

جامعة الجزائر 2- ابو القاسم سعد الله-

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

ثقافة المؤسسة واشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي

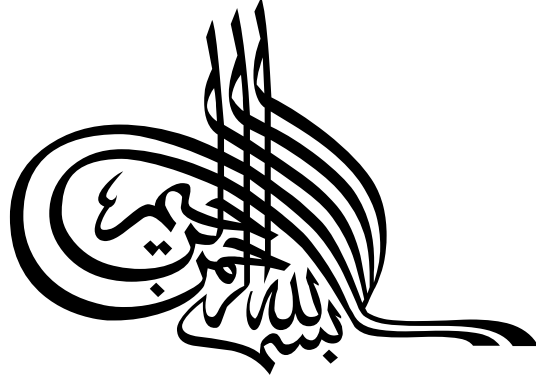
كوندور - Condor - برج بوغريبرج

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات
والمناجمت.

اشراف الاستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني

من اعداد الطالب: بوغزة عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2015/2014 .



﴿إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا لِيُغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا تَقَدَّمَ
مِنْ ذَنْبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَيَهْدِيَكَ
صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَزِيزًا﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْعِظِيمِ

شكر و تقدير

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل جودك وعطائك وصلى اللهم

على نبينا محمد

ارفع اسمي آيات شكري و امتناني للأستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني الذي شرفني

بالإشراف على هذه الرسالة

كما اتقدم بشكري الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بتصحيح

وتصويب هذا العمل المتواضع

كما لا انسى ان اتقدم بالشكر و الاحترام الى كل اساتذتي بمدرسة الدكتوراه المنظمات

و المناجمت و الى كل اساتذتي بجامعة المسيلة و اخص بالذكر: د/ بدواي محمد سفيان،

د/ رضا قجة، د/شباح مريم، د/ عزوز عبد الناصر و الى اساتذتي بجامعة سطيف 2 و

اخص بالذكر: د/ بوعزة الصالح، د/عيسات العمري ، د/ انور مقراني على تحكيمهم

للاستمارة و مختلف المساعدات التي تلقيتها منهم.

كما اتقدم بجزيل الشكر لكل إطارات و عمال المجمع الصناعي كوندور و اخص بالذكر

مدير المشاريع على مستوى المؤسسة السيد الجمعي بوعوينة، وجميع موظفي مصلحة

الموارد البشرية و اخص بالذكر: هواري ، و السيدة شبيري اسماء، كما لا انسى اكرم فقير

و سمير بوعزة.

اهداء

الي من قال فيهما المولى عز وجل "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" (الاسراء24)
الوالدين الكريمين

الى من غرس فينا حب الاخلاق الرفيعة وعلمنا حب العمل و الاجتهاد

جدي - حفظه الله -

الى الذين لا افرح الا لفرحهم و لا احزن الا لحزنهم اخوتي

الى جميع اعمامي و عماتي وابنائهم، اخواني وخالاتي وابنائهم

الى جميع الاحبة و الاصدقاء الذين يصعب تركهم ويستحيل نسيانهم و اخص بالذكر:

فريد، مراد، وليد، مروان زارد ، مروان زباني ، فاروق، عبد المالك، منير، الطيب،

عمار، المداني.

الى جميع زملائي وزميلاتي بمدرسة الدكتوراه

الى جميع زملائي وزميلاتي بالمكتبة البلدية - الحمادية -

الى كل طالب علم

الى كل غيور على مجتمعه ووطنه الجزائر

الى كل من يحب الله و رسوله الكريم

الطالب: بوعزة عبد الرؤوف

فهرس المحتويات

الموضوع ***** الصفحة

مقدمة.....أ-ج

الفصل الاول: تحديد موضوع الدراسة

- 03..... اولاً: بناء الاشكالية و الفرضيات
- 06..... ثانياً: اهمية الدراسة
- 07..... ثالثاً: داووع الدراسة
- 08..... رابعاً: تحديد مفاهيم الموضوع
- 13..... خامساً: اهم الدراسات السابقة

الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

تمهيد.....32

✓ المبحث الاول: ثقافة المؤسسة

- 32..... (1) الثقافة و ثقافة المؤسسة
- 35..... (2) اهمية ثقافة المؤسسة
- 36..... (3) انواع ثقافة المؤسسة
- 38..... (4) ابعاد ثقافة المؤسسة
- 38..... (5) مكونات ثقافة المؤسسة
- 42..... (6) وظائف ثقافة المؤسسة
- 43..... (7) آليات تشكل ثقافة المؤسسة
- 45..... (8) نماذج ثقافة المؤسسة

- 9) انماط ثقافة المؤسسة عند بعض الدول الغربية 54
- 10) تغير ثقافة المؤسسة 57
- 11) ادارة تغيير ثقافة المؤسسة 57
- ✓ المبحث الثاني: القيم التنظيمية و التكوين و الرقابة التنظيمية كأبعاد لثقافة المؤسسة.

- المطلب الاول: القيم التنظيمية 59
- 1) ماهية القيم و القيم التنظيمية 59
- 2) مصادر القيم التنظيمية 62
- 3) انواع القيم التنظيمية 63
- 4) وظائف القيم التنظيمية 65
- 5) مراحل تطور القيم التنظيمية في الفكر التنظيمي 66
- 6) آليات تطوير القيم التنظيمية 68
- 7) اثر اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة على توجيهاتها المستقبلية 69
- المطلب الثاني: العملية التكوينية 69
- 1) تعريف التكوين 70
- 2) اهمية التكوين 71
- 3) اهداف التكوين 72
- 4) اساليب التكوين 74
- 5) مبادئ العملية التكوينية 75
- 6) متطلبات نجاح العملية التكوينية 77
- المطلب الثالث: الرقابة التنظيمية 79
- 1) ماهية الرقابة التنظيمية 79
- 2) اهمية الرقابة التنظيمية 81
- 3) اهداف الرقابة التنظيمية 82
- 4) مستويات الرقابة التنظيمية 82
- 5) مجالات الرقابة التنظيمية 84
- 6) خطوات الرقابة التنظيمية 85

87	اساليب الرقابة التنظيمية
89	مبادئ الرقابة التنظيمية
91	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التكنولوجيا

94	تمهيد
----	-------

✓ المبحث الاول: التكنولوجيا التعريف و المكونات

95	المطلب الاول: تعريف التكنولوجيا
96	المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا
97	المطلب الثالث: مراحل تطور التكنولوجيا
99	المطلب الرابع: اثر التكنولوجيا في المجتمع الحديث
101	المطلب الخامس: اثر التكنولوجيا على المنظمات الصناعية
105	المطلب السادس: اهم الدراسات حول التكنولوجيا بالمنظمة
108	المطلب السابع: استراتيجيات و اساليب نقل التكنولوجيا بالدول النامية

✓ المبحث الثاني: التكنولوجيا في الفكر التنظيمي

111	المطلب الاول: النظرية الماركسية والتكنولوجيا
113	المطلب الثاني: ماكس فيبر و التكنولوجيا
115	المطلب الثالث: حركة الادارة العلمية و التكنولوجيا
117	المطلب الرابع: تالكوت بارسونز و التكنولوجيا
120	المطلب الخامس: التكنولوجيا في حركة العلاقات الانسانية
121	المطلب السادس: الاتجاه الحتمي و التكنولوجيا
126	المطلب السابع: الاتجاه الانتشاري (الثاقفي) و التكنولوجيا
127	المطلب الثامن: التكنولوجيا واتجاه الحداثة

- 128.....المطلب التاسع: التكنولوجيا و اتجاه ما بعد الحداثة
- 130.....المطلب العاشر: الاطار التصوري للدراسة الحالية في ظل الاتجاهات النظرية السابقة

✓ المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مجال التصنيع والتكنولوجيا

- 132.....المطلب الاول: استراتيجية التصنيع في الجزائر
- 134.....المطلب الثاني: استراتيجية نقل التكنولوجيا و التحكم فيها بالجزائر
- 140.....المطلب الثالث: نتائج السياسة التكنولوجية بالجزائر
- 144.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

✓ المبحث الاول: اجراءات الدراسة

- 148.....المطلب الاول: الدراسة الاستطلاعية
- 148.....المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
- 149.....المطلب الثالث: العينة المستعملة في الدراسة
- 152.....المطلب الرابع: المقاييس الاحصائية المستعملة في الدراسة
- 153.....المطلب الخامس: ادوات جمع البيانات

✓ المبحث الثاني: مجالات الدراسة

- 157.....المطلب الاول: المجال المكاني للدراسة
- 159.....المطلب الثاني: المجال الزماني للدراسة
- 159.....المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة
- 160.....المطلب الرابع: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الفصل الخامس: القيم التنظيمية ومساءلة التحكم التكنولوجي

- تمهيد.....171
- المبحث الاول: قيمة العمل بالمؤسسة وعلاقته بتحقيق التحكم التكنولوجي172
- المبحث الثاني: دور قيمة التعاون و تبادل الخبرات في تحقيق التحكم التكنولوجي.....185
- المبحث الثالث: دور قيمة التحفيز في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة.....191
- المبحث الرابع: دور قيمة احترام الوقت في تحقيق التحكم التكنولوجي.....199
- المبحث الخامس: عرض ومناقشة أهم نتائج الفصل.....206
- خلاصة الفصل.....212

الفصل السادس: التكوين ومساءلة التحكم التكنولوجي

- تمهيد.....214
- المبحث الاول: التكوين القبلي على الآلة وأثره على الجانب التكنولوجي.....215
- المبحث الثاني: تكوين العمال عند توظيفهم وأثره على الجانب التكنولوجي.....218
- المبحث الثالث: إقامة دورات تكوينية بالمؤسسة وأثره على الجانب التكنولوجي.....224
- المبحث الرابع: نوعية التكوين بالمؤسسة و أثرها على الجانب التكنولوجي.....227
- المبحث الخامس: إستراتيجية التكوين من التحكم التكنولوجي إلى بناء تكنولوجيا محلية.....235
- المبحث السادس: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها.....239
- خلاصة الفصل.....245

الفصل السابع: الرقابة ومساءلة التحكم التكنولوجي

- 247..... تمهيد
- 248..... - المبحث الاول: ماهية الرقابة بالمؤسسة
- 251..... - المبحث الثاني: مجالات الرقابة بالمؤسسة
- 254..... - المبحث الثالث: الحاجة إلى عملية الرقابة بالمؤسسة وعلاقتها بالجانب التكنولوجي
- 258..... - المبحث الرابع: وضوح توجيهات المشرفين في العمل و أثرها على جانب التكنولوجي
- 263..... - المبحث الخامس: أسلوب العقاب عند الإخلال بالتوجيهات وأثره على التكنولوجيا
- 267..... - المبحث السادس: أهمية وجود الرقابة بالمؤسسة لتحقيق التحكم التكنولوجي
- 268..... - المبحث السابع: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها
- 272..... خلاصة الفصل

274..... خاتمة

277..... قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
155	يبين أهم الإحصائيات المسجلة في توزيع و استرجاع الاستثمارات	01
160	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس و المؤهل المهني	02
161	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
162	يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	04
163	يظهر توزيع افراد العينة وفق متغيري المستوى التعليمي و المؤهل المهني	05
164	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
166	يظهر درجة تحكم أفراد العينة في متغير اللغة	07
172	يوضح ماهية العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	08
174	يبين الهدف من العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	09
175	يبين نوع العمل المفضل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	10
178	يوضح أهم أسباب تفضيل العمل الجماعي لدى عمال المؤسسة.	01-10
178	يوضح درجة إجهاد العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	11
179	يوضح أهم أسباب إجهاد العمل لدى عمال المؤسسة	01-11
180	يبين العلاقة بين متغيري ماهية العمل عند العامل ورغبته في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة	12
182	يظهر علاقة نوع العمل المفضل لدى العمال مع نوع العمل الذي تطلبه التكنولوجيا بالمؤسسة	13
184	يبين أثر درجة إجهاد العمل على تقبل العمال لإدخال تكنولوجيا حديثة بالمؤسسة.	14
186	يظهر اثر طبيعة العلاقة مع الزملاء على معرفة خصوصيات الآلات بالمؤسسة	15

188	يوضح دور مناقشة قضايا العمل عند العمال في تحقيق توافق لقدراتهم العلمية و الفنية مع الآلة	16
190	يظهر العلاقة بين حاجة العامل إلى التعاون مع زملائه ودرجة معرفته لخصوصيات الآلات بالمؤسسة	17
192	يبين درجة التحفيز بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	18
193	يوضح نوع التحفيز المقدم من طرف المؤسسة	01-18
194	يبين دور قيمة التحفيز في تنمية الرغبة في تطوير المعارف و القدرات حول التكنولوجيا لدى العمال بالمؤسسة	19
195	يبين درجة الأخذ باقتراحات العمال بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	20
197	يظهر علاقة الأخذ باقتراحات العمال بالفئة السوسيو مهنية وتطوير المعارف حول التكنولوجيا	21
200	يبين درجة الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج لدى العاملين بالمؤسسة حسب متغير الجنس	22
202	يبين اثر الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج لدى العاملين بالمؤسسة على التحكم في وقت عمل الآلة	23
203	يبين قيمة احترام الوقت في العمل لدى العاملين بالمؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	24
205	يبين العلاقة بين قيمة احترام الوقت في العمل لدى العاملين بالمؤسسة ومعرفة الخصوصيات الزمنية لعمل الآلة	25
215	يبين مدى خضوع العمال إلى تكوين سابق على الآلة قبل دخولهم المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	26
217	يبين اثر التكوين السابق على الآلة للعمال على نظرهم لدرجة تعقيد التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة	27
218	يبين مدى خضوع العمال لتكوين على الآلة عند توظيفهم بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	28

219	يبين مدى تحسين التكوين لقدرات العمال في التحكم بالتكنولوجيا التي يعملون عليها	29
220	يبين دور التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة في تحقيق التوافق في القدرات الفنية و العلمية للعمال مع الآلة.	30
221	يظهر مدى حاجة العمال إلى تكوين آخر بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	31
223	يوضح مدى تكوين العمال عند إدخال آلة جديدة بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	32
224	يظهر مدى إقامة دورات تكوينية حول التكنولوجيا بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	33
226	يوضح العلاقة بين إقامة دورات تكوينية حول التكنولوجيا بالمؤسسة مع توافق القدرات الفنية و العلمية للعمال مع الآلات التي يعملون عليها	34
227	يبين نوعية التكوين حول التكنولوجيا بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	35
229	يوضح علاقة نوعية التكوين بالمؤسسة مع نوع المعرفة التي تطلبها التكنولوجيا	36
230	يظهر مدى تزويد العمال بالبحوث حول تكنولوجيا المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	37
232	يظهر علاقة التزويد بالبحوث حول التكنولوجيا بالفئة السوسيو مهنية و الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا السائدة.	38
234	يوضح مدى تكوين العمال بالبلد الأم للتكنولوجيا حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	39
236	يبين مدى مساعدة التكوين على تحقيق التحكم التكنولوجي حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	40
237	يبين العلاقة بين التكوين يساعد على تحقيق التحكم التكنولوجي و قدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية	41
248	يبين مفهوم الرقابة بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	42

252	يبين أهم مجالات الرقابة بالمؤسسة	43
253	يبين أهم مجالات الرقابة على التكنولوجيا بالمؤسسة	44
254	يبين الحاجة إلى مراقبين بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	45
256	يبين العلاقة بين طرق مواجهة مشاكل الآلة و الحاجة إلى المراقبين في العمل	46
258	يبين مدى وضوح توجيهات المشرفين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	47
260	يظهر العلاقة بين وضوح توجيهات المشرفين مع توافق القدرات الفنية و العلمية للعمال مع الآلات	48
261	يوضح العلاقة بين وضوح توجيهات المشرفين مع نظرة العمال درجة تعقيد التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة	49
263	يبين مدى تعرض العمال للعقاب عند إخلال بتوجيهات التعامل مع الآلات حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	50
265	يظهر العلاقة بين العقاب عند إخلال بتوجيهات التعامل مع الآلة مع تطوير العامل لقدراته الفنية والعلمية حول الآلة	51
267	يبين مدى ضرورة وجود الرقابة لتحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	52

* فهرس الاشكال *

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	وظائف ثقافة المنظمة	01
43	تشكل ثقافة المنظمة	02
46	أسلوب فهم رجل المنظمة و توسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة	03
47	قائمة الافتراضات الثقافية الأساسية	04
48	مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي	05
50	يبين فكرة هوفستاد حول منطق تحليل ثقافة المنظمة	06
52	يبرز مقارنة القيم الثقافية بالشركات اليابانية و الأمريكية المطبقة ل: Z مع الشركات الأمريكية النموذجية	07
63	يوضح أهم مراحل التنشئة التنظيمية	08
64	يبين أنواع القيم التنظيمية	09
68	يوضح تطور القيم التنظيمية عبر الفكر التنظيمي	10
73	يوضح أهداف التكوين	11
79	يوضح متطلبات نجاح العملية التكوينية	12
86	يبين اهم خطوات عملية الرقابة التنظيمية	13
104	يوضح ابعاد تأثير التكنولوجيا علي المؤسسة الصناعية	14
135	التصور الاستراتيجي لنقل التكنولوجيا بالجزائر	15
161	اعمدة بيانية تظهر توزيع العينة حسب متغير الجنس و المؤهل المهني	16
162	منحنى بياني يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	17
163	دائرة بيانية تبين توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	18
164	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغيري المستوى التعليمي و المؤهل المهني	19
165	مضلع تكراري يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	20
168	أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم في متغير اللغة العربية	21

168	أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم في متغير اللغة الفرنسية	22
169	أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم متغير اللغة الانجليزية	23
177	ملصق يعبر عن أهمية العمل الجماعي	24
196	ملصق يوحى بأهمية مشاركة اقتراحات العاملين بالمؤسسة	25
250	ملصق يحمل آية من القرآن الكريم حول الإخلاص و الأمانة في العمل	26
251	ملصق يبين احد الأقوال المأثورة حول الإخلاص و الأمانة في العمل.	27

مقدمة

مقدمة:

في ظل ما يشهده المجتمع الحديث من تطور مستمر في استخدامات المعرفة و الثقافة والتكنولوجيا فان الإدراك بأهمية عملية التنمية يعتبر مطلبٌ ملح لا مناص منه للمجتمع الذي يبحث عن التطور والحداثة و التقدم، وباعتبار المؤسسة الصناعية هي احد أهم الأنساق الفرعية المشكلة للمجتمع ويرتبط تطور هذا الأخير بتطور الدور الوظيفي لهذه المؤسسة اتجاهه فقد اهتم المفكرين المحدثين بمجال التنظيم بدراسة العوامل المساعدة والمؤثرة في ذلك، خصوصا في ظل عن تأثيرات البيئة الخارجية المحيطة بها والتي أصبحت تحمل مجموعة من التحولات والتغيرات الجديدة مثل: العولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، وظهور التكتلات الصناعية والتطورات المستمرة و المتلاحقة في المجال التكنولوجي، هذا الأخير فرض نفسه كأحد المتطلبات الرئيسة الذي يضمن للمؤسسة المتمكنة منه القدرة علي المنافسة وضمان مكانة في السوق العالمية وبالتالي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار. وعليه وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، و المؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح الأساسي لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على نسق قيمي ثقافي فعال وهادف , هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على نسق قيمي ثقافي فعال التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين، واحترام الوقت بالإضافة إلى بناء سياسة تكوينية فعالة تساهم في تطوير مهارات وقدرات هذا المورد البشري ، وكذا اعتمادها على نظام رقابي يضمن فعالية مختلف أنشطة المؤسسة بما يتوافق مع الاهداف المسطرة.

وعليه ومن خلال ما سبق سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة الصناعية الجزائرية في تحقيق التحكم التكنولوجي لدي العامل الجزائري، ولتحقيق هذا الغرض قمنا تقسيم الدراسة الى بابين رئيسيين ، الاول منهما نظري ويشمل ثلاثة فصول في حين كان الثاني منهما ميداني و احتوى على اربعة فصول، وعليه فقد فهذه الدراسة ارتكزت على سبعة فصول بين ما هو نظري وما هو ميداني .

بحيث قمنا في الفصل الاول من هذه الدراسة ببناء موضوع الدراسة و الذي مر عبر مجموعة من الخطوات انطلاقا من صياغة اشكالية الموضوع و وبناء الفرضيات المتعلقة به ثم تطرقنا الى ابراز اهمية تناول هذا الموضوع، ثم حددنا بعد ذلك اهم الدوافع الذاتية و العلمية التي كانت وراء تناولنا لهذا الموضوع، وبعد هذا تطرقنا في الخطوة

الرابعة الى تحديد مجموعة المفاهيم التي يحتويها موضوع الدراسة، لنصل الى اخر خطوة في هذا الفصل و التي قمنا فيها بعرض اهم الدراسات السوسيولوجية السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية.

اما فيما يخص الفصل الثاني من الدراسة فقد تناولنا فيه المتغير الاول للدراسة، وهي ثقافة المؤسسة وذلك عبر مبحثين رئيسيين بحيث اهتمنا في المبحث الاول بإبراز ماهية ثقافة المؤسسة من خلال التطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بها ثم ابراز اهميتها، انواعها، ابعادها، مكوناتها، وظائفها، آليات تشكلها، بعض نماذجها، ثم انماطها في بعض الدول الرائدة، واخيرا تناولنا موضوع تغير ثقافة المنظمة وكذا ادارة هذا التغير. في حين حاولنا في المبحث الثاني التطرق الى تناول اهم الابعاد المشكلة لثقافة المؤسسة والتي سنهتم بمعرفة دورها في تحقيق التحكم التكنولوجي وذلك في ثلاثة مطالب، حيث كان المطلب الاول حول ماهية القيم التنظيمية، في حين كان المطلب الثاني حول العملية التكوينية، اما المطلب الثالث فكان حول الرقابة التنظيمية.

اما الفصل الثالث من الدراسة فقد كان حول المتغير الثاني للدراسة و المتعلق بالتكنولوجيا، بحيث احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسية، اذ ارتبط المبحث الاول بإبراز ماهية التكنولوجيا عموما، في حين تناولنا في المبحث الثاني موضوع التكنولوجيا في الفكر التنظيمي و السوسيولوجي، وذلك بالتطرق الى اهم اسهامات التي قدمتها مختلف الاتجاهات الفكرية و النظرية في هذا المجال، اما في المبحث الثالث فقد حاولنا فيه عرض التجربة الجزائرية في مجال التصنيع و التكنولوجيا.

هذا وقمنا في الفصل الرابع من الدراسة بتحديد الاطار المنهجي المناسب لهذه الدراسة، وذلك عبر مبحثين، قمنا في المبحث الاول من هما ابراز الاجراءات المنهجية للدراسة عبر عرض الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، العينة المستعملة في الدراسة، ادوات جمع البيانات، اما المبحث الثاني قمنا فيه بتحديد مجالات الدراسة وذلك بتحديد المجال المكاني وتعريف ميدان الدراسة ثم تطرقنا الى المجال الزماني عبر عرض زمني لمختلف مراحل الدراسة الميدانية، واخيرا قمنا بتحديد المجال البشري للدراسة.

اما الفصل الخامس فقد حاولنا فيه معرفة دور القيم التنظيمية في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد احتوى هذا الفصل خمسة مباحث، بحيث كان المبحث الاول حول قيمة العمل وعلاقتها بالتحكم التكنولوجي، اما المبحث الثاني فكان حول دور قيمة التعاون في تحقيق التحكم التكنولوجي، ثم تناولنا في المبحث الثالث دور قيمة التحفيز في تحقيق التحكم التكنولوجي، ثم المبحث الرابع و الذي تطرقنا فيه الى دور

قيمة احترام الوقت في تحقيق التحكم التكنولوجي، لنختم هذا الفصل بمبحث خامس قمنا فيه بعرض ومناقشة اهم نتائج هذا الفصل الميداني.

اما الفصل السادس لهذه الدراسة فقد تمحور حول دور التكوين في تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين بالمؤسسة، حاولنا فيه اولا معرفة اثر التكوين القبلي للعمال على تحكّمهم في التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة، ثم ثانيا معرفة مدى تكوين العمال عند توظيفهم بالمؤسسة و اثره على الجانب التكنولوجي ، اما ثالثا فقد حاولنا معرفة مدى اقامة المؤسسة لدورات تكوينية و اثرها على الجانب التكنولوجي، ثم رابعا تطرقنا الى معرفة نوعية التكوين بالمؤسسة و اثرها على الجانب التكنولوجي، اما في النقطة الخامسة ركزنا فيها على استراتيجية التكوين و بناء تكنولوجيا محلية، وفي الاخير قمنا بعرض ومناقشة اهم نتائج هذا الفصل الميداني.

اما الفصل السابع والاخير لهذه الدراسة فقد كان حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التحكم التكنولوجي، بحيث تطرقنا فيه الى ماهية الرقابة بالمؤسسة ، مجالات الرقابة بالمؤسسة، ثم معرفة الحاجة الى عملية الرقابة بالمؤسسة وعلاقتها بالتحكم التكنولوجي، ثم معرفة مدى وضوح توجيهات المشرفين في العمل و اثرها على الجانب التكنولوجي، وبعدها تطرقنا الى مدى تطبيق اسلوب العقاب عند الاخلال بالتوجيهات و اثره على الجانب التكنولوجي، ثم معرفة مدى اهمية وجود الرقابة بالمؤسسة لتحقيق التحكم التكنولوجي، وفي الاخير قمنا بعرض اهم نتائج الفصل ومناقشتها.

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- اولاً: بناء الاشكالية و الفرضيات

- ثانياً: اهمية الدراسة

- ثالثاً: دوافع الدراسة

- رابعاً: تحديد مفاهيم الموضوع

- خامساً: اهم الدراسات السابقة

- أولاً: بناء الاشكالية و الفرضيات.

عرفت المجتمعات الإنسانية تطوراً مطرداً خاصة منذ النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا هذا، وهذا نتيجة لسعيها إلى تحقيق التنمية في مختلف انساق الفرعية المكونة لها الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، وحتى الثقافية، ولقد أصبح المجتمع الحديث يبني على أساس جملة من الوحدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي هي بأمرس الحاجة لمجموعة من الفاعلين الاجتماعيين للمحافظة على بقائها و استمرارها وذلك من خلال توفر مختلف شروط ومتطلبات بقاء ونجاح النسق، والتي منها ضرورة توفر مختلف الموارد البشرية والمادية التي يحتاجها النسق لأداء دوره الوظيفي تجاه النسق الكلي وبالتالي تحقيق أهدافه، وذلك من خلال استغلاله الأمثل لهذه الموارد وهذا من خلال التكامل والتساند بين مختلف الفاعلين داخل النسق وهذا يتطلب بدوره ضرورة ملائمة الظروف الداخلية لنسق الفرعي مع الظروف الخارجية الموجودة في النسق الكلي. ويلعب النسق القيمي الثقافي دورا هاما في تحقيق هذا التوازن حيث يري "تالكوت بارسونز" أن النسق القيمي الثقافي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها النسق ويركز على مصطلح الفعل الاجتماعي الذي يعتبر في جوهره سلوك ينطوي على توجه قيمي بحيث أن نمط هذا السلوك يتحدد من خلال المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة في النسق بحيث أن الفاعلين لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن النسق القيمي المشكل لثقافة النسق بما يحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء الفاعلين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتفاعلون معها.

وان المؤسسة الصناعية هي من بين أهم الأنساق الفرعية المشكلة لنسق الكلي -وهو المجتمع- وان هذا الأخير دائم التغير والتطور نتيجة لعدة عوامل والتي من أهمها العامل التكنولوجي هذا الأخير تتنافس حوله الكثير من المؤسسات خاصة الإنتاجية منها من اجل الوصول إلى أفضل الإمكانيات اللازمة للرفع من نسبة الإنتاجية، و تضخيم الربحية. هذا الواقع الجديد أدى إلى ظهور الإنتاج الضخم، وانفتاح الأسواق عالميا، ودفع عجلة التنافس الحاد إلى تهميش أحيانا و إقصاء أحيانا أخرى كل المؤسسات الصغيرة أو الضعيفة منها، وهذه من القواعد التي عملت الرأسمالية على إرسائها من دون استثناء معتمدة في جوهرها على التكنولوجيات الحديثة، كإحدى الركائز الرئيسية التي تتمتع بميزات الإنتاج الجيد والكثيف والسريع، و على كفاءات بشرية عالية المستوى.

ولقد أصبحت الدول النامية تواجه تحديات كبرى و متراكمة، في عصر عولمة اقتصاد السوق، و عولمة القانون الدولي، وقيام الشركات الاقتصادية و الصناعية الكبرى و سياسة الاحتكار التكنولوجي...، بحيث يستخدم

التفوق التكنولوجي حاليا كمحرك آخر للتمييز بين المجتمعات، فعمقت بذلك الهوة الثقافية والاقتصادية بين الدول، وأصبحت هذه الدول تابعة او تخضع إلى شكل استعماري جديد وهو التبعية التكنولوجية . بحيث " لم تكن سياسة التصنيع المتبعة من طرف الدولة الجزائرية تحسب حسابا للوقت الذي تستغله في إستيراد التكنولوجيا وتكوين الموارد البشرية، على إكتساب مهاراتها وفي الوقت الذي كانت الدول المتطورة تقدم أفضل ما لديها لتطوير صناعاتها وإبداعاتها التكنولوجية، كانت الدول النامية تغرق في إستيراد التكنولوجيا التي تبتعد عن ما تنتجه الدول المتقدمة من تقنيات و آليات بأجيال.

ويؤكد " سعيد أوكيل" في تحليله الاقتصادي ان نموذج التنمية الصناعية الذي إختارته الحكومة الجزائرية بعد سنة قائم على التوجه إلى الأسواق الأجنبية بغرض شراء أحدث المصانع والوحدات الإنتاجية الضخمة والعصرية وهو ما صرح به رسميا في الوثائق والخطب، والتي كان التركيز فيها قائم على ضرورة بذل كل الجهود لغلق -أو على الأقل - تقليص ما يسمى بالفجوة التكنولوجية التي تفصل الجزائر عن بقية البلدان وخاصة الصناعية منها ثم السعي الى تحقيق الاستقلال التكنولوجي، ومن ثم إنهاء ما يعرف بالتبعية في إستيراد التجهيزات الوسائل والمعرفة الصناعية، ما يعني أن القدرات المالية والمادية كانت محل إهتمام المسؤولين أكثر من إهتمامهم بالموارد البشرية . رغم أنها إتبع أسلوب الإشتراكي الذي يدعوا إلى تقويم وتحسين مستويات العمال.

وهو ما يؤكد "كارل ماركس" حين يعتبر ان القيمة المضافة تكمن في الرأس المال البشري وينبغي على الدول التي تملك هذا المورد أن تركز على تنميته و إستثماره لتشغيل بقية الموارد المادية الأخرى، ولعل هذه السياسة التي مازالت قائمة إلى يومنا هذا أدت إلى استراد المؤسسة الجزائرية عموما والصناعية منها خصوصا تكنولوجيات لا تفهمها ولا تحسن تسييرها والتحكم فيها وهذا ما اثر بالسلب على فعالية المؤسسة الصناعية الجزائرية والاقتصاد الوطني ككل، وعليه كان لزاما على الفاعلين القائمين على هذا النسق (المؤسسة الصناعية الجزائرية) خلق نسق قيمي ثقافي (ثقافة مؤسسية) قادر على تقليص الهوة الكبيرة في مجال التكنولوجيا بين المؤسسة الصناعية الجزائرية وباقي المؤسسات الصناعية العالمية وهذا وفي نفس المنحى يؤكد "عبد الرحمان بوزيدة" " أن أزمة المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية بصفة عامة يكمن في التحويل التكنولوجي الذي قامت به الجزائر و الذي لم يفض إلا إلى بروز نخبة أو فئة اجتماعية جديدة قضت على ما يعيق وجودها من نخب تقليدية منتجة لقيم اجتماعية وثقافية تقليدية أصلية لكنها لم تستطع أن تجعل من هذا الوجود قوة إنتاج حقيقية وفعالية تنتج للمجتمع الحلول التي

¹ أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغير القيم الثقافية والاقتصادية للمورد البشري، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، الجزائر، ص ص 61-62 .

يحتاجها للخروج به من الحالة الإنفعالية إلى حالة الفاعلية¹. حيث يري "فرديناد دونسيو" (1909-2005) أن القيم والاتجاهات والمعايير السائدة في المؤسسة لها تأثير كبير على الفاعلية والكفاءة لأن ما يصدر عن العاملين من تصرفات فعلية هو نتاج للواقع و إفراز للنسق الذي يعتبر منتج ثقافي يؤثر على سلوكيات الفاعلين وهذا المنتج (ثقافة المؤسسة) ليس مجرد نظم وقوانين وتعليمات بل هي مجموعة مبادئ وسلوكيات ومفاهيم أخلاقية تستند على القيم والتقاليد والمثل العليا السائدة في النسق ، فإدارة المؤسسة هي ثقافة أكثر منها جمع للتقنيات وفي هذا السياق وانطلاقا مما سبق يتبادر في ذهننا التساؤل العام و التساؤلات الفرعية التالية:

✓ التساؤل العام :

- هل لثقافة المؤسسة الصناعية الجزائرية دور رائز يؤدي إلى تحقيق عملية التحكم التكنولوجي لدي العامل الجزائري خاصة في ظل التوجه نحو نظام اقتصاد السوق الذي يستدعي تحسين الإنتاج نوعا وكما وتحقيق مكانة في سوق تخضع إلي ميكانيزمات التنافس الحاد ؟

و من هذا التساؤل العام نستخرج التساؤلات الفرعية التالية:

✓ الأسئلة الفرعية :

- هل تساعد القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري ؟
- هل لعملية التكوين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية دور ايجابي في إكساب العامل الجزائري المهارات التكنولوجية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية ؟
- هل تشكل عملية الرقابة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية عاملا مساعدا على فرض الشروط الضرورية للتعامل مع متطلبات التكنولوجيا اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية ؟

¹ Abdarhmane Bouzida, **Mécanique Industrie et Relations Sociales dans le projet social**, ed O.P.U Algérie, 1989,p 35.

وعلى ضوء هذه الاسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

✓ الفرضية العامة :

- تلعب ثقافة المؤسسة الصناعية الجزائرية دور ايجابي في تحقيق التحكم التكنولوجي لدي العامل الجزائري خصوصا في ظل نشرها لقيم تنظيمية وإتباعها لاستراتيجية تكوينية ورقابية مساعدة على تعلم واكتساب مهارات التحكم التكنولوجي .

وانطلاقا من الفرضية العامة نبي الفرضيات الجزئية التالية:

✓ الفرضيات الجزئية :

- تساهم القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري.
- تساعد عملية التكوين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية في إكساب العامل الجزائري المهارات التكنولوجية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية.
- تشكل الرقابة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية عاملا مساعدا على التعامل بالطريقة الصحيحة مع الجانب التكنولوجي الخاص بالعملية الانتاجية.

– ثانيا: أهمية الدراسة .

أن موضوع البحث يتمثل في دراسة النسق القيمي الثقافي داخل المؤسسة الصناعية ودوره الوظيفي اتجاه نسق آخر مكون للمؤسسة وهو النسق التقني أو التكنولوجي وهذا من معرفة طبيعة هذه الثقافة ومستواها ، والبحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة بين هذين النسقين داخل المؤسسة الصناعية باعتبارها مكانا أو مجالا للفعل الجماعي المنتج لأي نجاعة أو فاعلية ومعرفة قدرة هذا النسق الثقافي القائم داخل المؤسسة على إنتاج عقلنة وثقافة تتماشى مع ثقافة المؤسسات الإقتصادية الحديثة المنتجة للتقدم والتنمية(التكنولوجيا) وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تخضع كل الممارسات والأفعال الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة لدراسة دورها الوظيفي في تحقيق الأهداف وباعتبار أن المؤسسة الصناعية تعتبر مجال أو فضاء للإنتاجية وهذا يتطلب نوع معين من الممارسة والفعل التي تفرض على الفاعلين فيها سواء كانوا أفراد أو جماعات عمل أن يكون لهم القدرة الكافية

على اختيار الأهداف بكل دقة ووضوح في الاختيار والتحكم في الوسائل المناسبة لهذه الإنتاجية وعليه فالمؤسسة الصناعية تشكل مخبرا ثريا ومهما جدا للملاحظة السوسولوجية لأنه بواسطة هذه الملاحظة نستطيع أن نحدد:

- مستوى الوعي الذي تتميز به الفئات المختلفة المشكلة للبناء الاجتماعي ودورها في تحقيق التنمية والتقدم الصناعي ومدى اهتمامها بفهم وتحقيق التحكم بالجانب التكنولوجي الدائم التطور.
- إن هذه الدراسة تبحث في العلاقة الجدلية بين الثقافة المحلية للعامل والمؤسسة المستمدة من المجتمع الذي تتواجد به وبين تكنولوجيا مستوردة تحمل خصائص ثقافية لمجتمعها الأصلي، فما هي النتيجة التي ستمحضر عن ذلك وهل تستطيع ثقافة هذه المؤسسة من تحقيق التأقلم مع هذه التكنولوجيا والتحكم فيها.

وعليه هذه الدراسة تركز على دراسة النسق الثقافي للمؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة هي بمثابة الوعاء الذي تشكل فيه ثقافة مؤسساتية هي محصلة احتكاك وتفاعل عاملين أساسيين للدراسة هما ثقافة المؤسسة و التكنولوجيا وبمقدار مدى تفاعل هذان العاملان تتأثر عملية التنمية والتقدم.

- ثالثا: دوافع الدراسة.

➤ إن الدافع الذاتي لإختياري لهذا الموضوع يتمثل في:

✓ الشعور الدائم بضرورة فهم النسق القيمي الثقافي باعتباره مصدر الفعل الاجتماعي والعامل الرائد المؤثر في عملية التغيير والتنمية والتقدم نتيجة لتأثيره في عدة عوامل أخرى منها العامل التكنولوجي وهذا الأخير تعاني منه المجتمعات النامية عموما والمجتمع الجزائري خصوصا، وبعد المناقشات المتكررة للموضوع مع زملائي الطلبة وأساتذتي الكرام في المحاضرات الخاصة بالدراسة وغيرها، لاحظت بروز هذا العنصر الشائك حيث كان يفرض نفسه في معظم الأحيان وهو ما أدى بي إلى تكوين أفكار مناقضة للنظرة السابقة المحدودة الأبعاد. وزاد انشغالي بالموضوع بتصفح الكتابات ودراسات التي اهتمت بنفس المجال و التي حفزني لتناول هذا الموضوع.

➤ أما الدوافع العلمية الموضوعية فهي تضم أسبابا متعددة كلما تعمقنا أكثر في الموضوع نذكر منها:

✓ تغيير مسار الزاوية التي تناوها الباحثين في الدراسات السابقة، من الاهتمام بتأثير الجانب التكنولوجي على ثقافة الفرد والمؤسسة إلى التطلع لفهم الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في فهم هذا الجانب و التحكم فيه.

✓ معرفة واقع وتطلعات المؤسسات الجزائرية الخاصة وحراكها في المجتمع كمؤسسات فاعلة لها القدرة على تطوير الكفاءة المجتمعية، وبناء قيم ثقافية واقتصادية تساعد على محاكاة وفهم التكنولوجيا الغربية التي تعبر عن ثقافة المجتمع الحديث .

✓ كما نحاول ايضا تسليط الضوء على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة مع التكنولوجيا الحديثة السائدة.

- رابعا: تحديد المفاهيم.

1- ثقافة المؤسسة: هو مفهوم مركب يتكون من مفهومين فرعيين هما الثقافة و المؤسسة وسنحاول تحديد هذين المفهومين لنتمكن من تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة.

1-1 الثقافة:

الاصل اللغوي لكلمة الثقافة هي " من ثقف ثقافة أي حذق وفطن فطنا خفيفا ،والثقافة تعني الحذق والفتنة وخصت عند أهل العصر بالتربية التي تنمو بها أساليب التفكير والعمل بما بدائم الزمان و المكان " ¹.
اما اصطلاحا فقد حاول العديد من المفكرين تقديم تعريف شامل للثقافة كل من وجهة نظره وستناول بعض التعريفات لمختلف المفكرين .

تعريف "كروبير a.l kroeber" و" كلاهكهون klahekhon " اللذين قدما صيغة تأليفية تشتمل على معظم العناصر التي حظيت بموافقة علماء الاجتماع في الوقت الحاضر ويعرفانها على أنها " تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة لسلوك مكتسب و المنقول عن طريق الرموز ، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها ، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى " ².

وكذا تعريف " هاتشينسون hutecinson " الذي قدم تعريفا مختصرا للثقافة " هي فئة أو مقولة عامة للسلوك تظهر عند جماعة معينة أما ظهور فكرة الثقافة وبلورتها في صورة مصطلح فني في الانثروبولوجيا فقد كان على يد عالم البريطاني تايلور وحدد معناها بطريقة منظمة حتي أنها أصبحت مفهوما رئيسيا بعد ست سنوات فالثقافة بالمعني الاثنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وكل المقومات الاخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " ³.

وأیضا نجد تعريف "فيرث firth" حيث يعرفها فيقول " إذا نظرنا إلى المجتمع على انه يمثل مجموعة من الأفراد فان الثقافة طريقتهم في الحياة وإذا اعتبرناه مجموعة العلاقات الاجتماعية ، فان الثقافة هي محتوى هذه

¹ كريم سيد محمد محمود ، معجم الطلاب الوسيط (عربي،عربي)،دار الكتب العلمية للنشر ، ط2 ، لبنان ، 2009 ، ص 93
² محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، دون ذكر الطبعة ، جامعة الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 99
³ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

العلاقات ، وإذا كان المجتمع يهتم بالعنصر الانساني ويتجمع الأفراد و العلاقات المتبادلة بينهم فان الثقافة تعني بالمظاهر التراكمية المادية و لا مادية التي يتوارثها الناس ويستخدمونها ويتناقلونها¹.

هذا ويمكن ان نعرف الثقافة اجرائيا على انها:

محتوي فكري مكتسب اجتماعيا ينظم الأفعال الإنسانية بحيث تعتبر محصلة كل ما تعلمه و إكتسبه الافراد من مقومات وعادات ومعارف و معتقدات التي هم يؤمنون بها كأعضاء في المجتمع الذي يعيشون فيه وهي فوق كل ذلك ضرورة كحافز وموجه للفعل الانساني.

1-2 المؤسسة الصناعية:

لقد تباينت و تعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية، وذلك نتيجة لاختلاف الأطر المرجعية لكل باحث أو مفكر، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم من يعرفها من الناحية السوسولوجية ولذا سوف نعرض ما قدمه بعض الباحثين و العلماء حول مفهوم المؤسسة الصناعية كلا على حده.

إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة **Entreprise** أما في اللغة العربية و استنادا إلى القاموس العربي "المورد" (مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة)² وحسب القاموس العربي " الشامل " فالمؤسسة و جمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد، أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية³.

ومن بين اهم تعريفات الباحثين و المفكرين للمؤسسة نجد:

- يعرفها "محمد السعيد أوكيل" من الناحية الاقتصادية: " بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية الفعالة".
 - وهي أيضا " شكل اقتصادي و تقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك".
- وعليه إن المؤسسة الصناعية بهذا المعنى لها عدة أشكال وهي كالتالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 99 .

² روجي البعلبكي، المورد " قاموس عربي إنجليزي " ، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994 ، ص 06 .

³ القاموس العربي الشامل الأداء، دار الراتب الجامعية بيروت 1997 ، ص 517 .

⁴ محمد السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992 ، ص 22.

⁵ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994 ص 58 .

- ذات طابع اقتصادي لكونها تجمع عناصر الإنتاج المختلفة، العمل، وسائل الإنتاج، و اليد العاملة للحصول على سلع و خدمات تخصص لاستهلاك المواطنين.
 - ذات طابع تقني، ذلك لاستخدامها للتكنولوجيا و التقنيات المتطورة.
 - ذات طابع قانوني لأن لها صفة اعتبارية مستقلة، وتحمل اسما مستقلا و لها قانونها ونظامها الداخلي الخاص ب ها، أيضا ميزانيتها و حسابها المصرفي و خطتها الخاصة.
 - ذات طابع اجتماعي، وذلك من حيث أنها تقوم على أساس العمل الجماعي، فهي لا تتكون من فرد فقط و إنما تضم مجموعة كبيرة من الأفراد تكون نسقا من العلاقات الاجتماعية المتبادلة من خلال قنوات الاتصال المتعددة، و ذلك من اجل تحقيق أهداف محددة.
- وانطلاقا من هذا حاول العديد من علماء الاجتماع تقديم مفهوم للمؤسسة فنجد " بريفيس " حيث يعرف المؤسسة الصناعية بأنها " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقة اجتماعية نوعية متميزة".

كما يعرفها "برنارد" بأنها "ذلك النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم يقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، و أن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد و رغبتهم الذاتية، كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع و المشاركة معا في الجانب الأول، وضع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار و الفعالية التنظيمية".

أما "ماكس فيبر" فيعرفها انطلاقا من فكرة الجماعة التضامنية بحيث تعتبر " تمثل نوعا من العلاقات الاجتماعية المقيدة أي التي تفرض حدود معينة على عضويتها من خلال القواعد و المعايير التي تدعمها، إذن فالجماعة التضامنية تسيير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك باعتبارها وظائف دائمة و منتظمة كما أن لهذه الجماعة قائدا أو رئيسا معيننا تعاونه هيئة إدارية".

ويعرفها "تالكوت بارسونز" على أنها " نسق اجتماعي منظم أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة"⁴.

¹ الطاهر جعيم، أساليب الاتصال و علاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التسمية، جامعة منتوري، قسنطينة (1992 1993) ص72 .

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1989، ص36 .

⁴ بقاسم سلاطينة و اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 08 .

اما التعريف الاجرائي للمؤسسة في هذه الدراسة هو:

هي نسق اجتماعي وفي مصنع له إطاره التنظيمي وكيانه الاجتماعي، وله قدراته البشرية و المكانية و المادية، يحتوي على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم من خلال نسق اجتماعي وثقافي ينظم العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي تحكمها مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات تعمل على ضبط سلوك الفاعلين فيها، حيث تستمد هذه اللوائح شرعيتها من النظام السلطوي والذي يتولى مهمة الرقابة و إنجاز المهام و اتخاذ القرارات.

اما فيما يخص تعريف ثقافة المؤسسة اصطلاحا فنجد ان من اهمها مايلي:

- يعرفها "واترمان بيتر": "هي نظام القيم السائدة في المنظمة , والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة"¹
 - يعرفها "اوشي": "بأنها تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة و يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمان كاملا"²
 - يعرفها "بوسمان": "هي نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة "³
- اما التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة في هذه الدراسة فهو:

تعتبر ثقافة المؤسسة نتاجا للفعل الاجتماعي للفاعلين بالمؤسسة والتي تظهر في البيئة الداخلية لها بحيث تشمل الرموز والقيم والمعتقدات والطقوس التي يحملها الفاعلين بالإضافة إلى طرق إصدار التعليمات واستراتيجيات التسيير وبناء الخطط و تحقيق أهداف المؤسسة.

2- التكنولوجيا :

تستخدم التكنولوجيا كمصطلح علمي حديث، ويعتبر هذا المفهوم من أكثر المفاهيم شيوعا في المرحلة الراهنة، ونظرا لإتساع المفهوم وشموله أصبح يمتلك دلالة لفظية يصعب تحديد مضمونه بدقة، لإرتباطه بالتغيرات السريعة الراهنة فهناك تكنولوجيا الاتصال، تكنولوجيا التعليم، تكنولوجيا الإدارة... وغيرها ويخصص مفهوم التكنولوجيا عموما في الآلات و التقنيات المستحدثة في المصنع .

¹ عابدة سيد خطاب واخرون ، القيادة الادارية الفعالة ، دار الفكر العربي ، مصر، ص 27 .
² وليام اوشي ،النموذج البياني ، نظرية Z، ترجمة حسين محمد يس ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، ص65 .
³ عابدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2001 ، ص 32 .

هذا ونجد التعريف اللغوي لكلمة التكنولوجيا كالتالي :

- " تعود كلمة التكنولوجيا في أصولها التاريخية والمجتمعية إلى الإغريق فشقها الأول التكنو (TICHNO) يعني مجموعة الأساليب والفنون الإنسانية، وشقها الثاني لوجيا (LOGIE) يعني النطق والحوار، واللفظان معا يشيران إلى معرفة فنية تنطوي على منطق وتبعث جدلا حولها"¹

- "وكانت التسمية الإغريقية للفن تقنية "Techne" وكانت تعني القوة أو المقدرة والعادة أو المهارة والفضائل الفكرية للإنسان لإنتاج شيء من صنعه، ونتاج براعته، كما يحقق الإنسان مقدرته الطبيعية. باكتساب طبيعة ثانية، بالعادات التي يسخرها عقلا نيا إلى غايات تتجسد في الأشياء التي يصنعها "²

اما عن تعريف التكنولوجيا اصطلاحا فنجد ما يلي:

- يعرف "إبراهيم حلمي" التكنولوجيا على "أنها ليست سلعة تباع وتشتري، كما أنها لا تستقر في المعدات والآلات الحديثة، ولا في المعاهد والمؤسسات، بل هي في النهاية خبرة يكتسبها أفراد عاملون في إطار مؤسسات تتيح لهم تحويل تلك المعارف والخبرات إلى نشاط إنتاجي "

- ويعرفها كابريلاس (Kapriles) : "التكنولوجيا هي مركبا أساسي من أنماط المعرفة ونقل العمليات الضرورية، من أجل تحويل عوامل الإنتاج إلى إنتاج جاهز، واستخدام تلك المعرفة أو توفير الخدمات، كما أنها أداة التنمية الاقتصادية، ولها قيمة فقط عند الذين لهم مقدرة على فهمها والاستفادة منها"⁴

- أما سيد عبد العاطي السيد فانه يعرف التكنولوجيا باعتبارها تتجاوز فكرة أنها آلة أو نظام المصنع فالآلة أو المصنع هما مجرد مظهران من مظاهر التكنولوجيا الحديثة وعليه فهو يعتبرها أنها " دراسة للوسائل الفنية التي تشمل على كل موضوعات الثقافة المادية، وهي لذلك تتضمن كل ما يقدمه العالم الطبيعي من أمور مادية "⁵

وعموما يمكن ان نعرف التكنولوجيا اجرائيا على انها:

ذلك النسق الذي يشمل مجموعة المعارف الخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمتناسقة منهجيا المجسدة عمليا في الآلات والتجهيزات والمعدات التي يستخدمها الفاعلون في نشاطاتهم، سعيا لتسهيل

¹ محمد صفوح، نقل التكنولوجيا ، مجلة اثر التقنية على المجتمع العربي ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض ، 1984، ص13

² كرانزيرج مالفين و وليام دقنبوث ، التكنولوجيا والثقافة ، ترجمة محمد عبد المجيد نصار ، مؤسسة فرانكلين لطباعة والنشر ، مصر ، 1975، ص150.

³ جابر عوض سيد، التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص11.

⁴ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي -النشأة والتطورات الحديثة، الإسكندرية، 1997 ، ص 238.

⁵ السيد عبد العاطي السيد ، التصنيع والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، دون ذكر الطبعة ، مصر ، 1985 ، ص32

مهامهم وتلبية حاجاتهم الضرورية والاجتماعية إستجابة لتطلعاتهم الإقتصادية المستقبلية، في إطار الثوابت والقيم الثقافية للمجتمع.

3-3 مفهوم التحكم التكنولوجي:

نعني بالتحكم التكنولوجي في هذه الدراسة هو قدرة المؤسسة علي معرفة خصوصيات التكنولوجيا التي تعمل بها وذلك يظهر من خلال درجة التوافق بين قدرات الفاعلين بها من حيث المعارف و المهارات والخبرات مع متطلبات الأجهزة والآلات والمعدات التي يتعاملون معها في نشاطهم الإنتاجي والصناعي.

- خامسا: الدراسات السابقة.

1) دراسة يمينة نزار: "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة الصناعية للعامل".

اجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك فرع ولاية باتنة، وتدرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية سنة (-) .

أ) مشكلة البحث:

اهتمت الدراسة بالبحث في جانبين رئيسيين وهما الجانب التقني المتمثل في الآلات والمعدات والأجهزة، والجانب البشري المتمثل في العامل وكل ما يحمله هذا العنصر المهم في المؤسسة من قيم وثقافة خاصة به مستمدة من ثقافة المجتمع الأكبر. لأنه من المثير التوصل إلى نتائج مرضية، إذا عزلنا العامل عن بيئته. من هنا نستنتج أن دراسة النسق الثقافي للمنظمة مهم جدا لمعرفة الإتجاهات الثقافية التي توجه سلوك العمال ونظرتهم للمنظمة وللتكنولوجيا، وما علاقة الثقافة التي تحملها التكنولوجيا المستوردة بالثقافة المحلية التي يمتلكها العامل؟ بمعنى آخر هل يوجد توافق بين الثقافة المحلية التي تتجلى عند العامل في المواقف و السلوكات؟ أم أن هناك صراع ينتج عنه إغتراب العامل عن التكنولوجيا وعن المؤسسة؟ وتمت معالجة هذه الاشكالية انطلاقا من الإتجاه المحافظ والإتجاه الراديكالي، حيث تم طرح سؤال عن مدى حيادية التكنولوجيا بمعنى هل حقيقة أن التكنولوجيا تخلق تنمية فعلية أم أنها تخلق مظاهر إغترابية تعرقل مسيرة التنمية؟¹

¹ اعراب سعيدة ، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

ب) أهداف الدراسة:

- تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة الى معرفة هوية وخصوصية التجربة الجزائرية في ميدان نقل التكنولوجيا والتصنيع وكذا معرفة مدى استقلاليتها أو تبعيتها على الصعيد الدولي.
- حاولت الدراسة تسليط الضوء حول جوانب النموذج الثقافي و الاجتماعي السائد بالمؤسسة و المستمد من ثقافة المجتمع المحيط بها وتشخيصه سوسيولوجيا .
- معرفة خصوصية العامل الجزائري في ميدان التصنيع باعتباره حديث العهد بالنسبة للشرائح العمالية العالمية، وخاصة فيما يتعلق بتلك البلدان التي إستوردت منها التكنولوجيا.
- تتأثر دوافع الأفراد بالإطار الثقافي والتكنولوجي المحيط بالمؤسسة من هنا تتجلى أهمية دراسة هذا المجال وخاصة الثقافي منه الذي يتعلم فيه العامل ثقافة خاصة تسمح له بالإندماج داخل النظام التكنولوجي أو مقاومته، فتحدث عملية الرفض والإغتراب ثم الصراع التي تؤدي إلى اللاتنمية.

ج) الاطار المنهجي للدراسة:

للقيام بهذه الدراسة و معالجة مختلف مؤشراتها و التأكد من فروضها والاحاطة بمختلف جوانب الظاهرة استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي ،حيث قامت بتوظيف بعض الأدوات المنهجية الخاصة به و التي منها الملاحظة والمقابلة بمختلف انواعها سواء المقننة، او نصف موجهة او المقابلة الحرة، كما استعملت السجلات والوثائق. أما بالنسبة للعينة فتم إختيار العينة العشوائية المنتظمة وحاولت الباحثة التركيز على العمال المباشرين للعملية الإنتاجية وعمال الصيانة والأمن الصناعي طبقا لاحتياجات الموضوع.

د) الفروض الدراسة:³

- إن الإستمرار في التكوين يؤدي إلى تحكّم أكثر في التكنولوجيا مهما كان نوعها .
- ان تجاوب العامل مع التكنولوجيا المستوردة يمكن أن يساعد العامل في إكتساب ثقافة صناعية في التنظيم الصناعي الجزائري.
- كلما إكتسب العامل ثقافة صناعية كلما ساعده ذلك في بناء تكنولوجيا محلية.

¹ المرجع نفسه ، ص 87 .

² المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

³ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

هـ) نتائج الدراسة:¹

✓ **الفرضية الأولى:** أكدت النسب الإيجابية التي توصلت إليها، أن التكوين مهم جدا في عملية التحكم التكنولوجي، فاستمرارية التكوين يؤدي إلى التحكم أكثر في التكنولوجيا مهما كان نوعها.

✓ **الفرضية الثانية:** غياب المعرفة النظرية والعملية للأسرار التكنولوجية وقلة المبادرة المحلية يبقى من الأمور المهمة بالنسبة للثقافة الصناعية وهذا ما تؤكد عينة البحث ويوضحه أكثر معامل الإقتران، نوع التكنولوجيا بإكتساب الثقافة الصناعية.

✓ **الفرضية الثالثة:** من نتائجها أن العامل قد إكتسب أبعاد الثقافة الصناعية، إذ نلاحظ وبالاتماد على النسب المثوية أو الكمية، أن العامل، وبفعل عامل الزمن والمدة الطويلة التي قضاها في ميدان التصنيع منذ بداية تشغيل المصنع، إستطاع بالفعل أن يتحكم في عدة عناصر أساسية تتعلق بالثقافة الصناعية، كمؤشر إحترام الوقت والإمتثال للقوانين والعمل النقابي والمعاملة الحسنة بين العمال.بالإضافة إلى نفي صفات الكسل و الإتكالية، بل يتحلون بإحترام القوانين والإعتماد على الذات. ومنه تبقى إمكانية إمتلاك ثقافة صناعية تتعلق بإنتاج تكنولوجي محلي. إذ تبين نسبة % على أن العمال مازالوا لم يتمكنوا من إمتلاك ثقافة صناعية، خاصة التقنية منها.تعتبر هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة، لأنها تتساق مع موضوع البحث وتحمل تقريبا نفس المتغيرات وكانت نتائج هذه الدراسة بمثابة انطلاقة أخرى لموضوع البحث إلا أنها ركزت أكثر على عملية نقل التكنولوجيا في الوقت الذي أخذت مبدأ توفر التكنولوجيا في المؤسسة من دون معالجة عملية نقلها من الخارج. أما نقاط التقاطع فتمثلت في الثقافة المكتسبة لدى العامل في المؤسسة ومدى تغيرها كلما تعقدت نوعية الآلات التي يتعامل معها. فأضفت المتغيرات الإقتصادية التي تساعد في تأكيد الفروض الخاصة بالمتغيرات الثقافية وتتكامل معها.

على غرار ذلك فإن دراسة يمينة نزار ساعدتني كثيرا في البحث عن المراجع، وتحديد إشكالية موضوع البحث وموقع البحث بالنسبة لها وبالنسبة للدراسات السابقة الذكر.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 87-88.

2) دراسة سهى حمزاوي: "انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في

الدول النامية في ظل العولمة".

اجريت الدراسة الميدانية بكل من "مؤسسة الكهرباء المنزلية DOMLEC SPA" الواقعة ببلدية عين الطويلة ولاية خنشلة، وكذا بمؤسسة عتاد الاشغال العمومية ENMTP وتحديد في "مركب الحارث و الرفعات CPG" بعين سمارة، وتندرج هذه الدراسة في اطار اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل (2009-2010).

أ) مشكلة البحث:¹

انطلقت الباحثة من ما يواجهه العالم النامي من تحديات ورهانات تتطلب منه تقييم واقعي لإمكانياته وبناء مخطط واستراتيجيات متكاملة تمكنه من القيام بثورة تقنية ومن ثم ولوج عالم التكنولوجيا الحديثة و بالتالي تقليص تلك الفجوة التكنولوجية التي بينها وبين الدول المتقدمة، غير ان هذا الامر يبقى صعب المنال خصوصا في ظل نظام العولمة وكذا انعكاساته على مختلف المجالات سواء كانت الاقتصادية او الاجتماعية او حتى السياسية منها، وفي ظل هذه المعطيات ولتحقيق الهدف السابق، اتجهت الدول النامية الى تبني ايدولوجية قائمة على استيراد المنتجات التكنولوجية المختلفة (مصانع، وسائل، شركات مختلطة ..الخ) و ارساء قاعدة صناعية تسهم في عملية التنمية. ولان التكنولوجيا هي عبارة عن نتاج لواقع اجتماعي و ثقافي واقتصادي خاص، فانه حتما سيترب عن نقلها الى واقع مغاير مجموعة من الاثار الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و النفسية فيه، وعليه فمن الضروري تهيئة البيئة المستقبلية لهذه التكنولوجيا وتفعيل ميكانيزمات النقل وفق طبيعة هذه البيئة، بحيث انه اذا تم هذا النقل في فضاء صناعي وتقني وبتالي النتيجة ستكون لا محالة اقرب الى الرفض من القبول، وعليه تحاول الباحثة في هذه الدراسة فهم عملية نقل التكنولوجيا و انعكاساتها على المؤسسات الصناعية في ظل نظام عالمي جديد وكذا فهم طبيعته وآلياته وتفاعلاته وعلاقته وحداته ببعضها البعض، وكذا تحديد القوى المتحكمة في تطوره وهو ما يترجمه التساؤل العام للبحث و هو كالتالي:

- ماهي انعكاسات نقل التكنولوجيا المختلفة على البناء الاجتماعي للمؤسسة الصناعية العامة ؟ وما مدى اهمية ارساء معايير ملائمة لمتطلبات التكنولوجيا المستوردة في تحقيق التطور التكنولوجي في ظل التحولات المختلفة التي فرضتها العولمة ؟

¹ سهى حمزاوي ، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص ص 03-09 .

و اندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي انعكاسات نقل التكنولوجيا المختلفة في البنائين الاجتماعيين والثقافيين للمؤسسة الصناعية الجزائرية العامة؟
- هل ينعكس نقل التكنولوجيا سلبي او ايجابا على البناء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية الجزائرية العامة؟
- ما مدى مساهمة التكوين في اعداد الاطارات القادرة على التحكم في التكنولوجيا المستوردة داخل المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية؟
- ما اهمية اكتساب ثقافة صناعية داخل المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية؟ وما هو الدور الذي تؤديه في التحكم في التكنولوجيا المستوردة؟
- الى اي حد يمكن ان تسهم البيئة المناسبة واختيار التكنولوجيا الملائمة في استيعاب التكنولوجيا المتقدمة داخل المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر وتحقيق التطور التكنولوجي بما يتلائم مع التحولات الراهنة؟

ب) اهداف الدراسة: ¹

- تهدف الباحثة في هذه الدراسة الى الكشف عن اهم انعكاسات التكنولوجيا المستوردة على المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية وذلك بالتركيز على ثلاثة ابعاد رئيسية هي: البنائين الاجتماعيين والاقتصادي للمؤسسة الصناعية العامة وكذا التكوين الثقافي للعامل .
- محاولة الوقوف على اهم المعايير اللازم توافرها في المؤسسة الصناعية العامة حتى تتمكن من تحقيق التطور التكنولوجي المنشود .
- ابراز اهمية الدور الذي يؤديه التكوين الملائم في اعداد الاطارات القادرة على تحقيق التحكم في التكنولوجيا المستوردة .
- ابراز اهمية اكتساب العامل لثقافة صناعية تساعده على التحكم في التكنولوجيا المستوردة في الميدان .

ج) الاطار المنهجي للدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع و اختلاف توجهاته النظرية و الامبريقية، اعتمدت الباحثة على مجموعة من المناهج المتكاملة، بحيث يغطي كل واحد منها جانب معين من الدراسة ، بحيث اعتمدت على "المنهج الوصفي" من اجل الوقوف على اثار التكنولوجيا المستوردة على المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر و كذا تشخيص ابعاد

¹ نفس المرجع السابق ، ص 12 .

الظاهرة و تحديد عواملها و الخروج باستنتاجات حولها ، كما اعتمدت ايضا الباحثة على " المنهج التاريخي " و الذي يساعد عرض التطور التاريخي التكنولوجي في العالم و البحث في المراحل الزمنية المختلفة التي عرفتها خلال تجربتها التنموية والتكنولوجية في التصنيع و نقل التكنولوجيا ، في حين نجد ان الباحثة اعتمدت ايضا على " المنهج المقارن" من خلال اجراء مقارنة بين المؤسستين الصناعيتين محل الدراسة في بعض الخصائص الفنية و التنظيمية .¹

اما فيما يخص العينة فقد اتجهت الباحثة الى اعتماد اسلوب "المسح الشامل" فيما يخص مؤسسة الكهرباء المنزلية، حيث بلغ عدد المبحوثين 47 مبحوث وبالمقابل اعتمدت الباحثة على "العينة العشوائية الطبقية التناسبية" و التي بلغ عدد المبحوثين فيها 206 مبحوث ، ليلعب حجم العينة ككل 253 مبحوث .اما عن اهم الادوات المنهجية المستعملة في الدراسة فنجد ان الباحثة اعتمدت على كل من : الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، الوثائق و السجلات .²

(د) فروض الدراسة : قامت الباحثة ببناء الافتراضات التالية:³

- ان نقل التكنولوجيا يؤدي الى انعكاسات مختلفة على البناء الاجتماعي للمؤسسة الصناعية العامة .
- تؤدي التكنولوجيا المستوردة الى تغييرات على التكوين الثقافي للعمال في المؤسسة الصناعية العامة .
- يؤدي نقل التكنولوجيا الى انعكاسات سلبية على البناء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية العامة .
- يؤدي التكوين الملائم دورا اساسيا في اعداد الاطارات القادرة على التحكم في التكنولوجيا المستوردة .
- كلما اكتسب العامل ثقافة صناعية كلما ساعده ذلك على التحكم في التكنولوجيا المستوردة في المؤسسة الصناعية العامة.
- تساعد تهيئة البيئة المناسبة و اختيار التكنولوجيا الملائمة على استيعاب التقنيات المستوردة و تحقيق التطور التكنولوجي المطلوب.

(هـ) نتائج الدراسة :⁴

✓ نتائج الفرضية الاولى: بينت الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة ان التكنولوجيا المستوردة الى المؤسسات الصناعية العامة بالجزائر قد فرضت مجموعة من الانعكاسات على البناء الاجتماعي لهذه المؤسسات ، حيث اشارت الدراسة الى وجود تقبل ايجابي من طرف المبحوثين للتقنيات الحديثة ، كما نجدهم يفضلون تطوير الآلات

¹ نفس المرجع السابق ، ص 235 .

² نفس المرجع السابق ، ص 247-237 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 228-226 .

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 373-359 .

، ناهيك عن اجماعهم على حسن العلاقات بين جميع الاطراف المشاركة في العملية الانتاجية، وسيادة روح التعاون بينهم، بالإضافة الى ظهور تغيير واضح في المكانة الاجتماعية للعمال خاصة عندما يتعلق الامر بالترقية .
✓ **نتائج الفرضية الثانية:** توضح الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة ان هناك التزام و مواظبة و جدية كبيرة من طرف العمال ، كما انه هناك استيعاب كبير لكيفية تشغيل الآلات و صيانتها و توظيف نسبي لبعض الافكار الخاصة في ميدان العمل.

✓ **نتائج الفرضية الثالثة:** تبين الفرضية الفرعية الثالثة ان التكنولوجيا عملت على زيادة الانتاجية، لكنها قامت في الجانب الاخر بتقليص اليد العاملة و عدم توفير مناصب جديدة ، مع زيادة احتكار المعارف نتيجة ازدياد الاستعانة بالخبرة الاجنبية سواء فيما يخص قطع الغيار او عمليات الصيانة.

✓ **نتائج الفرضية الرابعة:** تشير النتائج الاحصائية المتعلقة الدور التكويني في تحقيق التحكم التكنولوجي ان هناك علاقة ارتباطية من ضعيفة الى متوسطة بين تكوين العمال و امكانية تحكمهم في التكنولوجيا المنقولة بمهارة ، حيث اكد اغلبية الباحثين و بنسبة 58 % ان من بين الصعوبات التي تواجه الاطار عند التعامل مع التكنولوجيا تعود بالدرجة الاولى الى نقص في الامكانيات و التكوين خاصة من الناحية التطبيقية و بالإضافة الى نقص المكونين المؤهلين للعمل الصناعي بنسبة اقل و ذلك ب 42 % .

✓ **نتائج الفرضية الخامسة:** تظهر من النتائج الاحصائية المتعلقة باكتساب العامل لثقافة صناعية تساعد على التحكم التكنولوجي ، ان نسبة الباحثين الذين يمتلكون ثقافة صناعية مساعدة على التحكم في التكنولوجيا تقدر ب: 47.82 % ، في حين نجد ان النسبة المتبقية من الباحثين لا يمتلكون ثقافة صناعية كافية تساعد على استيعاب العمل الصناعي و التحكم في تقنياته وذلك راجع لعدة اسباب حسب الباحثة و التي منها : انخفاض المستوى التعليمي لأغلب افراد العينة ، بالإضافة الى قلة خبرتهم.

✓ **نتائج الفرضية السادسة:** تؤكد البيانات الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول البيئة المناسبة و التكنولوجيا الملائمة في استيعاب التقنيات المستوردة ، ان هناك اجماع بالأغلبية للمبشرين حول عدم تهيئة البيئة المحلية لاستقبال التقنيات الجديدة المستوردة ، حيث ان كل من المؤسسات الصناعية محل الدراسة لازالت تفتقر لعدة ضروريات على مستوى اليد العاملة ، الهياكل ، الآلات ، التسيير ، وغيرها لإدخال تكنولوجيا مستوردة ومن ثم استيعابها .

3) دراسة مختار بشتله: "اثر نقل التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات الى

اقتصاد السوق".

اجرى الباحث الدراسة الميدانية بمؤسسة "صناعة اجهزة القياس و المراقبة" الواقعة بمدينة العلمة ولاية سطيف، وتندرج هذه الدراسة ضمن اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنمية للسنة الجامعية (2005-2006).

أ) مشكلة البحث:¹

اهتم الباحث عند تناوله لمشكلة البحث بتشخيص الانعكاسات المترتبة عن نقل التكنولوجيا الانتاجية على جانب التشغيل، حيث اكد ان هذه الانعكاسات تتراوح بين الجوانب الايجابية و التي تساهم في تحقيق التنمية بالمجتمع من خلال زيادة اشباع الحاجات و السعي الى الرفاه الاجتماعي، وبين الجوانب السلبية والتي ترتبط بتسريح العمال وخصوصة القطاع العام.. الخ، ثم الانتقال الى اعادة المؤسسات الانتاجية بصفة خاصة و فتح الاستثمارات الوطنية و الاجنبية وما يترتب عنها من آليات جديدة في التشغيل وفق نظام اقتصاد السوق القائم على نمط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومختلف خياراتها التكنولوجية .

ونتيجة لما سبق يرى الباحث انه من الضروري الاهتمام بهذه المسألة ومعرفة الاستراتيجيات الجديدة للقطاع العام لمعالجة هذا التغيير و التحول وما يترتب عنه من اعادة تشكيل للفئات السوسيو مهنية ومعالجة تسريحهم و الطرق المناسبة لإعادة ادماجهم في الحياة المهنية، وعليه اتركز الباحث في بناء اشكاليته على تصورين رئيسيين هما:

- أولهما: يرتبط بالتكنولوجيا الانتاجية وما تعرضه من فرص عمل بحكم طبيعتها مع امكانية التلاؤم معها و التحكم فيها و استعمالها بأسلوب رشيد ثم اعادة انتاجها إن امكن ذلك .

- ثانيهما: يرتبط بقدرة البيئة المستقبلية لهذه التكنولوجيا في استيعابها لها في ظل القدرات المهنية المتوفرة لدى العاملين، حيث تعاني هذه البيئة من ضعف للقدرات المسيرة و المستعملة لهذه التكنولوجيا وعليه فمن الضروري مساندة هذه التحولات بتنمية الكفاءات و اعادة تشكيل الفئات السوسيو مهنية بما يتوافق مع متطلبات نظام اقتصاد السوق .

وعليه و للبحث في مدى واقعية هذه التصورات و الوقوف على حقائق واقعية قام الباحث تسأولين رئيسيين هما:

- هل تطوير المؤسسة الجزائرية قائم على :

¹ مختار بشتله، اثر نقل التكنولوجيا و انعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات الي اقتصاد السوق، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة -، الجزائر، 2005-2006، ص ص 08-12 .

- التدريب و التكوين و الحراك المهني .
- تطور اساليب العمل و الاداء وفاعليته .
- تطوير اساليب الاتصال و المشاركة .
- تطوير الآلات و المنتجات وخطوط الانتاج وغيرها من الاساليب الفنية.
- هل المؤسسة الصناعية قادرة ان تتكيف مع التحولات التكنولوجية الخاصة ؟

(ب) اهداف الدراسة : يهدف الباحث في دراسته الى :¹

- الوقوف على الحقائق المتعلقة بنقل التكنولوجيا، خصوصا الانتاجية منها بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، ومعرفة خصائصها وتأثيرها بصفة عامة و انعكاسها على الجانب التشغيل بصفة خاصة ، وهو الهدف الرئيسي للبحث .
- توضيح الرؤي حول القضايا المتعلقة بعالم الشغل خصوصا في ظل التحول نحو نظام اقتصاد السوق باعتباره الضابط للطلب و العرض على التشغيل .
- معرفة ماهية الآليات التي تضبط سوق العمل ومدى توفر المرونة المؤسساتية المساعدة على امتصاص البطالة وذلك من خلال محاولة الباحث الكشف عن حقائق نقل التكنولوجيا الانتاجية من حيث طبيعتها و ملائمتها لسوق العمل ومدى توفيرها لفرص التشغيل هذا من جهة ، ومن جهة اخرى الكشف عن حقائق تتعلق بالتشغيل من خلال معرفة مدى استقرار العاملين في ظل التغير التكنولوجي من جهة اخرى .

(ج) الاطار المنهجي للدراسة :

نتيجة لمتطلبات تحقيق اهداف الدراسة اتجه الباحث نحو استعمال منهج "دراسة الحالة" وذلك لفحص و اختبار الوحدة المدروسة و الكشف عن مختلف العلاقات بين اجزاء هذه الوحدة للوصول الى تعميمات علمية تتعلق بها و غيرها من الوحدات المشابهة ، فهو يفيد حسب الباحث في تحديد خصائص العلاقات بين عناصر التكنولوجيا و التشغيل و تفسيرها .²

واعتمد الباحث في دراسته على احد انماط العينات الاحتمالية و المتمثلة في "العينة العشوائية الطبقية" وهذا نتيجة لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث التخصص المهني و ذلك لوجود ثلاثة فئات مهنية وهي اعوان التنفيذ ، اعوان التحكم ، الاطارات، وتم تحديد حجم العينة بأخذ نسبة 20% من حجم مجتمع البحث وعليه تحصل على مجموع عينة يقدر عدد افرادها ب 158 عاملا من الفئات السوسيومهنية الثلاثة .³

¹ نفس المرجع السابق ، ص 13 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص 203-205 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 209-210.

اما عن اهم الادوات المنهجية التي استعملها الباحث في هذه الدراسة نجد انه استند الى ثلاثة ادوات رئيسية تتمثل في الاستمارة بالمقابلة ، الملاحظة ، الاطلاع على مختلف الوثائق و السجلات .¹

(د) فروض الدراسة: قام الباحث في هذه الدراسة ببناء و اختبار الفروض التالية :²

- ان التدريب و التكوين و الحراك المهني آلية مساعدة لتطوير المؤسسة الصناعية .
- ان متطلبات العمل و الاداء عامل مساعد لتطوير المؤسسة الصناعية.
- ان الاتصال و المشاركة يعتبر دعامة اساسية لتطوير المؤسسة الصناعية .

(هـ) نتائج الدراسة :

✓ نتائج الفرضية الأولى: اظهرت مختلف البيانات الكمية التي تحصل عليها الباحث عند التطرق لمؤشرات هذه الفرضية انها محققة الى حد ما ، حيث يجمع غالبية الباحثين بنسبة 82 % بمختلف اصنافهم ان ادائهم قد تحسن نتيجة التدريب الذي خضعوا اليه ، هذا ويؤكد ايضا ان 62 % منهم ان التدريب يساير نوع العمل او المهام المنوطة بهم في مراكز عملهم و الاجهزة التكنولوجية التي يتعاملون معها ، اما فيما يخص التكوين خارج الوطن فقد عبر غالبية الاطارات عن تلقيهم تكوين خارج الوطن تتراوح مدته بين اقل من عام واكثر من عامين.³

✓ نتائج الفرضية الثانية: بينت مختلف الاحصائيات الميدانية المتعلقة بفرضية تحسين متطلبات العمل و الاداء وتطوير المؤسسة الصناعية انها لم تتحقق، حيث نجد ان غالبية الباحثين عبروا بانهم يشعرون بالتعب و انهم يتعرضون للكثير من الضغوطات العمل وهو ما يجعل هذا الاخير يتميز بالصعوبة حسب نصف افراد العينة وهذا نتيجة لظروف الفيزيائية السائدة وصعوبة تسيير الآلات ، واتجه اغليبيتهم في هذا الصدد الى التأكيد ضرورة تغيير الآلات و تجديدها وهذا من شأنه ان يساهم من التقليل في الاعطال و الزيادة في الانتاج وتحسينه و التقليل من تعب العاملين، هذا وقد اكد اكثرية الباحثين ان الآلات المستعملة في عملهم تحمل نوع من الخطورة و تؤدي الى وقوع حوادث عمل وفي هذا الصدد اكد اكثر من نصف افراد العينة يستعملون الالبسة الواقية .⁴

✓ نتائج الفرضية الثالثة: يؤكد الباحث ان الفرضية القائلة بأن الاتصال و المشاركة يعتبر دعامة اساسية لتطوير المؤسسة الصناعية قد تحققت الى حد كبير ، بحيث نجد من اهم النتائج المتعلقة بها ان اغلبية الباحثين يشاركون المشرفين الراي في طرق العمل ، كما اكد كثرية هؤلاء الباحثين ان المشرفون متفهمون لآرائهم و يتجاوبون معها

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 205-206 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص 201-203 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 277-278 .

⁴ نفس المرجع السابق ، ص ص 281-284 .

، وانهم ممثلون في عملية اتخاذ القرار من خلال الفرع النقابي الخاص بهم بفعالية، اما فيما يخص مسألة التحفيز فقد اكد حوالي 74.68 % من افراد العينة ان هناك تحفيزات مادية جماعية من طرف المؤسسة وعبر 62.02% عن رضاهم عنها ،اما في مسألة الاتصال فقد عبر الكثير من المبحوثين ان هناك رفع لآرائهم للإدارة و تجاوب هذه الاخيرة معها عن طريق قنوات الاتصال المتاحة .¹

4) دراسة اعراب سعيدة : " التكنولوجيا و تغير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية".

اجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة "صناعة المواد و الادوية الحيوانية AAHP" والمتواجدة بالمنطقة الصناعية من الناحية الجنوبية " ولاية قسنطينة ، وتندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات انجاز رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية (2005-2006).

أ) مشكلة البحث:²

اهتمت الباحثة في بناء اشكالية الموضوع على ابراز العلاقة الجدلية و المتبادلة بين التكنولوجيا و النمو المعرفي و الثقافي للموارد البشرية ، بحيث تعتبر ان التكنولوجيا هي مفتاح واسع للثقافة ، واداة اقتصادية قوية و فعالة تسهم في عملية التنمية ، ولعل من بين اهم اسهاماتها في هذا المجال ، هو تنمية الجوانب الثقافية و الاقتصادية للعامل وتطوير مهاراته ومواهبه لاحتواء التحديات و الرهانات و تحقيق التنمية المستدامة . هذا وركزت الدولة في جهودها لتحقيق هذا الهدف الى ارساء نظام المؤسسات الوطنية الخاصة بدل العامة منها ، خصوصا في ظل هيمنة نظام اقتصاد السوق من جهة وكذا في ظل مجموعة الضغوط و التحديات التكنولوجية العالمية. وبهذا اصبحت المؤسسات الوطنية الخاصة تستغل الفرص القليلة المتاحة لها لتأخذ مكان لها في هذا الجو التنافسي الحاد ، وذلك بسعيها للجمع بين الامكانيات التكنولوجية المتاحة و بين الكفاءات البشرية وما يحملونه من قيم ثقافية لتحقيق الاقلاع الاقتصادي، وهذا ما سيؤدي الى زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الدول الغربية المتقدمة من طرف المؤسسة وعاملها .

