

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة
الخدماتية الضمان الاجتماعي بالمسيلة - أنموذجا -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بداوي محمد سفيان

إعداد الطالبة:

جعيجع عتيقة

السنة الجامعية: 2014/2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة
الخدماتية الضمان الاجتماعي بالمسيلة - أنموذجا -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بداوي محمد سفيان

إعداد الطالبة:

جعيجع عتيقة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وحرارة

قال الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم ، الآية 07
⊞ يارب شكرك واجب محتمة ** * ها انا بالشكر أتكلم

نشكر الله سبحانه و تعالى على النعم التي انعم بها علينا ، و نحمده شكرا
جزيلا الذي كان فضله و عطاؤه كريما بحمده ، على القوة و العزيمة لإكمال
هذا العمل ، الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم .

كما تقدم بالشكر الجزيل ووافر الاحترام و التقدير و العرفان إلى الأستاذ
الكريم الذي كان له الجهد العظيم، و ما قدمه لنا من نصائح و إرشادات
و توجهات في إتمام هذا العمل العلمي .الأستاذ الفاضل

* بداوي محمد سفيان *

كما تقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع و عمال الإدارة

عرفانا بجهودهم التي بذلوها من اجل تحصيلنا العلمي و المعرفي

و لا يفوتنا أن توجه بخالص معاني الشكر لإطارات و عمال مؤسسة

الضمان الاجتماعي بالمسيلة على كل ما قدموه لنا من تسهيلات أثناء

قيامنا بالدراسة الميدانية، لإكل طلبة وفعه 2013/2014 ولكل من ساهم

في انجاح هذا البحث من قريب او من بعيد

الصفحة	الفهرس
	إهداء
	تشكرات
	الفهرس
	قائمة الجداول
أ،ب،ج،د	مقدمة
الاقتراب النظري	
الفصل الأول /المقاربة المنهجية العامة	
06	تمهيد
07	I - أسباب اختيار الموضوع
08	II - أهمية وأهداف الدراسة
10	III - الإشكالية
16	IV - فرضيات الدراسة
17	V - تحديد المفاهيم والمصطلحات
28	VI - المقاربة النظرية السوسولوجية
32	VII - الدراسات السابقة
45	VIII - التعليق على الدراسات السابقة

47	IX - الإجراءات المنهجية البحث
48	1- الدراسة الاستطلاعية و الاستكشافية
48	2- المنهج المتبع في الدراسة
50	3- تقنيات الدراسة
52	4- عينة الدراسة و كيفية اختيارها
54	IIX - صعوبات الدراسة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني/ الفعل الاجتماعي والمقاربات النظرية السوسولوجية	
57	تمهيد
58	I - مفهوم الفعل الاجتماعي
58	1- تعريف الفعل الاجتماعي
59	2- خصائص الفعل الاجتماعي
60	3- الفعل الاجتماعي و المفاهيم المرتبطة به
60	<u>أولاً</u> : الفعل الاجتماعي و السلوك
61	<u>ثانياً</u> : الفعل الاجتماعي و الدور الاجتماعي
62	II - الفعل الاجتماعي عند المفكرين الاجتماعيين
62	1- الفعل الاجتماعي في تصور ماكس فيبر
64	2 - الفعل الاجتماعي عند فلفرويد و باريتو

67	3- الفعل الاجتماعي عند اميل دور كايم
68	4- الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز
70	<u>أولاً:</u> العناصر الأساسية للفعل حسب بارسونز
71	<u>ثانياً:</u> الأنساق المكونة للفعل
74	5- الفعل الاجتماعي عند ريمون بودون
75	6- الفعل الاجتماعي في مقارنة التحليل الاستراتيجي
79	خلاصة الفصل

الفصل الثالث/ السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الخدمائية

81	تمهيد
82	I - مفهوم السلوك التنظيمي
82	1- تعريف السلوك التنظيمي
83	2- السلوك و علاقته بالدافعية
84	3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي
85	4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي
86	5- تكييف السلوك التنظيمي
87	6- مكونات السلوك
87	II - محددات السلوك التنظيمي
87	1- على المستوى الفردي

89	2- على المستوى الجماعي
89	3- على المستوى التنظيمي
90	4- المحددات الاجتماعية و الثقافية للسلوك التنظيمي
91	<u>أولاً</u> : مفهوم النسق القيمي للعامل
92	<u>ثانياً</u> : الثقافة التنظيمية و فعالية السلوك التنظيمي
92	III- التحليل الإستراتيجي للمنظمات
93	1- مفهوم الإستراتيجية
94	2- أهمية التحليل الإستراتيجي
95	3- الإستراتيجية التنظيمية للبيئة وإدارة الأفراد
97	<u>أولاً</u> : التحليل البيئي للمنظمة
99	<u>ثانياً</u> : التحليل الاستراتيجي للأفراد
100	IV - التحليل الإستراتيجي من منظور الفكر السوسيولوجي
100	1- التحليل الاستراتيجي من المنظور الفر داني الاقتصادي
101	2 - التحليل الاستراتيجي في التنظيمات الاجتماعية
102	<u>أولاً</u> : إستراتيجية الفعل التنظيمي حسب كروزي
103	<u>ثانياً</u> : المفاهيم الأساسية في التحليل الإستراتيجي
111	V - النماذج النظرية الحديثة التي تفسر السلوك التنظيمي
112	1- اتجاه العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي

119	2- نظرية دوغلاس لماك غريغور
122	3 - نظرية الحاجات هرم لأبراهام ماسلو
127	4- نظرية العاملين هيرزبرغ لفريديريك
129	5- نظرية دافع الإنجاز لماكلياند
133	6- نظرية (Z)
137	خلاصة الفصل

الفصل الرابع/التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخدمائية

139	تمهيد
140	I - التسيير العقلاني داخل المؤسسة
140	1- مفهوم التسيير
140	2- المبادئ العامة للتسيير
148	3- تطور مفهوم التسيير
150	II - مفهوم العقلانية
152	1- العقلانية عند المفكرين الأوائل
152	<u>أولاً:</u> العقلانية عند عبد الرحمن ابن خلدون
154	<u>ثانياً:</u> كونت و التفكير العقلاني
156	<u>ثالثاً:</u> العقلانية في المدرسة الماركسية
156	<u>رابعاً:</u> العقلانية عند دور كايم

157	<u>خامسا: </u> ماكس فيبر والعقلانية
160	<u>سادسا: </u> فرنسيس بيكون و التفكير العلمي
160	<u>سابعا: </u> موتسكيو والعقلانية
161	2- عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد
161	<u>أولا: </u> عقلانية المنظمة
163	<u>ثانيا: </u> العقلانية النسبية للأفراد
164	<u>ثالثا: </u> تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة
165	3- السيرورة التاريخية للمنظمة الجزائرية
166	<u>أولا: </u> التسيير الذات
167	<u>ثانيا: </u> التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية
167	<u>ثالثا: </u> التسيير الاشتراكي للمؤسسات
168	<u>رابعا: </u> إعادة الهيكلة
169	<u>خامسا: </u> مرحلة الاستقلالية
170	<u>سادسا: </u> الخصوصية
171	III - المؤسسة والنظريات التنظيمية لتفسير العقلانية
171	1- النظرية الكلاسيكية
172	<u>أولا: </u> النظرية البيروقراطية النموذج المثالي
179	<u>ثانيا: </u> التأيلورية والإدارية العلمية "تأيلور"

184	<u>ثالثاً: نظرية البحوث والعمليات " فايل</u>
189	2- النظرية السلوكية:
189	<u>أولاً: عقلانية السلوك عند العلاقات الإنسانية</u>
191	3-إسهامات التيار المعاصر
191	<u>أولاً: مدرسة النظم</u>
191	<u>ثانياً: الرشادة المحدودة عند سيمون SIMON</u>
195	4- دراسة نقدية للنظريات المطروحة والمفسرة للعقلانية.
202	خلاصة الفصل

الفصل الخامس / تأثير السلوك الاستراتيجي التنظيمي على التسيير العقلاني بالمؤسسة

204	تمهيد
205	I - مؤشرات تؤثر في التسيير العقلاني
211	II - أبعاد تنظيمية تؤثر في التسيير العقلاني .
211	1-الشعور بالمسؤولية
212	2- الولاء التنظيمي
213	3- الرضا عن العمل
214	4-إيديولوجية العامل و ثقافته
215	III - سلوكيات وعوائق تنظيمية تعيق التسيير العقلاني بالمن
219	IV - نماذج سلوكية للموظف تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة

219	1- السلوك العدواني
222	2- الفساد الإداري
226	V - المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني
227	1-متطلبات توافق القيم لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية
227	2- المتطلبات السلوكية لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية
228	3- النمط الثقافي للإدارة لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية
229	VI - عوامل إهمال السلوكيات السلبية بالمؤسسة
230	VII - أساليب تنظيمية للحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم
236	VIII- الحد من السلوكيات السلبية في الإدارة العمومية الجزائرية
238	خلاصة الفصل

الاقتراب الميداني

الفصل السادس / عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

240	تمهيد
241	I - التعريف بميدان الدراسة.
242	II - المجال الزمني للدراسة.
243	III - معالجة وتحليل ومناقشة البيانات
243	1- الإجراءات المنهجية المتخذة بعد عملية جمع البيانات
244	2- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة

252	3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
273	4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية
292	5- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة
312	IV - مناقشة النتائج
312	1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
322	2- مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة
324	3 - مناقشة النتائج على ضوء النظرية السوسولوجية المتبناة
326	V - الاستنتاجات العامة
329	الخاتمة
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
244	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
245	توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن	02
246	توزيع أفراد العينة حسب السن و الأقدمية	03
247	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية والجنس	04
248	توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و المهنة	05
249	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و المهنة	06
250	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	07
252	تأثير نوعية العلاقة بين العامل و المسؤول على نوعية الرقابة داخل المؤسسة.	08
255	تأثير نوعية العلاقة بين العامل و المسؤول بردود أفعال المسؤولين.	09
257	موقف العامل من وجود تمييز بينه وبين العمال الآخريين وعلاقته بنمط التسيير من طرف المسؤول المباشر داخل المؤسسة.	10
259	تأثير موقف العامل من وجود تمييز في المعاملة بكيفية سير العمل داخل المؤسسة.	11
261	أسباب تمييز المسؤول في المعاملة بين العمال وعلاقته بالسماح للعامل بالمشاركة في العملية التسييرية بالمؤسسة.	12
263	تأثير موقف العامل من وجود تمييز في المعاملة بين العمال و تقييمه للمؤسسة.	13
265	تأثير سلوك العمال إذا كانت تربطهم مع المسؤولين علاقة و بكيفية سير العمل داخل المؤسسة.	14
268	العلاقة بين أسباب عدم انضباط العامل في العمل و بتقييمه للمؤسسة.	15
271	سلوك العامل في حالة وجود تمييز من طرف المسؤول .	16
273	اهتمام العامل بتنظيم الوقت داخل فترة العمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال داخل المؤسسة.	17
275	اهتمام العامل بالالتزام والانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة.	18

277	تأثير سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وبمستوى العمل داخل المؤسسة.	19
279	تطبيق العامل للوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة.	20
281	كيفية قضاء العامل لوقت عمله وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة.	21
284	كيفية قضاء العامل لوقت العمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق لتقسيم الأعمال داخل المؤسسة.	22
286	تأثير غيابات العمال بمستوى العمل داخل المؤسسة.	23
287	تأثير الغيابات على ردود أفعال المسؤولين تجاه هذا السلوك بالمؤسسة.	24
289	أسباب السلوكيات السلبية للعمال داخل المؤسسة.	25
292	السماح العمال بالمشاركة في العملية التسييرية داخل المؤسسة.	26
293	سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمنظمة.	27
295	سلوك العامل في حالة عدم إعطائه الحرية أثناء العمل داخل المؤسسة.	28
296	موقف العامل من تمييز المسؤول وعلاقته بالعراقيل التي تؤثر في أداءه في العمل داخل المؤسسة.	29
298	الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقييد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة.	30
300	الفئات السوسيو مهنية ودورها في رفع معنويات العمال تبعا للرقابة الغير المباشر داخل المؤسسة.	31
302	العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية و تقبل المسؤول المباشر لاقتراحات ومبادرات العمال داخل المؤسسة.	32
304	أسباب عدم تقبل المسؤول المباشر لاقتراحات ومبادرات العمال داخل المؤسسة.	33
306	العلاقة بين الحالة العائلية و نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة.	34
308	الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بعدم تكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة.	35

مقدمة:

تأثرت بعض المؤسسات في الجزائر في العشرية الأخيرة بمجموعة من الظروف والعوامل التي أثرت سلباً على مردودها وكفاءة الفاعلين فيها، نذكر أهمها: تفشي بعض السلوكيات السلبية داخل هذه المؤسسات وتبني قيم جديدة وغريبة عن القيم السائدة الرسمية والمعروفة في التنظيم، وطغيان العلاقات غير الرسمية على العلاقات، الأمر الذي حفزنا لدراسة مثل هذا الموضوع، وإن اختيارنا له دون غيره يحمل في طياته أسباباً و دوافع عديدة أثارت اهتمامنا على اعتبار بأن هذه السلوكيات فعل بشري، كغيره من الأفعال البشرية قابل للنمو والتغيير والتحول وفقاً للخصائص التنظيمية المنتهجة في المؤسسة وحسب ظروف الفاعلين فيها ومواقفهم المتحولة هي كذلك، فالتنظيمات تشبه "الكائنات حية" تخضع بالتالي لمبدأ التحول والتغير والنمو والضعف... الخ.

وطالما أعتبر سلوك العمال التنظيمي مؤشراً على نجاح مؤسستهم أو فشلها في تحقيق أهدافها، نال هذا الموضوع أهمية بالغة لدى بعض الباحثين في التنظيمات، الذين ركزوا جهودهم من أجل فهم ميكانزماته في تحقيق ما هو مطلوب من الفرد وقيامه بعمله على أكمل وجه. ونظراً لأهميته هذه، تعمق الدارسون في مجاله فتتوعدت مفاهيمه وقضاياها، ولاسيما فيما يتعلق بالسلوك الاستراتيجي أو الفعل العقلاني الصادر عن الفاعلين بالمنظمة، الذي له علاقة ارتباط مباشرة بالتسيير في أي تنظيم رسمي وفعاليتها في تحقيق الأهداف. إذن فالسلوك التنظيمي فعل مبني اجتماعياً وعقلانياً وليس معطى طبيعياً. بمعنى أنه فعل رشيد "مُعقلن" مبني ويتخذ مبدأياً الربح والخسارة في انتقاء الوسائل الأكثر كفاءة وبأقل تكلفة، ويجمع ما أمكن من معلومات عن الظروف أو الشروط الموضوعية المتوفرة في بيئة المؤسسة أو خارجها (قوانين، قواعد، برامج... الخ) من ناحية، و فهم الأشخاص الآخرين في التنظيم وعلاقات التفاعل بينهم واستراتيجياتهم هم كذلك من ناحية ثانية.

قد يبدو للوهلة الأولى أن ثمة تناقضاً أو ما يشبهه في طرح الموضوع، فما يظهر أن التسيير العقلاني كمتغير مستقل يؤثر على سلوكيات الفاعلين في التنظيم والتي تعتبر متغيراً تابعاً، وبما أن البحث خطوة في المجهول كان لابد من طرح تساؤل يلتمس طريقاً آخر يجمع الطرفين أو المتغيرين في مركب واحد، والمتمثل في تأثير السلوكيات التنظيمية على التسيير العقلاني بالمؤسسة، وهو السؤال الذي ما برح يشغل اهتمامنا منذ أمد بعيد، لذا كنا إزاءه من الباحثين وفق معايير وإجراءات بحثية مضبوطة تسهم في تبيان العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة مدى عمق هذا الأثر، انطلاقاً من دراستنا الاستكشافية والاستطلاعية حول هذا الموضوع، ومن خلال اطلاعنا على المؤلفات التي تناولت السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني بالمؤسسة، والتي شكلت إطاراً نظرياً واسعاً للدراسة اعتمدنا عليه، بهدف إثراء الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، آملين بذلك إعطاء وزن علمي ومعرفي لهذه الدراسة، كما أفادتنا الزيارات المتكررة للميدان (الجولة الاستطلاعية) في التعمق أكثر في الموضوع ولاسيما فيما يخص تحديد المؤشرات الأكثر قابلية للقياس إجرائياً، بحيث سمحت لنا هذه المرحلة الاستكشافية

والمكونة من مستويين متداخلين فيما بينهما -استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية- من جمع معطيات ومعلومات من شأنها ساعدتنا في تدقيق مشكلة البحث من خلال إعطاء واقتراح المسالك والسبل الفكرية التي تساعد على توجيه هذه المشكلة الوجه المقبول ابستمولوجيا ومنهجيا.