وبما ان هذه التكنولوجيا ليست حيادية وتحمل قيما ومعايير جديدة غريبة عن ثقافة المؤسسة المحلية ، هذا ما قد يجعلها قد تتفق او تتعارض مع ما اعتاد عليه العامل ومع ما يحمله من قيم وموجهة لسلوكياته ، وعليه وانطلاقا مما سبق اتجهت الباحثة لطرح التساؤل التالي:

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 288-290 .
² اعراب سعيدة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 04-06 .

- الى اي مدى تؤثر التكنولوجيا على تغيير او تعديل في الممارسات و السلوكيات التي تعتبر نتاجا للقيم الثقافية و الاقتصادية الراسخة لدى العامل دال المؤسسة الجزائرية ؟

(ب) اهداف الدراسة: ¹

- تهدف الباحثة الى فهم ابعاد الظاهرة و تداعياتها الآنية و المستقبلية على المؤسسات الجزائرية .
- ابراز الحتمية التكنولوجية و تحدياتها ، واستبعاد عنصر الخيار كحل غير وارد في قاموس العلم و المعرفة، لأنها اصبحت من المعايير التي تقاس بها نسبة تطور المجتمعات .
- ابراز اهمية اكتساب المعارف التكنولوجية الجديدة ، والتي تضفي بدورها قيما جديدة ومرنة للمورد البشري وتساعد في تنمية وعيه الدافع الى انجاز الاعمال بأفضل السبل المتاحة وفي وقت زمني قياسي و بالشروط المناسبة.
- استجلاء نمو وعي المورد البشري بالقيم الثقافية، التي حددت في قيمة العمل، الوقت، التكوين، التدريب ومدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة مدى اكتساب و استعمال المهارات الاقتصادية، كقيم مستجدة في ميدان العمل ، التي حددت في قيمة تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و ابعاد الآلة التنافسية ، والتي تعتبر من المقاييس و المبادئ الاقتصادية العصرية خاصة الانتاجية منها .
- فهم تأثير الجانب التكنولوجي على الجانب القيمي و الثقافي للأفراد و الذي يتجلى في مختلف سلوكيات المورد البشري المعقدة .

(ج) الاطار المنهجي للدراسة: ²

اتجهت الباحثة إلى استخدام "أسلوب المسح الشامل" الذي يعتبر إطارا مرجعيا ضروريا للعديد من الأعمال والأبحاث. تماشيا ومتطلبات موضوع البحث، بما أنه يدرس جميع أفراد مجتمع البحث الذي يتكون من فردا، ما عدى فرداً منهم الذين لا يتعاملون مع التكنولوجيا ويعتبرون من عمال النظافة، الدهن... فهي فئة قليلة يمكن دراستها على حسب معطيات وفروض البحث والإمكانات الاقتصادية والزمنية المتاحة. ومن بين اهم الادوات التي استعانت بهم الباحثة في هذه الدراسة نجد الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، والاطلاع على السجلات و الوثائق .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 08-09 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص 104-105

د) فروض الدراسة: قامت الباحثة ببناء الفروض التالية:¹

- يسهم استخدام التكنولوجيا في تغيير القيم الثقافية:
 - كلما استعملت التكنولوجيا كلما زادت قيمة العمل لدى العامل.
 - تساهم التكنولوجيا في تنمية جانب تسيير الوقت لدى العامل.
 - تؤدي التكنولوجيا إلى زيادة الوعي لدى العمال بأهمية التكوين والتدريب.
- يسهم استخدام التكنولوجيا في تغيير القيم الاقتصادية:

- زيادة التخصص وتقسيم الأنشطة.
- تغيير نظرة العامل إلى قيمة التكنولوجيا.
- تنامي نسبة الوعي بأهمية التنافسية.

ه) نتائج الدراسة:

✓ نتائج الفرضية الأولى: تعتبر الباحثة أن الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بتغير القيم الثقافية قد تحققت وبنسب عالية؛ على حسب المقاييس العالمية التي سنتها منظمة الإيزو الدولية، ومؤسسة صناعة الأدوية الحيوانية من المؤسسات الجزائرية الأولى التي حازت على جائزة الإيزو الدولية، وهو ما يدل على أن وعي الموارد البشرية بقيمة التكوين والتدريب يزيد كلما توفرت التكنولوجيا.

✓ نتائج الفرضية الثانية: أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة فلم تتحقق جميع أبعادها بحيث أن بعد زيادة التخصص الدقيق في الوظائف، لم يتحقق واقعا في المؤسسة مجال البحث، في حين تحقق بعد الآلة وبعد التنافسية من حيث أن النسب في الدراسة أثبتت توفر التكنولوجيا يؤدي إلى وعي الموارد البشرية في المؤسسة بأبعاد الآلة و بالإبعاد التنموية التنافسية ما يعني أن الفرضية قد تحققت نسبيا .³

¹ نفس المرجع السابق ، ص 101 .
² نفس المرجع السابق ، ص ص 174-175 .
³ نفس المرجع السابق ، ص ص 175-179 .

5) دراسة سمير حليس: "التغير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية".

اجريت الدراسة الميدانية بالشركة الافريقية للزجاج AFRICAVER والمتواجدة بمنطقة الطاهير ولاية جيجل، وتندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات انجاز رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية وذلك بقسم علم الاجتماع لجامعة- منتوري- بقسنطينة في السنة الجامعية (2008-2009).

أ) مشكلة البحث:

قام الباحث ببناء مشكلة بحثه على فكرة اساسية مفادها ان ما تعرفه المؤسسة من تغيير تكنولوجي يتم فيه التخلي عن النسق الفني القديم و استبداله بنسق فني وتكنولوجي جديد، وهذا ما سيحدث دون شك جملة من التغيرات الجوهرية على مستوى الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، سواء كان ذلك بالزيادة او النقصان في عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مما سيؤدي الى ظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وكذا اختفاء وظائف اخرى اصبحت المؤسسة لا تحتاجها، وإن ظهور وظائف جديدة سيتطلب وجود مهارات فنية وخبرات علمية جديدة من اجل انجازها بفعالية، كما ان اختفاء بعض الوظائف سيؤدي الى تسريح العمال الذين عملوا بها، وفي كل من الحالتين تجد المؤسسة نفسها امام مجموعة من المشاكل، ففي الحالة الاولى من الضروري على المؤسسة ان تضمن تحقيق التكيف والتأقلم بين المهارات و المعارف المتوفرة لدى العمال وبين متطلبات العمل في هذه الوظائف خصوصا فيما يتعلق الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها و التحكم فيها، اما في الحالة الثانية فإن المؤسسة ستواجه حالات انخفاض الروح المعنوية وعدم تقبلهم لهذا التغيير التكنولوجي نتيجة تخوفهم من الطرد و التسريح¹ وانطلاقا مما سبق قدم الباحث مجموعة من التساؤلات كانت كالتالي:²

- كيف يمكن للمؤسسة ان تتجاوز هذه المشاكل ؟
- ماهي الاجراءات الواجب اتخاذها للمحافظة على الروح المعنوية للعمال ؟
- هل اعتماد المؤسسة على استراتيجية واضحة للتدريب و التكوين كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي؟

ب) اهداف الدراسة: يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى ما يلي:³

- التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي.

¹ سمير حليس ، التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008/2009، ص 10 .

² المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

³ المرجع نفسه ، ص 13 .

- تشخيص اهم الصعوبات و العراقيل التي تقف حائلا امام نجاح عملية التغيير التكنولوجي .
- تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة دقيقة تزيد من احتمالات نجاح عملية التغيير التكنولوجي .
- تبيان مدى تأثير ثقافة المؤسسة بعملية التغيير .
- محاولة تأكيد اهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازاة مع التطور التكنولوجي السريع .

ج) الاطار المنهجي للدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و كذا للإمكانيات الزمنية والمكانية المتاحة للباحث اتجه لاستخدام "المنهج الوصفي" الذي يعتبره الانسب لاكتشاف حقائق الظاهرة ومعرفة العلاقات التي تتصل بها وتفسير جوانبها و اعتمد الباحث على اسلوب "المسح الاجتماعي" نظرا لعدد افراد مجتمع البحث المحدود و المقدر ب: 69 مفردة من جهة، ومن جهة اخرى يعتبر تطبيقها اسهل و انجح و نتائجها تكون دقيقة اكثر .¹

اما عن ادوات جمع بيانات هذه الدراسة فقد استخدم الباحث اهم الادوات المنهجية في جمع البيانات و اكثرها استعمالا حيث نجد انه استعان بالملاحظة و وكذا المقابلة الحرة ثم استعمل استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات.²

د) فروض الدراسة: قام الباحث ببناء الفروض التالية:³

- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي الي اضعاف مقاومتهم لها .
- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل، اثناء و بعد العملية .
- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي الي تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية .

هـ) نتائج الدراسة:

✓ نتائج الفرضية الأولى: تظهر البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى المحصل عليها هناك مشاركة من قبل الجميع في التخطيط وتنفيذ قرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي، وان هذه المشاركة تلعب دورا كبيرا في القضاء على المقاومة التي يبينها او على الاقل تقلل منها، فالإدارة باعتمادها على مبدأ المشاركة تضمن ولاء العمال، وتجعلهم يشعرون انهم شركاء في العمل والمسؤولية وترفع من معنوياتهم و تستغل كل امكانياتهم الذهنية و الفنية مما يزيد من جودة تلك القرارات، خاصة وان نسبة 89.85 % من افراد العينة يعتقدون انهم يملكون قدرات كبيرة للمساهمة في

¹ المرجع نفسه ، ص 146 .

² المرجع نفسه ، ص ص 147-149 .

³ المرجع نفسه ، ص 145 .

القرارات التي تتخذها المؤسسة والمتعلقة بأعمالهم الفنية، وعليه تعتبر المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي احدى اهم الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الصناعية الحديثة ان تتبعها لضمان نسبة كبيرة من نجاح عملية التغيير التكنولوجي.¹

✓ **نتائج الفرضية الثانية:** يظهر من المتعلقة بالفرضية الثانية ان هناك نقص في عملية الاتصال الموجه لعملية التغيير التكنولوجي، حيث يبدو وان المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر الاتصال مهما بالنسبة لها في جزئه المنحصر في العلاقات بين الادارة والعمال، وهذا ما اكده اغلب الافراد الذين اجريت عليهم الدراسة بحيث عبر 44.92 % منهم انهم لا يشاركون في الاجتماعات التي تقام بالمؤسسة، في حين اكاد 21.73 % منهم انها لا تقام اصلا، ويرى الباحث ان هذا من شأنه ان يساعد على حدوث الاضطرابات و المشاكل ويخفض الروح المعنوية لديهم، وبالتالي فان العمال لا يحضون باتصالات قبل عملية احداث تغيير تكنولوجي انما يتحصلون على المعلومات بطرق غير رسمية، كما صرح اغلبيتهم انهم في حاجة الى المشرفين بعد القيام بعملية التغيير وانهم يعتمدون عليهم في التأقلم مع الظروف الاجتماعية الجديدة التي يخلقها التغيير التكنولوجي، اما فيما يخص مدى اتصال المؤسسة بعمالها بعد احداث عملية التغيير التكنولوجي فقد اكاد غالبيتهم انهم لا يشاركون في الاجتماعات التي تقيمها المؤسسة بعد هذه العملية، حيث تقتصر هذه المشاركة على فئة قليلة منهم فقط، وهذا ما يمكن ان يزيد من اضطراب العمال وعدم استقرارهم لجهلهم ما يحيط بهذه العملية وهو ما قد يؤثر على تعاملهم مع التكنولوجيا وكذا دعمهم لعملية التغيير التكنولوجي.²

✓ **نتائج الفرضية الثالثة:** تظهر مختلف البيانات المتعلقة بفرضية مساهمة التدريب و التكوين المهنيين في انجاح عملية التغيير التكنولوجي ، ان هذه الاخيرة تحتاج الى اعادة تأهيل و تدريب لكل من له علاقة بهذه العملية ، حيث يعمل التدريب على تغيير سلوكيات العاملين، وتلقينهم لقيم جديدة، ورفع مهاراتهم و كفاءاتهم الفنية للسيطرة على الآلات و المعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها، هذا وقد اكاد حوالي 79.71 % من الباحثين ان المؤسسة في حاجة الى اعادة تدريب وتكوين عمالها بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية التي تحدثها، حيث عبر ما يقارب نسبة 42.02 % من الباحثين انه يساهم في تنمية المهارات الفنية، في حين نجد ان 36.23 % يرون ان التدريب يغير من كل شئى سواء تعلق الامر بسلوك العامل، مهاراته، قيمه، ثقافته... الخ

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 209-210 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص 211-213 .

. هذا وقد أكد المبحوثين بنسبة 85.50 % انهم استفادوا من التغيرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة من قبل و اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة في العمل.¹

وبعد عرضنا لمختلف الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا نرى انه لا يختلف إثنان أن البحث ما هو إلا إثراء أو توسيع أو نقد فكرة معينة، وسنحاول في دراستنا هذه بناء مقارنة سوسيولوجية لموضوعنا الذي يهدف إلي البحث عن دور ثقافة المؤسسة الجزائرية في تحقيق التحكم التكنولوجي داخل المؤسسة الصناعية انطلاقا من نتائج التي سنتحصل عليها في هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التي قمنا بتناولها سابقا.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 214-217 .

تمهيد:

أن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها لدرجة أنها تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط، بل أن للمؤسسة كيانها الخاص بما يحكم الممارسات الفردية والجماعية ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ولذا عندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا لا نتكلم على ثقافة المجتمع في المؤسسة بل نتكلم على ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها وبصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه، فكل التعاريف التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية والجوهرية. وعليه فكل مؤسسة تضيف بطابعها الخاص ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها وهذا ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المنظمات. غير أن هذا لا ينفي أن المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسة يعد من المصادر الأساسية والمباشرة المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة، حيث نجد أن قبل دخول أي فرد لمؤسسة ما يكون قد تعرض مسبقاً لتأثير الأنساق الثقافية والتربوية المختلفة والمتعددة الموجودة في هذا المحيط مثل الأسرة، المدرسة، المسجد أو غيرها من المنظمات التي يكون الفرد قد مر بها وتأثر بسياساتها وقيمتها، وعليه فهذه الأنساق تسهم بشكل كبير في التأثير على سلوكه ومواقفه واتجاهاته .

المبحث الأول : ماهية ثقافة المؤسسة .

1) الثقافة و ثقافة المؤسسة :

ان ظهور مفهوم الثقافة يرتبط عموماً بنشأة الانثروبولوجيا و علم الاجتماع، ولعل الباحث الانثروبولوجي تاييلور **E.B.Taylor** من السابقين لتحديد مفهوم للثقافة حيث يعرفها على انها " ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و التقاليد، وجميع مقومات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"¹، وعليه يتضح من خلال هذا التعريف يرى الباحث بشاينية سعد "أن الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي، يسانده عدد من الأفكار و القيم و المبادئ فهي إذن الاسمنت الذي يحكم وثاق أفراد المجتمع بعضهم مع بعض."²

¹ دافيدس وينسلون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير، ترجمة: تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 1995، ص131.

² بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 1994/1995، ص 219.

أما عن مفهوم ثقافة المؤسسة فقد ظهر كمفهوم حديث خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي فقد برز في البحوث الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية في سنة 1981 وقد شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية ، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية وتمثل كل من الاجتهادات المتمثلة في "نظرية Z"،وفن الإدارة اليابانية و ثقافة المؤسسة و ثمن الامتياز من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.¹

ويذكر "هوفستيد" أن مصطلح ثقافة المنظمة لم يصبح متداولاً إلا في بداية الثمانينيات وذلك بفضل كتابين اثنين هما ثقافة المنظمة لكل من الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal) سنة 1982 وكتاب "ثمن الامتياز" لكل من الباحثين (Waterman&Peters) وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية ثقافة المنظمة باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.² وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة لما حققته المؤسسات اليابانية من مستويات كبيرة من النجاح نتيجة مجموعة القيم الثقافية في تسيير المنظمة وإدارتها مما ساهم في تنمية المهارات و القدرات الابتكارية إضافة إلى التضامن و المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة.³

هذا وإن من أهم الباحثين الذين اهتموا بتعريف ثقافة المنظمة نجد المفكر "E.H.Schein" الذي عرف ثقافة المنظمة علي أنها " على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة .وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".⁴

¹ بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الاجنبية العاملة في الجزائر واثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2008/2007، ص155.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
³ علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ايام 20-21 ماي 2002، البليدة، ص09 .

⁴ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، سنة 2005/2004، ص136.

ويعرفها "Edgar Morin" على أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية"¹

في حين نجد "وليام اوتشي William Outchi" يعتبرها "تلك الثقافة التي تنطوي على القيم تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك ،فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"².

وحسب "Peters" و "Waterman" تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة او السائدة في المؤسسة و القيم المشتركة، أما Deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم والأساطير و البطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة.³

أما "هندي شارلز Charles Handy" يعرفها علي أنها " مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل و الطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة و مكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، و ما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ و إلى أي حد يطلب التخطيط؟ و ما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد و إجراءات أم يكفي بالتناجح؟ وما هي تركيبة الرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟"⁴

أو هي حسب تعبير "Harrison" "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، و مكافأة الأفراد، و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط و مداه، و النظر إلى الرؤوسين في المنظمة"⁵. و يمكن أن تعرف على أنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة الشركة و السلوك الملائم و غير الملائم فيها".

¹ بن يمينة السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² بن يمينة السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁴ Jean François Souterain, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, Copyright Editions Foucheur , Paris, 2006,p524.

⁵ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 238.

⁶ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 90.

2) أهمية ثقافة المؤسسة:

- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بفاعلية الثقافة السائدة بها، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة ، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية :¹
- إنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها .
 - إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم .
 - بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة المنظمة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية ، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدرهم عليها و تكافؤهم عليها .
 - تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمنظمة ، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين .
 - تعتبر الثقافة القوية للمنظمة عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.
 - تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز ، ينضم إليها العاملون المجهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
 - تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير .

¹ يزغش محمد ، الثقافة المهنية في الفكر الحديث ، مذكرة الماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2007/2008، ص28.

- 3) أنواع ثقافة المؤسسة: لقد سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المؤسسة إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها:¹
- أولاً: تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) ثقافة المؤسسة استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:
- ثقافة القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين في المنظمة.
 - ثقافة الدور (Role culture): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
 - ثقافة المهمة (Task culture): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 - ثقافة العمليات (Process culture): يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.
 - ثانياً: تصنيف (Wallach, 1983): صنف (Wallach) ثقافة المؤسسة وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:
 - الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
 - الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - الثقافة المساندة (Supportive culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

¹ محمد خير سليم ابو زيد ، بلجازية عمر ، دور الثقافة المنظمة في الولاة اتجاه التغيير ، ملخص دراسة ميدانية ، الاردن ، دون ذكر السنة ، ص 12.

- ثالثاً: تصنيف (Jones, 1983): صنف (Jones) ثقافة المؤسسة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:
- ثقافة إنتاجية (Capital culture): يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
- ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.
- رابعاً: تصنيف (Luthans, 1991): يصنف (Luthans) ثقافة المؤسسة حسب درجة القوة والضعف إلى:
- الثقافة القوية (Strong Culture): وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- الثقافة الضعيفة (Weak Culture): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.
- خامساً: تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف "Daft" الثقافة المنظمة بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:
- ثقافة التكيف (Adaptability Culture): والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقاومة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
- ثقافة الرسالة (Mission Culture): وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- ثقافة القبيلة (Clan Culture): يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratique Culture): ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

4) أبعاد ثقافة المؤسسة: لقد ذكر كثير من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية ؛ و يمكن تلخيصها كما يلي ¹:

- المبادرة الفردية : درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلالية لدى الأفراد .
- التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين و مبدعين و يسعون للمخاطرة
- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا و توقعات أداءية واضحة
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين
- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني
- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات ، العلاوات و الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة و غيرها
- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة
- أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي و غيره.

5) مكونات ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة هي كل مركب من مجموعة من العناصر التي لها تأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وفي هذا الشأن يرى كل من " P.Morin " و "E.Delavallée" "إنها تتكون من القيم و المعتقدات و الضوابط التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة و التي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية في اعتقاد أصحابها"². وعليه فان هذه العناصر تطبع سلوكيات الأفراد وأفعالهم بشكل بديهي وميكانيكي بحيث نجد العامل لا يناقش في مجال العمل و شروطه وكيفية أدائه ومتطلباته نتيجة إيمانه بالمعتقدات السابقة ويمكن تلخيص هذه العناصر أو المكونات في ما يلي:

¹ حسين حريم ،إدارة المنظمات -منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2003، ص 263.

² P.Morin et Delavallée, *le manager à l'écoute du sociologue*, ed, Paris organisation, Paris, 2000 ,p50.

أ) القيم: تعتبر القيم من المكونات الأساسية لأي ثقافة و المصدر الأساسي لفهم سلوكيات الأفراد وهي "كل ما يتعلق بالأفكار و المعتقدات و الفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات"¹، ويقول في هذا الشأن كل من J.M.peters و R.H.Waterman في كتابهما **ثمن الامتياز** " ان مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات."² ويمكن تصنيف القيم بالمؤسسة إلى صنفان قيم ظاهرة وتنجلي في خطابات المؤسسة و موثيقها و آلياتها التنظيمية و سياساتها التسييرية كحرصها مثلا على قيم احترام الوقت و قيم حب العمل و التفاني و الإخلاص فيه وقيم غير ظاهرة يمكن ملاحظتها من اختيارات و المفضلات بين موضوعات عديدة لان الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي الأخرى نابعة من قيم تهدف المؤسسة أن تجعلها نماذج لسلوك أعضائها وواجهتها تستقطب بها الأفراد و الجمهور .

وعليه يرى **بن يمينة السعيد** في هذا الشأن أن القيم تتداخل وتتشرك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضا بالهيكل و الهياكل التنظيمي، و الإطار الفيزيقي و الهندسة المعمارية للمنشآت و نمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات وكذا العلاقات مع البيئة و سياسة التسيير . بحيث تبرز القيم في مجال التسيير و التنظيم بالمؤسسة بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من بين هذه القيم نجد المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.³

ب) الرموز: يرى كل من " P.Morin و E.Delavallée " أن الرمز "هو علامة مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي"⁴ وعليه فان مجموعة الرموز السائدة بالمؤسسة و التي تتجسد مثلا في لباس العاملين و شعار المؤسسة تحمل مجموعة من الدلالات و العلامات المدعمة لطابع ثقافي معين .

وهذه الرموز و العلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم و استحقاقاتهم وتشكل عاملا في توجيه وتحديد سلوكياتهم لكونها تصبح من ضمن غاياتهم ومساعدتهم او قيمة لديهم بما توفره لهم من تمايز كما يرى "بيار بورديو" لأنها تتضمن شحنة ثقافية فالمكافأة مهما كانت طبيعتها تشكل الرمز الذي يضمن نجاح الفرد في

¹ بن يمينة السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 170 .

² Peters T.J. , Waterman R.H, **le prix de l'excellence**, Paris, ed, inter édition. 1983, P.40.

³ بن يمينة السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 171 .

⁴ P.Morin , E.Delavallée , **Opcit**, p56.

تحقيق الأهداف التي رسمتها له المؤسسة او الجماعة التي ينتمي إليها فمثلا نجد شركة Addition Wesley تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن انجازاته الأسبوعية الحارقة ثم تنتقل في الأسبوع الموالي إلى شخص آخر تقديرا له على انجازاته المتفوقة فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه للسلوك من جهة ومدعم للقيم التي تريد المؤسسة أن تعيد إنتاجها و استمرارها من جهة أخرى.¹

ج) الممنوعات (الطابوهات): هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين و المنظمة ككل.

د) الأساطير: هي الحكايات و القصص التي نحكىها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة، و هي وسيلة اتصال إبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نخوضها خلال مسيرتها² ويعرفها "كمال قاسيمي" على أنها "عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما للأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددین سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة"³.

هـ) الشعائر والطقوس: وتعتبر عنها تلك الممارسات و التصرفات اليومية والتي تخضع لشروط رسمية وغير رسمية بحيث تعبر عن التفاعلات الاجتماعية والنفسية و العاطفية و الثقافية وفق ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أطر تنظيمية ، وتسهم الشعائر و الطقوس حسب باحث السعيد بن يمينة في تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة و تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط و قد أوصى كل من Waterman و Peter بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

و) اللغة: هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² عيساوي وهيب، اثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه ادارة الافراد و حوكت الشركات، جامعة تلمسان ، 2012/2011 ، ص 18 .

³ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف د. زين العابدين بروش، 2003، ص19.

ز) الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة¹.

ح) الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:²

✓ **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

✓ **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك أن القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لان العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

✓ **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة- من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها .

✓ **الأبطال و البطولات:** يشكل الأبطال وبطولاتهم حجر الزاوية في ثقافة المنظمة وهنا نميز بين نوعين من الأبطال:

• الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فيهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة .

• الذين يولدون أبطال وهم مؤسسي المؤسسة .

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءا من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة .

أن الأبطال سواء ينتمون إلي الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

✓ **مهنة المنظمة:** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة(تكنولوجيا، معرفة السوق، قدرات تنظيمية) فهي تعبر معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص21.

² بن يمينة السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 163-164.

ومما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية و الاحتفالات، الإشارات الرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره داخل المنظمة و بالنسبة كذلك للأفراد المتعاملين مع المنظمة .

(6) وظائف ثقافة المؤسسة: يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: ¹

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
 - **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ /الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

الشكل رقم (01): وظائف ثقافة المنظمة.



المصدر: الطالب.

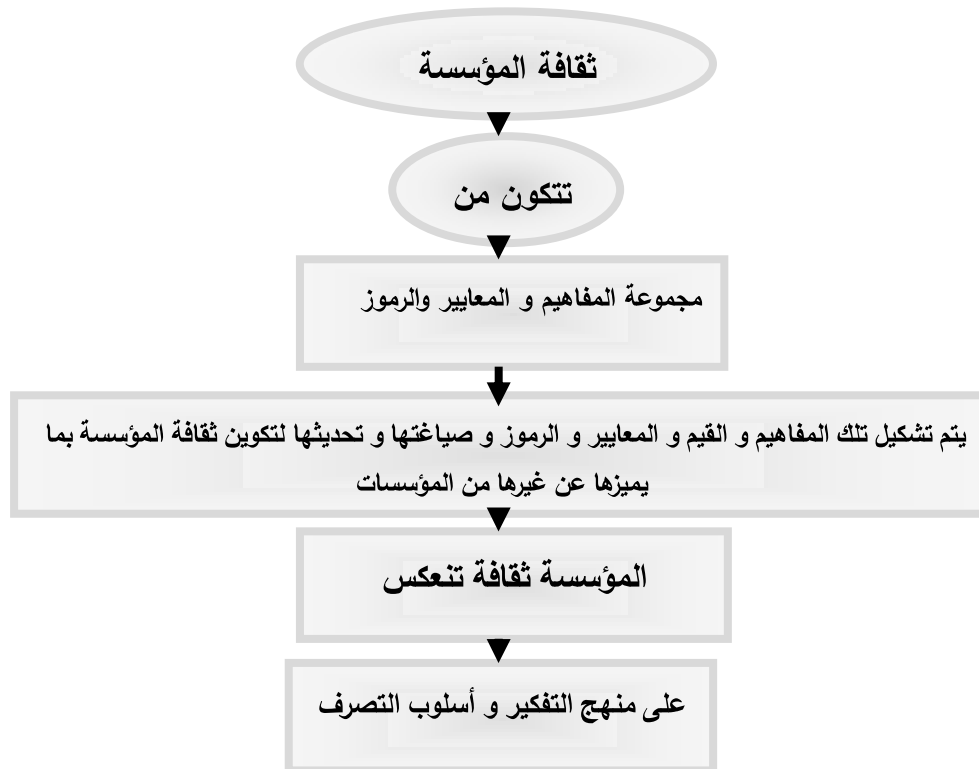
¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 265.

7) آليات تشكيل ثقافة المؤسسة: ¹

إن عملية خلق و بناء ثقافة منظمة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين . و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمنة وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة . حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين . كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس لقيم في الجماعة . إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع .

و يمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المنظمة:

الشكل رقم (02): تشكل ثقافة المنظمة



المصادر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، المرجع نفسه ،الصفحة نفسها.

¹جمال الدين محمد المرسي و آخرون". التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية . "الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص359

و يمكن تلخيص الخطوات الرئيسية لآليات تشكل ثقافة المنظمة كالتالي :¹

أ) اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأمط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

ب) الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة بها، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين .فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

ج) التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت ثقافة المنظمة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة .ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره ، ص 41، 42، 43

8) نماذج ثقافة المؤسسة:

اهتم العديد من الباحثين في مطلع الثمانينات من القرن العشرين بمفهوم ثقافة المنظمة باعتباره احد العوامل الجوهرية لتحقيق النجاح، فسعى كل منهم لبناء ثقافة منظمة لها القدرة على تحقيق هذه النجاح المنشودة وعليه فقد تعددت الإسهامات بتعدد آراء و أفكار هؤلاء الباحثين بحيث ركز كل منهم في تحليله وبناء لنموذجه الفكري حول أبعاد ثقافية معينة معتمدين في ذلك على الإسهامات النظرية في مجال التنظيم، وتجارب منظمات في دول معينة، وعليه سنحاول في هذا الصدد عرض أهم نماذج ثقافة المنظمة و التي مازالت تخضع للفحص النظري و الاختبار العملي التطبيقي و التي قد تلقى القبول في مجال تنظيمي معيناً أو قد ترفض و تحتاج إلى التعديل و التطوير، ومن بين هذه النماذج نجد:

أ) نموذج " (Schein, 1985) :

يعتبر (Edgar Schein) من أهم رواد علم النفس الاجتماعي الذين اهتموا بتأثير ما يعرف بثقافة المنظمة ، بحيث حللت إسهاماته ثقافة المنظمة في ثلاثة مستويات ، المستوى الأول وهو المستوى الظاهر الذي يتجسد في الممارسة العملية التطبيقية و المستوى الثاني يتغلغل ضمن القيم و الأعراف السلوكية أما المستوى الأخير وهو أكثر عمقا فتتضمنه الافتراضات و المعتقدات .

وفقاً لرأي (schein) تمثل المعتقدات و الافتراضات جوهر ثقافة المنظمة ، فالافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم ، فهي التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار ، فهي موجودة خارج إطار الوعي المألوف ويصعب فهمها و النيل منها ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي يحاول تخيل بما تفكر به الأسماك حول الماء وكيف يحدث صعود الفكرة الي مستوى الوعي الثقافي عند الأعضاء تشكل أساس بناء افتراضاتهم ، ومن منظور ثقافة الأعضاء، وضع الافتراضات الأساسية هي الصحيحة وما هي افتراضاتهم أو ما يؤمنون به بالواقع عموماً غير منفتح للمناقشة.¹

ويبين نعمة عباس الخفاجي نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية ، وكيفية اختلاف منظورات

نظرية المنظمة في افتراضاتها وذلك في الشكل التالي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، عمان، 2009، ص 59 .

الشكل (03): أسلوب فهم رجل المنظمة و توسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة

المنظور	الافتراض	التركيز /القيم
الكلاسيكية الحدائثة المبكرة الحدائثة التفسير الرمزي ما وراء الحدائثة	رجل اقتصادي رجل علمي منطقي رجل ايكولوجي رجل رمزي رجل جمالي فني	الثروة و القوة العقلانية /ورقابة الادارة البيئة و الرقابة الخارجية التفسير و المعنى و الدلالة الابداع و الحرية و المسؤولية

المصدر: نعمة عباس الخفاجي ،مرجع سابق، ص60

وإذا أردنا قراءة الشكل السابق فيظهر لنا جليا أن الافتراض الذي يتبناه أصحاب المنظور الكلاسيكي هو اقتصادي بحت يتركز فيه الاهتمام بالثروة وهي مجال تركيز العنصري البشري و الأساس القيمي الذي تقوم عليه قراراتهم هو الحوافز المتعلقة بالجانب الاقتصادي ، بينما نجد الافتراض السائد لدى أصحاب منظور الحدائثة المبكرة يتجه أساسا إلي أن العنصر البشري هو كائن رشيد وعليه تلعب العقلانية دور كبير في مجال التنبؤ بالسلوكات و اتخاذ القرارات ، في حين يتبنى منظور الأكثر حدائثة افتراضات النظام المفتوح بحيث أن النسق القيمي الثقافي للفرد يتأثر بهذا النظام باعتباره انه في علاقة مباشرة مع البيئة ويخضع لسيطرتها ،اما منظور التفسير - الرمزي فقد اتجه إلي اعتبار أن العنصر البشري هو صانع الرموز و مستخدمها وان لذلك معنى، وهو ما جلب اهتمام المفكرين بمجال نظرية المنظمة وشكل سرح جديد لظهور منظور آخر يعرف بما وراء الحدائثة و الذي يهتم بتجزئة التجربة الإنسانية وقبول مختلف التفسيرات وهو ما يساعد في تحقيق الإبداع .

واسهم (Schein) في تحديد الافتراضات الأساسية و التي يظهرها الشكل التالي :¹

الشكل (04): قائمة الافتراضات الثقافية الأساسية

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
• هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخصوعها وتوافقها وبجتها خارج حدود بيئتها الخاصة ؟	1) علاقة المنظمة
• ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم، ودفاعي ومتوافق أو مستكين (سليبي)/ضحية ؟	2) طبيعة النشاط الإنساني
• كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل، وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعالمين المادي و الاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختبار برجماتي، و الاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي و التصرف .	3) طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها
• ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، و الحاضر و المستقبل، وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية ؟	4) طبيعة الوقت
• هل الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محايدة، أو شريرة بصورة كاملة ومحددة ؟	5) جوهر الطبيعة الإنسانية
• ما هو الطريق السليم الذي يرتبط فيه الأفراد مع بعضهم البعض، ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي /أبوية أو شمولية /تشاركي؟	6) طبيعة الإنسان
• هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق و التوافق ؟	7) التجانس مقابل التنوع

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

¹ نفس المرجع السابق، ص 61-62.

كما أسهم "Schein" في التمييز بين مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الخارجي و التكامل الداخلي بالمنظمة وسنحاول إبراز هذا الإسهام في الشكل التالي:

الشكل (05): مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي

مهام التكامل الداخلي	مهام التكيف الخارجي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي : 1) اللغة المشتركة و النظام المفاهيمي المستخدم و الذي يتضمن مفاهيم الوقت و الفضاء المكاني	تطوير اتفاق مشترك على الآتي : 1) جوهر رسالة المنظمة ، ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها
2) حدود المجموعة و مؤشر الاحتواء الكلي	2) أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها
3) مؤشر تخصيص المكانة و المنزلة، و القوة و السلطة .	3) الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف
4) المؤشر للعلاقات الحميمة و الحب في مختلف مواضع العمل و العائلة	4) المؤشر المستخدم لقياس النتائج
5) المؤشر لتخصيص المكافآت و العقوبات	5) استراتيجيات إصلاحيه أو ترميمية إذا لم تنجز الأهداف
6) مفاهيم لإدارة العقائد و الأفكار و المعتقدات والافتراضات.	

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 62

(ب) نموذج "هوفستاد (Hofsted, 1980) :

اهتم الأمريكي "جيرت هوفستاد" بدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي ، ويمكن تصنيف دراسته ضمن المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها وما ينتج عنها من سلوكيات ونتائج خصوصا في ظل التنوع الثقافي بين المنظمات الدولية .

وركز "هوفستاد" في دراسته على تأكيد القائل بأن الثقافة السائدة بالتنظيمات و المؤسسات ما هي إلا انعكاس لانساق ثقافية عامة وشاملة تنتمي إليها المؤسسات ، و من اجل إثبات صحة هذا الافتراض و التأكيد عليه من خلال الدراسة التي أجراها على شركة المعلوماتية المتعددة الجنسيات IBM لكشف اللثام عن تأثير الثقافات الوطنية للبلدان التي تتواجد بها فروع هذه الشركة و الموزعة آنذاك على حوالي أربعين دولة ، واتجه الباحث إلى تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين خصوصيات ممارسة العمل بالشركة و خصوصية القيم الثقافية المحلية ، وذلك من خلال جملة من البحوث التي قارن فيها بين فروع الشركة العالمية ليتوصل إلى نتيجة مفادها أن هناك اختلاف واضح في الثقافات الوطنية في إطار الثقافة المؤسساتية للشركة¹ ، وارجع هوفستاد هذا الاختلاف بين الفروع الأربعة المدروسة إلى أربعة أبعاد أساسية:²

1. المسافة الهرمية (التفاوت بتوزيع القوة): ويقصد بها ذلك الحيز الذي يقبل فيه أفراد مجتمع معين التوزيع الغير عادل للثروة و السلطة أو القوة بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة و انخفاضها، حيث اظهر أن بلدا كالدنمارك يمتاز بمسافة هرمية محدودة ، ولا يقبل أعضائه بسهولة التوزيع غير المصنف للثروة ، حيث أكد أن المناخ العام السائد في البلاد يفرض التساوي بين أفرادهم وضرورة التقاسم العادل للثروة ، وفي ظل هذا النمط كثيرا ما تتعرض بعض الشركات العالمية ذات البنية الهرمية إلى صعوبات كبيرة .

2. مراقبة اللايقين (عدم التأكد): ويظهر في هذا العامل مقدار تقبل المجتمعات للمسائل الغير يقينية بحيث يختلف الأمر من مجتمع إلى آخر وفقا لتأثيرات متباينة كالإيمان بالعلم ومقدرته على تأمين الإنسان ضد المخاطر و الكوارث الطبيعية ، او الوثوق بالقانون وما يمكن أن يضمنه عبر التأمين ضد المرض أو السرقة أو الشيوخوخة ، أو الإيمان الديني الذي عده "هوفستاد" عاملا ثقافيا يدفع باتجاه قبول اللايقين و الرضا بما يأتي من الغيب، وتبلور في مختلف المجتمعات الإنسانية مستويات مختلفة من التسامح مع مسألة اللايقين و الغيب و الطوارئ و في الثقافات التي تكون فيها مراقبة اللايقين ضعيفة يقبل الناس بسهولة الأفكار المجددة و السلوكات الغير معتادة ، وبالعكس في المجتمعات التي تقوى فيها مراقبة اليقين مرتفعة في اليونان و البرتغال و اليابان ، وهي ضعيفة في سنغافورة و هونغ كونغ و السويد .

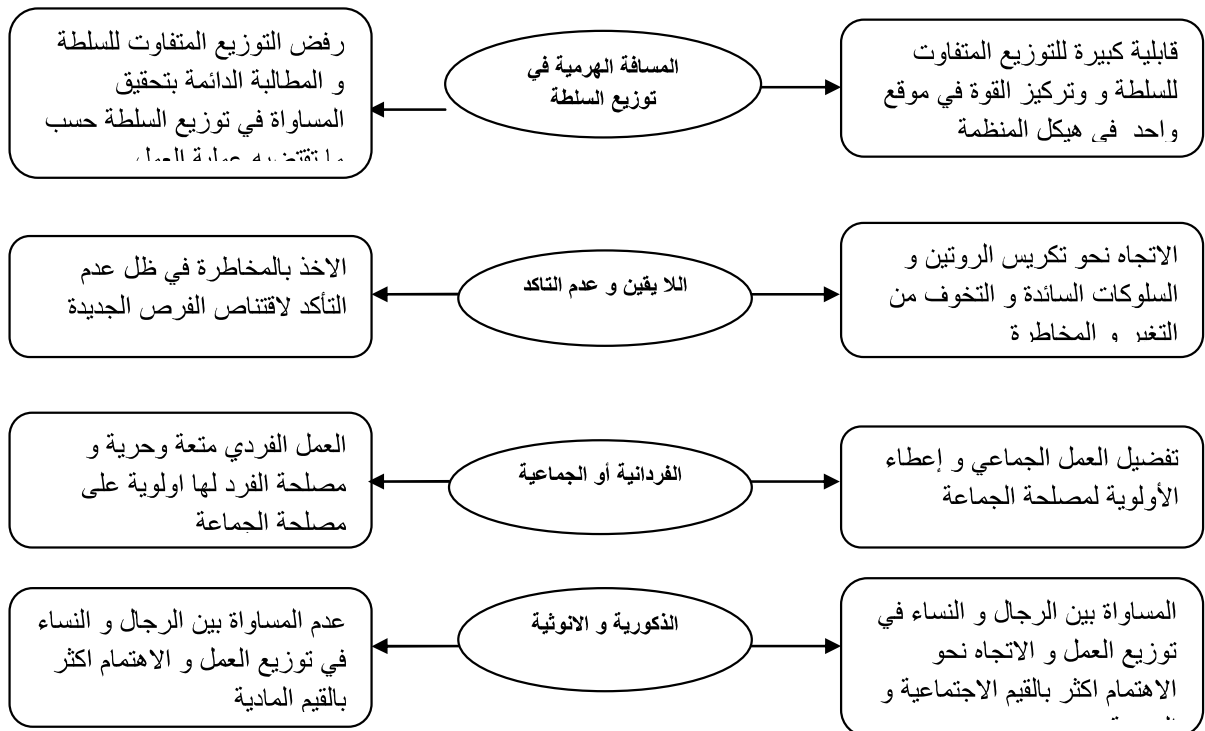
¹ Mary Jo Hatch ,*Théorie des organisations*, De Boek Université, Paris, 2000, p22.

² Ibid, p23.

3. الفردانية او الجماعية: ويرتبط بالمدى تأكيد المجتمع على حرية الأفراد و استقلاليتهم مقارنة بالرغبة و الاستعداد للعمل الجماعي ،ويرى "هوفستاد" أن الفردانية تعد في بعض الثقافات مصدر حرية و راحة و متعة كما هو الحال في الثقافة الامريكية على سبيل المثال ، في حين نجد الفردانية تعد انفصالا و انحراف و مثال ذلك الثقافة الصينية و المكسيكية .وتكون العلاقة بين أفراد المحيط الواحد في ثقافة المحيط الواحد هشة ،ويرتفع ثقة الأفراد في تدبير شؤونهم بمفردهم ،وعلى خلاف ذلك يستمد الأفراد الذي ينتمون إلى الثقافات الجماعية شعورهم بالهوية و الانتماء من المجموعة التي ينتمون إليها .

4. الذكورة و الأنوثة: وتعلق بتوزيع الأدوار -من مجتمع إلى آخر -حسب معطى النوع الاجتماعي ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورية مرتفعة غالبا ما ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضمانا، وينظر الي النساء أنهم أكثر رفعة وأدبا ويبين "هوفستاد" في هذا الشأن إن الثقافات ذات درجة ذكورية الضعيفة لا تشهر فيها تلك التفرقة بين النساء و الرجال وان درجة حصول النساء على مواطن شغل تقنية في الثقافات الذكورية -اليابان و النمسا مثلا - هي اقل بكثير ممن يحصلن عليه في الثقافات النسوية كما هو الشأن في السويد و النرويج أو هولندا . وسنحاول تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (06): يبين فكرة هوفستاد حول منطق تحليل ثقافة المنظمة.



المصدر: الطالب

(ج) نموذج "وليام اوشي (Ouchi1981) :

يعتبر عالم النفس الاجتماعي الياباني وليام اوشي من بين السابقين للبحث في مجال ثقافة المنظمة حيث سعى إلى نقل التجربة الناجحة في إدارة الشركات اليابانية إلى المنظمات الأمريكية فقام بالبحث وتحديد مختلف الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني و المجتمع الأمريكي باعتبار انه يشكل النسق العام للبيئة الثقافية التي تنشط فيها هذه المنظمات أو الأنساق الفرعية ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاختلافات الجوهرية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية و المنظمات الأمريكية وسنحاول تلخيصها فيما يلي :

✓ فلسفة المنظمات اليابانية:

- العمل مدى الحياة و ولاء العامل للمنظمة وليس للوظيفة .
- المراقبة الذاتية و و بطئ في عملية تقييم عمل و الترقية .
- تشجيع العمل الجماعي و اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية بصورة جمعية .
- اهتمام إدارة المنظمة بكل أمور العامل داخل العمل وخارجه حتى أموره العائلية .
- إثراء مهام العامل وعدم التركيز على تخصص واحد في مساره الوظيفي .

✓ فلسفة المنظمات الأمريكية:

- العمل ضمن إطار عقود غالبا ما تكون قصيرة المدى وولاء العامل للوظيفة وليس للمنظمة.
- المراقبة المكثفة من الإدارة و سرعة في عملية التقييم و الترقية .
- طغيان العمل الفردي و تركيز اتخاذ القرار في مناصب معينة و تحمل المسؤولية يكون بشكل فردي .
- إدارة المنظمة الأمريكية تهتم بتهيئة ظروف العمل وتفصل بين الأمور الشخصية للعامل و أمور العمل .
- بناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص .

وبين اوشي أن غياب الاختلافات الثقافية بالمجتمع الياباني هي أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية ، بحيث لها القدرة على التكيف و التلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية السائدة ، وما تتطلبه من مرونة التعامل و التركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة . ويتطلب تطبيق أفكار نموذج اوشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك

الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج اوشي كأسلوب للتعبير عن الخصائص و القيم الثقافية في الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة Z مقارنة بباقي الشركات الأمريكية النموذجية.¹ وهو ما يبرزه الشكل التالي :

الشكل (07): يبرز مقارنة القيم الثقافية بالشركات اليابانية و الأمريكية المطبقة ل: Z مع الشركات الأمريكية النموذجية

التعبير عنها وفق أسلوب Z	التعبير عنها في الشركة اليابانية	الخصائص و القيم الثقافية التعبير عنها في الشركات الأمريكية
- الاستخدام بعيد الأمد	- الاستخدام مدى الحياة	• الالتزام مع العاملين - الاستخدام قريب الأمد
- بطيئ و نوعي	- بطيئ و نوعي	• تقييم - سريع وكمي
- متوسط السعة	- واسع جدا	• المسارات الوظيفية - ضيق
- ضمنية و غير رسمية	- ضمنية و غير رسمية	• الرقابة - صريح و رسمي
- جماعي و بالاتفاق	- جماعي و بالاتفاق	• اتخاذ القرار - فردي
- فردية	- الجماعة	• المسؤولية - فردية
- شمولي كلي	- شمولي كلي	• الاهتمام بالأفراد - ضيق و محدود

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

(د) نموذج "بيترز و وترمان (Peters&Water):"

يعتبر كل من "بيترز و وترمان" من السابقين لتقديم نموذج لثقافة المنظمة معتمدين في ذلك على خبرتهم الطويلة في إدارة الشركات الأمريكية وكذا تعاملهما كباحثين مع مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشرهما لكتاب **le prix de l'exelence** (ثمن الامتياز) سنة 1982 .

ويقوم نموذجهم على تلك العلاقة التي تجمع بين ثقافة المنظمة و الأداء، بحيث أن تحقيق النجاح يتطلب تحقيق التفوق في عملية العمل و الأداء وهذا بدوره يتطلب تحديد المميزات و القيم الثقافية التي تسهم في تفعيل الأداء و تحقيق التفوق فيه ، ومن بين أهم الخصائص و المميزات و التي لها انعكاسات على أداء المنظمات وتصرفاتها نجد حسب هذا النموذج ما يلي:¹

- **التحيز في العمل و التصرف:** ومن أمثلة ذلك العمل اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومة محل شك أو غير كاملة.
- **إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون:** فالزبون مثلا يشكل احد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها و عملياتها وأنشطتها نحوها .
- **الاستقلالية و الريادة:** مثل تقسيم الشركة إلى أقسام و وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع و الابتكار و المبادرة .
- **الإنتاجية من خلال الأفراد:** ومثال ذلك، ينبغي أن يتعامل الأفراد بجمية واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة و موضوعية.
- **امتلاك الإدارة لأذرع القوة:** كأن يحتفظ المدبرون الاساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المدبرين بجميع مستويات العمليات و الإدارة التنفيذية .
- **المواظبة نحو العمل الدؤوب:** كأن تمنع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات و خبرات .
- **شكل بسيط وتعلم كادر:** مثل: هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد .

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 70 .

- الطلاقة و الحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة: ومثال ذلك مراعاة الطلاقة و حرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد و الأنظمة و القوانين. بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.

9) أنماط ثقافة المؤسسة عند بعض الدول الغربية:

يرى العديد من الباحثين و المفكرين في مجال علم الاجتماع و الانثربولوجيا أن الثقافة ككل تشكل هوية وصورة كل مجتمع وتميزه عن غيره من المجتمعات الإنسانية، وكما سبق واشرنا أن المنظمة تعتبر من الأنساق الفرعية المشكلة للمجتمع فهي تشكل فضاء واسع للتفاعل وبناء روابط اجتماعية و ثقافية تسهم في تعزيز وإثراء الرأسمال الاجتماعي و الثقافي، هذا الأخير يعتبر من أهم متطلبات التفوق و التطور وتحقيق الريادة على جميع الأصعدة، وسنحاول في هذا الصدد التطرق باختصار إلى بعض أنماط ثقافة المنظمة عند بعض الدول كفرنسا و أمريكا و اليابان.

أ) نمط الثقافة التنظيمية الفرنسية:

إن النمط الثقافي التنظيمي الذي يطبع المنظمات الفرنسية حسب الباحث "ديريبان P.Diribane" يقوم على مبدأ هام يعرف ب **منطق الشرف** يتجه فيه الفرد إلى تكريس جهوده وأعماله وتصرفاته وفق أهداف تتجاوز مصلحته المباشرة، وذلك عن طريق إيجاد سبل تحريضية خاصة تجعله لا يشعر بفقدان الاستقلالية بطريقة تذله إلى مرتبة دنينة.¹ وعليه فان منطق الشرف حسب "ديريبان" هو أن ينجز العامل مهمته دون احتقار لنفسه أو أن يحط من مكانته، بحيث عليه أن يدافع وبرافع عن رتبته ومكانته وحقوقه بطريقة خسيصة وفضلة، يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر و المأمور بحيث يمكن للمطيع ان يخضع للأمر لكن مع المحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف و الحب، فالشرف يمنع منعاً باتاً ان يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة إنما استجابة لأوامر المسؤول، وهذا الأخير يلتزم باحترام الواجبات التي يحددها الشرف ويتجه إلى تشجيع المتفوقين أصحاب الترب الأولى عن طريق الشغف.²

¹ Phlpe Dibribane ,La logique de l'honneur ,Gestion Des Entreprise et Traditions Nationales,Paris,1993,pp 98,99.

² Ibid, p 81.

وعليه فالعلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة هي تلك التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل و الحق ، بحيث نجد أن نمط المنظمات الفرنسية يقوم على طريقة بيروقراطية قائمة على العلاقة التدريجية وكذا على القواعد و الإجراءات الإدارية بحيث ينجز كل عامل عمله بإخلاص بشرط أن يشعر انه يعامل باحترام وشرف.¹

ومما سبق يمكن القول أن ثقافة المنظمة الفرنسية توجه اهتمامها إلى فرد وتعتبره محور كل العمليات التنظيمية للمنظمة ، وان التفاعل بين العمال أو بين العمال و الرئيس يقوم على طريقة بيروقراطية يتم فيها مراعاة مسألة منطق الشرف كمبدأ يحكم كل التفاعلات بها .

ب) **نمط الثقافة التنظيمية الأمريكية:** اجتهد "بيتر وترمان" في تحديد مختلف خصائص التي تميز النمط الخاص بثقافة المنظمة الأمريكية عن غير غيرها من المنظمات وذلك في النقاط التالية:²

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد لها الحلول الآتية.
 - تحقيق الإدارة الذاتية وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين.
 - تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد، بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد و الاهتمام بهم باعتبارهم رأسمال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها المطلوبة لتحقيق أداء معين ،بالإضافة إلى تحديد مجموعة من القيم و المعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بأهداف المنظمة، وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة ،وتحقيق أهدافها.
 - استخدام استراتيجية لتوزيع الأنشطة، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.
 - السعي إلى تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة ، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع ،والخلق لدى الأفراد.
 - البحث عن الاستقرار في البنية التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.
- وعليه يظهر جليا مما سبق أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تهدف إلى بناء القيم التنافسية لدى الأفراد وخلق ثقافة الفوز و الإبداع ويؤكد " ازرا فوغ Ezra Vog" أن الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي

¹Ibid, p 246.

² فلاح حسين عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص ص96-97.

على انه نوع من الخيارات ،وان الثقيف العام في اغلب المنظمات هو ان تجيد اللعب في كل مباراة بكل ما تستطيع من حيث وضع الأهداف ،وتحديد المسؤوليات ثم التنفيذ ومن ينجح يكافئ بسخاء اما الذي يفشل فله العقاب.¹

(ج) ثقافة المنظمة اليابانية: تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة ،بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، وتتصف بخاصية الاستقرار و التماثل لحد كبير و الافتناع بالعمل و الجهد الجماعي التعاوني ، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي ،في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائص عن التكيف الاجتماعي مع القيم السائدة في المجتمع الياباني و الذي يتميز بالقيم الروحية التالية:²

- الصفة العشائرية وهي أسلوب لغرس الانتماء و الولاء في نفوس العاملين من خلال العمل الجماعي التعاوني و الاحترام تربطهم مصالح مشتركة .
- الألفة والمودة هذه الصفوة العشائرية تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة وأواصر الألفة و المودة تخلق الانضباط الذاتي و روح المسؤولية الجماعية .
- خاصية السلوك اليومي للعامل الياباني فهو يعطي أولوية الالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالالتزامات الشخصية و الإدارة اليابانية هي الأخرى تنظر إلى الفرد الياباني هي الأخرى من منظار التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن المجموعة أكثر ما ينظر إليه مستقبلا بذاته ،كما يعتبر التمركز حول الذات له دلالة السلبية ،ولا يعتبر من الأبعاد البارزة في الفكر الياباني الإداري.
- الثقة و الإنتاجية أمران متلازمان داخل المنظمة إلى جانب تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة مما يزيد في درجة الثقة و التضامن.
- تكوين فريق عمل متجانس في جو مناخه التنظيمي يسوده النظام الموحد للقسم الذي يمتاز بالمرونة و الجمالة و التعاون و الثقة ،مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار ،الذي هو مصدر ضمان الوظيفة واستقرارها مدى الحياة مما يزيد ولاء الفرد إلى المنظمة التي تعد البيت الثاني له ،فيعمل بداخلها كأسرة تربطهم علاقة ولاء و انتماء .

¹ مويذ سعيد سالم، تنظيمات المنظمات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2002، ص ص 165-166.
² عويشة مسيلتي، ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العامل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2010-2011، ص54.

ومما سبق يمكن القول أن المنظمة اليابانية تحمل مجموعة من الخصائص الثقافية المتميزة و التي تعتبر وليدة المجتمع الياباني وتحمل خصائصه من مشاركة و ثقة و روح فريق و مسؤولية الجماعية و العمل التعاوني وغيرها جعلت الانتماء و الولاء في أعلى درجاته مما شكلت عاملا رائزا في تقدم المنظمة اليابانية واحتلالها مراتب ريادية مقارنة مع باقي المنظمات العالمية .

10) تغير ثقافة المؤسسة:

في ظل ما يشهده المجتمع الحديث من تطور مستمر في استخدامات المعرفة و الثقافة و التكنولوجيا فان الإدراك بأهمية عملية التغير كمطلب ملح لا مناص منه للمجتمع الذي يبحث عن التنمية والحداثة و التقدم حيث يري سكوت وجيف " إن التغيير سمة من سمات العصر و التعامل معه لم يعد شيئا كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمر حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار المعلوماتي و تهميش التغير يعني الذوبان و التلاشي "، وعليه فمن الضروري أن تتكيف ثقافة المنظمة مع التطورات السابقة من خلال خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات جيل يؤمن بضرورة التغير، جيل يملك التخيل و التفكير الاستراتيجي و الابتكار والمبادرة ، جيل له الاستقلالية وروح النظام و الاعتماد على النفس.¹

11) إدارة تغير ثقافة المؤسسة:

ان ثقافة السائدة بالمنظمة تشكل احد أهم المجالات التي يهتم الفاعلين بالمنظمة بإدارتها وفق التغيرات الحاصلة في المحيط ، وتعني إدارة الثقافات حسب القريوتي "هي القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات و المستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية " .² وعليه فان إدارة الثقافات هي عملية تهدف أساسا إلى تحقيق التكيف و الاستمثال بين ما تحتويه المنظمة من ثقافة تنظيمية و بين مختلف المتطلبات و الشروط التي تفرضها الظروف الاجتماعية و الاقتصادية وحتى التكنولوجية هذه الأخيرة تتسم بالتجديد و التغير المتسارع في شروط ومتطلبات التحكم فيها.

ولعل من بين أهم النقاط أو الآليات التي يجب مراعاتها في عملية إدارة ثقافة المنظمة حسب الباحث تبدا من طريقة اختيار الموظفين وتعيينهم بحيث يجب معرفة أنماط و صفات وميولات وتوجهات الأفراد وأهدافهم ومدى ملائمتها لثقافة وشعارات وأهداف المنظمة، ثم تشكل الممارسات الإدارية بالمنظمة ذلك بعد الاختبار الحقيقي للعملية السابقة لتاتي مرحلة التثبيت و التطبيع والتي يتم فيها تنشئة و تدريب الموظفين على مجموعة من القيم و

¹ علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008، ص383.

السلوكيات المناسبة لنشاطات المنظمة وأهدافها ثم تستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات الغير رسمية مثل الطقوس و أساطير ورموز وشعارات بقصد ترسيخ مجموعة القيم و السلوكيات و التعاملات التي يهدف التنظيم الي ترسيخها.¹ ولعل من أهم الخطوات المساعدة لإدارة تغيير ثقافي نجد:²

- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة ،قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي و التخلص من كل ما هو سلبي .
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب و المطلوب باعتبارهم القدوة و المثل الأعلى في المؤسسة، وان يتعلموا شيئاً مهما هو كيفية حب العاملين وتقييمهم و النظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات و إخلالها بمبادئ إدارة الأزمات .
- تنشيط و تفعيل الندوات و الملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار و الممارسات بالشكل الذي يشري وينمي ثقافة المؤسسة.
- وضع نظام للاستحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلي الانجاز والتميز.
- تتمين وتفعيل نظام الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط و النظام و المسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي .
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية وإحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² السعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره، ص 190.

المبحث الثاني: القيم التنظيمية و التكوين والرقابة التنظيمية كأبعاد لثقافة

المؤسسة.

المطلب الاول: القيم التنظيمية.

تعتبر القيم التنظيمية احدي أهم مكونات ثقافة المنظمة، حيث يشكل موضوع القيم مصدر اهتمام العلماء والمفكرين من مختلف التخصصات لما لهذا الموضوع من أهمية و ارتباط وثيق بحياة الناس إذ تعتبر القيم مرجعا في الحكم علي سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل المنظمة لما تلعبه من دور في توجيه سلوكه حيث ان وراء كل سلوك يقوم به الفرد قيمة اجتماعية معينة تطبعها خصوصيات الزمان و المكان الذي تشكلت فيه.

1)تعريف القيم و القيم التنظيمية:

لقد تزايدت الحاجة الى ضرورة الكشف بصورة متجددة ومتواصلة عن طبيعة القيم و دورها واثرها وكذا اهميتها في كل مجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية، بحيث تشكل القيم منظومة قيمية يتم على اساسها القيام بالمفاضلة في الشيء المرغوب، حيث يرى في هذا الشأن الباحث "مراد زعيمي" ان القيم تشكل جزءا هاما من الاطار المرجعي لسلوك الانسان فهي تؤثر في اختيار الاهداف وتحديد الوسائل و الاساليب المؤدية اليها، وهي من جهة اخرى تمثل نسقا من المقاييس التي يتم من خلالها الحكم على الاشياء وعلى سلوك الافراد و الجماعات، وتحديد الجزاءات المناسبة لذلك السلوك.¹

ويؤكد "مصطفى الباهي" ان القيم تعد من بين اهم العوامل المهمة في عملية التوافق وذلك على جميع المستويات كالأسرة و المؤسسة و الحى وغيرها بحيث تجدها تشكل مقياسا او محددًا يحدد فيه الفرد مدى ملاءمة الافكار و الوسائل لتحقيق اهدافه ومصالحه بفعالية وعليه فمن خلالها تتم الموازنة بين المواقف و التصرفات.² واذا حاولنا معرفة ماهية القيمة من خلال التطرق الى ما يزخر به التراث السوسيولوجي نجد العديد من الاسهامات والابحاث اهمها ما جاء به "تالكوت بارسونز" حيث يعتبر القيم كموجهات للفعل الاجتماعي، فموجهات القيمة عند "بارسونز" تشير تلك الجوانب من موجهات الفعل التي تلزمه بالمحافظة على معايير معينة،

¹ مراد زعيمي، علم الاجتماع -رؤية نقدية-، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2004، ص ص 184-185.
² مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1995، ص ص 17-18.

ومقاييس للاختبار حينما يكون الفاعل مجبرا على الاختيار فان موجهاات القيمة قد تلزمه بمعايير معينة تساعد على اختياراته.¹

ويعرف "بارسونز" القيمة في كتابه **النسق الاجتماعي** على انها "عنصر في النسق الرمزي مقبول من المجتمع ويؤدي وظيفته باعتباره معيارا او قاعدة للاختيار بين بدائل المتظمة و الميسرة للفرد في الموقف".²

ويضيف الباحث ان "الوظيفة الرئيسية لنسق القيمة عند "بارسونز" هي تكوين اتجاهات الاختيار في مشكلة الفعل ،هذه الوظيفة اعاد النظر فيها "بارسونز" حيث كان من قبل مهتما بالقيم كموجهات لفعل الفاعل واصبح مهتما بتأثير القيم على النسق الاجتماعي ككل".³

وتعرف القيمة أيضا على انها "حقائق اساسية هامة في البناء الاجتماعي ،اذ تعالج من وجهة نظر السوسولوجية على انها عناصر بنائية تشتق اساسا من التفاعل الاجتماعي".⁴

ويعرف "احمد عاشور صقر" القيم بأنها "مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة وجهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية المعنوية وتكون لها من القوة و التأثير علي الجماعة".⁵

أما "ثورنديك Thorndikem" يرى " أن القيم هي تفضيلات، وان القيم الايجابية منها و السلبية تكمل في اللذة و الألم الذين يشعر بهم الناس".⁶

واهتم العديد من الباحثين بإبراز أهم مكونات القيم فمنهم من يرى أن القيم تتكون ممايلي:⁷

- العنصر العقلي (المعرفي)
- العنصر الوجداني النفسي
- العنصر السلوكي الإرشادي الخلقى

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظيفتها ومعناها و يضم العنصر الثالث العمليات التي تساعد الشخص الفاعل في تخصيص طاقته وشحنها وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة ، وهو الأساس في تكوين نظام

¹ عادل غزالي، اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006-2007، ص16.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

³ المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

⁴ مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁵ احمد عاشور صقر، ادارة القوة العاملة وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، ط 1، بيروت ، 1983 ، ص 4 .

⁶ العدلي ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص129 .

⁷ محمد فتحي عكاشة، محمد شقيف زكي، مدخل الي علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،مصر ،دون سنة نشر ، ص41

القيمي هذا علي المستوي النظري أما علي المستوي الواقعي يلاحظ أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع و التفاعل الاجتماعي و تعكس ثقافته و تعبر عن طبيعة العلاقات فيه ، ومن منظور "روكيش" إن القيم تحتوي علي ثلاثة عناصر لا يمكن أحدهما علي الأخرى . لأنها تندمج وتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك .

هذا ولقد اتجه "شاين Schain" الى التمييز بين نوعين من القيم بحيث بين ان هناك قيم شكلية او محيطية ترتبط بسلوكيات الفرد في حاته اليومية او المحيط الذي يعيش فيه كنتفضيله استهلاك لمنتوج معين ،وهناك قيم اساسية ويعني بها تلك التي ترتبط اساسا بما يبذله العامل ومدى استعدادده لا نجاز العمل في وقت محدد و الالتزام بقواعد وتعليمات النظام .¹

ويعرف النموذج الثاني من القيم التي اشار اليها "شاين" (القيم الاساسية) في الفكر التنظيمي بالقيم التنظيمية وسنحاول في هذا الصدد التركيز على هذا النموذج وتحديد اهم اسهامات مفكري التنظيم في تحديد مفهومه وعليه تعرف القيم التنظيمية على انها :

- "المعتقدات التي يحملها الافراد والجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى اليها المنظمة ،وتحديد ما يجب في تسيير المنظمة ،وانجاز الاعمال و الاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف وعليه فهي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن ثقافة المنظمة ،وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي اساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرار".²

يعرفها كل من "ديف فرانسيس" و"مايك وودوك" بأنها: "الاعتقاد الذي نبي عليه أعمالنا في المنظمات ، فهي عبارة اختيار بين الصالح و السيئ و المهم و الغير مهم"³ وتعرف أيضا بأنها " هي القواعد و المعايير التي توجه السلوك الإداري للمدير نحو ما هو جيد ومرغوب فيه وصالح لتحديد الأسلوب الذي ينتهجه في إدارته للإدارة التي يعمل بها ".⁴

¹ عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص17.

² عمار بوخدير، القيم التنظيمية، دراسة استطلاعية بمؤسسة اسبات -عناية- ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية - العدد الثاني- جامعة سطيف ، 2005، ص146.

³ فرانسيس ديف ، ومايك وود كوك، القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمان هيجان ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1995 ، ص 17

⁴ عبد العزيز عبد الله الغامدي ، القيم التنظيمية لإدارات التربية ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القري ، مكة المكرمة ، 2005 ، ص 09 .

كما تعرف أيضا علي أنها " تلك القيم التي تحكم العمل وتحدد مستوى الأداء فيه مثل الجودة ، العدالة ، التنافس ، النمو و التطوير ، الكفاءة ."¹

وهي أيضا تلك " القيم التي تسود المنظمة ككل وهي تمثل مجموعة القيم التي تواتر العاملون علي تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة لثقافة المنظمة ، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ، ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل ، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها "².

(2) مصادر القيم التنظيمية: من أهم المصادر التي يمكن أن يستمد الأفراد قيمهم التنظيمية هي كالتالي :

(أ) الدين : يعتبر الدين من أهم المرجعيات التي تبني عليها القيم عموما بما فيها القيم التنظيمية حيث يؤثر في توجهات القيمة للأفراد و المنظمات ، حيث نجد الدين الإسلامي مثلا يزخر ويؤكد على العديد من القيم مثل الجودة و الإتقان في العمل وهذا ما يعزز فعالية المنظمات فنجد حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول إتقان العمل

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) وكذا حديثه صلى الله عليه وسلم عن قيمة المسؤولية فيقول (كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته) وكذا قيمة المكافئة في قوله (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه).

(ب) التجربة و الخبرة: تعد الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة ، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها وهذا ما تؤكد مراحل تطور الفكر التنظيمي إذ نجد بتغير نتائج التجارب التي مرت بها المنظمات .

(ج) التنشئة الاجتماعية و التنظيمية: إن الفرد يكتسب قيمة بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته ، وتشير مراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته ، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب ، وكذلك اتصاهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه ، وبالتالي فإن المجتمع -- الأسرة و الزملاء... الخ -- يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة ، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة - باعتبارها مجتمع مصغر - من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل ، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وكل ما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من

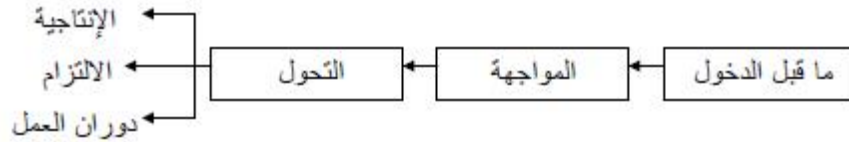
¹ عبد الله بن احمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة ام القرى مكة المكرمة ، 2009 ، ص 7 .

² امل مصطفي عصفور ، قيم ومعتقدات الافراد واثرها في فاعلية التطور التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، 2008 ، ص99.

خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة ويتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم و مزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل و التعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة.¹

وعملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي: ما قبل الدخول، المواجهة، التحول والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (08) يوضح أهم مراحل التنشئة التنظيمية



المصدر: عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا : يتم تدريب وتعليم الطلبة الخارجين من كليات الأعمال القيم و الاتجاهات و السلوكيات التي ترغب بها المنظمات، و بعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة ،حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله و زملاءه و رئيسه و المنظمة بشكل عام و الواقع ، فإذا وجد الفرد بان توقعاته صحيحة نوعا ما ، فان مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى ، و حينما تختلف التوقعات عن الواقع فان الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة ، و أخيرا فان الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكشف أثناء مرحلة المواجهة ، و قد يعني ذلك المرور عدة تغييرات ، و ذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول ، و يمكن القول بان عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعرا بالثقة بنفسه وقادرا على إنجاز عمله بنجاح.²

3) أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم "فرانسيس" و "ودكوك" (1995م) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية ، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:³

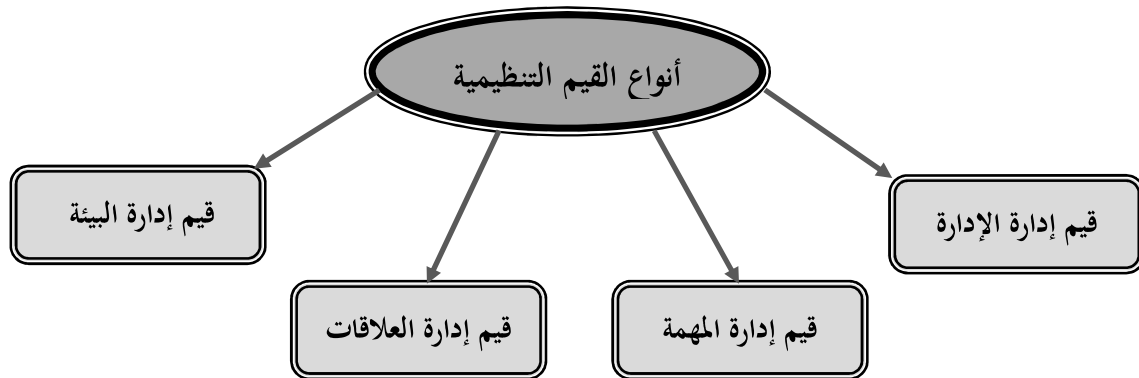
¹عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

²عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³فرانسيس ديف ، مايك وود كوك ، مرجع سبق ذكره، ص 25

- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) , والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، والمكافأة.
- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي، الفعالية والكفاية والاقتصاد .
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداءه دون التزام هؤلاء الموظفين , والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل , فرق العمل, والقانون, والنظام .
- قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة , والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع التنافس, واستغلال الفرص .

الشكل (09) يبين أنواع القيم التنظيمية



المصدر: الطالب

✓ مقياس القيم التنظيمية للباحثين "ديف فرانسيس" و"مايك وود كوك":

اجتهد الباحثان لبناء أداة استبيان لقياس مؤشرات القيم الخاصة بمجموعة المنظمات الناجحة وذلك بعد إجرائهم العديد من الدراسات بدول اوروبا و دول أمريكا واسيا وتوصلوا إلى نتيجة مفادها تشابه القيم التنظيمية في مختلف الثقافات ،وتستخدم الاستبانة لقياس اتجاهات الأفراد من إداريين و مشرفين ومسؤولين داخل المنظمة وتحتوى هذه الاستبانة على أنواعا وأبعاد القيم التنظيمية وكل بعد من هذه الأبعاد يتفرع الى ثلاثة مؤشرات فرعية وهي كالتالي:

- بعد إدارة الإدارة: ويضم المؤشرات التالية: القوة، الصفة، المكافأة.
- بعد ادارة المهمة: يشمل المؤشرات التالية: الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- بعد ادارة العلاقات: ويضم المؤشرات التالية: العمل الجماعي، القانون، العدل.
- بعد ادارة البيئة: ويحوي هذا البعد على المؤشرات التالية: المنافسة، عدم المخاطرة والدفاع عن المصالح، استغلال الفرص.

هذا وتضم الاستبانة ما يقارب 60 عبارة يتم قياسها عبر سلم تنقيط يكون كتالي:

- صحيحة كلياً (04 نقاط).

- صحيحة الى حد كبير (03 نقاط).

- ليست صحيحة وليست خاطئة (02 نقطتان).

- غير صحيحة كلياً (00 نقطة).¹

4) وظائف القيم التنظيمية : يمكن تلخيص اهم الوظائف الخاصة بالقيم التنظيمية فيما يلي:²

- تلعب دورها في توجيه الفرد إذ تعبر عن معايير وجدانية يؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجبها مع المواقف و الأشياء بالقبول أو بالرفض .
- تعتبر مرجعاً للحكم علي سلوك الأفراد إذ أنها الأساس الذي يعتمد لقياس سلوكهم وتقدير أفعالهم إذا ما كانت صالحة أم سيئة .
- تبعث الأفراد علي العمل و الانجاز أي أنها تعتبر من الدوافع الاجتماعية .
- تعطي معني لحياة الناس وذلك من خلال تحديدها لأهدافهم وتجعل منها محل تفكيرهم وشغلها الشاغل للوصول إليها.
- تحدد أهداف الفرد وتدله علي المؤشرات التي تساعد علي تحقيق ذلك .
- تساعد الفرد في اختيار الأدوار التي يرغب أن يلعبها في المجتمع لأنها الأساس الذي تقوم عليه طبيعة الدور و بالتالي موقع الفرد في المجتمع وما يقدمه من تقدير واحترام .
- يقع علي عاتقها تنظيم المجتمع و الحفاظ علي الاستقرار وفق لمصالح المجتمع و أهدافه من خلال عملية الضبط الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد .

¹ فرانسيس ديف ، مايك وود كوك، مرجع سبق ذكره، ص 10-32.

² غيث محمد عاطف ، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980 ، ص 187 .

- تساعد الأفراد في معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود أفعالهم .
- تعمل القيم علي ربط أجزاء الثقافة والمجتمع وبرغم من اختلاف ثقافة أفراد المجتمع وأراءهم إلا أن القيم تعتبر واحدة بالنسبة لهم و تعمل علي توحيدهم .

5) مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر التنظيمي: لقد عرفت القيم التنظيمية في تطورها سبعة مراحل أساسية في الفكر الإداري هي كآتي:

➤ المرحلة الأولى: تتمثل القيم علي أساس معاملة الإنسان علي انه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ،"ولقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية ، والتي قصد بها النموذج المثالي لتنظيم حيث افترض ان الرجال و النساء مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفرونها تدريجيا بواسطة النقود"¹

➤ المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية علي اثر نتائج دراسات مصنع الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد محاولة التون مايو في التجارب المعروفة باسم هاوثورن التي أدت تجربة في شركة "الواسترن الكتريك" في شيكاغو، وهي أولي المحاولات المكثفة لدراسة اثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية و الرطوبة والضوضاء وفترات الراحة و الأجور التشجيعية علي الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة لوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال و درجة الانسجام و الوثام القائمين بين المجموعة العامة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعني بالسلوك التنظيمي²، ويشير حبتور معارضة مايو لأفكار تايلور فيما يتعلق بالحافز المادي فبينما يضعه تايلور في مقدمة الحوافز نجد مايو يضعه في الرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي³.

➤ المرحلة الثالثة: من تطور القيم التنظيمية ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية ،ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، حيث أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، واستغلال الفرص والأجر المنصف، موضع السخرية وخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا .،ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيم تحول دون الموجهة إلي التوفيق

¹ فرانسيس ديف ، مايك وود كوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

² النمر سعود مجد واخرون ، الادارة العامة اسس ووظائف، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود الرياض ، 1997 ، ص 66 .

³ حبتور عبد العزيز صالح ، اصول ومبادئ الادارة العامة ، دار الجامعية الدولية ، الاردن ، 2000 ، ص 188

كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين¹.

➤ **المرحلة الرابعة:** من القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ففي عام 1960م نشر "دجلاس ماكجريجور" كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منهما بنظرية X والثاني بنظرية Y فنظرية X تري بأن الإنسان بطبيعته سلمي ولا يجب العمل وانه حامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل وأن العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان علي العمل و لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة علي الإنسان و أن الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، أما نظرية Y فهي تفترض أنها تنظر للعاملين علي طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تتحمل المسؤوليات و توجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، أن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا كما أمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب².

➤ **المرحلة الخامسة:** بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع (نظرية الإدارة بالأهداف) والتي يعود الفضل الأول لظهورها "بيتر دروكر". ومن بين أهم مزايا الإدارة بالأهداف نجد تحديد الأهداف بوضوح متناهي ، المعرفة ومهارات التفكير والابتكار، الأهداف الحقيقية، ومرشد إيجابي للعمل، ولا فوقية لأحد على احد، الأهداف هي الموجه وهي المراقب³.

➤ **المرحلة السادسة:** مفهوم التطوير التنظيمي، من تطور القيم التنظيمية علي الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي، إلا أن "ريتشارد بيكهارد" يري أن التطوير التنظيمي بينه الجهد المخطط علي مستوي التنظيم ككل و الذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط، و التطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل لتغيير المهارات، النشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة، لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. ومن هنا فان التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير رسمية فهو يهتم بالأهداف والجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم⁴.

¹ فرانسيس ديف ومايك وود كوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

² القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية - ، الجامعة الاردنية ، عمان ، 1989 ، ص 40 .

³ المنيف ابراهيم عبد الله ، الادارة المفاهيم والاسس و المهام ، دار العلوم ، ط1 ، الرياض ، 1980 ، ص 392 .

⁴ الطجم عبد الله ، السلوك التنظيمي دار النوايع لنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، 1996 ، ص 90.

➤ المرحلة السابعة: تعتبر هذه المرحلة مزيج من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة، وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي ويبنى على علاقة الزمالة و التفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.¹

الشكل (10) يوضح تطور القيم التنظيمية عبر الفكر التنظيمي

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	المغلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإتجاز في القمة
السادسة	الامكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

المصدر: فرانسيس ديف ومايك وود كوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

6) آليات تطوير القيم التنظيمية:

تسعى كل منظمة إلى بناء وتطوير قيم تنظيمية تساعد علي خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، ولتحقيق هذه الغاية لابد للمنظمة القيام بمجموعة من الخطوات التي تستهدف تطوير القيم التنظيمية وهي كالتالي:²

- تعريف القيم السائدة حاليا داخل بيئة العمل.
 - تحديد هل هذه القيم هي القيم المطلوبة لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.
 - الاتجاه الى تبني مجموعة من القيم التنظيمية الأكثر ملائمة للتطورات المستقبلية القادمة.
- قيام إدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة إستراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل التصرفات و السلوكيات التي قد ترجع لسيادة مجموعة من القيم الغير متناسبة مع خطط المنظمة.

¹ النمر واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

² أمل مصطفي عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

7) اثر اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة على توجهاتها المستقبلية:

يؤدي اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة إلي العديد من الآثار السلبية التي تنعكس علي الأداء والسلوك التنظيمي بالمنظمة.

وأكد "الشوادفي" أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلي النتائج السلبية الآتية:¹

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية .
- زيادة الصراع بين الموظفين .
- ارتفاع مقاومة التغيير .
- الاختلاف في القيم التنظيمية يؤثر سلبا علي مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية ، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة علي تحقيق الرؤية المستقبلية .
- أما الاختلاف في القيم بين القيادات و أعضاء فريق العمل يؤثر علي العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم .
- وان هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو قيم التنظيمية يؤثر علي درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي و درجة التماسك في فريق العمل ، ويؤثر أيضا علي روح الفريق ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل الجماعة .
- كما أن اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل ، ويزيد من التوتر و الإحباط ، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير و التطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف .
- وكلما زاد مستوي الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات الغير رسمية و التي تتباين في أهدافها و أهداف المنظمة. وانخفضت نسبة تشويه المعلومات وسيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

❖ المطلب الثاني: العملية التكوينية .

تعتبر العملية التكوينية بالمنظمة من الأبعاد الهامة المشكلة لثقافتها من حيث انها ضرورية لمواجهة التطورات الخارجية خصوصا التكنولوجية منها مثل التغيرات التي تشهدها الآلات التقنية ،لذا يجب الاعتماد عليها لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي، وهنا يجب علي المنظمة ان تولي هذا البعد أهمية خاصة وذلك من خلال اعتمادها علي ثقافة تكوينية فعالة للإطارات او العمال خاصة من الناحية التقنية لتحقيق التحكم في التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 128 .

1) تعريف التكوين:

- يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"¹.
 - هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله"².
 - ويعرف التكوين أيضا علي انه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود من خلاله أفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة."³
 - والتكوين أيضا "هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف، والأفكار الضرورية لمزاولة العمل،والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد"⁴.
 - ويعرفه "لخضر سكيو" على انه "مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"⁵.
 - ويعرفه "علي محمد عبد الوهاب" على انه "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا او مستقبليا، يطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"⁶.
- ويتضح من خلال التعريف السابق الذي يعتبر أكثر شمولية بحيث يوضح أن التكوين هو عملية منظمة قائمة على منهجية علمية مخططة بعيدة عن اسلوب المحاولة و الخطأ، يتضمن الاستمرار بحيث يرافق الموظف منذ

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. ص 2- 3.

² حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1982، ص25.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص332

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، دون مكان النشر، 1999، ص107

⁵ Sekiou Lakhdar, **gestion du personnel**, les édition d'organisation, Paris, 1986, p290.

⁶ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص19.

تعيينه الى غاية توقفه عن العمل وعليه يشكل الفرد المحور الاساسي لهذه العملية الهادفة الى تحقيق اهداف محددة وبالتالي فالتكوين هو وسيلة لتحقيق الاهداف وليس غاية في حد ذاته .

2) أهمية التكوين:

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹، وعليه يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين، ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:²

➤ الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

➤ الأهمية بالنسبة للعمال : وتتضح فيما يلي :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.

¹Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, opcit, p293.

² نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص115.

- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

3) أهداف التكوين:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

أ) الأهداف التوجيهية والإرشادية: تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.¹

ب) الأهداف التنظيمية والإدارية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- تخفيف العبء على المشرفين، حيث يحتاج المشرف الى وقت وجهد اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم او تكوينهم مقارنة مع غير المكونين .
- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم، بحيث تمكن المرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير او المتوسط وذلك من خلال اكتسابهم لأنماط السلوك و المهارات اللازمة لذلك. اما الاستقرار فيتجسد في قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لممارسة الوظائف بصفة مستمرة .
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و اصلاحها بحيث تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الإنتاج وإصلاح الآلات لان تكوين العامل بطريقة فعالة ومثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها.

¹ عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 30.

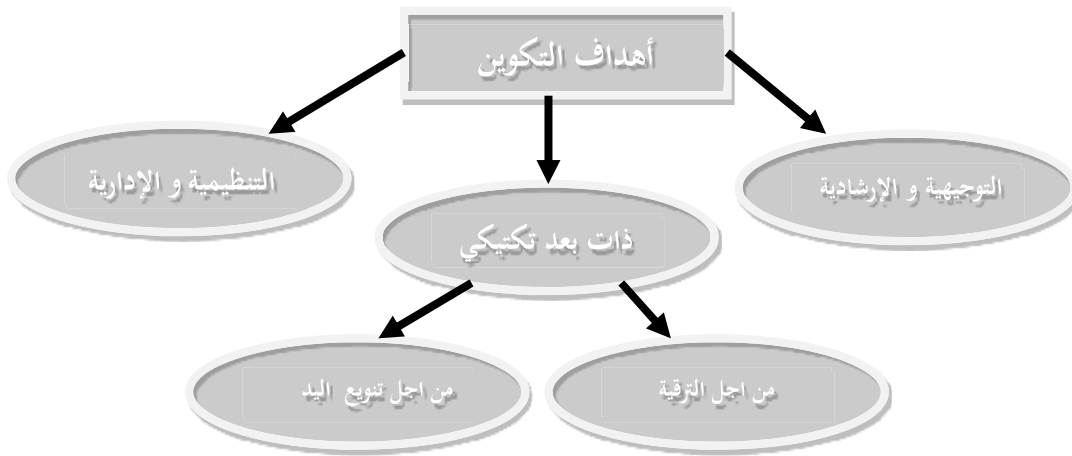
² السعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره، ص145.

- تخفيض حوادث العمل اذ ان التكوين يعتبر صمام امان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وارشادات توجيهية تمكنه من تفادي الحوادث .

ج) أهداف ذات بعد تكتيكي: من بين الأهداف التكتيكية نذكر:¹

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.
- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

الشكل (11) يوضح أهداف التكوين



المصدر: الطالب

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص31.

4) أساليب التكوين:

تعدد أساليب العملية التكوينية نتيجة تعدد العوامل المؤثرة في نجاحها مثل : حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والإمكانيات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل.

(أ) **أساليب التكوين في مكان العمل** : يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:¹

* أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المتكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

* أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

* أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.

* أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه وملاحظة مشرف.

* أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخص المتكون وإلمامه بكافة نشاطات المؤسسة.

* أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة و تتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين و تنمية رجال الإدارة فقط.

(ب) **أساليب التكوين خارج مكان العمل**: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج

¹ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999 ، ص 236 .

المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:¹

➤ **أسلوب المهمات الفردية:** بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بمذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بحثا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وترك له حرية معالجتها أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أحد أبرز وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون. أساليب التكوين، وموجبها يقوم المحاضر (المكون) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

➤ **أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

➤ **أسلوب التطبيق العملي:** ويتمثل في عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.

➤ **أسلوب دراسة الحالة:** يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

5) مبادئ العملية التكوينية: عند تخطيط برنامج تكويني معين، من الضروري مراعاة مجموعة من المبادئ الهامة والتي منها:

❖ **التكوين نشاط مستمر:** إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة

¹ علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994، ص 103.

للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.¹

❖ **الدافع و الحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلنكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب ان يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية، ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب و العقاب وبالتالي فان نجاح المتكون في البرنامج يؤدي الى مكافأته أما التقصير فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.²

❖ **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.³

❖ **الإرشاد و التوجيه:** الإرشاد يساعد المتكون أو المتعلم على سرعة التعلم وعليه فدقة التكوين مرتبطة بدرجة الإرشاد التي يتلقاها المتعلم فهو يعمل على إرشاده الى الصواب وهذا فيه اقتصاد للوقت و الجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة

لصناعة الأنابيب الناقل للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، ص111.

² السعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره، ص130

³ مولاي لخضر عبد الرزاق، نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

❖ **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الافراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح و الاتجاهات لها اثر كبير على التدريب ،ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند التخطيط برامج التدريب و التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.¹

❖ **وجود مقومات إدارية وتنظيمية:** إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني.

- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.

- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.

- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية.

- ضرورة تدرج العملية التكوينية و توزيعها على مراحل.²

(6) متطلبات نجاح العملية التكوينية: لكي تكون العملية التكوينية فعالة لا بد من توفر خمسة خصائص

كفيلة أن تساعد هذه العملية أن تحقق أهدافها و هي كما يلي:³

أ) **البساطة:** ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. ويكون البرنامج التكويني بسيطا إذا كان معرفا تعريفيا واضحا، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية. كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

¹ صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1987، ص153.

² مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص112.

³ Johnson Kast , Rosenzweig, **The theory and management of systems**, new york,1973,p 144

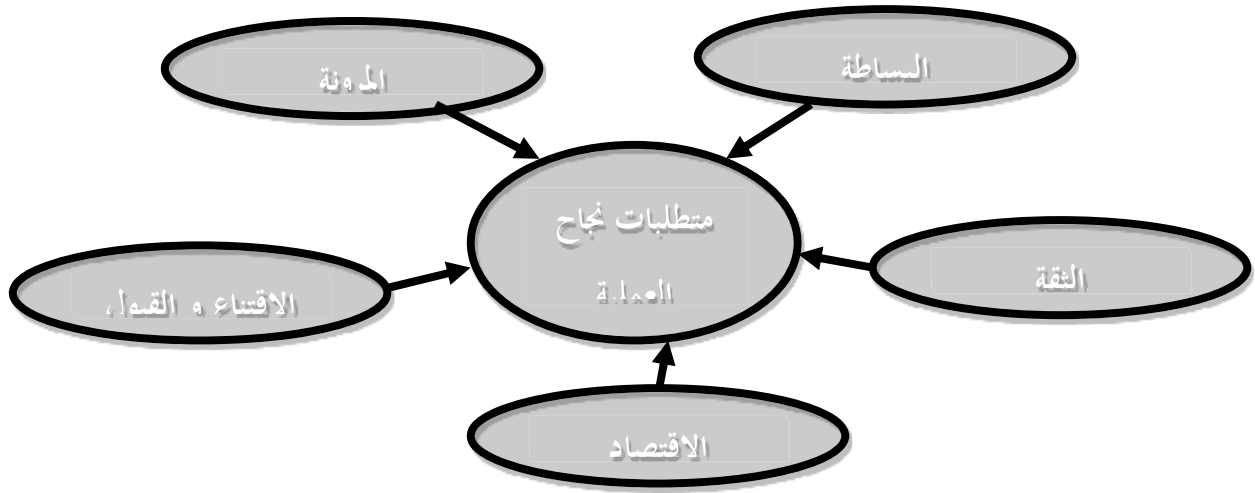
ب) المرونة: وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

ج) الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

د) الاقتصاد: يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج. فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقاتها، إذا لم يكن المتكويين مهيدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة - قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها .

هـ) الاقتناع والقبول: ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل. فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع؟ أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

الشكل (12) يوضح متطلبات نجاح العملية التكوينية



المصدر: الطالب

❖ المطلب الثالث: الرقابة التنظيمية

تشكل الرقابة التنظيمية احد اهم الابعاد و المتغيرات التنظيمية لمعبرة عن ثقافة أي مؤسسة، وعليه اتجه الكثير من الباحثين في مجال التنظيم الى محاولة البحث في ماهية هذا المتغير التنظيمي وكذا علاقته و اثره على مختلف الابعاد و المتغيرات التنظيمية الاخرى، حيث يرى الكثير منهم ان العملية الرقابية تشكل العصب الرئيسي الذي يسهر على متابعة مختلف الخطط و العمليات التنظيمية وضمان نجاحها، حيث نجد في غالب الاحيان ان تطبيق هذه الخطط يتم في العادة بواسطة العنصر البشري وهذا الاخير يختلف مع بني جنسه من حيث قدراتهم ودوافعهم وطريقة ادائهم وتعاملهم مع مختلف العناصر المادية(مختلف الاجهزة و الآلات و التكنولوجيات...) و المعنوية المشكلة للمنظمة(مختلف السياسات و القواعد و الانظمة التسييرية...) وهذا ما يفرض وجود رقابة مستمرة وهذا ما يؤكد اهمية هذا المتغير التنظيمي بالمنظمة و سنحاول في هذا الصدد التطرق الي ماهية الرقابة التنظيمية باعتباره عاملا مهما ومؤثرا على عملية التحكم التكنولوجي بالمنظمة.

1) تعريف الرقابة التنظيمية:

يعتبر "هنري فايول" من بين المفكرين الاوائل الذين اهتموا بموضوع الرقابة حيث يعتبرها "فايول" من بين الانشطة الاساسية في الادارة، ويعرفها على انها "هي التحقيق كما اذ كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة

والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف و الاخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق على كل شيء-الاشياء-الناس و الافعال "1. وعليه نجد ان "فايول" يؤكد في تعريفه ان الرقابة هدفها كشف الاخطاء و اقتراح الحلول و البدائل و محاولة التنبؤ بها ومنع حدوثها مستقبلا.

وتعرف ايضا على انها "تعبير شامل عن عملية الاشراف و المتابعة وقياس الاداء و تحديد معايير ومقارنتها بالإنجازات"2.

كما عرف "جورج تيري G.Terry" الرقابة التنظيمية على انها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"3. ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا جليا ان الباحث ركز في تعريفه للرقابة على الجانب السلوكي و الانساني حيث بواسطتها يتم التأثير بطريقة ايجابية على سلوك العاملين.

ويعرف كل من "جونسون P.Johnson" و "جيل J.Gill" الرقابة التنظيمية على انها "مجموعة التقنيات و التطبيقات التي يقصد بها الوصول الي مراقبة تصرف و سلوك الافراد،الجماعات (ومختلف التنظيمات الاخرى) بطريقة تقربهم من تحقيق اهداف محددة و هذه الرقابة تحتوي على:

- القواعد و الاجراءات الرسمية التي تبين ما يجب فعله أو ما لا يجب فعله .
 - مراقبة النتائج التي تتعلق بالقياس .
 - تعميم الاهداف بالطريقة التي تسمح للتنظيم بجعل افراده يتقبلون الاجراءات و التقييم و المعتقدات التي تقرهم من الوصول الي الاهداف المنشودة"4.
- هذا ويعرف الدكتور "صالح محمود جاد الله" الرقابة التنظيمية بأنها "تحديد ما تم انجازه -بمعنى تقييمه- وعند الضرورة تطبيق الاجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، وهكذا فان الرقابة تعني قياس الاداء ومقارنته مع المبادئ و المقاييس الموضوعية ومتابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الاجراءات، فالرقابة اذن لها صلة اساسية بوظيفتي التخطيط و الاداء"5. ومن التعريف السابق يتضح لنا جليا ان

1 عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة و التنظيم -المفاهيم، الوظائف، العمليات-، دون ذكر دار النشر، الاردن، 2001، ص246.

2 كمال بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996، ص147.

3 علي عباس، الرقابة الادارية على المال و الاعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، ط1، 2001، ص23.

4Frederik Livan , Organisation-Theories et Pratiques-, Dunod, Paris ,2005, pp157-158.

5 صالح محمود جاد الله، دراسة ميدانية في تدقيق الاداء وتقييم المشروعات "المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق"، دون ذكر سنة النشر، ص36.

الباحث يؤكد على دور الرقابة في تصحيح ومعالجة الاخطاء كما نجده حريص اظهار الصلة بين عملية الرقابة و التخطيط و الاداء .

يعرف "ابراهيم درويش" الرقابة التنظيمية على انها" اداة يمكن من خلالها التحقق من ان البرامج والاهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ"¹.

ومن بين التعريفات للرقابة التنظيمية نجد تعريف كل من "علي شريف" و "محمد سعيد سلطان" اللذان يريان بانها " نشاط اداري يسعى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق اهدافها"².

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الرقابة التنظيمية على انها اداة يتم من خلالها متابعة وتقييم و توجيه العاملين في استغلال موارد المنظمة سواء المادية منها (التكنولوجيا ووسائل الانتاج) او المعنوية (الاجراءات و القواعد و المعايير و القوانين) من اجل الوصول الى الاداء المطلوب لتحقيق اهداف المنظمة .

(2) اهمية الرقابة التنظيمية: ويمكن ايجازها في النقاط التالية :

● ارتباطها بالعملية الادارية ارتباطا وثيقا، بحيث ان كل من التخطيط و التوجيه يؤثران ويتأثران بعملية الرقابة و التفاعل المشترك بين هذه الانشطة يسمح بتحقيق اهداف المنظمة .

● تمكن الرقابة من قياس و مراجعة المهام و الخطط الموضوعة لها واساليب تنفيذها .

● البيئة المعاصرة وما تحمله من تغيرات متسارعة ومعقدة جعلت من الرقابة ضرورة حتمية من حيث انها تمثل احدى القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الي حالة التجاوب السريع مع هذه التغيرات البيئية .³

ويبين "ثابت عبد الرحمن ادريس" و "جمال الدين محمد المرسي" ان قيام بعملية الرقابة امر ضروري وهام بأي منظمة حيث يترتب عن غيابها العديد من التجاوزات و المشاكل ومن بينها:⁴

● اسراف في استخدام الموارد المادية.

¹ محمد مهنا العلي، الوجيز في الادارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1، 1983، ص193.
² صالح بن النوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص86.
³ مراد كشيشب، الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي - المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية لجامعة قسنطينة، 2006/2007، صص12-13.
⁴ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية 2001/2002، ص429.

- البطء في إنجاز الاعمال و تدني الانتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله .
- عدم الوصول الى الاهداف ،ومنه صعوبة الحكم على فعالية المنظمة.

3) اهداف الرقابة التنظيمية: تتلخص الاهداف الأساسية لعملية الرقابة التنظيمية في ما يلي:¹

- معاونة الادارة على تحقيق النجاح ،وذلك بالتأكد من ان الخطة تتحرك في مسارها المرسوم .
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- اكتشاف الاخطاء فور وقوعها او عندما تكون في طريق الوقوع ،لكي تعالج فوراً او يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
- المحافظة على حقوق الاطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة او المنظمة مثل العاملين فيها او المتعاملين معها .
- التأكد من ان القوانين مطبقة تماما، وان القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.

وهناك بعض الاهداف الثانوية لعملية الرقابة التنظيمية يلخصها "ثابت عبد الرحمن ادريس" و "جمال الدين المرسي" في ما يلي:²

- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية
- المساعدة في التخطيط و اعادة التخطيط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الاقسام التي تشارك في التنفيذ.

4) مستويات الرقابة التنظيمية: يمكن التمييز بين ثلاثة انواع او مستويات للرقابة التنظيمية وهي :

أ) الرقابة على مستوى المنشأة: يتم فيها تقييم الاداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية معينة ،لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية و المحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية ،معدل العائد

¹ السعيد بلوم ،اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة قسنطينة، د.سنة ، ص36.

² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 430.

على الاستثمار ،حصة المؤسسة في السوق ،نمو المبيعات .. الخ ،و الفشل في التوصل الى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالاجراءات التصحيحية التالية :اعادة تصميم الاهداف ،اعادة وضع الخطط ،اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ،توفير وسائل الاتصالات الداخلية و الخارجية ،توجيه دافعية الافراد داخل المنشأة .¹

ب) الرقابة على مستوى العمليات: تركز الرقابة هنا على الاداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام و الانشطة التي تتم داخل المنظمة مثل: الانتاج ،التسويق، اشراف على الافراد... الخ ،ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها: اجمالي عدد الوحدات المنتجة الى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعات التشغيل الآلية.

● قياس نسبة الانتاج المعيب من خلال الفرق بين مجموع الانتاج الغير مطابق للمواصفات الى مجموع عدد الوحدات المنتجة .

● معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين اجمالي المصاريف البيعية و اجمالي المبيعات وعند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب اجراء التصحيحات اللازمة الاتية:

- تشغيل العمال وقتنا اضافيا لارتفاع بمعدل الانتاج.

- تعديل معدلات تشغيل الآلات.

- زيادة مراقبة الجودة على الانتاج.

- خفض الانفاق على المصروفات البيعية .²

ج) الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة هنا في تقييم اداء الفرد وسلوكه في المنظمة ،ومعرفة انتاج كل فرد بالنسبة لعمله ،وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكيفي و الكمي وتتمثل في :

● تقارير الاداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن رؤوسهم .

● قسمة المبيعات على عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

● قسمة ميزانية الحوافز الى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الافراد لتدريبهم وتحفيزهم او القيام ببعض الاجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الاداء.³

¹ فريد محمد الصحن واخرون ، مبادئ الادارة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2001-2002، ص 354.

² فريد محمد الصحن واخرون ،مرجع سبق ذكره، ص 342.

³المرجع نفسه، ص 343.

5) مجالات الرقابة التنظيمية: لعملية الرقابة التنظيمية عدة مجالات وهي كالتالي:¹

أ) الرقابة على الانتاج: تهدف الرقابة على الانتاج الى التأكد من ان ما تم انتاجه مطابق لما هو مطلوب انجازه ،و الرقابة على الانتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات و الآلات و الرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتوجات.

✓ الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها :

- التأكد من ان الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل .
- التأكد من الاستخدام الامثل للآلات .
- معرفة اسباب عطل الآلات و اجراء التصليحات اللازمة .
- التأكد من الاستعمال الامثل للأدوات الرقابية في هذا المجال أي سجل الآلة ،بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

✓ الرقابة على الوقت والحركة : ان الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الاساسية في الانتاج و بالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت اهمية دراسة الوقت و الحركة ،وان دراسة الوقت الانتاجي هي الملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الانتاجية اما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل او الالة اثناء تأدية العملية الانتاجية بغية تفاعلي الحركات الغير ضرورية .

✓ الرقابة على جودة المنتوجات: تعني التأكد من ان جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا و التي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله .

ب) الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الانساني ،ومن ابسط معايير الرقابة في التسويق حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع ،الارباح المحققة من تلك المبيعات ،حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة.

ج) رقابة المورد البشري : لكي تتم ادارة الافراد بأحسن طريقة يجب التأكد من ان القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق اهداف المشروع وهذا الامر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الاتية مثلا :

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص34.

- عدد طلبات التغيير من وظيفة او منصب الى اخر
- عدد العمال الذين تم فصلهم
- عدد الغيابات
- عدد الحوادث المهنية
- تطور انتاجية العامل .

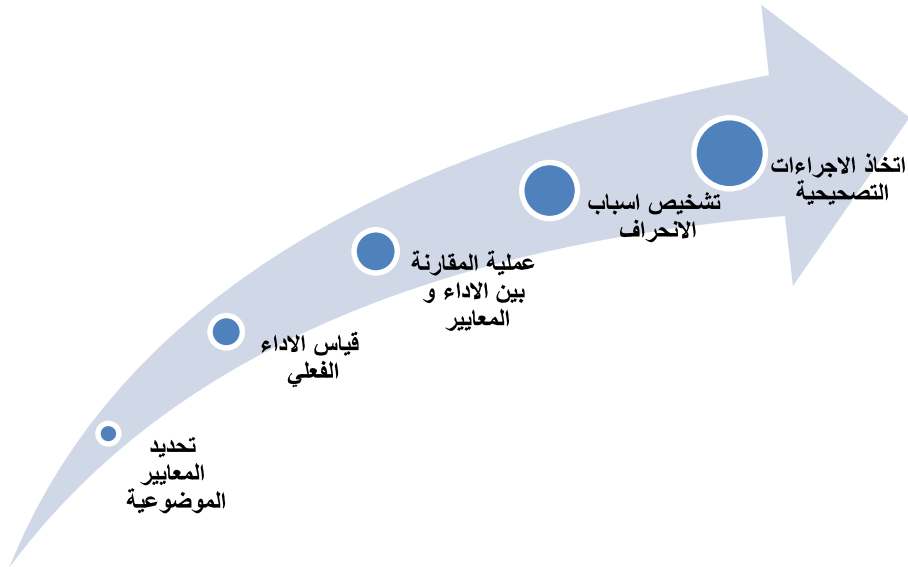
6) خطوات الرقابة التنظيمية: يمكن تحديد اهم الخطوات في عملية الرقابة بالمنظمة في النقاط التالية :¹

- ✓ **تحديد المعايير الموضوعية :** ان وضع معايير ومقاييس نمطية يتم الاعتماد عليها في قياس النتائج المحققة (الفعلية) يعتبر الخطوة الاولى في عملية الرقابة السليمة بحيث تتجلى اهميتها في انما تساهم في تحديد مختلف الانحرافات و التجاوزات التي ترافق الاداء بشكل عام ، ونجد منها ما هو متعلق بالجانب الكمي يهتم بقياس الاعداد و الكميات و الاحجام و المبالغ ،ومنها ما هو متعلق بالنوع يهتم بتحديد صفات ومعايير الجودة و الملائمة و درجة المطابقة ،وهناك ايضا معايير زمنية يتم بواسطتها الاعتماد على وحدة الزمن للقياس مثل عدد الساعات و الايام او مدة الغيابات و التأخيرات. ومن الضروري ان تتسم هذه المعايير بالمرونة و الوضوح و القدرة على التحقق منها .
- ✓ **قياس الاداء الفعلي :** بعد تحديد المعايير الموضوعية تأتي الخطوة الثانية و هي وظيفة قياس الاداء الفعلي او المتحقق ويتم ذلك قبل التنفيذ و اثناء التنفيذ او بعد التنفيذ بحيث تسمح هذه الخطوة بالتنبؤ بما سيكون عليه الاداء في الواقع (الرقابة القبلية) و تصحيح الاداء و تقويم الانحرافات قبل الانتهاء من عملية التنفيذ (الرقابة المتزامنة) ، اما اذا كانت هناك تجاوزات بعد عملية التنفيذ يتم تصحيح وتقويم هذه الانحرافات في الاداء ومعالجتها (الرقابة البعدية) .
- ✓ **مقارنة الاداء المتحقق (الفعلي) بالمعايير الموضوعية :** بعد تحديد المعايير الموضوعية للأداء و القيام بعملية القياس و التحقق من الاداء الفعلي تأتي المرحلة الثالثة في عملية الرقابة بحيث يتم فيها المقارنة بين ما هو مخطط وبين ما هو متحقق فعلا ومن خلال هذه المقارنة يتم التحقق من حالة الاداء فيكون ايجابي اذا كان متوافق الي حد كبير مع هذه المعايير و يكون سلبي اذا كان هناك نقص او هبوط في الاداء قياسا بالخطة الموضوعية .

¹ خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط3 ،عمان ،2007،ص ص 318- 320 .

- ✓ تشخيص اسباب الانحراف : و انطلاقا من المقارنة السابقة تأتي المرحلة الرابعة و التي يتم فيها تشخيص اسباب النقص و الانحراف عن المعايير الموضوعية وذلك من خلال تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة ، و الافراد ، و كذلك تحديدها حسب انواع موارد المنظمة (بشرية ، مادية ، مالية ، معلومات) ، و حسب العمليات التحويلية ، فقد تكون الانحراف و النقص و القصور في الاداء نتيجة احد هذه العوامل او أكثر، و عليه فان تحديد المسؤولية بالدقة اللازمة يسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية الفعالة.
- ✓ اتخاذ الاجراءات التصحيحية : و تعتبر الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة ، و تتوقف فعاليتها على دقة و صحة الخطوات السابقة في عملية الرقابة.

الشكل (13) يبين اهم خطوات عملية الرقابة التنظيمية



المصدر: الطالب

7) اساليب الرقابة التنظيمية : تتعدد اساليب الرقابة بين ما هو تقليدي وما هو متخصص وهي كالتالي:

أ) الاساليب التقليدية :ومن بين اهم الاساليب ضمن هذا النوع نجد¹:

➤ التقارير الادارية :هو اسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف الى اعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية اجراء العمل ومدى كفاءة انجازه ،وهذا يسمح بمقارنة مستويات الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط.

ويمكن ان تكون هذه التقارير دورية ،أي تعد بانتظام ،حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها او تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل ما او مسؤولية معينة ،وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ،ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب ان تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و تعد بطريقة جيدة و واضحة ، لا تحتمل الغموض او الشك .

➤ الملاحظة : إن أسلوب الملاحظة يتم اثناء الانتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء انجاز العمل، فهو يكشف الاخطاء عند وقوعها ،وبالتالي يكون تصحيح الاخطاء أكثر فاعلية .الحاجة الى استخدام اسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين كفاءتهم في اداء عملهم ،وعلى درجة مهارة المشرفين و المدراء ،وعلى النظام السائد في انجاز الاعمال...الخ.

➤ الميزانية التقديرية :الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية ،تعددها المنظمة لمختلف أنواع الانشطة و الاعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في اجراء القياس و المقارنة بين الاهداف و الانجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ، وتحديد مدى الانحرافات و الاخطاء ان وجدت .

➤ الرقابة عن طريق نقطة التعادل : يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث انه يبينان النتائج التي يمكن ان تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة و كوسيلة رقابية فان التحليل يبين ان عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف التي تتكبدها المنظمة وبين ارادتها عند تلك النقطة ، ويعمل هذا الاسلوب على تمثيل وضع المنظمة في لحظة معينة . ولهذا الاسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الادارة في التزويد بالأفكار الجيدة على مستوى نشاطها .

¹ مراد كشييب، مرجع سبق ذكره ،ص 16.

- (ب) الاساليب المتخصصة : من بين الاساليب المتخصصة في عملية الرقابة بالمنظمة نجد ما يلي:¹
- **خرائط مراقبة الجودة :** ان من اهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتوجات سواء كان من حيث الحجم ، الشكل ، الوزن ، التركيبية ... الخ ، فمن اجل هذا تستخدم الرقابة اسلوب خرائط المراقبة المبينة على اساس المعلومات الاحصائية مثل الوسط الحسابي ، مدى الانحراف المعياري .. الخ .
 - **خريطة جانث :** خريطة جانث نسبة الى العالم هنري جانث احد مؤسسي حركة الادارة العلمية في نهاية القرن 19 ، وهي اسلوب يعمل على ضبط الانتاج نسبة الى عنصر الزمن كما انه وسيلة مباشرة في اجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الاداء الفعلي .
 - **الخرائط الرقابية :** ومن اهمها ما يلي :
 - ❖ **سجل الآلة :** يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما انتجته . وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الانتاجية .
 - ❖ **سجل العامل :** يمكن سجل العامل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الانتاج الذي حققه خلال هذا الوقت .
 - ❖ **خريطة التصميم :** تتشابه مع خريطة سجل العامل ، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الانتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها .
 - ❖ **خريطة تقدم العمل :** توضح الاعمال المنجزة و الغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة ، و الخريطة تقدم في بعض الاحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته .
 - ❖ **اسلوب تقييم ومراجعة المشروعات :** يستخدم هذا الاسلوب في الاعمال الضخمة مثل بناء سد كبير او مشاريع سكنية ، انشاء مدينة كاملة ... الخ لأن هذا يعمل على التنسيق بين الاعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الاعمال الى مجموعات تسمى بالنشاطات ، وقد يشترك في تطبيق هذا الاسلوب اكثر من مؤسسة واحدة .

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

❖ **انظمة مراقبة المخزون:** ان الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها ،وان النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف الى وضع المؤسسة في ضوء الاهداف التالية :

- تخفيض نفقات التخزين قدر الامكان .
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف او السرقة او الانكماش وغيرها من الاخطار الاخرى.
- منع تعرض الانتاج او الخدمة الى التوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب عن هذا التوقف من تكاليف اضافية على المؤسسة .
- الاحتفاظ بالمعلومات و البيانات الخاصة بمراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام اخرى .

8) مبادئ الرقابة التنظيمية الفعالة:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب ان تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و الخصائص حتى يكفل له النجاح و الفعالية لما له من دور مهم في تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة عالية ومن بين هاته المبادئ نجد¹ :

أ) **الملائمة:**

لا يتحقق أي نظام للرقابة الا اذا اتسم بملائمته مع طبيعة الانشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية ،وانسجامها مع حجمها من ناحية اخرى ،اذ غالبا ما تحتاج المنظمات الكبيرة الى نظم الرقابة اعقد من الانظمة الرقابية في المنظمات الاصغر.

ب) **المرونة:**

ينبغي ان يتسم نظام الرقابة بالمرونة العالية لكي يتوافق و يتكيف مع التغيرات الداخلية للمنظمة ،و المتغيرات الخارجية (البيئة) ،فحمود انظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة و الظروف الغير متوقعة وهذا يعود الى عجز النظام ككل عن تحقيق الاهداف المرسومة .ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل او الضعف وتقومها.

¹ خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حموده، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-324.

ج) الوضوح :

من المستلزمات الاساسية لنجاح نظام الرقابة التنظيمية الفاعلة ان يكون هذا النظام واضحا وسهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه لذلك يجب ان تتوفر لدى الافراد المعنين بتنفيذه القدرة على استيعابه بشكل واضح و الاحاطة بنتائجه ، هذا اضافة الى توافر الاختصاصات و المؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه .

د) السرعة في اكتشاف الانحراف:

تؤدي السرعة في اكتشاف الانحرافات و النقائص الى التنبؤ بها قبل وقوعها و التقليل من اثارها وعليه فمن الضروري ان تتسم انظمة الرقابة بأساليب وقائية لمعالجة الانحرافات و النقائص قبل وقوعها .

هـ) الاقتصاد في التكلفة:

ان فعالية نظام الرقابة التنظيمية يتجسد في قدرته على حصد اكبر عائد من المردودات و المنافع بأقل تكلفة فكلما كان نظام الرقابة غير مكلف وكانت المردودية في تصاعد كان الاقتصاد الخاص بالمنظمة في احسن احواله .

و) التغذية العكسية:

تسهم التغذية العكسية لنظام الرقابة التنظيمية في معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام و التعرف من خلالها على ردود الفعل حولها ، ثم اتخاذ التدابير و الاجراءات اللازمة لضبط هذه العلاقة و ضمان التفاعل المستمر و الهادف بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها .

خلاصة الفصل:

أن ثقافة المؤسسة تعبر على مختلف الاعتقادات و الذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية و هذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد و من ثمة تحقيق الأهداف الموضوعية و لكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية) فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقينا من خلال التنشئة علي مجموعة من القيم التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتجعلها أكثر خدمة لأهداف المؤسسة كما تلعب العملية التكوينية دورا كبير في تطويرها وجعلها أكثر كفاءة ودقة مع متطلبات الفعالية في مختلف الانساق بالمنظمة سواء كانت الادارية او الفنية او التقنية –التكنولوجية-، في حين تركز الرقابة التنظيمية على الحفاظ على هذه السلوكيات في مستوى يضمن فاعليتها ويجنب المنظمة مختلف السلوكيات الانحرافية وتعمل على كشف النقائص ومعالجتها وتقويمها، وعليه يمكن القول أن ثقافة المنظمة وما تحتويه من ابعاد (القيم التنظيمية، التكوين، الرقابة... الخ) قد يكون لها دور الكبير في تحقيق النجاح على مختلف مستويات المنظمة و أنساقها .

الفصل الثالث

التكنولوجيا

تمهيد

➤ المبحث الاول: التكنولوجيا التعريف و المكونات.

- المطلب الاول: تعريف التكنولوجيا
- المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا
- المطلب الثالث: مراحل تطور التكنولوجيا
- المطلب الرابع: اثر التكنولوجيا في اتمتع الحديث
- المطلب الخامس: اثر التكنولوجيا على المنظمات الصناعية
- المطلب السادس: اهم الدراسات حول التكنولوجيا بالمنظمة
- المطلب السابع: استراتيجيات و اساليب نقل التكنولوجيا بالدول النامية

Ø المبحث الثاني: التكنولوجيا في الفكر التنظيمي

- المطلب الاول: النظرية الماركسية والتكنولوجيا
- المطلب الثاني: ماكس فيبر و التكنولوجيا
- المطلب الثالث: حركة الادارة العلمية و التكنولوجيا
- المطلب الرابع: تالكوت بارسونز و التكنولوجيا
- المطلب الخامس : التكنولوجيا في حركة العلاقات الانسانية
- المطلب السادس: الاتجاه الحتمي و التكنولوجيا
- المطلب السابع: الاتجاه الانتشاري (الثاقفي) و التكنولوجيا

- المطلب الثامن: التكنولوجيا واتجاه الحداثة
 - المطلب التاسع: التكنولوجيا و اتجاه ما بعد الحداثة
 - المطلب العاشر: الاطار التصوري للدراسة الحالية في ظل الاتجاهات النظرية السابقة
- Ø المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مجال التصنيع والتكنولوجيا
- المطلب الاول: استراتيجية التصنيع في الجزائر
 - المطلب الثاني: استراتيجية نقل التكنولوجيا و التحكم فيها بالجزائر
 - المطلب الثالث: نتائج السياسة التكنولوجية بالجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التطور العلمي والتقني أصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات. ويتجلى ذلك من خلال ما يلاحظ من تحول في تفكير الإنسان وفي سلوكه. حيث شهدت السنوات الأخيرة تزايداً كبيراً في مجال المنافسة، خصوصاً في ظل ظاهرة العولمة، التي جعلت من التاريخ أكثر تسارعاً ومن الجغرافيا أكثر تحولا حيث توسع نطاق تدفق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج والمعلومات بصورة لم يعرف لها نظير من قبل. و لما كان من أهم سمات الحياة الاقتصادية الحديثة الدور الذي تلعبه التكنولوجيا فيها وما حققته من تغيير وتجدد مستمر هذا ما نتج عنه تقسيم العالم الى دول متقدمة مالكة لتكنولوجيا وأخرى متخلفة ونامية فاقدة لعنصر مهم لتحقيق التنمية وهو العنصر التكنولوجي وعليه فإن طموح الدول النامية عموماً و الجزائر خصوصاً مواكبة هذه التغييرات الحاصلة في المجال التكنولوجي التي تزداد اتقاناً و تعقيداً وذلك في ظل النجاحات الباهرة للبحث العلمي, هو السعي المتواصل للبحث عن أفضل الطرق و الوسائل فعالية لتجاوز الفجوة القائمة بينها و بين الدول المتقدمة وسبيلها في ذلك هو ضرورة مواكبة التغييرات الحاصلة في النسق التكنولوجي و فهمها و محاولة تطويرها و التحكم فيها.

المبحث الاول: ماهية التكنولوجيا.

- المطلب الاول: تعريف التكنولوجيا.

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين لكن كل واحد منهم ينظر إليها بنظرات يختلف فيها عن الآخر ، وهذا راجع إلى اختلاف تخصص الباحثين وتطور خصائص التكنولوجيا ففي عهود مضت كان ينظر لها علي أنها وسيلة من وسائل التي اكتشفها الإنسان في صراعه ضد الطبيعة وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجاته ، ثم تطورت في ما بعد إلى أن أصبحت كوسيلة مهمة في حياته لزيادة تحقيق تطوره ونموه واكتشاف العالم الكثيرة داخل هذا الكون مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بأنها المسؤولة عن كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع وخاصة بعد أن غيرت ملامح العديد من الأنظمة وقضت علي أخرى و ألان بعد تطور العلم أصبحت كوسيلة في يد الرأسمالية تستعملها كسلاح تهدد به الدول التي لا تملكها ، ومن خلال العرض الوجيز نلاحظ كيف انتقلت المعاني المتعددة لمفهوم التكنولوجيا وهذا حسب حاجيات المجتمع وممارسته اليومية و لهذا تعددت تعريفات الباحثين و المفكرين في تقديم شامل لها .¹

- ويعرف محمد عاطف غيث التكنولوجيا علي أنها "المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية و مصادر القوة وطرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع و الخدمات"² ويؤكد في تعريفه لتكنولوجيا علي أنها لا تقتصر علي وصف العمليات الصناعية بل ترصد تطوراتها فهي تعبر عن طريقة الإنسان في التعامل مع الطبيعة و التي من خلالها يدعم استمرار حياته.

- كما يعرف إبراهيم مذكور التكنولوجيا بقوله " هي فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له ، وتطلق علي المبادئ العملية و المخترعات التي يستفاد منها الإنسان في تطوير الجهود الصناعي فتشمل مصادر القوي و العمليات الصناعية وما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج ، و باختصار كل ما يفيد الإنتاج و يرفع من شأن السلع والخدمات."³

¹ علي غربي ، مينة نزار ، دراسة ميدانية التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم الاجتماع اتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2002 ، ص 15-16 .

² محمد عاطف غيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 484 .

³ إبراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1970 ، ص 176 .

- أما فهد العبيد فيعرفها علي أنها " التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستنبطة، المعنية بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات، وتستفيد التكنولوجيا من العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من أجل نموها وتطورها"¹.
- ويعرفها "علي لغريبي" و" يمينة نزار" علي أنها " مجموعة من الآلات و المعدات و التقنيات و المعارف العلمية و الأفكار و الوسائل التي يعتمد عليها الإنسان لتحقيق حاجياته في بيئته الاجتماعية "² ويقصد هنا بأن التكنولوجيا لا تقتصر فقط علي الآلات والمعدات التي يستعملها الإنسان وإنما تشير الي المعارف و الأفكار التي تمكن من استخدام هذه الآلات والمعدات ،وفي نفس الوقت هي نتاج اجتماعي لا توجد بمعزل عن محيطها .
- وتعرفها الباحثة "سهى حمزاوي" علي أنها " هي مجموعة من المعارف و الخبرات و المهارات و الطرق العلمية التي تستخدم لتسيير الآلات و المعدات و النظم المرتبطة بالإنتاج لتحقيق مختلف الحاجات داخل المجتمع وهي وليدة النظام الاجتماعي و الاقتصادي الذي نشأت فيه، ونباحها مرهون بتوفير قاعدة معرفية و علمية ،لتسييرها و التحكم فيها "³ و يظهر لنا جليا من خلال تعريف الباحثة ان التكنولوجيا لا تقتصر على الجانب المادي فقط (تجهيزات و تقنيات) التي يستخدمها العامل لإنجاز عمله داخل المصنع بل تتجاوز ذلك لتشمل اساليب التنظيم و الادارة في تعتبر منتج اجتماعي وثقافي يعبر عن النظام الذي نشأت فيه وان التحكم في هذه التكنولوجيا يتطلب قاعدة ثقافية ومعرفية و علمية .
- وعموما نجد مما سبق من تعاريف أن غالبية الباحثين يتفقون على أن التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والمهارات و الاساليب المتاحة التي تنتج الآلات وتسييرها وتعتمد على العلم في تقدمها .ويختلفون في تركيزهم على نقاط وأفكار مكملة للمعارف والخبرات، التي تساعد على التحكم بالتكنولوجيا وتطويرها، مثل: البيئة الثقافية، والكفاءة المعرفية والتقنية للمجتمع والقاعدة الاقتصادية للبلد عامة والمؤسسة خاصة .

- المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا.

لقد اتفق غالبية الباحثين في تناولهم لمفهوم التكنولوجيا باعتبارها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي يستخدمها الإنسان لتسيير شؤون حياته، و تعتمد عليها كذلك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها،

¹ اعراب سعيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

² علي لغريبي ، يمينة نزار ، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

³ سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

فالوسائل المادية هي كل الأجهزة و المعدات و العناصر الفيزيائية التي يمكن ملاحظتها في الواقع، أما الجانب المعنوي فهو مجموعة من المعارف و النظريات التي من خلالها يتم تشغيل الجانب المادي للتكنولوجيا.

وتشتمل المكونات المادية للتكنولوجيا على ما يلي:

1. التجهيزات و الآلات و الأدوات الصناعية و الإنتاجية.
2. أساليب و طرق الإنتاج ؛ أو مراحل الإنتاج مثل العمل بالسلاسل.
3. براءات الإبداع و العلامات المسجلة، و التي تستخدم بترخيص أصحابها.
4. وثائق و سجلات مكتوبة تحدد كيفية تركيب و تشغيل الآلات.
5. البيانات و المخططات الصناعية.

أما المكونات المعنوية؛ فهي تتمثل في معارف و أفكار الإنسان والتي بها يتم تسيير الجانب المادي للتكنولوجيا وتتمثل في مختلف المعارف والخبرات اللازمة لتشغيل الآلات وكذلك الدورات التكوينية اللازمة للإطارات، والمشرفين على العملية الإنتاجية ككل وعلى تسيير مختلف الوظائف داخل المؤسسة، من أجل إكسابهم المهارات اللازمة لذلك، وهذا تحقيقا لفعالية أدائهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

- المطلب الثالث: مراحل تطور التكنولوجيا.

لقد رافقت التكنولوجيا الإنسان منذ وجوده على هذه المعمورة إلى يومنا هذا، غير أن مستوى تقدمها و تطورها اختلف من مرحلة لأخرى فتكنولوجيا العصر الحجري ليست هي تكنولوجيا القرن الواحد والعشرين ميلادي، حيث عرفت البشرية تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا، وكان ذلك عبر مراحل التكنولوجيا يمكننا تلخيصها فيما يلي:¹

➤ **المرحلة الأولى:** عرفت هذه المرحلة بالحياة البسيطة المتميزة بالركود و الاكتفاء الذاتي، و عاش فيها الإنسان الأول معتمدا على قوته العضلية لتلبية حاجاته من أجل البقاء و الإستمرار، فكانت إمكانياته محدودة في مجال الإكتشاف و الإبداع؛ حيث عرف بعض الوسائل البسيطة التي إستعملها في مجال الزراعة مثل الفأس الحراث، والطاحونة الهوائية... الخ، وتعرف هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الزراعية، فالزراعة هي النشاط الأول الذي عرفه الإنسان ثم تطور نشاطه وتطورت معه التكنولوجيا بتطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها في المراحل اللاحقة.

¹ جعفر حسن الطائي، التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص:19

➤ **المرحلة الثانية:** لقد تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب على السلع الإنتاجية، خاصة مع تزايد عدد السكان الذي عرفته كل المجتمعات، إذ ظهرت المانيفاكوتورا لتلبي تلك الحاجات الأساسية و المتزايدة، و تعتبر الثورة الصناعية في هذه المرحلة نقطة تحول حاسمة في تاريخ المجتمعات البشرية، ففضلها ظهرت الآلة البخارية التي مهدت لتطور متسارع للتكنولوجية الصناعية، فعوض الجهد البشري بالجهد الميكانيكي، وعرفت هذه المرحلة بمرحلة التصنيع غير أن التطور التكنولوجي لم يكن منحصرًا في وسائل الإنتاج والتصنيع؛ بل دخل مجالات عدة مثل مجال النقل والاتصال، المجال العسكري.... الخ وتم إنشاء معاهد متخصصة للبحث والتطوير التكنولوجي مثل معهد "ساوشوسيت" بأمريكا 1961.

➤ **المرحلة الثالثة:** تعد هذه المرحلة هي أحدث ما عاشته البشرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين و إلى يومنا هذا حيث أصبح المجتمع يعتمد على المعلومات بشكل أساسي، فهذه الفترة هي فترة بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الصناعة هي أساس المجتمع، كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي وإنما أصبحت المعلومات هي ركيزة المجتمع المعاصر و بذلك تطورت التكنولوجيا المهمة بمجال المعلومات، وأصبحت تتميز في هذه المرحلة بمجموعة من المميزات نذكر منها ما سيأتي:

1. تحويل المجتمع من مصنع إلى خدماتي؛ أي من مجتمع ينتج السلع إلى مجتمع يقدم الخدمات.
2. بروز المتكبرات التكنولوجية لمعالجة المعلومات.
3. الاعتماد كليًا على المعلومات وأنظمتها في مختلف المنظمات.
4. ظهور فئات مهنية جديدة أو ما يعرف بالطبقة التكنوقراطية.

ويضيف الباحث "خليل محمد حسن الشماع" و "حفيظ كاظم حمود" في كتابهما "نظرية المنظمة" ان التكنولوجيا كغيرها من المعارف الانسانية عرفت مراحل تاريخية عديدة، عرفت فيها تطور في الاساليب الآلية و اساليب العمل، ونظم المعلومات حيث لخص الباحث اهم مراحل تطور التكنولوجيا حسب التالي:¹

1. مرحلة الصناعات اليدوية.
2. مرحلة الآلية او المكننة.
3. مرحلة الانتاج الكبير.
4. مرحلة التحكم الآلي او الالتمة.
5. مرحلة التحكم الذاتي.

¹ خليل محمد حسن الشماع، حفيظ كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 340.

- المطلب الرابع: اثر التكنولوجيا في المجتمع الحديث.

لقد تعددت اراء الباحثين و المتخصصين بشأن التكنولوجيا وآثارها البيئية بين اتجاهين رئيسين، فبعضها يؤكد الآثار الايجابية على الانسان و البيئة بينما يميل الاخر الى الاشارة لآثارها السلبية، فقد اكد البعض على اثر التكنولوجيا في سلب حق الافراد في اتخاذ القرار، وكان اول من اشار الى ذلك كارل ماركس عند مهاجمته للرأسمالية، ثم جاء بعض علماء الاجتماع مثل فيبر وميلر ليعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن، ومعالجة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفيا بسبب اثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الافراد.¹

ويمكن ايضاح اهم اثار التكنولوجيا على المجتمع الحديث في ما يلي:²

- **التغيرات الاجتماعية:** التي واجهت مقاومة من قبل الكثير من فئات وأفراد المجتمع، و بانتشار التكنولوجيا، وجد المشرعون أنفسهم ملزمين بوضع أسس التوافق والتلاؤم الإجتماعي بهدف التقليل أو تجنب الصراعات غير أن هذا لم يجد من ظهور أمراض إجتماعية كثيرة، كالشعور بعدم الإستقرار والأمن، و إرتفاع معدلات الغياب في المؤسسات، والتمارض، والتعطيل، والطلاق، والسرقه، والقلق والضيق وغير ذلك....
- **ظهور المدن الكبيرة:** يقول "Donald.J.Bougue" أن المدن العظمى قد أصبحت أساس التنظيم الإجتماعي و الاقتصادي للمجتمعات الصناعية وسمة من أهم سمات ثقافتها.
- **تعدد أوجه الإستعمارات:** طمعا في ثروات الدول المتخلفة و خلط مفاهيم المعونة الإقتصادية والمعونة العسكرية، فالمعونة الحقيقية لا تكون نوعا من المساومة بسلعة ما، بحيث كانت من قبل بالقمح والغذاء، وأصبحت الآن بالتكنولوجيات الحديثة.
- **المؤسسات الجديدة:** التي تتلائم و المهام الجديدة و المتطلبات التي يصوغها التغير التكنولوجي، والتأكد من أن المؤسسة تتضمن القيم التي تعتقد فيها وتحقق الأغراض التي نعتبرها صحيحة. و تكون إلى حد كبير في إطار التحكم البشري، وهي مسألة كيف أكثر منها نوع -و من بين هذه المؤسسات نجد الشركات المتعددة الجنسيات التي تعتبر القوة التنافسية الخارجية للمؤسسات المحلية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 341.

² اعراب سعيدة، مرجع سبق ذكره ،ص 45.

- قيام الرأسمالية : أوجد حافزا أساسيا لإحداث ثورة في ميدان تكنولوجيا الإنتاج، حيث كان المنتج المخترع الناشئ أعطانا الطاحونة البخارية، وبدورها أعطتنا الرأسمالي الصناعي، الذي عمل على تغيير الهيكل الاجتماعي والسياسي، ما أدى إلى تسهيل الإنتاج الوفير وبالتالي تحقيق التكنولوجيا الحديثة.
- توسع نظام السوق: نتيجة للنمو المتزايد الوفير في الإنتاج الكبير، و تنوع السلع، مما أدى إلى إبتكار أساليب جديدة وإتخاذ السوق إتجاهها أتوماتكيا جديدا لإرضاء جمهور المستهلكين وترويج السلع بشتى وسائل النقل و الإتصال والإشهار أصبحت بعض السلع ضرورية، مما أدى إلى تغيير إتجاهات سلوك الإنفاق و الإستهلاك، وتحديد نوعية وكمية الطلب.
- الحساب الإقتصادي :أو فكرة الرشادة الإقتصادية، هي الحساب أو التفضيل بين مختلف الإمكانيات المتاحة الذي أصبح أمرا ضروريا يدعم النظرية الإقتصادية في كيفية إتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج أكبر قدر من الربح وأقل خسارة بإختيار وسائل الإنتاج المناسبة والكفاءة الفنية لعناصر الإنتاج وبذلك أصبح الحساب الإقتصادي جزء رئيسي من حياة المجتمع.
- قيام العلوم و إزدهارها :أصبحت قوة تاريخية عظمت، بسيادة الوعي الاجتماعي في مناخ علمي، ونظام دافع متزايد يوجهنا نحو مجتمع يتميز بدرجة كبيرة من التنظيم والسيطرة .وساهمت التكنولوجيا في نشأة قطاع جديد وهو قطاع صناعة المعرفة يضم رجال الأعمال والمقاولين والعلماء والباحثين الفنيين، مبرمجي الكمبيوتر المستشارين...وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير، وأصبح معمل الأبحاث والمخابر العلمية بصورة متزايدة عملا منفصلا يقوم بالعمل البحثي على أساس التعاقد لحساب العديد من الزبائن الصناعيين، ومن ثم فإن كل زبون قد يكون في حاجة إلى " مدير تكنولوجي ". كما أثر المناخ العلمي والتكنولوجي بصورة واضحة على هجرة الأدمغة من الدول المتخلفة لانعدام الجو المناسب أو المساند للبحث و إشباع الرغبات والشغف العالمي.
- إنتشار مفاهيم جديدة (ثقيلة) عالمية :على سبيل المثال لا الحصر، الديمقراطية إنني أوضحت الميزات العبقرية التي نتجت عن تقنياتنا المبنية **Lewis Mamford**: " يقول فيها على أساس علمي لا يمكن المحافظة عليها، إلا إذا رجعنا إلى قطع النظام كله عند نقطة تسمح بالتبادلات البشرية، والتدخلات والأهداف البشرية، لأغراض تختلف كلية عن أغراض النظام نفسه، ولو أن الديمقراطية لم تكن قائمة في المرحلة الحاسمة الحالية لكان لزاما علينا أن نخترعها لكي ننقذ روح الإنسان، ونجني ثمارها" ولكن يبقى هذا المفهوم نسبي يعبر عن رأي من

الآراء، كما نجد مفاهيم أخرى لا يفهم معناها إلا المتخصصين مثل البيروقراطية .ومفهوم العلمنة التي تشير إلى التوسع المستمر والسريع للمعرفة العلمية بفروعها وتطبيقاتها التقنية في إنتاج السلع والخدمات.

- **ظهور مفهوم السيبرنطيقا Cybernetics** : وهي علم التحكم الآلي في الأحداث وإمكانية التنبؤ لها وهي في الحقيقة أساس نظري الأتمتة Aoutomation أو السوسيوسيبرنطيقا :وهو علم التحكم في السلوك الإنساني، ويعتبر Norbert Wien أب السيبرنطيقا الذي حاول نقلها إلى دراسة الإنسان ويقول " :إذا أمكننا التحكم في سلوك آلة " صنعناها، يمكن أن نتحكم في سلوك إنسان ما." وان المفاهيم التي صاحبت تقدم التكنولوجيا كثيرة لا يمكن حصرها مثل الأنترنات Intranet وهي شبكات المعلومات الداخلية Teleworking ، العمل عن بعد- الإنسان الآلي-، العوامة، التنافسية حول رأس المال البشري أو المورد البشري...

- **إنقسام العالم إقتصاديا وسياسيا**: تعددت التسميات والقالب واحد، فهناك من يسميه " شمال، جنوب"، "المتقدم، المتخلف أو النامي"، الغرب، العالم الثالث... "المتفق عليه أن هناك تخلف واضح نتيجة لعدة عوامل من بينها التطورات التكنولوجية التي زادت الهوة توسعا.

وفرضت قضية التنمية الإجتماعية و الإقتصادية في الفكر العالمي، والتي تتمثل في تحرير الشعوب من الإستغلال والتخلف، بعد سيادة سياسة التكتلات الدولية إقليميا وإقتصاديا وعلى حد تعبير "إدجارتين" " تستهدف التنمية تحقيق التكامل بين الإصلاح التنظيمي والإصلاح التكنولوجي ".أصبحت التكنولوجيا في هذا العصر تنتمي إلي كل الدوائر المجتمعية، جميع أنواع المؤسسات الأسرية، الإنتاجية...في كل وقت و مكان، فهي من العناصر الحيوية الأساسية التي تساعد على تنمية القدرات البشرية على التغيير السريع.

- **المطلب الخامس: اثر التكنولوجيا على المنظمات الصناعية.**

لقد خلفت التكنولوجيا علي مستوى المنظمة الصناعية آثار عديدة مست الجانب الظاهري و الداخلي للمنظمة، وما ترتب عنها من تغيرات واسعة المدى في النظم التقليدية للإنتاج و النظم الفنية للأداء والعمل، وبمعني آخر لقد قدمت التكنولوجيا أسسا ومبادئ جديدة للتحريك الآلي، و مثل هذا النمط أو النظام الآلي طبع الأفراد ثم المجتمع تدريجيا بطابع خاص. ومن ثم تميز المجتمع بعدة خصائص ومميزات تختلف عن النظام التقليدي للإنتاج، بحيث نمي في الفرد الاتجاه نحو الصناعة الذي تولدت عنه تغيرات في الأبعاد الاجتماعية و الثقافية للفرد والمجتمع، ومن ثم يبدو جليا أن اثر التكنولوجيا في الصناعة لا يقتصر علي مجرد اكتشاف الآلة كحقيقة مركزية وجوهريه في

الثورة الصناعية ودعامة قام عليها المصنع الحديث ، أو إحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي في أداء العملية الإنتاجية بل إن إدخال الآلة كان عاملا معجلا لأحداث تغيرات مصاحبة في البناء التنظيمي للعملية الإنتاجية ذاتها جعلت النظام الصناعي نظاما متميزا عن غيره من النظم الإنتاجية السابقة.¹

ومن بين الآثار الناتجة عن التطورات التكنولوجية علي مستوى المؤسسات الصناعية هي ظهور خصائص

تكتسي أهمية بالغة أثرت علي السلوك التنظيمي للعامل و أضفت عليه الفاعلية و من بين أهم الخصائص نجد:

(أ) **تقسيم العمل و التخصص:** تعتبر ظاهرة تقسيم العمل وتفتيت العملية الإنتاجية من الظواهر التي ظهرت

بعد التطور التكنولوجي الحديث الذي صاحبه تزايد هائل للعمال داخل المؤسسات وخاصة بعد ظهور

الصناعة الضخمة التي شهدت تغيرات في كل المستويات التنظيمية فظهرت المصالح الجديدة التي تتطلب

ادوار جديدة تساعد علي السرعة في الانجاز و الأداء كما تجزعت العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية إلي

درجة كبيرة وقد ساعد علي انتشار ظاهرة التخصص وتقسيم العمل في المؤسسات الصناعية أو في الصناعة

و الحديثة تعقد عملية الإنتاج وظهر كثير من المخترعات التكنولوجية ومما لا شك فيه أن إنتاج السلع

المعقدة كساعات وأجهزة الراديو و التلفزيون والطائرة و الصواريخ وغيرها تحتاج إلي تضافر جهود عدد كبير

من الأفراد حيث يمكن أن يتخصص كل فرد في أداء جزء بسيط من عملية الإنتاج المعقدة و هذا ساعد

علي بروز ادوار متخصصة ودقيقة وأعمال علي درجة عالية من العمل الذهني والفني وغير خاف أن تقسيم

العمل في الصناعة قد انطوي علي سلطة مطلقة مارسها الرأسماليون تجاه العمال الذين أصبحوا عبارة عن

أجزاء من جهاز اجتماعي متكامل الأمر الذي أدي إلي فصل العامل عن محيطه العمالي و قيام بعمليات

محدودة في إطار العملية الإنتاجية التي تنقسم إلي وظائف فرعية تنتهي إلي مهن أو عمل واحد لا يقوم علي

الانجاز عامل بعينه وإنما مجموعة متعاونة وهذا ما أشار إليه **دوركايم** حين اعتبر أن تقسيم العمل يؤدي التضامن

العضوي الذي يبدو في ارتباط الوظائف ببعضها و اعتمدت علي بعضها اعتمادا يتطلب حدا من التعاون

بوجه عام.²

(ب) **ظهور الادارة الصناعية:** إن من بين آثار التكنولوجيا علي المؤسسة الصناعية هو ظهور نمط معين من

الإدارة خاصة بالمنظمات الصناعية دون غيرها من المنظمات الاخرى وهي الإدارة الصناعية التي تُعني بالتنظيم

الإداري للمنظمات الصناعية التي تضم العديد المراكز والمصالح و الأقسام التي تحتوي بدورها علي العشرات

¹ علي لغريبي ، يمينة نزار ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

² نفس المرجع السابق ، ص 51.

من العمال الذين يتوزعون عبر هذه الأقسام الإنتاجية أو الإدارية أو عمليات أخرى مثل الإشراف والرقابة ، إضافة إلى احتوائها على عتاد تكنولوجي متنوع و بالتالي فقد أصبحت الإدارة ضرورة ملحة لتنظيم وتسيير كل هذه المصالح بالقوانين رسمية لتقنين عملية العمل وكل ما يتصل به من العمليات الإدارية والحفاظ علي الوقت والعمل داخل الوحدة ، وقياس الإنتاج لرفع المردودية والعملية الإنتاجية ولقد كان لهذا النمط من الإدارة آثار اجتماعية ونفسية انعكست علي بناء شخصية العاملين ، وذلك لارتباطهم وتبعيتهم للمختصين يرسمون لهم مشوارهم المهني ،ومن جهة أخرى فقد مالت الإدارة إلي جعل العمال أكثر إدراكا بوضعهم السوسيو مهني ضمن الخريطة التنظيمية ،مما ساعد علي تكريس العقلية الصناعية ، والميل نحو تنمية ارتباط مؤقت بالأقسام المتباينة داخل التنظيم الواحد أو بنسبة لتنظيمات المفصلة مما كان له الأثر البالغ علي مصيرهم ،خصوصا مع وجود تنظيمات ونقابات رسمية ،تحدد بكيفية أو بأخرى خط حياتهم المهنية.¹

ج) ظهور ثقافة تكنولوجية صناعية لدي العامل: إن التطور التكنولوجي المستمر فرض علي العامل التعامل مع العديد من أنواع الآلات التكنولوجية ، و أن التفاعل بين العاملين وهذه الآلات ساعدهم علي اكتساب ثقافة تكنولوجية صناعية ميزتهم عن غيرهم العمال في مجالات الأخرى كالزراعة مثلا ، خصوصا في ظل توفر مجموعة من العوامل المساعدة علي ذلك والتي هي كالتالي :

- التفاعل الموجود بين مختلف الفئات العمالية في جميع المستويات التنظيمية حول كل ما يتعلق بالعمل الصناعي و التعامل مع الآلات.
- استمرار التكوين والتدريب من اجل الزيادة في خبرة العامل وتوسيع مدركاته ومعلوماته وخاصة العمال المباشرين للآلات ، لان الآلة أو التقنية هي في تطور وتعقيد مستمرين ومن خلال هذه العملية يتعلم العامل خبرات جديدة تتلاءم مع كل آلة².
- إن التخصص و تقسيم العمل يحقق للعامل الدقة في العمل و قوة الملاحظة والتركيز ، مما يجعله دائما في حالة انتباه أثناء تعامله مع الآلة علي اعتبار العلاقة المتبادلة بين العامل والآلة ، وان عمل كل منهما يتوقف علي عمل الأخر ، وأي خلل (نتيجة للامبالاة) يصيب الآلة يؤدي إلي انخفاض في الإنتاج و يعرض العامل للخطر.³

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 52-54 .

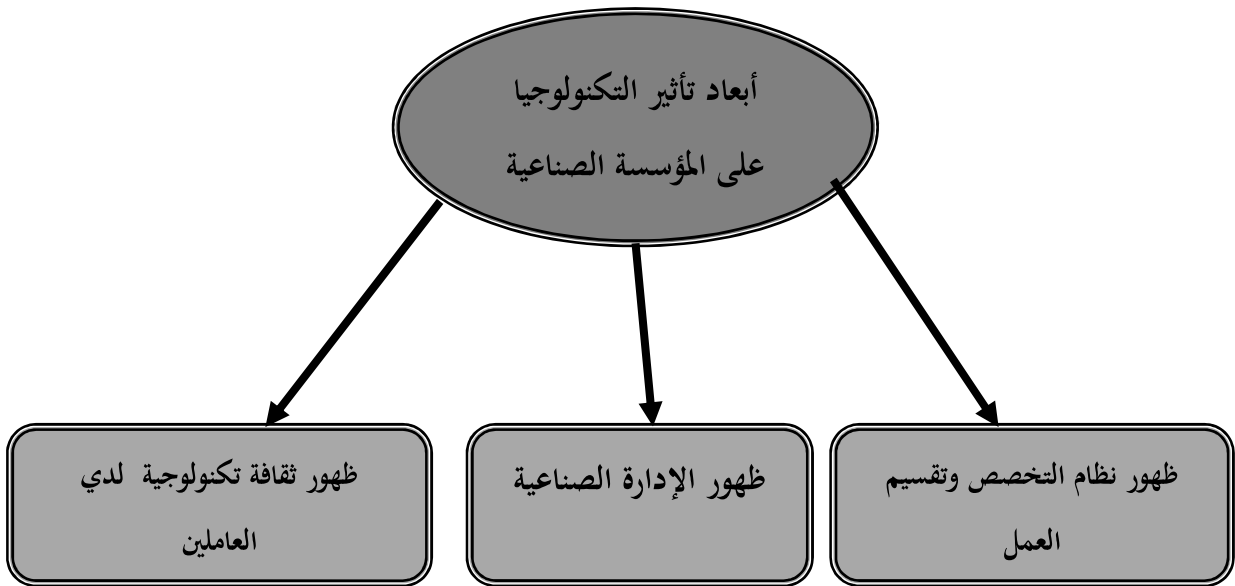
² نفس المرجع السابق ، ص 55 .

³ نفس المرجع السابق ، الصفحة نفسها .

- تغير أسس المكانة المهنية الفردية للفرد عما كان سابقا في النظام الحرفي الطائفي ، بل أصبحت عوامل مثل التحصيل العلمي و التدريب المهني المتخصص و الخبرة الفنية و كفاءة الأداء و تقبل أهداف الإدارة وغيرها ، هي عوامل هامة في اكتساب المكانة المهنية للفرد وأصبح الأجر المتساوي للعمل الواحد هو قانون العمل ، بغض النظر عن فوارق السن ، كما أصبح التنظيم و ليس الفرد هو العامل الإنتاجي في نظام المصنع الحديث .¹

وعليه فقد كان لتكنولوجيا اثر كبير علي مختلف جوانب المنظمة كالسياسة التنظيمية و طرق العمل بالإضافة إلي إكساب العمال نوعا معين من الثقافة الصناعية دون غيرهم من العمال وسنوضح أبعاد الأثر الذي تركته التكنولوجيا علي المؤسسة الصناعية في الشكل التالي:

الشكل (14): يوضح ابعاد تأثير التكنولوجيا علي المؤسسة الصناعية



المصدر: الطالب

¹ السيد عبد العاطي، التصنيع والمجتمع ، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

- المطلب السادس: اهم الدراسات حول التكنولوجيا بالمنظمة.

يعتبر النسق التقني او التكنولوجي من اهم المتغيرات التي لها اثر واضح على اداء و نجاعة المنظمات منذ وجودها ولذلك تعددت الابحاث و الدراسات لقياس اثار هذه التكنولوجيا على مختلف مكونات واسس واستراتيجيات هذه المنظمات ،وسنحاول في ما يلي التطرق الى اهمها:

أ) دراسات "جون وود ورد Joan Wood Ward":

تعد دراسة وود ورد من اكثر واهم الدراسات شيوعا في تحليل اثر تكنولوجيا الانتاج على المنظمات ،حيث اعتمد الباحثة على التكنولوجيا كمتغير مستقل له اثر كبير على متغير اخر وهو الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية¹، حيث قامت بدراسة ميدانية لحوالي 100 مصنع في مدينة اكسس جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة توظف حوالي 205 عاملا، الى مصانع كبيرة توظف ما يزيد عن ألف ،وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم و التي جمعت المعلومات حولها مثل : عدد المستويات الادارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية ،درجة الالتزام بالرسمة .وكذا جمعت معلومات مالية عن تلك المصانع مثل : مستوى الربح ،حجم المبيعات ، حصتها في السوق .² وعليه اتجهت الباحثة في دراستها التي دامت ما يقارب الخمس سنوات الى اسس قياس التكنولوجيا وفق ثلاثة آليات تتمثل في تكنولوجيا مصانع الانتاج حسب الطلب و تكنولوجيا مصانع الانتاج الواسع و تكنولوجيا مصانع ذات الانتاج العملياتي المستمر ويشرحها القريوتي كتابي:³

● مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام انتاج الوحدات او المجموعات الصغيرة وهي التي تنتج سلعة واحدة او عددا محدودا من السلع .

● مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد على اسلوب تجميع مجموعات كبيرة و بكميات كبيرة (مثل صناعة السيارات)

● مصانع تتبع تكنولوجيا اسلوب العمليات المستمرة وبشكل اتوماتيكي مثل الصناعات الكيماوية .

وتدرج الصناعات التي تمت دراستها من حيث التعقيد و نطاق الاشراف من تكنولوجيا الى اخرى حيث يوجد ارتباط بين نوع التكنولوجيا و النمط التنظيمي ،كما ان هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية و درجة التوافق بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي ،وبين حجم التكاليف الادارية و التكنولوجيا المستعملة ،حيث نجد انه كلما تعقدت التكنولوجيا زادت نسبة التكاليف الادارية من التكاليف الكلية.

¹ خليل مجد حسن الشماع، حفيز كاظم حمود، مرجع سابق ،ص342.

² مجد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره ،ص200.

³ المرجع نفسه ،ص ص 200-201.

(ب) دراسة "كومستوك و سكوت Comstook et Scott":¹

- تضمنت الدراسة اختيار عينة تتضمن (142) غرفة للعناية بالمرضى في (16) مستشفى تم اختيارها عشوائيا بالتعاون مع مركز ستاتفورد لبحوث الرعاية الصحية، وذلك لغرض التحقق من اثر التكنولوجيا على المتغيرات التالية : الحجم ،جماعات العمل ،خصائص العاملين ،نظم الرقابة ضمن الوحدات التنظيمية ،وقد تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل النتائج التي اسفرت عنها الدراسة و التي هي كالتالي :
- تؤدي التكنولوجيا الى القدرة على التنبؤ و زيادة التخصص الوظيفي و تقلل من مستوى التدريب اللازم و عدد الانشطة ، و تزيد من مركزية القرارات ،وكذا نمطية الاجراءات .
 - ترتبط القدرة على التنبؤ على التنبؤ بتدفق العمل ايجابيا بالقرارات الروتينية كما تؤدي الى زيادة المركزية و البيروقراطية في نظام الاشراف و الرقابة .
 - يؤثر الحجم على مؤهلات الأفراد ،كما يؤثر بصورة واضحة على خصائصهم .

(ج) دراسة "تشارلز بيرو Charles Perrow":²

- تقوم دراسة "تشارلز" على فكرة اساسية قوامها ان التكنولوجيا تعني المعرفة ولا تعني الآلة فقط ،حيث تعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المادة الخام الى سلع وخدمات ،ورغم اهمية الآلات و المعدات كمكونات للتكنولوجيا الا ان العامل الاهم في ذلك المعرفة وهي التي يتعذر في غيابها تحويل المواد الخام الى سلع وخدمات ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة وهما :
- مدى امكانية اتباع اجراءات البحث التحليلية و المنطقية في حل المشاكل في العمل و التي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة وقابلة للتحديد و المعالجة او معقدة يصعب تحليلها .
 - مدى عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها او مستوى تعقيدها ،فهل مهام العمل محدودة ام متنوعة ؟وماهي درجة بساطتها وتعقيدها؟

وقد صنف " تشارلز" التكنولوجيا الى اربعة اصناف وفق الاساس المعرفي وهي :

- تكنولوجيا روتينية بسيطة.
- تكنولوجيا غير روتينية معقدة .
- تكنولوجيا هندسية .

¹ خليل محمد حسن الشماع، حفيز كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص347.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-204.

- تكنولوجيا حرفية .

حيث تتصف الاولى (التكنولوجيا الروتينية) بالمهام سهلة الحل حيث تغيب فيها التعقيدات و الاعمال الاستثنائية المتنوعة ،اما التكنولوجيا الغير روتينية فإنها تتصف بكثرة المهام و تنوعها و صعوبة التعامل معها كعمليات التخطيط الاستراتيجي او اعداد البحوث العلمية ،في حين تتميز التكنولوجيا الهندسية بكثرة المشاكل فيها ووجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل بطريقة منتظمة و عقلانية . و في الاخير تتميز التكنولوجيا الحرفية بانها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت و غير متنوعة كثيرا و الوصول لحلول بشأنها يتطلب خبرة خاصة .

ويرى "شارلز" في دراسته ان آليات الرقابة و التنسيق المستعملة في التنظيم تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة ،فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقدا ،ويعتمد اسلوب التخصص في العمل و العكس صحيح ،كما ان من الامور التنظيمية التي تتأثر بالتكنولوجيا المستعملة هي :

- حرية التصرف و اتخاذ القرار .

- قدرة الجماعات على تحديد الاهداف و الاستراتيجيات .

- علاقات العمل بين الاقسام و الادارات المختلفة .

- مدى وجود تنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط او العمليات الاخرى .

(د) دراسات "جيمس ثومبسون James Thompson":¹

لقد جاءت دراسة "ثومبسون" مغايرة عن دراسات كل من "وود ورد" و "تشارلز بيرو" حيث لم يهتم بإبراز اثر التكنولوجيا على التنظيم بل تجاوزه الى محاولة معرفة اثارها على الاستراتيجية المستخدمة للتعامل مع ظروف الغموض و عدم التأكد ،وهي تهدف الى تقليص هذا الغموض وفق مجموعة من الاجراءات و صنف "ثومبسون" التكنولوجيا الى ثلاثة اصناف هي :

● **التكنولوجيا المتسلسلة و المترابطة:** تتميز هذه التكنولوجيا بأن عمليات الانتاج فيها تمر فيها بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض ،حيث لا يمكن الانتقال من مرحلة قبل الاتمام المرحلة السابقة لها كما هو الشأن في العمل بالمصانع و على خطوط الانتاج. وقد تعاني حسب "ثومبسون" المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من التكنولوجيا من مشاكل ترتبط بعمليات التمويل او المدخلات حيث عدم وصولها في الوقت المحدد و بالكمية

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 205-209.

المناسبة يعيق العملية الانتاجية باكملها كما ان عملية تسويق المخرجات هي الاخرى قد تشكل مشكلة لها فعدم التسويق يؤدي الى التكدس و نقص الربحية و قدرته على البقاء في ظل المنافسة .

● **التكنولوجيا الوسيطة:** يركز هذا الصنف من التكنولوجيا على التوفيق بين جانبا المدخلات و جانب المخرجات ،ولعل من ابرز المشكلات التي يمكن مواجهتها في هذا الصنف هي الغموض وعدم التاكيد في الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات و المخرجات ،وكذا المخاطر التي يمكن ان تتبعها مثل نقص الطلب على الخدمة او السلعة من احد الاطراف .

● **التكنولوجيا المكثفة:** تركز المنظمات التي تعتمد على هذا الصنف من التكنولوجيا على فاعلية الاداء من حيث سرعة تقديم الخدمة و تحسين نوعيتها اكثر من الاهتمام بالربحية و الكفاية و تميل الى تقليص النفقات الى اقصى حد ممكن ومن امثلة هذه المنظمات نجد المؤسسات العمومية الخدمائية.

وعموما يظهر لنا جليا مما سبق من دراسات ان النسق التكنولوجي يرتبط بمختلف المتغيرات التنظيمية و الهيكلية و البيئية للمنظمات ، و يتجلى اثرها في درجة التعقيد و التنوع في مكوناتها و كذا مدى التنبؤ و التحكم في التطورات المستقبلية فيها ،ومدى التداخل و التفاعل المتبادل بين العمليات الانتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا ،ويمكن القول ان العلاقة بين نوعية التكنولوجيا و الخصائص التنظيمية للتنظيم هي علاقة وثيقة .اذ كلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيما موازيا في التعقيد وكما ان التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيما اكثر مرونة و اكثرها اتجاها نحو الاسلوب اللامركزي في الادارة .¹

- **المطلب السابع: استراتيجيات و اساليب اكتساب و نقل التكنولوجيا بالدول النامية.**

1) استراتيجيات اكتساب التكنولوجيا:

تواجه الدول النامية في عصرنا الحالي جملة من الرهانات و التحديات و التي من اهمها التخلف التكنولوجي الذي اثر بشكل سلبي على عمليات التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية وحتى السياسية و الثقافية مما يستوجب عليها القيام بثورة تقنية و اختراق مجال التكنولوجيا الحديثة وهذا بدوره يتطلب اتباع مجموعة من الاستراتيجيات لاكتساب التكنولوجيا و التحكم في اسرارها ، واتجه الخبراء بمجال التنمية التكنولوجية الى تحديد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق ذلك منها:²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 209.

² سهى حمزاوي ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 116-117.

✓ **الاستراتيجية الاولى:** تقوم هذه الاستراتيجية على اساس فكرة القفز عبر المراحل التي تفصلها عن المجتمعات المتقدمة ، وذلك من خلال تبني انواع حديثة من التكنولوجيا بهدف تطوير مختلف الانساق المكونة للمجتمع، حيث اتجهت غالبية الدول المتخلفة الى تنمية وتطوير قدراتها التكنولوجية و استرادها للأحدث منها حيث اعتقدت ان حصولها على هذه التكنولوجيا و استعمالها بالشكل المطلوب من الممكن ان يساعد على تطوير قدراتها التقنية ومن ثم تصبح قادرة على انجاز تكنولوجيتها الذاتية التي تعكس هويتها. وقد تعرضت هذه الاستراتيجية الى العديد من الانتقادات من قبل بعض المفكرين نتيجة عدم قابلية التكنولوجيا الحديثة و المعقدة للنقل بصورة آلية لو ميكانيكية لأنها تتطلب مستويات معينة من التدريب، بالإضافة الى ان الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يحتاج الى مجموعة من الخدمات وكذا توافر مستوى عال من التأهيل لتسيير اجهزة الادارات المختلفة.

✓ **الاستراتيجية الثانية:** تعتمد هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على مبدأ التبني التدريجي للتكنولوجيا المتقدمة، وتستمد هذه الاستراتيجية اسسها النظرية و المنهجية من الفكر التطوري وضرورة مطابقة الظروف الحالية التي تعيشها الدول النامية بتلك التي تعيشها البلدان المتقدمة خلال القرن التاسع عشر وما كانت تعاني منه من مشكلات التي هي نفس المشكلات التي تعاني منها الدول المتخلفة الان فيما يتعلق بمستوى اليد العاملة و نسبة البطالة ونقص رؤوس الاموال ، وبذلك تستلهم البلدان المتخلفة طرق التعامل مع هذه المشاكل وتحديد مستوى التكنولوجي الذي يتناسب مع مستواها الحضاري و الثقافي و المعرفي ،وعليه فالمخزون المعرفي للحضارة الغربية يشكل المصدر و الرجوع الاساسي لبناء استراتيجية التنمية وتطوير القدرات التقنية و تحقيق التحكم التكنولوجي.

برغم مما جاءت به هذه الاستراتيجية الا انها عرفت بعض النقائص و التي من اهمها ان الجيل التكنولوجي الصناعي المطلوب قد يكلف اموالا ضخمة بسبب عدم طرحه في السوق التجارية من جهة و كذا انه يتطلب وقتا ليتم توفيره في مصادر التمويل الخارجية التي غالبا ما تكون لشركات احتكارية عالمية.

✓ **الاستراتيجية الثالثة:** تعرف هذه الاستراتيجية بالتكنولوجيا الوسيطة حيث تعتمد على مجموعة من التكنولوجيات التي تتوسط الطريق بين تكنولوجيات كثيفة رأسمال (تتطلب رأسمال كبير للحصول عليها) ومعظمها مستورد من الخارج وبين تكنولوجيات تقليدية محلية المتوافرة لدى البلدان النامية و بهدف احداث نوع من التوازن بين نقل التكنولوجيا من الخارج و تنمية التكنولوجيا المحلية لتلك البلدان النامية. ويعبر "دافيد ديكسون" " David Dixon " بلغة رقمية موقع استراتيجية التكنولوجيا الوسيطة بالنسبة للاستراتيجيات

السابقة حيث يرى انه اذا كان موقع عمل في التكنولوجيا التقليدية يوفر او يكلف جنيهن ،وموقع عمل في التكنولوجيا الصناعية المتقدمة يكلف او يوفر 2000 جنيه فإن موقع عمل في التكنولوجيا الوسيطة يوفر او يكلف 200 جنيها .

وعلى غرار الاستراتيجيتين السابقتين فإن استراتيجية التكنولوجيا الوسيطة قد واجهت صعوبات موضوعية عند اصطدامها بواقع البلدان النامية، الامر الذي جعلها عرضة للعديد من الانتقادات التي دارت في مجملها على ان التكنولوجيا المستوردة من الدول المتقدمة لم تفقد طابعها الغربي بعد نقلها وتكييفها في الوسط الجديد الامر الذي جعلها تقوم بشكل قوي على تقنيات انتاج المقاوله و المهارة الادارية التي ترتبط بشكل وثيق بالإيديولوجيا الرأسمالية التي نشأت في ظلها.

(2) اساليب و آليات نقل التكنولوجيا الى الدول النامية:

ان من بين اهم الاساليب و الاليات التي اتجهت الدول النامية الى الاعتماد عليها في نقل التكنولوجيا هي كالتالي:¹

➤ استراد الآلات و المعدات و الاجهزة: ان بناء القدرة التكنولوجية يتطلب وجود صناعة حديثة للمعدات و الآلات الانتاجية حيث اتجهت اغلبية الدول النامية الى استراد مختلف الآلات و المعدات الانتاجية في صورتها النهائية .

➤ الشركات متعددة الجنسيات: تعد الشركات المتعددة الجنسيات من اهم الوسائل التي تسهم في عملية نقل التكنولوجيا الى الدول النامية حيث تعمل على تحديث القدرات التكنولوجية و المهارات الادارية الموجودة في مختلف القطاعات الانتاجية. وتستعمل هذه الشركات العديد من الصيغ لنقل التكنولوجيا و التي من اهمها :
- تعتمد على عقود الترخيص كأحد ابرز الاساليب في نقل التكنولوجيا التي تحتاجها في استثماراتها بالدول النامية ،حيث تستطيع بموجبها ان تنقل انشطتها من النطاق المحلي بالدولة الام الى الاسواق الدولية دون الحاجة الى أي اتفاق استثماري .

- يعتبر الاستثمار الاجنبي واحد من بين اهم القنوات العالمية لنقل التكنولوجيا الى هذه الدول اذ ان من الشائع ان الاستثمار الاجنبي المباشر يعتبر اهم اداة لنقل التقنية دوليا و اكثرها فاعلية و السبب في ذلك

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 118-124.

يعود الى ان اصحاب الشركات الاستثمارية يكونوا أكثر حرصا على نجاح عملية النقل من حيث انهم يسعون الى تحقيق عائدات مالية و فوائد في المنظمة المستقبلية للتقنية .

- اقامة اتفاقيات لبناء المشاريع يطلق عليها "عملية تسليم المفتاح" بحيث تتولى فيه الشركات اقامة المشروع الاستثماري و الاشراف عليه من بداية التشغيل الي غاية تسليمه الى الطرف الثاني مقابل اتعاب يدفعها هذا الاخير الى الطرف الاول وتتجه الشركات المتعددة الجنسيات الى هذا النوع نتيجة العائد المالي المعتبر .

➤ برامج المساعدات الفنية المقدمة من الدول المتقدمة: تعد المساعدات الفنية احدى اهم الوسائل لنقل التكنولوجيا حيث غالبا ما تكون هذه البرامج مصحوبة ببيع مباشرة او تراخيص لتقديم معرفة فنية مملوكة او سرية و يجوز ايضا ان تأخذ اشكالا تتراوح بين تصميمات منتج جديد أو تدريب أو اصلاح معدات و صيانتها وغيرها .

➤ التكنولوجيا المنقولة بالشراء او بالتعاقد: وهي حزمة مفتوحة من السلع و الخدمات بدرجات متفاوتة من نقل التصميمات و المواصفات و سر الصناعة و الخبرة ، و لا تحددها فقط شروط التعاقد و لكن معرفة و كفاءة العميل في الاختيار و التشغيل و التطوير .

➤ المعارض الدولية للسلع الاستهلاكية و الرأسمالية: من الطرق او القنوات التي يتم عن طريقها نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة (المصنعة لها) الى الدول النامية (المستهلكة لها) و هي المعارض اذ تقدم الدولية منها السلع الاستهلاكية . و تعتبر الرأسمالية قناة اخرى لتعريف المستوردين بما هو متاح في الاسواق الدولية من سلع بأنواعها ، و بعض المنشورات التي تحتوي على بعض المعلومات عن خصائص هذه الآلات و المعدات .

المبحث الثاني: التكنولوجيا في الفكر التنظيمي.

- المطلب الاول: النظرية الماركسية و التكنولوجيا.

ان التطرق لموضوع ثقافة المنظمة و التكنولوجيا يقودنا الى تناول افكار النظرية الماركسية حيث يقول ماركس في مقولته الشهيرة " أنه ليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم الاجتماعي ولكن وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم " حيث تناول في طرحه لفكرة المادية التاريخية و المادية الجدلية ان التطور الاجتماعي للعمل في تأثير دائم ومستمر مع قوى الانتاج اذ أن لكل مجتمع بناؤه الاقتصادي الذي يضم القوى المنتجة (أدوات الإنتاج ووسائله والعاملين) وهو ما تطلق عليه الماركسية البناء التحتي من جهة و تضم علاقات الإنتاج(تقسيم العمل

،ملكية وسائل الانتاج..) من جهة اخرى وهي تشكل الأساس الذي يقوم عليه البناء الفوقي الذي يمثل الأفكار والعلاقات والنظم الاجتماعية القائمة في المجتمع. وان التناقض بين قوى الانتاج وعلاقات الانتاج سيؤدي حتما الى ثورة اجتماعية يتحقق بها التكيف والتأقلم وهو ما يحقق لنا ما يعرف بالنمو الدياليكتيكي الذي يركز في احد انواعه على أن في مجال المواد الصناعية يواجه الإنسان فيها تناقضات بين السلوك الواجب عليه تنفيذه، وبين السلوك الذي إكتسبه في محيطه الإجتماعي، وهذا التناقض يزول مباشرة بعد تغيير السلوك وتعديله وتكيفه مع قوى الإنتاج التي زادت آثار ظهورها مع زيادة ظهور تناقضات جديدة.¹

وان تطور وسائل الانتاج (التكنولوجيا) يؤدي الى زيادة تركيز ملكيتها في ايدي فئة من اعضاء المجتمع، وهذا ما حدث في النظام الرأسمالي حيث سيطرت طبقة الرأسماليين على المصانع و الشركات وقامت باستغلال جهد العمال المحرومين من ملكية وسائل الانتاج الامر الذي خلق تناقضا واضحا في النظام الرأسمالي، وعليه فان التقدم التكنولوجي حسب ماركس قسم المجتمعات الرأسمالية الى طبقتين متميزتين هما: طبقة مالكي وسائل الانتاج و طبقة البروليتاريا او الكادحين والتي تخضع الى استغلال الطبقة الاولى مما يؤدي في النهاية الى دخول الطبقة الثانية في ثورة جديد من اجل تشييد نظام جديد للإنتاج،² عموما فان الماركسية ترى ان تغير المستمر لوسائل الانتاج و تطور التكنولوجي يؤدي الى تغيير في علاقات الانتاج فالآلة اليدوية تخلق المجتمع الاقطاعي و الآلة البخارية تخلق المجتمع الصناعي.³

ويرى ماركس ان من المفيزات السلبية للنظام الرأسمالي وما يتسم به من تكنولوجيا حديثة هي ما يعرف بالاغتراب و الذي يشكل احد المفاهيم المحورية في النظرية الماركسية و الذي يعرف بانه "عملية معقدة ذات جوانب متعددة تشير إلى تحول إنتاج النشاط الإنساني والاجتماعي بل ويحول نتاج قدرات الإنسان وطبيعته إلى شيء مستقل عنه تنتفي سيطرته عليه"⁴، حيث ان التكنولوجيا الحديثة وما تحمله من تقسيم العمل والاوتوماتكية ونظام خط الإنتاج او السلسلة تؤدي الى اغتراب العاملين عن وسائل الانتاج و عن العملية الانتاجية ككل ، فالعامل المغترب عند كارل ماركس هو الذي لا يحس بأي ارتباطات بالعمل أو الانتماء لما يؤديه من عمل كما أنه في ظل وجود الآلة فإنه لا يستخدم مهاراته أو ذكائه، لأن الآلة توفر له ذلك، وبذلك تنقيد سلوكياته و حركاته و تجعله يعيش في وسط غريب عنه ويمكن تلخيص الظواهر المسببة للاغتراب حسب ماركس في ما يلي:⁵

¹ اعراب سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

² سهى حمزوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

³ كمال التابعي، تغريب العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1993، ص 6.

⁴ علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1991، ص 168.

⁵ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1984، ص ص 95-96.

- أ- أن العامل يتحول إلى أداة وبهذا ينفصل عن وسائل الإنتاج.
- ب- أنه يفقد حرته بحيث يصبح عبدا لنتاج عمله.
- ج- أن العامل وبالرغم من أنه يضطلع بالعبء الحقيقي في الإنتاج الصناعي إلا أنه لا يملك منه شيئا في ظل سيطرة الطبقة البرجوازية على وسائل الإنتاج واستحواذها على فائضه.
- د- إن النظام الرأسمالي يمثل قمة الاغتراب على اعتبار أنه يصنع قوانينه الخاصة به والمستقلة عن أهداف العامل وبهذا يصبح فاقد المعناه الحقيقي كمنتج حر وسيد لأدواته وإنتاجه.
- هـ- أن تقسيم العمل وتقليل نطاق مسؤولية العامل نتيجة التنظيمات الإدارية والهندسية أدى إلى علاقات مجزئة بين العامل والعمل، وكان هذا كله مظهر من مظاهر الاغتراب.

من خلال ما سبق يظهر لنا جليا ان كارل ماركس تناول التكنولوجيا على اساس انها عامل يتم من خلاله استغلال الطبقة الكادحة و يكرس سيطرة و احتقار ارباب العمل للعمال و يصبح الانسان و الآلة على حد سواء ،وعليه فالتطور التكنولوجي لا يخدم العمال بقدر ما يخدم الطبقة البرجوازية، وهو يشكل تحديد حسب ماركس للعمال في المصانع و استقرارهم بالعمل او خارج العمل وذلك بإحتلال الآلة لأماكنهم ،غير ان ماركس تغافل عن فكرة ان استقرار الافراد قد يحصل من خلال التقدم التكنولوجي الكبير خصوصا اذا قمنا بتنمية افراد و اكسابهم رأسمال رمزي و ثقافي يمكنهم من السيطرة على الآلة من جهة و يمكنهم من تكوين رأسمال اجتماعي يفرض به نفسه امام الطبقة البرجوازية و تكسيبه خبرته هامش من الحرية في التصرف و استغلال الثغرات .

- المطلب الثاني: ماكس فيبر و التكنولوجيا.

لقد إهتم ماكس فيبر بدراسة نشأة النظام الرأسمالي وذلك في مؤلفه الشهير "الاخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية " منطلقا من فكرة اساسية مفادها تساؤلها عن نجاح الصناعة الرأسمالية في اقتصاديات الدول الغربية دون غيرها ،ليفسر ذلك انطلاقا من متغير جوهرى هو الاخلاق البروتستانتية و ما تحمله من عقيدة و سلوكيات علمية . حيث يرى في كتابه سابق الذكر: " ان العناية الفائقة و الحساب الدقيق و العمل الشاق في الغرب كانت نتاجا لأخلاق بروتستانتية التي سادت القرن السادس عشر و تطورت بشكل كبير على يد جون كالفن و نظرياته التي عرفت بالكالفينية ¹ .

¹ بشتلة مختار، مرجع سبق ذكره، ص 50.

حيث عالج فيبر العلاقة بين الافكار الدينية من جهة و الاتجاهات نحو التطوير و التحديث في الاساليب الانتاجية من جهة اخرى ،وذلك بهدف فهم الخصائص الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية التي يتميز بها المجتمع الأوروبي الحديث ، و اتجه الى توضيح العلاقة بين العقيدة البروتستانتية و البناء الطبقي من خلال اجراء مقارنة بين الوضع الطبقي للبروتستانت بالوضع الطبقي للكاثوليك من خلال مجموعة من احصائيات التي شملت مختلف الوظائف ، ليتوصل الى نتيجة مفادها ان أي بلد ذو تكوين ديني مختلط يكون فيه اغلب رجال الاعمال و اصحاب رؤوس الاموال و اصحاب الشركات الفنية و التجارية وكذا اصحاب المهن من ذوي الديانة البروتستانتية حيث يؤكد فيبر انهم يملكون ثقافة رشيدة تتجه الى التنمية الاقتصادية ، و يضيف فيبر ان تتبع مسار التاريخي لبعض الدول الرأسمالية التي شهدت نمو اقتصادي وتكنولوجي كبير منذ القرن السادس عشر نجدها من اكثر الدول التي تغلغلت في البروتستانتية بشكل واضح وكبير .¹

وعليه يري فيبر ان التوسع الصناعي و التطور التكنولوجي في الغرب يعود اساسا الى تنظيم رشيد لمشروع العمل قائم على ثقافة جديدة هي ثقافة " الرشد " او العقلانية **Rationalité** والتي تقوم على الاستخدام الكفء لرأسمال والاستثمار المصحوب بالجهد والعمل المستمر من اجل التفوق على المنافسين ، كما يعد العلم الحديث من العوامل الهامة لازدهار الرأسمالية الغربية من حيث انه هو سبب وجود ما يسمى بالتكنولوجيا العقلانية التي سادت المجتمع الغربي وأدت الى تأسيس تشكيلات انتاجية واجتماعية عديدة اسهمت في مجموعها في تأسيس النظام الرأسمالي لأنها تتضمن رفض المنطق التقليدي لإنجاز الاعمال و تنطوي على اداء أكثر كفاءة وفعالية ممكنة .²

وتعتبر التكنولوجيا في التنظيم البيروقراطي المثالي "لفيبر" من اهم المحددات لسمة رئيسية فيه وهي التخصص و تقسيم العمل و الذي يعتبر حسبه نتيجة مباشرة للتصور الإلهي للأشياء فهناك تفاوت بين القدرات الجسمية و الفنية و التقنية بين الافراد وان مواظبة الفرد موقع عمله- بما في ذلك التعامل مع التقنيات - هي واجبات دينية عينها الله لهم .³

ويؤكد فيبر انه من الضروري فهم التغيرات و الظروف الفنية والتنظيمية والاقتصادية العامة كمطلب اولي لدراسة السوسيولوجية الجادة نتيجة تأثيرها على قوة العمل وبالتالي طريقة الانتاج ، حيث يستلزم على الباحث

¹ كمال التابعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

² سهى حمزاوي مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-71 .

³ بشنلة مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

مراعاة النتائج المترتبة عن التغيرات التكنولوجية في الصناعة بالنسبة لحجم قوة العمل و نوعيتها و درجة مهارتها ،
وعليه يركز فيبر على ضرورة وجود استراتيجية تهتم بالمصانع في ظل هذه التغيرات خصوصا في ظل الظروف الآتية
: تكاليف الاجور ذات معدل عالي من اجمالي التكاليف ،الاعتماد في الانتاج على درجة كفاءة العمل، تقنين
الانتاج الذي يعتبر فرصة مواتية لقياس انتاجية العمال.¹

ويرى ماكس فيبر ان عالم الاجتماع عند دراسته للطابع التكنولوجي في ظل الافكار السابقة يمكنه طرح
مجموعة من التساؤلات نلخصها في ما يلي:²

- هل يزداد الاعتماد على العامل الصناعي المتخصص في عمله ، ام لا يزال التخصص في العمل الصناعي
مطلبا عاما ؟
- هل كل تقنين للإنتاج يحتاج الى تقنين للعمال ؟والى أي مدى تتوسع الشركات الصناعية في استخدام
التكنولوجيا؟
- هل تقدم المؤسسات على وضع البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التطور التكنولوجي المطلوب؟
- ماهي فرص الترقية امام العمال اقتصاديا واجتماعيا؟
- كيف تؤثر نتائج التحول التقني على نفسية العمال واسلوب حياتهم؟

ومن خلال ما سبق لا يمكننا ان ننفي ما جاء به ماكس فيبر من افكار حول النظام الرأسمالي المنظم و
المثالي في ظل البروتستانتية وما تحمله قيم واخلاق كان له اثر الواضح في بناء بيئة اجتماعية وثقافية ساهمت
بشكل بالغ في تحقيق تطور تكنولوجي وصناعي غير انه ما يعاب على افكاره انها حملت بين طياتها الكثير من
المثالية ذات المفاهيم الغير دقيقة والتي من الصعب ربطها بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه، فهي تبقى نظرية
تبحث عن ما يجب ان يكون بدلا مما هو كائن .

- المطلب الثالث: حركة الادارة العلمية و التكنولوجيا.

بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها في أوروبا الغربية وفي الولايات المتحدة، أنشئت العديد من
المصانع في هذه الدول .وحاولت تغيير أنماط الإنتاج و الإستهلاك، تبعا لإزدهار الحركة التجارية و الإقتصادية و

¹ سهى حمزاوي ،مرجع سبق ذكره ،ص 72.
² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

بالتالي زيادة حجم وقوة رأس المال، ما أفرز نشاطا صناعيا واسعا، إهتم بتحديث الآلات التكنولوجية. ويفتقر إلى أبعاد تنظيمية سليمة، وتسود فيها قطاعات أصحاب رؤوس الأموال بسياسات العمل التقليدية والممولة من النظام الإقطاعي. وغاب فيها الإهتمام بالموارد البشرية المدربة، وإدارة علمية مميزة، مما أدى إلى ركود الإنتاج وحدوث خسائر كبيرة. رغم ما لديهم من الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة هذه العوامل وأخرى مهدت لظهور أبحاث ونظريات فكرية وميدانية من بينها نظرية الإدارة العلمية،¹ و اقترنت هذه الاخيرة بإسم المهندس "فريدريك تايلور **Fredirick taylor** (1856،1915) حيث قام ببناء اطار نظري جديد يختلف عن ما هو سائد من الاساليب التنظيمية المستخدمة في التنظيم و الرقابة و ذلك باعتماده على اساليب علمية قائمة على دراسة الوقت و الحركة استمدها من خبرته الطويلة في التنظيمات و عمله كمهندس حيث لاحظ اوجه الهدر و الضياع الذي تعاني منه المنظمات نتيجة عدم استخدام الاسلوب العلمي في العمليات الانتاجية.²

ومن بين لاحظه تايلور ايضا هو ان الادوات المستخدمة من قبل العمال في رفع ونقل مختلف الخامات داخل المصنع، هي ادوات بسيطة يجلبها العمال انفسهم و يستعملونها لمختلف الاعمال سواء أكانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة ام خفيفة و لذلك قرر تايلور تغيير تلك الادوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال مما كان له الاثر الايجابي على المردودية الانتاجية للعمال و ليتوصل الى انه من الضروري ان تتحمل الادارة مسؤولية تحديد وسائل الانتاج و القيام بتدريب العمال على استعمالها.³

هذا ولقد بين تايلور ان تعامل العاملين مع الآلات و كذا ادخال عناصر الانتاج المختلفة يتم بطريقة عشوائية تختلف من عامل الى اخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات و تدريب العمال على العمل وفق لذلك، وقد ادى هذا الى تزايد الانتاج بشكل واضح وملحوظ.⁴

وعليه فان حركة الادارة العلمية توجهت في تحليل العمل على ثلاثة عناصر اساسية هي الانتاج و الاستمرارية و الاجر حيث يميز العنصر الاول العمل عن باقي الانشطة الانسانية فيما يعتبر العنصر الثاني شرط اساسي للعملية الانتاجية اما العنصر الثالث فهو الحافز و الدافع الذي يجعل الفرد يعمل باعتباره كائن عقلائي مادي، وفي ظل هذا التوجه يظهر لنا جليا ان العامل بالنسبة لحركة الادارة العلمية ما هو الا وسيلة مادية مثله مثل وسائل الانتاج الاخرى المستخدمة في العملية الانتاجية، فالمؤسسة لا بد ان تتخلى عن أي فرد لا يستطيع التأقلم

¹ اعراب سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

مع الآلة التي يعمل عليها، وهنا نجد ان الاولوية حسب هذه الحركة هي لوسائل الانتاج و التكنولوجيا على حساب العنصر البشري .

ونتيجة لهذه الملاحظات و التجارب وضع تايلور في كتابه "مبادئ الادارة العلمية " سنة 1911 مجموعة من الاسس و المبادئ التي يستوجب على المديرين اتباعها منها ¹:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل القائمة على التخمين لتحديد معدل الانتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل .
- ضرورة ان تتحمل الادارة المسؤولية في التدريب وكذا اختيار العاملين و ذلك بأسلوب علمي مناسب لأداء الاعمال – بما في ذلك العمل على وسائل الانتاج او التكنولوجيا – بفاعلية وكفاءة .
- ضرورة التعاون بين الادارة و العاملين لتحقيق الاهداف التنظيمية .
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة و العاملين بحيث تقوم الادارة بعملية التخطيط و الاشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ .

يتضح لنا مما سبق ان ما جاءت به حركة الادارة العلمية من افكار تعد سبابة في عصرها من خلال اهتمامها بتطوير طرق ووسائل الانتاج و الانتاجية من خلال العمل على الارتقاء بمستوى المهني و العملي للعاملين بأسلوب علمي قائم على دراسة الحركة و الزمن للوصول الى مستوى تطور الآلات و المعدات التكنولوجية التي عرفها القطاع الصناعي منذ بداية الثورة الصناعية ، غير ان هذا لم يحدث اذ ان الواقع اثبت ان حركة الادارة العلمية جرد الفرد من انسانيته و انقصت من قيمته وعاملته كجماد ووسيلة من وسائل الانتاج لا تختلف عنها في شئ بل وجعلت العامل تابع للتكنولوجيا و الالة بدلا من متحكم فيها . فألاحق ان تكيف الالة مع مختلف قدرات الافراد .

- المطلب الرابع: تالكوت بارسونز والتكنولوجيا.

يري "بارسونز" احد أقطاب النظرية البنائية الوظيفية في النظرية السوسيولوجية أن الدور الذي يلعبه الجزء اتجاه الكل يحفظ علي بقاء هذا الأخير و توازنه واستمراره . ويعتقد "بارسونز" مثله مثل "دوركهايم" أن نسق القيمة في المجتمع يلعب دورا حاسما في تحقيق التكامل الاجتماعي ككل ، وتحقيق التغيير التدريجي المنظم . حيث يعمل النسق الثقافي القيمي عادة علي تدعيم توازن النسق الاجتماعي عن طريق عمليات التجديد المستمر التي تستند

¹ نفس المرجع السابق ، الصفحة نفسها.

أساسا علي وطأة و تأثير عوامل عملية وتكنولوجية ذات طبيعة دائمة و مستمرة تقوم بتأسيس التغيير في النسق الاجتماعي بمعنى آخر أنها تعمل علي إلغاء أو تطوير مضمون الوحدات الأساسية لبناء النسق و فإذا هي أُنجزت ذلك بصور تدريجية فإنها سوف تؤدي - علي المدى الطويل - وعند مرحلة معينة إلي تغيير أو تبديلا النسق القيمي لبناء المجتمع بصورة رئيسية وكاملة و ارتباطا بذلك فانه اذا تم اكتمال التشكل القيمي الجديد فانه يصبح علي عناصر النسق الاخري أن تخضع لعملية التكيف و الملائمة مع الإطار القيمي الجديد ¹.

وانطلاقا مما سبق نجد أن "بارسونز" يعطي أهمية كبيرة للبعد التكنولوجي في إحداث التأثير في المجتمع وهذا من خلال التفاعل بين النسق التقني والتكنولوجي وباقي الأنساق الاجتماعية الاخري في ظل النسق القيمي الثقافي السائد ، وعليه فان التغيير الذي يحدثه النسق التكنولوجي يكون نتيجة الالتزام بهذا هذه القيم الثقافية السائدة وتتحلي تأثير النسق التكنولوجي علي النسق الاجتماعي الكلي فيما يلي ²:

- **تقسيم العمل:** لقد أصبح تأثير التكنولوجيا و التقدم العلمي في تقسيم العمل الاجتماعي مسلمة ثابتة ، حيث يؤكد "إميل دوركايم" علي أن التقدم التكنولوجي يزيد دائما في تقسيم العمل وتباين الوظائف و تفتتها ، ويلتزم نمو و تآزرا دقيقا بين الوظائف المختلفة .
- **كبر حجم التنظيمات:** إذ تحولت التنظيمات من حجمها البسيط - أين كان المالك هو المدير - إلي مركبات ضخمة بإضفاء الطابع الرسمي البيروقراطي عليها بمعنى آخر ازدادت المسافة بين مراكز اتخاذ القرار وبين الخاضعين لفعالية هذا القرار هذا إلي جانب تزايد هذه المراكز إلي جانب ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات في الانجاز وهذه التسهيلات أما أن تكون في شكل آلات او معدات جديدة أو عن طريق الكشف مصادر طبيعية ذات أهمية إستراتيجية علي المستويين الداخلي والخارجي .
- **تغير بناء القوة داخل التنظيم:** تؤدي المعرفة التكنولوجية إلي تغير بناء القوة داخل التنظيم ولعل الفئة المسيطرة هي أولي الفئات التي يصيبها هذا التأثير بفعل اتساع وتطور المعرفة التكنولوجية ، ويعطي "تالكوت بارسونز" مثلا لذلك من الولايات المتحدة الأمريكية إذ نجده يؤكد انه حتى نهاية الحرب العالمية الأولى كان صاحب العمل هو المالك والمدير في نفس الوقت ومن ثم فقد كانت الشخصية الإستراتيجية في الاقتصاد الأدائي ، وكان رأس المال و المصنع أهم كثيرا من الكفاءة المهنية ، وهذا إلي جانب أن التنظيم أو المصنع كان صغيرا بدرجة

¹ علي لغريبي، يمينة نزار، مرجع سبق ذكره ،ص 38 .

² المرجع نفسه، ص ص 38-40.

كبيرة ، حتى انه كان يمكن أن يؤسس صاحب العمل نفسه بصورة عفوية بحتة ، وبخصوص بناء القوة نجد أن التغير التكنولوجي والعلمي قد أدى إلى تأسيس مجموعة من التغيرات الهائلة في هذا المجال ، أهمها بعدين:

- **البعد الأول:** ويتمثل في الأهمية الإستراتيجية التي يحظى بها العامل الفني المتخصص في إطار الصناعة الحديثة .

- **البعد الثاني:** ويتعلق هذا البعد بإضفاء الطابع الرسمي علي التنظيم حيث حل المدير محل صاحب العمل الذي يمثل الرأسمالية الكلاسيكية ، وهو الأمر الذي يعني أن التنظيم قد اتجه لكي يصبح تنظيمًا بيروقراطياً. و لقد أدت التغيرات في إطار هذين البعدين إلي تحول مركز القوة وهو الأمر الذي أدى إلي فشل رجال الأعمال الذين كانت لهم سيطرتهم في أعقاب الحرب الأهلية في التماسك والاعتزاز من تكوين طبقة حاكمة في المجتمع الأمريكي .

ولا يتوقف اثر التغير التكنولوجي علي المنظمة الصناعية وما يضيفه من طابع رسمي بيروقراطي ، إذ يلحق الأفراد قيم العمل والوقت والمسؤولية واحترام القانون إضافة إلي مستوي السلطة أو الهرم التسلسلي الذي يميز الأدوات والوظائف كل في مجال اختصاصه ، ليتعدى اثر العامل التكنولوجي حسب "تالكوت بارسونز" ليشمل الأنساق الاجتماعية الفرعية. فالاختراعات العلمية تعمل على خلق نسق جديد من المعتقدات يتمشى تدريجياً و الروح العلمية التي ترسى داخل البناء الثقافي و الاجتماعي ، و هذا يساعد على نمو المعتقدات الاجتماعية ناتجة عن التفكير العلمي " حيث أصبحت الأفكار العلمية تشكل مصدراً رئيساً لإثارة التغيير الاجتماعي في انساق العقيدة الأكثر عمومية في المجتمع مثل الدين والإيديولوجية"¹.

و"نستطيع القول أن "بارسونز" رغم إعطائه أهمية للعامل التكنولوجي إلا انه لا يؤكد انه العامل الوحيد في إحداث التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية ... بل يسندها إلي توليفة من العوامل ، علي اعتبار أن لكل عامل دوره في هذه العملية .ولذلك نجده ينتقد بشدة النظريات العاملة التي ترجع التغير الاجتماعي إلي عامل واحد . فهذه النظريات الأحادية تقصي العديد من الثوابت الاجتماعية كالظروف التاريخية مثلا ، كما تتصف تحليلاتها بآنية ؟، هذا علي مستوي مجتمعي أما علي مستوي التنظيم فان "بارسونز" يؤكد علي التنظيم الصناعي يمثل نسقا اجتماعيا يتألف من عدة انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام و الأدوات وهو يقدم تفسيراً لتكامل الأفراد و الجماعات في التنظيم ذاهبا إلي أن هذا التكامل يحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع

¹ نفس المرجع السابق ، ص40.

ومن خلال أهداف التنظيم ذاته و بتحقيق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ويتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق".¹

وعليه ومن خلال الأفكار السابقة لبارسونز والاتجاه البنائي الوظيفي والتي تؤكد علي حقيقة مفادها أن المنظمة نسق فرعي خاضع في نجاحه وبقاءه إلي تفاعله مع باقي الأنساق الأخرى منها النسق التقني و التكنولوجي.

- المطلب الخامس: التكنولوجيا في حركة العلاقات الانسانية.

لم تشكل التكنولوجيا موضوعا بارزا و رئيسيا لدى الرواد الاوائل لحركة العلاقات الانسانية نتيجة اهتمامهم بدراسة الجوانب النفسية و الاجتماعية كعوامل رئيسة لزيادة الانتاجية وتحقيق الفعالية لدى المنظمات الصناعية وذلك في ظل مفهوم الرجل الاجتماعي كرد لفعل لنظريات العقلانية الكلاسيكية التي تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادي ، مهملين بذلك مواضيع التغير التنظيمي و الذي يعتبر التغير التكنولوجي احد اهم اجزائه المؤثرة على جماعات العمل و استقرارها ، لتبرز دراسات محدثة ضمن هذا الاتجاه لتغطية هذه الثغرات ،ولعل من اهمها الدراسات كل من "كوش coch" و "فرانش French" سنة 1948.و التي اهتمت بدراسة التغير في تخطيط موقع العمل وتأثيره على انتاجية العامل ومدى وجود مقاومة لهذا التغير .وكشفت الدراسة ان مقاومة التغير موجودة وتقل كلما تم اشراك العاملين في مسألة التخطيط موقع العمل وعليه يمكن القوا من خلال هذه الدراسة انه ان كان هناك تغيير في التكنولوجيا المستعملة في العملية الانتاجية فإن العمال سيتجهون الى مقاومة هذا التغير ما لم يتم اشراكهم في تخطيط التغير التكنولوجي الذي تتبعه المؤسسة.²

ويرى "لويد وارنر" في هذا الشأن ان التغييرات التكنولوجية التي ادخلت على محتوى العمل ونظامه في المصنع ادت الى تغير دور العامل المهني وكذا تغير مكانته في سلم التدرج التنظيمي داخل المنظمة حيث قام بدراسة على مصانع الاحذية مركزا في دراسته على اثر تغير النمط التكنولوجي المطبق من التقليدي الى نمط اكثر حداثة وتطور على العاملين بالمصنع ، حيث لاحظ انه بعد ادخال الآت ومعدات اكثر حداثة تم تغيير العمال

¹ نفس المرجع السابق، ص 41 .

² سمير حليس، مرجع سبق ذكره، ص 59.

القدامى بعمال جدد و القيام بتدريب عدد كبير من هم على النمط التكنولوجي الحديث ليتم تسجيل تحسن في وفرة الانتاج كما ونوعا ،ومما سبق استنتج "وارنر" ان التغيير التكنولوجي يعد من العوامل المساعدة على تحسين الانتاج على المستوى الكمي و النوعي اذا صاحب هذا التغيير تغييرا موازيا للأفراد وفقا للآلات و التجهيزات التي يتم الاعتماد عليها و اخضاعهم الى برامج تكوينية و تدريبية لزيادة المهارات الفنية التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة¹ ، وعليه يتضح مما سبق ان من متطلبات التحكم في التكنولوجيا دائمة التغير مراعاة الجانب المعرفي و التكويني للأفراد وجعله متوافقا مع النمط التكنولوجي السائد بالعملية الانتاجية داخل المنظمة الصناعية. ويتبين لنا ان مدرسة العلاقات الانسانية الحديثة ترى ان النسق التقني التكنولوجي وتغيره له اثر بالغ على مختلف الأنساق الاخرى بالمنظمة وهذا ما اغفله رواد المدرسة الاوائل حيث ان النمط التكنولوجي الحديث يفرص على العمال الارتباط بالوظيفة و الالة التي يعمل عليها فقط من اجل تحكم امثل فيها و تحقيق النجاعة في الاداء و الكفاية في المتوج كما ونوعا و بالتالي لا بد من تشجيع العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة من اجل تسهيل التفاعل و الاحتكاك بين العمال و التعبير عن مشاعرهم و بالتالي ارساء روح التعاون و التضامن الاجتماعي فيما بينهم و التضامن الالي مع المعدات التي يعملون عليها و هذا ما يرفع من روحهم المعنوية و بالتالي زيادة الانتاج و الربح للمنظمة².

عموما لقد ساهمت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال بعض الدراسات الحديثة في اظهار اهمية واثر التغيير التنظيمي على وجع العموم و التغيير التكنولوجي على وجه الخصوص على المنظمات الصناعية و بينت كيفية تأثير النمط التكنولوجي على باقي بناءات المنظمة و التي من اهمها جماعة العمل و استقرارها، غير ان ما يؤخذ على هذه الاتجاه هو اهتمامه بإبراز اثر النمط التكنولوجي على العمال و المنظمة و كذا شروط التحكم فيه في اتجاه واحد متغافلا عن ما تحمله جماعة العمل و المنظمة من قيم ثقافية و افكار قد تساهم في اثناء هذا النمط التكنولوجي و التأثير فيه و التحكم به وتنميته.

- المطلب السادس : الاتجاه الحتمي و التكنولوجيا

يقوم الاتجاه الفكري الحتمي على مسلمتين رئيسيتين ،تعتبر الاولى منهما على الحتمية الاقتصادية باعتبار ان العامل الاقتصادي المتكون من الوسائل التكنولوجية هو المحدد الاساسي لبناء مجتمع وتغييره اما المسلمة الثانية

¹ نفس المرجع السابق، ص 60.

² نفس المرجع السابق، ص 61.

فتتعلق بميكانيزمات التغيير ،وإذا قمنا بتركيب المسلمتين توصلنا الى نتيجة مفادها ان كل نسق من الانتاج الاقتصادي يبدأ بحالة اثبات حيث يكون اكثر النظم كفاءة في ذلك الوقت ،ولكن ديناميكية التغيرات الاجتماعية يصبح عقبة امام تطبيق الاختراعات التكنولوجية و الافادة من الاسواق الحديثة و مواد الخام.¹ اتجه رواد هذا الاتجاه الى اعتبار ان التكنولوجيا قد احدثت العديد من التغيرات في شتي المجالات سواء الاجتماعية أو الثقافية أو التنظيمية بحيث أدت إلى زيادة حدة التنافس و زوال النظام الحرفي الذي تبعه ظهور المنظمات ذات الحجم الكبيرة و هذا ما ساهم في اتساع الجبهة الاقتصادية وتحول الأبنية الطبقية ونمو الجماعات الصناعية المنظمة وخاصة المنظمات العمالية هذا بدوره أدى إلى انكماش السلوكات المحلية الشائعة و السيطرة المتزايدة للأساليب الحضرية علي الأساليب الريفية ، وما صاحب هذه التحولات المادية من اطر فكرية و قيم ثقافية تتماشى مع الوضع الجديد ،² ومن بين أهم الباحثين الذين ارجعوا هذه التغيرات للعامل التكنولوجي نجد كل من : وليام اوغبرن و شنايدر و الذين سنتطرق إلي آرائهما في ما يلي :

أ) وليام اوغبرن : يؤكد الباحث الامريكى "وليام اوغبرن" على ارتباط التكنولوجيا بالتغير الاجتماعي وذلك في مؤلفه المشهور "التكنولوجيا و التغير الاجتماعي" سنة 1923 و الذي يهتم فيه بتحليل طبيعة الثقافة التي تعتبر حسب ام الاختراع او ما يطلق عليه اوغبرن سوسيولوجيا الاختراع **Sociologie des inventions** و الذي يتضمن العديد من المفاهيم و التصورات الاقتصادية خاصة و انه حلل طبيعة الاختراعات و صنفها الى نوعين متميزين هما: الاختراعات التكنولوجية و الاختراعات الاجتماعية.³ وعليه اتجه اوغبرن الى تفسير كل التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية التي تمس أبنية المجتمع إلى عامل واحد محدد ألا وهو العامل التكنولوجي ولذلك كان التفسير عنده ينصب أساسا علي البحث عن الاختراعات ،وما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية ،وما يترتب علي تجمع عناصر الثقافة المادية من زيادات في الاختراعات متناسب مع هذا التجمع والتراكم وأخيرا ملاحظة التوقفات التي تحدث في المجال الاجتماعي نتيجة التغير التكنولوجي.

ولقد نتج عن هذه التغيرات التكنولوجية ذوبان وزوال عدة معتقدات وتقاليد كان يعتقد يوما ما أنها تعبير واضح عن الطبيعة الإنسانية الأساسية ، فبعد ان كانت هذه العادات و التقاليد تعتبر المرجع الاساسي و الحصن

¹ سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره ،ص 77

² علي لغريبي، يمينة نزار ،مرجع سبق ذكره ،ص 43 .

³ سهى حمزاوي، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الذي يقوم عليه المجتمع التقليدي بدأت تضمحل تدريجيا وبدأ المجتمع يتحول تدريجيا هو الآخر نحو المكتنة، وقد صاحب هذا التغيير التكنولوجي وتقدمه تغير نظام اجتماعي كذلك، لتظهر مجموعة من الاتحادات القابلة للتغيير والتي تسعى وراء القوة وتحصيل الثروة والسيطرة على مختلف الاساليب الحضرية لتظهر اشكال جديدة من السلطة في الاوساط العمالية وتحديدهم لما هو سائد من اشكال للسلطة التقليدية.¹

ولقد اتجه "وليام اوغبرن" في تفسيره لأثر التغيير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي الى فكرة **الهوة الثقافية** والتي يميز فيها بين الجانب المادي للثقافة الذي يسبق في تغيير الجانب اللامادي أو الجانب الثقافي في بناء المجتمع، فالجانب المادي للثقافة يتمثل في التكنولوجيا المادية التي تتجلى في الآلات و الأجهزة والعتاد والوسائل التقنية و التجهيزات التي تطورت مع تطور الصناعة في حين يمثل الجانب الغير المادي مجموعة القيم والعادات، الأخلاق، المعايير، القانون...و التي تشكل البناء الثقافي من الحياة الاجتماعية للأفراد. وقد لاحظ عدم تلازم في جانبي التغيير فالجانب المادي دائما في تطور وتغير مستمر، أما جانب اللامادي فهو بطيء الحركة والتغير وهو ما يخلق هوة ثقافية في عملية التغيير الاجتماعي من حيث ان التغيير الذي يحدث في الجانب المادي للثقافة يسبق نظيره اللامادي وان تكيف هذا الاخير مع التغيير الذي يحدث في الجانب المادي يعتبر امرا ضروريا.² ويمكن ان نلخص أسباب التخلف اللامادي عن المادي في التغيير حسب "اوغبرن" إلي ما يلي:³

- تسعى كل التشكيلات الى المحافظة علي القديم، تحاول أن تبقي علي تراثها الفكري خوفا من التحديد والتغيير و الزوال .
 - مقاومة عملية التحديد والاختراع ورفضهم للتغيير التكنولوجي هو نتيجة جهلهم بطرق استخدامه والتعامل معه .
 - صعوبة تغيير ما ترسخ من قيم و عادات لدى تشكيلات الاجتماعية خصوصا كبار السن منهم.
- وعليه ومن خلال ما سبق يظهر من أفكار وليام اوغبرن بوضوح موقفه الذي يعبر عن أن التكنولوجيا هي السبب الأول في حدوث التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الصناعية .

¹ ماكيفر، شارل بيدج، المجتمع (الجزء الثالث)، ترجمة سمير نعيم احمد، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1961، ص970.
² نيكولا تيمانشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها -، ترجمة: محمد علي محمد و آخرون، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1976، ص302
³ ماكيفر، شارل بيدج، المرجع نفسه، ص1001.

ب) شنايدر: يري "شنايدر" العامل الأساسي لحدوث عملية التغير الاجتماعي هو التصنيع و يتجلى موقفه بوضوح في كتابه علم الاجتماع الصناعي سنة 1957 حيث يري فيه أن فهم وتحديد عوامل واتجاهات التغيير وأسبابه في المجتمع يحتم فهم ودراسة التغيرات الداخلية للصناعة وما مدي تأثيرها علي المجتمع.¹ و يوضح "نايدر" أن هناك ثلاثة مصادر رئيسة مرتبطة بالنظام الصناعي تسهم في التغير الاجتماعي وهي:²

1- **تغير دور الإدارة** : أصبح يكمل دور الإدارة في اتخاذ القرارات لصالح العملية الصناعية بحيث تعمل "علي جلب قوي عاملة فنية متخصصة ذات كفاءة ومهارة في ميدان التكوين الصناعي الذي يتطلب إمدادات تكنولوجية ووسائل تقنية. وهذا كله له اثر علي الحياة الاجتماعية للأفراد ، إذ تعمل الصناعة علي تضييق الحياة الحضرية بالنمط الصناعي ، وهذا يساعدها علي استهلاك تلك المواد المنتجة أضف إلي ذلك أن اتجاه الإدارة نحو التصنيع لا يؤدي إلي مدن صناعية أخرى تختص كل واحد بنوع صناعي فتظهر مدن مختصة في الصناعة الاستخراجية ، وخرى في الصناعة التحويلية وهكذا

ونمو هذه المدن وازدهارها يؤدي إلي فتح أسواق جديدة وعلاقات اجتماعية جديدة وقد يتعدى دور الإدارة ليشمل الجانب السياسي و القانوني لتكون في خدمة مصالحها لتحقيق النجاح والربح وتقديم منتجات وفيرة للأفراد . التغير التكنولوجي: أن التغير التكنولوجي تصاحبه تعديلات في أدوات العمل الصناعي باستمرار والتي تتماشى وأهداف الإدارة العاملة ، وأضف إلي ذلك أن أي اكتشاف تكنولوجي جديد يؤدي بدوره إلي الاستغناء عن عدد كبير من القوي العاملة الكبيرة أو زيادة أعمال ووظائف أخرى مدققة مما يتطلب تخصص دقيق جدا وذلك يفتح مجالات عديدة للعمل تحتم علي الأفراد البحث عن مراكز عمل جديدة من شأنها أن تغير في أنماط حياتهم ، وقد تفتح أبواب عمل لنساء مما يساعد علي تغيير مكانتهن ،وما يترتب عنه من تعديل في العلاقات الأسرية وهذا له أثره علي التقليل من حدة التمايز القائم بين السن والجنس في مجال العمل ، إلي جانب ما يصاحب التغير التكنولوجي من تلاشي لبعض الأعمال وفقدانهم لمكانتها وأهميتها ولعل زيادة الشعور الطبقي بين الطبقات العاملة كانت احدي النتائج التي صاحبت التغير التكنولوجي بقدر ما كانت مترتبة علي تشابه الوضع الاقتصادي لأفراد الطبقة العاملة .

2- **تغير حركات العمل**: أن تغير حركات العمل و التي يعتبرها "شنايدر" كنتيجة حتمية لأي تغير تكنولوجي وهي التي قضت باستمرار علي نظام العمل الطائفي و المنتوج المنزلي ، وأصبح العامل يرتبط مباشرة بالعمل

¹ علي غربي ، يمينة نزار ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

² المرجع نفسه، ص ص 47-64.

الصناعي الذي استمد منه فيما بعد مكانته الخاصة في طبقة اجتماعية منظمة و في اتحادات ونقابات عمالية يسودها الإحساس والشعور الموحد في ممارسة أعمالها و الدفاع عن حقوقها ومصالحها لتحقيق أهدافها ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان التكنولوجيا أفرزت نظام آليا يعمل ذاتيا في سلسلة إنتاج تتطلب من العامل الإنتاج وممارسة عملية الرقابة و الإشراف و الحفاظ علي المنتج الجيد الذي يتطلب التنسيق بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة لتحقيق الانسجام في كل الأعمال بداية من الدارة العليا إلى ابسط عامل وهذا ما يؤدي إلى وجود فئات عديدة داخل المصنع الذي تتمتع بخبرة ومهارة وزيادة في التكوين والتأهيل والمسؤولية الفردية وهذا كله خدمة لتقديم منتج جيد وعليه فانه كلما تطورت التكنولوجيا وزادت الاكتشافات والاختراعات في المجال الصناعي كلما زادت حركات العمل في تغير مستمر لمسايرة التطور المذهل الذي حققته التكنولوجيا يوما بعد يوم ولا يكفي هذا إذ يتطلب من العامل ان يكون دائما في استعداد تام لاستقبال هذه التغيرات الجديدة لكسب ثقافة تكنولوجية وصناعية تؤهله لذلك .

ومن خلال الأفكار السابقة للاتجاه الحتمي المتمثل في وجهة نظر كل من "وليام اوغبرن" و "شنايدر" يتضح الدور الهام الذي تلعبه التكنولوجيا في عملية التغير الاجتماعي إلا أن هذا الاتجاه لا يخلو من جوانب النقص والقصور و التي من بينها:

- ان ادعاء الحتمية بأحادية العامل تسقط عن المجتمع صفة تكوينه من اساق سياسية و اقتصادية و ثقافية متداخلة في بعضها البعض وتشكل كلا يهدف الى تقد المجتمع وتطوره.
- مغالطة فكرة التعميم إذ جعلت من التكنولوجيا و التصنيع العامل المهم والرئيسي في إحداث أي تغير في كل المجتمعات العالمية و الأكيد أن الظروف تتغير من مكان إلى آخر فما هو موجود في اوروبا أو امريكا يختلف عن ما هو موجود في العالم الثالث ، كما أن هنالك عوامل أخرى مهمة لحدوث التغير الاجتماعي مثل العوامل التاريخية والثقافية. و يرى السيد عبد العاطي السيد في هذا الشأن ان الاعمال التكنولوجية في الكثير من مجالاتها لا تظهر من عدم ،بل تظهر في الواقع استجابة لحاجات اجتماعية لذلك تصبح نتيجة لعوامل اخرى أكثر من كونها عاملا اساسيا او متغيرا مستقلا تعتمد عليه كل المتغيرات الاخرى في المجتمع .
- ان وجهة نظر الاتجاه الحتمي للتصنيع والتكنولوجيا ايجابية في المجتمع نظرا لتوسع المدن و تحضرها لكن اثر التكنولوجيا على العمال في المصانع وما يصاحبها من تقسيم للعمل اثبط من دافعية الافراد للعمل واصبح خاضعا

لنظام تفرضه عليه ومن هنا لا يجب اعطاء الاولوية للتكنولوجيا على حساب تنمية قدرات الفرد باعتباره الفاعل الاساسي وجوهر كل عملية تغيير .

- المطلب السابع : الاتجاه الانتشاري (الثقافي) و التكنولوجيا.

تقوم هذه النظرية على مبدأ انتشار السمات الثقافية بين الثقافات المتباعدة أو القريبة والذي يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغيير الثقافي أو الانتقال من مرحلة إلى أخرى، و الذي ظهر كرد فعل على مبدأ التطور، فإذا كان هذا الأخير يؤكد على النشأة المستقلة للثقافة، وتطورها الذاتي في أي مكان شرط أن تتوفر العوامل الملائمة والشروط الكافية من المرور من مرحلة دنيا إلى أخرى أعلى وأكثر تطورا، إذا كانت هذه إحدى المسلمات الأساسية لدى التطوريين، فإن فئة من الأنتروبولوجيين وهم من يطلق عليهم اسم الانتشاريين يؤكدون على الاحتكاك أو الاتصال الثقافي أو التفاعل بين الجماعات وبالتالي انتقال السمات الثقافية أو انتشارها من مجتمع لآخر. عجز العقل البشري عن الإبداع، بمعنى أن أنصار هذه المدرسة يرفضون القدرة على الاختراع والإبداع الثقافي بالنسبة لكل مجتمع على حدا، فمن غير المعقول أن تتمتع كل شعوب الأرض بقدرات متماثلة على الخلق والابتكار، ولكنها تستطيع بسهولة أن تستعير من غيرها ما تعجز عن ابتكاره بنفسها¹ . وعليه تتجه الدول النامية الى القيام بعملية تثقيفية يتم من خلالها انتقال وانتشار عناصر ثقافية و مادية (و منها التكنولوجيا) من الدول الغربية و هذا ما يؤكد السيد الحسيني بقوله " أن التأثير الذي تمارسه الدول الغربية على المجتمعات غير الغربية سوف يؤدي بالأخيرة الى ان تصبح ماثلة للأولى و لا يستند في ذلك فقط الى مجرد الافتراض ان الدول النامية قد تتجه الى النموذج الغربي من التنمية ،بل يستند ايضا الى القول بأن الدول النامية لا يمكن إلا ان تحتذي بنموذج المجتمع الغربي " .²

ولأن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعتبر من اهم العناصر الاساسية التي تقوم عليها عملية التنمية ينصح اصحاب هذا الاتجاه الانتشاري الدول النامية بإسترداد التكنولوجيا الجاهزة لدى الدول الغربية المتقدمة ونشرها لديها وبهذه الطريقة فقط يمكن اكتساب التكنولوجيا و تحقيق التنمية و القضاء على التخلف في اقرب الآجال وهذا ما يؤكد "فرانك Frank" حين يرى " بأن اصحاب الاتجاه الانتشاري يحاولون طرح مشكلة التكنولوجيا في الدول النامية من منظور خاص ،هو ان هذه الدول النامية لا تحصل على التكنولوجيا الضرورية لتقدمها

¹ كاري نادية، العامل الجزائري بين الهوية و ثقافة المجتمع الجزائري ،اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، السنة الجامعية 2001-2012،ص 68.

² السيد الحسيني، التنمية و التخلف ، دار المعارف للنشر ، ط2 ، القاهرة ، 1982،ص 57.

الاقتصادي، وتبقى ترفض قبول التكنولوجيا لأسباب ثقافية و أخرى اقتصادية سببها العمالة الزائدة. ان مثل هذه الادعاءات لا تقوم على دعائم قوية، لأن مشكلة التكنولوجيا و انتقالها الى الدول النامية مرتبطة اوثق الارتباط بالنظام الاقتصادي العالمي الاحتكاري الذي تمثله القوى الدولية الكبرى.¹

ولقد اجتهد اصحاب الاتجاه في التأكيد على فكرة استيراد التكنولوجيا جاهزة من الدول الغربية كحل امثل لاكتساب التكنولوجيا غير ان واقع العديد من الدول النامية التي نجت هذا الطرح ومن بينها الجزائر عرفت فشلا ذريعا في اكتساب التكنولوجيا و تجاوز التخلف الذي تعاني منه في هذا المجال ، لان استيرادها لمثل تلك التكنولوجيا المتطورة يتطلب بدوره وجود خبرة موازية لدرجة هذا التطور من اجل تشغيلها و صيانتها و بالتالي التحكم فيها ، مما جعلها تبقى في تبعية دائمة للدول المصدرة لهذه التكنولوجيا و تدفع لها تكاليف باهضة لتشغيلها و صيانتها. ويرى "عبد الهادي محمد والي" بأن الاعتماد على نقل التكنولوجيا لا يمكن أن يكون حلا دائما لمواجهة مشكلات التنمية ، بل إن المدخل السليم هو العمل على بناء القدرة التكنولوجية الذاتية و دعمها بشكل مستمر.²

- المطلب الثامن: التكنولوجيا و اتجاه الحداثة.

يقوم فكر المنظرين المحدثين في بداية الستينيات من القرن الماضي امثال "بول باران Paul Baran"، "هربرت ماركيز Herbèrt Mercuse"، شارل بتلهاميم Charl Bettel heime و"سمير أمين" وغيرهم، على فكرة اساسية مفادها ان تخلف شعوب العالم الثالث هو كنتيجة للإمبريالية الرأسمالية التي سعت منذ وجودها الى استغلال واستعمار الدول النامية مما جعلها في خضوع و تبعية تامة لهذه الامبريالية في مختلف المجالات والتي يعتبر المجال التكنولوجي احدها، حيث يرون انه من الضروري التخلي عن الاساليب التقليدية عند تبني التكنولوجيا الحديثة و البحث عن مداخل جديدة تمكن الدول النامية من اكتساب التقنيات الحديثة في ظل النظام العالمي الاقتصادي الجديد.³

حيث يفسر "شارل بتلهاميم" ظاهرة التخلف ببلدان العالم الثالث الى التبعية التي تعيشها و التي تظهر في مستويين: المستوى السياسي و المستوى الاقتصادي حيث تكون التبعية الاقتصادية نتيجة حتمية لوجود لوجود تبعية سياسية من قبل ولتخلص من التبعية و القضاء على التخلف و اكتساب التكنولوجيا و التحكم فيها حدد

¹ سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

² المرجع نفسه، ص 86.

³ سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

"شارل بتلهام" مجموعة من الشروط الأساسية اولها تحقيق الاستقلال السياسي كخطوة ممهدة لتحقيق الاستقلال الاقتصادي الذي يساعد بدوره في تحقيق ما يعرف بالتحول الاجتماعي اذ تساعد هذه الشروط على رفع انتاجية العمل و تنمية الانتاج المحلي وهذا ما يساعد على التخلص من القروض و المساعدات الخارجية التي تؤدي في اغلب الاحيان الى التبعية و الخضوع.¹ هذا و يقدم "سمير امين" في كتابه "التطور اللامتكافئ" اطارا تصوريا لفهم ظاهرة التخلف و فقدان النمو و عدم التحكم و التطوير التكنولوجي وتحقيق الحداثة بالبلدان النامية حيث يؤكد فيه وجود علاقة عضوية غير متكافئة بين الدول المتقدمة و التي تشكل المركز و الدول النامية و التي عبر عنها بالأطراف و التي تسببت في زيادة تقدم و تطور دول المركز الرأسمالية على حساب تعميق الفجوة التقنية و ترسيخ التخلف التكنولوجي في الدول النامية التابعة و هذه الاخيرة ليس في قدرتها ان تعيد انتاج الانجازات التقنية نفسها التي حققتها الدول الصناعية المركزية في ظل النظام الرأسمالي العالمي ، وعليه فمن الضروري على دول الاطراف استغلال ما قدمته الثورة العلمية و التكنولوجية من خلال الاطلاع على ما توصلت اليه الدول المتطورة من منتجات حديثة و نقلها و استخدامها ثم الاطلاع الى تحسينها وصولا الى خلق تكنولوجيا محلية وهذا ما سيؤدي بدوره الى اعادة بناء علاقات انتاج جديدة و التخلص من التبعية التي فرضتها الرأسمالية و تحقيق الحداثة.²

و من خلال ما سبق يتضح لنا جليا ان اتجاه الحداثة قد اولى اهتماما كبيرا بمواضيع التنمية بالدول النامية خصوصا في ظل النظام الرأسمالي في بروز مختلف ظواهر التخلف و الذي يعتبر التخلف التكنولوجي احد اهم مجالاته، واتجهت الى التأكيد على خطة استرداد المنتجات التكنولوجية الحديثة للدول الرأسمالية المتقدمة هو المجال الانسب لتحقيق التنمية و الحداثة و ذلك في ظل الشعار السائد بأن جرارا واحدا خير من عشرات الدروس و المحاضرات عن التحديث " غير ان ما يعاب على ما جاء به انصار الحداثة هو انهم تجاهلوا ان تحقيق التحول الاجتماعي و كذا التنمية الاقتصادية و التحكم التكنولوجي يتطلب استيعاب منطق العالم الحديث وما يحمله من ثقافة مميزة و كذا ضرورة الوعي بمختلف الحتميات و الاطر التي يقوم عليها هذا العالم الحديث.

- المطلب التاسع: التكنولوجيا واتجاه ما بعد الحداثة.

لقد شكلت الانتقادات الى انصار الحداثة الأرضية العلمية لبروز اتجاه فكري او مرحلة جديدة تعرف بمرحلة ما بعد الحداثة. ومرحلة ما بعد الحداثة لا ترفض عطاءات المرحلة الحداثية بل تأخذها وتعيد إنتاجها بصورة

¹ كمال التابعي ، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

² سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص92.

تتساقط معها مختلف التناقضات وتتكامل فيها مختلف جوانب الوجود الفكري والإنساني في لحمة واحدة. فهذه المرحلة الفكرية هي محاولة لإعادة ترتيب الإشكاليات المطروحة و التي انبثقت عن التحولات التاريخية، في النصف الثاني من القرن العشرين، فتوجب على الإنسانية أن تبحث عن حالة توازن جديدة لتحقيق التوافق الاجتماعي الثقافي وتحقيق المصالحة بين العقل والروح، بين المظاهر المادية للحضارة والمظاهر الروحية، بين العقلانية والذاتية ومن ثم العمل على تنظيم تناقضاتها وإدماجها في حركة التطور الإنساني..وفي هذا الشأن يقول يقول "الان تورين" في كتابه **نقد الحداثة**: تستبدل "الحداثة فكرة الله بفكرة العلم، وتقصر الاعتقادات الدينية على الحياة الخاصة بكل فرد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه لا يكفي أن تكون هناك تطبيقات علمية وتكنولوجية للعلم كي نتكلم عن مجتمع حديث حيث ينبغي أيضا حماية النشاط العقلي من الدعايات السياسية ومن الاعتقادات الدينية"¹، فالتكنولوجيا و العلم فقط حسب الان توران لا تكفي لتحقيق الحداثة و التطور بل يستلزم وجود توافق روحي و ثقافي قيمي و ارادة سياسية واجتماعية لتحقيق الحداثة ومتطلباتها .

هذا ويؤكد انصار اتجاه ما بعد الحداثة ان تحقيق التحكم و التطور التكنولوجي كأحد مستلزمات التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتوقف على القدرة على فهم و اكتساب الثقافة الحديثة التي يقوم عليها العالم الحديث المنتج لهذه التكنولوجيا فأنصار ما بعد الحداثة قد تجاوزوا فكرة التحديثين حول نقل التكنولوجيا لتحقيق التنمية الى ضرورة استيعاب ثقافة الحداثة التي ولدت بما هذه التكنولوجيا فلهذه الاخيرة ثقافة ملازمة لها هي ثقافة الحداثة بكل مكوناتها وان التلازم بين هذين العنصرين (التقنية و ثقافة الحداثة) هو تلازم عضوي ووجودي لا مجال فيه للفصل بين الادوات و القيم،وعليه اتجه اصحاب نظرية ما بعد الحداثة الى التأكيد على ان التنمية و تحقيق التحكم التكنولوجي و التقدم الاقتصادي و كذا الاجتماعي يتطلب استيعاب منطق العالم الحديث و ما يحمله من ثقافة مميزة وضرورة الوعي بمختلف الحتميات و الاطر التي يقوم عليها و الحل الوحيد هو الانخراط في الحداثة تقنيا و ثقافيا وذلك من خلال احداث تكييف للثقافة التقليدية مع متطلبات ومعايير ثقافة التقنية، ويشير اصحاب هذا الاتجاه الى ان الثقافات التقليدية تحاول اكتساب اسباب التطور و التقدم دون ان تفقد هويتها و ذاتها مبدية اشكالا متفاوتة من المقاومة و القدرة على التكيف الايجابي او السلبي.²

¹ آلان تورين، نقد الحداثة، ترجمة أنور مغيب، المجلس الأعلى للثقافة، المطابع الأميرية، القاهرة 1992، ص 29.

² سهى حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

وان تحقيق هذه المسألة فقد سعت الدول النامية منذ المراحل الاولى الى التفاؤل و الدعوة الى اكتساب الثقافة الحديثة على اساس انها لا تناقض في محتواها مع النسق القيمي السائد من عقائد دينية و تراث و تقاليد، لكن في العقود الاخيرة الماضية ظهرت اتجاهات تنادي بضرورة الفصل بين التقنية و الثقافة الغربية الحديثة على اعتبار ان التقنية هي منتج قابل للاستعمال من كل الناس في حين نجد ان الثقافة الغربية هي مقوم خصوصي قد تتضمن عناصر تتعارض مع ثقافة المجتمع و هويته وبدون اكتساب القدرة على استيعاب معطيات الثقافة العلمية الحديثة، ستجد ثقافة هذه الدول نفسها غير قادرة على استيعاب منطق العالم الحديث و فهمه و عليه فمن الضروري بناء و ضبط مشروع ثقافي كوسيلة لفهم قوانين العالم المعاصر و تحقيق التكيف و التقدم و كذا التحكم التكنولوجي.¹

- المطلب العاشر : الاطار التصوري للدراسة الحالية في ظل الاتجاهات النظرية السابقة.

لقد شكلت قضية التنمية و التكنولوجيا و متطلبات تحكم الافراد فيها او مدى تأثيرها فيهم مجالا واسعا للبحث عند مختلف الاطر و الاتجاهات الفكرية و النظرية منذ القدم حيث اهتم كل منهم بدراستها من زاويته الخاصة حيث اتجه "كارل ماركس" الى التأكيد على ان تطور التكنولوجيا ووسائل الانتاج يحمل في طياته الكثير من الامور السلبية التي تعمل على تقييد الافراد العاملين وتشعرهم بالاغتراب في كل المستويات و تزيد من تكريس استغلالهم لدى فئة الرأسماليين و ارباب العمل مما يزيد من وجود التناقضات بين المصالح و الاهداف هذا ما يبنى بقيام ثورة البلوريتارية لتحقيق التكيف و تضع الاسس الاولى لقيام مجتمع شيوعي تغيب فيه الفوارق الاجتماعية اما "ماكس فيبر" فقد اكد في مختلف ابحاثه على اهمية القيم و الاخلاق في بناء بيئة اجتماعية ساهمت في تحقيق التطور بما في ذلك التكنولوجي منه ، في حين اتجهت افكار الادارة العلمية الى التأكيد على ان الفاعلية و الكفاية الانتاجية تتطلب تطوير طرق ووسائل الانتاج و الانتاجية و فرض التدريب و الرقابة على العاملين لتحكم فيها، في حين ركزت البنائية الوظيفية من خلال اسهامات "تالكوت بارسونز" على فكرة رئيسة مفادها ان النسق التقني او الفني هو احد اهم الانساق الفرعية بالمؤسسة و ان نجاحه و تطوره واستمراره يخضع الى درجة التكامل و التوافق مع مختلف الانساق الفرعية الاخرى خصوصا النسق القيمي و الثقافي السائد. اما مدرسة العلاقات الانسانية فقد تناولت تأثير موضوع التكنولوجيا و التغير التكنولوجي المستمر على مختلف بناءات المنظمة و التي من اهمها جماعة العمل و اهدافها و متطلبات استقرارها و تماسكها ، هذا ويعتبر الاتجاه الحتمي ان التكنولوجيا قد احدثت العديد

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

من التغيرات في شتى المجالات سواء الاجتماعية أو الثقافية أو التنظيمية بحيث أدت إلى زيادة حدة التنافس و زوال النظام الحرفي الذي تبعه ظهور المنظمات ذات الحجم الكبيرة و هذا ما ساهم في اتساع الجبهة الاقتصادية وتحول الأبنية الطبقية ونمو الجماعات الصناعية المنظمة وخاصة المنظمات العمالية هذا بدوره أدى إلى انكماش السلوكات المحلية الشائعة والسيطرة المتزايدة للأساليب الحضرية علي الأساليب الريفية، ومن ناحية أخرى ركز الاتجاه الانتشاري في تحليلاته على موضوع اكتساب التكنولوجيا عن طريق استيرادها من الدول المصنعة لها كحل هو الانسب لتحقيق التنمية مؤكدين ان محاولة بناء منظومة تكنولوجية ذاتية بعيدا عن ما توصلت اليه الدول التكنولوجية المتقدمة احد اهم اسباب التخلف، وغير بعيد عن هذه الفكرة نجد ان اتجاه الحداثة ركز هو الاخر في بحثه عن متطلبات التنمية و تحقيق الحداثة في مختلف مجالات المجتمع ومنها المجال التكنولوجي على ضرورة استيراد المنتجات التكنولوجية الحديثة للدول الرأسمالية و الاستفادة مما توصل اليه العلم الحديث لتحقيق التنمية و الحداثة و تقليص الفجوة التقنية بين العالم الرأسمالي المتقدم و بين دول العالم الثالث المتخلف و بالتالي التخلص التبعية و الاستغلال غير ان تجارب العديد من الدول النامية ومن بينها الجزائر في هذا المجال و استيرادها لمختلف التكنولوجيات الحديثة لم يحقق المستوى التنموي المطلوب لوصول الى الحداثة وذلك راجع حسب اتجاه ما بعد الحداثة الى عدم وجود وعي ثقافي و غياب مجموعة القيم و المعتقدات و الاخلاق المناسبة لتحقيق التوافق مع متطلبات التنمية و التطور في مختلف المجالات لما في ذلك المجال التكنولوجي .

وعليه وانطلاقا مما سبق فإن التصور النظري الذي يمكن ان نعتد عليه في دراستنا لموضوع التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الجزائرية يفرض علينا جمع مختلف الاسهامات التي جاءت بها الاتجاهات الفكرية السابقة مع التركيز على ما جاء به اتجاه ما بعد الحداثة و الذي يعتبر النموذج الاقرب لدراستنا من حيث انه يركز على دور الثقافة التي يحملها الافراد معهم بمختلف الانساق الاجتماعية التي يتواجدون بها و يتفاعلون داخلها في تحقيق التنمية و الحداثة و التي من سماتها التحكم التكنولوجي على اعتبار ان الفرد هو المحرك الاساسي و الجوهر الذي تقوم عليه عملية التنمية و التحديث حيث يقول محمد محفوظ " إن عملية التحديث السليمة لا تبدأ بالمظاهر والمؤشرات الكمية، وإنما تبدأ بالمضمون والجوهر وهو الإنسان، فبدون تغير الإنسان في ثقافته وقيمه ونظرته إلى الذات والآخر تبقى عملية التحديث ظاهرية، مزيفة، لا تعكس الواقع بأمانة، وهذا ما تشير إليه الآية القرآنية في

قوله تعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" فمربط الفرس في عملية التحديث هو الإنسان والنظام القيمي الذي يتحكم فيه على المستوى الشخصية والاجتماعي".¹

المبحث الثالث : التجربة الجزائرية في مجال التصنيع والتكنولوجيا.

لقد عرف قطاع الصناعة بالجزائر بعد الاستقلال اهتماما كبيرا نتيجة إيمانها لأن الصناعة هي أساس التنمية فتوجهت بناء العديد من السياسات و البرامج الميدانية بهدف إرساء إستراتيجية صناعية و خلق بيئة صناعية مواتية لاستكمال الاستقلال الوطني و التخلص من التبعية للخارج وتحسين مستوي المعيشة لكامل فئات المجتمع الجزائري وتحسين أساليب العمل و خلق فرص للعمل تسهم في ترقية الفئات الاجتماعية الدنيا ،غير أن خلق هذه البيئة الصناعية يتطلب شرطا فعالا وحيويا هو وجود قاعدة تكنولوجية فعالة لما تلعبه من دور حيوي في رفع الإنتاجية و توفير السلع والتي تسهم بدورها في تلبية احتياجات باقي القطاعات والأنساق الاقتصادية الأخرى.

- المطلب الاول: استراتيجية التصنيع في الجزائر.

نتيجة لما عرفته الجزائر من حقبة استعمارية صعبة لم يسمح فيها المستعمر الفرنسي الا بعد الحرب العالمية الاولى من ان تكون للبلد استراتيجيات اقتصادية و صناعية مشابها لما تحمله الصناعة الرأسمالية وما تنتجه من سلع وذلك تطبيقا لأهداف السياسة الاستعمارية السائدة، حيث تم توجيه الاقتصاد نحو مجالات البناء و الاشغال العمومية و وكذا استخراج المعادن. وهذا ما كان له الاثر السلبي على نمو الاقتصاد الجزائري و اكتسابه لتكنولوجيا الانتاج الصناعي، مما دفع السلطات الجزائرية بعد الاستقلال الى التفكير في ضرورة بناء استراتيجية شاملة لتحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف المجالات بما في ذلك الصناعي و التكنولوجي منه ،وعليه ترجمت هذه الاستراتيجية الى عدة برامج و قرارات اهمها:

أ) برنامج مؤتمر طرابلس: لقد تمخض عن انعقاد مؤتمر طرابلس سنة 1962 اول وثيقة رسمية تم فيها ادراج الخطة التنموية التي تقوم عليها سياسة التصنيع في الجزائر بعد الاستقلال ،حيث ركزت في هذه السياسة على ضرورة المحافظة على الاستقلال الوطني وذلك بتأميم كل المؤسسات التي كانت تابعة للمصالح الأجنبية وإتباع

¹ محمد محفوظ، الإسلام، الغرب وحوار المستقبل، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ، 1998، ص 27.

الإتجاه الإشتراكي كنظام خاص تسيير عليه كل المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية.¹ هذا وبرغم من تأكيد المؤتمر على ضرورة التوجه نحو التصنيع الا انه لم يقدم سياسة صناعية محددة وانما اكتفى بتقديم الخطوط العريضة لتلبية حاجيات المواطن من مختلف المنتوجات الزراعية و الصناعية الحديثة وذلك بتأكيد على ضرورة الاهتمام ببناء الصناعات الاساسية و توفير الشروط الضرورية لإقامة صناعة ثقيلة خصوصا في ظل ما تتوفر عليه الجزائر من امكانيات هائلة في مجال الصناعات البترولية و الصناعات المعدنية². وذلك من خلال الحرص على تطوير الكفاءات والمهارات الفنية التي يحتاجها كل من القطاعيين، وركز أيضا على تدخل الدول لتوجيه النمو الاقتصادي بما يخدم مصلحة المجتمع ويتمحور هذا التدخل بشكل أساسي على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.³

ب) ميثاق الجزائر: يعتبر ميثاق الجزائر 1964 ثاني وثيقة اعتمدها الجزائر لتأكيد المسار الصناعي الذي انتهجته من اجل تشييد نظام اجتماعي واقتصادي في ظل النظام الاشتراكي دائما، يساهم في تحقيق التنمية في مختلف المجالات ولتحقيق ذلك ركز هذا الميثاق على ثلاثة نقاط جوهرية:⁴

أ - إقامة مجتمع صناعي كقاعدة لبناء صناعة ثقيلة بالجزائر، والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

ب - توفير مواد الإستهلاك المحلي الذي يسمح بتخفيض الواردات، ورفع الصادرات لهذه الموارد طبقا لما تسمح به الربحية العامة للمؤسسة.

ج - خلق مناصب شغل جديدة.

هذا و يؤكد كل من " علي غريبي" و "يمينة نزار" ان ميثاق الجزائر يشكل " وثيقة هامة تمثل برنامج عمل على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي أكثر وضوحا من برنامج طرابلس لكونه قد حدد اهدافا بعيدة المدى، تتمثل في الاصلاح الزراعي الشامل و اقامة قطاع صناعي في البلاد في ضوء الاختيارات الاشتراكية".⁵

ج) الميثاق الوطني: هو الوثيقة الثالثة التي ساهمت في بناء استراتيجية التنمية في الجزائر سنة 1976 و الذي ساهم في تدقيق الاطار الايديولوجي الاشتراكي للسياسة الاقتصادية بالجزائر حيث اكد في احدى فقراته على

¹ أحمد هني، إقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 21

² علي غريبي، يمينة نزار، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ ميثاق طرابلس، 962، ص 33-44.

⁴ ميثاق الجزائر، 1964، ص 47.

⁵ علي غريبي، يمينة نزار، المرجع نفسه، ص 70.

ضرورة ارساء قواعد الصناعات الاساسية ، التي تمكن إقامة صناعات جديدة، يسمح توسيعها بخلق ديناميكية تنموية في الاقتصاد بصفة عامة.¹

وعليه شكلت البرامج والمواثيق القانونية الخطة الاستراتيجية التي تتبعها الجزائر لتحقيق التنمية من خلال تنفيذ مختلف المشاريع القاعدية والتي إستلزمت بدورها إقامة هياكل لقطاعات البحث الأكاديمي وكذا القطاعات الإنتاجية الصناعية حيث نجد ان أغليبتها قد أنشئت بعد الإستقلال، لتصل في نهاية الثمانينات الى عدد مراكز البحث التابعة للديوان الوطني للبحث العلمي اثني عشر مركزا وطنيا وسبعة وعشرون مركزا آخر للبحث على المستوى الوطني. في مختلف المجالات العلمية و التي تشمل العلوم الطبيعية، والعلوم الدقيقة، والإنسانية، كما يسجل عليها أنها هياكل للتدريس أكثر منها للبحث، والبحث يجري بدون انتظام، وأحيانا بدون توفر أدنى الشروط. أما هياكل قطاع الصناعة، فإهتمت الجزائر بإنشاء نسيج للصناعة في ربوع وطنها مركزة على الصناعة الثقيلة لتعميق بناء الإقتصاد الوطني، لتشييد قواعد صناعية متينة بإعتمادها على التكنولوجيا المتطورة.²

- المطلب الثاني: استراتيجية نقل التكنولوجيا و التحكم فيها بالجزائر.

1. ملامح السياسة التكنولوجية الجزائرية:

نظرا للدور الهام الذي تلعبه التكنولوجيا في التنمية والتخلص من التبعية الاقتصادية، اتجهت الجزائر بعد الاستقلال الى التفكير الجاد في بناء سياسة فاعلة لتحقيق اقصى قدر ممكن من نقل التكنولوجيا و التحكم فيها ، فهي حسب "سعيد اوكيل" تشكل عنصرا هاما في تفعيل العملية الانتاجية و المحافظة على مستوى معين منها و كذا لها القدرة على تجاوز المشاكل التي تطرحها هذه العملية ، سواء ما تعلق ب بكمية الانتاج -المردودية- وكذا التكلفة التي تنجر عن ذلك و جودة المنتج وهذا ما يجعل الاقتصاد في حالة جيدة و بالتالي ينتشر الرخاء و يزداد التقدم.³ وفي هذا الصدد يؤكد "مختار بشتلة" ان الاستقلال الاقتصادي هو القدرة على التحكم في التكنولوجيا المستوردة من حيث تنظيمها ،وتوزيعها وهذا ما سيؤدي بدوره الى بناء قدرة تكنولوجية خاصة أو محلية⁴ ، وهذا وفق الشكل التالي :

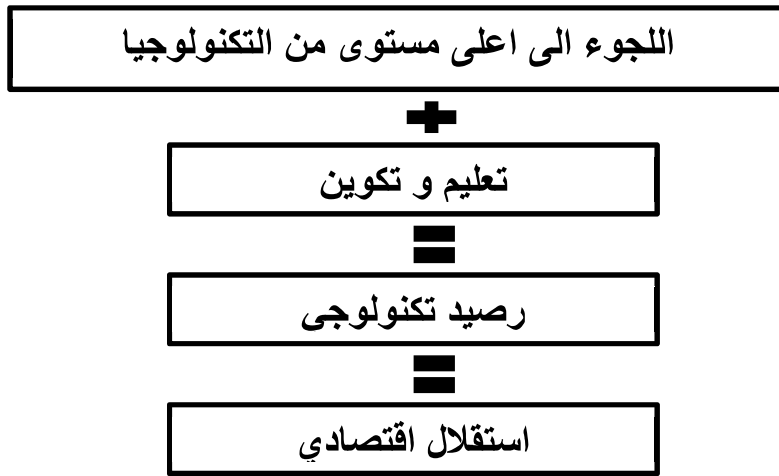
¹ ميثاق الجزائر ، 1964 ، ص 245 .

² الميثاق الوطني ، 1986 ، ص 155 .

³ محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ذكر الطبعة ، الجزائر ، 1996 ، ص 25 .

⁴ مختار بشتلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

الشكل (15) : التصور الاستراتيجي لنقل التكنولوجيا بالجزائر.



المصدر: مختار بشتله مرجع سبق ذكره ص 80.

وعليه لقد تبلورت السياسة التكنولوجية بالجزائر منذ السبعينات و اكدها المؤتمر الوطني سنة 1976 ، حيث انشئت أول وزارة جزائرية للتعليم العالي و البحث العلمي ، وكذا انعقاد الندوة العالمية الاولى للأمم المتحدة و الخاصة بتطبيق العلم و التكنولوجيا للتنمية ،وقدمت فيها الحكومة الجزائرية وثيقة برزت فيها معالم السياسة التكنولوجية الوطنية¹ ، والتي تلخصت في ثلاثة محاور هي كالتالي² :

أ) ديمقراطية التعليم:

ان التعليم يعتبر عملية استثمارية هامة ، وعليه توجهت الدولة الجزائرية الى بذل جهود كبيرة في مجال التعليم و التكوين على مختلف المراحل ، من مرحلة التعليم الابتدائي وصولا الى مرحلة التعليم العالي ،حيث سجلت ارقاما كبيرة في عدد الذين يزاولون تعليمهم او حتى المتخرجين و التي تؤكد ضخامة الجهود المبذولة من طرف الدولة آن ذاك ، و من اهم النتائج المترتبة عن ذلك تسجيل بعض النقاط الايجابية منها ارتفاع عدد الاشخاص الذين يقرأون و يكتبون ، ارتفاع عدد الاطارات المتخرجة من الجامعة و كذا المعاهد الوطنية العليا ، بالإضافة الى ارتفاع حظوظ التعليم و التربية بالنسبة للكثير من الاطفال في مختلف مناطق الوطن ، اما عن اهم النقاط السلبية المسجلة آن ذاك فهي انخفاض المستوى العام للتعليم ، اكتظاظ اقسام المدارس و المدرجات

¹ محمد سعيد اوكيل، مرجع سبق ذكره، ص141.

² المرجع نفسه، ص 42 – 144 .

بالجامعة وعدم قدرة سوق العمل من استيعاب الطلب على التشغيل من طرف خريجي الجامعات و معاهد التكوين .

ب) تشجيع البحث العلمي:

أجتهت الدولة الى تشجيع البحث العلمي و اعطاه قدر كبير من الاهتمام، ومن مظاهر ذلك تلك الجهود المبذولة من اجل استكمال الهيكلة الادارية في فترة وجيزة نسبيا ، بالاضافة الى الاستثمار في إقامة مراكز ووحدات البحث الاساسي وخاصة التطبيقي منها مع تجهيزها بمختلف الوسائل المطلوبة لذلك ، كما أولت الدولة اهتمامها لأهمية التكوين العالي خاصة في الخارج و في مختلف التخصصات الحديثة .

ج) الاتجاه الى استرداد أحدث التكنولوجيات:

إن نموذج التنمية الصناعية التي اختارتها الجزائر بعد 1965 كان قائما على التوجه الى الاسواق الاجنبية و خاصة الغربية منها بغرض شراء أحدث المصانع و الوحدات الانتاجية الضخمة و العصرية في آن واحد ، ومن بين الاهداف التي تم التسريح بها رسميا في ذلك الوقت في مختلف الوثائق و الخطابات نجد ما يلي:

● بذل كل الجهود لغلق - أو على الاقل - تقليص ما يسمى بالفجوة التكنولوجية التي تفصل الجزائر عن بقية الدول الصناعية الاخرى.

● تحقيق الاستقلال التكنولوجي ومنه انهاء ما يعرف بالتبعية في استيراد التجهيزات و الوسائل و المعرفة الصناعية.

● ضمان تحقيق ادنى تكلفة وحدوية للمنتجات و الخدمات.

● تحديث و عصنة الاقتصاد بمختلف قطاعاته.

ومن خلال ما سبق يظهر لنا ان السياسة التكنولوجية المتبعة عند الكثير من الدول النامية ومنها الجزائر تخضع الى مجموعة من الشروط التي يمكن ايجازها في ما يلي ¹:

- أن صانعو القرار يرغبون في استخدام نوعية معينة من التكنولوجيا.

- أن النمط المستورد غير متوفر حاليا.

- الاعتقاد ان عملية نقل التكنولوجيا أقل تكلفة من إنتاجها محليا.

ويرى "مختار بشتلة" ان هذه الشروط لا توحى الى نظرة بفهم صحيح لعملية نقل التكنولوجيا فالمقصود

بعملية نقل هو ذلك الذي يتعلق بالمعرفة التكنولوجية فهي عبارة عن عملية نقل حضاري للمعرفة، ومما يجب

¹ مختار بشتلة، مرجع سبق ذكره، ص 85 .

ملاحظته ان التكنولوجيا لها طابع اجتماعي و تاريخي مرتبط بتغير المجتمع و تقدمه و رقيه الحضاري ،أي ان التكنولوجيا هي وليدة ظروف بيئية اجتماعية و اقتصادية وسياسية معينة ،وجدت لتحقيق احتياجات مجتمع هذه البيئة ومن ثم فهي تتغير بتغير احتياجات المجتمع و قدراته كما انه يتجسد فيها روح وشخصية كل مجتمع و اسلوبه في التطور .¹

2. صيغ نقل التكنولوجيا بالجزائر:

لقد اتجهت الجزائر الى خيار استراتيجي في عملية التصنيع قائم على اكتساب تكنولوجيا الدول المتقدمة و التي تتصف بالتطور و الحداثة ،وذلك عن طريق القيام بعملية النقل التكنولوجي و انشاء مختلف المشاريع التنموية المخطط لها ، ولعل من اهم صيغ نقل التكنولوجيا التي اعتمد عليها الجزائر نجد :

(أ) تسليم المفتاح في اليد : تم الاعتماد على هذه الصيغة ابتداء من سنة 1970 نتيجة للنقص المسجل في فئة اليد الفنية المؤهلة و التي لها خيرة في ميدان التصنيع ، ورغبة في تجاوز مختلف المعوقات الفنية و الهندسية و تحقيق التقدم الصناعي في اسرع وقت ممكن² ، و يمكن ان نعرف هذه الصيغة على انها " عقد يلتزم بموجبه مقاول اجنبي بتحمل مسؤولية نقل التكنولوجيا و بناء مصانع حديثة وفق مرحلتين الاولى يقوم المقاول الاجنبي بتجهيز و ووضع الخطط و التصاميم الهندسية المناسبة للمشاريع الصناعية ثم يسهر في المرحلة الثانية على السهر على التسيير الامثل للألات و صيانتها ومراقبة جودة المنتج و ذلك في السنوات الاولى من تشغيل المصنع"³.

ويرى "علي لغريبي" و "يمينة نزار" ان من مزايا هذه الصيغة نجد⁴:

- نقل كيفية الاداء و شرحها للأفراد الجزائريين .
- يتم تحقيق افضل برامج الانتاج .
- تحسين التوظيف (الاستخدام) من الجانب الكمي والنوعي .
- جعل الافراد الجزائريين اكثر انخراطا في عملية التصنيع ، كما تكون هناك استمرارية بين إنشاء المصنع و بين تسييره حتى يكون قيد الانتاج .

غير ان 4 سنوات التي تلت فترة تطبيق هذه الصيغة افرزت العديد من السلبيات التي تنبه إليها المسؤولون الجزائريون و التي كان من اهمها:⁵

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها .

² علي لغريبي، يمينة نزار ، مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ Tayeb Said Aneur , le développement industriel de l'algerie , Edition Anthropos, Paris, 1981,p 77.

⁴ علي لغريبي، يمينة نزار ، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁵ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- التكلفة المرتفعة جدا في عملية انجاز المصانع.
- غياب التحويل الحقيقي و الفعلي للتكنولوجيا (عدم نقل المعرفة التكنولوجية)
- غياب ضمانات في ما يتعلق بالإنتاج.
- عدم مشاركة العنصر الجزائري في مراحل انجاز المصنع و تجهيزه وتشغيله جعله يعيش نوع من الاغتراب اتجاهه.

ب) الانتاج في اليد: ظهرت هذه الصيغة كرد فعل لتجاوز الصعوبات التي طرحتها صيغة المفتاح باليد و بدأ تطبيق هذه الصيغة في بداية المخطط الرباعي الثاني و يعتبر الباحث "طيب سعيد عامر" أن هذه الصيغة هي منهجية جديدة تتجاوز الصيغة السابقة -المفتاح في اليد - حيث يضمن المقاول الاجنبي - بالإضافة الى تشييد المصنع - تكوين إطارات متخصصة للقيام بعملية التسيير بالمؤسسة و كذا ضمان تدريب فني للعاملين من اجل الوصول الى الانتاج المطلوب كما ونوعا وفق المعايير المطلوبة.¹

برغم مما تحمله هذه الصيغة من عديد الامور الايجابية الا انها لا تخلو من العيوب خصوصا فيما يتعلق بجانب تسويق المنتج مما دفع الدولة الى التفكير في صيغة جديدة لتجاوز هذه العقبة تعرف ب صيغة السوق في اليد كمنهجية جديدة.

ج) السوق في اليد: يقصد بصيغة السوق في اليد هو "ان الشريك المتعاقد مع الجزائر يتحتم عليه بناء المصنع وتجهيزه و تشغيله و تلقين الجزائريين تقنيات الانتاج و التصليح و ان يضمن ايضا سوقا في بلده او خارجه للسلع المنتجة في بلادنا"².

وعليه اتجه الكثير من المسؤولين الى الترحيب بهذه الصيغة هي الحل الامثل لنقل التكنولوجيا من جهة وتفعيل الاقتصاد الوطني من جهة اخرى. غير ان الكثير من الباحثين قد اشاروا الى ان هذا النوع من الصيغ هو الاخر لن يقدم ما هو متوقع منه ،حيث ان التكنولوجيا الصناعية تبقى حكرا لدى هذا المقاول الاجنبي خصوصا في ظل إبعاد عمال التشغيل المحليين من عملية اتخاذ القرارات التكنولوجية هذا من جهة ومن جهة اخرى ما يحمله هذا النوع من آثار في استخدام التكنولوجيا و التحكم فيها حيث ان هذه الصيغة قد تؤدي الى اهدار العناصر الرئيسية للقادرة العلمية التكنولوجية و التي تتجسد في الطاقات المحلية في مجال التصميم الهندسي و اجراء عملية البحث و التطوير و فهم اسرار صناعة الآلات .³ وهذا ما يؤكد "انطوان زحلان" بقوله " إن

¹ Tayeb Said Ameer, opcit, p 78.

² علي لغريبي ،يمينة نزار، مرجع سبق ذكره ،ص 80 .
³ سهى حمزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 186.

حكومات البلدان العربية التي تعاقبت مع المنشآت الاجنبية على اقامة مشروعات إنجازية بتكلفة مرتفعة جدا لم تكلف خاطرها، تكوين قاعدة وطنية من الخبراء و الاستشاريين ، بحيث لم يتحقق من وراء إقامة تلك المشروعات اكتساب المعرفة و المهارة الخاصة بدراسة التصميمات و التشغيل .¹

3. قنوات نقل التكنولوجيا بالجزائر : لقد عرفت الجزائر في طريقها العديد من الانظمة الاقتصادية و التي

تعددت فيها المعاملات التكنولوجية و قنوات نقلها و سنحاول ابرازها في ما يلي :

أ) استزاد الآلات و المعدات و الاجهزة : ان اقامة صناعات حديثة و مشاريع صناعية تنمية يتطلب اكتساب

القدرة التكنولوجية ، والتي تتجسد في احدث الآلات و المعدات الانتاجية و كذا مختلف المكونات الالكترونية الاساسية ، ويشكل العالم الغربي الخارجي اهم سوق امام الدول النامية عموما و الجزائر خصوصا للتزود بكافة هذه الآلات الانتاجية و متطلباتها.² و يتم ذلك وفق مرحلتين هما :³

• **اولا :** خوض المناقصات الدولية التي تستعمل في القطاع العمومي و التي تعتبر محاولة من طرف المشتري للتكنولوجيا للدخول للمنافسة في الاسواق الدولية .

• **ثانيا:** القيام بإجراءات التفاوض بين الدول المقتنية للتكنولوجيا و الشركات المختارة.

ب) الاستثمارات الاجنبية بالجزائر :

ان الإستثمارات الأجنبية سواء منها المباشر التي تقوم بها المؤسسات الأجنبية، أو الاستثمارات المشتركة (جزائرية -أجنبية)، من اهم القنوات التي تساهم في نقل التكنولوجيا ومنها نجد:⁴

1. الإستثمارات المباشرة: تتميز لتكنولوجيا المستخدمة في القطاعات التي ينمو فيها القطاع الخاص بأنها بسيطة

نسبيا وبأن طرق العمل فيها أصبحت منتشرة منذ زمن طويل، وتستخدم معظم الإستثمارات الجديدة تكنولوجية تستعمل بكثرة في أماكن أخرى منذ وقت طويل، أما في ميدان البناء وصناعة الأشغال العامة حيث السوق نشيطة جدا، فإن أكبر المؤسسات التي تملك التجهيزات الثقيلة الأجنبية .وهي تتقدم بانتظام في أهم أسواق الإنفاق الحكومي، هذا يعني أن السياسة الجزائرية تحاول إستبعاد رأس المال الأجنبي عن القطاعات الحيوية لتكوين رأس المال ومنعه من السيطرة على القطاعات الأخرى، ومع ذلك فإن الضغط الكبير في مجموع الطلبات، أكدت وجودها بقوة.

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² نفس المرجع السابق ، ص 200.

³ نفس المرجع السابق ، الصفحة نفسها.

⁴ اعراب سعيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66-67.

2. الإستثمارات المشتركة: تتكون من مشتركة بين مؤسسات أجنبية مرتبطة برأس المال الجزائري الخاص أو بالمؤسسات العامة الجزائرية وتكون التكنولوجية التي تأتي بها المؤسسات الأجنبية قد تكون على الشكل التالي:

-آلات يتم توفيرها أو بيعها إلى شركة هندسية ميكانيكية مختلطة.

-براءات أو تراخيص وعمليات صناعية.

-تقنيون رفيعو المستوى للبدء في الإنتاج ومساعدة تقنية طويلة الأجل.

-التوريد المنتظم للمواد الأولية.

أما الشراكة بين المؤسسة العامة والأجنبية مرتبط إرتباطا وثيقا بالحاجة إلى المزيد من التمكن من التكنولوجيا في كل الحقوق. للتنقيب والإنتاج والمعالجة والتسويق، وكان الدافع من هذه الشراكة هو الوصول إلى إكتساب التكنولوجيا وخبراتها، والحاجة إلى الوصول إلى نتائج سريعة. ومع أن الشراكة تعد من أفضل أنماط نقل التكنولوجيا لأنه يعتمد على تقسيم ملكية المشروعات، إلا أنها لا تخلوا هي أيضا من عيوب كثيرة أهمها أن نقل المعرفة التي بينت التجربة أنها باهظة عمليا (مرتبات الموظفين الذين ترسلهم المؤسسة الأجنبية ورسوم التراخيص والدراية، وتكاليف المساعدة التدريبية) وهذا مكلف للغاية فضلا عن ما تأخذه هذه المؤسسات للمؤسسات الأم التي تنتمي إليها أو إلى بلد المنشأ، وأمام ما تقدمه من خدمات وعمليات قد عمم إستعماله منذ زمن طويل. ومن خلال ما سبق من عرض لمختلف السياسات و البرامج يتضح لنا جليا ان الجزائر بذلت جهودا كبيرة في إنتقاء أفضل المناهج والسياسات في نقل أنواع الصناعات و التكنولوجيات، رغم تكاليفها الباهظة، وخسائرها، إلا أنها تعتبر من التجارب المحلية الإنتقالية التي تضمن بعض المكتسبات التي تثبت لاحقا القاعدة الصناعية.

- المطلب الثالث: نتائج السياسة التكنولوجية بالجزائر

ان من بين اهم النتائج التي تمخضت عن السياسة التكنولوجية المتبعة من طرف الجزائر في مايلي:

1) النتائج الإيجابية: توجز الباحثة " فاطمة اوريحة " النقاط الايجابية لسياسة التكنولوجيا بالجزائر في مايلي:¹

- تعدد وتطور مستويات الكفاءة المطلوبة في مختلف مراحل تصميم المشروعات الإنتاجية وتنفيذها. وتشغيلها ولو بنسبة قليلة عما كانت من قبل.
- إستفاد كثيرا قطاع البناء والأشغال العامة الذي أصبح أكثر ديناميكية ولعب دورا رائدا في نقل التكنولوجيا.

¹ فطيمة أفريحة، السياسات التكنولوجية وأثرها على العمالة في الجزائر"، مجلة السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية -بحوث ومناقشات، ط1، الندوة العلمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، سبتمبر، 1985، ص219 .

• بالإضافة إلى الصناعات الخفيفة التي كانت في الغالب صناعات السلع الإستهلاكية. كما شكل في هذه الفترة إهتمام الجزائر بتطوير القدرات الوطنية بالإعتناء أكثر بالتدريب والتكوين العالي. من أجل تحقيق التوافق بين كل من التعليم و التدريب والتكنولوجية إستنادا إلى النصوص الرسمية مثلا " :فلقد بوشر بحركة تدريب مهني وتكوين عالي المستوى واسعة النطاق إبتداءً من عام 1970 على الأخص، تناولت فئات الكفاءات اللازمة لتلبية إحتياجات نظام الإنتاج. وذلك على مستوى المعاهد والكليات بالنسبة للكفاءات العالية، وفي نطاق المعاهد التكنولوجية لإعداد الكفاءات المتوسطة الفنون أما تدريب العمال المهرة والحرفيين فهو يتم على مستوى مراكز التدريب المهني.

2) النتائج السلبية: كان للسياسة التكنولوجية الجزائرية العديد من النقاط السلبية في عدة نواحي حددها الباحث " نور الدين بومهرة " في مايلي:¹
أ) من الناحية الإقتصادية والسياسية:

- الإفتقار الجزئي أو الكلي إلى العناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة بسرعة. الأمر الذي تسبب في إستيراد ما يلزم من عمالة في شكل بيوت الخبرة الإستشارية والهندسية و مساعدات تقنية.
- تراجع كبير في العمالة الزراعية التي أصبحت تمثل أقل من % 30 من العمالة الإجمالية عام 1977 مقابل % 50,5 في 1966.
- مع خطة التنمية الرباعية الأولى والثانية بدأ النمو الحقيقي للعمالة الصناعية إلا أن هذه السياسة ومهامها كانت رشيدة فهي تحد من ظاهرة البطالة على المدى القصير وهي مشكلة تزداد تفاقمًا نتيجةً لدور المؤسسات الأجنبية سواء المباشرة أو المختلطة ما أدى إلى إنتشار هذه الظاهرة.
- كثرة تنقل الكوادر والكفاءات المهنية، بسبب حدة التنافس على الأجور الممنوحة وتحول ظاهرة دوران اكتساب كفاءة معينة، في العمل بسبب الإفتقار إلى الإستثمار.
- إلى جانب ذلك فإن المستوى الفعلي للكفاءة لمجموع العمال دون المستوى المطلوب، وتظل مشكلة الخبرة الجماعية مطروحة، على الرغم من جهود المكثفة والمتنوعة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن عدد العاملين الأجانب من أصحاب الكفاءات العالية لا يزال كبيراً.

¹ نور الدين بومهرة، الصدمة الثقافية، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد الثاني، منشورات جامعة قسنطينة، سبتمبر، 1999، ص 94-99.

- و الأكثر من هذا فإن نشوء ظاهرة هجرة الكفاءات، مسألة أكثر عمقا مما تقدم، لأنه يمكن القول أنها الثمرة الوحيدة التي جنيهاها من السياسة التكنولوجية المتبعة منذ 40 سنة من مسيرة الجزائر الاقتصادية، وهي الآن ترحل من دون أدنى حساب.
- من الناحية المالية فإن من المهم جدا حساب تكلفة التكنولوجيا المستوردة، وإذا جمعنا المبالغ المدفوع لقاء المساعدة التقنية، ربما يكون ضئيلا جدا.
- وأدى تراكم رأس المال في الجزائر إلى توسيع و تنوع نمط الإستثمارات مما تسبب في الواقع إلى إستعمال واسع للتجهيزات والسلع شبه المصنعة القادمة من الخارج، وتسببت أيضا في إزدياد المشتريات والتراخيص والدراية وإستخدام العمال الأجانب في تركيب وتشغيل وصيانة هذه التجهيزات هذا ما جعل إتخاذ القرار فيما يخص إختيار الحقول الصناعية التي يجب التمكن منها قبل غيرها.
- هذا من ناحية الكم أما من ناحية أخرى فلقد أدى إسترداد التكنولوجيا بشتى أنواعها إلى توظيف إستثمارات جديدة في ميادين الإلكترونيات وهندسة الآلات الدقيقة البتروكيماويات حيث أصبح من الصعب التمكن من التحكم في الحزم التكنولوجية.

ب) من الناحية الإجتماعية الثقافية:

ان رغبة الجزائر في إسرار عملية التنمية وإرساء قواعد صناعية كثيفة نتجت عنها تبعية اقتصادية واضحة المعالم، ومشاكل ثقافية إجتماعية معيقة للتنمية من بينها:

1. ظهور قوتين متناقضتين ومتعارضتين هما الطبقة التكنوبيروقراطية من جهة والطبقة العمالية من جهة ثانية، وتتجلى هذه التناقضات في: النمو المتزايد للطبقة التكنوبيروقراطية التي إستغلت حالة الشعور المترتبة عن هجرة المعمرين من جهة وسياسة التصنيع من جهة أخرى، إتسمت هذه المرحلة بنمو حالة من الشعور بالتمايز و التعالي عن الواقع الإجتماعي للمجتمع من قبل هذه الطبقة التي أصبحت تمثل، كما يرى البعض جدار تخنفي وراءه ممارسات إحتكار النفوذ ومصدر لتعطيل كثير من القرارات الهامة وإفراغ التسيير من الصدق والنزاهة . يقابل هذا نمو متزايد لغضب الطبقة العاملة وإحساسها المستمر بالإغتراب والعزلة وتوزيع غير عادل للثروة، هذا لوضع أدت بالسلطة السياسة إلى تغيير في نمط تنظيم علاقات العمل بشكل جذري عرفت بقوانين التسيير الإشتراكي للمؤسسات التي أعادت النظر في مفهوم العمل والعامل، حيث تم إلغاء مفهوم العامل (الأجير) و إستبدال بالعامل (المسير/المنتج). طبعاً أثار هذا الوضع الجديد والمفاجئ غضب شريحة هامة من التكنو - بيروقراطي، إعتبرته مساسا لصلاحياتها و إختصاصاتها، فلجأت إلى تبني سياسة التباطؤ و التماطل وتفوية الفرصة

على أي سياسة أو إجراء من شأنه أن يدعم نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات بوجه خاص . لأنها الحليف القوي والمباشر للرأسمالية التي تحمل قيما منافية تماما للنظام الجديد . فحدة الصراع واضح تماما وكامن أحيانا، بذلك بدأت جسور الوفاق والتوحد تتهري وتتآكل . في نفس الوقت ساهم العمال في إنتشار بعض المواقف و السلوكات السلبية، مثل الحضور الرمزي إلى مكان العمل، وإستفحال ظاهرة التبذير وهدر الموارد، المال، والوقت. الأمر الذي أدى إلى تشويه السير الطبيعي للمؤسسات وساعد في تعجيل تدهور أوضاعها الإجتماعية والاقتصادية. هذا يعني أن القرارات الفوقية (الرسمية) قائمة في الأصل على إفتراضات وهمية، تجاهلت أهمية الإطار الإجتماعي والثقافي الموجه لسلوك وأفعال الناس المتأصل في شخصياتهم، ونمط علاقاتهم و إحتتمالات خطورة ردود أفعالهم نحو القرارات و الخطابات الرسمية.

2. خلال فترة الثمانينيات شهدت المؤسسات الصناعية إصلاحات بلغت أوجها في مطلع التسعينيات تلك السياسة التي ادت الى ظاهرة تسريح العمال المتواصلة و التي شملت مختلف الفئات المهنية للعمال مكونة بذلك جيوش من البطالين واشباه البطالين .

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن للتكنولوجيا هي مجموعة متنوعة من المفاهيم التي جعلتها تختلف باختلاف ميادين و تخصصات المهتمين بها، إلا أنها تتفق على فكرة واحدة وهي أن التكنولوجيا تعتبر ترجمة لأفكار الإنسان وإنزال لها من المجرد إلى الواقع العملي. وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها البلدان النامية عموماً و الجزائر بالخصوص , والتي لا تزال تبذلها في سبيل الارتقاء باقتصاداتها و محاولة منها لتقليص الثغرة بينها و بين الدول المتقدمة بعد وعيها بضرورة الاهتمام بالعلم والتكنولوجيا, لأنهما السبيل الوحيد لتحقيق أهدافها التنموية, إلا أن النتائج تعتبر غير مرضية الي حد ما وهذا راجع أساساً إلى غياب إستراتيجية متطورة للتنمية التكنولوجية, وسوء استعمال التكنولوجيا الأجنبية التي زادت الوضعية تأزماً, إضافة إلى نقص إمكانيات تأهيل العنصر البشري الذي يعتبر النواة الرئيسية لعملية الإبداع والابتكار, ضف إلى ذلك الهجرة المتزايدة للعقول المبدعة إلى الدول الغنية الذي يدل على تقصير حكومات الدول النامية في هذه الفئة التي هي في حاجة ماسة إليها للإجابة عن تحديات العصر واللحاق بركبه المتقدم.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع

الاطار المنهجي للدراسة

➤ المبحث الاول: اجراءات الدراسة

- المطلب الاول: الدراسة الاستطلاعية
- المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
- المطلب الثالث: العينة المستعملة في الدراسة
- المطلب الرابع: المقاييس الاحصائية المستعملة في الدراسة
- المطلب الخامس: ادوات جمع البيانات

➤ المبحث الثاني: مجالات الدراسة

- المطلب الاول: الال المكاني للدراسة
- المطلب الثاني: الال الزماني للدراسة
- المطلب الثالث: الال البشري للدراسة
- المطلب الرابع: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة.

يجري البحث العلمي علي مستويين أساسيين لا يمكن الاستغناء عليها إذ يشكلان الأرضية التي يبنى عليها هذا البحث، وهذين المستويين الذي يستند عليهما البحث العلمي هما ما يعرف عادة بالمستويين النظري و العملي(الميداني). حيث يتجسد المستوى النظري في تلك المواقف الاستيمولوجية التي تكون على شكل تدرج سلمي وتمثل أساسا في ذلك الإطار الذي صاغه غاستون بشلار (1884-1962) والذي يلقي اتفاق و إجماع غالبية الفاعلين في مجال البحث العلمي، و يتعلق الأمر بما يسمى بالتدرج السلمى للأفعال الاستيمولوجية و هي باختصار القطيعة، البناء، والتحقق.¹

أما عن القطيعة فيقصد بها أن يحدث الباحث القطيعة مع كل المعارف المسبقة بمعنى أن يقوم بافتكاك ما يريد دراسته من قبضة الأفكار المسبقة و الأحكام القيمية و المسائل الأخلاقية و الإيديولوجية. ثم يقوم باختيار مشكلة البحث وصياغتها وتحديد المفاهيم والفروض العلميّة و تحديد نوع الدّراسة التي يقوم بها وكذا نوع المنهج المستخدم في البحث والأدوات اللازمة لجمع البيانات، كما يقوم بتحديد مجالات البحث الثلاثة البشري والمكاني والزمني. ثم ينتقل الباحث إلي فعل آخر وهو البناء أين يقوم الباحث بجمع البيانات من الميدان إمّا بنفسه أو عن طريق مجموعة من الباحثين الميدانيين- الذين يستعان بهم في غالب الأحيان في البحوث الكبيرة- وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات أهمها: عمل الاتصالات اللازمة بالمبحوثين وتهيئتهم لعملية البحث وإعداد الباحثين الميدانيين وتدريبهم والإشراف عليهم أثناء جمع البيانات، ثم مراجعة البيانات الميدانية لاستكمال نواحي النقص فيها والتأكد من صحتها وأنها مسجلة بطريقة سليمة. في حين يقصد بفعل التحقق أنه ذلك الفعل الذي يجسد المستوى العملي بإخضاع ما نريد دراسته إلي اختبار الواقع بحيث نقوم بالمقارنة بين ما قمنا بافترضه حول الظاهرة المراد دراستها وبين الواقع الفعلي لهذه الدراسة. إذ يقوم فيه الباحث بتصنيف البيانات و تفرغها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها، ثم يقوم بكتابة تقرير مفصل يشتمل على كل الخطوات التي مرت بها عملية البحث.²

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي، دار القصية للنشر، دون ذكر ط، الجزائر، 2012، ص 05.
² المرجع نفسه، ص 06.

- المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية إحدى أهم الخطوات في عملية البحث العلمي بحيث تساعد الباحث على تحقيق البداية الصحيحة للبحث في الموضوع من اجل الوصول إلى نتائج نهائية صحيحة بشكل كبير، حيث يقول "مالك بن نبي" في هذا الشأن "كلما حسنت البدايات حسنت النهايات" وعليه قمنا في هذه الخطوة بجولة استطلاعية مكتبية من خلال الاطلاع على الإرث النظري المتعلق بالدراسة في شكل بحوث أو دراسات سابقة لها صلة بالموضوع، هذا الإرث الذي أتاح لنا تكوين نظرة أكثر ولوجا في عمق الظاهرة، كما ساعدنا على إيجاد أفضل الطرق والأساليب لتناولها، وتحديد البناء الفكري الذي افترضناه لمعالجة موضوع الدراسة، وهو ما يُعرف بالمقاربة النظرية للموضوع، كما قمنا أيضا بجولة استطلاعية ميدانية من خلال المقابلات الاستكشافية مع مجموعة افراد مجتمع البحث المراد دراسته ساعدتنا على التعرف على خصوصيات هذا المجتمع من جهة و ميدان الدراسة من جهة أخرى ومدى ملائمته للموضوع و ماهية أهم الأدوات التي سنستخدمها، والإجراءات التي سنضعها حيّز التنفيذ، إذ تبنى الفروض في العلوم الاجتماعية نتيجة لعمل فكري قائم على المنطق وعلى المعرفة النظرية الصحيحة، وتشمل هذه المرحلة، تحديد الإطار النظري للدراسة، بناء الإشكالية، تحديد المفاهيم، وصياغة الفرضيات وتحديد المنهج المتبع والمناسب للدراسة.

- المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة.

يعد المنهج عنصرا أساسيا في أي بحث علمي ، إذ بواسطته يضبط الباحث أسئلته و فروضه و يحدد الطريق الذي سيسلكه في إنجاز بحثه ، فهو يمثل "مجموعة القواعد التي تنظم عملية البحث في العلوم وتوجه خطواتها للوصول إلى نتيجة علمية دقيقة حول الظواهر"¹ ويعرفه لويس كوهن علي انه " الأساليب والمداخل المتعددة للباحث، التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات"². وهو " الأسلوب الموجه للباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما انه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث"³.

¹ السيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتب، الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر 1998، ص 296 .
² لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة: كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، 1990، ص 62.

³ Luc Albarello et Autres , **Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales** , Armand colin, Paris, 1995,p64.

وعلى اعتبار أن الحقل المعرفي في العلوم الاجتماعية يحمل عدد كبير من المناهج، لكل منها ميزتها، ويستوجب اختيار إحداها حسب ما تقتضيه الدراسة، فقد رأينا أن أنسب منهج يمكن أن نتناوله لدراسة موضوع دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي داخل المؤسسة الصناعية هو المنهج الوصفي التحليلي. بحيث يساعدنا علي وصف ومعرفة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي داخل المؤسسة الصناعية الجزئية وتحليل مختلف البيانات الناتجة عن ميدان الدراسة بموضوعية بحيث يعرف علي انه "أسلوب من أساليب التحليل والمركز علي معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية".¹ كما يهدف المنهج الوصفي إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث لتفسيرها تفسيراً كاملاً، حيث يؤكد "هويتني" على ضرورة تجاوز مرحلة تجميع البيانات بمحاولة تفسيرها للوقوف على دلالتها".²

عموماً إن دراستنا هذه هي دراسة وصفية تتحرى التحليل والتفسير الذي يهتم بالدور الذي تلعبه الأبعاد المكونة لثقافة المؤسسة الجزئية (القيم التنظيمية، العملية التكوينية و عملية الرقابة التنظيمية) في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

– المطلب الثالث: العينة المستعملة في الدراسة.

1. اختيار نوع العينة: يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث و الدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية، والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة علي كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وتصنف العينات في العلوم الاجتماعية إلى صنفين العينات اللااحتمالية و العينات العشوائية الاحتمالية التي تعتمد في سحب مفرداتها علي الصدفة وتكون ممثلة لمجتمع البحث أي نتائجها صالحة للتعميم، و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة علي احد أنواع العينات الاحتمالية وهي العينة العشوائية الطبقيّة التناسبية وذلك نتيجة لاختلاف الخصائص بين أفراد مجتمع البحث من حيث المؤهل المهني حيث يتكون من مجموعة من المهندسين ومجموعة من أعوان تحكم في الآلات وتعرف العينة الطبقيّة التناسبية علي أنها "صنف من العينات الاحتمالية يتم فيها تقسيم مجتمع البحث إلي مجموعات فرعية متجانسة أو منسجمة علي أساس

¹ عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد والمناهج التطبيقات- دار وائل للطباعة والنشر، ط2 ، 1999 ، ص4 .
² السيد علي شتا، مرجع سبق ذكره ، ص 340 .

خصائص معينة، تسمى الطبقة، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ، علي أن تكون عينة الدراسة حاصل جمع عينات الطبقات "1.

2. تحديد حجم العينة: إن عدم وجود اتفاق بين العديد من الباحثين في مسألة تحديد حجم العينة ، ووضع أسلوب علمي موحد يحدد الحجم المناسب و الأمثل للعينة لكي تمثل المجتمع الذي تسحب منه تمثيلا جيدا، شكل احد أهم المشكلات التي قد يواجهها الباحث في ذلك، ويتجه الكثير من الباحثين في تحديد حجم العينة إلى الاعتماد على مجموعة التجارب و الخبرات التي يتمتعون بها في مجال البحث العلمي أو إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحديد حجم العينة البحثية (وهو الأسلوب المستعمل في هذه الدراسة). وان الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحديد حجم العينة يجنب الباحث الكثير من الانتقادات ويمنح عمله الكثير من الدقة ² ، ويواجه الباحث احتمالين أساسيين عندما يسعى إلى تحديد حجم العينة إحصائيا وهما:³

- هو ألا يكون الباحث على علم بعدد مفردات مجتمع البحث.

- هو أن يكون الباحث على علم بعدد مفردات مجتمع البحث.

وبما أن مجتمع البحث معلوم العدد في هذه الدراسة (295 مفردة بين مهندس وعون تحكم) سنعتمد

على الاحتمال الثاني و الذي يحسب وفق الخطوات التالية:⁴

أ) نحسب حجم العينة على أساس أن مجتمع البحث غير معلوم العدد وذلك وفق القاعدة التالية:

$$- \text{حجم العينة (ن)} = \frac{\text{ح}^2}{\text{ح م}^2} \text{ف(1-ف)} .$$

حيث:

• $\text{ح}^2 =$ هي القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع الأبحاث تأخذ قيمتين وفق مستوى الثقة

ففي حالة: مستوى الثقة هو 95 % فإن $\text{ح}^2 = 1.96$ أما إذا كان مستوى الثقة هو 99 % فإن $\text{ح}^2 =$

2.85

• $\text{ح م}^2 =$ وهو قيمة الخطأ المعياري عند مستوى ثقة معين وعادة ما يكون 0.05 أو 0.01 .

• $\text{ف} =$ هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الأصلي واصطلاح العلماء وضعها بقيمة ثابتة و المقدره

ب 0.5 دائما .

¹ سعيد سبعون حفصة جرادي ، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² مهدي مجد القصاص، مبادئ الاحصاء و القياس الاجتماعي، كلية الآداب ،جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص 104

³ المرجع نفسه، ص 105.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 106-107.

(ب) تصحيح حجم العينة وفق القاعدة التالية:

$$- \text{ تصحيح حجم العينة} = \frac{1}{1}n + \frac{1}{1}n - 1 = \frac{1}{1}n$$

حيث: $n=1$ = حجم العينة من مجتمع غير معلوم n = حجم المجتمع الأصلي.

• الخطوة الأولى: حجم العينة من مجتمع غير معلوم.

وعند مستوى ثقة مقدر ب: 95% نحسب $n=1$ (حجم العينة من مجتمع غير معلوم) فنجد:

$$n=1 = (1.96)^2 (0.05)^2 * 0.5^2 (1-0.5)$$

$$n=1 = 0.25 * 1536.64$$

$n=1 = 384.16$ وعند التقريب إلى اقرب رقم صحيح نجد $n=1 = 385$ مفردة

• الخطوة الثانية: تصحيح حجم العينة.

$$\text{حجم العينة} = \frac{1}{385} + \frac{1}{1} - \frac{1}{295}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{1}{385} + 1.30$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{2.30}{385}$$

حجم العينة = 167.39 بالتقريب إلى اقرب رقم صحيح نجد حجم العينة = 168 مفردة

بعد تحديد حجم العينة و الذي قدر ب 168 فرد بين مهندس و عون تحكم على الآلة سنحاول تحديد

حجم كل طبقة في العينة وفق نسبة تمثيلها بمجتمع البحث - حيث سجل عدد المهندسين بمجتمع البحث ب:

65 مهندس أما عدد أعوان التحكم على الآلة فقد كان عددهم يقدر ب: 230 عون- وذلك عبر الخطوات

التالية:

نسبة كل طبقة في مجتمع البحث = عدد أفراد الطبقة * 100 / عدد أفراد مجتمع البحث .

$$\text{وعليه نجد نسبة طبقة المهندسين} = \frac{65}{100} * 100 = 65.00\%$$

$$\text{أما نسبة طبقة أعوان تحكم علي الآلات} = \frac{230}{100} * 100 = 230.00\%$$

وعليه وانطلاقاً من هذه النسب يمكن معرفة عدد أفراد كل طبقة داخل العينة البحثية وذلك عن طريق

المعادلة الثلاثية التالية:

عدد أفراد كل طبقة داخل العينة = العدد الكلي لأفراد العينة * نسبة كل طبقة في مجتمع البحث / 100

وعليه عدد أفراد المهندسين في العينة = $168 * \frac{22.03}{100} = 37$ مهندس.

عدد أفراد أعوان التحكم في الآلات = 168 * 77.97 % / 100 % = 131 عون تحكم في الآلة .
وانطلاقا مما سبق يظهر جليا أن حجم العينة في هذه الدراسة مقدر 168 فرد موزعة بين فئتي
الدراسة حسب تمثيلهم بمجتمع البحث فتحصلنا على 37 مهندس مما يمثلون طبقة المهندسين في حين
سجلنا 131 عون تحكم على الآلة مما يمثلون هذه الفئة.
- المطلب الرابع: المقاييس الإحصائية المستعملة في الدراسة.

إن بحثنا هذا يدخل ضمن البحوث الوصفية التي تتحرى وصف طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات
الدراسة، حيث لا يكتفي فيها الباحث بمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات الدراسة بل يهتم -في حالة
وجودها- أيضا بتحديد نوع العلاقة و درجة الارتباط بينها، وإن تحديد الارتباط بدقة بين هذه المتغيرات يستلزم
منا ولوج مجال الإحصاء الاجتماعي وذلك من خلال دراسة معاملات الارتباط الإحصائي والتي تمكننا من
الوقوف على طبيعة العلاقة بين أكثر من متغير واحد وتعطي لنا تفسير عددي دقيق وعن طريق هذا التفسير
العددي يتسنى للباحث أن يصدر تنبؤات على الدراسة كما يستطيع من خلاله تقدير قيمة الفرضيات التي وضعها
أثناء الدراسة، بحيث يمكن للباحث من خلال دراسة الارتباط أو الاستقلالية بين المتغيرات من أن يؤكد فرضيات
بجته أو أن ينفيها نفيًا تامًا.¹ وعليه ومما سبق قمنا بإستعمال احد اهم المقاييس الإحصائية المتعلقة بالارتباط و
الذي يتمثل في مقياس " كاي تربيع " وذلك وفق الصيغة التالية:²

✓ اختبار الاستقلالية كاي تربيع "كا²": يستعمل هذا المقياس من اجل اختبار الفرضيات التي تقوم على مجموعة
من التكرارات النظرية مع مجموعة من التكرارات الفعلية و التقييم الفرق بينهما ومعرفة هل الفرق هو ظاهري قائم
على الصدفة أم انه حقيقي عند مستوى ثقة معين نستطيع من خلاله تأكيد الفرضية العدم أو نفيها و يحسب
وفق الصيغة التالية: $كا = \frac{(ك-ك)}{ك} 2$ ونشير أننا قمنا بحساب "توزيع كا²" بطريقة آلية عن طريق برنامج

. SPSS

¹ جريدة عميرة، التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية، دار جوانا للنشر و التوزيع ، د ذكر الطبعة ، القاهرة ، 2014 ، ص 147 .
² المرجع نفسه ، ص ص 159-173 .

- المطلب الخامس: أدوات جمع البيانات.

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة، وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل ويجمع عددا كبيرا وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، وهي تشكل التصور العام للبحث. وتحظى هذه الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وما تجدر الإشارة إليه هو أن استخدام الأدوات لا يسير بطريقة عشوائية اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من طرف الباحث عند محاولة الاحتكاك بالميدان والتغلغل فيه، إذن هي وسيلة ربط بين الباحث ومجتمع البحث. ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية فقد كان الأساس الذي تستند إليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المخترعة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية حول حقيقة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة التي ينتمون إليها في تحكمهم في التكنولوجيا التي يتعاملون معها ، وأن يتم جمع المعلومات بموضوعية ودقة وانتباه. ومن هذا المنطلق فقد أوليتها العناية اللازمة أثناء هذه الدراسة، ومن بين الأدوات المستخدمة:

1. استمارة الاستبيان:

تعتبر احدي أهم أدوات جمع البيانات يقوم فيها الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة علي أفراد العينة بهدف التقصي حول موضوع الدراسة وجمع البيانات التي يحتاجها ليتم معالجتها كميما فيما بعد ويتم مقارنتها مع ما اقترحتاه من فرضيات و يعرف موريس أنجرس الفرضية علي أنها " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية ¹ وعليه فالاستمارة "هي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلي المستجوبين ،وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه أسئلة إلي المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو علي أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك .مع الإشارة إلي أن لجوء البحث إلي الاستمارة لا يكون ارادويا أو اعتباطيا، بل منطبق إجراء البحث ، خصوصا مع أهداف الدراسة ، هو الذي يوجه نحو تقنية جمع المعطيات ². وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق

¹ انجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : صحراوي بوزيد ، بوشرف كمال ، سعيد سبعون ، الجزائر ، دار القصة للنشر ، 2006 ، ص 204 .

² سعيد سبعون ، حفصة جرادى ، مرجع سبق ذكره ، ص 156 .

وتستخدم الإستمارة لجمع البيانات الميدانية التي يصعب جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، وبما أن متغيرات هذه الدراسة ترتبط بمجموعة من الفاعلين، كان استخدام الإستمارة كأداة رئيسية أمراً منطقياً، إن وظيفة الإستمارة الرئيسية هي تمكين الباحث وإعطائه قدرة كبيرة على الفحص.¹

واعتمدنا في دراستنا لمتغيري ثقافة المؤسسة و التحكم التكنولوجي على العمال (المهندسين و أعوان التحكم علي الآلة) علي تقنية الاستمارة بحيث قمنا بصياغة أسئلتها وفق فرضيات و أبعاد الدراسة تمحور المحور الأول حول البيانات الشخصية فيما كان المحور الثاني حول البعد المتعلق بالقيم التنظيمية أما المحور الثالث فكان حول بعد التكوين في حين ارتبط المحور الرابع ببعد الرقابة التنظيمية هذا في ما يخص أبعاد المتغير المستقل -ثقافة المؤسسة- أما المحور الخامس و الأخير قد ارتبط بالمتغير التابع للدراسة وهو التحكم التكنولوجي. ثم قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف و كذا مجموعة من المحكمين من أهل التخصص، ثم عرضنا الاستمارة على مجموعة من أفراد عينة البحث للتأكد من وضوح الأسئلة، وعليه فقد راعينا في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة عن السؤال المطروح، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يُخلّ بمتطلبات البحث من جهة، ولا يدفع بالمبحوث للملل والتشتت الذهني من جهة أخرى. وفيما يلي جدول يلخص أهم الإحصائيات المتعلقة بعملية توزيع الاستمارة و استرجاعها:

¹ Jean-Claude Combessie , **La méthode en sociologie**, Edition Casbah, Alger, p33.

الجدول(01): يبين أهم الإحصائيات المسجلة في توزيع و استرجاع الاستمارة.

التكرار	فئات الدراسة	الاستمارة البحثية
37	مهندس	الاستمارات الموزعة
131	عون تحكم على الآلة	
168	المجموع	
33	مهندس	الاستمارات المسترجعة
131	عون تحكم على الآلة	
161	المجموع	
--	مهندس	الاستمارات الملغاة
08	عون تحكم على الآلة	
08	المجموع	
33	مهندس	الاستمارات المقبولة نهائيا
123	عون تحكم على الآلة	
156	المجموع	

2. المقابلة الحرة:

تعرف المقابلة على أنها " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو مجموعة من الأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من تحقيق أهداف الدراسة"¹، وتعتبر المقابلة الحرة إحدى أهم أنواع المقابلات حيث يكون فيها سريان المقابلة غير محدد بأسئلة موضوعة مسبقا إذ يطرح الباحث سؤالاً أو مجموعة من الأسئلة العامة و المفتوحة حول فكرة البحث و يترك الحرية التامة للمبحوث في الإجابة و إثراء موضوع الدراسة بعدد غزير من المعلومات حوله.²

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

وعليه فقد اعتمدنا في هذه الدراسة الحالية نوع المقابلة الحرة و التي ساعدت الباحث بشكل كبير على فهم وتفسير ومقارنة البيانات المحصل عليها من أداة الاستمارة بحيث قام الطالب بتطبيق تقنية المقابلة الحرة على بعض من الموظفين بمصلحة إدارة الموارد البشرية و وكذا بعض المشرفين و المسيرين بالوحدة الصناعية محل الدراسة ،ولقد احتوى دليل المقابلة الحرة على حوالي 13 سؤالاً مفتوحاً توزعت على مختلف أبعاد موضوع الدراسة .

3.الملاحظة:

وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص حيث تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، وتعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية والمعرفية، كما تسمح له بالمعينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد بين ثقافة المؤسسة والتحكم التكنولوجي. وتعتبر " الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية، ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه... الخ وتفيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث"¹. ولقد ساعدتني الملاحظة في هذه الدراسة على:

- التعرف على بعض المصالح والدوائر والفروع وذلك من خلال تنقلي بمختلف الأماكن بالمؤسسة.
- التعرف على طبيعة العمل والأداء، والظروف التي يعمل فيها العمال، وكيف تتم العملية الإنتاجية وسير العمل في مختلف الوحدات.
- كما ساعدت هذه الأداة على ملاحظة مدى الانضباط وصرامة القوانين داخل المؤسسة، وحرص هذه الأخيرة ضرورة التزام العاملين بمجموعة من القيم التنظيمية كاحترام الوقت و احترام وإتقان العمل الذي يقومون به.
- كما أن تقنية الملاحظة هاته ساعدتني بشكل كبير على ربط العديد من المتغيرات واستخلاص العلاقة بينها وبين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والتي ساعدت الباحث على التحليل.

¹ عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث . ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، 1995 ،ص 44 .

المبحث الثاني: مجالات الدراسة.

عادة ما تتحد مجالات الدراسة في البحوث الميدانية السوسولوجية في ثلاثة مجالات و هي كالتالي :

- المطلب الاول: المجال المكاني للدراسة.

أجريت الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي "كوندور" Condor وهي شركة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على 5 شركات إنتاجية وهي: شركة ARGILOR لإنتاج الآجر و المواد الحمراء ، شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته ، شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية ، شركة HODNA METAL لإنتاج الصفائح ، شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية. وهذه الأخيرة هي محل دراستنا وفيما يلي عرض للبطاقة الفنية للشركة :

- كوندور هي شركة ذات الأسهم تعرف باسم : كوندور الكتريكس، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة مابعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية ، المدير العام للشركة هو : عبد الرحمان بن حمادي ، يقع المركز بالمنطقة الصناعية و منطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعرييج¹.

كما أن لها وحدات إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتد الشركة على مساحة قدرها: 80104 م²، ويقدر رأسمالها بـ 250000000 دج، بدأت نشاطها في أبريل 2002⁽¹⁾ وتسوق المؤسسة منتجاتها عدة منها : أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومنزلية (ثلاجات و مكيفات الهوائية و الات الغسيل) وقارئ الأقراص المضغوطة وإنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز من شركة "ميكرو سوفت" العالمية في أواخر 2008، كما حصلت على شهادة الجودة ISO9001 نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ : - - وكما تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2011، وفي بداية السنة 2012 تحصلت على شهادة أخرى للجودة من المنظمة الألمانية TUV Rheinland مع العلم أنها الشركة الوحيدة في قطاع الصناعة الالكترونية التي تحصلت على هذه الشهادة. تستورد كوندور المواد الأولية من : كوريا، الصين، ألمانيا، تسوق منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما يتم تصديره إلى : تونس ليبيا، وبعض الدول الأوربية، وتتميز شركة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصدقية سنتين ضمان و ثلاث سنوات توفير قطع الغيار.²

¹ WWW.Condor.dz.

² مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول ، جانفي 2007، ص 11.

وتمتلك "كوندور" 07 وحدات إنتاج وهي: وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 30% من الحصة السوقية، وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 20%، وحدة إنتاج المكيفات الهوائية وأجهزة الكهرومنزلية وتمثل 20% وهي الوحدة التي أجرب بها الدراسة، وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 30%، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، كما تمتلك الشركة ورقتين مرجتين لتحقيق التميز: نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة، و اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتحديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية) شعار الشركة: الإبداع هو الحياة. ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها: 3473 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها.¹

1. أهداف الشركة و آفاقها المستقبلية: تسهر شركة "كوندور" على تحقيق الأهداف التالية:²

- العمل على تحقيق اجتماعية واقتصادية كتوفير الرفاهية الاجتماعية، توفير فرص عمل وتحسين جودة المنتجات و الخدمات.
 - محاولة تحقيق مستويات عليا في الإنتاج باستثمار كل الموارد و بالأخص البشرية منها.
 - البحث عن كل ما هو جديد من المعرفة و التكنولوجيا وتوظيفه في ترقية العامل من جهة وتطوير ميدان العمل من جهة أخرى باعتبار أن العامل ينتمي لأسرة الشركة.
 - الرفع من مستويات الأداء و الاستثمارات في إطار إدارة الجودة الشاملة.
 - العمل على إرضاء الزبون باعتباره قيمة مشتركة لدى جميع العاملين فهو أساس نجاح المؤسسة.
- ### 2. أهم العناصر التي تهتم بها شركة كوندور لتحقيق الريادة التنافسية:³
- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من اجل إرضاء الزبون بصفة عامة.
 - تحتل الرقابة على النوعية مكانة مهمة في الشركة بهدف تقديم منتج مضمون وموثوق به لدى الزبائن .
 - تعتبر الشركة مفتاح النجاح الذي وصلت إليه راجع إلى السياسة التي تعتمدها في تحديد المهارات وتكوينها لمستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية.
 - اعتبار إن الإبداع هو أساس النجاح وبالتالي هي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة مغريات البيعة الداخلية و الخارجية.

¹ بيانات مقدمة من إدارة الموارد البشرية.

² مجلة كوندور المرجع نفسه.

³ مجلة كوندور ، مرجع سبق ذكره، ص13.

- المطلب الثاني : المجال الزماني للدراسة.

أجريت الدراسة الميدانية من نهاية شهر مارس إلى بداية شهر ماي حيث زار الطالب ميدان الدراسة يوم 2015/03/31 أين حصل على الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة و اجري مقابلة استكشافية مع بعض الموظفين في إدارة الموارد البشرية أين تعرف خصوصيات مجتمع البحث و المؤسسة عموما .وفي يوم 07 أبريل 2015 اجري الباحث بعض المقابلات مع العمال من جهة عرض عليهم النموذج الأولى للإستمارة ،وموظفي إدارة موارد البشرية من جهة أخرى أين طرح عليهم مجموعة من الأسئلة المفتاحية التي تتعلق بفرضيات البحث . ثم عاد إلى المؤسسة يوم 24 أبريل 2015 أين وزع استمارة الاستبيان علي أفراد العينة البحثية ، ثم بدأ الطالب بإسترجاع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة بداية من يوم 02 ماي 2015 ، تم فرز الاستمارات وتفرغها تبويبها في جداول باستعمال حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS وتحليلها والخروج بالنتائج و التعليق عليها وذلك انطلاقا من بداية شهر ماي حتى أواخر شهر أوت.

- المطلب الثالث : المجال البشري للدراسة.

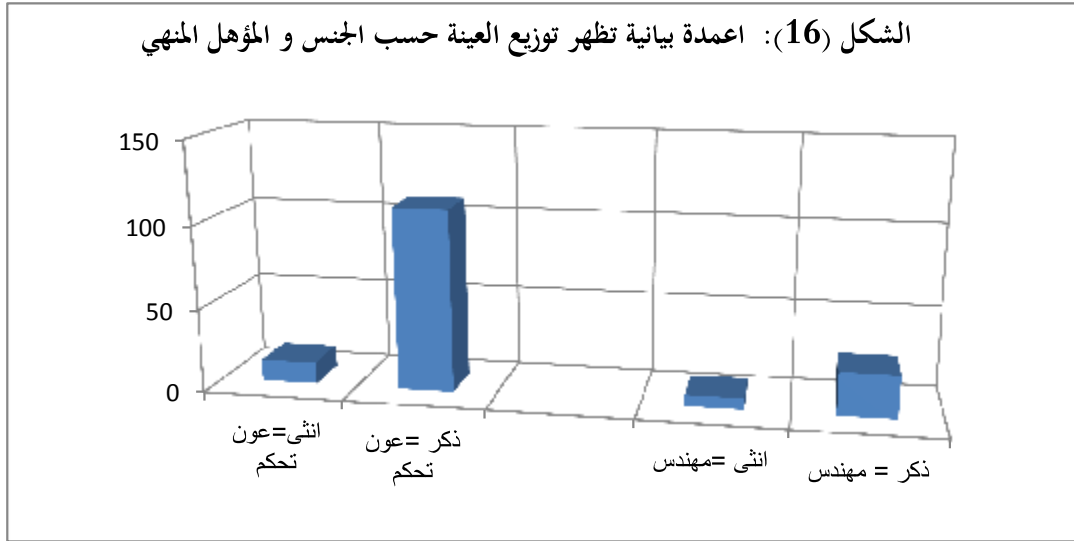
أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع بحث مكون من مجموعة من العاملين بوحدة المكيفات الهوائية "كوندور" وشملت هذه الدراسة كل فرد يعمل على تكنولوجيا إنتاج المكيفات الهوائية ،وعليه تحصلنا على مجتمع بحث يقدر عدده ب: 295 عامل موزعين بين 65 مهندس و 230 عون، وبعد إجراءات المعاينة وتوزيع الاستمارة الاستبائية توصل الطالب إلى عينة بحثية قدرت ب 156 مفردة موزعة بين 33 مهندس و 123 عون تحكم على الآلة - انظر مطلب عينة الدراسة ومطلب أدوات جمع البيانات - .وسنحاول فيما يلي عرض مختلف البيانات الشخصية لهاته العينة البحثية .

– المطلب الرابع: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجدول (02) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس و المؤهل المهني.

المجموع	أعوان تحكم	المهندسين	الفئة السوسيو مهنية الجنس
136 %100	110 %80.9	26 %19.1	ذكر
20 %100	13 %65	07 %35	أنثى
156 %100	123 %78.8	33 %21.2	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف أعوان التحكم بنسبة تقدر ب 78.8% سجلنا فيها نسبة 80.90% لدى أعوان التحكم ذكور اما لدى أعوان التحكم إناث سجلنا نسبة 65% هذا وبالمقابل لدى صنف المهندسين فقد سجلنا نسبة 21.2% توزعت بين نسبي 35% مهندسين إناث مقابل 19.10% مهندسين ذكور. ويمكن تفسير النتائج السابقة التي تبين أن غالبية العمال هم أعوان التحكم ذكور هو ميل العنصر الذكوري إلى ممارسة العمل التقني الإنتاجي مقارنة بالعنصر النسوي الذي يخضع إلى مجموعة القيم الثقافية السائدة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة خصوصا إذا تعلق الأمر بالأعمال الفنية التنفيذية ، وهذا يظهر هذا جليا في معاهد التكوين و الجامعات بحيث نجد أن نسبة العنصر النسوي ضعيفة في التخصصات الهندسية و التقنية الفنية مقابل باقي التخصصات الأخرى.

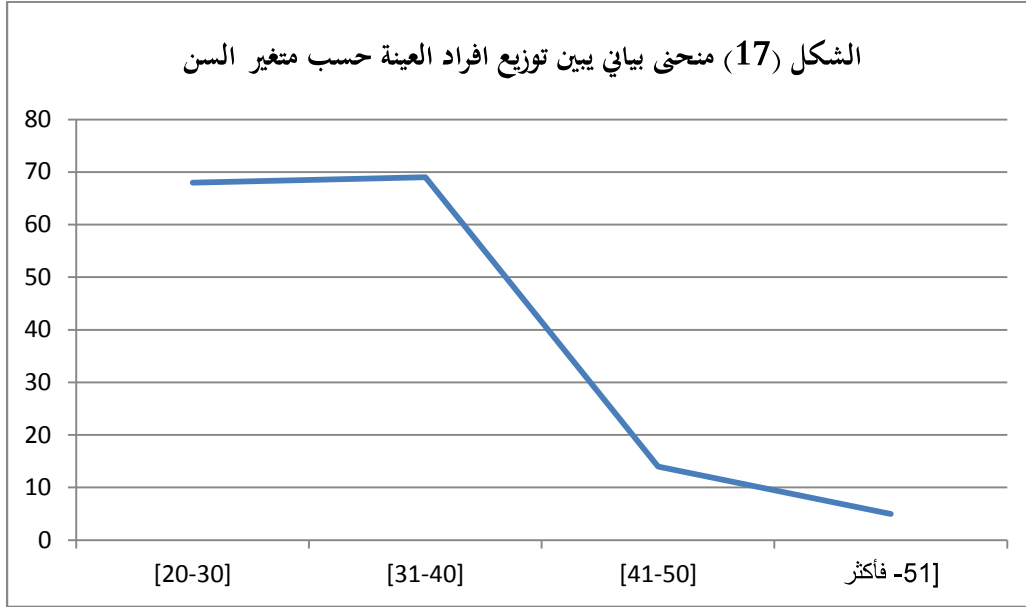


الجدول(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
<u>43.6%</u>	68	[20-30 سنة]
<u>44.2%</u>	69	[31-40 سنة]
09%	14	[41-50 سنة]
03.2%	05	[51 سنة - فأكثر]
100%	156	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى كل من الفئتين العمريتين [20-30 سنة] و [31-40 سنة] بنسب متساوية تراوحت بين 43.6% و 44.2% على التوالي ثم سجلنا نسبة 09% لدى الفئة العمرية [41-50 سنة] أما الفئة العمرية [51 سنة فأكثر] فقد سجلنا اضعف نسبة و التي قدرت ب: 03.2%. وعليه فغالبية أفراد العينة البحثية من الفئة الشبانية بحيث تحرص مؤسسة "كوندور" علي توظيف هذه الفئة نتيجة لما تحمله هذه الفئة من طاقات حيوية وإبداعية بحيث تكون هذه الفئة أكثر الفئات رغبة في العمل و

تسعي المؤسسة لاستغلالها وإحداث الفارق مع باقي المؤسسة بحيث أن توظيف العمال الشبان و تكوينهم يحقق للمؤسسة اكتفاء في حاجتها للمورد البشري علي فترة زمنية معتبرة .

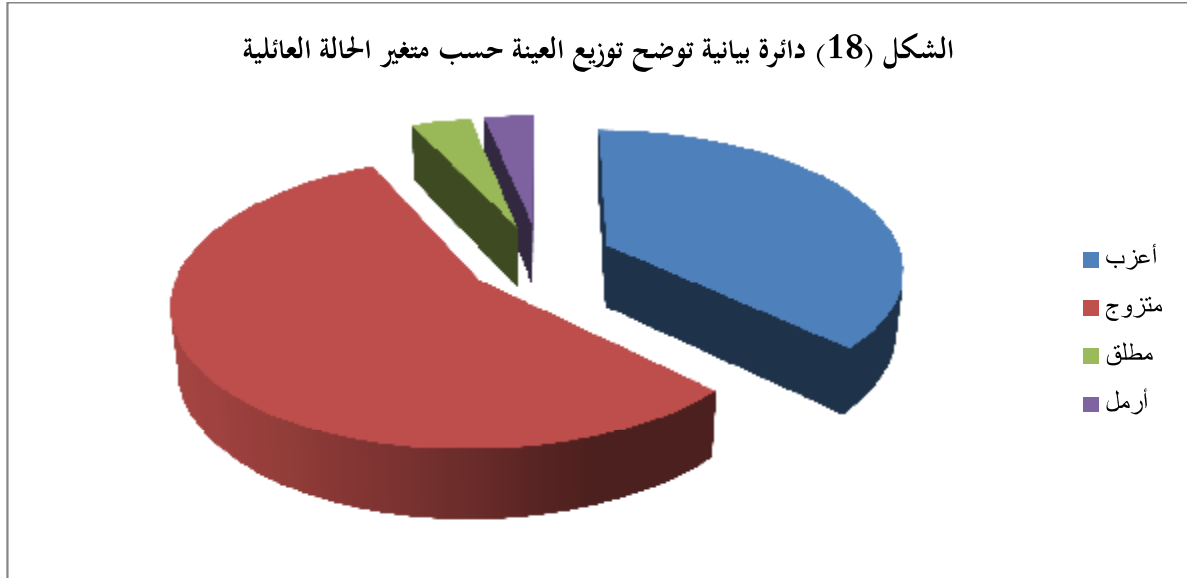


الجدول(04): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
37.2%	58	أعزب
55.8%	87	متزوج
03.8%	06	مطلق
03.2%	05	أرمل
100%	156	المجموع

يوضح الجدول السابق أن الحالة العائلية "متزوج" سجلت أكبر نسبة داخل العينة البحثية و التي قدرت بحوالي 55.80 % ثم تليها الحالة العائلية "أعزب" بنسبة 37.20 % في حين سجلنا نسب متساوية بين حالتي "مطلق" و "أرمل" ب 03.80 % و 03.20 % . وتحمل النتائج السابقة دلالات ايجابية توجي بإستقرار

العاملين في الجانب الوظيفي و تحقيق إشباع مادي و اقتصادي جعلهم يتجهون إلى الزواج و تكوين اسر هذا من جهة ومن جهة الأخرى إن العامل المتزوج يتسم بقيمة أكثر انضباط ومسؤولية و تقبلا للعمل باعتباره مصدر رزق و استقرار له و لأسرته.

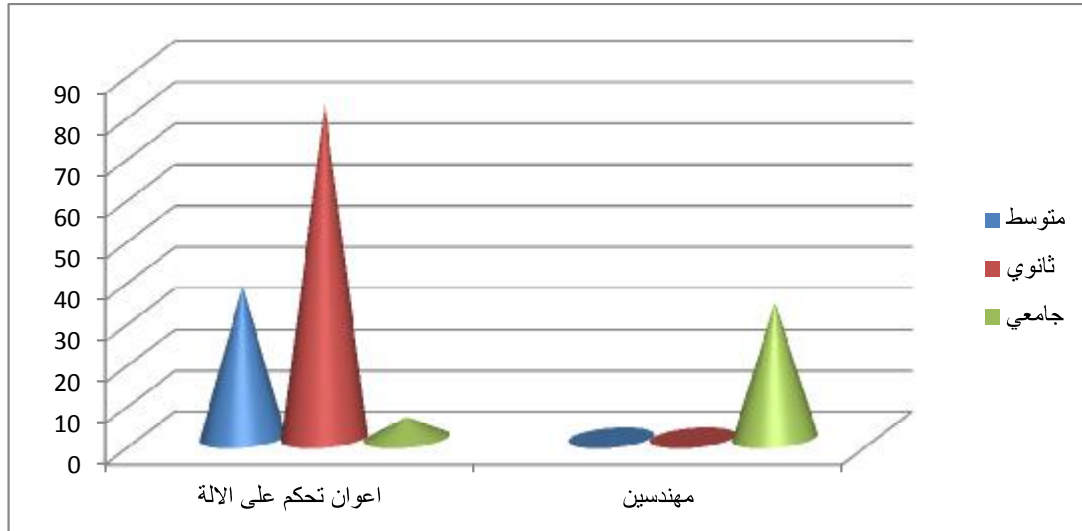


الجدول (05): يظهر توزيع افراد العينة وفق متغيري المستوى التعليمي و المؤهل المهني

المجموع	أعوان تحكم	المهندسين	الفئة السوسيو مهنية المستوى التعليمي
136 %100	37 %100	-- % --	متوسط
20 %100	81 %100	-- % --	ثانوي
26 %100	05 %13.20	33 %86.80	جامعي
156 %100	123 %78.8	33 %21.2	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف "أعوان التحكم" بنسبة مئوية قدرت ب 78.80%، سجلنا فيها نسبة متساوية لدى حالي "متوسط" و"ثانوي" ب 100% في حين سجلنا نسبة 13.20% لدى حالة "جامعي" و بالمقابل تحصلنا على نسبة 21.20% لدى صنف "المهندسين" تركزت في حالة "جامعي" بنسبة مئوية قدرت ب 86.80% في حين انعدمت النسبة في باقي الحالات ، وعليه فان كل المهندسين من مستوى جامعي وهذا شيء طبيعي لان المستوى التعليمي هو الذي يحدد المؤهل المهني، فالمهندس يتطلب تكوين جامعي وهو الملاحظ في الجدول السابق و بالمقابل نجد أن أغلبية أعوان التحكم في مستوى تعليمي "ثانوي" أو "متوسط" وهو مستوى مقبول يساعدهم علي قيام بأعمالهم التقنية والفنية.

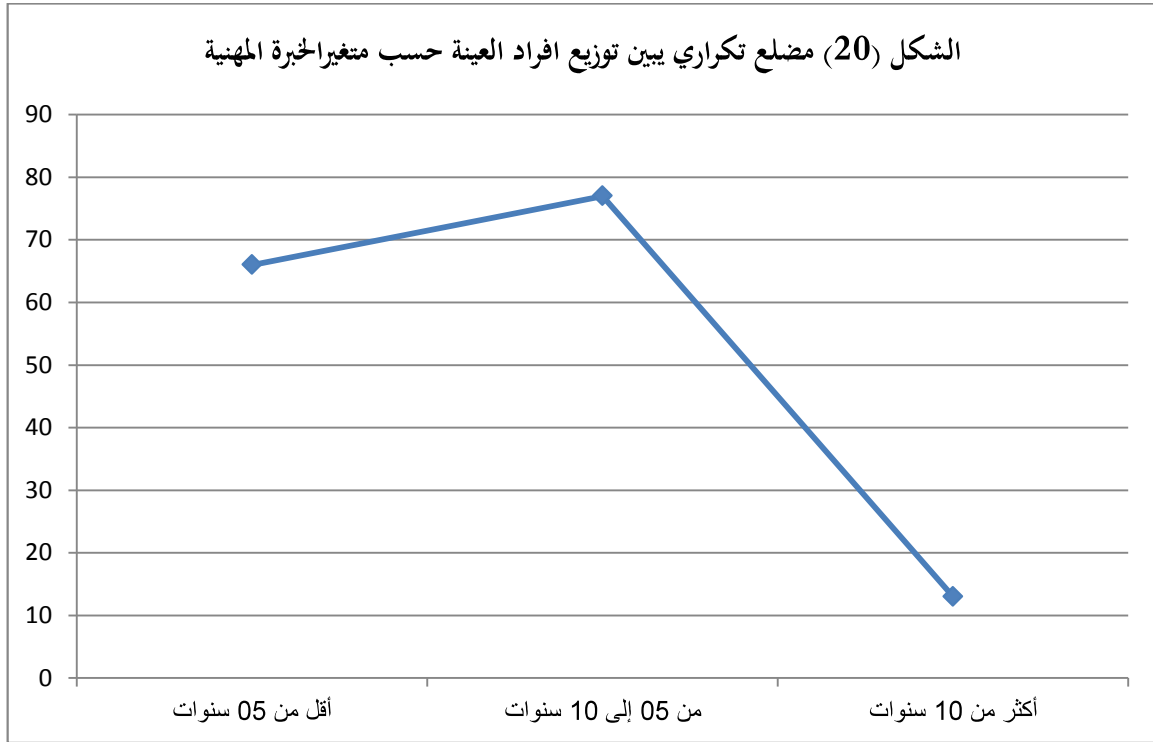
الشكل (19) أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغيري المستوى التعليمي و المؤهل المهني



الجدول (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
42.30%	66	أقل من 05 سنوات
49.40%	77	من 05 إلى 10 سنوات
08.30%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	156	المجموع

يظهر من الجدول السابق أن أكبر نسبة مئوية هي مسجلة في الفئة "من 05 إلى 10 سنوات" وذلك بنسبة تقدر ب 49.40 % ، ثم تليها نسبة 42.30 % سجلت لدى فئة "أقل من 05 سنوات" ، وفي الأخير كان لفئة "أكثر من 10 سنوات" نسبة 08.30 % ، ويظهر من الإحصائيات السابقة أن غالبية عمال مؤسسة "كوندور" لهم أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (بجمع الفئتين الأوليتين) وهذا قد يرجع إلى أن غالبية أفراد العينة شباب تنحصر أعمارهم بين 20 و 40 سنة - انظر الجدول (-) ، هذا وتوحي النسبة الغالبة في الجدول السابق - من 05 إلى 10 سنوات- أن العمال ليسوا حديثي العهد بالعمل حيث أن هذه الفترة الزمنية قد أكسبتهم العديد من الخبرات حول أعمالهم مما قد يمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا التي يعملون معها بأكثر دقة و احترافية هذا من جهة ومن جهة أخرى هم ليسوا على أبواب التقاعد و تغلب عليهم مشاعر الإرهاق و التعب و التي ستؤثر على أدائهم البدني و الذهني .



الجدول (07): يظهر درجة تحكم أفراد العينة في متغير اللغة .

المجموع	جيد	متوسط	ضعيف	مستوي اللغة الفئة السوسيو مهنية	نوع اللغة
123 %100	100 %81.30	23 %18.70	انعدمت الحالة	أعوان التحكم	اللغة العربية
33 %100	27 %81.80	06 %18.20		المهندسين	
156 %100	127 %81.42	29 %18.58		المجموع	
123 %100	09 %07.30	97 %78.90	17 %13.80	أعوان التحكم	اللغة الفرنسية
33 %100	14 %42.40	17 %51.50	02 %06.10	المهندسين	
156 %100	23 %14.74	114 %73.07	19 %12.17	المجموع	
156 %100	10 %08.10	55 %44.70	58 %47.20	أعوان التحكم	اللغة الانجليزية
33 %100	15 %45.50	14 %42.40	04 %12.10	المهندسين	
156 %100	25 %16.02	69 %44.23	62 %39.74	المجموع	

- اللغة العربية: يوضح الجدول السابق أن أكبر نسبة مسجلة في المجموع هي في "صنف جيد" بنسبة % . تساوت فيها النسب بين فئة أعوان التحكم و فئة المهندسين ب 81.30 % و 81.80 % على التوالي أما في "صنف متوسط" فقد سجلنا أيضا نسب متساوية بين الفئتين ب 18.70 % و 18.20 % فيما انعدمت النسبة في "صنف ضعيف" ، عموما يظهر مما سبق أن مستوى العمال - على اختلاف فئاتهم- في اللغة العربية جيد نتيجة لاعتبارها اللغة الرسمية و اللغة الأم للعمال ولغة التواصل بينهم.
- اللغة الفرنسية: من خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه حول اللغة الفرنسية يظهر أن أعلى نسبة في المجموع مسجلة لدى صنف متوسط بنسبة 73.07% كان لفئة أعوان التحكم نسبة 78.90% في حين كان

لفئة المهندسين نسبة 51.50% أما في "صنف جيد" فقد سجلنا نسبة 14.74% سجلنا فيها لدى المهندسين نسبة 42.40% في حين كان لأعوان التحكم نسبة 07.30% و في المقابل سجلنا لدى "صنف ضعيف" نسبة 12.80% مساوية للصنف السابق ب 12.17% كان لأعوان التحكم نسبة 13.80% و لفئة المهندسين نسبة 06.10% ،عموما يمكن القول أن مستوى العمال في اللغة الفرنسية متوسط نتيجة باعتبارها اللغة الرسمية الثانية(اللغة الأولى في معظم الإدارات والمؤسسات الوطنية) واحدي أكثر اللغات التي يستعملها أفراد المجتمع الجزائري في تواصل بينهم.

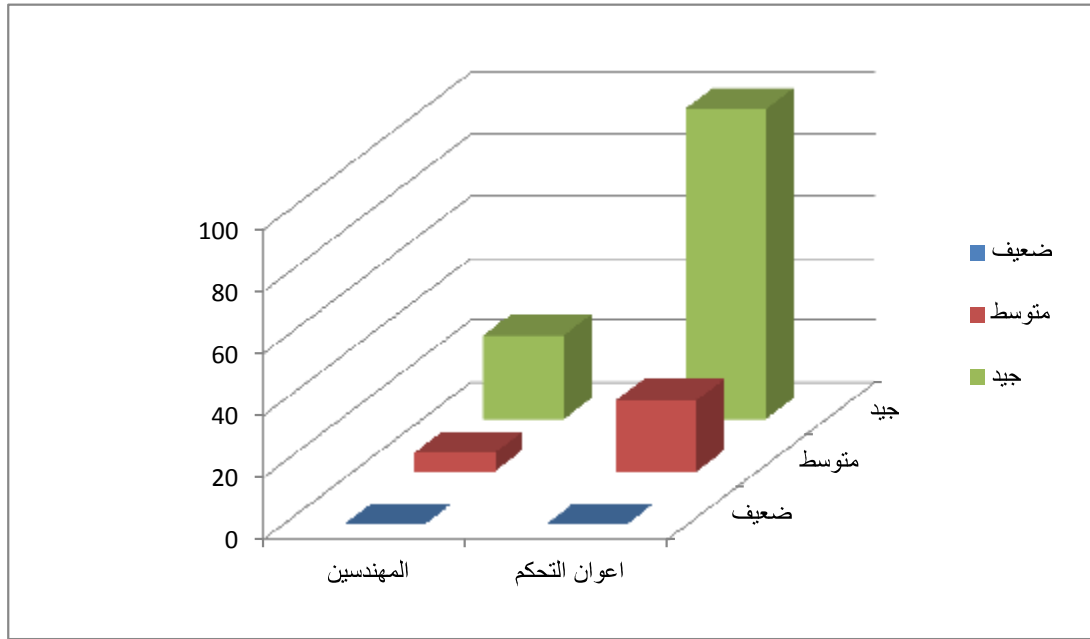
● **اللغة الانجليزية:** تظهر البيانات المسجلة في الجدول السابق حول اللغة الانجليزية نجد أن الاتجاه العام فيها مسجل لدي صنف متوسط بنسبة 44.23% سجلنا لدى الفئتين (أعوان التحكم والمهندسين) نسبة متساوية قدرت ب 44.70% و 42.40% على التوالي ، هذا و سجلنا في "صنف ضعيف" نسبة 39.74% كان لفئة أعوان التحكم نسبة 47.20% وكان لفئة المهندسين 12.10% و بالمقابل سجلنا لدى "صنف جيد" نسبة 16.02% في المجموع كان لفئة المهندسين نسبة 45.50% في حين سجلنا نسبة 08.10% لدى فئة أعوان التحكم ، عموما يمكن القول إن مستوى العمال في الانجليزية متوسط نوعا ما نتيجة لاعتبارها أكثر لغات العالم انتشارا ولغة التكنولوجيا والآلة .

"تعتبر اللغة عنصرا مهما في نقل الحضارات والخبرات والمعلومات والأفكار من مجتمع لآخر ، أي الوسيلة السريعة في عملية الاتصال سواء بين الأفراد أو بين المجتمعات وعن طريقها تفهم معاني الأفكار والتجارب والمعارف العلمية والفنية فهي روح المجتمع وبناءه الفكري فعلاقة اللغة بالثقافة هي علاقة جد وطيدة ومتكاملة فلا نستطيع التعمق في فهم ثقافة مجتمع ما لم نعرف لغتهم ومدلول كل رموزهم"¹ ، وباعتبار التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية عموما ومؤسسة "كوندور" خصوصا هي تكنولوجيا أجنبية وان التعامل مع هذه التكنولوجيا والتحكم فيها يتطلب قدر معين في التحكم في اللغات الأجنبية ، ركزنا في هذه الدراسة على معرفة مستوى العمال في اللغتين الأجنبية الفرنسية منها باعتبارها لغة الإدارة و المدرين ورؤساء الوحدات الإنتاجية كما أنها لغة الرسائل و الإعلانات والمنشورات المتعلقة بالعمل(انظر الملاحق)، إذ أن عدم تحكم العاملين في هذه اللغة قد يسبب خلل في عملية التواصل بين الإدارة والعمال وهذا ما يؤثر في كيفية إنجازهم للعمل وحتى في طريقة تعاملهم مع الآلة كما ركزنا أيضا على معرفة مستوى العمال في اللغة الانجليزية وهي لغة التواصل بين العامل

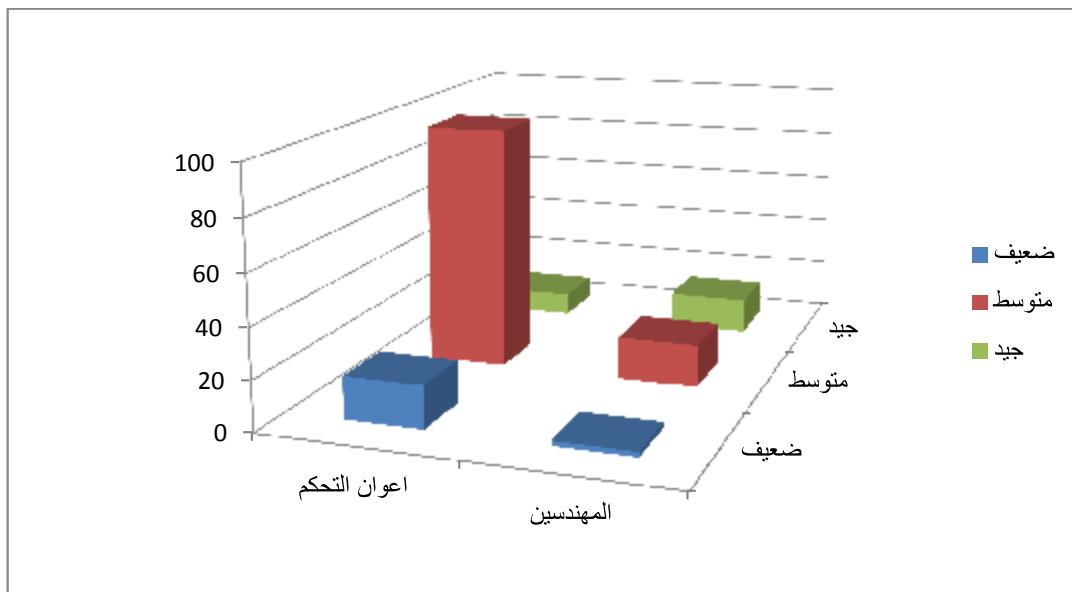
¹ علي غريبي ، يمينة نزار ، مرجع سابق ، ص 93 .

والآلة بحيث أن معظم التكنولوجيات الحديثة تقوم علي مفاهيم و رموز اللغة الانجليزية وان عدم قدرة العمال في التحكم في هذه اللغة سيؤثر حتما علي درجة تحكمهم في التكنولوجيا السائدة وعموما وحسب الجدول السابق فان العمال متحكمين نوعا ما في هاتين اللغتين وهذا مؤشر ايجابي يساعدهم في التحكم في التكنولوجيا المتعامل معها .

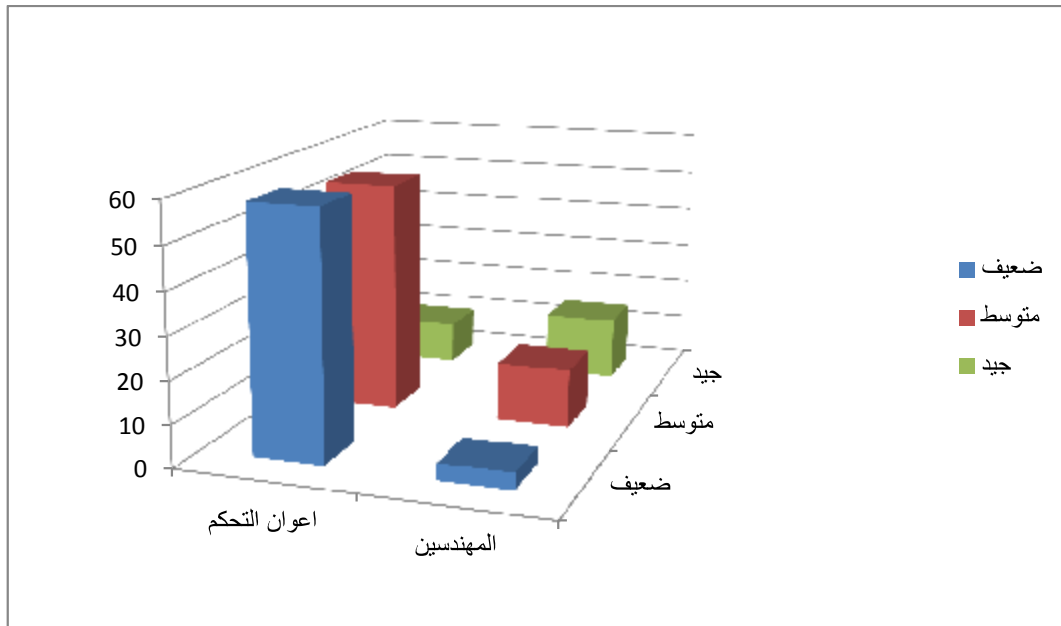
الشكل (21): أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم في متغير اللغة العربية.



الشكل (22): أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم في متغير اللغة الفرنسية.



الشكل (23): أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب التحكم متغير اللغة الانجليزية.



الفصل الخامس

القيم التنظيمية ومسألة التحكم التكنولوجي

تمهيد

- المبحث الاول: قيمة العمل بالمؤسسة وعلاقته بتحقيق التحكم التكنولوجي
- المبحث الثاني: دور قيمة التعاون و تبادل الخبرات في تحقيق التحكم التكنولوجي
- Ø المبحث الثالث: دور قيمة التحفيز في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة
- Ø المبحث الرابع: دور قيمة احترام الوقت في تحقيق التحكم التكنولوجي
- Ø المبحث الخامس: عرض ومناقشة أهم نتائج الفصل

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن البحث في مجال ثقافة المؤسسة باعتبارها الوعاء الذي يحتوي على تف سير لمحمل الأدوار ،التوجهات والسلوكيات داخل التنظيم يدفعنا إلى ضرورة التركيز على احد أهم الأنساق المكونة للبناء الثقافي الخاص بالمؤسسة وهو النسق ألقيمي التنظيمي ،من حيث انه يعتبر من بين العوامل التي تشكل هوية مؤسسة ما وتميزها عن غيرها .بحيث تخضع مختلف الاستراتيجيات ، الأهداف و الأدوار بالمؤسسة إلى توجه قيمي معين يلعب دور وظيفي في تحديد أنماط التفاعل بين مختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة وكذا أهداف هذا التفاعل ،ولما كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن دور ثقافة المؤسسة الجزائرية في تحقيق التحكم التكنولوجي كان من الضروري علينا الاهتمام بكشف اللثام عن الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية في تحقيق مطلب التحكم التكنولوجي .

وعليه قمنا في بحثنا هذا الفصل إلى التطرق لبعض أهم الأبعاد المشكل لهذا النسق القيمي التنظيمي (مثل : بعد حول قيمة العمل بالمؤسسة، بعد حول قيمة التعاون ، بعد حول قيمة الأخذ باقتراحات العمال ، و بعد حول قيمة احترام الوقت في المؤسسة) ودورها في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة .

المبحث الأول: قيمة العمل بالمؤسسة وعلاقته بتحقيق التحكم التكنولوجي.

لقد شكل العمل منذ الأزل عاملا مهما في دفع المجتمع الإنساني نحو التقدم و تحقيق الرفاهية ،وما النجاح الذي حققته المجتمعات الرأسمالية إلا نتيجة لنظرتهم الايجابية لقيمة العمل وذلك تحت شعار "دعه يعمل اتركه يمر" فهو يحمل قيمة ثقافية و اجتماعية تحقق الإشباع لدى الفرد و المجتمع ككل لمختلف الحاجيات البيولوجية و الاجتماعية و الذاتية و بالتالي تحقيق التقدم و الرفاهية . بينما اثبت الواقع الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمعات النامية بما فيها المجتمع الجزائري أنها لم تصل بعد مستوى تلك النظرة الايجابية حول قيمة العمل وكذا إدراك أهمية الدور الوظيفي الذي يلعبه في تحقيق التنمية و التقدم ، بحيث كلما كان هناك إدراك لأهمية العمل و الإقبال عليه سيؤدي حتما إلى نتيجة معيارية تفضي إلى التقدم و التطور و تحقيق الرفاهية وعليه سنحاول في الجداول الآتية معرفة قيمة العمل وماهيته لدى أفراد عينة البحث و الهدف منه وكذا نوع العمل المفضل ثم تأثير العناصر السابقة على عملية التحكم التكنولوجي .

المطلب الأول: قيمة العمل بالمؤسسة .

الجدول (08): ماهية العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

كاف المحسوبة	هامش الخطأ	درجة الحرية	المجموع	المهندسين	أعوان التحكم	الفئة السوسيو مهنية ماهية العمل
7.905	0.05	2	58	18	40	متعة
			%37.20	%54.50	%32.50	
			47	04	43	عبء
			%30.10	%12.10	%35	
			15	11	40	واجب
			%32.70	%33.30	%32.50	
			156	33	123	المجموع
			%100	%100	%100	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 37.20% من المبحوثين يعتبرون أن العمل بالمؤسسة هو "متعة"، دعمت فيه فئة المهندسين هذا الاتجاه بنسبة 54.50% مقابل نسبة 32.50% لدى أعوان التحكم، في حين

سجلنا نسبة 30.10% من المبحوثين الذين يعتبرون أن العمل بالمؤسسة يشكل "عبء" بالنسبة لهم كان فيه لفئة أعوان التحكم نسبة 35% مقابل 12.10% لفئة المهندسين. هذا وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS قمنا بحساب "توزيع كاي²" فتحصلنا على قيمة كاي² المحسوبة تساوي 7.905 في حين كانت قيمة كاي² الجدولة عند درجة حرية مقدرة ب02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991. وعليه وبما أن قيمة كاي² المحسوبة أكبر من قيمة كاي² الجدولة فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من وجود فروق جوهرية في قيمة العمل بين الفئتين حيث يتجه أكثرية المهندسين إلى اعتبار العمل متعة في حين يتجه أكثرية أعوان التحكم إلى اعتبار العمل عبء .

ويمكن تأويل هذا الاختلاف في النظرة للعمل بين الفئتين إلى مجموعة من الأبعاد فمنها ما هو متعلق بطبيعة المهام التي تمارسها كل فئة -التخصص المهني-، حيث تهتم فئة المهندسين بأعمال التصميم و التخطيط ومراقبة الجودة وهي أنشطة يتخللها عنصر الإبداع و الابتكار و التجديد فتجعل ممارستها تتسم بالمتعة و الحيوية، في حين نجد أن طبيعة المهام التي يقوم بها أعوان التحكم هي أعمال التركيب و التصليح وهي أنشطة تتسم بالروتين وهو ما يبعث في أصحابها مشاعر الملل و الجمود مما يؤثر في نظرهم للعمل بالمؤسسة و يعتبرونه شقاء على حد تعبير احد أعوان التحكم الذي صرح لنا قائلا " أن تمارس نفس الدور بنفس الطريقة كل يوم هو شقاء في حد ذاته" وهو تعبير يدل على الثقل النفسي و الملل الذي يسببه الروتين في العمل مما يجعل العامل يحس بالشقاء هذا من جهة فالبرعم من أن تخصص العامل في وظيفة معينة قد يمنحه خبرة واسعة ودقيقة في مجال تخصصه إلا أن الروتين المصاحب لهذا التخصص قد يشكل معوق وظيفي اتجاه تقديم العمل بالصورة المطلوبة مما قد يحدث خلل وظيفي على مستوى العملية الإنتاجية ككل هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يلعب البعد الاقتصادي دورا مهما في نظرة العمال للعمل، إذ أن المردود المادي للعمل لدى المهندسين أكبر منه لدى أعوان التحكم، حيث نجد أن الأجر الذي يتلقاه المهندسين يتجاوز 50 ألف دينار جزائري وهو مبلغ قد يلي حاجياتهم المادية مما يزيد في دافعتهم و تقبلهم وحبهم للعمل، وهو ما يجعله يشكل متعة بالنسبة إليهم . وبالمقابل لا يتجاوز اجر الكثير من أعوان التحكم 30 ألف دينار جزائري، وهو اجر قد لا يلي جل احتياجاتهم المادية و الذي سيؤدي إلى نتيجة حتمية مفادها عدم رضاهم عن طبيعة العمل وكذا نظرهم إلى قيمته وفي هذا الصدد صرح لنا احد المبحوثين قائلا " الخدمة لي ما فيهاش مدخول مريح ما فيهاش حتى بنة " وان حاولنا الغوص فيما تحمله هذه العبارة من دلالات سوسيولوجية فإننا نخلص إلى أن البعد المادي الناتج عن العمل وهو ما يعبر عنه بالأجر له الأثر الواضح في الإقبال على العمل وممارسته بمتعة من حيث انه هو

من يحقق الإشباع للحاجيات المادية للأفراد و التي تشكل قاعدة هرم الحاجات الإنسانية عند "أبراهام ماسلو" ،
وان فشل العمل في تحقيق هذه الحاجيات سيؤدي حتما إلى نتائج عكسية .

و بالإضافة إلى ما سبق نجد أن المكانة الاجتماعية التي يحظى بها الفرد من نوع العمل الذي يمارسه، هي
الأخرى لها اثر على قيمة العمل عند الفرد ،حيث نجد أن مهنة المهندسين تحقق لصاحبها نوع من التقدير الذاتي
في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه مما قد يزيد المهندسين حبا وتعلقا بمهنتهم وهذا ما يجعلها تشكل متعة،في
حين نجد أن عون التحكم قد لا يحظى بنفس التقدير و التميز وهذا أيضا له أثره على قيمة العمل لديهم .

الجدول (09): الهدف من العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية الهدف من العمل	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
مكسب اقتصادي	61 %49.60	12 %36.40	73 %46.80	2	0.05	2.881
مكسب اجتماعي	37 %30.10	10 %30.30	47 %30.10			
تنمية القدرات الذاتية	25 %20.30	11 %33.30	36 %23.10			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يوضح الجدول أعلاه أن الهدف من العمل لدى أفراد عينة البحث هو "اقتصادي" بالدرجة الأولى وذلك
بنسبة قدرت ب 46.80 % ،كان فيها لأعوان التحكم نسبة قدرت ب 49.60 % مقابل نسبة 36.40 %
لدى فئة المهندسين . هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر استعمال البرنامج الإحصائي SPSS، تحصلنا على
قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.881 أما قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب 02 وهامش خطأ قدره
0.05 تساوي 5.991 ،وعليه ومما سبق نجد أن قيمة كا² الجدولة اكبر من قيمة كا² المحسوبة مما يجعل الباحث
متأكد بنسبة 95 % بأن نوع الفئة السوسيو مهنية التي ينمي إليها العامل لا تؤثر في نوع الهدف من العمل الذي
يمارسه ،بحيث نجد أن أكثرية أعوان التحكم و المهندسين يعتبرون أن الهدف الأول من عملهم هو تحقيق الكسب
المادي و الربح الاقتصادي .

ويمكن تفسير هذا التوجه لدى الباحثين بفكرة الرجل الاقتصادي التي قام عليها فكر التنظيمي للعديد من النظريات الكلاسيكية و التي كان من أبرزها نظرية الإدارة العلمية و التي ترى " أن الإنسان يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها ، حيث انه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته، لذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها".¹ وعليه فإن الكسب المادي أو الاقتصادي شكل منذ القدم احد أهم العناصر الأساسية التي يقوم عليها العمل باعتباره نشاط دائم في إنتاج السلع و الخدمات من اجل الحصول على اجر ، وهذا ما عبر عنه الكثير من الباحثين حيث صرح لنا احدهم قائلا " الوقت هذا ما يرحمهمش ، لي ما يخدمش ما عندوش مين ياكل و يلبس و يسكن " وعليه يظهر لنا جليا من هذا القول أن العمل يشكل المصدر الأساسي لكسب قوتهم و رزقهم و تلبية مختلف حاجيات أسرهم المادية خصوصا في ظل غلاء المعيشة و تزايد متطلبات الحياة اليومية و كذا ازمة السكن التي يعيشونها وغيرها من الظروف الاجتماعية ذات المتطلبات المادية.

الجدول (10): يبين نوع العمل المفضل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية نوع العمل المفضل	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
فردى	50 %40.70	12 %36.40	62 %39.70	1	0.05	0.200
جماعى	73 %59.30	21 %63.60	94 %60.30			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة البحثية مسجل لدى صنف الباحثين الذين يفضلون العمل الجماعى و ذلك بنسبة قدرت ب 60.30 % ، سجلنا فيها نسب متكافئة بين كل من الفئتين ، بحيث كان لفئة المهندسين نسبة 63.60 % وكان لفئة أعوان التحكم نسبة 59.30 % ، هذا وبحساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.200 و قيمة كا²

¹ خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المجدولة عند درجة حرية تقدر ب 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841 ، ويظهر مما سبق أن قيمة χ^2 المجدولة اكبر من قيمة χ^2 المحسوبة، وهذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية في نوع العمل المفضل بين كل من الفئتين و الذي اتجه فيه غالبية الباحثين بغض النظر عن فئتهم السوسيو مهنية إلى تفضيل العمل الجماعي.

ويعتبر العمل الجماعي نشاط يقوم به مجموعة من الأفراد كل حسب دوره من اجل إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة ، و عليه يتم العمل الجماعي عن طريق مجموعة من الأفراد تعرف بجماعة العمل و التي يعرفها "رونالد ديرجيو" بأنها " شخصين فأكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة و ويكون هذا الهدف في العادة مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها مثل إنتاج سلعة أو تحقيق خدمة معينة ".¹ هذا و يمكن تأويل الإحصائيات السابقة بان إدارة المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي وذلك من خلال اعتمادها على خط الإنتاج بالسلسلة بحيث تقسم العمال إلى جماعات عمل متخصصة منها من هو مختص بالتركيب ومنها من هو مختص بالتلحيم و منا من هو مختص بالصيانة وغيرها ، وقد لاحظنا أن المؤسسة تسهر على تشجيع العمل الجماعي وذلك من خلال نشرها لمجموعة من الملصقات في أرجاء المصنع تحمل شعارات تشجع على العمل الجماعي مثل العبارة التالية " معا نجز العمل بأكثر فعالية " (انظر الشكل (24))

¹ رونالد ديرجيو ، مدخل لعلم النفس الصناعي و التنظيم ،ترجمة لـ : فارس حلمي ، دار الشروق للطباعة ، د ذكر ط ، عمان ،1999، ص 357.

الشكل (24): ملصق يعبر عن أهمية العمل الجماعي.



وهي العبارة السابقة تحمل دلالة رمزية تشير إلى أن العمل الجماعي يتيح التعاون في العمل مما يحقق أكبر قدر من الفعالية، وهذا ما أكده لنا المدير التقني بالمؤسسة في إجابته عن سؤالنا حول سبب تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي حيث صرح لنا قائلاً: "العمل الجماعي أمر مهم للغاية فله الكثير من الإيجابيات من حيث انه يساعد على تبادل الخبرات و المعرفة بين مختلف العمال وهذا ما يزيد من قدراتهم ومهاراتهم " ويظهر من القول السابق أن أهم سبب يدفع إدارة المؤسسة إلى تبني العمل الجماعي في عملية الإنتاجية انه يساهم في نقل و تبادل الخبرات بين العمال وهذا من شأنه ما يرفع من فاعلية أدائهم ، وهذا ما أكده المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون العمل الجماعي ، حيث يشير الجدول (10-01) أن من بين أهم الأسباب التي جعلت غالبية العمال يتجهون لتفضيل العمل الجماعي على حساب العمل الفردي لأنه يساعدهم على تبادل المعارف و الخبرات وذلك بنسبة 45.70 % و بنسبة مكافئة للأولى عبر 41.50 % ممن يفضلون العمل الجماعي انه أكثر فعالية و نجاعة ، وبنسبة اقل عبر 12.80 % انه يسمح لهم بتكوين أصدقاء .

الجدول (10-01) يوضح أهم أسباب تفضيل العمل الجماعي لدى عمال المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب تفضيل العمل الجماعي
<u>45.70%</u>	43	يساعدني على تبادل الخبرات
12.80%	12	تكوين الأصدقاء
<u>41.50%</u>	39	العمل يكون أكثر فعالية
100%	94	المجموع

وعليه تشير الإحصائيات السابقة أن أهم سبب لتفضيل الإدارة و العمال للعمل الجماعي هو تبادل الخبرات و المعارف و هذا ما سيؤدي إلى القيام بالعمل بأكثر فعالية من جهة و اقل جهد من جهة أخرى بحيث أن حصول العامل على معارف حول عمله يتطلب منه فترة زمنية معتبرة في العمل يكون له فيها الكثير من التجارب تجعله يجمع رصيد معتبر من المهارات و المعارف حول عمله ،هذا وان العمل الجماعي الذي يتيح تبادل الخبرات من شأنه أن يختصر هذا الجهد بالنسبة للعاملين الجدد ،ويكسبهم خبرة تجعل عملهم اقل إجهادا وسنحاول في الجدول الآتي التطرق لدرجة إجهاد العمل بالمؤسسة .

الجدول (11): يوضح درجة إجهاد العمل لدى عمال المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية الإجهاد في العمل	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
مجهد جدا	54 %43.90	12 %36.40	66 %42.30	2	0.05	2.691
مجهد نوعا ما	61 %49.60	16 %48.50	77 %49.40			
غير مجهد	08 %06.50	05 %15.20	13 %08.30			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يبين الجدول السابق أن 49.40 % من المبحوثين يعتبرون العمل بالمؤسسة هو مجهد نوعا ما ،دعم هذا الاتجاه كل من الفئتين السوسيومهنتين بنسبة متكافئة بحيث كان لأعوان التحكم نسبة 49.60 % وكان لفئة المهندسين نسبة 49.60 % ،هذا وعند حساب توزيع كاي² عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كاي² المحسوبة تساوي 2.691 في حين نجد أن قيمة كاي² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه وبناء على ما سبق يظهر لنا أن قيمة كاي² الجدولة اكبر من قيمة كاي² المحسوبة، وذلك ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و التكرارات الفعلية ، و بالتالي عدم وجود علاقة بين نوع الفئة السوسيومهنية و درجة الإجهاد في العمل ، حيث اتجه أكثرية كل من المهندسين و أعوان التحكم إلى اعتبار العمل بالمؤسسة مجهد نوعا ما .

وفي بحثنا عن أهم الأسباب التي جعلت المبحوثين يصفون العمل بالمؤسسة بالمجهد نوعا ما قمنا بسؤال المبحوثين الذين عبروا لنا أن العمل مجهد أو مجهد نوعا ما حول أهم الأسباب التي تجعل من العمل كذلك ، لنحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (11-01) يوضح أهم أسباب إجهاد العمل لدى عمال المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب الإجهاد في العمل
61.50%	88	يتطلب التركيز
11.90%	17	صعوبة التحكم بالآلة
26.60%	38	العمل مكثف
100%	143	المجموع

يوضح الجدول السابق أن أهم سبب يجعل من العمل لدى المبحوثين يتصف بالإجهاد، هو انه يتطلب التركيز و ذلك بنسبة قدرت ب 61.50 % ، في حين عبر 26.60 % من المبحوثين أن العمل يتسم بالكثافة و غياب المساعدين، وفي الأخير نجد أن من بين الأسباب التي تجعل العمل مجهدا هو صعوبة التحكم بالآلة او التكنولوجيا التي يتعامل معها المبحوثين وذلك بنسبة تقدر ب 11.90 % فقط .

ويمكن تأويل توجه غالبية الباحثين إلى اعتبار أن العمل مجهد أو مجهدا نوعا ما إلى سبب رئيسي يتعلق بعامل التركيز، حيث أن العمل بالمؤسسة و إنتاج أجهزة الكترونية -أجهزة المكيفات الهوائية- يتطلب درجة كبيرة من الاحترافية و الدقة، بحيث تحتوي على قطع و أجهزة دقيقة وهو ما يتطلب من العامل توجيه كامل تركيزه على الآلة ، هو الأمر الذي يبقى صعبا خصوصا في ظل نمط العمل الجماعي الذي يتسم أحيانا بالحديث الجاني و التشويش مما قد يؤثر على أداءه ، وهذا ما عبر عنه احد أعوان التحكم المتخصص في التركيب بقوله "تركيب أجهزة المكيف الدقيقة بطريقة صحيحة يتطلب مني التركيز وان التركيز لمدة 08 ساعات يوميا هو أمر مجهد كثيرا". ويظهر لنا من القول السابق أن بالإضافة إلى عامل الدقة و التركيز هناك عامل آخر وهو الكثافة في العمل، بحيث أن نقص فترات الراحة التي يتحصل عليها العمال أثناء الدوام جعل من العمل يتسم بالإجهاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن التخصص الدقيق في العمل قد يكون له نتائج كامنة و غير متوقعة مثل الملل وهو ما قد يسبب ضغط نفسي على العامل قد يزيد هو الآخر من إجهاد العامل. و بالمقابل نجد ان النسبة الضعيفة التي عبر بها الباحثين بأن صعوبة التحكم بالآلة تسبب الإجهاد في العمل توحى لنا بأن التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة لا تشكل عائق في العمل وان هناك توافق لقدرات العاملين معها .

المطلب الثاني: دور قيمة العمل في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة.

الجدول (12): يبين العلاقة بين متغيري ماهية العمل عند العامل و رغبته في الاجتهاد و الابتكار في

التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

ماهية العمل الرغبة في الاجتهاد والابتكار	متعة	عبء	واجب	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	53 %91.40	42 %89.40	45 %88.20	140 %89.70	4	0.05	1.768
أحيانا	04 %06.90	04 %08.50	06 %11.80	14 %09			
نادرا	01 %01.70	01 %02.1	-- %--	02 %01.30			
المجموع	58 %100	47 %100	51 %100	156 %100			

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن غالبية المبحوثين لهم رغبة دائمة في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يتعاملون معها بالمؤسسة، وذلك بنسبة قدرت ب 89.70 % تكافئت فيها النسبة بين جميع الحالات الممكنة، حيث سجلنا نسبة 91.40 % في حالة العمل يعتبر "متعة" ودائما ما يرغب المبحوث في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا، ونسبة 89.40 % في حالة العمل يعتبر "عبء" ودائما ما يرغب في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا، ونسبة 88.20 % في حالة العمل يعتبر "واجب" ودائما ما يرغب المبحوث في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا، عند حساب توزيع ك² عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على ك² المحسوبة بقيمة 1.768 و ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 وعليه بما أن قيمة ك² الجدولة اكبر من قيمة ك² المحسوبة فإن الباحث يتجه إلى التأكيد بنسبة 95 % بعدم وجود علاقة بين ماهية العمل عند المبحوثين ورغبتهم في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يعملون أو يتعاملون معها بالمؤسسة .

ويمكن تفسير رغبة العمال في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا مهما كان تصورهم للعمل إلى مجموعة من العوامل منها ما قد يرتبط بالسياسة التي تتبعها المؤسسة في هذا المجال بحيث تحرص على ضرورة الاجتهاد والتطوير في المجال التكنولوجي، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة و كذا التطور المستمر فيه، وعليه فقد خصصت مؤسسة "كوندور" مكتب خاص بالبحث و التطوير (انظر الملاحق: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة)، هذا كما تتبنى المؤسسة شعار "كوندور الحياة ابتكار" وهذا الشعار يجسد أهمية البحث و الابتكار في الحياة بل ويعتبره أساس البقاء في ظل المنافسة الموجودة في المحيط هذا من جهة، ومن جهة أخرى أكد لنا المدير التقني بالمؤسسة عند استفسارنا عن الأمر " بأنهم لا يحتاجون العامل الجامد و الذي لا يتفاعل مع عمله بإيجابية و احترافية" وهذا يعد سبب آخر يدفع العمال إلى الاجتهاد و الابتكار وذلك خوفا من ضياع منصب عمله خصوصا في ظل ما يعيشه المجتمع الجزائري من مستويات مرتفعة من البطالة. وعليه فالعامل هنا مجبر على التحلي بإستراتيجية عقلانية قائمة على الابتكار و الاجتهاد في تطوير قدراته حول التكنولوجيا وهذا ما يحقق له دفة الأساسي و المتمثل في المحافظة على منصب عمله .

الجدول (13): يظهر علاقة نوع العمل المفضل لدى العمال مع نوع العمل الذي تطلبه التكنولوجيا.
بالمؤسسة.

نوع العمل الذي تطلبه الآلة نوع العمل المفضل لدى العامل	فردى	جماعى	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
العمل الفردى	18 %29	08 %08.50	26 %16.70	1	0.05	11.328
العمل جماعى	44 %71	86 %91.50	130 %83.30			
المجموع	62 %100	94 %100	156 %100			

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعى، وذلك بنسبة تقدر ب: 83.30 % . سجلنا فيها نسبة 91.50 % من المبحوثين الذي يفضلون العمل الجماعى و يرون أن التكنولوجيا التي يتعاملون معها تتطلب العمل الجماعى مقابل نسبة 71 % ممن يفضلون العمل الجماعى و يرون أن التكنولوجيا التي يتعاملون معها تتطلب العمل الفردى . ويظهر البرنامج الإحصائى SPSS عند حساب "توزيع كا² " نحصل على قيمة كا² المحسوبة تساوى 11.328 ، في حين نجد ان قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تقدر ب: 3.841 ، وعليه وانطلاقا مما سبق يظهر أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة ، مما يؤكد للباحث بنسبة 95 % بوجود فروق جوهرية في تكرار إجابات المبحوثين مما يثبت وجود علاقة بين نوع العمل المفضل لدى العمال و العمل الذي تطلبه التكنولوجيا بالمؤسسة .

ويمكن تأويل ما جاءت به الإحصائيات السابقة من نتائج إلى سياسة مؤسسة "كوندور" التي تهتم بتشجيع العمل الجماعى، حيث يتم تقسيم العمال إلى جماعات عمل حسب التخصص خصوصا في ظل متطلبات التكنولوجيا الحديثة و التي من بينها الدقة و الاحترافية ، حيث يتعاملون معها وفق سلسلة خط الإنتاج

أو التركيب والذي يعتبر احد أنواع العمل الجماعي بحيث يهتم كل فرد بإنتاج قطعة معينة في فترة زمنية معينة وفق سلسلة الإنتاج لنصل إلى المنتج في شكله النهائي وان أي اختلال في عمل فرد معين ، سيؤثر في عمل الجماعة ككل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجد أن العمل في مكاتب التخطيط و التصميم التكنولوجي يتطلب نوعا من التشاور و تبادل الخبرات وهو ما يوفره العمل الجماعي ، هذا وتؤكد الإحصائيات السابقة أن هناك توافق بين نوع العمل الذي يفضله العمال بالمؤسسة و بين نوع العمل الذي يتطلبه التعامل مع التكنولوجيا وهذا ما سيساعد العاملين على تنمية معارفهم و مهاراتهم مما قد يكون له الأثر الايجابي على تحكم العاملين بالتكنولوجيا التي يتعاملون معها ،وفي هذا الصدد صرح لنا المدير التقني قائلا " جماعات العمل من مصلحتها رفع مستوى أداء أفرادها في مختلف مجالات العمل خصوصا في المجال الذي يرتبط بالتعامل مع الآلات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها الخاصة " ويظهر من هذا القول أن المؤسسة تهتم بتحقيق التوافق بين أهدافها و الأهداف الخاصة للعمال أو جماعات العمل مما يضمن لها قدر معين من الولاء و الالتزام وهذا ما يؤكد الباحث "علي محمد عبد الوهاب" الذي توصل إلى أن " إدارة الأفراد بالمؤسسة يجب أن تتعرف على الجماعات التي تتعامل معها ،وتدرس خصائصها وأهدافها و دوافعها و أساليب عملها و تفحص العلاقات بين أعضائها في ضوء هذه الأهداف و الدوافع و الأساليب، حتى تتبين اثر هذه العلاقات على الفرد و الجماعة و المنظمة جميعا وتتخذ من السياسات ما تراه مناسباً".¹ وعليه فان اهتمام المؤسسة بمعرفة أهداف و خصائص العمل لدى جماعات العمل من شأنه أن يساهم في تحقيق التوافق بين نمط العمل المفضل لدى العاملين و كذا ما يتطلبه التعامل مع التكنولوجيا وهذا بدوره سيلعب دور وظيفي في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، 2008، ص 182 .

الجدول (14): يبين أثر درجة إجهاد العمل على تقبل العمال لإدخال تكنولوجيا حديثة بالمؤسسة.

درجة الإجهاد في العمل إدخال تكنولوجيا حديثة للمؤسسة	مجهد جدا	مجهد نوعا ما	غير مجهد	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
أمر ايجابي	62 %93.90	61 %79.20	10 %76.90	133 %85.30	2	0.05	6.908
أمر سلبي	04 %06.90	16 %08.50	03 %11.80	23 %09			
المجموع	66 %100	77 %100	13 %100	156 %100			

يظهر من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام المسجل لدى صنف المبحوثين الذين يعتبرون أن إدخال تكنولوجيا حديثة للمؤسسة يعتبر "أمر ايجابي" بالنسبة لهم وذلك بنسبة 85.30 %، حيث سجلنا فيها نسبة 93.90 % من المبحوثين الذين عبروا أن عملهم "مجهد جدا" وان إدخال تكنولوجيا جديدة لهم يعتبر أمر ايجابي مقابل 79.20 % ممن عبروا أن العمل "مجهد نوعا ما" وان إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة هو أمر ايجابي، وهذا وقد سجلنا أيضا نسبة مكافئة للحالة السابقة وذلك لدى المبحوثين الذين على أن عملهم "غير مجهد" وان إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة يعتبر أمر ايجابي وذلك بنسبة 76.90 %، هذا وعند حساب توزيع كا² عبر البرنامج الإحصائي SPSS، تحصلنا قيمة كا² المحسوبة تساوي 6.908 في حين تقدر قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية قدرها 02 وهامش خطأ قدره 0.05 ب: 5.991، وعليه بما ان قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة، فالباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و التكرارات النظرية مما يوحي بوجود علاقة بين درجة الإجهاد في العمل و تقبل العمال لإدخال تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة، حيث عبر المبحوثين في الإحصائيات السابقة انه كلما كان العمل مجهدا كلما زادت رغبتهم و تقبلهم لإدخال نمط حديث من التكنولوجيا .

إن تقبل العمال لوجود تكنولوجيا جديدة وحديثة يعتبر عاملا مساعدا على تحقيق التحكم التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة ، حيث انه كلما تطورت الآلات المستعملة في العمل كلما زادت الإنتاجية و قل الجهد المبذول من طرف العمال وزاد تقبلهم للعمل على الآلات الحديثة ومعرفة خصوصياتها، و بالتالي فمن الطبيعي أن يؤثر عامل الإجهاد على درجة تقبل العمال لإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة بالمؤسسة ، فالعامل بطبعه يميل في انجاز مهامه إلى الطرق التي لا تكلفه طاقة وجهدا كبيرا وتضمن أن يكون عمله بالكم و النوع المطلوب من طرف المؤسسة .

المبحث الثاني: دور قيمة التعاون و تبادل الخبرات في تحقيق التحكم التكنولوجي.

يعتبر التعاون من بين صفات الطبيعة البشرية ، حيث اتجه الإنسان منذ المجتمعات البدائية إلى التعاون مع بني جنسه لتحصيل العيش و إشباع مختلف الحاجات المادية و الروحية له ، ثم تطور التعاون بتطور الحياة الإنسانية ليشمل مختلف مجالاتها ، ويعتبر العمل من بين أهم المجالات التي يظهر فيها السلوك التعاوني حيث تتضافر فيه جهود أفراد العمل كل حسب قدراته من اجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة لتحقيق الهدف المطلوب ، ونتيجة لهذا أصبح العمل التعاوني سلوك إجباري يستمد اجباريته من ضرورة تنظيم وتقنين العمل وهو ما يعرف بتقسيم العمل والتخصص المهني ¹.

أما فيما يخص العمل التعاوني في المنظمات الحديثة نجد أن المفكر "شوستر بيرنارد" من الأوائل الذين اهتموا بالبحث في هذا المجال ، حيث اتجه إلى اعتبار المنظمات بناءات تعاونية وعرف المنظمة على أنها "نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد". واهتم أيضا بالبحث في موضوعات العملية التعاونية ومظاهر فعاليتها وكذا شروط بناء العملية التعاونية بالمنظمة ².

هذا ومن بين أهم شروط نجاح العملية التعاونية حسب "بيرنارد" هو مراعاة جانب العلاقات الإنسانية بين مختلف الفاعلين بالمنظمة و التي منها التقدير و الاحترام و العدالة و الاعتزاز بالانتماء إلى الجماعة و الولاء لها و التضحية و تبني أهدافها و المحافظة على معاييرها و تحقيق الاستقرار ³. فالتعاون ما هو إلا نتيجة لهذه العلاقات الإنسانية السابقة التي تجمع مختلف الفاعلين بالمنظمة ،وعليه ومما سبق و لما كان الهدف من هذا المبحث هو

¹ ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون ذكر الطبعة، الجزائر، 2014، ص 149.

² المرجع نفسه، ص 150.

³ المرجع نفسه، ص 151.

معرفة دور قيمة التعاون في تحقيق التحكم التكنولوجي، سنحاول معرفة طبيعة العلاقة بين أفراد المؤسسة و أثرها على معرفة خصوصيات الآلات بالمؤسسة وفق الافتراض القائم على انه كلما اتجهت العلاقات بين الباحثين لتكون جيدة كلما ارتفع التعاون بينهم و بالتالي تزيد معرفتهم بخصوصيات الآلات التي يعملون عليها، وذلك في الجدول التالي :

الجدول (15): يظهر اثر طبيعة العلاقة مع الزملاء على معرفة خصوصيات الآلات بالمؤسسة.

طبيعة العلاقة مع الزملاء معرفة خصوصيات الآلة	جيدة	عادية	سيئة	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
لدي	52 %61.20	39 %85.20	-- %--	91 %58.30	4	0.05	17.238
لدي نوعا ما	31 %36.50	21 %31.30	02 %50	54 %09			
ليس لي	02 %02.40	07 %10.40	02 %50	11 %01.30			
المجموع	85 %100	67 %100	04 %100	156 %100			

يبين الجدول أعلاه أن 58.30 % من الباحثين لديهم معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعملون عليها، توزعت فيها النسبة بين كل من حالة علاقة الباحثين مع زملائهم "عادية" ولديهم معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعملون عليها بنسبة 85.20 % مقابل نسبة 61.20 % لدى الباحثين الذين عبروا أن علاقتهم مع زملائهم "جيدة" ولديهم معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعملون عليها، في حين انعدمت نسبة في حالة علاقة الباحثين بزملائهم "سيئة" و لديهم معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعملون عليها، وعند حساب توزيع كا² عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 17.238، وقيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488، وعليه فإن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة

كما² الجدولة هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال في العمل ودرجة معرفتهم بخصوصيات التكنولوجيا و الآلات التي يعملون عليها .

وتعرف علاقات العمل بأنها" تلك العلاقات المتبادلة ذات الطبيعة السيكولوجية و الاجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل الجماعي".¹ ويشير التعريف السابق أن علاقات العمل تتجسد في عملية التبادل بين العمال بعضهم بعض و بين العمال و الإدارة وفق مجموعة من المحددات النفسية و الاجتماعية (مثل :السن ،الحالة العائلية ،المستوى التعليمي ..الخ) و التي لها دور رئيسي في توفير مناخ عمل ملائم للقيام بأعمالهم بفعالية ،هذا ويعرف الباحث "احمد زكي" علاقات العمل بشكل أكثر تفصيلا وذلك بقوله " هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين أصحاب العمل و العمال كما تهدف إلى رفع معنويات وزيادة الإنتاج".² هذا ويؤكد الباحث "أنور مقراني" في هذا الصدد أن علاقات العمل تعتبر "مجموعة من الروابط الاجتماعية التي تنشأ بين العمال بمناسبة العمل و التي ترفع مستوى النضج عندما يكون العامل قد مرّ بفترة زمنية كافية وتتضمن هذه العلاقات مختلف العواطف ،انساق التفكير ،طرائق الفعل بين الفاعلين والتي تستند على التماثلات و الاعتقادات و التصورات التي توجه شكل العلاقات بين العمال و بينهم و العمل الممارس في المؤسسة ،كل هذا يسمح بتشكيل صورة ذات دلالة لجو العمل السائد في المؤسسة بالارتياح نظير التقييم الايجابي المادي و المعنوي للعمل الذي يؤديه العامل أو بالتذمر".³

وانطلاقا مما سبق فإن مؤسسة "كوندور" تسعى إلى دعم روابط علائقية في العمل تحمل معاني الثقة و التعاون و تبادل الخبرات خصوصا في ظل اعتمادها على العمل الجماعي وهذا ما كان له الأثر الايجابي على معرفة خصوصيات الآلة التي يشتغل عليها العمال ،وان تفكك هذه العلاقة في العمل و بروز مظاهر الصراع و التناقض سيؤثر على تماسك جماعة العمل ،وبالتالي سيقص من التفاعل و الاحتكاك و تبادل الخبرات بين العمال وهو ما يؤثر بالسلب على درجة معرفة خصوصيات التكنولوجيا بالمؤسسة و بالتالي عجزها عن تحقيق التحكم التكنولوجي. ولعل من بين أهم المؤشرات الدالة على وجود العمل التعاوني بالمؤسسة هو مناقشة قضايا العمل بين العمال في الجدول الموالي سنحاول معرفة دور مناقشة قضايا العمل كسلوك تعاوني بين العمال في تحقيق توافق لقدراتهم الفنية و العلمية مع الآلة .

¹ بدوي السيد، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، د.بنة، ص408.

² احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د ذكر الطبعة، بيروت، 1978 ، ص 202 .

³ أنور مقراني، العمل و علاقات العمل في المؤسسات الصناعية الخاصة ، اطروحة دكتوراه ،قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ،جامعة الجزائر2، السنة الجامعية 2010/2011، ص 40 .

الجدول (16): يوضح دور مناقشة قضايا العمل عند العمال في تحقيق توافق لقدراتهم العلمية و الفنية مع

الآلة

مناقشة قضايا العمل مع الزملاء توافق القدرات مع الآلة	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	32 %65.30	53 %59.60	06 %33.30	91 %58.30	4	0.05	14.580
أحيانا	16 %32.70	33 %37.10	08 %44.40	57 %36.50			
أبدا	01 %02.00	03 %03.40	04 %22.20	08 %05.10			
المجموع	49 %100	89 %100	18 %100	156 %100			

يظهر الجدول أعلاه أن 58.30 % من المبحوثين لديهم توافق دائم بين قدراتهم المعرفية و الفنية وبين متطلبات المعرفية و الفنية للتعامل مع الآلة ،حيث سجلنا فيها نسبة 65.30 % لدى المبحوثين الذين "دائما" ما يناقشون قضايا العمل مع زملائهم ولهم قدرات متوافقة دائما مع متطلبات الآلة التي يعملون عليها ،وفي المقابل سجلنا نسبة 59.60 % من المبحوثين الذين "أحيانا" ما يناقشون قضايا العمل ولهم قدرات تتوافق دائما مع متطلبات الآلة التي يعملون عليها، هذا ومقابل نسبة 33.30 % سجلناها لدى المبحوثين ممن "لا يناقشون" قضايا العمل إطلاقا مع زملائهم ومع ذلك لهم توافق دائم من حيث القدرات مع متطلبات الآلة التي يعملون عليها ،وبحساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة بقيمة تساوي 14.580 و قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب:04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488، وعليه يظهر جليا أن كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة ،هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين درجة مناقشة قضايا العمل مع الزملاء ودرجة توافق قدراتهم الفنية و العلمية مع متطلبات التعامل مع الآلة .

وتشير الإحصائيات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين مناقشة قضايا العمل وزيادة توافق قدرات العامل مع متطلبات التعامل مع الآلة بحيث انه كلما زادت مناقشة قضايا العمل زادت قدرات العمال في التعامل مع الآلة، وعليه تشجع مؤسسة "كوندور" العمال على طرح قضايا العمل على زملائهم ومناقشتها، باعتبارها تساهم في تبادل الخبرات و المعارف كشكل من أشكال التعاون و التضامن من اجل تجاوز مختلف التحديات التي تواجه العمال في تأدية مهامهم، ويعد الجانب التقني و التكنولوجي احد أهم هذه التحديات و الصعوبات، ولذلك يتجه العمال الى نوع من التعاون و التضامن الآلي بينهم من اجل تأدية مهامهم على أحسن وجه، وان الدافع المحوري حسب الباحث "ناصر قاسيمي" لانتهاج سلوك تعاوني هو المصلحة مهما كانت طبيعة هذه المصلحة مادية أو معنوية.¹ وبما أن نظام العمل بالمؤسسة هو جماعي فمن مصلحة جماعة العمل رفع أدائها من خلال رفع مستوى قدرات العاملين المنتمين إليها، وهذا ما سيعود بالإيجاب على الأداء الكلي لجماعة العمل وبالتالي قدرتها على تحقيق التوافق مع متطلبات العمل بما في ذلك الفنية و التكنولوجية منها، وفي هذا الشأن أكد لنا احد موظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة الصناعية محل الدراسة أن المؤسسة تجتهد قيم التضامن و التعاون في العمل ومن الضروري على العمال مناقشة قضايا العمل لتجاوز مختلف الصعوبات التي تقف أمامهم من اجل الوصول أحسن أداء ممكن، ويظهر لنا جليا من هذا التوجه أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لقيم التعاون و التضامن في العمل فهي تدرك أهميتها في رفع كفاءة العمال و بالتالي القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بالفعالية المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة . هذا وسنحاول في الجدول الموالي معرفة مدى حاجة العمال لتعاون فيما بينهم وكذا أثره على معرفتهم لخصوصيات الآلات التي يعملون عليها .

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص156.

الجدول (17): يظهر العلاقة بين حاجة العامل إلى التعاون مع زملائه ودرجة معرفته لخصوصيات الآلات بالآلة.

الحاجة إلى الزملاء في العمل معرفة خصوصيات الآلة	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
لدى	18 %85.70	58 %51.30	15 %68.20	91 %58.30	4	0.05	11.368
نوعا ما	03 %14.30	44 %38.90	07 %31.80	54 %34.60			
ليس لي	-- %--	11 %09.70	-- %--	11 %07.10			
المجموع	21 %100	113 %100	22 %100	156 %100			

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين لديهم معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعملون عليها وذلك بنسبة 58.30 %، سجلنا فيها نسبة 85.70 % في حالة "دائما" المبحوث في حاجة إلى التعاون مع زملائه في العمل وله معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعمل عليها، مقابل نسبة 68.20 % في حالة المبحوث "نادرا" ما يكون في حاجة إلى التعاون مع زملائه في العمل وله معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يتعامل معها، مقابل نسبة 51.30 % في حالة المبحوث "أحيانا" ما يحتاج إلى التعاون مع زملائه في العمل وله معرفة تامة بخصوصيات الآلة التي يعمل عليها، وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 11.368 في حين نجد قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488، وعليه وما سبق فإن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين الحاجة إلى التعاون مع الزملاء في العمل ودرجة معرفة خصوصيات الآلة التي يتعامل معها، بحيث انه كلما أدرك العامل أهمية التعاون مع الزملاء كلما زادت حاجته إليهم و بالتالي تزيد معارفه حول الآلة أو التكنولوجيا التي يتعاملون معها أو يعملون

عليها ، حيث نجد أن تقسيم العمل و التخصص المهني السائد بالمؤسسة يجعل من كل عامل يتمتع برصيد معرفي معتبر في مجال تخصصه في حين قد تقل معارفه في باقي التخصصات الأخرى مما يجعله في حاجة دائمة إلى التعاون مع زملائه في مختلف التخصصات لتطوير معارفه حول التكنولوجيا التي يتعامل معها ، و بذلك يتجنب الشعور بالاغتراب اتجاهها .

المبحث الثالث: دور قيمة التحفيز في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة.

تدرك المؤسسات المعاصرة في الوقت الحاضر أهمية مسألة تحفيز العمال للوصول إلى تحقيق الفعالية و النجاح، بحيث تدفع الحوافز المقدمة من طرف المنظمة العاملين إلى الاجتهاد و تكريس طاقاتهم لخدمة أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، وهذا ما يؤكد الفكرة التنظيمي الحديث بحيث إن "اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب و إنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز " .¹ وعليه فالحوافز تسهر على " تلبية مختلف حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لان الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات و الاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في كل هذه تعتبر نتائج جيدة و ايجابية و على المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية و الاجتماعية".²

وعليه ومن خلال ما سبق ونظرا لأهمية قيمة التحفيز ودورها في تحقيق الفعالية بالمؤسسة، سنحاول في هذا المبحث معرفة واقع قيمة التحفيز بالمؤسسة ثم التطرق إلى دور قيمة التحفيز في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين كمظهر من مظاهر الفعالية .

¹ فؤاد سالم و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، 1989، ص53 .
² طارق الحاج و آخرون ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، ط1، القاهرة ، 1990 ، ص105 .

الجدول (18): يبين درجة التحفيز بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية التحفيز بالمؤسسة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	28 %22.80	06 %18.20	34 %21.80	2	0.05	12.420
أحيانا	42 %34.10	22 %66.70	64 %41			
نادرا	53 %43.10	05 %15.20	58 %37.20			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يبين الجدول السابق أن التحفيز بالمؤسسة يتراوح بين "أحيانا" و "نادرا" وذلك بنسب متكافئة قدرت ب: 41 % و 37.20 % على التوالي، حيث سجلنا نسبة 66.70 % من المهندسين صرحوا بان المؤسسة تقوم أحيانا بتحفيزهم، مقابل 34.10 من أعوان التحكم الذين دعموا هذا الاتجاه، في حين سجلنا نسبة 43.10 % من أعوان التحكم الذين أكدوا أن المؤسسة "نادرا" ما تقوم بتحفيزهم مقابل 15.20 % من المهندسين الذين دعموا هذا الاتجاه، وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على كا² المحسوبة تساوي 12.420، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991، وعليه فبما أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين نوع الفئة السوسيو مهنية ودرجة التحفيز بالمؤسسة، بحيث نجهه إلى أن يكون أحيانا لدى المهندسين، في حين يتجه إلى أن يكون نادرا لدى أعوان التحكم.

وان هذا الاختلاف في الحكم على درجة التحفيز بالمؤسسة بين كل من الفئتين المهنتين مرده قد يعود إلى ذلك الاختلاف الموجود في مميزات وكذا القيمة المهنية لكل فئة بالمؤسسة، حيث نجد أن منصب المهندس هو منصب نوعي تسعى المؤسسة إلى استقطابه و تكوينه و المحافظة عليه وذلك من خلال توفير الظروف المادية و المعنوية لذلك، مقارنة مع فئة أعوان التحكم التي لا تلقى نفس الاهتمام و نفس الظروف التحفيزية خصوصا في

ظل توفر عرض اليد العاملة في هذا المجال وذلك في ظل البطالة المنتشرة في المجتمع الجزائري وعليه فالمؤسسة لا تخشى فقدانه.

هذا ويمكن تفسير نظرة العمال إلى التحفيز المقدم من طرف المؤسسة و التعبير بأنه يكون بشكل حيني أو نادر و الذي جاء معاكسا لما صرح لنا به احد موظفي إدارة الموارد البشرية بأن "مؤسسة "كوندور" تسعى دائما إلى تحفيز العمال من اجل تقديم أفضل أداء و بكفاءة عالية في كل مناسبة" (وهذا ما لاحظناه بحيث تزامنت دراستنا الميدانية بالمؤسسة مع احتفالات عيد العمال الموافق للفتاح من ماي من كل سنة ،حيث وقفنا على حفل تكريمي تم فيه اختيار عامل السنة*، كما يتم فيه أيضا تقليد العاملين الأكثر كفاءة و أقدميه بميداليات برونزية و شهادات تقدير و اعتراف ، بالإضافة إلى أن المؤسسة تقدم بعض الخدمات الاجتماعية الأخرى مثل النقل و الإطعام)، إلى نوع التحفيز الذي يتلقاه العمال ،حيث يشير الجدول (18-01) أن نوع التحفيز السائد بالمؤسسة هو معنوي بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 40.81 % من المبحوثين مقابل نسب متكافئة للمبحوثين الذي صرحوا ان نوع التحفيز بالمؤسسة هو مادي ومعنوي معا بنسبة 30.61 % و نسبة 28.57 % من المبحوثين الذين صرحوا بان التحفيز بالمؤسسة مادي فقط ، وهو ما قد لا يحفز العمال الذين أكد الجدول السابق رقم (09) أن هدفهم من العمل بالمؤسسة هو مادي و اقتصادي بالدرجة الأولى وان عدم التوافق الموجود بين نمط التحفيز الموجود بالمؤسسة مع الدافع و الهدف من العمل عند العمال له أثره على نظرة العمال لقيمة التحفيز بالمؤسسة وجعلهم يصفونها بأنها نادرة أو دورية .

الجدول (18-01) يوضح نوع التحفيز المقدم من طرف المؤسسة.

نوع التحفيز	التكرارات	النسبة المئوية
مادي	28	%28.57
معنوي	40	%40.81
كلاهما	30	%30.61
المجموع	98	%100

* عامل السنة: تقوم مؤسسة "كوندور" في كل عيد عمال باختيار أكثر عامل مجد وكفاء و تطلق عليه لقب العامل المثالي للسنة و الذي يجب أن يقتدي به بقية زملائه ،وتقدم له جوائز قيمة تتمثل في أجهزة الكترونية خاصة بالشركة و مبالغ مالية إضافة إلى شهادات تقدير و اعتراف يسلمها له مدير المؤسسة شخصيا .

الجدول (19): يبين دور قيمة التحفيز في تنمية الرغبة في تطوير المعارف و القدرات حول التكنولوجيا لدى العمال بالمؤسسة.

درجة التحفيز بالمؤسسة	تطوير المعارف والقدرات حول التكنولوجيا	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² المحسوبة
نعم	24	34	24	82	52.60%	2	0.05	7.348
لا	10	30	34	74	47.40%			
المجموع	34	64	58	156	100%			

يظهر جليا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرغبون في تطوير معارفهم وقدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها وذلك بنسبة 52.60% سجلنا فيها نسبة 70.60% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التحفيز بالمؤسسة يكون بشكل "دائم" ويرغبون في تطوير معارفهم وقدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها، مقابل نسبة 53.10% ممن عبروا أن المؤسسة "أحيانا" ما تحفزهم و يرغبون في تطوير قدراتهم ومعارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها، مقابل نسبة 41.40% من المبحوثين الذين عبروا بان المؤسسة "نادرا" ما تحفزهم ومع ذلك يرغبون في تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها، هذا وعند حساب "توزيع ك²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 7.348، في حين قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991، وعليه فإن قيمة ك² المحسوبة أكبر من قيمة ك² الجدولة، وهذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95% من وجود علاقة بين قيمة التحفيز بالمؤسسة و رغبة العمال في تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها .

الفصل الخامس.....القيم التنظيمية ومسألة التحكم التكنولوجي

وتشير الإحصائيات السابقة انه كلما زادت درجة التحفيز بالمؤسسة كلما زادت الرغبة من طرف المبحوثين في تطوير معارفهم و قدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها ، هذا وقد بينت مختلف الإسهامات الفكرية في المجال التنظيمي الدور الوظيفي الذي يلعبه عامل التحفيز في دفع العامل نحو تقديم أفضل ما لديه ، إذ نجد أن الاتجاه الكلاسيكي يؤكد على أهمية الجانب المادي و الاقتصادي في تفعيل أداء العاملين وذلك انطلاقاً من فكرة الرجل الاقتصادي ، في حين اتجه أصحاب المدرسة السلوكية إلى التأكيد على أهمية الجانب المعنوي و الإنساني في تحفيز الفرد باعتباره عضو في جماعة العمل ، وعليه فإن التحفيز بالمؤسسة يعد احد أهم العوامل المساعدة على تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة باعتباره أحد مؤشرات الأداء الفعال ، هذا ولأن أكثرية المبحوثين أكدوا في الجداول السابقة أن نوع التحفيز السائد بالمؤسسة هو معنوي بالدرجة الأولى ، سنحاول في الجدولين المواليين التطرق إلى احد مؤشرات التحفيز المعنوي وهي مشاركة العاملين في اقتراحاتهم حول العمل وكذا دور هذا الحافز المعنوي في دفع العاملين لتطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها.

الجدول (20): يبين درجة الأخذ باقتراحات العمال بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية الأخذ باقتراحات العمل	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائماً	28 %22.80	29 %87.90	57 %36.50	2	0.05	47.828
أحياناً	46 %37.40	03 %09.10	49 %31.40			
أبداً	49 %39.80	01 %03	50 %32.10			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

من خلال الجدول اعلاه يظهر أن 36.50 % من المبحوثين "دائماً" ما يؤخذ باقتراحاتهم في العمل ، حيث سجلنا فيها نسبة 87.90 % لدى فئة المهندسين مقابل 22.80 % لدى فئة أعوان التحكم ، وبحساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 47.828 ، في

حين كانت قيمة K^2 الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991، وعليه فبما أن قيمة K^2 المحسوبة أكبر من قيمة K^2 الجدولة فإن الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و متغير الأخذ باقتراحات العمل الخاصة بالعمال وقراراتهم .

وعليه فإن الإحصائيات السابقة تشير إلى أن المؤسسة تتجه أكثر إلى الأخذ باقتراحات المهندسين مقارنة بأعوان التحكم، ويمكن تأويل هذا التوجه إلى أن المؤسسة تعتمد على فكرة العقلنة المحدودة في الأخذ بالبدائل و اقتراحات التي يطرحها العمال في مختلف مجالات العمل و التي تشمل المجال التكنولوجي و الفني ، وتشير فكرة العقلنة المحدودة إلى أن التنظيم يتجه إلى الاختيار بين أحسن البدائل و الاقتراحات من اجل الوصول إلى الرشد و الفعالية ، غير أن جميع الأفراد العاملين غير مؤهلين لطرح البدائل المناسبة خصوصا إذا تعلق الأمر بتلك المجالات التي تتطلب قرارات معقدة مثل الجانب التكنولوجي و الفني ، لذلك تتجه المنظمة إلى تحديد نطاق الاقتراحات و الإسهامات التي يمكن أن يقدمها كل عامل بالمؤسسة حسب تخصصه و هامش المهارات و المعارف التي يملكها، وعليه فمن الطبيعي جدا أن تتجه مؤسسة "كوندور" إلى اعتماد الاقتراحات التي يقدمها المهندسين في المجال التكنولوجي باعتبارهم الأكثر معرفة و الأحسن تكويناً في الجانب التكنولوجي مقارنة مع أعوان التحكم ، وان هذا لا ينفي تشجيع المؤسسة و اهتمامها بقيمة مشاركة العاملين لإقتراحاتهم حول العمل و الدور الذي يلعبه في تحقيق الالتزام و الاجتهاد في العمل وهذا ما لاحظناه من خلال نشر المؤسسة لبعض الملصقات في أماكن العمل(انظر الشكل (25))، توجي بأهمية هذه القيمة التنظيمية في تحقيق الرشد و الفعالية مثل العبارة القائلة " قلبي - أنسى ، أرني - أتذكر ، أشركني - التزم".

الشكل:(25) ملصق يوجي بأهمية مشاركة اقتراحات العاملين بالمؤسسة .



الفصل الخامس.....القيم التنظيمية ومسألة التحكم التكنولوجي

هذا وسنحاول في الجدول الموالي معرفة دور قيمة المشاركة اقتراحات العمال كقيمة تحفيزية معنوية في دفع العاملين على تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها .

الجدول (21): علاقة الأخذ باقتراحات العمال بالفئة السوسيو مهنية وتطوير المعارف حول التكنولوجيا

المجموع	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية اخذ باقتراحات العمال	
			تطوير المعارف حول التكنولوجيا	
28 %100	11 %39.30	17 %60.70	أعوان التحكم	دائما
29 %100	08 %27.60	21 %72.40	المهندسين	
57 %100	19 %33.30	38 %66.70	المجموع	
46 %100	11 %23.90	35 %76.10	أعوان التحكم	أحيانا
03 %100	01 %33.30	02 %66.70	المهندسين	
49 %100	12 %24.50	37 %75.50	المجموع	
49 %100	11 %22.40	38 %77.60	أعوان التحكم	أبدا
01 %100	01 % 100	-- %--	المهندسين	
50 %100	12 %24	38 %76	المجموع	
156 %100	43 %27.60	113 %72.40	المجموع	

نلاحظ من الجدول السابق أن 72.40 % من المهندسين "دائما" ما يؤخذ باقتراحاتهم و "يسعون" إلى تطوير معارفهم حول التكنولوجيا مقابل 60.70 % من أعوان التحكم، في حين سجلنا نسبة 76.10 من أعوان التحكم الذين "أحيانا" ما يؤخذ باقتراحاتهم في العمل و يسعون إلى تطوير المعارف حول التكنولوجيا ،فقد سجلنا نسبة 77.60 % من أعوان التحكم مقابل نسبة منعدمة لدى فئة المهندسين .

وعليه نستنتج مما سبق أن المتغير الرائر -الفئة السوسيو مهنية- اثر في العلاقة الأولية بين الأخذ باقتراحات العمال و تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يعملون عليها ،حيث نجد انه لدى المهندسين هناك علاقة بين الأخذ باقتراحاتهم في العمل وتطوير معارفهم حول التكنولوجيا ،في حين ليس هناك علاقة بين الأخذ بالاقتراحات حول العمل و تطوير المعارف حول التكنولوجيا لدى أعوان التحكم وعليه يمكن القول أن مشاركة اقتراحات المهندسين من طرف المؤسسة تدفعهم إلى تطوير معارفهم حول التكنولوجيا ، في حين هذه المشاركة لا تدفع أعوان التحكم إلى تطوير معارفهم حول التكنولوجيا .

ويمكن تأويل النتائج السابقة إلى طبيعة المهام لدى كل فئة سوسيو مهنية، حيث نجد أن مهام المهندسين ترتبط بالتصميم و التخطيط وهي أنشطة إستراتيجية لها تأثير واضح على نوعية و جودة المنتج (الذي يشكل التكنولوجيا) وهذا الأخير يعتبر هو أصل وجود المؤسسة وهو الهدف الرئيسي لأنشطتها ،وبالتالي فان مختلف آراء و اقتراحات و قرارات المهندسين هي أمور مصيرية بالنسبة للمؤسسة، و بالتالي فمن الضروري على المنظمة أخذها بعين الاعتبار ،وهذا بدوره يشجع المهندسين و يحفزهم على تطوير معارفهم و قدراتهم حول التكنولوجيا، لأنهم يدركون أهمية ما يقدمون من اقتراحات للمنظمة و التي يصفها قسم البحث و التطوير بالمصرية ،في حين نجد أن مهام أعوان التحكم بالمؤسسة تتلخص في أنشطة التركيب و الصيانة و التلحيم ..الخ، وهي أنشطة روتينية مضبوطة و بالتالي فان مختلف الاقتراحات التي يقدمها أعوان التحكم لا تأخذ نفس الأهمية بالنسبة للمنظمة ،ومع ذلك يسعى أعوان التحكم إلى تطوير معارفهم حول التكنولوجيا ،لان هذه الأخيرة هي دائمة التغير و التطور ومن الضروري على أعوان التحكم مسايرة هذا التطور و التغير للمحافظة على توافق قدراتهم الفنية و العلمية ،وفي هذا الصدد يؤكد "سكوت وجيف" " التغير سمة العصر ،وان إهمال التغيير يعني التلاشي و الذوبان ".وبالتالي المحافظة على منصب العمل بالنسبة لأعوان التحكم يتطلب منهم مراعاة مختلف التغيرات التي تطرأ على الجانب التكنولوجي الذي يتعاملون معه ،مما يدفعهم إلى تطوير معارفهم في هذا الجانب .

المبحث الرابع: دور قيمة احترام الوقت في تحقيق التحكم التكنولوجي.

يعتبر الوقت عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و الأداء الفعال، وان استخدامه بشكل جيد واستثماره بشكل فعال يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمات المعاصرة، وعليه تولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في التعامل مع الوقت في المنظمة باعتباره من أهم الموارد الأساسية التي تستخدمها المنظمات لإنجاز عملياتها و نشاطاتها المتنوعة، والذي لا يقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى سواء كانت البشرية أو المالية أو التكنولوجية، وفي هذا الصدد يصرح "بيتر دروكر" قائلا: " إن أساس النجاح في أي منظمة في بيئة الأعمال الحالية يكمن في مدى إدراكها لأهمية الوقت كثروة أساسية وجب عليها إدارتها و استغلالها بأفضل الطرق وأحسن الأساليب".¹ هذا ويؤكد كل من "جورج ستاك" و "توماس هوت" أن "الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى توفير كل الظروف الأساسية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية".² وعليه فالمنظمة الناجحة هي التي تدرك أهمية قيمة الوقت وتفرض احترامه على أعضائها .

ولعل بدايات الاهتمام بدراسة الوقت في المنظمات و ترشيده بأسلوب علمي ومنطقي كانت مع إسهامات رواد نظرية الإدارة العلمية، من خلال دراسات "فردريك تايلور" المعروفة بدراسات الحركة و الزمن، وذلك بتحديد الوقت المثالي لكل حركة أو نشاط بالمنظمة و الذي من شأنه حسب رواد نظرية الإدارة العلمية الحد من ضياع الموارد و إهدار الطاقات الإنتاجية، وبذلك فتحت المجال أمام العديد من الدراسات في المجال التنظيمي و الإداري التي كان محورها دراسة أهمية الوقت و أثره على المنظمات، ومن بين هذه الدراسات نجد-على سبيل الذكر لا الحصر- دراسات "باركنسون" الذي صاغ قانون باسمه (قانون باركنسون) و الذي يقوم على فكرة أساسها أن العمل يمتد بمجرد ملئ الوقت المخصص له، وعليه فان العمال يتجهون إلى الانشغال أو التشاغل في العمل ملئ الوقت الفائض، وهذا لا يعتبر سلوكا رشيدا و لا يمثل حرصا أو إصلاحا، وإنما هو احد مظاهر سوء استغلال الوقت المحدد بطريقة جيدة.³ هذا واهتم أيضا "بيتر دروكر" في العديد من الدراسات بالتأكيد على أن الوقت هو احد أهم مؤشرات قياس إنتاجية المنظمة فهو من المؤشرات النادرة و الثمينة⁴، هذا ونجد من بين

¹ Schied Jean Claud , *Les Grands Auteurs en Organisation*, Dunod , Paris, 1990 , p 11.

² سعيدة قاسم شاوش، اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة -1-، 2006، ص 86.

³ علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز، استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا لتغيرات التكنولوجيا، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010، ص 41.

⁴ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الإسهامات أيضا في هذا المجال كتاب المفكر "اوستن" والذي جاء بعنوان "الوقت هو الأساس" سنة 1979 وكذا نجد كتاب "الإدارة الناجحة للوقت" للباحث " فيرون" سنة 1980 ، و الدراسة التي قام بها " دوغلاس و آخرون " ونشرت في كتاب بعنوان "إدارة وقتك ، إدارة عملك ، إدارة ذاتك" وذلك سنة 1984 . أما في العالم العربي فهناك تأخر كبير في هذا المجال ، حيث بدأ الاهتمام بقيمة الوقت في المنظمات بداية من ثمانينيات القرن الماضي ، حيث نجد من بين الدراسات العربية القليلة ، دراسة "شاكر عصفور" بعنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية" سنة 1980 ، ودراسة "قاسم القريوتي" في سنة 1985 بعنوان "إدارة الوقت" ، وكذا الدراسة التي قام بها "عامر الكبسي و آخرون" سنة 1989 و التي جاءت بعنوان "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين"¹.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تتعلق بقيمة الوقت و أثره على الجانب الفني و التكنولوجي فنجدها نادرة و تكاد تنعدم ، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق لدور قيمة الوقت لدى العاملين و المنظمة ككل في فعالية التعامل مع التكنولوجيا و التحكم فيها، وذلك من خلال التطرق لبعض المؤشرات في هذا المجال و ذلك في الجداول الموالية .

الجدول(22): يبين درجة الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج لدى العاملين بالمؤسسة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كاف المحسوبة
الدخول و الخروج في الوقت المحدد						
دائما	123 %90.40	17 %85	140 %89.70	2	0.05	0.747
أحيانا	10 %07.40	02 %10	12 %07.70			
نادرا	03 %02.20	01 %05	04 %02.60			
المجموع	136 %100	20 %100	156 %100			

¹ يرقي حسين ، جوال محمد السعيد ، المدير وضرورة التغيير من اجل إدارة فعالة للوقت، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان : الإبداع و التغيير التنظيمي، أيام 12 و 13 / ماي 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة -1- ، الجزائر ، ص 10 .

يظهر الجدول السابق أن نسبة 89.70 % من المبحوثين "دائما" ما يلتزمون بالدخول و الخروج في الوقت المحدد بالمؤسسة ،حيث سجلنا فيها نسبة 90.40 % لدى الذكور مقابل 85 % لدى الإناث ،وبعد حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ،تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.747 ،في حين كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب :02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ،وعليه فيما أن قيمة كا² الجدولة اكبر من قيمة كا² المحسوبة ،فالباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود علاقة بين متغير الجنس و درجة التزام المبحوثين بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة في الوقت المحدد ،حيث تشير الإحصائيات السابقة أن غالبية المبحوثين -سواء كانوا ذكور أو إناث- لهم درجة عالية من الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج بالمؤسسة .

ويمكن تأويل ما سبق من نتائج إحصائية إلى تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل فرض أكبر قدر ممكن احترام الوقت ،حيث تعتبر هذا الأخير احد أهم المتغيرات الرائدة التي تقوم الفعالية ،بحيث أن تحقيق مستوى معين من الإنتاجية يتطلب قدرا معيناً من احترام الوقت ،خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة الموجودة في السوق ،وعليه فإن مؤسسة "كوندور" تضمن خدمات النقل لجميع عمالها في مختلف المناطق التي يتواجد بها عمال المؤسسة وهذا ما يمكن غالبية العمال من الدخول في الوقت و كذا الخروج في الوقت على اعتبار أن النقل متوفر وهذا ما يجعل العامل لا يتخوف من وصوله متأخراً للبيت خصوصاً الجانب النسوي منهم، بالإضافة إلى أن مؤسسة "كوندور" تفرض نظام مراقبة مواقيت العمل كأوقات الدخول و الخروج و الراحة و يتعرض العامل الذي يخالف هذه المواعيد إلى عقوبات قد تصل إلى التسريح من العمل.

هذا و سنحاول في الجدول الموالي معرفة تأثير هذا الالتزام الموجود في احترام أوقات الدخول و الخروج من طرف العاملين بالمؤسسة على قدرتهم في التحكم في وقت الآلة التي يعملون عليها على اعتبار أن تحكم العامل في وقت الآلة التي يعمل عليها يعد من المؤشرات التي توحى بالتحكم التكنولوجي بالمؤسسة.

الجدول(23): يبين اثر الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج لدى العاملين بالمؤسسة على التحكم في وقت

عمل الآلة.

الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج بالمؤسسة التحكم في وقت عمل الآلة	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	88 %62.90	05 %41.70	-- %--	93 %59.60	4	0.05	44.849
أحيانا	51 %36.40	03 %25	04 %100	58 %37.20			
نادرا	01 %00.70	04 %33.30	-- %--	05 %01.30			
المجموع	140 %100	12 %100	04 %100	156 %100			

يبين الجدول في أعلى الصفحة ، أن الاتجاه العام مسجل لدى المبحوثين الذين "دائما" ما يتحكمون في وقت الآلة التي يعملون عليها وذلك بنسبة تقدر ب: 59.60 % سجلنا فيها نسبة 62.90 % من المبحوثين الذي "دائما" ما يلتزمون بمواقيت الدخول و الخروج بالمؤسسة ،ولهم تحكم دائم في وقت الآلة التي يعملون أو يتعاملون معها ، مقابل نسبة 41.70 % من المبحوثين الذين "أحيانا" ما يلتزمون بمواعيد الدخول و الخروج في المؤسسة ولهم تحكم دائم في وقت الآلة التي يعملون أو يتعاملون معها، في حين انعدمت النسبة في المقابل لدى حالة "نادرا" ما يلتزم المبحوثين بمواعيد الدخول و الخروج بالمؤسسة ومع ذلك لهم تحكم دائم في وقت الآلة التي يعملون أو يتعاملون معها ، وبحساب توزيع كا² عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 44.849 ، هذا وقيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 يساوي 9.488 ،وانطلاقا مما سبق فإن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة وهذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين متغير التزام العاملين بمواقيت الدخول و الخروج بالمؤسسة و متغير تحكم

الفصل الخامس.....القيم التنظيمية ومسألة التحكم التكنولوجي

العاملين في وقت الآلات التي يعملون أو يتعاملون معها، بحيث نجد أن العامل الذي يلتزم بمواعيد الدخول و الخروج بالمؤسسة فهو يدرك أهمية عامل الوقت بالمؤسسة وكذا مدى ضرورة احترامه وهذا ما سيكون له نتيجة حتمية معيارية على تحكمه في وقت الآلة يعمل أو يتعامل معها، سواء تعلق الأمر بوقت تشغيل الآلة و كذا مدة تشغيلها ، ووقت توقيف تشغيلها وكذا الوقت الذي تتطلبه الآلة في عملية الصيانة ،وان تحكم العامل في مختلف هذه العمليات الزمنية للآلة هو مؤشر ايجابي على تحكم عمال المؤسسة في المجال التكنولوجي السائد بها.

الجدول (24): يبين قيمة احترام الوقت في العمل لدى العاملين بالمؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية قيمة احترام الوقت في العمل	اقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² المحسوبة
دائما	49 %74.20	55 %71.40	12 %92.30	116 %74.40	4	0.05	2.598
أحيانا	16 %24.20	21 %27.30	01 %07.70	38 %24.40			
أبدا	01 %01.50	01 %01.30	-- %--	02 %01.30			
المجموع	66 %100	77 %100	13 %100	156 %100			

يظهر من الجدول أعلاه أن المبحوثين "دائما" ما يحترمون الوقت وذلك بنسبة قدرت ب : 74.40 % ، سجلنا فيها نسبة 92.30 % لدى المبحوثين ذوي خبرة مهنية تتجاوز العشر سنوات مقابل نسب متكافئة بين المبحوثين ذوي خبرة مهنية اقل من خمسة سنوات بنسبة 74.20 % ، وبين المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية تتراوح بين 05 سنوات و 10 سنوات خبرة مهنية وذلك بنسبة 71.40 % ، وعند حساب "توزيع ك²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 2.598 ، في حين نجد أن قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ، وعليه بما أن قيمة هذه الأخيرة أكبر من قيمة ك² المحسوبة ، وعليه فالباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات

الفعلية و التكرارات النظرية لإجابات المبحوثين ،وبالتالي عدم وجود علاقة بين متغير الخبرة المهنية و احترام العاملين للوقت في العمل ،حيث يتجه اغلب المبحوثين بغض النظر عن مدة الخبرة المهنية التي يتمتعون بها إلى احترام الوقت في العمل .

وان هذا التوجه قد يعود إلى مجموعة من الإبعاد و التي منها البعد التنظيمي بالمؤسسة ،حيث تسعى الإدارة إلى تنسيق جهودها لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر قدر و فعالية ممكنة في حدود الوقت المتاحة لها ،فلا فائدة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت ما هو مسموح لها من وقت ،وعليه فإدارة المؤسسة تحرص على توخي الحذر في التعامل مع الوقت وذلك عن طريق استشعار أهميته لدى كافة العمال ،وتوفير مختلف الإمكانيات و الوسائل لاستغلاله بأكبر كفاءة ممكنة ،وفي هذا الشأن يقول "لويس ميمفورد" "إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم" ¹ . وعليه فان قدرة المنظمة على استغلال عامل الوقت بكفاءة يعتبر أساس ولوج عالم الصناعة وفرض البقاء في ريادة السباق الصناعي و التكنولوجي خصوصا في ظل المنافسة الشديدة فإدارة المنظمة الناجحة حسب "فرانسيس بيكون" تقاس بدرجة استغلالها لعامل الوقت بكفاءة ويقول في هذا الصدد "الوقت مقياس فعالية الإدارة ، كما هي النقود مقياس السلع و البضائع" ² ،وعند تجولنا بمختلف أرجاء الوحدة الصناعية محل الدراسة لاحظنا بعض الملاحظات التي عبارات تؤكد على أهمية عامل الوقت و تحث على استثماره و استغلاله ، ومن بينها نجد قول "حسن البنا" "الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة" وهي عبارة تؤكد أن الوقت هو العامل الأكثر ارتباطا و تأثيرا في حياة الإنسان منذ ولادته إلى غاية وفاته ،ونجد أيضا عبارة أخرى تؤكد على أن الوقت الذي يمضي لا يسترجع بأعلى الأثمان وذلك في المقولة التالية " يوم الغد بكامله لا يساوي عشرة دقائق من يومنا هذا" ، و بالإضافة إلى ما يزخر به المجتمع الجزائري رأسمال رمزي ثقافي و ديني يؤكد على أهمية عامل الوقت و استغلاله بأحسن الطرق، هذا ما قد يساعد المبحوثين على إدراك أهمية الوقت في حياتهم اليومية و ليست العملية فقط.

هذا و سنحاول في الجدول الموالي معرفة العلاقة بين قيمة احترام الوقت لدى العاملين بالمؤسسة و درجة معرفة الخصوصيات الزمنية المتعلقة بالآلات التي يشتغل عليها العاملين .

¹Alexander Noy , **Commonsense Time Management** , Amacom , New york , 1992, p69 .

² محسن احمد الخضيرى ، الإدارة التنافسية للوقت ، إيتراك للنشر و التوزيع ، دون ذكر الطبعة ، القاهرة ، 2000 ، ص 06 .

الجدول(25):يبين العلاقة بين قيمة احترام الوقت في العمل لدى العاملين بالمؤسسة ومعرفة الخصوصيات الزمنية لعمل الآلة.

قيمة احترام الوقت في العمل معرفة الخصوصيات الزمنية للآلة	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	55 %47.40	28 %73.70	-- %--	83 %53.20	2	0.05	10.238
لا	61 %52.60	10 %26.30	02 %100	73 %47.40			
المجموع	116 %100	38 %100	02 %100	156 %100			

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 53.20 % من المبحوثين لهم معرفة بالخصوصيات للآلة التي يعملون عليها ،حيث سجلنا فيها نسبة 73.70 % ممن يحترمون الوقت في العمل "أحيانا" ولهم معرفة بالخصوصيات الزمنية للآلات، مقابل نسبة 47.40 % من المبحوثين الذين "دائما" ما يحترمون الوقت في العمل و لهم معرفة بالخصوصيات الزمنية للآلة التي يعملون عليها ، أما في حالة "لا" يحترمون الوقت في العمل إطلاقا و لهم معرفة بالخصوصيات الزمنية للآلة فقد سجلنا نسبة منعدمة تماما ، هذا وعند حساب "توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.238 ،في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ،وعليه فيما أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة ،فإن الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين قيمة احترام العاملين للوقت في العمل و معرفتهم لمختلف الخصوصيات الزمنية للآلة .

وانطلاقا مما سبق يتبين لنا أن معرفة الخصوصيات الزمنية للآلة مثل معرفة عمر الآلة، زمن تشغيل الآلة ،مدة تشغيل الآلة ، مدة صلاحية قطاع الغيار الخاصة بالآلة ...الخ، يتطلب من العامل تقديس عامل الوقت و

التحكم فيه ،فمن الطبيعي أن العامل الذي لا يهتم بمسألة الوقت سيكون لعمله بالمؤسسة نتيجة معيارية أو حتمية مفادها عدم اهتمامه بمعرفة الخصوصيات الزمنية للآلة، وهذا ما سيؤثر حتما على درجة تحكمه في التكنولوجيا التي يتعامل معها، وعموما لقد أشارت الإحصائيات السابقة أن المبحوثين بالمؤسسة على دراية كبيرة بأهمية احترام الوقت في العمل وهذا ما انعكس بالإيجاب على درجة معرفتهم للخصوصيات الزمنية للآلات التي يتعاملون معها ،وهو يعتبر مؤشر ايجابي يوحي بقدرة المؤسسة على تحقيق التحكم التكنولوجي .

المبحث الخامس: عرض ومناقشة أهم نتائج الفصل.

المطلب الاول: عرض اهم نتائج الفصل.

- يعتبر أكثرية المهندسين أن العمل بالمؤسسة يشكل متعة في حين يتجه أكثرية أعوان التحكم إلى اعتبار العمل عبء وهذا نتيجة لعدة اعتبارات اجتماعية، اقتصادية وتنظيمية، وهو ما يظهر في نتائج الجدول(08).
- إن الهدف من وراء العمل لدى كل المبحوثين سواء كانوا مهندسين و أعوان التحكم هو تحقيق الكسب المادي والربح الاقتصادي -حسب نتائج الجدول (09)- ، فالعمل يشكل المصدر الرئيسي لكسب قوتهم و رزقهم ومختلف حاجياتهم المادية خصوصا في ظل متطلبات المادية للحياة اليومية و الاجتماعية .
- يتجه غالبية المبحوثين سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم في الجدول (10) إلي تفضيل العمل الجماعي، وأكد المبحوثين أن تفضيلهم للعمل الجماعي بسبب توفيره لمناخ يساعدهم على تبادل الخبرات و يجعل من عملهم أكثر فعالية.
- يصف أكثرية العمال بالمؤسسة في الجدول (11) أن عملهم مجهد نوعا ما وذلك نتيجة عامل التركيز وكذا كثافة العمل ونقص المساعدين.
- عبر المبحوثين في الجدول (12) أن قيمة العمل ليست لها علاقة برغبتهم في الاجتهاد والابتكار في التكنولوجيا التي يعملون عليها. بحيث هناك عوامل أخرى تدفع العاملين إلى الاجتهاد والابتكار في المجال التكنولوجي قد تخضع إلى سياسة المؤسسة في هذا المجال والتي تشترط على الباحث استمرارية في تطوير معارفه للمحافظة على منصب عمله.

- يظهر الجدول (13) هناك توافق بين نوع العمل السائد بالمؤسسة - العمل الجماعي - وبين نوع العمل الذي تطلبه التكنولوجيا وهذا ما يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي .
- يزيد تقبل العمال لإدخال تكنولوجيات حديثة في العمل كلما زادت درجة إجهادهم في العمل - حسب نتائج الجدول(14)، فالعامل يجذب إنجاز عمله بأسهل الطرق و بجهد اقل، وعليه فان تقبل العمال لوجود تكنولوجيا حديثة يعتبر أمرا مساعدا على تحقيق المؤسسة للتحكم التكنولوجي .
- هناك علاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال في العمل و درجة معرفتهم بخصوصيات التكنولوجيا و الآلات التي يعملون عليها، بحيث أكدت إحصائيات الجدول(15) انه كلما كانت العلاقة بين العمال أو بين الإدارة تتجه إلى أن تكون عادية أو جيدة تزيد درجة معرفتهم بخصوصيات التكنولوجيا التي يتعاملون معها كنتيجة لوجود التعاون و تبادل الخبرات بينهم.
- يشير الجدول (16) إلى وجود علاقة طردية بين درجة مناقشة قضايا العمل بين العمال كسلوك تعاوني وبين زيادة توافق قدراتهم العلمية والفنية في التعامل مع التكنولوجيا التي يعملون عليها، بحيث كلما زادت مناقشة قضايا العمل زادت قدرات العمال في التعامل مع الآلة.
- يبين الجدول (17) انه كلما أدرك العامل أهمية التعاون مع الزملاء كلما زادت حاجته إليهم و بالتالي تزيد معارفه حول الآلة أو التكنولوجيا التي يتعاملون معها أو يعملون عليها.
- يظهر الجدول (18) أن هناك اختلاف في الحكم على درجة التحفيز بالمؤسسة من طرف العمال، حيث يتجه إلى أن يكون أحيانا عند المهندسين و نادرا عند أعوان التحكم وهذا الاختلاف هو نتيجة لوزن كل فئة سوسيومهنية داخل المؤسسة.
- يوضح الجدول (18-01) أن نوع التحفيز السائد بالمؤسسة هو معنوي الدرجة الأولى ، في حين نجد أن هدف العمال من العمل هو اقتصادي ومادي بالدرجة الأولى، وان عدم التوافق الموجود بين نمط التحفيز الموجود بالمؤسسة مع الدافع و الهدف من العمل عند العمال له أثره على نظرة العمال لقيمة التحفيز بالمؤسسة وجعلهم يصفونها بأنها نادرة أو دورية .
- يبين الجدول (19) انه و بالرغم من وجود عدم التوافق بين الدافع إلى العمل عند العمال و بين نوع التحفيز السائد بالمؤسسة ، إلا أن هذا الأخير يلعب دور في تنمية رغبة العمال في تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون عليها ، وتشير إحصائيات هذا الجدول أن هناك علاقة طردية بين قيمة التحفيز و زيادة الرغبة لدى العمال في تطوير معارفهم ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا .

- تبين نتائج الجدول(20) ان مؤسسة "كوندور" تتجه إلى اعتماد الاقتراحات التي يقدمها المهندسين في العمل أكثر من اعتمادهم للاقتراحات التي يقدمها أعوان التحكم في العمل، وعليه فالمؤسسة تعتمد في هذا الأمر على مبدأ العقلنة المحدودة في الأخذ بالبدائل و الاقتراحات التي يطرحها العمال في مختلف مجالات العمل و التي تشمل المجال التكنولوجي و التقني .
- يوضح الجدول(21) أن مشاركة المؤسسة لاقتراحات المهندسين في العمل ،يحفز و يدفع هذه الفئة إلى الاجتهاد وتطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يعملون عليها ، في حين يتجه أعوان التحكم إلى الاجتهاد و تطوير معارفهم حول التكنولوجيا سواء أخذت المؤسسة باقتراحاتهم حول العمل أم لم تأخذ وهذا راجع لعدة عوامل أهمها المحافظة على منصب العمل .
- تظهر إحصائيات الجدول (22) أن غالبية العمال باختلاف جنسهم -ذكور أو إناث - لهم درجة عالية من الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج بالمؤسسة، وهذا نتيجة اهتمام المؤسسة بعامل الوقت و وتوعية العمال بأهميته بالإضافة إلى توفير المؤسسة لخدمات النقل ،وكذا فرضها لنظام رقابي صارم في هذا المجال.
- تبين نتائج الجدول (23) انه كلما زاد التزام العامل بمواعيد الدخول و الخروج بالمؤسسة كلما كان له نتيجة ايجابية على تحكم العامل في وقت الآلة التي يعمل عليها ومختلف العمليات الزمنية التي تخص الآلة.
- يوضح الجدول (24) أن أغلبية المبحوثين باختلاف خبراتهم المهنية يولون أهمية لقيمة الوقت في العمل ويلتزمون باحترامه.
- يظهر الجدول (25) أن تقديس العامل لمسألة الوقت في العمل سيكون له نتيجة حتمية مفادها معرفة العامل لمختلف الخصوصيات الزمنية للآلات التي يتعامل معها، وان تحكم العامل في الجانب الزمني للتكنولوجيا التي يتعامل معها يعد مؤشر ايجابي على تحكم المؤسسة تكنولوجيا.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفصل في ضوء الفرضية الأولى للدراسة.

تقول الفرضية الأولى للدراسة بان القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية تساهم في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري، وعليه اتجه الطالب الى التحقق من المؤشرات الميدانية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل لهذه الفرضية و المجسدة عمليا في اربعة قيم تنظيمية تتمثل في قيمة العمل، قيمة التعاون، قيمة التحفيز، وقيمة احترام الوقت ومدى اسهامها في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين.

حيث توصل الطالب عند تناوله لقيمة العمل بالمؤسسة، ان هذا الاخير يعتبره اغلبية المبحوثين بأنه يشكل متعة لهم -انظر الجدول (08) - وبالرغم من ذلك اكد اغليبيتهم في الجدول (12) ان قيمة العمل ليست لها علاقة بتنمية رغبتهم في الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يعملون عليها وان هناك عوامل اخرى تدفعهم الى ذلك، هذا وتشير نتائج الجدول (10) الى ان اغلبية المبحوثين يفضلون نمط العمل الجماعي بالمؤسسة، ويؤكد اغليبيتهم في الجدول (13) ان هذا النمط يتوافق مع نمط العمل الذي تطلبه التكنولوجيا وهذا ما يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي، وبالإضافة الى هذا يعتبر اكثرية المبحوثين في الجدول (11) ان عملهم بالمؤسسة مجهد نوعا ما، في حين تؤكد نتائج الجدول (14) ان العمال يزيد تقبلهم لإدخال تكنولوجيات جديدة كلما زادت درجة إجهادهم في العمل، وعليه فان تقبل العمال لوجود تكنولوجيا حديثة يعتبر أمرا مساعدا على تحقيق المؤسسة للتحكم التكنولوجي، وعليه يمكن القول قيمة العمل تساهم بشكل نسبي في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري .

اما فيما يخص قيمة التعاون بالمؤسسة، فقد بينت النتائج التي تحصل عليها الطالب في الجدول (15) انه كلما كانت العلاقة بين العمال تتجه لأن تكون عادية او جيدة تزيد معارفهم حول خصوصيات التكنولوجيا التي يتعاملون معها كنتيجة لوجود الاحتكاك و تبادل الخبرات بينهم، كما يبين الجدول (16) وجود علاقة طردية بين بين درجة مناقشة قضايا العمل بين العمال كسلوك تعاوني وبين زيادة توافق قدراتهم العلمية والفنية في التعامل مع التكنولوجيا التي يعملون عليها، بحيث كلما زادت مناقشة قضايا العمل زادت قدرات العمال في التعامل مع الآلة. وفي نفس السياق يؤكد الجدول (17) انه كلما زادت حاجة العامل الى زملائه في العمل كلما زادت معارفه حول خصوصيات الآلة التي يعمل عليها، وعليه يظهر لنا مما سبق اهمية قيمة التعاون من حيث انها تساهم بشكل كبير في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري.

اما فيما يتعلق بدرجة اسهام قيمة التحفيز بالمؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العامل الجزائري، فقد اظهرت النتائج المحصل عليها في الجدول (19) ان التحفيز يلعب يساهم في تنمية رغبة العمال في تطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون عليها، كما يؤكد الجدول (21) أن مشاركة المؤسسة لاقتراحات فئة المهندسين في العمل -كنوع من التحفيز-، يحفز و يدفع هذه الفئة إلى الاجتهاد وتطوير معارفهم حول التكنولوجيا التي يعملون عليها، في حين يتجه أعوان التحكم إلى الاجتهاد و تطوير معارفهم حول التكنولوجيا سواء أخذت المؤسسة باقتراحاتهم حول العمل أم لم تأخذ، وهذا راجع لعدة عوامل أهمها المحافظة على منصب

العمل . وعليه يمكن القول ان قيمة التحفيز تسهم في دفع العاملين الجزائريين خصوصا المهندسين منهم الى تحقيق التحكم التكنولوجي .

وعند تطرقنا الى قيمة احترام الوقت بالمؤسسة، بحيث تظهر نتائج الجدولين (23) و (24) ان غالبية الباحثين ملتزمون باحترام الوقت في المؤسسة وكذا مواعيد الدخول و الخروج فيها وما كان له نتيجة ايجابية على تحكم العامل في وقت الآلة التي يعمل عليها ومختلف العمليات الزمنية التي تخص الآلة، وهذا تؤكد نتائج الجدول(25) بحيث أن احترام العمال لمسألة الوقت في العمل لها نتيجة حتمية مفادها معرفة العامل لمختلف الخصائص الزمنية للآلات التي يتعامل معها، وان تحكم العامل في الجانب الزمني للتكنولوجيا التي يتعامل معها يعد مؤشر ايجابي على تحكم العامل في تكنولوجيا التي يتعامل معها ككل.

وعليه وانطلاقا من النتائج الميدانية المحصل عليها لمختلف الابعاد المشكلة للفرضية الأولى، يمكن القول بأن هذه الاخيرة صادقة ومقبولة بشكل كبير وان القيم التنظيمية السائدة بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي "كوندور" تساهم في تحقيق العامل الجزائري للتحكم التكنولوجي.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفصل الخامس في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

بعد تطرقنا في الفصل التمهيدي للدراسة الى مختلف الدراسات المحلية الميدانية و التي تناولت مسألة "القيم و التكنولوجيا"، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية و المنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول مقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع مختلف ما توصلت اليه هذه الدراسات الميدانية:

اولا: نتائج الفصل الخامس في ضوء نتائج دراسة "يمينه نزار".

توصلت دراسة "يمينه نزار" في الفرضية الثالثة القائلة بأنه كلما إكتسب العامل ثقافة صناعية كلما ساعده ذلك في بناء تكنولوجيا محلية، الى نتائج لم تختلف كثيرا عن النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة بحيث نجد ان الباحثة توصلت الى أن العامل قد إكتسب أبعاد الثقافة الصناعية، إذ نلاحظ وبالاتماد على النسب المئوية أو الكمية، أن العامل، وبفعل عامل الزمن والمدة الطويلة التي قضاها في ميدان التصنيع منذ بداية تشغيل المصنع، إستطاع بالفعل أن يتحكم في عدة عناصر أساسية تتعلق بالثقافة الصناعية، كمؤشر إحترام الوقت والإمتثال للقوانين والعمل النقابي والمعاملة الحسنة بين العمال.بالإضافة إلى نفي صفات الكسل و الإتكالية، بل يتحلون

يأحترام القوانين و الإعتماد على الذات، وهي نفس النتائج التي توصلنا اليها تقريبا فيما يخص جانب احترام الوقت و نمط العلاقة السائدة بين العمال ، اما فيما يتعلق بامتلاك ثقافة صناعية مناسبة للانتاج التكنولوجي فقد نفت الباحثة وجود هذا وأكدت ان العمال يفتقرون الى ثقافة صناعية مناسبة للتعامل مع الجانب التقني و التكنولوجي في حين جاءت نتائج هذه الدراسة لوجود قيم تنظيمية مساهمة في تنمية قدرات العمال في التعامل مع الجانب التكنولوجي و التحكم فيه .

ثانيا: نتائج الدراسة الحالية في ضوء دراسة "سهى حمزاوي".

ان من بين ما اهتمت بدراسة الباحثة "سهى حمزاوي" هو معرفة انعكاسات نقل التكنولوجيا على البناء الاجتماعي و الثقافي و الاقتصادي، وتوصلت الي مجموعة من النتائج التي تتقاطع مع النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة بحيث أكدت هذه الدراسة ما توصلت اليه الباحثة "سهى حمزاوي" في مسألة وجود تقبل ايجابي من طرف المبحوثين للتقنيات الحديثة ، كما نجدهم يفضلون تطوير الآلات، ناهيك عن اجماعهم على حسن العلاقات بين جميع الاطراف المشاركة في العملية الانتاجية ،وسيادة روح التعاون بينهم، كما أكدت هذه الدراسة ايضا في ما جاءت به نتائج الفرضية الثانية للباحثة من خلال انه هناك استيعاب كبير لكيفية تشغيل الآلات و صيانتها و توظيف نسبي لبعض الافكار الخاصة في ميدان العمل.

ثالثا: نتائج الدراسة الحالية في ضوء دراسة "اعراب سعيدة".

حاولت الباحثة "اعراب سعيدة" في دراستها فهم وتفسير مدى تأثير البدائل التقنية الحديثة على تغير قيم وسلوك المورد البشري المتعامل مع الآلة الجديدة، وتوصلت فيها الى نتيجة مفادها ان توفر التكنولوجيا يؤدي وعي الموارد البشرية في المؤسسة بأبعاد الآلة (قيم التكنولوجية) و بالابعاد التنموية التنافسية، في حين جاءت دراستنا هذه لتؤكد وجود العلاقة العكسية بحيث ان وجود قيم تنظيمية تنافسية بالمؤسسة الصناعية من شأنه ان يساهم في تحقيق هذا المورد البشري لتحكم التكنولوجي، هذا وقد أكدت الدراسة الحالية مختلف النتائج التي توصلت اليها الباحثة في المسألة المتعلقة بسيادة قيم التعاون و احترام الوقت و المسؤولية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال نتائج هذا الفصل الميداني، ان امتلاك المؤسسة لمجموعة من القيم التنظيمية من شأنه ان يساهم في تطوير امكانياتها و قدراتها البشرية و التكنولوجية و الانتاجية، وان اقتناع العاملين بها و ايمانهم بمحتواها يكسب المؤسسة القدرة على التأقلم و التكيف مع مختلف التحديات والصعوبات الممكنة، ولما كان الجانب التكنولوجي احد اهم هذه التحديات التي تواجهها المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ وجودها و الذي يفرض عليها باستمرار تطوير قدراتها و امكانياتها التنظيمية و المعرفية ، كان لزاما على الفاعلين القائمين على هذه المؤسسات بناء نسق قيم تنظيمي يساهم في تطوير سلوكيات الافراد ومعتقداتهم حول متطلبات التعامل مع هذا الجانب التكنولوجي والتحكم فيه، وقد بينت هذه الدراسة الميدانية ان المؤسسة الجزائرية الصناعية تسعى باستمرار لاكتساب آليات التحكم التكنولوجي وان هذا تحقيق هذا المطلب يتطلب منها الاهتمام بالجانب القيمي التنظيمي لدى العاملين وضرورة ترسيخها لقيم تنظيمية قائمة على التعاون و تبادل الخبرات و التحفيز على الاجتهاد و الابتكار، واحترام الوقت وغيرها من القيم التي تضمن وجود تعامل مثالي مع الجانب التكنولوجي و التحكم فيه.

الفصل السادس

التكوين ومسألة التحكم التكنولوجي

تمهيد

- المبحث الاول: التكوين القبلي على الآلة وأثره على الجانب التكنولوجي.
- المبحث الثاني: تكوين العمال عند توظيفهم وأثره على الجانب التكنولوجي.
- Ø المبحث الثالث: إقامة دورات تكوينية بالمؤسسة وأثره على الجانب التكنولوجي.
- Ø المبحث الرابع: نوعية التكوين بالمؤسسة و أثرها على الجانب التكنولوجي.
- Ø المبحث الخامس: إستراتيجية التكوين من التحكم التكنولوجي إلى بناء تكنولوجيا محلية.
- Ø المبحث السادس: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التطور و التغيير المستمر الذي يشهده العالم الصناعي ، يدفع المنظمات المعاصرة إلى ضرورة بناء خطط و استراتيجيات تضمن لها مسايرة هذا التغيير ومواجهة مختلف الضغوطات و التحديات الإدارية و الإنتاجية و التقنية. والتي لها اثر واضح على الفرد ولها صلة وثيقة به، كونه محور العملية الإنتاجية و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج الأخرى ، وتتوقف فعالية هذه العناصر على درجة كفاءة هذا الفرد ، وعليه فان هذا الأخير يبقى في حاجة دائمة إلى تحسين معارفه و تطوير مهاراته و أدائه حتى يستطيع التكيف مع مختلف التغيرات و التطورات التي تمس مجال عمله ، ولعل احد أهم التغيرات التي قد طرأ على مجال عمله هي تلك التطورات و التغيرات المتسارعة التي يعرفها الجانب التكنولوجي و الفني ، ونتيجة لهذا تتجه المنظمات المعاصرة إلى الاستثمار في عنصر التكوين و الاهتمام بتفعيل برامج من اجل تحقيق هدف أساسي مضمونه تفعيل أداء الفرد و رفع كفاءته في التعامل مع مختلف عناصر الإنتاج .

وانطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل البحث في فعالية التكوين السائد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية و دوره في تنمية معارف العمال و تنمية قدراتهم و مهاراتهم في التعامل مع الجانب التكنولوجي و التحكم فيه وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من المؤشرات و الأبعاد التي تشكل إستراتيجية التكوين بالمؤسسة وكذا دورها في تحقيق التحكم التكنولوجي .

المبحث الاول: التكوين القبلي على الآلة وأثره على الجانب التكنولوجي .

إن تمتع العمال بتكوين حول الآلة أو التكنولوجيا التي يعملون عليها حالياً قبل دخولهم للعمل بالمؤسسة ، يعد من بين المؤشرات التي توحى بأن هؤلاء العمال قد اكتسبوا رصيد معرفي وخبرة مهنية تمكنهم من تجاوز مختلف الصعوبات و التحديات التي يطرحها هذا الجانب التكنولوجي ،وعليه تتجه المؤسسات المعاصرة إلى توظيف و استقطاب العاملين ذوي الخبرة المهنية في هذا المجال ، وسنحاول فيما يلي معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتوظيف هذا النوع من العاملين و كذا أثره على التحكم بالجانب التكنولوجي بالمؤسسة .

الجدول (26): يبين مدى خضوع العمال إلى تكوين سابق على الآلة قبل دخولهم المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية التكوين السابق على الآلة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	62 %50.40	20 %60.60	82 %52.60	1	0.05	1.086
لا	61 %49.60	13 %39.40	74 %47.40			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين سبق لهم و أن خضعوا إلى تكوين سابق حول الآلة التي يعملون عليها حالياً قبل دخولهم للعمل بالمؤسسة الحالية ،وذلك بنسبة 52.60 % و التي سجلنا فيها نسبة 60.60 % لدى فئة المهندسين مقابل نسبة 50.40 % لدى فئة أعوان التحكم ،هذا باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS قمنا بحساب " توزيع كا² " ،فحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.086 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841 ،وعليه فيما أن قيمة كا² الجدولة اكبر من قيمة كا² المحسوبة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد

بنسبة 95% من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و النظرية ،وبالتالي عدم وجود علاقة بين نوع الفئة السوسيو مهنية و التكوين السابق على الآلة، وعليه فان غالبية الباحثين على اختلاف الفئة المهنية التي ينتمون إليها سواء كانوا من المهندسين أو كانوا من أعوان التحكم لهم تكوين سابق قبل دخول المؤسسة على الآلة التي يعملون عليها حاليا .

إن ما توحى به الإحصائيات و النتائج السابقة قد يكون نتيجة للسياسة التي تنتهجها المؤسسة في التوظيف ،حيث أكد لنا احد مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن العامل الذي يمتلك خبرة مهنية سابقة في مجال العمل و التي قد يكون اكتسبها في مراكز التكوين أو في مؤسسات أخرى في نفس التخصص التي تعمل به المؤسسة يشكل أولوية بالنسبة لهم ،ويحرصون دائما على استقطابهم و ضمان خدماتهم لأنهم يمتلكون معرفة ومهارة تجعل من العمل يتسم بالبساطة و تساعدهم في التعامل مع التكنولوجيا بالطريقة المثالية هذا من جهة ومن جهة أخرى إن توظيف المؤسسة لهذا الصنف من العمال سيقبل من التكاليف التي تصرفها على تكوين العمال الجدد ، و بالإضافة إلى هذا فان المؤسسة سيكون لها نوع من الارتياح على مختلف وسائل الإنتاج التكنولوجية نتيجة خبرة العاملين في التعامل معها ،وهذا ما سيقبل من حالات العطب التي تتعرض لها الآلات مما قد يسبب خسائر للمؤسسة ، هذا وان توظيف عمال لهم خبرة و تجربة في ميدان العمل من شأنه ان يقدم الإضافة من خلال ما يحملونه من أفكار و تجارب في هذا الميدان والذي قد يمكن المؤسسة من مواكبة مختلف التغيرات و التطورات التي يشهدها السوق و المحيط الصناعي في مجال تخصصها .

وعليه سنحاول التعمق أكثر في البحث في اثر التكوين السابق الذي يتمتع به العمال على نظرتهم للتكنولوجيا السائدة بالمؤسسة الحالية وذلك وفق الافتراض القائل بأنه كلما كان للعمال تكوين سابق حول الآلات التي يعملون عليها كلما زادت معارفهم وخبراتهم حولها و بالتالي تصبح التكنولوجيا في نظرهم بسيطة او عادية . وذلك في الجدول الموالي .

الجدول (27): يبين اثر التكوين السابق على الآلة للعمال على نظرهم لدرجة تعقيد التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

التكوين السابق على الآلة	وصف العمال للتكنولوجيا بالمؤسسة	نعم	لا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
بسيطة		17 %20.70	15 %20.30	32 %20.50	2	0.05	7.416
عادية		53 %64.60	35 %47.30	88 %56.40			
معقدة		12 %14.60	24 %32.40	36 %23.10			
المجموع		82 %100	74 %100	156 %100			

يظهر الجدول السابق أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين يعتبرون أن التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة هي "عادية" من حيث درجة التعقيد وذلك بنسبة 56.40 %، و التي سجلنا فيها نسبة 64.60 % لدى المبحوثين الذين سبق لهم وان خضعوا إلى تكوين حول الآلة التي يعملون عليها قبل دخولهم للمؤسسة، مقابل نسبة 47.30 % لدى المبحوثين الذين لم يسبق لهم وان تلقوا تكوين حول الآلة التي يعملون عليها قبل دخولهم للمؤسسة و مع ذلك يعتبرون أن التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة عادية من حيث درجة التعقيد، وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 7.416 في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991، وعليه فبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة وهذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و النظرية وهذا ما يوحي بوجود علاقة بين التكوين السابق الذي تلقاه العاملين حول الآلة ونظرهم لدرجة تعقيد التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة .

وتشير الإحصائيات السابقة أن التكوين السابق الذي تلقاه العاملين على الآلة التي يعملون عليها حالياً بالمؤسسة ، كان له اثر على نظرهم لدرجة تعقيد التكنولوجيا بالمؤسسة وجعلهم يصفونها بأنها عادية و ليست غريبة عنهم ، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي له دلالة بان العمال لهم معرفة بمختلف خصوصيات التكنولوجيا التي يتعاملون معها و لا يعانون من الاغتراب اتجاهها ،وهذا ما سيزيد من تقبلهم لها وكذا سيساعدهم على التعامل معها بأكثر فعالية و كفاءة ، ومما سبق يظهر لنا أن سياسة المؤسسة في توظيف العمال أصحاب الخبرة المعرفية و المهنية في مجال العمل عموماً و التكنولوجي منه بالخصوص ،تعبّر عن توجه عقلائي من اجل تحقيق التحكم التكنولوجي .

المبحث الثاني: تكوين العمال عند توظيفهم وأثره على الجانب التكنولوجي .

تتم المؤسسات المعاصرة بتكوين العمال على مختلف متطلبات العملية الإنتاجية - و التي من بينها الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج - وذلك بغية ضمان تحقيق التأقلم و التكيف معها وكذا تحسين قدراتهم في التعامل معها للوصول إلى اعلي درجات الكفاءة ،وسنحاول فيما يلي التطرق إلى مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال بعد توظيفهم مباشرة وكذا مدى تحسين هذا التكوين لقدراتهم و معارفهم، وكذا دوره تنمية القدرات الفنية و العلمية للتعامل مع الآلة أو التكنولوجيا التي يتعاملون معها .

الجدول (28): يبين مدى خضوع العمال لتكوين على الآلة عند توظيفهم بالمؤسسة حسب متغير الفئة

السوسيومهنية.

الفئة السوسيومهنية تكوين سابق على الآلة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² المحسوبة
نعم	89 %72.40	25 %75.80	114 %73.10	1	0.05	0.153
لا	34 %27.60	08 %24.20	42 %26.90			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يتوضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 73.10% من المبحوثين قد خضعوا إلى تكوين حول الآلة التي يعملون أو يتعاملون معها عند التحاقهم بالعمل في المؤسسة، بحيث سجلنا فيها نسب متكافئة بين كل من فئتي الدراسة، إذ كان فيها لفئة المهندسين نسبة 75.80% و لفئة أعوان التحكم نسبة 72.40%، وهذا وعند حساب "توزيع ك²" باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 0.153 وقيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841، وعليه بما أن قيمة ك² الجدولة أكبر من قيمة ك² المحسوبة، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و التكرارات النظرية وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و التكوين على الآلة عند الالتحاق بالعمل في المؤسسة، وعليه فإن أغلبية المبحوثين على اختلاف الفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها قد خضعوا إلى تكوين حول الآلة التي يتعاملون معها عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة.

تشير الإحصائيات السابقة إلى أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعامل التكوين وتعتبره أمر ضروري لتحقيق التوافق مع متطلبات العملية الإنتاجية وكذا التعامل مع وسائل الإنتاج (التكنولوجيا) على وجه الخصوص، وفي هذا الصدد صرح لنا المدير التقني على مستوى وحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي بقوله " التكوين هو أمر ضروري لكل مؤسسة فغالبية العمال الذين نقوم بتوظيفهم نرى أنهم في حاجة لإكسابهم مهارات التعامل مع الآلة أو تحديثها بما يجعل تعامله معها يتصف بالكفاءة " ويظهر لنا هذا القول ان المؤسسة تهتم بتكوين غالبية عمالها من اجل ضمان قدر عالي من الكفاءة خصوصا في ظل التطور المستمر الذي يعرفه المجال التكنولوجي .

وانطلاقا مما سبق سنحاول معرفة مدى تحسين التكوين الذي يتلقاه العمال عند التحاقهم بالعمل في المؤسسة لقدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا بالمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول (29): يبين مدى تحسين التكوين لقدرات العمال في التحكم بالتكنولوجيا التي يعملون عليها.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
<u>57%</u>	56	حسن كثيرا
28.90%	33	حسن قليلا
14%	16	لم يحسن إطلاقا
100%	114	المجموع

الفصل السادس.....التكوين وممالة التحكم التكنولوجي

يظهر الجدول السابق أن نسبة 57 % من المبحوثين الذين خضعوا إلى تكوين عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة ، قد عبروا بان هذا التكوين قد "حسن كثيرا" من قدراتهم ومعارفهم حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة مقابل نسبة 28.90 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنه "حسن قليلا" من قدراتهم ومعارفهم حول الآلة التي يعملون عليها ، في حين نجد أن نسبة من عبروا أن التكوين الذي تلقوه عند دخولهم للمؤسسة "لم يحسن إطلاقا" من قدراتهم ومعارفهم حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة تقدر ب: 14 % .

ومما سبق نجد أن الإحصائيات السابقة تشير إلى أن التكوين الذي يتلقاه العاملين عند التحاقهم بالمؤسسة يلعب دور وظيفي في تنمية قدرات العاملين ومعارفهم حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ، هذا وسنحاول في الجدول الموالي معرفة دور التكوين الذي يتلقاه العمال عند التحاقهم بالمؤسسة في تحقيق توافق لقدراتهم العلمية و الفنية مع الآلات التي يتعاملون أو يعملون عليها .

الجدول(30): يبين دور التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة في تحقيق التوافق في القدرات الفنية و العلمية

للعمال مع الآلة.

التكوين عند الدخول للمؤسسة	نعم	لا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	70 %61.40	21 %50	91 %58.30	2	0.05	15.767
أحيانا	43 %37.70	14 %33.30	57 %36.50			
أبدا	01 %0.90	07 %16.70	08 %05.10			
المجموع	114 %100	42 %100	156 %100			

يظهر الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين لهم توافق "دائم" لقدراتهم مع المتطلبات الفنية و العلمية للتعامل مع الآلة وذلك بنسبة 58.30 % ، والتي سجلنا فيها نسبة 61.40 % لدى

المبحوثين الذين خضعوا إلى تكوين حول الآلة عند دخولهم للعمل بالمؤسسة ،مقابل نسبة 50 % من المبحوثين الذين لم يخضعوا إلى تكوين حول الآلة عند التحاقهم بالعمل في المؤسسة ، هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ،تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 15.767 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية قدرت ب : 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه فيما أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة فان الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين تكوين العمال عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة وتوافق قدراتهم الفنية و العلمية مع الآلة .

وعليه يظهر مما سبق أن تكوين العامل عند التحاقه للعمل في المؤسسة يشكل إسهاما وظيفيا يحقق توافقا بين ما يمتلكه العامل من قدرات ومعارف وبين متطلبات التعامل مع الآلة بكفاءة و فعالية ،خصوصا في ظل التطور و التغير المستمر الذي يعرفه هذا المجال و بالتالي تسعى المؤسسة إلى تكوين العمال عند توظيفهم كخطوة أساسية تضمن بها توافق قدرات عمالها مع متطلبات التعامل و التحكم في التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة. وبالتالي فإدارة المؤسسة ترى أن العاملين دائما في حاجة إلى التكوين مادامت التكنولوجيا دائمة التطور و التغير ،هذا و سنحاول معرفة وعى العمال بأهمية الاستمرارية في التكوين وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (31): يظهر مدى حاجة العمال إلي تكوين آخر بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	99 %80.50	27 %81.80	126 %80.80	1	0.05	0.030
لا	24 %19.50	06 %18.20	30 %19.20			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

عبر أغلبية الباحثين في الجدول السابق عن حاجتهم إلى تكوين آخر بالمؤسسة وذلك بنسبة تقدر ب: 80.80 % ، والتي تكافأت فيها النسب بين فئة المهندسين و فئة أعوان التحكم ب : 81.80 % و 80.50% على التوالي ، وبلاستعمال البرنامج الإحصائي SPSS قمنا بحساب "توزيع ك²" ، لنتحصل على قيمة ك² المحسوبة تساوي 0.030 ، في حين نجد قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره : 0.05 تساوي 3.841 ، وعليه يظهر لنا جليا أن قيمة ك² الجدولة أكبر من قيمة ك² المحسوبة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية مما يوحي بعدم وجود علاقة بين نوع الفئة السوسيو مهنية و الحاجة إلى تكوين آخر بالمؤسسة .

تشير الإحصائيات السابقة إلى أن كل من أعوان التحكم و المهندسين عبروا بأنهم في حاجة إلى تكوين آخر حول التكنولوجيا ، وهذا الأمر يوحي بان الباحثين على وعي كبير بأهمية التكوين حيث صرح لنا احد الباحثين من أعوان التحكم في هذا الموضوع قائلا " التكوين أمر جيد بالنسبة لنا فهو فرصة لتطوير مهارتنا و قدراتنا وهذا ما سيكون له الأثر الايجابي على أهداف المؤسسة و بالتالي أهدافنا" ، وعليه يظهر من هذا القول أن التكوين يساهم في إكساب العمال مجموعة من المعارف و المهارات و التي تساعدهم في تقديم أداء أفضل وهو ما يحقق أهداف المؤسسة و أن تحقق أهداف المؤسسة سيعود بالإيجاب على أهدافهم الشخصية ، هذا وعبر في تصريح آخر احد الباحثين من المهندسين قائلا "إن المجال التكنولوجي دائم التغير و التطور ،وما يعتبر اليوم حديث سيصبح غدا قديم ومتداول لدى الجميع ،وان التكوين المستمر هو فقط من يمكننا و يجعلنا سابقين في مجارة هذا التغير و التطور وهو ما يضمن لنا التحكم فيه " وعليه فالقول السابق يشير إلى أن التطور المستمر الذي يعرفه المجال التكنولوجي يجعل من الباحثين في حاجة دائمة إلى فترات تكوينية أخرى، تساعدهم على مجارة هذا التطور و بالتالي يمكنهم من استغلاله بكفاءة و فعالية وهذا ما قد يخلق للمؤسسة التميز في السوق . هذا ونتيجة لما سبق سنحاول في الجدول الموالي معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو آلة حديثة في مجال العمل .

الجدول (32): يوضح مدى تكوين العمال عند إدخال آلة جديدة بالمؤسسة حسب متغير الفئة

السوسيومهنية.

الفئة السوسيومهنية تكوين جديد عند إدخال آلة جديد	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	95 %77.20	26 %78.80	121 %77.60	1	0.05	0.036
لا	28 %22.80	07 %21.20	35 %22.40			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 77.60 % من المبحوثين أكدوا لنا انه عند إدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية ، تقوم المؤسسة بتكوينهم حسب متطلبات التعامل معها ، حيث تكافأت فيها النسب بين كل من فئتي الدراسة ، إذ سجلنا نسبة 78.80 % لدى فئة المهندسين و نسبة 77.20 % لدى فئة أعوان التحكم ، وبحساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.036 ، في حين نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.841 وذلك عند درجة حرية قدرت ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 ، وعليه فيما أن قيمة كا² الجدولة اكبر من قيمة كا² المحسوبة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية ، مما يوحي بعدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيومهنية و الخضوع إلى التكوين عند إدخال آلة جديدة في العمل بالمؤسسة .

تظهر الإحصائيات السابقة أن غالبية المبحوثين بغض النظر عن الفئة السوسيومهنية التي ينتمون إليها ، يخضعون إلى تكوين جديد عند إدخال آلة جديدة في العمل ، وهو مؤشر يعبر عن حرص المؤسسة على تكوين عمالها وتنمية قدراتهم وفق متطلبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، وهذا من شأنه أن يضمن استمرارية تعامل العمال مع التكنولوجيا بكفاءة مما يسهم بدوره في تفعيل العملية الإنتاجية ككل ، وفي هذا الصدد صرح لنا المدير

التقني للوحدة الصناعية محل البحث بقوله " الآلة الجديدة تحمل خصائص ومعارف جديدة ومن الضروري تكوين العاملين عليها لتجنب أي خطأ في التعامل معها و الذي قد يكلف المؤسسة الكثير". وعليه إن وعي إدارة المؤسسة بأهمية مسايرة العمال للتطور التكنولوجي المتسارع ، يدفعها إلى تبني مبدأ سياسة التكوين المستمر (انظر مبادئ التكوين الصفحة ..) لعمالها في هذا الجانب منذ توظيفهم إلى غاية تسريحهم ، وان هذه السياسة تعتبر عاملا مساعدا في تحقيق التحكم التكنولوجي .

المبحث الثالث: إقامة دورات تكوينية بالمؤسسة وأثره على الجانب التكنولوجي.

إن إقامة دورات تكوينية على مستوى المؤسسة يعد من بين أكثر الطرق و الأساليب التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسات الحالية ، نظرا لتقليصها للجهود المادية و الزمنية ، بحيث يخضع العمال أثناء هذه الدورات التكوينية على مستوى المؤسسة التي يعملون بها إلى تحديث و تنمية لمختلف المعارف و المهارات المتعلقة بمجال عملهم و التي من بينها ما يتعلق بالمجال التكنولوجي ، وعليه سنحاول في ما يلي الاطلاع على مدى اهتمام إدارة المؤسسة بإقامة دورات تكوينية للعاملين بها و كذا معرفة أكثرها على الجانب التقني و التكنولوجي .

الجدول (33): يظهر مدى إقامة دورات تكوينية حول التكنولوجيا بالمؤسسة حسب متغير الفئة

السوسيومهنية.

الفئة السوسيومهنية إقامة دورات تكوينية بالمؤسسة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² الخسوية
دائما	27 %22	12 %36.40	39 %25	2	0.05	6.777
أحيانا	65 %52.80	19 %57.60	84 %53.80			
نادرا	31 %25.20	02 %06.10	33 %21.20			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يبين الجدول السابق أن إدارة المؤسسة "أحيانا" ما تقيم دورات تكوينية حول الجانب التكنولوجي ، وذلك ما عبر عنه نسبة 53.80 % من المبحوثين ، والتي سجلنا فيها نسبة 57.60 % لدى فئة المهندسين مقابل نسبة 52.80 % لدى فئة أعوان التحكم ، وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 6.777 ، في حين كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه فبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و النظرية وهو ما يؤكد علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و إقامة دورات تكوينية حول التكنولوجيا بالمؤسسة .

تشير الإحصائيات السابقة إلى أن المؤسسة تهتم بإقامة دورات تكوينية لفئة المهندسين بشكل أكبر مقارنة مع فئة أعوان التحكم ، ويمكن أن يعود هذا إلى أن مهنة المهندسين تعتبر أكثر تعقيدا من مهنة أعوان التحكم ، حيث نجد أن المهندسون يهتمون بأنشطة التصميم و التخطيط ، مراقبة جودة المنتج ، صلاحية الآلات... الخ ، وهي أنشطة حساسة تتطلب مراعاة مختلف التغيرات و التطورات التي تحدث على الجانب التكنولوجي في البيئة الخارجية المحيطة وبالتالي تتجه المؤسسة لتركيز دوراتها التكوينية على هذه الفئة مقارنة مع فئة أعوان التحكم و التي تتسم أنشطتها بالروتين و البساطة مثل أنشطة التركيب و التلحيم و الطلاء .. الخ و التي لا تحتاج إلى الكثير من التدريب و التكوين هذا من جهة ومن جهة أخرى أن منصب المهندس هو منصب نوعي مؤثر على نوعية و جودة المنتج ، وهو ما يؤثر على تنافسية المؤسسة ، وقدرتها على تحقيق حصة سوقية وضمان الاستمرارية و البقاء مقارنة مع أعوان التحكم الذين يشغلون منصب متاح ومتوفر في سوق اليد العاملة .

عموما تظهر النتائج السابقة أن المؤسسة مهتمة أحيانا بإقامة دورات تكوينية لجل عمالها -رغم التفاوت الحاصل في ذلك بين الفئتين المهنتين - وهذا من شأنه أن يلعب دور وظيفي في وصول المؤسسة إلى درجة عالية من التحكم التكنولوجي و تجاوز مختلف التحديات و الصعوبات التي يطرحها هذا الجانب ، وعليه سنحاول في الجدول الموالي معرفة هل للدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة حول التكنولوجيا السائدة بها دور في تحقيق التوافق بين قدرات ومهارات العاملين متطلبات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها.

الجدول(34): يوضح العلاقة بين إقامة دورات تكوينية حول التكنولوجيا بالمؤسسة مع توافق القدرات الفنية و العلمية للعمال مع الآلات التي يعملون عليها.

إقامة دورات تكوينية	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
توافق القدرات الفنية و العلمية مع الآلة	59 %64.10	22 %64.70	10 %33.30	91 %58.30	4	0.0 5	37.705
دائما	33 %35.90	12 %35.30	12 %40	57 %20.50			
أحيانا	-- %--	-- %--	08 %26.70	08 %05.10			
أبدا	92 %100	34 %100	30 %100	156 %100			
المجموع							

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم توافق فني وعلمي "دائم" مع متطلبات التعامل مع الآلة وذلك بنسبة تقدر ب: 58.30 %، والتي تكافأت فيها النسب بين كل من حالة "أحيانا" ما تقيم المؤسسة دورات تكوينية حول التكنولوجيا السائدة بها و لعمالها توافق معرفي وفني دائم مع متطلبات الآلات التي يعملون عليها وذلك بنسبة 64.70 %، وحالة "دائما" ما تقيم المؤسسة دورات تكوينية حول التكنولوجيا السائدة بها و لعمالها توافق فني ومعرفي دائم مع متطلبات الآلات التي يعملون عليها وذلك بنسبة 64.10 % ، في حين سجلنا في حالة "نادرا" ما تقيم المؤسسة دورات تكوينية حول التكنولوجيا السائدة بها ومع ذلك يملك عمالها توافق فني ومعرفي دائم مع متطلبات الآلات التي يعملون عليها وذلك بنسبة 33.30 % ، هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 37.705 ، في حين نجد قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ، ومما سبق يظهر

لنا جليا أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 الجدولة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين إقامة المؤسسة لدورات تكوينية حول التكنولوجيا السائدة بها و بين توافق القدرات العلمية و الفنية للعمال مع متطلبات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها .

عموما تشير الإحصائيات السابقة إلى أن الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة حول الجانب التكنولوجي السائد بها تلعب دور وظيفي في زيادة توافق القدرات العلمية و الفنية للعمال مع الآلات التي يعملون عليها، وعليه فان توجه المؤسسة نحو إقامة هذا النوع من الدورات التكوينية بشكل دوري أو دائم يشكل إسهام وظيفي يساعد على تحقيق المؤسسة للتحكم التكنولوجي .

المبحث الرابع: نوعية التكوين بالمؤسسة و أثرها على الجانب التكنولوجي.

تتوقف فعالية العملية التكوينية التي يخضع لها العمال على نوعية التكوين الذي يتلقونه ومدى كفاءة مضامينه وبرامجه و درجة توافقه مع المتطلبات الفعلية في العمل ، وسنحاول في ما يلي التطرق إلى نوعية التكوين السائدة بالمؤسسة ومدى توافقه مع متطلبات التحكم في التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

الجدول (35): نوعية التكوين حول التكنولوجيا بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية نوعية التكوين	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا^2 المحسوبة
نظري	37 %30.10	16 %48.50	53 %34	2	0.05	4.375
تطبيقي	28 %22.80	04 %12.10	32 %20.50			
كلاهما	58 %47.20	13 %39.40	71 %45.50			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يبين الجدول السابق أن نوعية التكوين الذي تقدمه المؤسسة للعاملين بها يشمل الجانب "النظري و التطبيقي معا" وذلك بنسبة 45.50 % ، و التي سجلنا فيها لدى فئة أعوان التحكم نسبة 47.20 % مقابل نسبة 39.40 % لدى فئة المهندسين .وبحساب "توزيع ك² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 4.375 ، في حين نجد قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية قدرت ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه بما أن قيمة ك² الجدولة اكبر من قيمة ك² المحسوبة ، فان الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و النظرية وهذا ما يؤكد بدوره عدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و نوعية التكوين الذي تقدمه المؤسسة .

تشير الإحصائيات السابقة أن أكثرية الباحثين من مهندسين وأعوان تحكم أكدوا أن نوعية التكوين المقدم من طرف المؤسسة هو نظري و تطبيقي ، وهذا ما أكده لنا أيضا احد موظفي مصلحة الموارد البشرية المكلف بعملية التكوين على مستوى الوحدة الصناعية بقوله " إن التكوين النظري يجب أن يكمله الجانب التطبيقي في الميدان ، فالعامل المتكون لا يستوعب المعارف في هذا المجال بشكل كامل إلا عند تطبيقها على ارض الواقع هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن إخضاع العامل إلى تكوين تطبيقي مباشرة دون إكسابه معارف نظرية حول هذه التكنولوجيا سيشكل عائق أمام قدرة العامل على تعلم المهارات المقدمة له بالشكل المطلوب " . وعليه يظهر لنا من خلال هذا القول أن القائمين على عملية التكوين على دراية بأهمية التكوين بنوعيه النظري و التطبيقي وهذا مما قد يشكل عاملا هاما يسهم في رفع من كفاءة العمال في التعامل مع التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة .

هذا وان التعامل بكفاءة مع التكنولوجيا و الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية يتطلب وجود قدر كبير من التوافق و الاستمثال بين ما يتلقاه العامل من معارف نظرية و تطبيقية وبين ما تتطلبه هذه التكنولوجيا أو الآلة من معارف نظرية ومهارات تطبيقية ، وهذا ما سنحاول معرفته في الجدول الموالي .

الجدول (36): يوضح علاقة نوعية التكوين بالمؤسسة مع نوع المعرفة التي تتطلبها التكنولوجيا.

نوع المعرفة التي تتطلبها التكنولوجيا نوعية التكوين	نظرية	تطبيقية	كلاهما	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نظري	14 %56	05 %20.80	34 %31.80	53 %34	4	0.05	10.384
تطبيقي	05 %20	08 %33.30	19 %17.80	32 %20.50			
كلاهما	06 %24	11 %45.80	54 %50.50	71 %45.50			
المجموع	25 %100	24 %100	107 %100	156 %100			

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نوعية التكوين السائدة بالمؤسسة تشمل الجانب "النظري و التطبيقي معا" وذلك بنسبة 45.50 % عبر فيها نسبة 50.50 % من الباحثين أنهم تلقوا تكوين نظري وتطبيقي ويعتبرون أن التكنولوجيا التي يتعاملون معها بالمؤسسة تتطلب "معرفة نظرية و تطبيقية" للتعامل معها مقابل نسبة 45.80 % من الباحثين الذين لهم تكوين نظري و تطبيقي و يعتبرون أن التكنولوجيا التي يتعاملون معها بالمؤسسة تتطلب "معرفة تطبيقية فقط" مقابل 24 % من الباحثين الذين لهم تكوين نظري وتطبيقي و يعتقدون أن التكنولوجيا التي يتعاملون معها تتطلب "معرفة نظرية فقط" ، وبعد حساب "توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.384 ، في حين كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ، وعليه وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة ، وهذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فرق جوهري بين التكرارات النظرية و الفعلية مما يؤكد وجود علاقة بين نوع المعرفة التي تتطلبها التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ونوعية التكوين الذي

يتلقاه العمال بالمؤسسة ،بحيث ترتبط نوعية التكوين الذي يتلقاه العمال بنوع المعرفة التي تطلبها التكنولوجيا للتعامل معها.

ويظهر من النتائج السابقة أن هناك توافق بقدر مقبول بين نوع المعرفة التي تطلبها التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ونوعية التكوين الذي يتلقاه العمال وهو ما قد يكون له الأثر الايجابي في تحقيق توافق بين قدرات العمال ومتطلبات التعامل مع هذه التكنولوجيا مما يساهم في التحكم فيها بشكل أكثر كفاءة واحترافية . هذا و سنحاول في الجداول الموالية التطرق إلى احد أساليب التكوين من كل نوع ، بحيث سنتطرق إلى مدى تزويد العمال بالبحوث حول التكنولوجيا كأحد أكثر الأساليب النظرية انتشارا للتكوين وكذا أثره على الجانب التكنولوجي ،ثم سنتطرق إلى مدى تكوين العمال بالبلد الأم للتكنولوجيا كأحد الأساليب الميدانية أو التطبيقية للتكوين .

الجدول (37): يظهر مدى تزويد العمال بالبحوث حول تكنولوجيا المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² المحسوبة
دائما	26 %21.10	16 %48.50	42 %26.90	2	0.05	19.966
أحيانا	45 %36.60	16 %48.50	61 %39.10			
أبدا	52 %42.30	01 %03	53 %34			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يبين الجدول السابق أن نسبة 39.10 % من الباحثين الذين عبروا أن المؤسسة "أحياناً" ما تقوم بتزويدهم بالبحوث حول التكنولوجيا التي يعملون عليها ، و هي النسبة التي دعمها فئة المهندسين بنسبة 48.50% مقابل نسبة 36.60 % لدى فئة أعوان التحكم ، وبجساب "توزيع ك²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 19.966 وفي المقابل نجد قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية قيمتها تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه نتيجة لأن قيمة ك² المحسوبة أكبر من قيمة ك² الجدولة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و مدى تزويد المؤسسة عمالها بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بها.

وعليه تشير الإحصائيات السابقة إلى أن المؤسسة "أحياناً" ما تزود المهندسين من عمالها بالبحوث حول بنسبة أكبر من أعوان التحكم ، وهذا قد يعود إلى أن مثل هذه البحوث تساعد المهندسين في تطوير قدراتهم ومعارفهم في مجالات التصميم و التخطيط وحتى في معرفة متطلبات الوصول إلى مستوى الجودة و النوعية التي يفرضها السوق ، وذلك باعتبارهم الفئة المسؤولة على مثل هذه الأنشطة و التي تتطلب استمرارية في البحث و التطوير مقارنة مع أنشطة أعوان التحكم والتي هي أنشطة محددة حركياً وزمنياً بطريقة علمية مسبقاً ، وهذا ما يشير إلى اعتماد المؤسسة على أفكار نظرية الإدارة العلمية و التي ترى بان العامل التنفيذي هو عنصر غير مؤهل لتقديم أي مبادرة وواجهه يتوقف على تنفيذ الأوامر بدقة وفي هذا الشأن يقول "فردريك تايلور" الأب الروحي لهذه النظرية " لا نريد أي مبادرة من رجالنا كل ما نريده منهم هو تنفيذ الأوامر بدقة و سرعة " .

و بالإضافة إلى ما سبق إن ما تتسم به آخر البحوث في المجال التكنولوجي من معادلات معقدة و تعاملات دقيقة تتطلب مستوى تعليمي عال لفهمها، وهذا ما قد يقف عائقاً أمام فهم أعوان التحكم لمثل هذه البحوث باعتبار أن مستواهم العلمي لا يتعدى الثانوي في حين نجد أن جل المهندسين من مستوى تعليمي عال مما يؤهلهم لفهم هذه البحوث و تطبيقها .

ونتيجة لما سبق سنحاول أن نعرف في الجدول الموالي معرفة الدور الذي يلعبه تزويد المؤسسة لعمالها في دفعهم إلى الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يعملون عليها بالمؤسسة.

الجدول (38): علاقة التزويد بالبحوث حول التكنولوجيا بالفئة السوسيو مهنية و الاجتهاد و الابتكار في

التكنولوجيا السائدة.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الفئة السوسيو مهنية	
				الاجتهاد و الابتكار	التزويد بالبحوث
26 %100	-- %---	01 %03.80	25 %96.20	أعوان التحكم	دائما
16 %100	-- %---	-- %---	16 %100	المهندسين	
42 %100	-- %---	01 %02.40	41 <u>%97.60</u>	المجموع	
45 %100	-- %---	04 %08.90	41 %91.10	أعوان التحكم	أحيانا
16 %100	-- %---	03 %18.80	13 %81.20	المهندسين	
61 %100	-- %---	07 %11.50	54 <u>%88.50</u>	المجموع	
52 %100	02 %33.30	06 %22.40	44 %84.60	أعوان التحكم	أبدا
01 %100	-- %---	-- %---	01 %100	المهندسين	
53 %100	02 %03.80	06 %11.30	45 <u>%84.90</u>	المجموع	
156 %100	02 %01.30	14 %09	140 <u>%89.70</u>	المجموع	

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة 89.70 % من المبحوثين أنهم "دائما" ما يسعون إلى الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يتعاملون معها، حيث سجلنا فيها نسبة 97.60 % من المبحوثين الذين "دائما" ما تقوم المؤسسة بتزويدهم بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بها ، والتي تكافأت فيها النسبة بين كل من المهندسين بنسبة 100 % و أعوان التحكم بنسبة 96.20 % . في حين سجلنا نسبة 88.50 % من المبحوثين الذين "أحيانا" ما تقوم المؤسسة بتزويدهم بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بها، و التي كان فيها لفئة أعوان التحكم نسبة 91.10 % ، مقابل نسبة 81.20 % لدى فئة المهندسين . أما في حالة "نادرا" ما تقوم المؤسسة بتزويد العمال بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ومع ذلك يسعى هؤلاء العمال إلى الاجتهاد و الابتكار في المجال التكنولوجي فقد سجلنا نسبة مكافئة للحالة السابقة وذلك بنسبة 84.90 % ، والتي سجلنا فيها نسبة 100 % لدى أعوان التحكم مقابل نسبة 84.60 % لدى فئة أعوان التحكم .

وعليه يتبين لنا من الإحصائيات السابقة أن المتغير الرائز -الفئة السوسيو مهنية- لا يؤثر في العلاقة الأولية بين متغيري تزويد المؤسسة العمال بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة و اتجاه العمال إلى الاجتهاد و الابتكار في هذه التكنولوجيا التي يتعاملون معها ، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين عبروا بأنهم دائما ما يجتهدون و يحاولون الابتكار في التكنولوجيا التي يتعاملون معها بغض النظر عن درجة تزويدهم بالبحوث حولها ، وهو ما يؤكد عدم وجود علاقة بين المتغيرين السابقين ، وعليه فان التزويد بالبحوث حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة حسب المبحوثين لا يلعب دور في دفعهم نحو الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا.

و إن النتيجة السابقة قد تعود إلى عدة أسباب من بينها نقص ثقافة المطالعة و البحث و الاطلاع لدى العامل الجزائري ، خصوصا وان هدفه الأول في العمل لا يتمثل في تنمية قدراته الذاتية بقدر ما هو تحقيق مكسب اقتصادي ومادي ، أما عن سعيه الدائم نحو الاجتهاد و الابتكار فقد يرتبط هو الآخر بعدة عوامل و منها ما هو متعلق بالتحفيز الذي تقدمه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى منها ما هو متعلق برغبة العمال في فرض أنفسهم في جماعة العمل وتوسيع هامش حريتهم و اكتساب رصيد معين من السلطة داخلها ، و بالتالي تحقيق مضامين أفعاله و التي من بينها :تحقيق أقصى ربح مادي ممكن ، المحافظة على منصب عمله، اكتساب ثقة الإدارة ، وكذا السيطرة على توجهات جماعة العمل و رسم معاييرها .

الجدول(39): تكوين العمال بالبلد الأم للتكنولوجيا حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية تكوين بالبلد الأم للتكنولوجيا السائدة بالمؤسسة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² المحسوبة
نعم	23 %18.70	08 %24.20	31 %19.90	1	0.05	0.502
لا	100 %81.30	25 %75.80	125 %80.10			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 80.10% من المبحوثين لم يخضعوا إلى تكوين بالبلد الأم للتكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ، حيث دعمت فئة أعوان التحكم هذه النتيجة بنسبة 81.30% ، وفي المقابل كان لفئة المهندسين نسبة 75.80% ، وعند حساب "توزيع ك²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 0.502 ، في حين نجد قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841 . وعليه يظهر مما سبق أن قيمة ك² الجدولة أكبر من قيمة ك² المحسوبة ، وهذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95% عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية وهو ما يوحي بعد وجود علاقة بين متغيري الفئة السوسيو مهنية و الاستفادة من تربص ميداني أو تدريبي بالبلد الأم للتكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

يظهر لنا مما سبق أن الإحصائيات الموضحة في الجدول السابق تشير إلى أن غالبية المبحوثين سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم لا يخضعون إلى تكوين خارجي حول التكنولوجيا المتعامل معها ، ويمكن تأويل هذه النتيجة من خلال ما صرح به الموظف المكلف بالتكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية بقوله " من غير المعقول أن نقوم بتكوين جميع العمال بالخارج ، ونحن نقوم بتكوين عينة فقط منهم وهذه الأخيرة ملزمة بنقل

مختلف ما استفادت منه من معارف ومهارات إلى زملائهم في العمل". وعليه يظهر لنا من خلال هذا القول أن المؤسسة لها إستراتيجية تكوينية قائمة على فكرة تكوين المكونين ، بحيث يتم تكوين بعض العمال في البلد الأم للتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة (وهي في الغالب حسب ذات المسؤول دولتي كوريا الجنوبية و الصين)، ثم يقوم هؤلاء العمال بتكوين زملائهم في مكان العمل بالمؤسسة ، خصوصا في ظل نمط العمل الجماعي الذي يسمح بتبادل الخبرات و المعارف بين أعضاء جماعات العمل ، وهذا ما يساعد بدوره العمال على تكوين رصيد من المعارف و الخبرات و المهارات حول التكنولوجيا بأقل تكلفة ممكنة .

المبحث الخامس: إستراتيجية التكوين من التحكم التكنولوجي إلى بناء تكنولوجيا محلية.

تتجه المنظمات المعاصرة إلى بناء إستراتيجية تنموية قائمة على تخطيط عقلائي ، وهذا الأخير يساعد حسب "بيتر دروكر" على معرفة الفرص و المخاطر الكامنة في المستقبل ، وبالتالي استغلالها أو تجنبها و خفضها على الأقل¹. ولعل من بين أهم هذه الفرص و المخاطر هي تلك التي يطرحها الجانب التكنولوجي الذي يتسم بديمومة التغير و التطور ، وعليه وأمام هذه التطورات و التغيرات المعقدة و المتسارعة ، تعتمد هذه المنظمات على الجانب التكويني كأحد أهم المفاتيح الإستراتيجية لمواجهة الخطر التكنولوجي الكامن في عجز المنظمة على استيعاب مختلف هذه التغيرات و التطورات التكنولوجية و التكيف مع متطلبات التعامل معها و التحكم فيها، وذلك من خلال تفعيل هذا الجانب التكويني عبر بناء منظومة تكوينية مستمرة ومتكاملة المعالم، وان ما يكتسبه العامل من رصيد معرفي ومهاراتي نتيجة لهذا العمل التكويني المستمر ، يشكل بدوره دافع للمنظمة ككل للتطلع إلى بناء تكنولوجيا محلية خاصة بها، وبالتالي الانتقال من حالة البحث عن تجاوز الخطر و التهديد إلى حالة البحث عن خلق فرص و استغلالها، أو من محاولة البقاء في السوق إلى التميز فيه و السيطرة عليه.

وعليه وانطلاقا مما سبق ، سنحاول في الجداول الموالية التطرق إلى مدى إيمان الباحثين بقدرة الجانب التكويني الحالي بالمؤسسة على تحقيق التحكم التكنولوجي، وكذا دوره في دفع المؤسسة إلى بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة.

¹ بشير العلق ، الادارة الحديثة -النظريات و المفاهيم- ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن، 2008، ص 122.

الجدول(40): التكوين يساعد على تحقيق التحكم التكنولوجي حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية التكوين يساعد على تحقيق التحكم التكنولوجي	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	38 %24.20	08 %30.90	46 %29.50	2	0.05	1.663
أحيانا	67 %54.50	22 %66.70	89 %57.10			
نادرا	18 %14.60	03 %09.10	21 %13.50			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

عبر أغلبية الباحثين في الجدول السابق أن العمل التكويني الذي يخضعون إليه بالمؤسسة يساعدهم "أحيانا" في تحقيق التحكم التكنولوجي و ذلك بنسبة 57.10 % ، هذه النسبة دعمتها فئة المهندسين بنسبة 66.70 % مقابل نسبة 54.50 % من فئة أعوان التحكم . هذا وعند حساب "توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، كانت قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.663 ، في حين نجد قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية قدرها 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، ومما سبق يظهر لنا جليا أن قيمة كا² الجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية مما يوحي بعدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و الاعتقاد بان نمط التكوين المعتمد بالمؤسسة يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي .

وعليه تشير الإحصائيات السابقة إلى إن كل من المهندسين وأعاون التحكم يعتقدون أن نمط العمل التكويني الذي يخضعون إليه يسهم أحيانا في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة،وعليه فالنتائج السابقة توحى بان التكوين يسهم أحيانا في الرفع من مهارات والمعارف التي تسهم بدورها في تحقيق التماثل مع متطلبات التعامل مع التكنولوجيا، وعليه يعد هذا التوجه بمثابة تغذية رجعية مدى فعالية نمط التكوين الذي يتلقاه المبحوثين من اجل تحقيق التحكم التكنولوجي. هذا وسنحاول في الجدول الموالي التطرق إلى مدى تأثير هذا التوجه على قدرة المؤسسة في بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة، وذلك وفق الافتراض القائل انه كلما زاد إيمان المبحوثين بفعالية نمط التكوين الذي يتلقونه بالمؤسسة لتحقيق التحكم التكنولوجي كلما زاد إيمانهم بقدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية خاصة بها بشكل كامل .

الجدول (41): يبين العلاقة بين التكوين يساعد على تحقيق التحكم التكنولوجي و قدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية.

التكوين يساعد على تحقيق التحكم التكنولوجي القدرة على بناء تكنولوجيا محلية	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	33 %71.70	60 %67.40	07 %33.30	100 %64.10	2	0.05	10.230
لا	13 %28.30	29 %32.60	14 %66.70	56 %35.90			
المجموع	46 %100	89 %100	21 %100	156 %100			

يعتقد المبحوثين في الجدول السابق أن المؤسسة "قادرة على بناء تكنولوجيا" محلية مائة بالمائة، وذلك بنسبة 64.10 % ، والتي سجلنا فيها نسب متكافئة، وذلك بين كل من حالة "دائما" و حالة "أحيانا" ما يساعد التكوين على تحقيق التحكم التكنولوجي و المؤسسة قادرة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة وذلك بنسبة 71.70 % و 67.40 % على التوالي و بالمقابل سجلنا نسبة 33.30 % في حالة "نادرا" ما يساعد التكوين على تحقيق التحكم التكنولوجي ومع ذلك المؤسسة قادرة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة، هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الاحصائي SPSS، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.230، في حين نجد أن قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه نجد ان قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² المجدولة ، وهذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات المبحوثين، مما يوحي بوجود علاقة بين فعالية نمط التكوين في تحقيق التحكم التكنولوجي و الاعتقاد بقدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية خاصة بما .

تشير الإحصائيات السابقة إلى أن هناك علاقة طردية بين فعالية نمط التكوين و الإيمان بقدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة ، بحيث يعتقد غالبية المبحوثين أن نمط التكوين الذي يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي بإمكانه أن يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على خلق تكنولوجيا محلية، وفي هذا الصدد أكد لنا مدير المشاريع للمجمع الصناعي "كوندور" أن هذا الأخير بمختلف وحداته الصناعية أصبح ينتج أغلبية القطع الخاصة بأي منتج من منتجات المجمع الصناعي "كوندور" بمختلف فروعها أصبح يستورد قطع قليلة فقط و التي تتسم بالتعقيد الكبير و الدقة العالية والتي لا يتم إنتاجها بعد في المؤسسة وهي تقترب من تحقيق ذلك ، وهذا يوحي لنا باهتمام المؤسسة بضرورة بناء تكنولوجيا محلية وطنية وهو ما يؤكد شعار الموجود منتوجاتها مثل "كوندور جزائري الأصل" وهو تعبير صريح يترجم هدف المؤسسة في جعل كل التكنولوجيات التي تعمل عليها محلية الصنع ، وعليه يمكن القول مما سبق أن تفعيل نمط التكوين الذي يخضع له العمال بما يتطلبه التحكم في التكنولوجيا الحديثة يعد خطوة مهمة ممهدة لولوج المؤسسة مرحلة جديدة مضمونها القدرة على بناء تكنولوجيا محلية .

المبحث السادس: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها.

أ) عرض اهم النتائج:

- يظهر الجدول (26) ان غالبية العمال على اختلاف الفئة المهنية التي ينتمون إليها يتمتعون بتكوين سابق على الآلة التي يعملون عليها حاليا قبل التحاقهم بالعمل في المؤسسة، وهذا نتيجة لسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة بحيث تولي أهمية كبيرة لتوظيف أصحاب الخبرات المهنية في مجال العمل .
- يبين الجدول (27) أن التكوين السابق الذي تلقاه العاملين على الآلة التي يعملون عليها حاليا بالمؤسسة ، يساهم في تبسيط التكنولوجيا لديهم، ويجعلهم يصفونها بأنها عادية و ليست معقدة و غريبة عنهم ،وهذا يعتبر مؤشر ايجابي له دلالة بان العمال لهم معرفة بمختلف خصوصيات التكنولوجيا التي يتعاملون معها و لا يعانون من الاغتراب اتجاهها.
- يوضح الجدول (28) إن أغلبية العمال على اختلاف الفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها قد خضعوا إلى تكوين حول الآلة التي يتعاملون معها عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة. وهذا نتيجة لاهتمام هذه الأخيرة بعامل التكوين الذي تعتبره أمر ضروري لتحقيق التوافق مع متطلبات العملية الإنتاجية وكذا التعامل مع وسائل الإنتاج (التكنولوجيا) بكفاءة عالية على وجه الخصوص.
- عبر غالبية العمال الذين خضعوا إلى تكوين حول التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة عند التحاقهم للعمل بها في الجدول (29)، أن هذا التكوين قد حسن كثيرا من معارفهم حولها و ساهم في تنمية قدراتهم في التعامل معها.
- يظهر الجدول (30) أن هناك علاقة بين تكوين العمال عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة وتوافق قدراتهم الفنية و العلمية مع الآلة. حيث نجد أن تكوين العامل عند التحاقه للعمل في المؤسسة يشكل إسهاما وظيفيا يحقق توافقا بين ما يمتلكه العامل من قدرات ومعارف وبين متطلبات التعامل مع الآلة بكفاءة و فعالية ،خصوصا في ظل التطور و التغيير المستمر الذي يعرفه هذا المجال و بالتالي تسعى المؤسسة إلى تكوين العمال عند توظيفهم كخطوة أساسية تضمن بها توافق قدرات عمالها مع متطلبات التعامل و التحكم في التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

- عبر غالبية العمال بالمؤسسة باختلاف فئاتهم المهنية في الجدول (31) بأنهم في حاجة إلى تكوين آخر حول التكنولوجيا، وهو ما يعبر عن وعي كبير لديهم بأهمية التكوين، خصوصا في ظل التغير التكنولوجي المستمر .
- يبين الجدول (32) أن غالبية العمال بالمؤسسة بغض النظر عن الفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها، يخضعون إلى تكوين جديد عند إدخال آلة جديدة في العمل، وهو مؤشر يعبر عن حرص المؤسسة على تكوين عمالها وتنمية قدراتهم وفق متطلبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .
- من خلال الجدول (33) يظهر لنا أن المؤسسة تهتم أحيانا بإقامة دورات تكوينية للعمال ، وذلك مع التركيز أكثر على فئة المهندسين على اعتبار أنهم يشغلون منصب نوعي مؤثر على نوعية و جودة المنتج ، وهو ما يؤثر على تنافسية المؤسسة ،وقدرتها على تحقيق حصة سوقية وضمان الاستمرارية و البقاء مقارنة مع أعوان التحكم الذين يشغلون منصب متاح ومتوفر في سوق اليد العاملة.
- يبين الجدول(34) أن الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة حول الجانب التكنولوجي السائد بها تلعب دور وظيفي في زيادة توافق القدرات العلمية و الفنية للعمال مع الآلات التي يعملون عليها.
- يبين الجدول (35) أن نوعية التكوين المقدم من طرف المؤسسة يشمل الجانب النظري و التطبيقي وهو ما يؤكد أن القائمين على عملية التكوين على دراية بأهمية التكوين بنوعيه النظري و التطبيقي وهذا مما قد يشكل عاملا هاما يساهم في رفع من كفاءة العمال في التعامل مع التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة .
- يظهر من خلال الجدول (36) أن هناك توافق بقدر مقبول بين نوع المعرفة التي تتطلبها التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة ونوعية التكوين الذي يتلقاه العمال وهو ما قد يكون له الأثر الايجابي في تحقيق توافق بين قدرات العمال ومتطلبات التعامل مع هذه التكنولوجيا مما يساهم في التحكم فيها بشكل أكثر كفاءة واحترافية.
- تشير احصائيات الجدول (37) ان المؤسسة تهتم بشكل دوري بتزويد العمال بالبحوث حول التكنولوجيا وذلك مع تركيزها في هذا الأمر على فئة المهندسين أكثر من فئة أعوان التحكم ، وهذا نتيجة لعدة اعتبارات منها ما هو متعلق بطبيعة الأنشطة التي تمارسها كل فئة ومدى احتياجها لمثل هذه البحوث ، ومنها ما هو متعلق بالمستوى التعليمي وقدرات كل فئة في استيعاب و فهم محتويات هذه البحوث .
- إن تزويد المؤسسة لعمالها بالبحوث حول التكنولوجيا حسب المبحوثين لا يساهم في تحفيزهم و دفعهم نحو الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يعملون عليها - حسب احصائيات الجدول(38)- وهذا قد يعود

الى عدة اسباب منها بينها نقص ثقافة المطالعة و البحث و الاطلاع لدى العامل الجزائري ،خصوصا وان هدفه الأول في العمل لا يتمثل في تنمية قدراته الذاتية بقدر ما هو تحقيق مكسب اقتصادي ومادي.

- بين الجدول(39) أن غالبية عمال المؤسسة سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم لم يخضعوا إلى تكوين خارجي حول التكنولوجيا المتعامل معها ، وهذا راجع لسياسة المؤسسة في ذلك حيث تعتمد أسلوب تكوين المكونين ، بحيث يتم تكوين بعض العمال في البلد الأم للتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة، ثم يقوم هؤلاء العمال بتكوين زملائهم في مكان العمل بالمؤسسة.
- إن نمط العمل التكويني الذي يخضع إليه العمال يسهم أحيانا في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة – حسب احصائيات الجدول (40)-، وهو ما يوحي بان التكوين يسهم أحيانا في الرفع من مهارات والمعارف التي تسهم بدورها في تحقيق التماثل مع متطلبات التعامل مع التكنولوجيا.
- بين الجدول(41) أن هناك علاقة طردية بين فعالية نمط التكوين والإيمان بقدرة المؤسسة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة، بحيث يعتقد غالبية المبحوثين أن نمط التكوين الذي يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي بإمكانه أن يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على خلق تكنولوجيا محلية.

ب)مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية للدراسة:

افترض الطالب في الفرضية الثانية للدراسة ان عملية التكوين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية تساعد في إكساب العامل الجزائري المهارات التكنولوجية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية. وعليه اهتم الطالب بالتحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة باستراتيجية التكوين التي تتبناها هذه المؤسسة الصناعية وكذا مدى اسهامها في تنمية المعارف و المهارات الفنية لدى العاملين.

وعليه توصل الطالب في الجدول (27) و المتعلق بدور التكوين القبلي في تبسيط الجانب التكنولوجي لدى العاملين، أن التكوين السابق الذي تلقاه العاملين على الآلة التي يعملون عليها حاليا بالمؤسسة، يساهم في تبسيط التكنولوجيا لديهم، ويجعلهم يصفونها بأنها عادية و ليست معقدة و غريبة عنهم، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي له دلالة بان العمال لهم معرفة بمختلف خصوصيات التكنولوجيا التي يتعاملون معها ولا يعانون من الاغتراب اتجاهها.

هذا ويبين الجدول (29) ان غالبية العمال الذين تلقوا تكوينا حول الآلة التي يعملون عليها عند التحاقهم بالمؤسسة، قد عبروا بأن هذا التكوين قد حسن كثيرا من معارفهم حولها وساهم في تنمية قدراتهم في التعامل معها، وهو ما تؤكد ايضا نتائج الجدول(30) والذي اكد فيه اغلبية الباحثين أن هناك علاقة بين تكوين العمال عند التحاقهم للعمل بالمؤسسة وتوافق قدراتهم الفنية والعلمية مع الآلة. بحيث نجد أن تكوين العامل عند التحاقه للعمل في المؤسسة يشكل إسهاما وظيفيا يحقق توافقا بين ما يمتلكه العامل من قدرات ومعارف وبين متطلبات التعامل مع الآلة بكفاءة و فعالية.

وتشير احصائيات الجدول (33) ان المؤسسة تهتم بإقامة دورات تكوينية لصالح العمال بشكل دوري خصوصا لدى فئة المهندسين منهم، وتؤكد احصائيات الجدول (34) ان اقامة المؤسسة لمثل هذه الدورات التكوينية من يشكل اسهاما وظيفيا لزيادة توافق القدرات العلمية و الفنية للعمال مع الآلات التي يعملون عليها.

اما فيما يخص نوعية التكوين الذي يخضع اليه العمال بالمؤسسة ومدى تطوير مهارات ومعارف العمال في الجانب التكنولوجي فقد اكدت احصائيات الجدول (35) أن نوعية التكوين المقدم من طرف المؤسسة يشمل الجانب النظري و التطبيقي للتكنولوجيا، وان نوعية هذا التكوين المقدم من طرف المؤسسة يتوافق مع نوع المعرفة و المهارة التي تتطلبها التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة وذلك حسب نتائج الجدول(36) .

وتشير احصائيات الجدول (37) ان المؤسسة تهتم بشكل دوري بتزويد العمال بالبحوث حول التكنولوجيا وذلك مع تركيزها في هذا الأمر على فئة المهندسين أكثر من فئة أعوان التحكم ، الا ان هذا التزويد بالبحوث لا يسهم في تحفيزهم و دفعهم نحو الاجتهاد و الابتكار في التكنولوجيا التي يعملون عليها وهذا قد يعود الى عدة اسباب منها نقص ثقافة المطالعة و البحث و الاطلاع لدى العامل الجزائري، خصوصا وان هدفه الأول في العمل لا يتمثل في تنمية قدراته الذاتية بقدر ما هو تحقيق مكسب اقتصادي ومادي وذلك حسب نتائج الجدول(38).

هذا ويؤكد اغلبية الباحثين في الجدول (40) ان نمط العمل التكويني الذي يخضع إليه العمال يسهم أحيانا في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة ، بحيث يعتقد غالبية الباحثين أن نمط التكوين الذي يساعد في تحقيق التحكم التكنولوجي بإمكانه أن يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على خلق تكنولوجيا محلية وذلك حسب احصائيات الجدول (41).

وعليه وانطلاقا من النتائج الميدانية السابقة و المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة يمكن القول انها مقبولة نسبيا وان التكوين السائد بالمؤسسة الصناعية "كوندور" يساعد تنمية المهارات التكنولوجية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية لدى العامل الجزائري.

ج) مناقشة نتائج الفصل في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات الميدانية المحلية التي اهتمت بموضوع "التكوين والتكنولوجيا" بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك لاختلاف المنطلقات النظرية والفكرية وكذا بتعدد الابعاد و المؤشرات الميدانية المراد دراستها و التحقق منها، وعليه فقد عرفت هذه الدراسات العديد من النتائج والتي منها ما تؤكد هذه الدراسة الراهنة ومنها ما تنفيه، ويظهر ذلك في مايلي:

1) نتائج الفصل في ضوء نتائج "دراسة يمينة نزار".

لقد توصلت الدراسة الراهنة الي نتائج لم تختلف كثيرا عن النتائج التي توصلت اليها الباحثة في مسألة ان الاستمرارية في التكوين تؤدي الى تحكم العامل في التكنولوجيا مهما كان نوعها، حيث بينت النتائج الميدانية لدراسة "يمينة نزار" ان استمرارية التكوين مهم جدا في عملية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ويسهم في زيادة الخبرة و المعرفة التقنية لأسرارها و بينت الدراسة ان العمال يبقون في حاجة دائمة الى هذا العنصر من اجل ارساء قاعدة تكنولوجية فهو يعتبر العامل الضروري لأي مبادرة تكنولوجية، وهذا ما تشير اليه مختلف النتائج الميدانية التي تحصلنا عليها في هذا الفصل حيث بينت درجة وعي العمال والمؤسسة بأهمية الجانب التكنولوجي و كذا بأهمية الدور الذي يلعبه باستمرار في تنمية المهارات و المعارف لدى العاملين من اجل تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

2) نتائج الفصل في ضوء نتائج "دراسة سهى حمزاوي".

اهتمت الباحثة "سهى حمزاوي" في الفرضية الرابعة لدراستها بمعرفة الدور الذي يلعبه التكوين في اعداد اطارات قادرة على تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وتوصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج التي تفيد بأن هناك علاقة ارتباطية من ضعيفة الى متوسطة بين تكوين العمال وامكانية تحكّمهم في التكنولوجيا المنقولة بمهارة، وذلك يرجع حسب الباحثة بالدرجة الاولى الى نقص في الامكانيات و التكوين خاصة

من الناحية التطبيقية و بالإضافة الى نقص المكونين المؤهلين، في حين جاءت نتائج الدراسة الحالية مغايرة تماما لهذه النتائج حيث اكدت على استراتيجية التكوين المتبعة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية تساعد على تنمية المهارات و المعارف التكنولوجية لدى العاملين وذلك نتيجة لتلاؤم نوعية التكوين الذي يخضع له العاملين مع نوعية المعارف التي تتطلبها التكنولوجيا، كما ان المؤسسة تسعى احيانا لإقامة دورات تكوينية للعمال بالمؤسسة مما زاد من توافق قدرات العمال مع متطلبات التعامل مع هذه التكنولوجيا و التحكم فيها.

3) نتائج الفصل في ضوء نتائج "دراسة مختار بشتله".

ان من بين اهم الفرضيات التي حاول "مختار بشتله" التحقق منها في دراسته هي ان التدريب و التكوين و الحراك المهني آلية مساعدة لتطوير المؤسسة الصناعية الجزائرية، وتوصل الباحث الي نتائج من خلال دراسته الميدانية تفيد بان التدريب الذي خضع اليه العمال بمختلف اصنافهم قد حسن من ادائهم، كما ان نوع التدريب الذي يخضع اليه العمال يساير نوع العمل او الانشطة المنوطة بهم في مراكز عملهم و الاجهزة التكنولوجية التي يتعاملون معها ، اما فيما يخص التكوين خارج الوطن فقد عبر غالبية الاطارات عن تلقيهم تكوين خارج الوطن تتراوح مدته بين اقل من عام و اكثر من عامين ، وعليه يمكن القول بأن نتائج دراستنا الحالية جاءت مؤكدة نوعا ما لما جاءت به دراسة "مختار بشتله" خصوصا في الشق المتعلق بملاءمة نوع التدريب او التكوين لمتطلبات العمل او الاجهزة التكنولوجية، اما فيما يخص التكوين خارج الوطن فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية مختلفة بحيث نجد ان اغلبية العمال لم يخضعوا الي تكوين خارج الوطن وذلك نتيجة لاستراتيجية تكوين المكونين التي تتبعها المؤسسة.

4) نتائج الفصل في ضوء نتائج "دراسة سمير حليس".

حاول الباحث "سمير حليس" في دراسته حول "التغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية وبالتحديد في الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، معرفة مدى مساهمة التكوين في تنمية المهارات العمالية الضرورية لكل فرد له علاقة بعملية التغير التكنولوجي، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج التي تفيد بأن التكوين يعمل على تغيير سلوكيات العاملين، وتلقينهم لقيم جديدة، ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم الفنية للسيطرة على الآلات و المعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها ، كما بينت الدراسة ايضا ان غالبية العمال يبقون في حاجة دائمة الى التدريب و التكوين كلما كان هناك تغيير تكنولوجي وذلك من اجل السيطرة عليه و التحكم فيه، وعليه فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية مؤكدة لنتائج دراسة "سمير حليس" حول مساهمة التكوين في تحقيق التحكم التكنولوجي خصوصا

في ما يتعلق بوعي العمال و المؤسسة بأهمية الجانب التكويني و كذا الدور الذي يلعبه هذا الاخير في تنمية مهاراتهم و رفع كفاءاتهم العلمية و الفنية لتحقيق التحكم التكنولوجي.

خلاصة الفصل.

نستخلص من خلال نتائج هذا الفصل المتعلق بمدى مساهمة الاستراتيجية التكوينية التي تتبناها المؤسسة الصناعية الجزائرية لتحقيق التحكم التكنولوجي، ان التكوين يعد من بين اهم العوامل المساعدة على تحقيق ذلك، حيث يؤكد في هذا الصدد "آدler Adler" " ان نجاح التكنولوجيا الحديثة تتعلق بقدرات العمال على حل المشاكل، نوعية العمل الجماعي و الادارة في التعاون من اجل تطوير الكفاءات موازاة مع شروط تطور الآلات، وهذا ما يدفعنا الى الاهتمام اكثر بالجانب التكويني على حساب اكتساب التجهيزات المادية فقط²، وتشير النتائج الميدانية السابقة ان التكوين يشكل احدى الدعائم الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الصناعية "كوندور" للوصول الى تحكم جيد و فعال في التكنولوجيا التي تعمل عليها وتعامل معها، بحيث انه يعمل توفير الشروط والمؤهلات المعرفية و الفنية اللازمة لتحقيق هذا التحكم و التي تظهر في مدى ملاءمة نوعية التكوين الذي يتلقاه العاملين مع متطلبات التعامل مع هذه التكنولوجيا وكذا مدى حرص المؤسسة على بناء برامج تكوينية و اقامة دورات تدريبية لمسايرة التغيرات و التطورات التي يعرفها هذا الجانب التكنولوجي، واخيرا تتوقف فاعلية كل هذه الاجراءات التكوينية على مدى وعي و ايمان الفاعلين القائمين على هذه المؤسسات الصناعية و كذا العاملين بها بأهمية هذا الجانب التكويني في تحقيق التكيف و التطور .

² Amar Si Abdelhadi, *La technologie de l'automatisme et son transfer en Algerie* , CREAD , 1989 , p 48.

الفصل السابع

الرقابة ومساءلة التحكم التكنولوجي

تمهيد

- المبحث الاول: ماهية الرقابة بالمؤسسة.
- المبحث الثاني: مجالات الرقابة بالمؤسسة.
- Ø المبحث الثالث: الحاجة إلى عملية الرقابة بالمؤسسة وعلاقتها بالجانب التكنولوجي.
- Ø المبحث الرابع: وضوح توجيهات المشرفين في العمل و أثرها على جانب التكنولوجي.
- Ø المبحث الخامس: أسلوب العقاب عند الإخلال بالتوجيهات وأثره على التكنولوجيا.
- Ø المبحث السادس: أهمية وجود الرقابة بالمؤسسة لتحقيق التحكم التكنولوجي.
- Ø المبحث السابع: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها.

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الرقابة بمثابة التغذية الرجعية لمختلف الأنشطة و المهام التي تقوم بها المنظمة ، حيث تمكنها من الوقوف على مدى فعالية الخطط الموضوعة و كذا كفاءة الأساليب المتبعة في تنفيذها ، ومن هنا برزت الضرورة الملحة لدى المنظمات لممارسة الفعل الرقابي باستمرار في مختلف الأوقات وعلى جميع المستويات التنظيمية ، وهذا من اجل تسليط الضوء على مختلف الانحرافات و اكتشاف الأخطاء ومواطن الضعف في تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات و العمل على تصحيحها و تقويم مسارها وكذا السيطرة عليها ، خصوصا وان تنفيذ هذه الخطط و الاستراتيجيات عادة ما يتم بواسطة العناصر البشرية ،ومن المعروف على هذه العناصر أنهم متفاوتون من حيث الكفاءة و القدرات ، الدافع و الحافز ، درجة الولاء و الأمانة وكذا الالتزام، وهذا الأمر يتطلب وجود رقابة مستمرة من اجل ضمان احترام القوانين و الأنظمة و كذا أساليب التعامل مع مختلف المجالات التنظيمية و الإنتاجية.

وبعد المجال الفني و التكنولوجي احد أهم هذه المجالات التنظيمية و الإنتاجية و الذي يتطلب قدرا كبيرا من الرقابة نتيجة لما يحمله هذا المجال من خصوصيات تقنية تتسم بالدقة و التعقيد و كذا استمرارية التطور و التغير ،وعليه كان لزاما على المنظمات المعاصرة مراقبة مدى فعالية وكفاءة الخطط و الاستراتيجيات الموجهة لتحقيق التعامل المثالي مع هذا الجانب (أي التكنولوجي) و التحكم فيه ، ومما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم وماهية العملية الرقابية بالمؤسسة وكذا مجالات الرقابة بها ،وبعض الأساليب المتبعة في عملية الرقابة ودورها في تحقيق التعامل الأمثل مع الجانب التكنولوجي و التحكم فيه .

المبحث الاول: ماهية الرقابة بالمؤسسة .

يختلف مفهوم الرقابة من منظمة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر وذلك نتيجة تعدد الوظائف المنوطة بهذه العملية التنظيمية ، حيث نجد من بين وظائفها التفتيش واكتشاف الأخطاء و الانحرافات ، توجيه وتصحيح هذه الأخطاء و متابعة سير مختلف الأنشطة و العمليات بالمنظمة ...الخ . وان هذا التعدد الموجود في وظائف هذه العملية سيؤدي إلى تعدد و اختلاف الصور المفاهيمية حولها لدى العاملين ، وعليه سنحاول معرفة المفهوم السائد حول عملية الرقابة بالمؤسسة وذلك في الجدول الموالي :

الجدول (42): مفهوم الرقابة بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية مفهوم الرقابة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
وظيفة إدارية فقط	33 %26.80	04 %12.10	37 %23.70	2	0.05	5.873
تفتيش ومتابعة العمل	43 %35	09 %27.30	52 %33.30			
التوجيه و التصحيح	47 %38.20	20 %60.60	67 %42.90			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

تعتبر نسبة 42.90 % من الباحثين الذين اتجهوا إلى اعتبار الرقابة بالمؤسسة هي عملية يهتم فيها المشرفين بتوجيه العمال نحو الطريقة المثلى للأداء وتصحيح أخطائهم ، حيث سجلنا في هذا التوجه نسبة 60.60 % لدى فئة المهندسين مقابل نسبة 38.20 % لدى فئة أعوان التحكم ، وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.873 ، في حين نجد قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية قدرها 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ، وعليه هذا ما يجعل الباحث

متأكد بنسبة 95 % من عدو وجود فروق جوهرية بين تكرارات النظرية و الفعلية لإجابات الباحثين و بالتالي عدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و مفهوم الرقابة لدى الباحثين ، حيث اتجه أكثرية المهندسين و أعوان التحكم إلى اعتبار الرقابة عملية توجيه و تصحيح للعمل أكثر منها تفتيش و متابعة للعمل أو مجرد إجراءات إدارية فقط .

إن اهتمام المؤسسة في عملية الرقابة بوظيفية توجيه و تصحيح الأخطاء أكثر من تفتيش و متابعة أنشطة العمال ، قد يعود حسب ما لاحظناه إلى أن الفرد بالمؤسسة يخضع لرقابة جماعة العمل التي ينتمي إليها (خصوصا في ظل اعتمادها على نمط العمل الجماعي) ، بحيث تحدد المؤسسة لكل جماعة عمل هدفها و دورها وذلك من خلال توفير مجموعة الحوافز و الظروف و الدوافع التي تساعد في تحقيق ذلك لتمارس بعدها كل جماعة عمل الرقابة على أعضائها، وهذا ما أكدته دراسات "التون مايو " حيث "أن جماعة العمل تضع معايير للسلوك ينبغي أن يخضع لها أعضاء الجماعة ، فالعامل لا يتأثر كثيرا بتعليمات الإدارة ولا يستجيب لها بصورة ثابتة، بل انه يتأثر بمعايير جماعته و يخضع للقواعد التي تملئها عليه فهو لا يتأثر كثيرا بمنطق التنظيم بل يؤثر فيه منطق العواطف و المشاعر " .¹ وعليه فإن المؤسسة تسعى لضمان ولاء جماعة العمل من خلال ربط أهدافها الخاصة بأهداف التنظيم وهذا ما يجعل كل جماعة عمل تمارس نوعا من الرقابة الذاتية على أعضائها لتحقيق أهدافها و بالتالي هذا ما يجعل المؤسسة في غنى عن التفتيش الدائم و متابعة عملها و يغلب على دورها التوجيه و التصحيح في العمل.

ومن جهة أخرى فقد لاحظنا عند زيارتنا المتكررة للوحدة الصناعية ميدان الدراسة ، اهتمام المؤسسة بترسيخ قيم الرقابة الذاتية و الإخلاص في العمل وذلك عبر نشرها لمجموعة من الملصقات (انظر الشكلين (26) و (27) في مختلف أرجاء المصنع تحمل آيات من القرآن الكريم تشجع على الإخلاص و الأمانة مثل قوله عز وجل: {وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة } من سورة التوبة الآية رقم (105) ، هذا و بالإضافة إلى بعض الحكم و الآيات الشعرية التي تجري في فلك واحد وهو التشجيع بالالتزام بالإخلاص و الأمانة و رقابة الفرد لذاته ، وذلك مثل قول "سعد زغلول" >> الرجل بصراحته في القول وإخلاصه في العمل << ، وعليه فالمؤسسة تحاطب في العمال مجموعة القيم الدينية و الاجتماعية التي تؤكد على مظاهر الإخلاص و الأمانة في العمل وهذا ما يجعل الفرد مبرمج بطريقة ذاتيا على رقابة نفسه بنفسه و يبقى في حاجة التوجيه عمله و تصحيحه فقط .

¹ حسان الجيلاني ، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

وعليه يمكن القول أن معايير جماعة العمل وكذا الرأسمال الرمزي و الثقافي الذي يحمله الأفراد قد يساعدان على تنمية الرقابة الذاتية لديهم، مما يجعل دور هذا التنظيم يركز على التوجيه و التصحيح أكثر من التفتيش و المتابعة، وان إخلاص العمال في عملهم سيكون له الأثر الايجابي على نمط أدائهم بشكل عام وعلى طريقة تعاملهم مع وسائل الإنتاج وكذا التكنولوجيا التي يتعاملون معها مما سيقصص حالات العطب أو التخريب التي قد تصيبها .

الشكل (26): ملصق يحمل آية من القرآن الكريم حول الإخلاص و الأمانة في العمل.



الشكل (27): ملصق يبين احد الأقوال المأثورة حول الإخلاص و الأمانة في العمل.



المبحث الثاني : مجالات الرقابة بالمؤسسة .

تعدد العمليات و المجالات التنظيمية وكذا العناصر الإنتاجية بالمنظمة ، و إن هذا التعدد سيؤدي إلى توسع مجالات ممارسة الفعل الرقابي ، ولعل من بين أهم هذه المجالات و العناصر على كمية الإنتاج ، وسائل الإنتاج ، جودة المنتج ، العناصر البشرية القائمة على العملية الإنتاجية ، نمط تسويق المنتج ، .. الخ (انظر مجالات الرقابة ص ...) ، وعليه سنحاول في ما يلي معرفة أهم المجالات التي تهتم المؤسسة محل الدراسة بمراقبتها .

الجدول (43): يبين أهم مجالات الرقابة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات الرقابة بالمؤسسة
16.70%	26	الرقابة على استخدام الأمثل للآلات
27.60%	43	الرقابة على كمية الإنتاج
10.30%	16	الرقابة على جودة المنتج
45.50%	71	الرقابة على جميع الحالات السابقة
100%	156	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أهم مجالات الرقابة داخل المؤسسة حسب المبحوثين، حيث سجلنا فيه نسبة 45.50% من المبحوثين الذين عبروا بان المؤسسة تفرض الرقابة على مختلف المجالات بالمؤسسة سواء تعلق الأمر بكمية الإنتاج أو جودة المنتج أو الاستخدام الأمثل للآلات ، وهو ما يؤكد أهمية الفعل الرقابي بالمؤسسة باعتبارها توفر التغذية الرجعية لمختلف الاستراتيجيات (تكوين ، التحفيز ، النقل... الخ) التي تتبناها إدارة المؤسسة ، حيث يتم بواسطتها التأكد من فعالية هذه الاستراتيجيات وكذا أثرها على مختلف العناصر الإنتاجية مثل كمية وجودة المنتج ، وكفاءة التعامل مع وسائل الإنتاج ، وفي هذا الصدد صرح لنا مسؤول بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة قائلاً "حتى تكون الصورة واضحة بالنسبة لنا يجب أن نهتم بمعرفة كل الظروف المحيطة بالعمليات التنظيمية في شتى المجالات وهذا ما يمكننا من اتخاذ القرارات الصائبة " ، وعليه إن حرص المؤسسة على النزول إلى الميدان ومعرفة كل الظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية قد يساعدها على تحديد مختلف المشاكل و التحديات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة ، ولعل احد أهم هذه التحديات هي تلك المتعلقة بتحديد الطريقة المثلى للتعامل مع وسائل الإنتاج (التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة) بحيث أن قرب الإدارة من العمال قد يساعدهم في التعامل معها بشكل أكثر كفاءة و فاعلية .

و يتضح من خلال ما يق أن الجانب التكنولوجي يعد من بين أهم المجالات التي تهتم المؤسسة بمتابعتها ومراقبة مختلف الجوانب المتعلقة بها وعليه سنحاول في الجدول الموالي معرفة أهم المجالات التي تهتم المؤسسة بمراقبتها على هذا الجانب التكنولوجي .

الجدول (44) يبين أهم مجالات الرقابة على التكنولوجيا بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات الرقابة على التكنولوجيا بالمؤسسة
39.70%	62	التأكد من صلاحية الآلات
37.80%	59	الاستخدام الأمثل للآلات
22.40%	35	معرفة أسباب عطل الآلات
100%	156	المجموع

اتجه المبحوثين في الجدول السابق إلى اعتبار أن من بين أهم المجالات التي يهتم بها القائمون بعملية الرقابة على التكنولوجيا بالمؤسسة ، تتمثل بالدرجة الأولى في "التأكد من صلاحية الآلات" من جهة وكذا "التأكد من الاستخدام الأمثل لها" من جهة أخرى ، وذلك بنسب متكافئة تراوحت بين نسبة 39.70 % و 37.80 % على التوالي ، ثم نجد بدرجة اقل "معرفة أسباب تعطل الآلات" وذلك بنسبة 22.40 % .

ويظهر جليا من الإحصائيات السابقة أن الفاعلين بعملية الرقابة يولون أهمية كبيرة للمحافظة على صلاحية الآلات وكذا ضرورة الاستخدام الأمثل لها ، فهي حسب المدير التقني للمؤسسة تشكل الرأسمال الحقيقي لها وبالتالي فمن الضروري المحافظة على صلاحيته وترشيد استعماله ، ثم يهتم هؤلاء الفاعلين أيضا بمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى عطل الآلات وذلك من اجل إيجاد الثغرات و تصحيحها ، وبالتالي تجنب عطلها مستقبلاً ، و

الفصل السابع.....الرقابة ومسألة التحكم التكنولوجي

عموماً أن تركيز المؤسسة جهودها على التأكد من صلاحية الآلات و كذا الاستخدام الأمثل لها ،يعتبر مؤشر ايجابي على رغبة المؤسسة في بلوغ درجة عالية من الدقة في التعامل مع التكنولوجيا و التحكم فيها.

المبحث الثالث: الحاجة إلى عملية الرقابة بالمؤسسة وعلاقتها بالجانب التكنولوجي.

إن وعي العمال بأهمية الفعل الرقابي بالمؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه القائمون عليه وذلك في توجيه لسلوكهم وتصحيح أخطائهم و ترقية أدائهم مما قد يساعدهم في الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة، وبالتالي القدرة على تجاوز مختلف التحديات و الصعوبات التي يمكن أن تواجهه في ممارسته مهامه، والتي من بينها تلك المتعلقة بالجانب التكنولوجي، وعليه سنحاول في هذا الصدد معرفة مدى إدراك العمال لأهمية الفعل الرقابي بالمؤسسة وحاجتهم إليه، وكذا اثر المشاكل و التحديات التي يطرحها هذا الجانب التكنولوجي على زيادة وعي العمال بأهمية الرقابي وحاجتهم إليه.

الجدول(45): يبين الحاجة إلى مراقبين بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية الحاجة إلى مراقبين	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	ك ² الخسوية
نعم	73 %59.30	22 %66.70	95 %60.90	1	0.05	0.585
لا	50 %40.70	11 %33.30	61 %39.10			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين يعتقدون أنهم "في حاجة إلى وجود مراقبين بالمؤسسة " وذلك بنسبة 60.90 % دعمتها فئة المهندسين بنسبة 66.70 % مقابل نسبة 59.30 % لدى فئة أعوان التحكم ، هذا وعند حساب "توزيع ك² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS

تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.585 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841 .

وعليه يتبين لنا مما سبق أن قيمة كا² الجدولة اكبر من قيمة كا² المحسوبة ، وهذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95 % عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات الباحثين ، مما يوحي بعدم وجود علاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية و متغير الحاجة إلى وجود مراقبين بالمؤسسة .

ويمكن تأويل هذا التوجه الذي عبر فيه غالبية الباحثين (سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم) عن حاجتهم لوجود مراقبين لعملهم إلى مفهومهم للفعل الرقابي حيث يعتبره الكثير بأنه عملية يتم فيها توجيه العمال و تصحيح أخطائهم (انظر الجدول رقم (42)) ، خصوصا في ظل تعاملهم مع تكنولوجيا دقيقة تتطلب وجود ومشرفين ومراقبين لعملهم من اجل منحهم التوجيهات المناسبة ، والتي تساعدهم على تجاوز مختلف التحديات و الصعوبات التي يمكن أن تصادفهم في عملهم ، وهذا ما يمنحهم الثقة في العمل والذي قد يساعدهم بشكل كبير في التعامل مع التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة ، هذا وسنحاول في الجدول الموالي معرفة اثر الجانب التكنولوجي على زيادة وعي العمال بحاجتهم إلى وجود مراقبين في العمل خصوصا من خلال ما يطرحه هذا الجانب من مشاكل وتحديات في العمل و التي توجب وجود مراقبين ومشرفين يساعدهم على تجاوزها.

الجدول (46): يبين العلاقة بين طرق مواجهة مشاكل الآلة و الحاجة إلى المراقبين في العمل.

طرق مواجهة مشاكل الآلة	خبرتك المهنية	زملائك في العمل	دليل استعمال الآلة	المشرف عليك	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	10 %43.50	17 %60.70	01 %20	67 %67	95 %60.10	3	0.05	8.007
لا	13 %56.50	11 %39.30	04 %80	33 %33	61 %39.90			
المجموع	23 %100	28 %100	05 %100	100 %100	156 %100			

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أنهم في حاجة إلى مراقبين في العمل وذلك بنسبة 60.10 % ، دَعَمَ هذا الاتجاه كل من المبحوثين الذين يعتمدون على المشرفين عليهم في مواجهة مشاكل الآلات التي يعملون عليها بنسبة 67 % ، مقابل نسبة 60.70 % لدى المبحوثين الذين يعتمدون على زملائهم في العمل لمواجهة مشاكل الآلات التي يعملون عليها ، مقابل نسبة 43.50 % لدى المبحوثين الذين يعتمدون على خبراتهم المهنية في مواجهة مشاكل الآلات التي يعملون ليها ،مقابل نسبة 20 % لدى المبحوثين الذين يعتمدون على دليل استعمال الآلة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تطرحها هذه الآلات التي يعملون عليها ، هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 8.007، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 03 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 7.815، وعليه بما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة ،هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات المبحوثين مما يوحي بوجود علاقة بين حاجة العمال إلى مراقبين في عملهم بالمؤسسة وطرق مواجهتهم لمشاكل الآلات التي يعملون عليها .

تشير الإحصائيات السابقة إلى أن زيادة حاجة العمال إلى وجود مراقبين لعملهم في المؤسسة ترتبط بالطرق التي يستندون إليها في حل مشكلات التي تنتج عن الآلات التي يتعاملون معها ،حيث نلاحظ انه كلما استند العمال في مواجهة مشاكل الآلات إلي مشرفيهم كلما زادت حاجتهم إلى وجود مراقبين لهم في العمل ، وهذا ما يبرز وزن و أهمية الدور الذي يقوم به القائمون على الفعل الرقابي بالمؤسسة من حيث توجيه و تصحيح وتبسيط الصعوبات التي قد تصادف العمال عند تعاملهم مع التكنولوجيا ، هذا ما يجعل العمال في حاجة إلى هذه التوجيهات و الإرشادات التي يوفرها القائمون على عملية الرقابة ، هذا نجد أيضا في الإحصائيات السابقة انه كلما اتجه العمال في حل مشاكل الآلات التي يعملون عليها إلى زملائهم في العمل كلما زادت حاجتهم لوجود مراقبين لعملهم، وهذا قد يرجع إلى أن العامل باعتباره عضو في جماعة عمل سيعتمد على زملائه من هذه الجماعة في تجاوز مختلف المشاكل التي تطرحها الآلة التي يعمل عليها ،وجماعة العمل بدورها تبقى في حاجة إلى التعاون مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة ومن بينهم المشرفين و المراقبين و استشارتهم و الاستفادة من توجيهاتهم

لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة وهو ما عبر عليه "فردريك تايلور" بفكرة "الثورة العقلية"*، وعليه فإن هذا التعاون سيسهم في تجاوز مشاكل الآلة وهو يترجم حاجة العمال إلى مراقبين في عملهم بالمؤسسة.

المبحث الرابع: وضوح توجيهات المشرفين في العمل و أثرها على جانب التكنولوجيا .

إن من بين أهم الأدوار التي يقوم بها القائمون على الفعل الرقابي بالمؤسسة هي السهر على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأداء المثالي الذي تتطلبه العملية الإنتاجية بالمؤسسة ،وان تحقيق العاملين لهذا الأداء المطلوب يتطلب بدوره وضوح التوجيهات التي يقدمها المشرفين و المراقبين للعمال مما يمكنهم من فهم ما هو مطلوب منهم وكذا معرفة كيفية تحقيق الدور المتوقع منهم بكفاءة ، وعليه سنحاول في مايلي معرفة مدى وضوح توجيهات المشرفين أو المراقبين بالمؤسسة ومدى أثرها على الجانب التكنولوجي بالمؤسسة .

الجدول (47): يبين مدى وضوح توجيهات المشرفين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية وضوح توجيهات المشرفين	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	28 %24.20	07 %30.90	35 %29.50	2	0.05	0.222
أحيانا	85 %69.10	24 %72.70	109 %69.90			
نادرا	10 %08.10	02 %06.10	12 %07.70			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

* يقصد بفكرة الثورة العقلية هو توجيه العاملين اهتمامهم نحو التعاون مع الإدارة بدل الصراع معها من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن وهو ما يعود على كل منهما بالإيجاب و بالتالي زيادة أرباحهما.

في الجدول السابق عبر غالبية الباحثين وذلك بنسبة 69.90 % بأن توجيهات المشرفين في العمل واضحة "أحياناً" ، والتي سجلنا فيها نسب متكافئة بين كل من الفئتين المهنتين بحيث كان لفئة المهندسين نسبة 72.70% و كان لفئة أعوان التحكم نسبة 69.10 % ، هذا وعند حساب "توزيع ك²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ،تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 0.222 ، في حين نجد أن قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 ،وعليه يظهر مما سبق أن قيمة ك² الجدولة أكبر من قيمة ك² المحسوبة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات الباحثين مما يوحي بعدم وجود علاقة بين متغيري الفئة السوسيو مهنية ودرجة وضوح توجيهات المشرفين بالمؤسسة ،بحيث عبر غالبية الباحثين سواء كانوا مهندسين أو أعوان التحكم أن مختلف التوجيهات التي يتلقاونها من طرف المشرفين و المراقبين تتسم بالوضوح أحياناً.

هذا واستناداً للنتائج في الجدول (46) و التي تشير إلى أن المشرفين أو المراقبين يشكلون أهم مرجع يعتمد عليه العمال في مواجهة المشاكل الناتجة عن التكنولوجيا التي يتعاملون معها وبالتالي فان وضوح توجيهاتهم يعتبر أمر ضروري وهام ، وتسعى المؤسسة حسب مسؤول قسم الموارد البشرية إلى جعل توجيهات مشرفيها تتسم بالبساطة و الوضوح وذلك من اجل تنفيذها بأكثر فعالية من طرف العمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، إلا أن النتائج الإحصائية السابقة تشير إلى أن توجيهات المشرفين بالمؤسسة لم تصل بعد إلى درجة الوضوح الكامل والذي قد يرجع إلى عدة عوامل قد ترتبط بتعدد بعض العمليات التنظيمية خصوصاً تلك المتعلقة بالجانب التكنولوجي ، هذا وسنحاول في الجدول الموالي معرفة اثر وضوح توجيهات المشرفين على الجانب التكنولوجي، وذلك وفق الافتراض القائل بأنه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة في العمل كلما توافقت قدرات العمال الفنية و العلمية مع الآلة التي يعملون عليها.

الجدول (48): العلاقة بين وضوح توجيهات المشرفين مع توافق القدرات الفنية و العلمية للعمال مع الآلات.

وضوح توجيهات المشرفين توافق القدرات مع الآلة	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
دائما	25 %71.40	62 %56.90	04 %33.30	91 %58.30	4	0.05	13.860
أحيانا	09 %25.70	43 %39.40	05 %41.70	57 %36.50			
أبدا	01 %02.90	04 %03.70	03 %25	08 %05.10			
المجموع	35 %100	109 %100	12 %100	156 %100			

من خلال الجدول اعلاه يظهر لنا أن غالبية لهم توافق "دائم" لقدراتهم الفنية و العلمية مع الآلة التي يعملون عليها وذلك بنسبة 58.30 % ، والتي سجلنا فيها نسبة 71 % في حالة توجيهات المشرفين واضحة "دائما" وقدراتهم تتوافق مع الآلات التي يعملون عليها، ومقابل نسبة 56.90 % في حالة توجيهات المشرفين واضحة "أحيانا" وقدراتهم تتوافق مع الآلات التي يعملون عليها، مقابل نسبة 33.20 % في حالة توجيهات المشرفين "ليست واضحة تماما" ومع ذلك تتوافق القدرات الفنية و العلمية لهم مع الآلات التي يعملون عليها .

وبحساب "توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 13.860 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ،وعليه يظهر لنا مما سبق أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95% من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات المبحوثين، مما يوحي بوجود علاقة بين متغيري وضوح توجيهات المشرفين و ودرجة توافق قدرات العمال العلمية و الفنية مع متطلبات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها .

وعليه يظهر لنا جليا مما سبق انه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة دائما كلما زادت نسبة التوافق الدائم لقدرات العمال الفنية و العلمية مع متطلبات التعامل مع الآلة، وان هذه العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين تبرز الدور الوظيفي الذي تلعبه توجيهات المشرفين - في حالة ما إذا كانت واضحة - في تحقيق التوافق بين قدرات العمال ومتطلبات التعامل مع الآلات السائدة بالمؤسسة، أما في حالة ما إذا كانت هذه التوجيهات تتجه لان تكون غامضة أو تتسم بعدم الوضوح فإنها قد تشكل معوق وظيفي أمام استيعاب العمال لمضمون هذه التوجيهات مما قد يؤثر على نمط تعاملهم مع الآلات التي يعملون عليها و استيفاء متطلبات التعامل معها، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى خلل وظيفي في عملية التحكم التكنولوجي وبالتالي في العملية الإنتاجية ككل، وبما ان نتائج الجدول (47) بينت ان توجيهات المشرفين بالمؤسسة واضحة احيانا، هذا ما يستدعي من المؤسسة الاجتهاد في جعل توجيهات مشرفيها تتسم بالوضوح الدائم من اجل ضمان ديمومة توافق لقدرات عاملها مع التكنولوجيا السائدة بها .

الجدول (49):العلاقة بين وضوح توجيهات المشرفين مع نظرة العمال درجة تعقيد التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة.

وصف توجيهات المشرفين وصف العمال للتكنولوجيا	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
بسيطة	10 %28.60	19 %17.40	03 %25	32 %20.50	4	0.05	18.429
عادية	18 %51.40	69 %63.30	01 %08.30	88 %56.40			
معقدة	07 %20	21 %19.30	08 %66.70	36 %23.10			
المجموع	35 %100	109 %100	12 %100	156 %100			

يعتبر غالبية الباحثين أن التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة هي تكنولوجيا "عادية" من حيث التعقيد وذلك بنسبة 56.40 %، والتي سجلنا فيها في حالة أن توجيهات المشرفين واضحة "أحيانا" و التكنولوجيا عادية من حيث التعقيد بنسبة 63.30 % مقابل نسبة 51.40 % في حالة أن توجيهات المشرفين "دائما" واضحة و التكنولوجيا عادية من حيث التعقيد ، مقابل نسبة 08.30 % في حالة توجيهات المشرفين "غير واضحة تماما" ومع ذلك التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة هي عادية من حيث التعقيد.

هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 18.429 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 ،ومما سبق يظهر لنا أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² الجدولة هذا ما يؤكد للباحث بنسبة 95% من وجود فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية و النظرية لإجابات الباحثين مما يشير إلى وجود علاقة بين متغيري درجة وضوح توجيهات المشرفين و نظرة العمال إلى درجة تعقد التكنولوجيا بالمؤسسة .

وتشير الإحصائيات السابقة أن الباحثين الذين يعتبرون أن توجيهات المشرفين بالمؤسسة واضحة "أحيانا" أو "دائمة" الوضوح يصفون التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة بأنها عادية ، في حين نجد أن غالبية الباحثين الذين يعتبرون أن توجيهات المشرفين بالمؤسسة "غير واضحة" يصفون التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة بأنها معقدة ، وعليه يمكن القول أن النتائج السابقة هي نتائج حتمية بحيث انه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة كلما زادت معارف العمال حول خصوصيات التكنولوجيا وكيفية التعامل معها ،وبالتالي تصبح عادية في نظرهم وهذا ما سيقضي بدوره على مشاعر الاغتراب اتجاهها ، وعموما لقد جاءت نتائج هذا الجدول مدعمة لنتائج الجدول الذي سبقه ،وهو ما يؤكد ضرورة تبسيط وتوضيح مختلف القرارات والتوجيهات حتى تكون في متناول فهم جميع العمال وهذا ما سيكون له الأثر الايجابي على مختلف المجالات التنظيمية والإنتاجية بما في ذلك جانب التحكم التكنولوجي .

المبحث الخامس: أسلوب العقاب عند الإخلال بالتوجيهات وأثره على الجانب التكنولوجي.

إن من أهم الأنشطة المنوطة بالقائمين على الفعل الرقابي بالمؤسسة ، هي ضبط سلوكيات العمال على نموذج الأداء المثالي المطلوب لتحقيق الفعالية على مختلف المستويات التنظيمية و الإنتاجية ، ولعل من بين أهم أساليب ضبط سلوكيات العمال نجد أسلوب العقاب عند الإخلال بالتوجيهات و التعليمات ، وعليه سنحاول في مايلي معرفة مدى اعتماد القائمين على الفعل الرقابي بالمؤسسة على هذا الأسلوب و كذا أثره على الجانب التكنولوجي بالمؤسسة .

الجدول(50): يبين مدى تعرض العمال للعقاب عند إخلال بتوجيهات التعامل مع الآلات حسب متغير

الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	التعرض للعقاب عند إخلال بتوجيهات التعامل مع الآلة	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	88 %71.50	16 %48.50	104 %66.70	1	0.05	6.226	
لا	35 %28.50	17 %51.50	52 %33.30				
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100				

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف المبحوثين الذين يتعرضون للعقاب عند الإخلال بتوجيهات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها ، وذلك بنسبة 66.70 % ، والتي سجلنا فيها لدى فئة أعوان التحكم نسبة 71.50 % مقابل نسبة 48.50 % لدى فئة المهندسين ، وبعد حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 6.226 ، في حين نجد أن قيمة كا²

المجدولة عند درجة حرية قدرت ب:01 وهامش خطأ 0.05 تساوي 3.841، وعليه يتبين لنا مما سبق أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود علاقة بين متغيري الفئة السوسيو مهنية و التعرض للعقاب عند الإخلال بالتوجيهات عند التعامل مع الآلة .

وتشير الإحصائيات السابقة إلى أن غالبية الباحثين يتعرضون للعقاب ونجد أن أعوان التحكم أكثر تعرضا للعقاب عند الإخلال بالتوجيهات الخاصة بالتعامل مع الآلات التي يتعاملون معها مقارنة بالمهندسين ، وهذا يمكن أن يكون مرده إلى أن المهندسين أكثر قدرة على استيعاب التوجيهات وفهم التكنولوجيا التي يتعاملون معها نتيجة مستواهم العلمي و المعرفي بحيث نجد أن جلهم من المستوى التعليمي الجامعي وكذا نمط التكوين النوعي الذي استفادوا منه مقارنة بأعوان التحكم هذا من جهة ،ومن جهة أخرى إن الاختلاف في ظروف العمل بين الفئتين قد يكون له أثره ، بحيث نجد أن المؤسسة توفر عوامل تحفيزية تدفع المهندسين إلى تبني أهداف المؤسسة و استراتيجياتها وهذا ما قد يجعلهم أكثر التزاما بتوجيهاتها في مختلف المجالات و التي من بينها المجال التكنولوجي ، وذلك مقارنة مع ما توفره المؤسسة من ظروف وعوامل تحفيزية لأعوان التحكم والتي قد لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم وهذا ما قد يدفعهم إلى تبني إستراتيجية قد تتعارض مع أهداف المؤسسة من اجل تحقيق مضامين أفعالهم ، وعليه إن تبني أعوان التحكم لهذا التوجه يجعلهم يخلون بتوجيهات إدارة المؤسسة في مجال التعامل مع الآلة أو في باقي المجالات الأخرى .

عموما ومما سبق على الرغم من الاختلاف الموجود بين الفئتين في درجة التعرض للعقاب ،إلا أن الإحصائيات السابقة تشير إلى أن المؤسسة تتجه إلى معاقبة كل من يخل بتوجيهاتها وتعاليمها ، خصوصا في تلك التي تتعلق بالجانب التكنولوجي ،وتعتبر الأسلوب العقابي احد أهم البدائل الضرورية لمواجهة كل التجاوزات وفرض الانضباط فهي تعتبره أسلوب عقلائي حسب مسؤول إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة الذي صرح لنا بقوله " الترغيب و الترهيب أمران متلازمان لضمان تحقيق السلوك المتوقع و الأداء المطلوب" وعليه فالقول السابق يؤكد على أهمية الجانب العقابي في ضمان التزام العمال بتنفيذ قراراتها و توجيهاتها بكفاءة و أعلى دقة ممكنة خصوصا في ظل التعامل مع جانب تكنولوجي يتسم بالدقة .

هذا في سؤالنا عن نوع العقاب الذي تتخذه المؤسسة في حالة حدوث هذه التجاوزات، أكد لنا نفس المسؤول أنها تتراوح بين التوبيخ أو الخصم من الراتب وقد تصل الفصل و الطرد من العمل في المؤسسة ، وهو ما أكده لنا غالبية الباحثين الذين أكدوا على تعرضهم للعقاب بالمؤسسة عند إحلالهم بتوجيهاتها ، وعليه ونتيجة لما

سبق سنحاول في الجدول الموالي معرفة الدور الذي يلعبه الجانب العقابي الذي تفرضه إدارة المؤسسة في دفع العمال تطوير قدراتهم ومعارفهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها ، وهو الأمر الذي قد يساعد على الرفع من درجة التحكم التكنولوجي بالمؤسسة .

الجدول (51): العلاقة بين العقاب عند إخلال بتوجيهات التعامل مع الآلة مع تطوير العامل لقدراته الفنية و العلمية حول الآلة.

التعرض للعقاب	نعم	لا	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
تطوير القدرات العلمية و الفنية	66 %63.50	16 %30.80	82 %52.60	1	0.05	14.860
نعم	38 %36.50	36 %69.20	74 %47.40			
لا	104 %100	52 %100	156 %100			
المجموع						

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 52.60 % من المبحوثين لهم رغبة في تطوير معارفهم و قدراتهم الفنية و العلمية مع الآلات التي يتعاملون معها ، والتي سجلنا فيها نسبة 63.50 % لدى المبحوثين الذي عبروا بأنهم يتعرضون للعقاب عند إخلالهم بتوجيهات التعامل مع الآلات و يسعون إلى تطوير معارفهم و قدراتهم حولها، مقابل نسبة 30.80 % لدى المبحوثين الذين عبروا بأنهم لا يتعرضون للعقاب عند إخلالهم بتوجيهات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها ومع ذلك يسعون إلى تطوير معارفهم و قدراتهم حولها.

ويبين برنامج الإحصائي SPSS عند حساب "توزيع كا² " أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 14.860 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841

،وعليه ومما سبق يظهر لنا أن قيمة K^2 المحسوبة أكبر من قيمة K^2 المحسوبة أكبر من قيمة K^2 الجدولة ،هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 % من وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية لإجابات المبحوثين مما يوحي بوجود علاقة بين متغيري العقاب عند الإخلال بالتوجيهات و تطوير العامل لقدراته العلمية و الفنية حول الآلة التي يعمل عليها .

وتظهر الإحصائيات السابقة أن العقاب الذي تمارسه إدارة المؤسسة يشكل ضغطا يساهم في دفع العمال إلى تطوير معارفهم وقدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها وذلك من اجل فهم وتطبيق مختلف قرارات وتوجيهات المؤسسة بكفاءة عالية ، وهذا ما سيجنبهم مختلف الإجراءات العقابية التي تعتمدها المؤسسة كالخصم من الراتب أو الفصل من العمل ،وعليه فالعامل هنا يجد نفسه مجبرا لا مخيرا على تطوير معارفه وقدراته حول التكنولوجيا التي يتعامل معها ،وهو ما يساهم بدوره في بلوغ المؤسسة مستوى مقبول من التحكم التكنولوجي.

المبحث السادس: أهمية وجود الرقابة بالمؤسسة لتحقيق التحكم التكنولوجي.

إن وعي العمال بأهمية الجانب الرقابي بالمؤسسة و كذا بدور القائمين على الفعل الرقابي من شأنه أن يساهم في التزام هؤلاء العمال بمختلف التوجيهات و التعليمات ، وكذا يدفعهم لتحقيق التعاون مع القائمين على الفعل الرقابي وهذا ما قد يساعدهم على بلوغ أعلى درجات الكفاءة في مختلف المجالات ، وعليه سنحاول في الجدول الموالي معرفة مدى إيمان العمال بدور الفعل الرقابي في تحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة .

الجدول (52): يبين مدى ضرورة وجود الرقابة لتحقيق التحكم التكنولوجي بالمؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	أعوان التحكم	المهندسين	المجموع	درجة الحرية	هامش الخطأ	كا ² المحسوبة
نعم	99 %80.50	31 %93.90	130 %83.30	1	0.05	3.390
لا	24 %19.50	02 %06.10	26 %16.70			
المجموع	123 %100	33 %100	156 %100			

تعتبر الرقابة حسب المبحوثين ضرورة لتحقيق التحكم التكنولوجي ، وذلك بنسبة 83.30 %، والتي سجلنا فيها لدى فئة المهندسين نسبة 93.90 % مقابل نسبة 80.50 % لدى أعوان التحكم ، هذا وعند حساب "توزيع كا²" عبر البرنامج الإحصائي SPSS ، تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 3.390 ، في حين نجد أن قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر ب: 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.841، وعليه يظهر لنا مما سبق أن قيمة كا² الجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة ، هذا ما يجعل الباحث متأكد بنسبة 95 %

من عدم وجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية و الفعلية ،مما يعني عدم وجود علاقة بين متغيري الفئة السوسيو مهنية و الرقابة ضرورية لتحقيق التحكم التكنولوجي .

وعليه تشير الإحصائيات السابقة أن الغالبية من المهندسين و أعوان التحكم على وعي بأهمية النظام الرقابي المطبق بالمؤسسة ويعتبرون انه ضروري في تحقيق التحكم التكنولوجي ، ولعل هذا التوجه هو نتيجة نظرة العمال لمفهوم الرقابة باعتبارها عملية يغلب عليها طابع التوجيه و التصحيح أكثر من طابع التفتيش و المتابعة لعملهم وكذا أداة للعقاب (انظر نتائج الجدول رقم) وذلك خصوصا في ظل النمط التكنولوجي السائد بالمؤسسة و الذي يتسم بالدقة و التغير و التطور المستمر لخصائصه و عليه فالعمال يجدون أنفسهم في حاجة دائمة لوجود مراقبين ومشرفين على عملهم لتجاوز مختلف التحديات و الصعوبات التي يواجهها هؤلاء العمال عند تعاملهم مع الجانب التكنولوجي السائد بالمؤسسة وهو ما تؤكدته نتائج الجدول (45).

المبحث السابع: عرض أهم نتائج الفصل ومناقشتها.

أ) عرض أهم نتائج الفصل :

- يعتبر أكثرية أعوان التحكم و المهندسين بالمؤسسة وذلك في الجدول (42) أن الرقابة هي عملية توجيه وتصحيح للعمل أكثر منها تفتيش ومتابعة للعمل أو مجرد إجراءات إدارية فقط وهذا قد يكون نتيجة لمعايير جماعة العمل السائدة بالمؤسسة وكذا الرأسمال الرمزي و الثقافي الذي يحث على تنمية الرقابة الذاتية لديهم ، مما يجعل دور القائمين على هذا الفعل يرتكز على نمط التوجيه و التصحيح أكثر من التفتيش و المتابعة.
- نستنتج من خلال الجدول (43) أن المؤسسة تهتم بفرض الرقابة على مختلف عناصر العملية الإنتاجية وذلك لمعرفة مختلف الظروف المحيطة بها و تجاوز مختلف التحديات و الصعوبات و التي من بينها تلك المتعلقة بالجانب التكنولوجي السائد بالمؤسسة.
- يبين الجدول (44) أن من أهم المجالات التي يهتم بها القائمون بعملية الرقابة على التكنولوجيا بالمؤسسة، تتمثل بالدرجة الأولى في التأكد من صلاحية الآلات من جهة وكذا التأكد من الاستخدام الأمثل لها من جهة أخرى ،ثم نجد بدرجة اقل معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تعطل الآلات.

- يظهر الجدول (45) أن غالبية العمال المبحوثين (سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم) يعتبرون أنهم في حاجة إلى مراقبين لعملهم ، وهذا قد يكون مرده إلى حاجتهم إلى الإرشاد و التوجيه خصوصا في ظل تعاملهم مع جانب تكنولوجي دقيق.
- من خلال إحصائيات الجدول (46) نستنتج أن حاجة العمال لوجود مراقبين لعملهم له علاقة ارتباطيه بالنمط الذي يتبعونه في مواجهة مشاكل الآلات التي يعملون عليها، بحيث كلما اتجه العمال في حل هذه المشاكل إلى المشرفين أو زملائهم في العمل زاد الوعي عندهم بضرورة وجود مراقبين لعملهم.
- إن التوجيهات و التعليمات التي يقدمها المشرفين بالمؤسسة تتسم بالوضوح أحيانا، وهذا ما أكده غالبية العمال سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم في الجدول (47).
- يظهر من الجدول (48) أن هناك علاقة بين درجة وضوح توجيهات المشرفين و درجة توافق قدرات العمال العلمية و الفنية مع متطلبات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها ، بحيث أن هناك علاقة طردية بينهما إذ انه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة دائما كلما زادت نسبة التوافق الدائم لقدرات العمال الفنية و العلمية مع متطلبات التعامل مع الآلة، هذا وبما أن توجيهات المشرفين بالمؤسسة واضحة أحيانا، هذا ما يستدعي من المؤسسة الاجتهاد في جعل توجيهات مشرفيها تتسم بالوضوح الدائم من اجل ضمان ديمومة توافق لقدرات عامليها مع التكنولوجيا السائدة بها .
- يظهر من الجدول (49) أن هناك علاقة بين درجة وضوح توجيهات المشرفين ونظرة العمال إلى درجة تعقد التكنولوجيا بالمؤسسة، بحيث انه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة كلما زادت معارف العمال حول خصوصيات التكنولوجيا وكيفية التعامل معها وبالتالي تصبح عادية في نظر أغلبية العمال .
- يبين الجدول (50) أن غالبية العمال بالمؤسسة يتعرضون للعقاب عند الإخلال بتوجيهات المشرفين ، ونجد أن أعوان التحكم أكثر تعرضا للعقاب عند الإخلال بالتوجيهات الخاصة بالتعامل مع الآلات التي يتعاملون معها مقارنة بالمهندسين .
- تؤكد إحصائيات الجدول (51) وجود علاقة بين معاقبة المؤسسة للعمال عند الإخلال بتوجيهات و اتجاه العمال نحو تطوير قدراتهم الفنية و العلمية حول الآلات التي يعملون عليها ، بحيث أن العقاب الذي تمارسه إدارة المؤسسة عند الإخلال بالتوجيهات يشكل ضغطا يساهم في دفع العمال إلى تطوير معارفهم وقدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها وذلك من اجل فهم وتطبيق مختلف قرارات وتوجيهات المؤسسة بكفاءة عالية ، وهذا ما سيجنبهم مختلف الإجراءات العقابية التي تعتمد عليها المؤسسة.

• يظهر من الجدول (52) أن غالبية العمال سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم يعتبرون أن النظام الرقابي المطبق في المؤسسة ضروري لتحقيق التحكم التكنولوجي، وهو تعبير صريح عن وعيهم بأهمية الدور الذي يلعبه القائمون على الفعل الرقابي خصوصا في ظل التحديات و الصعوبات التي يواجهها هؤلاء العمال عند تعاملهم مع الجانب التكنولوجي السائد بالمؤسسة.

ب) مناقشة نتائج الفصل في ضوء الفرضية الثالثة للدراسة:

انطلق الطالب في الفرضية الثالثة للدراسة من الافتراض القائل بأن الرقابة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية تشكل عاملا مساعدا على التعامل بالطريقة الصحيحة مع الجانب التكنولوجي خصوصا الانتاجية منها، ولتحقق من صحة هذا الافتراض قام الطالب بمحاولة قياس مجموعة المؤشرات المتعلقة بالجانب الرقابي ودوره في فرض الطريقة الصحيحة في التعامل مع الجانب التكنولوجي.

بحيث توصل الطالب في الجدول (42) أن الرقابة هي عملية توجيه وتصحيح للعمل أكثر منها تفتيش ومتابعة للعمل أو مجرد إجراءات إدارية فقط، هذا ويعتبر أن غالبية العمال المبحوثين (سواء كانوا مهندسين أو أعوان تحكم) في الجدول (45) أنهم في حاجة إلى وجود مراقبين لعملهم، وهذا قد يكون مرده إلى حاجتهم إلى الإرشاد و التوجيه خصوصا في ظل تعاملهم مع جانب تكنولوجي دقيق وهو ما تؤكد نتائج الجدول (46) بحيث أن حاجة العمال لوجود مراقبين لعملهم لها علاقة ارتباطيه بالنمط الذي يتبعونه غالبا في مواجهة مشاكل الآلات التي يعملون عليها، بحيث كلما اتجه العمال في حل هذه المشاكل إلى المشرفين أو زملائهم في العمل زاد الوعي عندهم بضرورة وجود مراقبين لعملهم.

هذا و يؤكد الجدول (48) أن هناك علاقة طردية بين درجة وضوح توجيهات المشرفين و درجة توافق قدرات العمال العلمية والفنية مع متطلبات التعامل مع الآلات التي يعملون عليها، بحيث انه كلما كانت توجيهات المشرفين أو المراقبين واضحة دائما كلما زادت نسبة التوافق الدائم لقدراتهم الفنية و العلمية مع متطلبات التعامل مع التكنولوجيا، هذا وبما أن توجيهات المشرفين بالمؤسسة واضحة أحيانا وذلك حسب نتائج الجدول (47)، هذا ما يستدعي من المؤسسة الاجتهاد في جعل توجيهات مشرفيها تتسم بالوضوح الدائم من اجل ضمان ديمومة توافق لقدرات عاملها مع التكنولوجيا السائدة بها .

وفي نفس السياق تظهر احصائيات الجدول (49) وجود علاقة بين درجة وضوح توجيهات المشرفين ونظرة العمال إلى درجة تعقد التكنولوجيا بالمؤسسة، بحيث انه كلما كانت توجيهات المشرفين واضحة كلما زادت معارف العمال حول خصوصيات التكنولوجيا وكيفية التعامل معها وبالتالي تصبح عادية في نظر أغلبية العمال.

كما تظهر إحصائيات الجدول (51) وجود علاقة بين معاقبة المؤسسة للعمال عند الإخلال بتوجيهات و اتجاه العمال نحو تطوير قدراتهم الفنية و العلمية حول الآلات التي يعملون عليها ، بحيث أن العقاب الذي تمارسه إدارة المؤسسة عند الإخلال بالتوجيهات يشكل ضغطا يساهم في دفع العمال إلى تطوير معارفهم وقدراتهم حول التكنولوجيا التي يتعاملون معها وذلك من اجل فهم وتطبيق مختلف قرارات وتوجيهات المؤسسة بكفاءة عالية، وهذا ما سيجنبهم مختلف الإجراءات العقابية التي تعتمد عليها المؤسسة.

هذا ويظهر من خلال الجدول(52) ان غالبية الباحثين يدركون اهمية دور الفعل الرقابي في تحقيق التحكم التكنولوجي و يعتبرونه امر ضروري خصوصا في ظل الصعوبات التي يواجهها هؤلاء العمال عند تعاملهم مع الجانب التكنولوجي السائد بالمؤسسة.

وعليه واستنادا لمختلف النتائج الميدانية المحصل عليها من خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثالثة للدراسة، يمكن القول بان هذه الاخيرة صادقة ومقبولة وان النظام الرقابي السائد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية يعد عاملا مساعدا على فرض التعامل الصحيح مع الجانب التكنولوجي.

خلاصة الفصل:

اننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه في هذا الفصل الميداني، ان الرقابة هي من بين اهم العمليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق الفعالية و النجاعة، بحيث اصبحت عملية لا تقتصر على أنشطة التفتيش والمتابعة و كشف الاخطاء، بل تتجاوز ذلك الى الاهتمام أكثر بتصحيح الاخطاء وتوجيه العاملين نحو احسن السبل و الطرق لتقديم الاداء الفعال على جميع المستويات التنظيمية و مع مختلف العناصر الانتاجية بما في ذلك العنصر التكنولوجي، بحيث يحتاج الافراد العاملين على هذا الجانب التكنولوجي الى وجود فاعلين قائمين على نظام رقابي يسهرون فيه على توجيه و تصحيح سلوكيات هؤلاء العاملين باستمرار بما يتوافق مع متطلبات و شروط التعامل مع هذا الجانب التكنولوجي الدائم التغير و التطور بكفاءة عالية، وذلك بتزويدهم بمجموعة من التعليمات الواضحة في التعامل مع هذا الجانب وكذا تطبيق اجراءات عقابية على كل المخلين بها، وهذا ما يضمن الالتزام بهذه التعليمات وتطبيقها بأعلى كفاءة ممكنة، وهو ما يدفع العاملين الى تطوير قدراتهم ومعارفهم بما يتوافق مع متطلبات التحكم التكنولوجي بكفاءة و فعالية، وعليه يظهر لنا جليا من خلال نتائج هذا الفصل اهمية الفعل الرقابي بالمؤسسة الصناعية وكذا دوره في تمكين العمال من تجاوز مختلف الصعوبات و التحديات خصوصا تلك المتعلقة بالجانب التكنولوجي.

خاتمة

خاتمة:

تواجه المؤسسات الصناعية في الوقت الراهن وفي المستقبل القريب العديد من التغيرات الخارجية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات داخلية في المؤسسة باعتبارها نسق فرعي مفتوح علي تأثيرات نسق أكبر و اشمل وهو المجتمع الذي يتصف بالتغير المستمر. لذا ينبغي على هذه المؤسسات توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات والتحديات، بل وتوجيهها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها. ومن هنا فإن المؤسسات الناجحة سوف تحاول قدر الإمكان أن تهيئ لمنسوبيها نسق قيمي ثقافي الذي يشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وأفكار وطاقات إبداعية يمكن استثمارها في مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التنمية و التغيير والتجديد ويعتبر النسق التقني والتكنولوجي من أهمها.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى دور الذي تلعبه بعض الأبعاد الهامة المشكلة لنسق القيمي الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية كالقيم التنظيمية و عملية التكوين وكذا عملية الرقابة في تحقيق التحكم في النسق التكنولوجي الذي أصبح المتغير الرائد لتحقيق التنافسية وضمان حصة سوقية وبالتالي الاستمرارية و البقاء، بحيث تلعب القيم التنظيمية دورا هاما في إكساب العامل الجزائري بعض السلوكيات الهامة التي تساعد في التعامل مع هذا النسق التقني (تخلق لديه ثقافة تكنولوجية) والتحكم فيه، وعليه فمن الضروري على الفاعلين بالمؤسسة الاهتمام بترسيخ القيم تنظيمية القائمة على التعاون و تبادل الخبرات و التحفيز على الاجتهاد و الابتكار، واحترام الوقت وغيرها من القيم التي تضمن وجود تعامل مثالي مع الجانب التكنولوجي و التحكم فيه.

فيما تلعب استراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة الصناعية دور هاما في ضمان فعالية هذه السلوكيات التي يحملها العمال في التعامل مع الجانب التكنولوجي الدائم التغيير و التطور، وذلك يظهر من خلال وعي المؤسسة وعاملاتها بأهمية الجانب التكوين وكذا سعيها لتنمية مهارات عمالها بما يتوافق مع هذا التطور و التغيير الذي يعرفه الجانب التكنولوجي، من خلال اقامة دورات تكوينية يتم فيها مراعاة التماثل بين نوعية التكوين المقدم للعمال مع نوعية المؤهلات التي تطلبها التعامل الفعال مع الجانب التكنولوجي.

اما فيما يخص عملية الرقابة باعتبارها احدى اهم العمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من الحصول على التغذية الرجعية مدى نجاعة مختلف انشطتها وتعمل على تعديل وتقويم وتوجيه سلوكيات بما يتوافق مع متطلبات الفعالية على مختلف المستويات بالمؤسسة، بما في ذلك المستوى التكنولوجي، بحيث تعمل الرقابة على ضمان قيام

العاملين باتخاذ السلوك المناسب في التعامل مع الجانب التكنولوجي وذلك من خلال توفيرها لمختلف التعليمات و التوجيهات التي يحتاجها العاملين في هذا المجال هذا من جهة، ومن جهة اخرى يحرص القائمون على الفعل الرقابي بفرض التزام العاملين بهذه التعليمات، وهو ما يساعد على تحقيق المؤسسة للتحكم التكنولوجي.

ومن خلال ما أظهرته هذه الدراسة من أن النسق القيمي الثقافي السائد بالمؤسسة الصناعية يساعد علي التحكم في هذا النسق التقني والتكنولوجي. هذا النسق الذي شدد علي أهميته رئيس الكونفدرالية الجزائرية للمتعاملين الاقتصاديين "حبيب يوسف" في حوار له مع جريدة الشعب -يوم 10 نوفمبر 2012- حيث أكد أن وضع حد للتبعية وتحقيق الاستقلال الفعلي مرتبط بالاستقلال الاقتصادي وهذا الأخير يرتبط تحقيقه ارتباطا وثيق بالقدرة علي تحقيق التحكم التكنولوجي وضمان القدرة علي المنافسة وهذا ما يخلصنا من التبعية ويجعلنا نفاوض من موقع قوة ويضيف حبيب يوسف انه من الضروري ايلاء أهمية لتطوير البحث الوطني لتحقيق التحكم التكنولوجي هذا ما يدفعنا إلي البحث مستقبلا عن واقع الدور الذي تلعبه المؤسسة الجامعية باعتبارها مركزا للبحث والتطوير في تنمية قدرات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مساندة التطور المستمر الحاصل في المجال التكنولوجي و التحكم فيه.¹

¹ حوار اجرتة الصحفية ب.فضيلة في جريدة الشعب مع رئيس الكونفدرالية العامة للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين حول حماية المنتج الوطني وترقية البحث و التحكم في التكنولوجيا ، متوفر على :

قائمة المراجع

➤ قائمة المراجع :

- اولاً: الكتب.

✓ باللغة العربية

1. أحمد هني، إقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
2. احمد عاشور صقر، ادارة القوة العاملة وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، ط 1، بيروت ، 1983
3. آلان تورين، نقد الحداثة، ترجمة أنور مغيت، المجلس الأعلى للثقافة، المطابع الأميرية، القاهرة، 1992.
4. المنيف ابراهيم عبد الله ، الادارة المفاهيم والاسس و المهام ، دار العلوم ، ط1 ، الرياض ، 1980 .
5. النمر سعود محمد واخرون ،الادارة العامة اسس ووظائف، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود الرياض ، 1997 .
6. السيد الحسيني ،التنمية و التخلف ،دار المعارف للنشر ،ط2 ،القاهرة ،1982.
7. السيد عبد العاطي السيد ، التصنيع والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، دون ذكر الطبعة ، مصر ، 1985 .
8. السيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتب , الاشعاع للطباعة والنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر، 1998 .
9. امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها عي فاعلية التطور التنظيمي، منشورات المنظمة العربية لتنمية ، القاهرة، 2008،
10. انجس مورييس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة ل: صحراوي بوزيد ، بوشرف كمال ، سعيد سبعون، دار القصة للنشر ،دون ذكر الطبعة، الجزائر ، 2006 .
11. بدوي السيد، علم الاجتماع الاقتصادي ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،د.سنة .
12. بلقاسم سلاطينة و اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2008 .
13. بشير العلاق ، الادارة الحديثة -النظريات و المفاهيم- ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن، 2008 .
14. جابر عوض سيد، التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996.

15. جويدة عميرة، التحليل الاحصائي في العلوم الاجتماعية، دار جوانا للنشر و التوزيع ، د ذكر الطبعة ، القاهرة، 2014.
16. جمال الدين محمد المرسي و آخرون". التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية".الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
17. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
18. جعفر حسن الطائي، التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات . دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2006، 1.
19. دافيدس وينسلون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير، ترجمة : تحية السيد عمارة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
20. وليام اوشي ،النموذج البياني ، نظرية Z، ترجمة ل:حسين محمد يس ، معهد الادارة العامة ، السعودية، دون ذكر السنة .
21. حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة، 2008 .
22. حسين حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي –، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2003.
23. حسن حلبي، تدريب الموظف ، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1982.
24. طارق الحاج و آخرون ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ،دار النهضة العربية ، ط1، القاهرة، 1990.
25. كمال بربر، الادارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996.
26. كمال التابعي، تعريب العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1993.
27. لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة: كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، 1990.
28. مالفين كرانزبرج و وليام دقنبوث ،التكنولوجيا والثقافة ،ترجمة ل: محمد عبد المجيد نصار ،مؤسسة فرانكلين لطباعة والنشر، مصر، 1975.
29. ماكيفر، شارل بيدج، المجتمع (الجزء الثالث)، ترجمة ل: سمير نعيم احمد ،مكتبة النهضة المصرية ، مصر، 1961،
30. مؤيد سعيد سالم، تنظيمات المنظمات، عالم الكتب الحديث ،الاردن، 2002.

31. مهدي محمد القصاص، مبادئ الاحصاء و القياس الاجتماعي، كلية الآداب ،جامعة المنصورة، مصر، 2007.
32. محمد السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
33. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، د ذكر الطبعة، الجزائر، 1996.
34. محمد مهنا العلي، الوجيز في الادارة العامة ، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1، 1983.
35. محمد محفوظ، الإسلام، الغرب وحوار المستقبل، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 1998.
36. محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999.
37. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ،مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003
38. محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1989 .
39. محمد فتحي عكاشة، محمد شقيف زكي، مدخل الي علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،مصر ،دون سنة نشر.
40. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية- الجامعة الاردنية ، عمان ، 1989.
41. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008.
42. محسن احمد الخضيرى ،الادارة التنافسية للوقت ،إبترك للنشر و التوزيع ،دون ذكر الطبعة ،القاهرة ،2000.
43. مراد زعيمي، علم الاجتماع -رؤية نقدية-، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ،قسنطينة ،2004.
44. ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة ، الرياض ، السعودية ، 1995.
45. ناصر قاسيمي، سوسولوجيا المنظمات -دراسة نظرية وتطبيقية- ،ديوان المطبوعات الجامعية ، دون ذكر الطبعة ،الجزائر ،2014.
46. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،
47. نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع - طبيعتها وتطورها - ، ترجمة ل: محمد علي محمد و آخرون ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 1976.

48. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، عمان، 2009.
49. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
50. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، دون مكان النشر، 1999.
51. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
52. سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي، دار القصية للنشر، دون ذكر ط، الجزائر، 2012.
53. عايدة سيد خطاب واخرون، القيادة الادارية الفعالة، دار الفكر العربي، مصر، دون ذكر السنة.
54. عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
55. عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة و التنظيم - المفاهيم، الوظائف، العمليات-، دون ذكر دار النشر، الاردن، 2001.
56. عبد الله الطجم، السلوك التنظيمي، دار النوابع لنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1996.
57. عبد الله بن احمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، جامعة ام القرى مكة المكرمة، 2009.
58. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي -النشأة والتطورات الحديثة، الإسكندرية، 1997،
59. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1984.
60. عبد العزيز صالح حبتور، اصول ومبادئ الادارة العامة، دار الجامعة الدولية، الاردن، 2000.
61. عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
62. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمناهج والتطبيقات-، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999.
63. علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1991.
64. علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994.
65. علي عباس، الرقابة الادارية على المال و الاعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، ط1، 2001.

66. علي غربي ، يمينة نزار ، دراسة ميدانية التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم الاجتماع اتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2002.
67. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، 1995.
68. فؤاد سالم و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ،دار المستقبل للنشر و التوزيع ،ط3، عمان، 1989.
69. فلاح حسين عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
70. فرانسيس ديف ، ومايك وود كوك، القيم التنظيمية ، ترجمة ل :عبد الرحمان هيجان ، معهد الادارة العامة ، السعودية، 1995.
71. فريد محمد الصحن واخرون ، مبادئ الادارة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2001-2002.
72. صالح بن النوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة، 2006.
73. صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 1987.
74. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
75. رونالد ديرجيو، مدخل لعلم النفس الصناعي و التنظيم ،ترجمة ل : فارس حلمي ، دار الشروق للطباعة ، د ذكر ط ، عمان ، 1999.
76. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية ،ط1، الاسكندرية ،2001/2002.
77. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط3، عمان ، 2007.
78. غيث محمد عاطف، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980.

✓ باللغات الاجنبية:

1. Abdarahmane Bouzida, **Mécanique Industrie et Relations Sociales dans le projet social**, ed ,O.P.U Algérie, 1989.
2. Alexander Noy , **Commoncense Time Management** , Amacom , New york , 1992.
3. Amar Si Abdelhadi, **La technologie de l'automatisme et son transfer en Algerie** , CREAD , 1989 .
4. Frederik Livan , **Organisation-Theories et Pratiques-**, Dunod, Paris ,2005.
5. Jean-Claude Combessie , **La méthode en sociologie**, Edition Casbah, Alger.
6. Jean François Souterain, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, **Copyright Editions Foucheur** , Paris, 2006
7. Johnson Kast , Rosenzweig, **The theory and management of systems**, new york,1973..
8. Lakhdar Sekiou, **gestion du personnel**, les édition d'organisation,Paris,1986.
9. Luc Albarello et Autres , **Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales** , Armand colin, Paris, 1995.
10. Mary Jo Hatch ,**Théorie des organisations**, De Boek Université, Paris, 2000.
11. Peters T. , J. Waterman R.H, **le prix de l'excellence**, Paris, ed, inter édition. 1983.
12. Phlpe Dibribane ,**La logique de l'honneur ,Gestion Des Entreprise et Traditions Nationales**,Paris,1993.
13. P.Morin et Delavallée, **le manager à l'écoute du sociologue**, ed, Paris organisation, Paris.
14. Schied Jean Claud , **Les Grands Auteur en Organisation**, Dunod , Paris, 1990.
15. Tayeb Said Ameer , **le développement industriel de l'algerie** , Edition Anthropos, Paris, 1981.

– ثانيا: الرسائل و الاطروحات الجامعية.

1. الطاهر جفيم، أساليب الاتصال و علاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ، جامعة منتوري، قسنطينة 1992/1993.
2. السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة، د.سنة.

3. السعيد بن يمينة ، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الاجنبية العاملة في الجزائر واثره على سلوك العامل ، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2008/2007.
4. انور مقراني ، العمل و علاقات العمل في المؤسسات الصناعية الخاصة ، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة الجزائر2، السنة الجامعية، 2011/2010.
5. وهيبه عيساوي، اثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه ادارة الافراد و حوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011.
6. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة المسيلة، 2003.
7. لخضر عبد الرزاق مولاي ، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، د.سنة.
8. محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2، سنة 2005/2004.
9. محمد يزغش، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، مذكرة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
10. مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي - المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً- ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية لجامعة قسنطينة، 2007/2006.
11. مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على المؤسسة ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1995.
12. مختار بشتله، اثر نقل التكنولوجيا و انعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات الي اقتصاد السوق، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري- قسنطينة - ، الجزائر ، 2006-2005.
13. نادية كاري، العامل الجزائري بين الهوية و ثقافة المجتمع الجزائري ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2012-2001.

14. سهى حمزاوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر، 2010/2009.
15. سمير حليس، التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009/2008.
16. سعد بشاينية ، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، 1995/1994.
17. سعيدة أعراب ، التكنولوجيا وتغير القيم الثقافية والاقتصادية للمورد البشري، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2005.
18. سعيدة قاسم شاوش، اتجاهات معاصرة في مجال الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة -1- ، 2006.
19. عادل غزالي، اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2007/2006
20. عبد العزيز عبد الله الغامدي ، القيم التنظيمية لإدارات التربية ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القري ، مكة المكرمة ، 2005.
21. عويشة مسيلتي، ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العامل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، 2011/2010.
- ثالثا: ملتقيات ودراسات ميدانية.
1. حسين يرقى ،حوال محمد السعيد ، المدير وضرورة التغير من اجل إدارة فعالة للوقت، مداخلة ضمن ملتقى دولي بعنوان : الإبداع و التغير التنظيمي، أيام 12 و 13 / ماي 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة -1- ، الجزائر . 2010.
2. محمد خير سليم ابو زيد ، بلحازية عمر ، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغير ، ملخص دراسة ميدانية ، الاردن ، دون ذكر السنة

3. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
4. علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ايام 20-21 ماي 2002.
- صالح محمود جاد الله، دراسة ميدانية في تدقيق الاداء وتقييم المشروعات "المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق"، السعودية، دون ذكر سنة النشر.
- رابعا: المجلات و الجرائد.
1. محمد صفوح، نقل التكنولوجيا، مجلة اثر التقنية على المجتمع العربي، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1984.
2. نور الدين بومهرة، الصدمة الثقافية، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد الثاني، منشورات جامعة قسنطينة، سبتمبر، 1999.
3. علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز، استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا لتغيرات التكنولوجيا، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010.
4. عمار بوخدير، القيم التنظيمية، دراسة استطلاعية بمؤسسة اسبات -عنابة-، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية - العدد الثاني- جامعة سطيف، 2005.
5. فطيمة أفريجة، السياسات التكنولوجية وآثرها على العمالة في الجزائر"، مجلة السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية -بحوث ومناقشات، ط1، الندوة العلمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، سبتمبر، 1985.
6. مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول، الجزائر، 2007.
- خامسا: الموثائق.
1. ميثاق طرابلس، 1962.
2. ميثاق الجزائر، 1964.
3. الميثاق الوطني، 1986.

- سادسا: القواميس و المعاجم.

1. إبراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1970.
2. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د ذكر الطبعة ،بيروت، 1978.
3. كريم سيد محمد محمود ، معجم الطلاب الوسيط (عربي،عربي)، دار الكتب العلمية للنشر ، ط2، لبنان، 2009.
4. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، دون ذكر الطبعة ، جامعة الاسكندرية، مصر، 2006.
5. القاموس العربي الشامل الأداء، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.

- سابعا: مواقع انترنت.

1. WWW.CONDOR.DZ الدخول يوم 12 جانفي 2015 على الساعة 21.00
2. www.ech-chaab.com/widgetkt.html الدخول يوم :25 اوت 2015 على الساعة 10.45

الملاحق

جامعة الجزائر2-ابو القاسم سعد الله-

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه المنظمات و المناجمت

إستمارة استبيان

ثقافة المؤسسة و اشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية

دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي كوندور condor برج بوعربريج

اشراف الاستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني

من اعداد الطالب: بوعزة عبد الرؤوف

➤ ملاحظة: نضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في اطار انجاز رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه المنظمات و المناجمت و الذي يهدف الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي، وبصفتكم الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع نرجو منكم الاجابة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع العلامة (X) امام الاجابة المناسبة .

ونحيطكم علما ان معلومات هذه الاستمارة ستستخدم للبحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة

السنة الجامعية: 2015/2014 .

I. البيانات العامة:

1. الجنس : ذكر اثنى
2. السن :
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق ارمل
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
5. الخبرة المهنية :
6. التخصص المهني: عون تحكم على الآلة مهندس
7. المستوى في اللغة : - ضعيف - متوسط - جيد
- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | العربية ✓ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الفرنسية ✓ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الانجليزية ✓ |

II. البيانات الخاصة بالقيم التنظيمية:

• قيمة العمل بالمؤسسة :

8. ماذا يمثل لك العمل بالمؤسسة؟ : متعة عبء اجابة اخرى اذكرها :
- ← في جميع الاحتمالات لماذا؟ :
9. هل عمالك بالمؤسسة الهداف منه تحقيق؟ : - مكسب اقتصادي
- مكسب اجتماعي
- تنمية القدرات الذاتية
10. هل عمالك مجهد؟ : نعم نوعا ما لا
- ← في حالة الاجابة بنعم او نوعا ما هل لأنه؟ : - يتطلب تركيز وانتباه
- صعوبة التحكم بالآلة التي تعمل عليها
- العمل مكثف وغياب المساعدين

11. ما هو نوع العمل الذي تفضله؟: فردي جماعي
- ← اذا كانت الاجابة ب فردي لأنه : - يساعدني على التركيز
- يخلصني من تشويش الزملاء
- يظهر مجهودي الخاص في العمل
- ← اذا كانت الاجابة ب جماعي لأنه : - يساعدني على تبادل الخبرات و المعارف في العمل
- تكوين الاصدقاء
- يكون العمل اكثر فعالية

• قيمة التعاون وتبادل الخبرات:

12. ما طبيعة العلاقة في العمل مع زملائك؟: جيدة عادية سيئة
13. هل يتيح لك عملك فرصة مناقشة قضايا العمل مع الزملاء؟: نعم نوعا ما لا
- ← في حالة الاجابة ب لا : - كثرة المهام و ضجيج الالة
- ضرورة التركيز مع الالة
- عدم رغبة الزملاء في ذلك
14. هل تحتاج زملائك اثناء العمل على الآلة؟: دائما احيانا نادرا
- ← في حالة الاجابة ب دائما او احيانا يحدث ذلك اثناء : - مصادفة صعوبات تقنية
- ادخال تغييرات وتطوير على الآلة
- تعطل الآلة التي تعمل عليها

• قيمة التحفيز و المشاركة :

15. هل تهتم الادارة بتحفيزكم عند انجاز اعمالكم على اكمل وجه؟: نعم نوعا ما
- ← في حالة الاجابة بنعم او نوعا ما هل التحفيز يكون : - مادي
- معنوي

← في حالة الاجابة ب لا لماذا؟:.....

16. هل تأخذ الإدارة باقتراحاتكم و افكاركم حول العمل و الآلة التي تعملون عليها؟:

- دائما

- احيانا

- نادرا

← اذا كانت الاجابة ب نادرا لماذا في رأيك؟ :

• قيمة احترام الوقت:

17. هل تلتزم بمواعيد الدخول و الخروج من العمل : دائما احيانا نادرا

← اذا كانت الاجابة ب نادرا لماذا؟:

18. هل يكفيك الوقت لأداء مهامك على اكمل وجه؟: نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب لا هل هذا راجع الى؟ : - نقص خبرتك في التعامل مع الآلة

- قدم الآلات و المعدات المستعملة

- اجابة اخرى اذكرها :

19. هل تعتبر ان العمل الذي تقوم به يتطلب منك احترام الوقت : نعم نوعا ما لا

III. البيانات الخاصة بعملية التكوين:

20. هل سبق لك وان خضعت لتكوين على آلة قبل دخولك الى هذه المؤسسة؟: نعم لا

21. هل تلقيت تكويننا على الآلة التي تعمل عليها عند توظيفك بالمؤسسة؟: نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب نعم هل التكوين الذي تلقيته حسن من معارفك حول التكنولوجيا التي تعمل عليها

؟: نعم نوعا ما لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:

22. هل ترى انك في حاجة الى فترات تكوينية اخرى؟: نعم لا

23. هل تهتم المؤسسة بتزويدكم بالبحوث و الدراسات العلمية الحديثة حول التكنولوجيا التي تتعاملون معها؟

دائما احيانا نادرا

24. عند ادخال آلات جديدة في العمل هل يتطلب منك الامر تكويننا جديدا؟: نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:.....

25. باعتبار التكنولوجيا التي تتعاملون معها هي تكنولوجيا مستوردة وليست محلية هل خضعتم لبرامج تكوينية في البلد الام لهذه التكنولوجيا؟: نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:.....

26. هل تعمل المؤسسة على اقامة دورات تكوينية لمسايرة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا؟: نعم نوعا ما لا

27. هل نوعية التكوين الذي تلقيته هو تكوين؟: نظري تطبيقي نظري وتطبيقي معا

28. هل تعتبر التكوين الذي تلقيته يساعد على التحكم في التكنولوجيا التي تتعامل معها؟: نعم نوعا ما لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا في رأيك:.....

IV. البيانات الخاصة بعملية الرقابة التنظيمية:

29. ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟: - وظيفة ادارية فقط

- تفتيش ومتابعة عملك

- التوجيه و تصحيح الاخطاء

30. هل ترى انك في حاجة الى وجود مشرفين مراقبين لعملك؟: نعم لا

← في كل من الحالتين لماذا:.....

31. فيما تتمثل مجالات الرقابة داخل المؤسسة؟:

- الرقابة على الآلات

- الرقابة على كمية الانتاج

- الرقابة على جودة المنتج

- جميع الحالات السابقة

32. هل يتمثل دور القائمون على عملية الرقابة بالمؤسسة هو؟:

- التأكد من ان الآلات اللازمة للعملية الانتاجية موجودة وصالحة

- التأكد من الاستخدام الامثل للآلات

- معرفة اسباب عطل الآلات واجراءات صيانتها

33. هل التوجيهات التي تتلقاها من طرف المشرفين واضحة وكافية حول التكنولوجيا التي تتعاملون معها؟:

نعم نوعا ما لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا:

34. في حالة اخلاك بتوجيهات التعامل مع هذه التكنولوجيا هل تتعرض للعقاب : نعم لا

← اذا كانت الاجابة بنعم كيف يتم ذلك:

35. هل تعتبر ان الرقابة هي امر ضروري لتحقيق التحكم بالتكنولوجيا في المؤسسة : نعم لا

V. البيانات خاصة بالتحكم التكنولوجي:

36. هل سبق وان اشتغلت على التكنولوجيا التي تعمل عليها قبل دخولك للمؤسسة؟: نعم لا

37. بماذا تصف التكنولوجيا السائدة بالمؤسسة؟ : بسيطة عادية معقدة

38. هل تعتقد ان التكنولوجيا التي تعمل عليها تحتاج؟ : معرفة نظرية جهد تطبيقي كلاهما

39. هل تتطلب التكنولوجيا التي تتعاملون معها ان يكون نوع العمل؟ : فردي جماعي

40. هل الآلة التي تتعامل معها تتوافق مع قدراتك الفنية ومؤهلاتك العلمية؟: نعم نوعا ما لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:

41. هل تعتقد ان الآلة التي تعمل عليها في المؤسسة تتطلب منك الاستمرارية في تطوير معارفك حولها؟:

نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب نعم هل يتم ذلك من خلال : - قراءة الكتب و المجالات الخاصة بالآلة

- الاحتكاك بزملائك الاكثر خبرة

- الالتزام بتوجيهات المختصين في هذه التكنولوجيا

42. هل تعلم الخصائص الزمنية للآلة التي تشتغل عليها (عمرها، اوقات التشغيل، مدة صلاحية قطع

الغير...الخ)؟: نعم لا

43. هل الآلة التي تتعامل معها تتطلب التحكم في عامل الوقت ؟ نعم نوعا ما لا

44. هل لديك معرفة بكل خصوصيات الآلة التي تشتغل عليها؟: نعم نوعا ما لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:

45. اذا واجهتك مشكلة في التحكم في الآلة التي تعمل عليها هل تستعين ب:

خبرتك المهنية زملائك في العمل دليل الاستعمال للآلة المشرف عليك

46. هل الاستعانة بتكنولوجيا حديثة مقارنة بالتي تتعاملون معها يعتبر؟: امر ايجابي امر سلبي

← في كل من الحالتين لماذا؟:.....

47. هل تسعى للاجتهد و الابتكار في تنمية وتعديل التكنولوجيا التي تتعامل معها؟:

نعم نوعا ما لا

← اذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟:.....

48. هل تعتقد ان المؤسسة قادرة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة؟: نعم لا

← اذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟:.....

شكرا على تعاونكم معنا

جامعة الجزائر 2- ابو القاسم سعد الله-

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه المنظمات والمناجمت

دليل المقابلة

السنة الجامعية: 2015/2014

اشراف الاستاذ الدكتور : الهاشمي مقراني

اعداد الطالب : بوغزة عبد الرؤوف

❖ البيانات المتعلقة بالمبحوث

(أ) السن :

(ب) المؤهل العلمي:

(ج) الخبرة الميدانية:

(د) المنصب المشغول :

1. ما هو تصوركم للعمل داخل المؤسسة الصناعية كوندور؟
2. هل تشجعون الجماعي داخل المؤسسة؟ و لماذا؟
3. هل ترون انه من الضروري على العاملين تقديس الوقت اثناء العمل؟ لماذا؟
4. هل تسعون الى تحفيز العمال للتحكم اكثر بالتكنولوجيا التي يعملون عليها؟ كيف يتم ذلك؟
5. هل تعتقدون انه من الضروري اشراك العمال والاخذ بأرائهم فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة في العمل؟

6. هل تعتبرون التكوين امر ضروري بالمؤسسة؟ لماذا؟
7. هل التكوين متاح لجميع الفئات العمالية؟
8. ماهو نمط التكوين المتبع بالمؤسسة؟
9. هل ترون ان برنامج التكوين ملائم لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة؟
10. ما الهدف من عملية الرقابة داخل المؤسسة؟
11. هل النظام الرقابي موجه لكمية الانتاج ام لوسائل الانتاج ام جودة المنتج؟
12. هل تعتبر ان الرقابة لها دور فعال في تحقيق التحكم بالتكنولوجيا؟ كيف ذلك؟
13. هل ترون ان المؤسسة قادرة على بناء تكنولوجيا محلية مائة بالمائة؟

← اذا كانت اجابتم نعم ما هو السبيل لتحقيق ذلك؟

← اذا كانت اجابتم ب لا لماذا حسب اعتقادك؟

Direction/Unité: Complexe Climatiseurs

FICHE DE NOTATION RENDEMENT
(Soutiens Technique & Administratif)

Période : Trimestre N° : 1 Année : 2015

Matricule :
Nom :
Prénom :
Fonction : Maintenance
Structure : Service GDS / MP

RESERVE AU RESPONSABLE DE STRUCTURE

ECHELLE D'APPRECIATION

CRITERES	Realisation des objectifs		Entretien permanent du poste de travail	NOTE OBTENUE
	Global	Sous structure		
Qualité du travail fourni (Notée sur 10 points) /4 /4 /2 /16
Quantité du travail fourni (Notée sur 06 points)	(**) Sens de l'organisation et / ou (*) Esprit d'initiative	Respect des exigences Qualité	(**) Aptitude au commandement et / ou (*) Respect des instructions	NOTE OBTENUE
 /2 /2 /2 /6

(**) Applicable au personnel ayant une Responsabilité hiérarchique

(*) Applicable au personnel n'ayant pas de Responsabilité hiérarchique

RESERVE A LA GESTION DU PERSONNEL

ECHELLE D'APPRECIATION

CRITERES	Avertissement ou Blâme		NOTE OBTENUE
Discipline (Nature de la Sanction) Notée sur 4 points)	Mise à pied	Aucune sanction	
	0 point	2 point	4 point

NOTE FINALE OBTENUE

SA DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE

VISA DU GESTIONNAIRE DU PERSONNEL

VISA DU DIRECTEUR

FICHE DE NOTATION RENDEMENT (Personnel de Production)

Période : Trimestre N° : 1 Année : 2015

Matricule :
 Nom :
 Prénom :
 Fonction : Agent de Montage
 Structure : Ligne d'Assemblage 01

RESERVE AU RESPONSABLE DE STRUCTURE

ECHELLE D'APPRECIATION

CRITERES	Realisation des objectifs		Entretien permanent du poste de travail	NOTE OBTENUE
Qualité du travail fourni (notée sur 10 points)	Global /4	Sous structure /4	(**) Aptitude au commandement et / ou (*) Respect des instructions /10
Quantité du travail fourni (notée sur 06 points)	Taux de Rebut /2	Taux de Réparation /2		

(**) Applicable au personnel ayant une Responsabilité hiérarchique.

(*) Applicable au personnel n'ayant pas de Responsabilité hiérarchique

RESERVE A LA GESTION DU PERSONNEL

ECHELLE D'APPRECIATION

CRITERES	Avertissement ou Blâme	Aucune sanction	NOTE OBTENUE
Discipline Nature de la Sanction) (notée sur 4 points)	Mise à pied 0 point	Aucune sanction 4 point /4

NOTE FINALE OBTENUE /2

DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE	VISA DU GESTIONNAIRE DU PERSONNEL
VISA DU DIRECTEUR	

PLAN D'ACTIONS - 4^{ème} trimestre 2009

N°	Action à mener	Responsable	Décal
1	Formation de l'encadrement sur le SMQ	CS Personnel / DRH	31/12/2009
2	Compléter l'effectif des techniciens	CS Personnel	30/11/2009
3	Installation de bureaux et de micro-ordinateurs pour les chefs de lignes et ateliers dans le but d'une meilleure gestion de la production par le logiciel ERP.	Directeur d'unité / CP / Informaticiens	31/12/2009
4	Désigner un agent de sécurité et un agent du personnel pour les équipes de nuit	CS Personnel / Directeur d'unité	30/11/2009
5	Organiser et identifier les zones de stockage des matières premières et des produits finis	GDS MP et PF	31/12/2009
6	Création des tableaux d'affichage sur les différentes lignes pour informer les travailleurs sur les erreurs de travail et les problèmes de qualité	M ZIANI	30/11/2009
7	Affichage des modes opératoires de tous les postes sur toutes les lignes de production en langues Française et Arabe.	Chef de Production / M ^{me} ZERD	30/11/2009
8	Réduction du taux de rebut au niveau du Thermoformage	CA Thermof / RCQ	31/12/2009
9	Amélioration de l'Emballage extérieur en y intégrant le symbole du marquage CE	Directeur d'unité / Marketing	31/12/2009
10	Renforcer le poste de soudage par un deuxième soudeur	Directeur d'unité / Chef de production	31/10/2009
11	Relancer l'approvisionnement en pièce de rechange	Directeur d'unité / CS Maintenance	30/11/2009
12	Doter l'unité TPE d'un groupe électrogène	Directeur d'unité / Chef Production	30/11/2009

Le Directeur d'Unité
B. SAHRE

ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE