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة والملاحظات الأولية الميدانية توصلنا إلى تبني بعض المقاربات دون المقاربات الأخرى والتي نراها ملائمة لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة أهمها المقاربة التي تمكننا من فهم علاقة الترابط بين أهم متغيرين هما: السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بصفته سلوكاً استراتيجياً، والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة. هي مقاربة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزبي، حيث تعالج هذه النظرية مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم أساساً على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة، لأنّ التسيير العقلاني مهما كانت درجة صرامته ودقته - حسب هذه المقاربة لا يخلو دائماً من " ثغرات " أو "مناطق غامضة" تسمح للأفراد بالتحرك والمناورة بناء على إستراتيجيتهم الفردية و الجماعية ، يستغلونها من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة.

وباعتبار التسيير العقلاني يقوم على وجود تحديد دقيق وواضح لتقسيم الأعمال، وتطبيق عادل للقوانين واللوائح التنظيمية، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم تلك القوانين ، فإن استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات تكون مصدراً من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيّر بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، وكلما التزم العمال داخل المؤسسة، كلما تحقق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

كما أن العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، كما أن الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التسيير العقلاني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم تحقيق التسيير العقلاني يعود إلى عدم انتماء الفرد لمؤسسته، أو إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة، و زيادة حجم العمل و عدم الرضا على المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء... وغيرها التي تؤدي إلى حالات الفشل في التسيير بالمؤسسة في كثير من الحالات، ولفهم مكانزمات اختلال التسيير العقلاني كان لا بد من البحث في أهم عوامله وأكثرها وضوحاً وقابلية للدراسة، وارتأينا في عملنا هذا البدء بالغوص في إحدى أعظم هاته العوامل، ألا و هي العلاقة بين العمال ومرؤوسيه، أو بمعنى آخر سلوك المسؤولين مع عمالهم وعلاقتها بالمحسوبية والسلوكيات السلبية أو مظاهر التسيب. والتي تسبب في إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة مهما كانت دقته وصرامته، أما بقية العوامل المعيقة فستكون محل اهتمام دراسات أخرى مستقبلاً.

إن الوضعية الحالية السيئة التي وصلت إليها اليوم بعض المؤسسات في الجزائر من تدني مردودها الإنتاجي وتحقيق أهدافها والتسيب في التسيير واللامبالاة السائدة في أذهان العاملين بها عمال كانوا أو مسيرين، والقيم السلبية التي تحلوا بها وهي مخالفة تماما لقواعد التسيير وقيمه... الخ. كلها أثارت اهتمامنا ودفعتنا نحو البحث ودراستها دراسة موضوعية امبريقية. وبوجه عام فإن أهداف دراستنا تتمثل في إلقاء الضوء على تحليل سلوكيات وتصرفات العمال وكذا المسؤولين والتعرف على قيمهم وسماتهم، لمعرفة اتجاهات العاملين وقد يساعد ذلك على محاولة التوقع و التنبؤ بسلوكهم، ومن ثم كيفية توجيههم، ومحاولة وصف بعض أشكال هذه السلوكيات غير المتوقعة من طرف العمال والمتمثلة في المحسوبية ومظاهر التسيب والتي تعيق التسيير العلمي العقلاني، والبحث على كيفية تأثيرها ونتائجها السلبية على إستراتيجية المنظمة ، للتقليل من مقاومة المورد البشري للتسيير العقلاني، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك، محاولة منا إيجاد بعض الآليات و تسليط الضوء على اقتراحات قد تكون وافية لحل هذه المشكلات.

فالسلكيات الإستراتيجية كفعل اجتماعي تعتبر بمثابة سلوك إرادي لدى الإنسان لتحقيق هدف محدد، هذا الهدف هو نتاج تفكير عقلاي غايته ذات طابع جماعي بالأساس. لذا سنحاول من خلال دراستنا أن نسلط الضوء على أثر السلوكيات الإستراتيجية على التسيير العقلاني، هذه العملية الهامة التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة الحديثة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنها تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية، وعلاقة هذه العملية بالسلوكيات المنتجة من طرف العاملين.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي، إضافة إلى ندرة الدراسات السوسولوجية حول هذا الموضوع - كما يبدو - على مستويين الوطني والمحلي، رأينا أن نسهم نحن بدورنا بهذه البحث وإثراء الموضوعات الفكرية التي تتناول المؤسسات التنظيمية بالجزائر حتى تعم الفائدة للباحثين السوسولوجيين وغيرهم في هذا الصدد.

وللإلمام بجوانب الموضوع و أبعاده، تم تقسم البحث إلى بابين، احتوى الباب الأول على الأطار النظري و المنهجي للدراسة، أما الثاني شمل الدراسة الميدانية، ولتوضيح ذلك أكثر نذكر بأن الباب الأول تناول خمسة فصول تكاد تكون متوازنة من حيث كمية المضامين، والفصل الخاص بالمقاربة المنهجية العامة حول تحديد الموضوع وحددت فيه أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها فأشكالية الدراسة التي تنتهي بجملة تساؤلات أساسية واقتراحات الإجابة عليها، ثم تعرضنا إلى تحديد المفاهيم وخاصة جانبها الإجرائي، فالدراسات السابقة والتعليق عليها ، لنجد المقاربة النظرية الملائمة والمناسبة لذلك ، وبعد هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي، حددنا فصلا يحيط بالفعل الاجتماعي والمقاربات النظرية السوسولوجية، وهو يسهم فقط في رؤية شاملة حول الفعل الإنساني في مختلف البيئات الاجتماعية، لأنه أصغر وحدة للدراسة والتحليل في النظرية السوسولوجية وعلى اعتبار أن له علاقة وطيدة بالسلوك

التنظيمي، ارتأينا إلى التناول فيه كل من مفهوم الفعل الاجتماعي والفعل الاجتماعي عند المفكرين الاجتماعيين وبالخصوص ماكس فيبر وإميل دور كايم و فلرويدو باريتو و تالكوت باسرونز وريمون بودون و أخيرا الفعل الاجتماعي في مقاربة التحليل الاستراتيجي "ميشال كروزي".

وبعدها تناولنا فصل السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الخدمانية مع إبراز دور التحليل الاستراتيجي في هذا الفعل بوجه عام، والتحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه على الخصوص لتسهيل وفهم الفعل العقلاني للفاعل انطلاقا من الحرية التي يتمتع بها بالمؤسسة، وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى النظريات الاجتماعية في التنظيم وعلاقتها بتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، قمنا كذلك بعرض فصل تعلق بالتسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمانية والذي تم فيه تحديد مفهوم التسيير ومفهوم العقلانية عند المفكرين ونصيبها من نظريات التنظيم أو ما يعرف بالتراث النظري الذي يفسر العقلانية، والتطرق إلى العقلانية التنظيمية وعقلانية الأفراد التي تخضع لها الأهداف المشتركة بين الفاعل والنسق.

وأخيرا قمنا بعرض السيرورة التاريخية للتنظيمات في الجزائر، كما ركزنا اهتمامنا على التوازن بين الفصلين السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني على اعتبار أنهما فصلين رئيسيين بغض النظر عن الفصول النظرية الأخرى والتي تعتبر بالنسبة للبحث فصول داعمة بالدرجة الأولى، ولاشك أن هناك تأثيراً متبادلاً بين السلوك التنظيمي من جهة والتسيير العقلاني بالمؤسسة من جهة ثانية وهو موضوع له أهميته خاصة. فجاء فصل خاص نظري يجمع بين المتغيرين السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني في محاولة ربط الصلة بين جانبي الدراسة أي الجانب النظري بالميداني، بحيث تم عرض في هذا الفصل أهم المؤشرات والأبعاد التنظيمية، والسلوكيات السلبية المعيقة للتسيير العقلاني بالمؤسسة، وفي هذا الجانب قمنا بعرض بعض النماذج التنظيمية مثل الفساد الإداري والسلوك العدواني وتأثيرها السلبى على التسيير داخل المؤسسة، لنعرض في الأخير أهم المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة، وبعض الأساليب التنظيمية في التسيير العقلاني والفعالية التنظيمية، والحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم.

وبما أن الدراسات النظرية و حدها لا تكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع، لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي والمتمثل في الباب الميداني والذي يعتبر الفصل السادس، بحيث فيه بداية عرض التعريف بميدان الدراسة أولاً، والثاني يتعلق بعرض وتحليل خصائص العينة، وثالثاً قمنا بعرض ومناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى ثم الثانية والثالثة، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة فالاستنتاجات العامة... الخ ، ودون الإطالة في التفاصيل نحيل القارئ إلى تتبع فصول هذه الدراسة التي نتمنى أنها حققت ما هو مطلوب ومأمول حسب قدراتنا وإمكانياتنا.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية العامة

تمهيد

- I- أسباب اختيار الموضوع
 - II- أهمية و أهداف الدراسة
 - III- الإشكالية
 - IV- فرضيات الدراسة
 - V- تحديد المفاهيم والمصطلحات
 - VI- المقاربة النظرية السوسولوجية
 - VII- الدراسات السابقة
 - VIII- التعليق على الدراسات السابقة
 - IX- الإجراءات المنهجية للبحث
 - 1- الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية
 - 2- المنهج المتبع في الدراسة
 - 3- تقنيات الدراسة
 - 4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
 - IIX- صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن البحث العلمي عموماً والبحث الاجتماعي خصوصاً يتميز بجملة التساؤلات، وأن اختيار الموضوع يثير في ذات الباحث تساؤلات عديدة حول ما يريد معرفته، أو ما يهدف الوصول إليه أو استكشافه، وبما أن مسار البحث العلمي يقتضي الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، فإن الضرورة المنهجية تفرض من الباحث الإجابة على أسئلة الإشكالية، وبناء فرضيات أو إجابات مؤقتة انطلاقاً من استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية أو من الواقع من أجل التحقق منها امبريقياً بواسطة مؤشرات الفرضية، وهذا على حسب أهداف البحث التي تحدد بدورها المجال البشري للبحث الذي ستجرى عليه الدراسة الميدانية (من خلال تطبيق الأداة)، وكذا المنهج الذي يفرضه طبيعة الموضوع والهدف منه، ويتم تحقيق هذا من خلال أهم خطوة في البحث العلمي وهي الاختيار الأنسب لأدوات الاستقصاء الملائمة للجمع المعلومات أو المعطيات التي ستسمح باختبار الفرضيات.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية الدراسة، وفرضياته وأهم المفاهيم والمصطلحات التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة، وكذا أسباب اختيار الموضوع والأهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها. وفي الأخير تم عرض المقاربة النظرية السوسيولوجية التي تقوم عليها الدراسة وبعض الدراسات التي تناولت الموضوع، وأهم الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال مسارها العلمي.

I - أسباب اختيار الموضوع:

إن كل موقف يعيشه الإنسان يمكن أن ينبثق عنه موضوع بحث، وكل موقف يتعلق بالواقع الاجتماعي فهو قابل للبحث، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد مواضيع بحث جديدة وأخرى ضعيفة، وذلك لأنه يمكن الحكم على المواضيع انطلاقاً من الباحث نفسه بمعنى هل هو متحمس له؟... هل له المراجع الكافية لانجازه هل ...؟ .

ويعتبر موضوع التسيير العقلاني موضوع شائك وفي غاية الأهمية بالنسبة لفهم وتفسير السلوك التنظيمي للعمال داخل التنظيمات الصناعية، ومحاولة التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد في ضوء الأساليب والطرق العلمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع الإستراتيجية العقلانية السائدة في المؤسسة.

ومعظم سلوكيات العمال لبلوغ حاجة، وأصبح العامل يخطط سواء في عمله أو خارج عمله في ما يخدم مصلحته بالدرجة الأولى، وبالتالي العامل يعتبر كيانا يفرض التقيد بجملة من المعايير والقواعد السلوكية الأساسية والضرورية لضمان بقائه واستمراره خصوصاً عندما يتعلق الأمر بآليات وأساليب تسيير تتسم بالعقلانية، لذا فإن اختيار موضوع البحث يخضع لجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، ومن أهم الأسباب التي استدعت الباحثة لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

الأسباب الذاتية:

- (1) الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة.
- (2) معظم المؤسسات الخدماتية لها القدرة على تقديم الكثير للزبائن، ولاكنها ليست لها القدرة على كيفية التنظيم والتسيير بطريقة عقلانية.
- (3) انتشار قيم عامية في أوساط المجتمع الجزائري مما انتقلت إلى المؤسسات، كالتقاربة، والمعارف والجهوية وهذه الصور من السلوكيات التي تتكرر في مختلف التنظيمات سواء الخدماتية أو الصناعية، تعيق طبيعة التسيير العقلاني الذي يتسم بالدقة في العمل.
- (4) رغبتنا الجامحة في معرفة مكن الضعف الذي تعيشه المنظمات الخدماتية خصوصاً من ناحية التعامل البشري والإنساني للموارد البشرية.
- (5) كون هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية، بالإضافة لتقديرنا بأنه في حدود إمكانيات الباحثة.
- (6) الرغبة في دراسة السلوك التنظيمي للعامل الجزائري لأنه من التوصيات التي خرجت بها الباحثة في مذكرة الليسانس.
- (7) النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الموارد البشرية، وكشفها لطبيعة سلوكهم مما أدى بها إلى القدرة على التحكم في مواردها بما يخدم أهداف المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

لعل من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار دراسة هذا الموضوع، والمتمثل في العوامل التي تعيق التسيير العلمي والعقلاني، من خلال سلوكيات وتصرفات العمال الإستراتيجية، هو محاولة إفادة المؤسسة الخدماتية -الضمان الاجتماعي نموذجاً- في كيفية التعامل مع المورد البشري والتحكم في سلوكياته غير المتوقعة من قبل إستراتيجية التنظيم والتي تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة ومن بين الأسباب نوجزه في ما يلي:

- (1) كون موضوع السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال تخصص علم الاجتماع، إضافة لكونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد وحيرت الباحثين ومسؤولي المؤسسات على حد سواء، خصوصاً بارتباطه بالتسيير العلمي العقلاني بالمنظمة.
- (2) الرغبة في فهم موضوع السلوك الاستراتيجي للعمال بعد وصف وتفسير أبعاده ومحاولة تنبيه القائمين على مختلف المؤسسات الخدماتية عموماً و-الضمان الاجتماعي نموذجاً- خصوصاً إلى النظر الواسع في بناء إستراتيجية المنظمة بعقلانية تتماشى مع عقلية العمال، وكذا كيفية التعامل مع العمال قصد المساهمة في تحقيق الانضباط والتحكم في سلوكياتهم بما يخدم المنظمة.
- (3) كما نطمح إلى تقديم الاقتراحات والتوجيهات التي قد تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ الأساليب الفعالة المناسبة، من أجل تحقيق أكثر انضباط إستراتيجية المنظمة، والتغلب على التأثير السلبي الناجم عن هذه التصرفات غير المتوقعة من طرف العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة.
- (4) بما أن المنظمة نتيجة عقلانية لمجموعة من الفاعلين فإن السلوك الاستراتيجي للأفراد يحمل معنى الربح والخسارة للعاملين، وبالتالي يجب فهم هذا السلوك لتطويعه لخدمة المنظمة.

II - أهمية وأهداف الدراسة:

إن جوهر العملية التسييرية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما في تنظيم المورد البشري الذي يعتبر رأس المال لأي تنظيم ناجح، واخذ العامل بعين الاعتبار يؤدي بالعامل إلى العمل بالمسؤولية ويزيد من تحمله لأعباء العمل، مما يقلل من الأفعال والسلوكيات غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً على المنظمة.

وبالتالي أصبح موضوع السلوك التنظيمي للعمال والتسيير العقلاني داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، وعلم اجتماع المنظمات، حيث يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات، والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، ويدخل العنصر البشري في العملية التفاعلية بين المنظمة والسلوك الاستراتيجي، باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي، والتطور الإداري في المنظمة.

ومن هذا المنطلق تنبثق أهمية هذه الدراسة، في أنها تناولت موضوعاً هاماً وحيوياً وهو السلوك التنظيمي للعمال، حيث يعتبر من المواضيع الهامة التي تشغل بال الباحثين في مختلف التخصصات ذات

العلاقة بالتنظيم، وخاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة حيوية مثل الضمان الاجتماعي كمؤسسة خدماتية، ويزداد الموضوع أهمية لما كان الاهتمام منصبا على البحث على الطرق والأساليب التي تؤدي بالعاملين إلى انتهاج أفعال وسلوكيات غير مخطط لها تبعا لإستراتيجية التنظيم بحيث تعيق التسيير العقلاني ورسالة المنظمة، وكيف يمكن للمؤسسة التحكم في هذا السلوك الاستراتيجي للعمال وتربح الرهان في ظل هذا السلوك؟

إضافة إلى عدم دراسة هذا الموضوع بالمؤسسة الخدماتية -الضمان الاجتماعي نموذجا- بالمسيلة _ميدان دراستنا_، وبالتالي فقد جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على واقع هذه المؤسسة، ثم تنبيه القائمين على شؤونها بما تأمل الباحثة أنه سيساعد المؤسسة على التعرف على العوامل بغية تجنبها وتفاديها (حسب ما ستسفر عليه الدراسة من نتائج)، وبالتالي فلا جدال في أهمية السلوك التنظيمي للعمال كونه بالدرجة الأولى من أسباب تثبيط أو نجاح التسيير العقلاني بالمنظمة، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك الإنساني.

وتعد هذه الدراسة محاولة أو خطوة نحو تحقيق الأهداف التالية من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها، والتوصيات المقترحة. وعلى هذا الأساس نحاول في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1) كون هذا الموضوع طُرح باعتباره كحل هام للتقليل من السلوكيات السلبية في المنظمات، مثل اللامبالاة والإهمال وعدم تحمل المسؤولية، واستغلال وقت العمل في المصالح الشخصية، ومختلف الحيل والألعاب التي تفشل القواعد الرسمية، مما يؤدي إلى الرفع من روح الجماعة ويزيد من تحمل المسؤولية.

2) تحليل سلوكيات وتصرفات العمال والتعرف على قيمهم وسماتهم المشتركة، لمعرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم، مما يساعد على معرفة الطريقة التي يتم التأثير عليهم، وهذا يساهم بدوره على معرفة السياسة العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتلاءم مع السلوك الاستراتيجي للعمال.

3) المساهمة في تطوير المؤسسات الخدماتية من خلال التعرف على السلوك الاستراتيجي للعمال، وعلى أهم الطرق والأساليب المتبعة من طرف المورد البشري بالمنظمة، ومحاولة وصف بعض أشكال هذه السلوكيات غير المتوقعة من طرف العمال التي تعيق التسيير العلمي العقلاني، والبحث على كيفية تأثيرها ونتائجها السلبية على إستراتيجية المنظمة وتسييرها العقلاني، للتقليل من مقاومة المورد البشري للتسيير العقلاني، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك.

4) الغرض من هذه الدراسة هو توضيح أهمية العقلانية والموضوعية في التنظيم، وهذا لمساعدة مسيري المؤسسات الخدماتية والضمان الاجتماعي خصوصا على كيفية التحكم في السلوك التنظيمي للعمال بما يخدم المنظمة، وإضفاء على المؤسسة صفة الفاعلية والعقلانية.

III - الإشكالية:

إن السلوك التنظيمي أصبح اليوم يشكل احد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تنظيم المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث أن المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم، ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي تقوم عليها سياسة المنظمة، وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم تعتمد بالضرورة على فهم شامل و دقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من -قدراته، خبراته، دوافعه، نمط سلوكه، اتجاهاته و قيمه- من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية وما تحدثه المنظمة من تأثير وتوجيه لسلوك الأفراد من جهة ثانية.

والسلوك التنظيمي للعمال يعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن سلوكيات وممارسات تشكل أساليب تفكير وطرق إنجاز العمل وغيرها، هذه السلوكيات ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والتسيير العقلاني للمنظمة، وعلى المنظمة إتباع الأساليب الأنجع لفهم وتفسير سلوكيات الأفراد ، محاولين جعلها تسير وفقا لأهداف المنظمة وتحسين مستويات أداءهم وجعل هذا السلوك سلوكا ديناميا.

وبما أن السلوك التنظيمي للعمال فعل عقلاني في مجمله داخل التنظيم، فهو عبارة عن حصيلة معقدة تتصافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، ويستطيعون العمال هنا معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة من جراء سلوكياتهم، وباستطاعتهم امتلاك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو امثل الحلول بعقلانية تامة، على حسب الظروف التي تواجههم سواء داخل التنظيم أو خارجه. ولاشك أن مواقفهم الشخصية حسب تلك الظروف تأثر في تحديد قيمهم وسلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية ومتطلباتها و ضغوط المجتمع و قيمه على السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل، وهذا ما يشير إليه أحمد صقر عاشور(1989) بقوله "بان التصرفات، والاستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل...فتصرفات الفرد ، واستجابته هي نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص ظروف العمل معا". (عاشور، أحمد صقر، 1989، ص: 31).

وانطلاقا من خاصية غائية السلوك فإن الفرد في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وإنما سلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. وكان لكروزي (Crozier) وفريدبرغ (Friedberg) الفضل في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي، واعتبرا أن الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير، وهذه مسلمة أساسية ينبغي اتخاذها في أي تحليل استراتيجي . وفي هذا الصدد يرى م.كروزيي بأنه لا يمكن اعتبار الإنسان داخل المؤسسة مجرد يدا طيعة و فقط، كما كانت "التيلورية" تفترض مع غيرها من النظريات الكلاسيكية في التنظيم، ولا يمكن اعتباره مجرد كائن ذي "قلب ويد" حسب ما تفترض كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فكلتا النظرتين قد أهملتا حقيقة أن الفاعل

في التنظيم هو إنسان قبل كل شيء وفاعل عقلائي في تصرفاته له من الاستقلالية ما تمكنه من تدبير شؤونه الخاصة واختياره في التكيف والإبداع حسب المواقف التي يواجهها والفعالين الآخرين الذين يتعاملون معه في التنظيم، لأن الفعل الاجتماعي في المؤسسة هو حصيلة تعاون الفاعلين لتحقيق أهدافهم المشتركة. (Crozier , Friedberg, 1977, p: 44-45).

وبناء على ذلك يلاحظ بأن كل منظمة تملك قدرا محددًا من التعاون الذي يعني الانسجام والتكامل بين مختلف أفعال الفاعلين بالمنظمة، ورغم خصوصية التعاون الإيجابية التي تطبع الفعل الجماعي في المنظمات، فالمحصلة تكون سلبية في بعض الأحيان وتتنافى مع التسيير العقلاني بالمنظمة، لذلك لا بد أن يسير من خلال الجماعات المتماسكة حتى يستطيع حصر الفجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات العاملة. فالجماعات كلما كانت متماسكة أكثر كلما كانت أهدافها واضحة وقيم عملها منسجمة وأساليب الضبط دقيقة.

إن وضوح الأهداف والقيم وقوة الضبط عند الجماعات المتماسكة في التنظيم، قد يسهل كيفية تحديد حاجات العمال ودوافعهم بالنسبة لمسيري ذلك التنظيم وتمكنهم من التعرف على قيادتهم غير الرسمية (أو قاداتهم غير الرسميين)، والعمل من خلالها، على إقناعهم بأهمية خطة المؤسسة المحققة لأهداف الجميع، دون اللجوء إلى إقناع كل فرد من أفراد المؤسسة بكل ذلك وهذا من الصعب تحقيقه إن لم نقل مستحيل.

ويطرح ضمن موضوع السلوك التنظيمي للعمال موضوع آخر ملازم له، وهو التسيير العقلاني أو التنظيم بالطريقة العلمية، بحيث أصبح موضوع التسيير العقلاني داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، فهو يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، ويتوقف ذلك على مدى فهم العاملين لهذه القواعد التنظيمية، ومدى قدرة المنظمة على التوقع والتنبؤ والتحكم بسلوكيات وتصرفات عاملها وتطويرها وتوجيهها على أسس علمية عقلانية. وضمن هذا الإطار يرى هيتشيسن "أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني، وتدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد، أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به" (حسين، حسن سلمان ، 2005 ، ص: 16).

ويعتبر التسيير بالطريقة العقلانية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية، والمالية بمعنى أن التسيير هنا مبني على تقارب تيارين، وهما العقلانية والإنسانية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتنظيم قصد تحقيق أهداف المنظمة بالتوفيق بين مختلف الموارد، وإن التسيير الجيد والعقلاني للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في استعمال مواردها بكيفية رشيدة، وذلك بالاعتماد على كفاءة مسيري المؤسسات في استخدام الأدوات اللازمة استخداما ناجعا.

وان الافتراض القائل بأن العامل مدفوع إلى أهداف إيجابية، باعتباره كائنًا يحكم عقله، ويسعى إلى تحقيق الانسجام مع قيم وضوابط التسيير العقلاني ومعايير التنظيم الذي ينتمي إليه، تقابلها وجهة نظر ثانية

التي يمكن اعتبارها ممثلة للوجه الآخر في السلوك التنظيمي، وهي نظرة ذات بعد واقعي ترى أن الأفراد العاملين عادة ما يلجئون، في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية، إلى استخدام مختلف الحيل والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية بالمنظمة، والمتمثلة في التحايل على الوقت الرسمي واستغلاله في الأمور الشخصية وهدر ممتلكات المؤسسة وتسببها. وبالتالي فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض. وتتمثل بالدرجة الأولى في اختيارهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية وابتعاد عن البدائل التي تؤدي إلى تكاليف أو الخسائر بقدر الإمكان، بمعنى أن التنظيم يوفر للعمال مكانا يستثمرون فيه طاقاتهم وقدراتهم ويستغلون خبراتهم ومهاراتهم في سبيل الحصول على دخل مادي، ومميزات معنوية يعتبرونها ضرورية ولازمة لحياتهم المادية ونموهم الاجتماعي وإشباع رغباتهم، كما يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.

ويرى بعض المسؤولين أن ظاهره السلوك التنظيمي للعمال ظاهرة تدق ناقوس الخطر، لان وراء سلوكيات العمال إستراتيجية وحاجات و مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف المنظمة والتسيير العقلاني بها، وهذه المصالح قد تصبح محركا هاما لنشاط العاملين في التنظيم تحفزهم على تعبئة ما يملكون من قدرة للدفاع عنها، ويمتاز العمال بالرشد التام بحيث أنهم يستطيعون مراقبة البيئة التنظيمية بشكل واضح فيحددون المشكلة وأهداف القرار بدقة، و الجري وراء تحقيق أكبر قدر من المصالح، كالتفكير الدائم في الامتيازات والترقية و المصالح الشخصية الأخرى المتمثلة في المعارف والجهوية والرشوة مما أعاق الهدف الأساسي التي جاءت المنظمة لتحقيقه، وجعلها تعرف مشاكل وصراعات من جراء غياب أو نقص الموضوعية و العقلانية في التنظيمات الخدمانية.

وبالرغم من أهمية العنصر البشري في التنظيم، ودوره الحيوي الذي يتوقف عليه أي تنظيم ناجح، إلا أن التنظيم يميل إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان في جو الرسميات والقواعد، مما يؤدي كل عامل إتباع سلوك إستراتيجي خاص به، وبالتالي فالقواعد التي تضبط أفعال العمال التنظيمية وعلاقاتهم، والتسلط وعدم المشاركة قد يؤدي بالعامل إلى حالة من ضعف الثقة بالنفس والضعف الذي يزيد في توترهم وإحساسهم بالملل والضجر، وفقدان القدرة على ممارسة الأدوار الإيجابية، كل هذا ينعكس على بعض السلوكيات العمالية التي تعيق التسيير العقلاني وقد تظهر في شكل التهاون والتكاسل، والاستعانة بالغير دون حاجة فعلية إليه، وهو في الأساس هروب من العمل والمسؤولية، ورفض الالتزام وعدم الانضباط في تقديم الخدمات لعامة الزبائن، وتقديمها لذوي الأقارب والمعارف وذوي المناصب العليا، في مقابل ذلك الرشوة على اعتبار أن الأوامر جاءت من فوق.

رغم أهمية العنصر البشري ودوره الحيوي في نجاح أو فشل أي تنظيم رسمي، إلا أن بعض المؤسسات في الجزائر لا تستثمره إلا بقدر محدود جدا، وهذا ما يمكن أن يكون عاملا من عوامل انتشار النزعة الفردانية والأناانية الضيقة على حساب النزعة الجماعية التي ينبغي أن يتحلى بها كل العاملين في المؤسسة، أي أن الفرد هنا يتبنى إستراتيجية فردية خاصة به بدلا من إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهدافها الجماعية، بمعنى أن أغلب الأفراد في المؤسسة يحاولون تأكيد استقلاليتهم وعدم التزامهم بقواعد التنظيم وقوانينه الضرورية، كما يحاول إبراز تفوقه الشخصي بأي ثمن حتى ولو كان بالتسلط على الآخرين. كل ذلك يجعل المؤسسة في نهاية المطاف حلبة صراع محموم سلبي، وليس مجال تنافس نبيل، كما هو معرف في أي تنظيم عصري، ومن هنا تبرز ظواهر سلوكية سلبية فردية و جماعية في المؤسسة مثل المحاباة والمحسوبية "أو المعارف" و الجهوية والرشوة والفساد بكل أشكاله... الخ

وبالتالي إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، وفتح مجال مشاركة أفراد المؤسسة، وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المنظمة قد تجعل العمال أكثر حرصا على أعمالهم، وأكثر قابلية للتغير والتطور، لأن القرارات نابعة من ذاتهم، وأكثر امتثالا وتعاونًا وطاعة، لخدمة الأهداف المخطط لها في التنظيم العلمي، ويمكن الكشف هنا عن حقيقة هامة وهي أن العمال كثيرا ما يضطرون لحماية أنفسهم من القوانين والقرارات الإدارية المجحفة و صرامة التعليمات من قبل المراقبين، عن طريق انتهاج سلوكيات يصعب على أي مسؤول أن يتحكم في ظاهرة التمرد التي يمكن أن تحدث، وبالتالي على الإدارة تطويع السلوكيات لخدمة عمالها وتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية لا كراهية لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. وعلى هذا الأساس فإن الكلام عن التسيير العقلاني داخل المؤسسة هو عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من قبل جميع المكونات البشرية في التنظيم، ويتضح ذلك من خلال درجة التمسك والالتزام بها، و كثيرا ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم التوافق والتطابق بين القيم العمالية والتنظيمية، فالعامل عندما يحس أن قيمه تتوافق مع قيم المؤسسة تجعله أكثر دافعية ورغبة في الانتماء والإخلاص لهذه المنظمة، وتبني قيمها ومعاييرها بحيث يساهم هذا الشعور مساهمة كبيرة و فعالة وإيجابية للمنظمة.

وانسجاما مع الأهمية الحيوية للسلوك التنظيمي للعمال ومدى تأثيره على التسيير العقلاني للمنظمة، والحاجة لفهم مختلف الطرق والأساليب المؤدية بالعمال إلى انتهاج سلوكيات تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة، فالباحثة تسعى في هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية من جهة، والتسيير العقلاني بالمؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا المتغيرين انطلاقا من الافتراض بأن السلوك التنظيمي للعمال يمثل إحدى القوى التي توجه التسيير العقلاني العلمي، بمعنى آخر قد تدفع بهؤلاء الأفراد إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا، وعدم

فهم هذا السلوك التنظيمي والإهمال للجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التنظيم و التسيير المبني على أسس عقلانية علمية، "لأنه لا بد من اخذ بعين الاعتبار أن الأفراد دائما يرون أن تصرفاتهم و سلوكياتهم مناسبة للموقف الذي يوجدون فيه وهو الحالة الطبيعية لسلوكهم، بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع المعايير التنظيمية العقلانية بالمنظمة". (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون ، 2002 ، ص: 17).

وضمن هذا التحليل يمكن الوقوف على قراءة لحقيقة السلوك الإنساني داخل المنظمة، ولأن أشكال السلوك التنظيمي كثيرة جدا ومتعددة، فإن الباحثة ستحاول كذلك تناولها من خلال أبعاد محددة يتعلق بعضها بأشكال السلوك التنظيمي، بحيث تختلف التصورات حول السبل المؤدية إلى انتهاج سلوكيات تعيق التسيير العلمي، فالبعض يعتبرون أن انتهاج سلوك الميل إلى الكسل وعدم الانصياع لأوامر المسؤول والتظاهر بالعمل والتسيب، هي أنجع الفرص لتحقيق الذات والتفوق، والبعض الآخر يرى أن الغياب والتحايل وهدر الوقت وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام، وعدم اخذ الأمور بجدية والجري وراء الامتيازات هو السبيل الوحيد لتحقيق الرزق و الكسب الأكثر، كل هذه الأشكال من السلوكيات التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموما والخدمات خصوصا، تعيق طبيعة التسيير العقلاني والتنظيم العلمي الذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ والتوجيه والرسمية و المركزية، والتقييم بعدالة تبعا للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ومن هنا يمكن القول أن تعظيم الربح لم يعد الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ولا شغلها الشاغل، فقد تغيرت نظرة المنظمات لنجاحها، وأعدت ترتيب أولوياتها لأن الزمن الذي تعيشه تغير، وما كان مقبولا بالأمس البعيد أصبح من الممنوعات اليوم، فالكل منفق على أنه من حق هذه المنظمات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تنتبه جيدا على أثر سلوكيات الموارد البشرية وأفعالها على المؤسسة التي تنشط فيها، هذا وقد ظهرت الكثير من الدراسات العربية و الغربية حول موضوع التسيير العقلاني بالمنظمة بارتباطه بمتغيرات عديدة، إلا أننا ارتأينا دراسة هذا الموضوع بارتباطه بمتغير السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية العمومية، بحيث عرفت هذه الأخيرة إصلاحات متكررة انصبت في مضمونها حول السعي الجاد لتقويم مسار القطاع العام من خلال العمل على تجنب الممارسات السلبية، سواء في التنظيم أو التسيير. ويمكن أن نعتبر المؤسسة العمومية كنموذج حي للنشاط الخدماتي في الجزائر، ومن أمثلتها اخترنا الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، وبناء على ما سبق ومن خلال الاطلاع على واقع المؤسسة، فإن هذه الدراسة جاءت لمحاولة تسليط الأضواء بالتحديد على تأثير السلوك الاستراتيجي على التسيير العقلاني بالمؤسسة، والتأكيد على ضرورة النظرة التأويلية عند تفسير هذا السلوك الإنساني، بمعنى أن الباحث العلمي عندما يكون بصدد تفسير السلوك الإنساني ينبغي عليه أن

لا يقف في دراسته عند حدود رصد مظاهر السلوك، وما يحدث في ظاهرة الواقع، بل يجب عليه أن يتعمق في سبر أغوار السلوك وان يبحث عن المعاني و القيم التي تقبع دائما وراء السلوك الإنساني، إذ أن أي سلوك ما هو إلا تجسيدا لقيم ومعاني و تصورات تمكننا من تفسير السلوك و فهمه فهما صحيحا متكاملًا.

وبالرغم من أن التسيير العقلاني هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها بحيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة، إلا انه يحدث أفعال وسلوكيات تعيق التسيير العقلاني المخطط له، وهذا ما لمسناه ميدانيا من خلال الدراسة الاستكشافية أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي في مدينة المسيلة، أين أجرينا بعض المقابلات مع شريحة من العمال، بحيث كشفت لنا هذه الدراسة، انه مهما اتصفت المنظمة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم فإنها لا تكون ناجحة دائما بالضرورة، والملاحظ أن مؤسساتنا العمومية تفنقر إلى كثير من الانضباط على مستوى السلوك التنظيمي، إلى ماذا يمكن أن نرجع هذا الضعف والقصور؟ وهل يمكن أن نتكلم عن العقلانية داخل مؤسساتنا عموما و الخدماتية بالخصوص؟ بمعنى العوامل التي تؤدي بالعمال التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا. والسؤال المطروح هو:

ما هي السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة؟ وما هي آليات التحكم في هذا السلوك لجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة؟
الأسئلة الجزئية:

- 1- هل المحسوبة من بين السلوكيات المنتهجة التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة؟
- 2- فيما تتمثل مظاهر التسيير التي ينتهجها العمال والتي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة؟
- 3- هل كلما توافقت قيم العامل مع قيم المؤسسة كلما كان العامل أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة؟

IV- فرضيات الدراسة:

يظهر دور الفرضية في تبيان ذلك التداخل الأساسي وإظهار الترابط الوثيق بين الصياغة النظرية أو الأرضية النظرية للبحث، وضرورة التحقق من هذه المستويات النظرية عن طريق مقارنتها بعناصر من الواقع.

وبما أن الإشكالية هي حبكة الفهم أو حقل الفهم، أي تعكس حالة الفهم فإن الفرضية هي حركة الفهم ونعني بذلك العلاقات والروابط والتأثيرات المتبادلة في المحسوس بين أبعاد المفاهيم ومكوناتها وعناصرها، إذن الإشكالية وحدها غير قادرة أو كافية كي تقدم الإجابات المطلوبة، والحل هنا أن ينتقل الباحث من حالة الفهم إلى حالة حركة الفهم ونتيجة هذا الانتقال تكون الفرضية، ولذلك يمكن القول أن الفرضية تمثل تصريحا ويقدمه الباحث ويحدد فيه مسبقا العلاقة التي يراها قائمة بين الظواهر في المحسوس.

وعلى اعتبار الفرضيات هي أهم عناصر البحث العلمي، حيث تعرف على أنها إجابات مقترحة لسؤال البحث، وتصريح يوضح في جملة أو أكثر عن علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، وهي اتجاه تفسيري يتبناه الباحث، والباحث عندما يصيغ الفرضية فهذا يعني أن ما اقترحه في تفسير الظاهرة أو الزاوية التي يفسر بها لها طابع ملموس في الواقع. وإذا كانت الإجابة واقعية ومعقولة، فهذا يعني أن الفرضية يمكن أن تخضع للاختبار، ونظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهه الوجهة السليمة، بمعنى أن الفرضية تنقل الموضوع من حقل التفكير النظري الإجرائي والمفاهيم الإجرائية. إلا أنها تبقى في جميع الأحوال تفكيراً نظرياً ولا تسمح بالمعاينة مباشرة، يأتي دور المتغيرات والمؤشرات في نقل الفرضية إلى المعاينة والاختبار في المحسوس. وان صح القول فإن المؤشرات هي أدوات لقياس المفاهيم. ومنه نعتد في هذه الدراسة على الفرضية العامة التالية:

الفرضية العامة: ما دام كل فاعل في أي تنظيم يسلك سلوكاً عقلانياً واستراتيجياً وبوعي منه، فإن العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية هم كذلك ينتهجون أساليب داخل مؤسساتهم وفق حساباتهم لربح أكبر قدر من المكاسب المادية والمعنوية ولمصالحهم الشخصية قبل كل شيء وبالتالي يسلكون سلوكيات إستراتيجية فردانية ويستغلون التنظيم العقلاني بالمؤسسة بطريقة تجعلهم يستفيدون من الجوانب الإيجابية، ويتفادون الجوانب السلبية الناجمة عن هذا التنظيم.

الفرضيات الفرعية:**الفرضية الفرعية الأولى:**

تعد المحسوبية من بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تعيق التسخير العقلاني بالمؤسسة.

واقصد من هذه الفرضية: أن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة نابعة من عمق الثقافة القبلية خصوصاً أن اليد العاملة جاءت من بيئة وأسر ذات ثقافة محلية، مما يؤدي تبني العلاقات الاجتماعية في

المنظمات على الأساس القرابي الجهوي وتقديم الخدمات لذوي الإقارب والمعارف، على حسب المصالح الخاصة وظهور سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني. الأمر الذي يؤدي إلى إفشال التسيير العقلاني بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من بين مظاهر التسيير التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة مجموعة من السلوكيات السلبية.

وتعنى هذه الفرضية: أن العمال يسلكون سلوك التسيير الذي يعتبر سلوك استراتيجي بالنسبة لهم على حسب مصالحهم الخاصة، ويستغلون الوقت في أمورهم الشخصية، ويتظاهرون شكليا بالعمل، وهدر ممتلكات المؤسسة ويتهربون من المسؤولية وعدم الانصياع للأوامر المسؤولين ويقومون بترك العمل بدون إذن ويتحايلون على الوقت الرسمي للعمل وكثرة الغياب والتأخر، والتحايل للحصول على الإجازات للتهرب من العمل، ورفض الالتزام وعدم الانضباط للنظام الداخلي وعدم تقديم الخدمات لعامة الزبائن، وعدم اخذ الأمور بجدية أثناء العمل،، وهذا يعود على المؤسسة بالسلب ويعيق التسيير العقلاني بها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة. هذا يعني أن الفرضية الثالثة تبين: أن عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة تجعله أكثر إهمال ولامبالاة وقل دافعية للعمل والانتماء وتحمل المسؤولية والإخلاص للمؤسسة. لأن العامل يأتي للمؤسسة وهو محمل بمعايير وقيم ويحاول فرضها في المؤسسة مما يؤدي به إلى الاصطدام بالقيم التنظيمية، كما تعتبر المشاركة من بين القيم التنظيمية للعمال التي لا بد على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، لأن عدم المشاركة داخل المؤسسة في العملية الإدارية من طرف العاملين تؤدي بهم إلى حالة من ضعف الثقة بالنفس والضغوطات التي تزيد في توترهم وإحساسهم بالممل والضجر، وهذا ينعكس على بعض السلوكيات العمالية التي تعيق التسيير العقلاني.

V- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن تحديد المفهوم يضع المعالم الأساسية للظاهرة محل الدراسة، وهو يكتسي أهمية بالغة في البحث الاجتماعي والاستغناء عنه يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه ومنه فإن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغاييه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها. ومنه فإن المفهوم بمثابة رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع بحث بواسطة لغتهم، وهي تجريدات لأحداث واقعية، بعبارة أخرى هو وصف مختصر لوقائع كثيرة. (معن خليل عمر، 1996، ص: 56).

وانطلاقاً من أن المفهوم تصور تجريدي فإن الشروع في تجسيده يتطلب تفكيكه إلى أبعاد مختلفة وهنا يتطلب الأمر إلى التحليل المفهومي، فعن طريق هذا التحديد والتحليل يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن أيضاً للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك، ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو يعطى لها تفاسير مختلفة، لها دلالة تختلف باختلاف المجتمعات واختلاف العقائد. وبالنظر إلى هذه الاعتبارات وغيرها يمكننا أن نحدد اتجاهين حول ما ينبغي أن يكون عليه تحديد المفاهيم، فهناك الاتجاه الواقعي والذي يستند أساساً على البعد الإجرائي، بمعنى تكون في الغالب مستوحاة من الواقع، أي أنها تنصف بخصوصية اجتماعية متميزة، وثانياً الاتجاه الذي يقوم على اطر عامة ترتكز على رؤية نظرية تجريدية.

ومنه فقد استوجب على الباحثة تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة والتمييز بين المفاهيم العامة والمتضمنة تحديداً نظرياً، أي تحديد المفهوم في إطارها المفاهيمي العام، وبين المفاهيم الإجرائية النابعة من واقع التجريب وعدم التورط في التطرف، والأهم هو الطريق الوسط الذي يراعي البعدين دون تجاهل أي منهما، ومن هنا لا بد على الباحثة القيام بالتحليل المفهومي، ويبدأ هذا التحليل بشروع الباحثة في استخراج المفاهيم من فرضياتها، ويستمر أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستؤخذ بعين الاعتبار. ثم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة، ومن بين المفاهيم الهامة ذات الصلة بالموضوع نوجزها فيما يلي:

1- مصطلح السلوك التنظيمي:

أولاً: التعريف اللغوي:

السلوك: هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

(عبد الغني الطجم، السواط، 2003، ص: 12).

وهو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث عندما يستنتج دافعه (دافع السلوك)، أما الفعل فهو الدافع والسلوك معا في علاقة الوسائل بالغايات (علي ليلي، 1983، ص: 625).

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

أ- السلوك الإنساني:

هو كل النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، وذلك وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه. وما يميز السلوك الإنساني أنه لا يظهر من عدم، فهو مسبب وهادف ومدفوع، أي أن وراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات والتوقعات، موجه لتحقيق هدف معين. كما أن السلوك الإنساني يتميز بكونه متنوعاً ومرناً، بمعنى أنه يظهر في أشكال متعددة لكي يتلاءم مع مختلف المواقف، فيتغير وفق المستجدات التي تفرضها هذه الظروف. (العديلي، ناصر محمد، 1993، ص: 11).

ويرى كل من (Wodarski et Dzielewski) أن السلوك الإنساني هو عبارة عن الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة ومخططة، وبعضها بسيط وغير شعوري، وأن سوك الفرد يمكن ملاحظته بواسطة الحواس الخمس، أي أن السلوك الإنساني يعتبر كمنشأ موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، وهو مرتبط بقدرة الفرد وتفهمه لمعنى السلوك والنتائج المرتبطة به. (حسين، سلمان، 2000، ص: 45).

ويمكن تعريف السلوك أيضا بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به. أو هو: محصلة التفاعل بين الفرد ممثلا في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص: 365).

وهو أيضا: تلك النشاطات الجسدية والعقلية والنفسية المتعددة التي يقوم بها الإنسان، أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة والحياة التي يعيشها. (سامح عبد المطلب عامر، 2010، ص: 36).

مما سبق يتضح أن هناك عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل. ومن هذه الأسباب المتعددة والمعقدة، نجد الخصائص الشخصية، والاتجاهات، والقدرات، والمهارات، وظروف العمل المادية، وأنماط القيادة، والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات.

ب- السلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية:

يعرف بأنه "ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته". (عبد الغني الطجم، السواط، 2003، ص: 12).

ت- السلوك الاستراتيجي:

إن كلمة إستراتيجية ترجع في الأصل إلى "استراتيجوس" ويعنى العام general وفي اليونان تعطي معنى قائد. ومن هنا تبلور معنى الإستراتيجية التي استخدمها بعضهم لتعنى "علم القيادة" بينما استخدمها آخرون لتعنى "فن القيادة" وزاد اهتمام العسكريين بهذا الفن خلال القرن 19 لاسيما في معارك القتال. وبرز من نال لقب أبي الإستراتيجية الجنرال الألماني "كلوفيتز" الذي وصف الإستراتيجية بأنها: فن إعداد المعارك. أو هي الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة. (عامر رشيد مبيض، 2000، ص: 66).

والإستراتيجية (La stratégie) هي مفهوم ارتبط بالحروب والقتال، وقد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب "كر وفر" التي تحدث بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة، وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل.

ويمكن تعريفها بأنها " تلك الأفعال المتماسكة والمتراط للسلوكيات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف".

(CROZIER FREIDBERG. 1977. p:58).

ومنه يمكن القول أن السلوك الاستراتيجي: هو الفعل الذي يختار فيه الفاعل غاياته ووسائل تحقيقها بطريقة محسوبة. (مصطفى خلف عبد الجواد، 2002 ، ص: 15).

والفاعل في هذه الحالة يدرك هدفه بوضوح، ومن ثم يسعى إلى جمع، الوسائل التي تمكنه من تحقيق أهدافه "لفهم الفعل لا بد من الإحاطة بالنوايا والمقاصد وبوجه أشمل لا بد من إدراك دوافع الفاعل، والوسائل المتاحة أمامه أو التي يظن أنها متاحة، فضلا عن معرفة تقويم الفاعل لمختلف وسائله هذه، التي تحدد حقل المُمكّنات الناجم عن الوضع التفاعلي الذي يكون منغمسا فيه". (خليل أحمد خليل، 1984، ص: 175، 176).

فاختيارات الفاعل هنا نابعة من العقل، والإدراك للمحيط الخارجي سواء في اختيار الأهداف أو في اختيار الوسائل التي يراها مناسبة لتحقيق تلك الأهداف، فتحدد العقلانية من خلال توقع الفاعل للظروف التي توفرها البيئة الخارجية، وتوقعه كذلك لسلوك الأشخاص الآخرين التي يبني على أساسها تصوره للموقف، فالتوقعات التي يقوم بها تستند على معرفته بالأنماط الثقافية التي تحكم سلوك الآخرين.

رابعا: التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي للعامل هو سلوك استراتيجي عقلائي واعي يقوم على مجموعة الأدوار والألعاب الإستراتيجية التي تحدد سلوكه وتصرفاته، فهو إذن فعل عقلائي لكل فاعل وتوجه هذه السلوكيات حسب المصالح الشخصية التي يصوبوا إليها كل فاعل بالمنظمة.

2- مصطلح الفعل الاجتماعي:

يشير الفعل الاجتماعي على المستوى الابتدائي ببساطة إلى كل ما يمارسه البشر أي إلى ما يفعلونه، أما على المستوى الأكثر تعقيدا فلا يشير المصطلح إلى الأفراد فحسب وإنما كذلك إلى ممارسات الفاعلين الجمعيين، أي ولاءك الذين يتشاركون سمات معينة ويمكن تمييز الفاعلين في المقابل عما أسمته مارغريت أركر في كتابها النظرية الاجتماعية الواقعية الفاعلين المتحددين. وهم مجموعة الفاعلين الذين قاموا بتنظيم أنفسهم من أجل أهداف معينة في سبيل السعي إلى تحقيق مصالح إستراتيجية. ويعلنون مصالحهم المشتركة وينظمون أنفسهم من أجل القيام بالفعل الجماعي. (جون سكوت، 2009، ص: 300).

لقد كان مفهوم الفعل الاجتماعي مركز تحليل واهتمام معظم رواد علم الاجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري والمفهمي، فماكس فيبر الذي كرس له مجالا كبيرا في نظريته السوسيولوجية، ويعرف الفعل الاجتماعي على أنه " فعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضيف على فعله معنا ذاتيا". (بن عيسى محمد المهدي، 2005 ، ص: 52، 53).

كما يعرف بأنه "الفعل الذي يستخدم فيه الفاعل الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف العقلية المختارة" (علي الحوات، 1998، ص: 122).

ويقول علماء الاجتماع: أن الفعل الاجتماعي يصبح اجتماعيا عندما يتصرف الفاعل بطريقة معينة تؤثر في تصرف الآخرين، والتصرف الاجتماعي هو أساس التفاعل الاجتماعي. (عبد المجيد لبصير، 2010، ص: 330، 331).

ومن يمكن القول أن الفعل الاجتماعي ليس ظاهرة طبيعية، تحدث بشكل عفوي مع تجمع الأفراد ولا نتيجة لحتميات سببية خارجة عن البناء الاجتماعي، بل هو نتيجة تعاون بين مختلف الفاعلين لتحقيق أهداف مشتركة، ويمثل ظاهرة اجتماعية عصرية يمكن دراستها من جانب السلوك الذي هو نتيجة التراكمات التاريخية والاجتماعية حسب نظرية ماكس فيبر التي ارتكزت على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمية التي تحدد الفعل العقلاني من غيره.

إن الفعل التنظيمي فعل مبني اجتماعيا وعقلانيا وليس معطى طبيعي. لذا فإن الفعل العقلي: هو الفعل المبني على حساب الوسائل الأكثر كفاءة للوصول إلى غاية معينة، ويمكننا الاطلاع على مناقشات حول الفعل العقلي من خلال التعرف على العقلانية.

نحو هدف محدد وغاية واضحة ومجموعة من القيم الملائمة منطقيا، ولا بد أيضا أن تكون الوسائل متناسب وتحقيق الهدف وهكذا يكون السلوك هادفا عقليا، والفعل العقلاني هو الفعل الرشيد والذي تكون فيه اختيارات الفاعل نابعة من العقل وتحدد العقلانية عندما يتوقع الفاعل للظروف أو الشروط التي توفرها البيئة الخارجية، وسلوك الأشخاص الآخرين، والتي على أساسها يبني تصوره لسلوكياته".

3 - مصطلح التسيير:

مفهوم التسيير :

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

عرفه تايلر: بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

كما يعرفه هربت سيمون: إن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

كما أن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث انته يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيف بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. (ابن حبيب عبد الرزاق، 2001، ص: 107).

كما يعرفه **جميل أحمد توفيق** بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (**جميل احمد توفيق، 1970، ص: 10**).

يعتبر أيضاً طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات. (**مصطفى هني، 2001، ص: 265**).

وتعرفه الموسوعة الاجتماعية «Encyclopédie of the social science» أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضاً بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة. (**مصطفى هني، 2001، ص: 266**). هو التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (**مصطفى هني، 2001، ص: 268**). ويمكن استنتاج تعريف شامل من بين التعريفات السابقة الذكر وهو أن التسيير مجموعة الإجراءات المنسقة، والمتكاملة فيما بينها، والمتجسدة في مجموع القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية، وذلك بغية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

4- مصطلح العقلانية:

أولاً: التعريف اللغوي للعقلانية:

عقل - عقلا ومعقولا الغلام أدرك، فلان بعد الصبا، عرف الخطأ الذي كان عليه، عقل الشيء أي فهمه وتدبره فهو عاقل، تعقل الغلام فهو عاقل أي من العقل وهو نور (روحاني به تدرك النفس ما لا تدركه بالحواس). (فؤاد افدام البستاني، 1986، ص: 190، 191).

إن العقل في اللغة هو الحجر والنهي، وقد سمي بذلك تشبيها بعقل الناقة، لأنه يمنع صاحبه من العدول عن سواء السبيل كما يمنع العقال الناقة من الشرود. (**جميل صليبا، 1979، ص: 74**)

ثانياً: التعريف الفلسفي للعقلانية:

يطلق الفلاسفة على العقل معان متعددة وأول هذه المعاني قولهم: إن العقل جوهر بسيط مدرك للأشياء بحقائقها الكندي، رسالة في حدود الأشياء ورسومها وهذا الجوهر ليس مركبا من قوة قابلة للفساد وإنما هو: مجدد عن المادة في ذاته مقارن لها في فعله تعريفات الجرجاني. وهذا القول بجوهرية العقل موجود في أكثر كتب الفلاسفة، فالفارابي يقول أن القوة العاقلة جوهر بسيط مقارن للمادة، يبقى بعد موت البدن، وهو جوهر أحدي، وهو الإنسان على الحقيقة، وابن سينا لا يتحدث عن القوة العاقلة إلا ليطلق عليها اسم الجوهر وهو النفس الناطقة التي يشير إليها كل أحد بقوله: أن مرتبة العقل المستفاد وهو أن تكون النظريات حاضرة عند العقل لا تغيب عنه. (**ميشيل مان، 1999، ص: 589**).

والعقلانية (Rationalisme) هي القول بأولوية العقل أو القدرة على التعقل أو التفكير، وهي خاصية كل عقلائي المطابق للعقل، (Foulquie (P), 1982 . P. 609). والعقلانية تعني التمييز الإنسان خصوصا عن الحيوان ولها عدة معان:

- أ- أن كل موجود له علة في وجوده.
- ب- أن المعرفة تنشأ عن المبادئ العقلية القبلية والضرورية لاعن التجارب الحسية، لان هذه التجارب لا تفيد علما كليا، والمذهب العقلي بهذا المعنى مقابل للمذهب التجريبي (Empirisme) الذي يزعم أن كل ما في العقل فهو متولد من الحس والتجربة.
- ت- هو القول أن وجود العقل شرط في إمكان التجربة، فلا تكون التجربة ممكنة إلا. إذا كانت هنالك مبادئ عقلية تنظم معطيات الحس. مثال على ذلك أن المثل عند أفلاطون والمعاني النظرية عند ديكارت والصور القبلية عند كانت متقدمة على التجربة. فإذا عدت هذه المثل وتلك المعاني والصور شرطا ضروريا وكافيا لحصول المعرفة كانت العقلانية مطلقة، وإذا عدتها شرطا ضروريا فقط كانت العقلانية نسبية.
- ث- العقلانية عند بعض علماء الدين هي القول أن العقائد الإيمانية مطابقة لأحكام العقل. وهذه العقلانية ثلاثة أوجه:

- ♣ القول أن العقل شرط ضروري وكاف لمعرفة الحقائق الدينية.
 - ♣ ترك جميع العقائد التي لا يمكن إثباتها بالمبادئ العقلية.
 - ♣ الدفاع عن العقائد الإيمانية بعد فرضها صحيحة من الشرع من حيث يمكن أن يستدل عليها بالأولى العقلية. (عبد الرحمان ابن خلدون، 1956، ص: 863).
- والمذهب العقلي في العموم هو أن كل ما هو موجود فهو مردود إلى مبادئ عقلية، وهو مذهب ديكارت، اسينوزا، وفولف، وهيجل، ويطلق بوجه خاص على النظرية التي ترجع الحكم إلى الذهن لا إلى الإرادة.

ثالثا: التعريف السوسيولوجي للعقلانية:

لقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم العقلانية وذلك يعود لتعقده وارتباطه بالفكر والسلوك والقيم والغايات والمنطق، والأهداف والمعرفة العلمية، فهو يطرح مشاكل عديدة أي مفهوم العقلانية تتعلق بالتعريف، حتى في حالة تكيف الوسائل مع الغايات في شكله البسيط. ومنه ما يراه شخص ما سلوكا أو موقفا عقلاويا نجده غير ذلك عند شخص آخر في نفس الموقف والسلوك الاجتماعي.

والمعقولية (Rationalité). مصطلح يطلق على الأفكار والأفعال والبشر والأنساق التنظيم التي تطابق قواعد المنطق أو المبادئ العامة التي تتصف بالانساق في الفعل المؤثر عمليا. ورأى أصحاب هذا الاتجاه، خلافا للقائلين بنسبية الإدراك أن علينا أن نفترض وجود بعض المعايير الأساسية والجامعة للفكر العقلي إذا شئنا أن نتحقق لنا القدرة على فهم أي ثقافة أجنبية - ويمكننا - على مستوى أدنى وبهدف

التبسيط النظري أن نختار الفرض القائل أن البشر يتصرفون بطريقة معقولة اقتصاديا حتى وإن كنا نعلم أن النمط المثالي **Idéal type** من الفعل الاقتصادي لا يمكن إجراءه في الحقيقة على نحو كامل. إن الفعل المعقول هو أيسر على الفهم من الفعل الجامد أو الفاسد أو المعيب في ذاته. وعلى أي حال فإن الافتراض القائل بأن البشر يتصرفون دائما بطريقة معقولة يمكن أن يكون موضوع نقد من جانب العقلاني. (عبد الرحمان ابن خلدون، 1956، ص: 863).

ومما سبق تعتبر العقلانية "هي ذلك التفكير والسلوك الواعي، الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية".

كما يعرفها محمد أركون أن العقلانية تنطلق من... "فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات، والإحاطة بالمشاكل الحية المطروحة في كل المجتمع، لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعات ثقافية وأمراض سياسية، ومصالح اقتصادية وتصورات أيديولوجية إلى آخر ذلك من عوامل الحركة التاريخية الشاملة للمجتمعات". (محمد أركون، 1984، ص: 39).

ويعرفها سايمين (Saimen) في كتابه "السلوك الإداري"، بمعنى قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه، مع معرفته مقدما معوقات سلوكه.

وتستعمل العلوم الاجتماعية مفهوم العقلانية في عدة معانٍ، ويسمى الفعل عقلانيا عندما يكون موضوعيا، متكيفا بشكل جيد مع الأهداف التي يسعى إليها الشخص، فالعقلانية تعني تكييف الوسائل مع الغايات، حيث يقول ميشال كروزي: "بأنها من حالة التفكير العقلي مع منطق البدهاة، ومن خلال منظور إجمالي يبحث فيه الفرد عن الحل الأحسن لكل مشكلة تعترضه". (Crozier. (M) & Erhard. (F). 1977. p:46).

وفي الأخير نستخلص أن التنظيم العقلاني كما يعرفه ميشال كروزي هو تجمعاً إنسانيا منظما عقلانيا لبلوغ أهداف محددة، حيث يتميز بتقسيم العمل والسلطة والمسؤوليات وبوجود شبكات اتصال مخططة بالمراقبة ذلك لكي لا ينحرف عن الأهداف المسطرة، ولكي يحافظ ويحسن من فعاليته وبقائه وبالإضافة إلى ذلك فإن المستخدمين لهم أشخاص يستبدلون، فهؤلاء الآخريين والمميزات المذكورة أعلاه يشكلان وحدة من نوع خاص أو عبارة كل يختلف عن الأجزاء المكونة للتنظيم، فمجموعة المستخدمين هي مجموعة قابلة للتطور في إطار بنية رسمية وتدخل العلاقات غير الرسمية. (M.Grawitz .1989. p:271)

رابعا: التعريف الإجرائي للتسيير العقلاني:

هو مجموعة الإجراءات والأعمال الإدارية الناتجة عن التفكير العقلي والتي تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في إستراتيجية المؤسسة بطريقة عقلانية علمية.

5- مصطلح المؤسسة:

حسب تعبير " هربرت سينسر تشبه المؤسسة العضو أو الجهاز " الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع. (لينكن ميتشال، 1981، ص 127:).

كما يرى " إتزيوني بأنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ولتنظيم أهداف تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم. (Etzioni .1964 .p:03).

وقد انطلق " بارسونز " من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات، ويعدّ هذا التنظيم نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع. وذهب إلى اعتبار المؤسسات أو التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها والتي لا تتم إلا بوجود إجراءات تمنح التنظيم طابعا يميّزه إلى حد ما عن المجتمع". (السيد الحسيني، 975، ص: 73، 74).

وتعرف أيضا بأنها: "المكان الذي تنظم فيه الأعمال ووظائف الأفراد العاملين بها، بحيث تتفاعل فيه مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة، وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية، وتعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم مجموعة فاعلين يعملون في إطار تسلسلي تنظمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة". (محمد مسلم، 2007، ص: 22، 18).

إن تشير التعاريف إلى أن المؤسسة تشمل مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين من جهة وبين المهام والأعمال من جهة ثانية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج المراد الحصول عليها، بالإضافة إلى أن هذا التعريف وضع من منطلق اجتماعي، وليس من منطلق اقتصادي.

وعلى غرار التعاريف السابقة الذكر وبعد عرض مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم المؤسسة، نأتي لصياغة التعريف الإجرائي المناسب لهذه الدراسة باعتبارنا أجرينا الدراسة في مؤسسة عمومية خدماتية:

المؤسسة نظام اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين فيها، بحيث تقوم المؤسسة بتسخير كل الوسائل والإمكانات المتاحة لأعضائها الذين يقومون بوظائف مختلفة وفق قواعد محددة، بحيث ينشأ بينهم تفاعل اجتماعي، والذي من خلاله تؤدي عملية العمل وفق نظام متناسق متكامل، وذلك من أجل تحقيق هدفها، وهو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لدى المتعاملين معها.

6- مصطلح المحسوبة:

تحدث الباحثون والمنظرون حول الوساطة والمحسوبة، وقد اختلفت الآراء وتباينت وتضاربت وجهات النظر عن هذه الظاهرة أو الداء كما قد يطلق عليها بعض الباحثين، ويمكن تعريف الوساطة أو المحسوبة بأنها هي " طلب العون والمساعدة في إنجاز شيء يقوم به إنسان ذو نفوذ لدى من بيده قرار العون والمساعدة على تحقيق المطلوب لإنسان لا يستطيع أن يحقق مطلوبة بجهوده الذاتية".

لقد اكتسبت الوساطة سمعة سيئة بسبب سوء استخدامها، وسمعتها السيئة حيث يرى البعض أن الوساطة أو المحسوبية: هي أسوأ وأخطر أنواع الفساد لأنه غير مرئي وغير ملموس ولا يسهل إثباته بأدلة، فالرشوة مثلا يمكن ضبطها علنا ويمكن إثباتها من خلال تطبيق مبدأ "من أين لك هذا" في بعض الدول، أي فشل المتهم في إثبات مصدر الثراء الزائد، كما أن الاختلاس يمكن الكشف عنه من خلال وثائق ومستندات، ولكن الوساطة أو المحسوبية تعني محاباة شخص أو جهة ما على شخص أو جهة أخرى في تقديم فائدة معينة كان من الأولى أن تذهب إلى من هو أحق بها من الباقين.

وفي هذه الحالة فإن الشخص الذي يستخدم الوساطة من أجل الحصول على حق له اغتصبه غيره بدون وجه حق، يكون عملا مشروعاً لأنه يؤدي في النهاية إلى رفع مظلمة. وهناك نوعان من الوساطة واسطة محمودة وواسطة مذمومة. فالواسطة المحمودة أن تساعد شخصاً ما للحصول على حق يستحقه أو إعفائه من شرط لا يجب عليه الوفاء به أو تساعد في الحصول على حق لا يلحق الضرر بالآخرين، أما الوساطة المذمومة فهي أن تقوم بهذا الدور لحصوله على حق لا يستحقه أو إعفائه من حق يجب عليه دفعه مما يلحق الضرر بالآخرين. (صخر عبد الله يوسف الجندي، 2004، ص: 182).

وبالمعنى الأدق فإن المحسوبية أو محاباة الأقارب أو الوساطة تعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء الشخصيين بسبب قرابتهم وليس كفاءتهم. والكلمة تستخدم للدلالة على الازدراء. فمثلاً إذا قام أحد المدراء بتوظيف أو ترقية أحد أقاربه الموظفين بسبب علاقة القرى بدلاً من موظف آخر أكفأ ولكن لا ترتبطه علاقة بالمدير فيكون المدير حينها متهماً بالمحاباة. (Roniger, Luis. 2004 .P. 353-375). ومنه نستنتج أن المحاباة هي مظهر من مظاهر المحسوبية بحيث تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين. (إبراهيم شوقي عبد الحميد، بدون سنة نشر، ص: 249، 250).

7- مصطلح التسبب:

يعرف التسبب الإداري بأنه " الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط، أو لوائح، أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل. " وهذا يعني أن المصلحة المتسببة إدارياً هي تلك المصلحة التي لا يوجد لها تنظيم إداري محدد. وعدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات. ولا يوجد بها سجلات وملفات منظمة. وليس لها نظام محدد لمن الحوافز، وفرض العقوبات. كما أنها لا تقوم على أساليب ثابتة للتعيين والترقية. والمتسبب هو ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف، ويخرج من عمله متى شاء. لا يتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

كما ارتبط التسبب الإداري بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي، والإهمال الواضح في

العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

وعليه يمكن تعريف **التسيب الإداري**: بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به، والمنصوص عليها في القوانين، واللوائح، والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على المؤسسة وسير العمل. وقد تساهم ظاهرة التسيب الإداري، في ارتفاع معدلات ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق، ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم المواطن بالحصول عليها. وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوى المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات خبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم، وكذلك عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (بوبر منصور، 2007، ص: 65).

8- مصطلح القيم:

القيم هي الأشياء التي يؤمن بها الفرد إيمانا عميقا يصل إلى مستوى الاعتقاد، وتشكل عنده قيمة عالية أو أهمية قصوى لا يمكن محال أن يتنازل عنها. وهي تختلف من فرد إلى آخر فمنهم من يرى أن الحق هو القيمة أو المعنى الذي يحارب من أجله ولا يتنازل عنه مهما كلف الأمر وهي قيمة نظرية، وآخر يرى المال هو القيمة الأكثر أهمية وهي قيمة اقتصادية، ومنهم من يرى المركز الوظيفي الرفيع هو القيمة الأعلى وهي قيمة اجتماعية.

وفي هذا يقول إبراهيم الغمري: لكي نفهم سلوك الأفراد لابد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبع وراء سلوكه، وتدفعه إلى سلوك معين والقيم ليست مجرد اعتقاد ولاكتها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء تؤمن بصحتها ونرغب بها.

فالقيم تعتبر إحدى الركائز الأساسية لثقافة المجتمع لذلك أصبح المفهوم ذا أهمية محورية وخاصة في علم الاجتماع، فلا يمكن أن يكون هناك مجتمع دون أن تكون هناك مجموعة منظمة من القيم الاجتماعية الموجهة لسلوك أعضائه، والتي تحقق وحدة الفكر داخل المجتمع. (نبيل محمد توفيق الساملوطي، 1974، ص: 190).

ويعرفها بيبرى على أنها: الاهتمام بأي شئ له فائدة وأهمية، وأن أي موضوع له أهمية يدل على أن له قيمة. (حسين محمد علوي، 1988، ص: 8).

وعلى هذا الأساس نقول: أنه على الرغم من اختلاف وتباين الأطروحات فان القيم هي أحكام يصدرها الفرد على الأشياء التي تحيط به، وتدفعه إلى الاهتمام لاعتبارات عدة فقد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو سيكولوجية أو جمالية أو دينية وقد تعبر عن نفسها من خلال سلوك أو موقف أو من خلال رغبات وميول كما أنه لكل فرد إطارا مرجعيا في الحكم على الشيء منبعه تنشئته الاجتماعية والثقافة والاعتقادات والنظم الخاصة به... الخ.

كما تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية. وما نود دراسته بالنسبة لهذه القيم في هذه الدراسة هو مدى التوافق بين القيم المتشبع بها العامل من خلال التنشئة التنظيمية لديه، والقيم التنظيمية التي يصطدم بها داخل المؤسسة.

VI - المقاربة النظرية السوسيولوجية:

إننا لا نستطيع أن ندرس أي ظاهرة اجتماعية في ميدان العلوم الاجتماعية إذا لم نعطي أهمية خاصة للنظرية كاقتراب لدراسة الواقع، حيث يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه أكثر، والتوجه النظري بمثابة العصب الأساسي إن صح القول، "وتعرف النظرية على أنها عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط". (طلعت همام، 1984، ص: 80).

ومن هذا المنطلق واستناداً إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم، فإن المقاربة التي سنعمدها في بحثنا هذا، فهي مستوحاة من الاتجاه العقلاني الذي يرفض فكرة أن تخضع تصرفات الفاعلين إلى تحديدات أو توجيهات داخلية كانت أو خارجية، فهو يتصور الفرد كفاعل اجتماعي قادر على أن يكون. "له سلوك وممارسة فعل موجه عقلياً لإنجاز هدف محدد لكنه يستهدف كائناً آخر أي أن الهدف المتوخى منه ليس ذاتياً صرفاً وإنما هدفاً جماعياً". (Quivy.(R).1988. p: 249)، فهو إذاً فعلاً ذو طبيعة اجتماعية، لا يمكن إنجازه دون أن يؤثر فيه كائن آخر يستفيد أو يتضرر منه.

ومن بين علماء الاجتماع الذين عالجوا الاتجاه العقلاني في موضوعات سوسيولوجية لكنهم قلنا بيار بورديو P.Bourdieu، ور. بودون، برتولو Berthelot، بيرونو Perrenoud فنسان Vincent، ولكن اهتمامهم بهذا الموضوع لم تصل إلى درجة إلى ما قام به م. كروزيي Michel Crozier وإفريدبارغ Erhard Friedberg اللذان تصدرا بدراستهما الميدانية معظم هؤلاء في مجال دراسة التنظيمات الحديثة والإستراتيجية "على ما يبدو" منذ ستينيات القرن الماضي في كتابهما "الفاعل والنسق".

وكون أن الاتجاه العقلاني انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هربرت سيمون 1947 حول العقلانية المحدودة، وما قدمه ميشال كروزيي، فيما بعد، حول الإدارة الفرنسية والظاهرة البيروقراطية 1964 وما ارتبط بعدئذ بسوسيولوجية الفعل sociologies de l'action. فنحن ندخل في حوار مع نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيي وفريدبارغ التي تعتبر من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل الجماعي في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والتي تتمحور حول فهم علاقات

الفاعلين في التنظيم، كما استطاعت الطالبة بهذه النظرية تفسير كل من المتغيرين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بصفته سلوكا استراتيجيا والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة، حيث عالجت هذه النظرية مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم ساسا على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة.

ويرى كل من كروزي وفريدبارغ أن سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس استجابة آلية أو توماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء الأفراد الفاعلون داخل المنظمة، وإنما هو فعل واع نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية أو الإشكالية المطروحة عليهم، "فهم فاعلون يتمتعون بنوع من الاستقلالية والحرية النسبية". (Bernoux. (Ph). 1985. p:374).

وعلى هذا الأساس فإن السلوك داخل المؤسسة يعد فعلاً استراتيجياً يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أن هذا الفاعل حسب تصوراتهم بحيث يتمتع داخل المنظمة بهامش من الحرية وبدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم، وهذا ما يوحي بأن الفاعلين سواء كانوا أفراداً أم جماعات داخل المنظمة لهم أهدافاً شخصية يسعون إلى تحقيقها و"الفاعل ليس بالضرورة أن يكون فرداً بذاته، فقد يكون مصلحة أو فريق عمل أو فئة نقابية أو مجموعة من الأفراد" (Bernoux. (Ph),1985, p:138).

ويشكل استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيّر بدون مجموعة من القواعد واللوائح، التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها " فالمعرفة الجيدة والدقيقة للقواعد التنظيمية وحسن استعمال واستغلال هذه المعرفة تجعل من أفراد المنظمة الأكثر استفادة من علاقات السلطة بينهم وبين التنظيم" وذلك عند التطبيق الحرفي للقانون الذي قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة، لأن القاعدة القانونية من المفروض أن تكون قد وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، لكن تحقيق الفاعلية والنجاحة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية التسييرية، داخل الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

ونظراً لاعتبار المؤسسة العنصر الفعال في المجتمع الذي نعيش فيه، ونظراً للأهمية التي تحظى بها مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة، فهي نظام شامل لمجموعة من الوظائف الإدارية والتسييرية المتمثلة في الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه، ومن هذا المنطلق فإن التسيير العقلاني يلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة المنظمة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ولذا يبدو أثر التسيير العقلاني ومدى فاعليته في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة. ويتأكد هذا نظرياً من خلال ما جاءت به

النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن الرقابة هي قوة السلطة والجزاءات الرسمية والنفوذ، وإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ونظرت إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة هي محور اعتباراتها. ويمكن استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن التسيير العقلاني له الدور الكبير في تسيير العمل، والرفع من مستوى الأداء، إلا أن المشكل يبقى في السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين.

لأنّ التنظيم الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تتخلّله دائما ثغرات تترك مجالاً للتحرك والمناورة، يستغلّه هؤلاء الفاعلون من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية أو الجماعية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشوا داخل المؤسسة، فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو إجابته المقدمة للوضعية التي يجابها، فهو تكيف إيجابي وعقلاني من وجهة نظره، مع كل العوائق والفرص التي استطاع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظّمة وانطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها بصورة ملموسة وواقعية، وليس نظرياً لأنّ كل وضعية مهنية هي نوعية وخاصة، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية، التي من خلالها يحسب الفاعلون المعنيون بها ما يربحونه أو ما يخسرونه في سبيل تحقيق الهدف، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة، يعني كلّ ما يشكّل ما يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليه أو أن يتخلّص منه في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.

وبما أن الدراسة تناولت الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمات ومنها السلوك الاستراتيجي للعمال باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الأداء، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته تأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى هذه السلوكيات الإستراتيجية وتأثيرها على التسيير العقلاني داخل المؤسسة.

لأن كل فعل يسلكه العمال داخل المؤسسة له دافع محدد، وله هدف أو غاية محددة، وليس هناك أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات كونها ناتجة عن كائنات عاقلة يحركها العقل، فهي أفعال ناتجة عن تفكير مسبق، والتفكير حالة من التعقل لإنجاز هدف أو غاية ما، وبالتالي فإن السلوك الاستراتيجي للأفراد هو حسابات عقلية منطقية يوظفها الفاعلون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض. وتتمثل بالدرجة الأولى في اختياراتهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية وابتعاد عن البدائل التي تؤدي إلى تكاليف أو الخسائر بقدر الإمكان، بمعنى أن السلوك في التنظيم هو بالدرجة الأولى سلوكاً عقلانياً ومنطقياً لكنه بعقلانية محدودة وليست مطلقة تبعاً لما يملكه الفرد من قدرات وإمكانيات خاصة.

وباعتبار أن المقاربة النظرية هي نسق فكري متكامل فإننا نحاول استخدامها لتفسير الفروض والعلاقات الارتباطية بين السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني كمتغيرين أكثر تجريدية لتكون أكثر عملياً وتقرّبنا إلى الواقع الملموس، ولاشك أن هذا العرض النظري للاتجاه العقلاني ومعظم الدراسات السابقة حول الموضوع تمكننا من صياغة رؤية واضحة انطلقت منها هذه الدراسة، حيث يمثل لنا الاتجاه العقلاني والتحليل الاستراتيجي بالخصوص الإطار الأساسي الذي تنطلق منه دراستنا. وهذا لأننا على يقين بان للسلوك التنظيمي دوراً هاماً في نشاطاتنا وأعمالنا، فهو يعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطاتها الإدارية بكفاءة وفعاليتها.

وحتى وان كانت هذه الدراسة تنطلق من الاتجاه العقلاني الذي يشير إلى التفكير والفعل الواعي الذي يتفق مع قواعد المنطق والمعرفة الامبريقية والإدارة الرشيدة، فهذا لا يعني انعدام وجود مشاكل وعوائق تسييرية داخل المؤسسة، بل إن المؤسسات عموماً والضمان الاجتماعي خصوصاً يواجهه مجموعة من المشكلات التنظيمية المتعلقة بإعاقه التسيير. والنتيجة أساساً عن بعض السلوكيات المنتهجة من طرف العمال، لأن سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة نابعة من وعي وإدراك وليست نتاج عشوائي.

وهذا ما دفعنا إلى التقرب من المؤسسة الجزائرية الضمان الاجتماعي محل الدراسة محاولين في ذلك الالتفاف حول الموضوع لمعرفة واقع هذه المؤسسة، والتي تمكنها من اكتشاف أهم الأساليب والآليات التي تجعل الفرد داخل المؤسسة أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني بالمنظمة، لان المؤسسة كنظام عقلاني تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبالتالي كيف يمكن أن نتكلم على التدبير وعلى التسيير العقلاني إذا كانت كل العلاقات الموجودة ليست علاقات مهنية وهرمية؟ وكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا سارت العلاقات باتجاه غير رسمية؟

هذه العقلانية المختلفة لها مبرراتها عند العمال، فما يطلبه التنظيم من انضباط وأداء وفعالية يتعارض مع بعض المواقف الشخصية لدى العمال، رغم أنهم يعترفون بذاتهم أنهم متفقون مع التنظيم، ويجب الالتزام به ولا بد من الصرامة في التسيير، لكن تسقط كل هذه الاعتبارات أمام أولى الظروف الشخصية المتمثلة في المصلحة الشخصية، وبالتالي تعجز المؤسسة على احتواء العامل، وتزويده بثقافة تسييرية تسمح بجعل المؤسسة تتجه نحو العقلانية في التسيير.

وعليه فإن أغلبية هذه السلوكيات الغير السوية التي ينشأ عليها العاملين تبقى راسخة في أذهانهم مما يجعلهم في المستقبل يسلكون نفس السلوك أو بدرجات أكثر تفاوتاً، وإن صور التمييز والتفضيل بين عامل وآخر من طرف المسؤولين على أساس المحسوبية، هي من السلوكيات المعادية للعمل والإتقان، والانضباط والتفاني في المهام الموكلة لكل عامل داخل التنظيم الصناعي، وهذا ما يفسر أن العامل سواء كان عاملاً منفذاً أو مسؤولاً يعطي أهمية للعلاقات القربانية والمنطقة الجهوية التي ينتمي إليها. وهنا تصبح عقلانية التنظيم مهددة بعقلانية متحجرة، عقلانية تحمل كل صفات الكسل، وقتل الوقت، والتحايل على

الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من أجل الآخرين بمعنى أن هذه السلوكيات تشكل أكبر تهديد أمام التسيير العقلاني.

وعلى هذا الأساس فإن السلوك العقلاني هو سلوك منطقي وواقعي وعلمي، لأن العقلانية تقتضي عدم التناقض، وتقتضي الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف. ومنه نرى أن مقاربة الاتجاه العقلاني جاءت كنسق فكري يفسر لنا واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي وتبين العلاقة الارتباطية بين متغيري السلوك التنظيمي الاستراتيجي للعامل والتسيير العقلاني بالمؤسسة، والإجابة عن التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها في هذه الدراسة.

VI- الدراسات السابقة:

إن في سياق الدراسات العلمية ينطلق الباحث من النظريات الاجتماعية والنفسية والسياسية... كما يقوم الباحث في الغالب بدراسة مزايا ونواقض هذه النظريات، ومدى شموليتها وقوتها. وعندما يقوم الباحث بدراسة موضوع كثير ما يفسر الظاهرة ويؤولها وفقا لما يحمله من أفكار مسبقة وعامة، وعدم الاهتمام بدراسة التراث النظري وهذا هو الخطأ المنهجي الذي يقع فيه الكثير من الباحثين.

أن القطيعة الابستمولوجية لا تكون فقط بالنسبة للأفكار العامة والأحكام القيمية المسبقة وإنما تكون أيضا بالنسبة للدراسات السابقة، وهذا معناه أن الباحث ينطلق من الدراسات السابقة كقاعدة، إذا من المحال بل من الغرور الانطلاق بدون رصيد نظري واعتبار أن من نصل إليه هو اكتشاف جديد، فالقالب النظري يبصر الباحث بالإطار النظري، إذ أن الدراسات والأدبيات والمرجعيات عن الموضوع تساعد الباحث على بناء وتأسيس الجذور النظرية للبحث، وتوضح له الأفكار وتدعم القاعدة المعرفية لبحثه، ومنه فإن استعراض ما كتب عن الموضوع يساعد على فهم أفضل لجوانب الموضوع محل الدراسة، كما تضمن للباحث دراسة واسعة حول الموضوع وتزود الباحث بالجديد والإجراءات والأفكار التي نستفيد منها في البحث.

وهذا لا يعني أن الباحث يعيد ما درس سابقا، فلا بد عليه أن يتحلى بالميزة الأساسية للبحث العلمي وهي التراكمية، وهذا هو الهدف الذي يسعى إليه الباحث وهو أن يتناول جوانب النقص الذي خلفته الدراسات السابقة، أو بعض النتائج التي مازالت محل الغموض والإيتاء بالجديد وتطوير البحث العلمي، والدراسات السابقة تكون بالنسبة للباحث هي نقطة بداية وعلى الباحث الانطلاق للوصول إلى نتائج تكون قابلة للدراسة والتطوير والبحث، وهذه هي الميزة الثانية للبحث العلمي وهي الاستمرارية.

1- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: جزائرية ل: علي عبد الله من جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تقدم بدراسة جامعية لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية سنة 1999 م حول موضوع "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية حالة الجزائر. انطلقت الدراسة بطرح إشكالية هي: أين يكمن ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية؟ هل يعود إلى ميلادها فطري أي أنها لم تكن

وليدة التخطيط والتدبير المحكم بمعنى أن نشأتها كانت محصلة لردود أفعال ومواقف سياسية واقتصادية واجتماعية مختلفة؟ أم أنها لم تجد البيئة المساعدة والمدعمة لها؟ أم يكون إلى بعض الخصائص السلبية للقيادات الإدارية ذاتها؟. ومن أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية صاغ الباحث أربع فرضيات:

أ- أن ضعف أداء وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية ليس نتيجة مباشرة لنظام الملكية، إنما ينبع من عوائق بيئية في المجتمع.

ب- تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية على أداء وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية بالسلب.

ت- تتسم البيئة الداخلية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية بالكثير من الخصائص السلبية.

ث- لا تتلاءم بهياكل التنظيمية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية مع التغيرات البيئية المحيطة بها.

ج- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنور الكلي والجزئي باعتمادها على التحليل النظامي الذي يؤكد على التداخل والتفاعل والتأثير المتبادل بين الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مشكلة قصور وضعف أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية يعود

إلى الأسباب التالية:

أ- التخطيط السيئ.

ب- عدم استقرار السياسة.

ت- التوجهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي.

ث- المركزية العالية التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف مع الطلب المتغير أو التغيرات البيئية.

كما كان للسياسة العامة للدولة على التركيبية في المجتمع انعكاسات سالبة، إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل، اللامبالاة، شيوع عدم الانتظام والاهتمام، مع رفض التغيير، والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية، ويمكن حصر بعض السلبيات التي عانت وتعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية في:

♣ مرض التدخل الحكومي.

♣ مرض تسيير الاقتصاد.

♣ مرض تسييس الكفاءات.

♣ مرض البيروقراطية.

الدراسة الثانية: جزائرية ل: رتيمة الفضيل بجامعة الجزائر بكلية العلوم لاجتماعية والإنسانية، تقدم

أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم حول التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية سنة

2004 م دراسة ميدانية بمجمع صيدال " المدينة"

حيث تهيكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

أ- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي

فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها؟.

- ب- هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟
- ت- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
- ث- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟
- ج- هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:**

أ- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.

ب- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.

ت- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.

ث- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.

ج- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

وتهدف الدراسة إلى محاولة تحديد مسؤولية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية فيما ينسب إليها من سلبيات، وذلك من خلال التعريف بطبيعة الظروف والشروط العامة التي نشأت ونمت فيها، والأهداف التي أوكلت إليها، ونمط نظام الإدارة المملى عليها. ووصف المؤثرات الخارجية- السياسية والاقتصادية والاجتماعية- التي تلعب دورا هاما في التأثير على المؤسسات العمومية، كما تهدف أيضا إلى محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي، والتعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للبيئة الجزائية وتأثيراتها على أداء وفعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ودورها في تشكيل السلوك العقلاني والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.

ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المنهج الوصفي بهدف فحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها موضوعيا، وقد استعمل هذا المنهج في وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية وتأثيرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر والسلوك وأثر ذلك على المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من حيث العلاقات والولاء، والقيم، والانضباط والانصياع إلى الأوامر والمسؤول، والإشراف

الخ...، ووصف ذلك كميًا وتصنيفها وتحليلها وإبراز مختلف خصائصها، وتوضيح ارتباط التنشئة والعقلانية فيه وتفسير ذلك بشكل علمي منظم، وقد تم تطبيق الدراسة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وأداة المقابلة والملاحظة.

وكان العدد الإجمالي لعمال مجمع صيدال المدينة من العمال المؤقتين ورجال الأمن يقدر بـ 1385 عاملا منهم 199 بالمؤسسة خارج المجتمع الأصلي (وعليه يصبح العدد) بعد إقصاء المؤقتين ورجال الأمن من العينة والمقدر بـ 199 عاملا 1186 عاملا في كل وحدات الإنتاج، وطبق نسبة 21% على أفراد العينة من حيث عدد أفراد العينة وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها:

أ- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة، والتي برهنت على أن الأسرة قامت فعلا- وهذا طبعا كاستنتاج من خلال أجوبة المبحوثين - بصناعة الولاء لها ولأفرادها على حساب المؤسسة الحديثة التي تتطلب تنظيما عقلانيا.

ب- تعمل التنشئة الأسرية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة، وهذا معناه أن بعض المؤسسات التعليمية انطلاقا من سلوكيات بعض مربيهي المعلمين ابتعدت عن صناعة الأفكار والقيم المتعلقة بالحدثة والموضوعية، وجسدت قيما لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة، إهدار الوقت...

ت- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، بمعنى أن القيم لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث لأن اللامبالاة والتحايل على نظام المؤسسة وإهدار الوقت، يوحي أن العامل ما كان يوما يعمل للمؤسسة بل همه الوحيد هو المنصب والراتب الشهري وهذا ما تأكد فعليا ميدانيا.

ث- بأن عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، تأكد هذا ميدانيا، فنسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، إضافة إلى المقابلات التي أجريت على بعض المسؤولين تأكد لديها أن العامل يحمل ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي.

ج- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

الدراسة الثالثة: جزائرية لـ: بوبكر منصور بجامعة قسنطينة بكلية العلوم لاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً سنة 2006. وتهيكلت الإشكالية حول السؤال:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة

المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وتنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
 ب- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
 ت- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

- أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.
 ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.
 ت- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

و تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى.
 ب- دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية .
 ت- وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفس-ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.
 ث- معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحددة في الدراسة) على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.

- ج- المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال سوء السلوك التنظيمي باعتباره مفهوماً جديداً في ميدان السلوك التنظيمي. تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، وتحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.
 ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استبيان أعد من طرف الباحث بهدف الكشف عن مستوى سوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال عينة الدراسة.

ويتكون الاستبيان من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كل بعد يقيس مجموعة من أشكال سوء السلوك وفق النموذج الذي وضعه كل من بول طومسون وستيفن أكرويد. كما استخدم بعض المقاييس الإحصائية مثل مقياس القيم التنظيمية ل: ديف فرانسيس ومايك وودكوك، وهذا المقياس وضعه كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ونقله إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد الهيجان. وضع المقياس

لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وكل بعد يتكون من ثلاث قضايا فرعية. مجموع عباراته 60 عبارة صيغت في الاتجاه الايجابي. يستخدم المقياس لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في 30 مديرية ولائية:

- اختيار 10 مديريات أي ما يمثل نسبة % 33 وفق طريقة العينة الطرفية، أي اعتماد المديرية التي اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية أن مسؤوليها أظهروا تعاوناً إيجابياً مع أهداف البحث.
- تحديد حجم العينة بـ 220: موظفاً يمثلون % 18.06 من مجموع العاملين بالمديريات العشرة المختارة في الخطوة الثانية، وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل غير متساوٍ وفق الطريقة الطبقيّة العشوائية. وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها:

أ- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

ب- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.

ت- وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس.

ث- وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، وبتغير الأقدمية. وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.

ج- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

الدراسة الرابعة: جزائرية ل: علي بلعدي بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول: إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية دراسة ثلاث حالات ميدانية المجمع الجزائري الألماني، والمجمع الجزائري الإيطالي، والمجمع الجزائري التركي سنة 2007-2008.

يطرح موضوع الرسالة إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية قضية مهمة تتعلق بسلوك العمال وتصرفاتهم في إطار عملي مؤسساتي وباعتبار العامل الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة والذي بسلوكه يشكل الحد الفاصل لنجاح المؤسسة أو فشلها.

كل هذا في واقع جديد لم يتسن لهم قبل أن تعرض لمثل هذه المواقف ولكن في مقابل هذا ثمة واقع ووضع عايشه. وتهيكلت الإشكالية حول السؤال:

هل عملية التنظيم الجديد استوعبت الواقع الاجتماعي الجديد؟ وهل تمكنت من التحكم في السلوك التنظيمي للعمال؟

♣ ما هي الخصائص العامة التي ميزت سلوكيات العامل؟ وكيف نفسر هذا السلوك؟

♣ ما هي الإستراتيجية الخفية في ضل هذا الواقع (الشراكة) التي يتبناها العامل؟ وما هي العوامل المحدد لها؟

♣ هل يوجد رهان واضح للطرف الجزائري جماعيا (الدولة والمؤسسة) وفردى (العامل)؟ وما هو رهان الطرف المستثمر؟

وتبعاً لطبيعة الموضوع والكيفية التي حددت إطار الإشكالية، حيث تحاول توجيه التناول للسلوك التنظيمى فى واقع المؤسسة وواقع هذه الأخيرة فى المجتمع المحلى والدولى (الشراكة) وعلاقاته بما يسعى إليه العمال، وكيف يتقبلون هذا الواقع الجديد. ومنه فقد تحددت الفرضية فى:

أن السلوك التنظيمى هو سلوك استراتيجى واعي يحاول التوفيق بين حصيلته ووجوده الاجتماعى والقيم والمعايير والقيم والمعايير التى يصطدم بها فى الواقع والشراكة كواقع جديد وظرفى ستفجر الطاقات والقدرات المدفوعة فى عمق العمال، لأنها ستتعامل مع معطيات جديدة، وبذلك سيبحث العمال عن كل ما هو ايجابى لهذا الواقع. وكل ما لم تقدمه لهم المؤسسة مسبقاً. وهذا الفهم الواعى للواقع الجديد يدفع العمال إلى وضع خطة إستراتيجية لتفاعلهم مع المعطيات الجديدة.

وتفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية. تتمثل فى ما يلى:

أ- قواعد التنظيم الحديث جعلت من سلوك العمال سلوكاً حديثاً (غير نمطى)
ب- درجة الاستجابة بالواقع الجديد مرتبطة بدرجة الإدراك لهذا الواقع من جهة ومن جهة أخرى بوجوه الاجتماعى.

ت- الشراكة هى عملية ظرفية عبر الزمن مما يدفع بالعامل إلى تبني إستراتيجية تتوافق مع وضعية المؤسسة من جهة وما يسعى إليه من جهة أخرى.

وبما أن خصوصية الظواهر الاجتماعىة تختلف عن الظواهر الطبيعىة، تضعنا أمام مناهج عدة توصل إليها السوسىولوجيون بغية الابتعاد عن الذاتية، لذا فإن الأداة المنهجىة المستخدمة للملاحظة بحيث تعتبر أهم أداة من الأدوات البحثىة فى البحث العلمى، وقد استخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة كتقنىة مباشرة للتقصى فى البحث العلمى، واستعمل المقابلة لجمع المادة العلمىة مع عشرة عمال بالمؤسسة ودارت الأسئلة المطروحة على وحدات العينة حول طبيعة العمل، والمستقبل، والإدارة، والعمل مع الأترك، والأوقات الجيدة فى العمل، والأوقات السيئة فى العمل، وكانت منهجىة التحليل بتحليل مواقف العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم اليومىة وما يجب ذكره عن هذه المواقف هو أن عملية الوصول إليها لم يكن بالعملىة السهلة من جهة، ومن جهة أخرى أن سنوات التجربة التى قضيناها فى المؤسسة، جعلتنا أكثر قرباً من العمال، وحتى فى طريقة تفكيرهم، خاصة وان هناك مواقف عدة، منها ما كانت من داخل العمل ومنها خارج العمل، ولا ينكر الباحث أن هذه الفرص كانت لصالح الباحث، حيث ساعده للوصول إلى أعماق العمال، ويرى الباحث أن اختاره للمؤسسة لم يكن من محض الصدفة، ولاكن انتماء الباحث إلى مؤسسة كوسيدار وعمله فيها لمدة ستة سنوات جعله يختار هذا الميدان. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالى:

توصل إلى تعبير بصفة عامة عن سلوك العمال في واقع كائن في شراكة أجنبية، وأن العامل ليس إذ ليس بيده أن يضع القوانين، أو أن يختار الإطار التنظيمي، بل القوانين والإطار التنظيمي، واقع ومعطى سابقا، والعامل هنا ما هو إلا جزء من هذا العالم التنظيمي.

ويأتي هذا الواقع الجديد بعامل، لا نصفه بالجديد، بل عامل يتفاعل بكل المتغيرات والمعطيات التي يفرضها الواقع من كل جانب، بداية من واقعه النفسي إلى واقعه الاجتماعي وواقعه التنظيمي وحتى واقعه الاقتصادي، والسياسي بصفة أوسع واشمل، ومن هذا نقدم النتائج التي تمكن الباحث من استنتاجها من بحث دام قرابة سنتين:

أ- السلوك التنظيمي من صنع البيئة التنظيمية، والعامل يحول بدوره إلى عامل آخر.

ب- دور الحافز المادي في صنع السلوك التنظيمي عند العامل الجزائري، ويفسر بالبيئة المحيطة.

ت- فشل المؤسسة الوطنية سابقا، جعلها محل انتقاد ونفور من العامل، وبذلك تعبير كائن من العامل عن عدم العودة إلى القطاع العام.

ث- الإدارة تمثل بدورها امتداد لتاريخ المؤسسة الوطنية في قطاع الشراكة.

ج- دور صرامة السلوك في التأثير على السلوك.

ح- احتكاك العامل مع الشريك الأجنبي، بدأ يكسب العامل ثقافة جديدة، مبنية على الانضباط والصرامة والتحكم، والسيطرة على الأوضاع.

خ- العامل الجزائري يرى أن العامل الأوروبي المثل والقُدوة.

ومنه فان سلوك العامل مستمد من الوضع القائم داخل المؤسسة، ومن المواقف والمواجهات اليومية داخل المؤسسة بكل ما تحمله من جوانب ايجابية وسلبية وهذا ما نسميه تفاعل الأنا مع الآخرين، والغاية من ذلك أن كل عامل يحاول المحافظة على البقاء. وهذا ما يوصلنا إلى النتيجة العامة، وهي أن سلوك العامل في الواقع الجديد هو سلوك استراتيجي واع، يسعى من خلاله المحافظة على كل ما يفيد ويساعده على بلوغ الأهداف.

الدراسة الخامسة: جزائرية ل: محمدي جميلة، بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير حول: التسيير العقلاني في الإدارة بين التصور القانوني والواقع

(دراسة حالة الجامعة الجزائرية). بدون سنة. وقد تهيكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

♣ هل ما وصلت إليه إدارة الجامعة الجزائرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد التي لم تصل إلى استيعاب التغيير الذي يحدث للمجتمع الجزائري؟

♣ هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون تحديد مفهوم التسيير العقلاني الإداري الجامعي لدى العامل؟

♣ ما قيمة مفهوم التسيير العقلاني في إدارة الجامعة الجزائرية؟

وتبعاً لطبيعة الموضوع والكيفية التي حددت إطار الإشكالية، فقد تحددت الفرضية العامة في:

التغير الاقتصادي والاجتماعي السريع الذي يعرفه المجتمع الجزائري لمواكبه تغييرا ثقافيا بنفس الوتيرة بحيث يسمح للعامل في الإدارة الجامعية استيعاب مفهوم التسيير الإداري العقلاني على مستوى التصور والممارسة.

وتفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية. تتمثل في ما يلي:

أ- تعتبر التصورات والسلوكيات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العامل في الإدارة الجامعية الجزائرية من العوامل المعرقلة لممارسة التسيير العقلاني الإداري.

ب- غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل في الإدارة الجامعية حال دون إيجاد تسيير عقلاني

ت- الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل في الإدارة الجامعية حالت دون ترجمته لمفهوم التسيير العقلاني في سلوكيات العملية والإدارية.

ونظرا لانتساع المساحة السكانية والمكانية لمحور اهتمام هذا البحث فقد ركز الباحث على أربع مدن كبرى جامعية وهي: مدينة الجزائر بالوسط. مدينة وهران بالغرب، مدينة قسنطينة بالشرق، ومدينة المسيلة بالجنوب. وتشكل مجتمع البحث من (200) فردا بطريقة عشوائية وهذا من أجل إبعاد التدخلات الذاتية، وعدم الخضوع للرغبات وتوفير لدى مجتمع البحث ميزة التجانس لذلك يعتبر كبر حجم العينة لا يفيد وهذا ما أكدته معطيات الاستقصاء بحيث يلاحظ أن معطيات المدينة الجامعية للوسط قد أكدت معطيات المدينة الجامعية للغرب وهران كما أن معطيات المدينة الجامعية للشرق والجنوب تقريبا هي نفس المعطيات. ولتسهيل الخطوات المنهجية للبحث الميداني تم تنظيم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمشكلات يخبرنا عنها المبحوثين على شكل استمارة. وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى فئتين: فئة الإطارات وفئة العمال. انطلقت هذه الدراسة من افتراض عام مفاده أن التغير الاجتماعي السريع الذي يعرفه المجتمع الجزائري لم يواكبه تغييرا ثقافيا بنفس الوتيرة بحيث يسمح لأفراد إدارة الجامعة الجزائرية استيعاب مفهوم التسيير الإداري العقلاني على مستوى التصور والممارسة. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

♣ تبين أثناء الدراسة أن الانتماء السكني قد شكل عاملا من العوامل التي أدت إلى تركيب مجموعات رسمية كالنقابات مثلا ومجموعات غير الرسمية فتعرف في إدارة الجامعة الجزائرية باسم مجموعة المنطقة السكنية التي ينتمي لها نفس الأفراد كقولهم "جماعة الشاوية أو" جماعة برج بوعريرج" أو "جماعة الصحراء" أو "العاصميين... الخ.

♣ كانت وراء كثير من الممارسات التي لا علاقة لها بالتنظيم الرسمي، وربما تكون معايير هذا الانقسام تتشابه ومعايير الانقسام الطبقي، إذ يمكن القول أن هناك بوادر لتشكل طبقي لم تتحدد ملامحه نهائيا بعد.

♣ إن العامل الأساسي الذي يلعب هو الآخر دورا مهما في تشكيل هذه الجماعات هو الحاجيات الذاتية، مادية كانت أو معنوية، ومحاولة إشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية

كما كشفت لنا نتائج الدراسة أيضا أن هناك استمرارية في التمسك ببعض القيم الاجتماعية بصمت آثارها على تصورات الأفراد وظهرت من خلال مواقف واتجاهات وترجمت على شكل سلوكيات وليس من السهل تصنيفها ضمن الإيجابيات أو السلبيات ولكن يجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن بين ما هو مقبول اجتماعيا وذاتيا وبين ما هو مطلوب في التسيير الإداري العقلاني، ومن المظاهر الأكثر شيوعا وتكرارا هو استنزاف كثير من الوقت في الزيارات إما حرصا عليها كقيمة اجتماعية أو لأجل تحقيق مكاسب ذاتية. كما كشفت لنا نتائج الدراسة الميدانية عن عدم تماشي الوسائل والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مساعدة وارتباط الأجرة بالمنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم مما تولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو الهجرة والبحث عن الاستقرار.

2- الدراسات الغربية:

الدراسة السادسة: غربية ل: مورو بيرجر Moroux Berger 1953-1954 ضمن إطار تصوري عام قام على استخلاصات تحليلية لدراسات أجريت على الأبنية البيروقراطية بخصائصها العقلانية، "اهتمت دراسة" مور بيرجر (Berger) بالسلوك التنظيمي والبيروقراطية، أثار "برجر Berger" شكوكا حول صلاحية تلك النتائج والمفاهيم المرتبطة بالبيروقراطية في تفسير السلوك البيروقراطي داخل المجتمعات النامية، إذ افترض "بيرجر Berger" أن ما قدمه علماء التنظيم في المجتمع الغربي من مفاهيم وقضايا تنظيمية تعد ملائمة له، وتمثل الأسس التي تنهض عليها المؤسسات والهيئات الغربية، وليس شرطا أن تلك المفاهيم ملائمة لتفسير العقلانية والسلوك البيروقراطي في التنظيمات داخل المجتمعات النامية، والتساؤل الذي انطلق منه "برجر (Berger) مدى صلاحية النظرية الغربية للبيروقراطية في التطبيق داخل مجتمعات غير غربية؟

واقصر المسح على فئة كبار الموظفين بالقاهرة، حيث تركت الغالبية العظمى منهم في الإدارات المركزية الحكومية.

وفيما يختص المجال البشري للدراسة وقع اختيار "برجر" على أربع وزارات مصرية، ووزارة الزراعة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة المالية والاقتصاد، ووزارة الشؤون البلدية والقروية بالقاهرة. ثم قام الباحث باختيار عينة من كبار موظفي الحكومة المصرية الشاغلين للدرجات المالية. الثانية والثالثة والرابعة في الوزارات الأربع وبلغ حجم العينة 249مبحوثا ما يعادل نسبة 16% من إجمالي عدد العاملين في الوزارات الأربع البالغ 1556 فرد.

أما المنهج المستعمل فقد استخدم المنهج المقارن وهذا لإبراز الفروق باستخدام الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على أساس مدة الخدمة والسن ومدى تأثيرهما في توجهاتهم نحو الديمقراطية والعقلانية. كما استخدم مقياسين: الأول لقياس السلوك البيروقراطي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أ- الرشادة والكفاية

ب- تدرج السلطات والمسؤوليات.

ت- حسن التقدير والمبادرة، أما الثاني فخاص بمقياس الوعي المهني والذي يتضمن ثلاثة

أبعاد أساسية وهي:

♣ درجة الاهتمام بالمهارة والتنظيم الذاتي.

♣ الاهتمام بوسائل حماية الذات

♣ الاهتمام بالخدمة العامة.

واستخلص " برجر " Berger النتائج التالية:

أ- ارتفاع الوعي المهني بين كبار السن من الموظفين، وبين أكثر أفراد العينة تأثراً بالثقافة الغربية.

ب- ارتفاع الوعي المهني لموظفي الدرجة المالية، الثانية عنه بين موظفي الدرجتين الثالثة والرابعة.

ت- فيما يتصل بتأثير متغير الاحتكاك بالثقافة الغربية في توجيه أفراد العينة نحو الديمقراطية العقلانية، أشارت الدراسة إلى أن علاقة المتغير بالعقلنة والكفاية العنصر الأول في المقياس كانت قوية وتحمل المرتبة الأولى يليها في المرتبة علاقته بتدرج السلطات والمسؤوليات، أما بالنسبة للعنصر الثالث الخاص بحسن التقدير والمبادرة فلم تشر نتائج الدراسة إلى وجود ما يفيد وضوح تأثره بمتغير الثقافة الغربية.

الدراسة السابعة: غربية ل: هوفستاد (Hofstede) حول الثقافة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

اعتمد البحث الميداني على عينة 60.000 موظف في شركة متعددة الجنسيات وموزعين على 72 دولة، والإشكال الذي طرحه هو لماذا النظريات الإدارية الأمريكية التي يدرسها المسكرون تفشل عند التطبيق؟

والحل الذي يلجأ إليه هو أن يجتهد المسير في إعادة وضع الأفكار التي تعلنها في الإطار الثقافي الخاص بمنظوريه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم، فالمرؤوسون هم الذين يحددون في الواقع نمط التسيير.

وهذه الإشكالية التي طرحها الباحث دعمها بتساؤل آخر وهو لماذا فشلت نظرية (Y) George في الدول اللاتينية كفرنسا وإيطاليا، ذلك أن هذه النظرية تعتمد على مبدأ المشاركة (وهو نجاحها في المنظمات الأمريكية) حيث أن المنافسة السلمية **Hiarchie** بين الرئيس والمرؤوس ضئيلة، أما في المنظمات الفرنسية أو الإيطالية فهذه المسافة طويلة والإطارات لا تهتم إلا بمعرفة من يتمتع بالسلطة، وكيف يمكن الحصول عليها عوضاً عن أسلوب المشاركة الأمريكي.

والتنمية التي توصل إليها الباحث هو أن البيئة والمتمثلة في الثقافة والتنشئة تصنع قيماً وسلوكيات تتلاءم مع المناخ المتواجد فيه الأفراد، وهذا معناه أن هناك علاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي.

الدراسة الثامنة: دراسة ميشال كروزيه حول ظاهرة البيروقراطية:

ميشال كروزيه "عالم اجتماع فرنسي (1922) مؤسس ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها "الظاهرة البيروقراطية، المجتمع الجامد، المؤسسة في إصغاء الفاعل والنسق، كما قام بإنشاء الدورة العليا لسوسيولوجيا العلوم السياسية وعمل أستاذاً في جامعة هارفارد.

قام " كروزيه " بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مؤسسة SETTA ومؤسسة L'administration des chèques postaux ومن خلال هاتين الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه وتصوراته الخاصة، كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين، وكذا تركيب القوة العاملة في كل منهما، وعامل الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين، واستخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية وآثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع .

وقد أوضح كروزيه من خلال دراسته أن نموذج " ماكس فيبر " قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة والصراع والتغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه "ماكس فيبر"، الأمر الذي يعوق البحث ويضلله بدلا من أن يوجهه ويثريه.

وقد اعتمد " كروزيه " على المنهج الاستقرائي القائم على نموذج المفاوضة والحساب الشيء الذي جعل من كل فاعل يبحث عن مكاسبه ومنافعه في المفاوضة التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه وسيكون هذا اعتمادا على منهج المونوغرافيا أو الدراسة المونوغرافية الدراسة الشاملة الوافية لميدان البحث عن طريق الوصف والتحليل الإكلينيكي - كما يصفه كروزيه - لأنها تنطلق من واقع الفاعلين.

ولاحظ " كروزيه " بان المجال التنظيمي يتميز بسمات أساسية، فالتنظيم يحتوي على ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض وهم:

♣ رؤساء الورشات أو رؤساء العمال: مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات.

♣ عمال الإنتاج: بمؤهلات ضعيفة، ومكلفون بالآلات.

♣ عمال الصيانة: 12 فرداً في كل ورشة بمؤهلات عالية، كل واحد منهم مسؤول عن الصيانة والتصليلات الصغيرة ل 3 إلى 6 آلات خاصة به.

♣ كما لاحظ " كروزيه " أن هناك فرقا واضحا بين الأصناف الثلاثة، فالوظائف محددة ومختلفة عن بعضها، فالعامل في رأيه لا يأمل ولا يتخوف من ترقيته أو تنزله إلى رتبة أقل، فالتنظيم التقني للورشات يقوي الشعور بالثبات والعمومية للواقع التنظيمي.

ولاحظ أيضا أن العقلانية والتخصص الدقيق في المهام وتقسيم العمل، هي معايير الإنتاج والمكافآت حسب المردودية، كما أنه لا يوجد شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة، فهناك قواعد عامة تتوقع حولا للمشاكل الموجودة على مستوى التنظيم، لذلك فلا مجال ولا حجة لتشكل الضغوطات أو الصراعات الناتجة عن استبدال الأفراد أو المفاوضة بينهم. لان العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا وإجلالا للقواعد والإجراءات بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل الطارئة الأمر الذي يولد الروتين والجمود لدى أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم شعورهم بالانتماء للتنظيم الموحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم عامة، لذلك يكون الموظف غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة وهذا الشعور يعد من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية. كما يؤدي هذا التقديس للإجراءات والقواعد إلى انعزال الأفراد

عن بعضهم البعض وتسود بينهم المنافسة الشديدة على فرص تحسين أمورهم المعيشية وينعدم بذلك شعور الجماعة وتسود بينهم الأنانية، إضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى تركيز المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية، يؤدي بدوره إلى اتساع الهوة بين الجمهور والإدارة العليا، فالعاملون في المستويات الدنيا يحصلون على كم هائل من المعلومات والذين يتعذر عليهم إفادة الإدارة العليا بها لكونهم فاقدين لسلطة اتخاذ القرار من جهة ومن جهة أخرى غالباً ما يستغلون هذا الموقف لإمدادها بمعلومات خاطئة قصد إخفاء أخطائهم ومخالفتهم للقواعد واللوائح أو بالمساومة للحصول على امتيازات غير عادية نتيجة سيطرتهم على هذه المعلومات.

كل هذه العوامل تعتبر مظاهر للروتين، لكن "كروزييه" يتساءل عن مصدر هذا الروتين في تنظيم البيروقراطي وهل هو راجع للصفات الشخصية للموظف؟

يحدد "ميشال كروزييه" مصدر الروتين بأنه ليس الفرد في حد ذاته، ولكنه تأثير الجماعة وجو العمل على الفرد، فالموظف الجديد عند التحاقه بالعمل يواجه بتقاليد وعادات معينة اتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها، وبناء على ذلك يكون أمام الفرد أحد الخيارين، إما الخضوع لتقاليد الجماعة وهو شرط قبوله ضمنها، وإما مقاومة هذه التقاليد، وفي هذه الحالة عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه وهذا ما لا يستطيع الكثير من أعضاء التنظيم تحمله وبالتالي فالنتيجة النهائية هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل.

وإن ما ينجم عن تعقد الإجراءات وعدم وضوح نمط الاتصال مشاكل أخرى تستدعي مجموعة قواعد جديدة لتبسيطها، لكن هذه القواعد تؤدي بالضرورة إلى التغيير في أنماط سلوك أعضاء التنظيم، وتواجه هذه القواعد بمقاومتهم إياها وهذا ما سيؤدي إلى فرضها بالقوة من المستويات العليا في التنظيم فمزيدا من المركزية والتعقيد.

وبالتالي فإن مسألة البيروقراطية تتحدد في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بحيث يحتمي بالقواعد والتعليمات ويحمل المسؤولية والسلطة لمن هم أعلى منه في المستوى لهذا نجد الموظف في التنظيم البيروقراطي يحتمي تحت غطاء الروتين، ويحمي نفسه من رؤسائه وزملائه في العمل.

وقد توصل "ميشال كروزييه" من خلال ملاحظاته وتحليلاته إلى النتائج التالية:

أ- يخلف الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح وتعددتها في التنظيمات البيروقراطية مايلي: انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، ونقص أو اصر الصداقة بين أفراد الجماعة. إن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلبا على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل.

ب- الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

إن مقاومة الأفراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين والجمود والتعقيد في مثل هذه التنظيمات، ومنه فإن الروتين + الجمود + التعقيد ما هي إلا عناصر متداخلة ومشكلة

للحلقة الجهنمية- كما أوردها كروزبييه- لهذا نجد التنظيمات البيروقراطية ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل أو خارج التنظيم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد العاملين يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل وهذا نتيجة تقديسهم للقواعد والإجراءات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية.

وان جمود السلوك وصعوبة التكيف مع التغيرات بالإضافة إلى الصراع وسوء التفاهم بين موظفي التنظيم البيروقراطي والجمهور تؤدي إلى زيادة الرقابة والقواعد يؤدي بدوره إلى زيادة الجمود والمشاكل مع الجمهور، ومنه إفن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

و قد أوضح كروزبييه الحلقة الجهنمية في العناصر التالية:

- ♣ القواعد الموضوعية تحدد وظائف كل فرد في التنظيم، والتي توضع دون أي اعتبار للعامل الشخصي مما يؤدي إلى انخفاض الدوافع التي من شأنها تجعل الفرد يبذل ويبتكر في أدائه للعمل.
- ♣ تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي في العمل، فمركزية اتخاذ القرار تجعل من الموظفين في المستويات الأدنى لا يتصرفون حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.
- ♣ انعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة، فالانفصال في المستويات الإدارية عن بعضها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، ويفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

VIII - التعليق على الدراسات السابقة:

بقدر ما تكون الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات، لذا فإننا لا ننفي أن هناك دراسات أخرى لم تكن في صدد تناولها لان الموضوع تناول من قبل الباحثين من زوايا كثيرة، سواء تعلق منها بالجانب الاقتصادي، أو النفسي الاجتماعي أو الفلسفي، خصوصا أن موضوع العقلانية يتوسط الفكر والسلوك والمنطق والموضوعية والواقعية والفعالية الخ...، إضافة أن إلى ذلك أن موضوع العقلانية في دراستنا هذه يرتبط بالسلوك التنظيمي للعامل.

ويتضح لنا من خلال نماذج الدراسات التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطا وثيقا بالتنظيم العقلاني السائد في التنظيم، ذلك أن جميع هذه الدراسات أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا السلوك الاستراتيجي داخل العمل هو نتاج لتفاعل خصائص الفرد مع خصائص المنظمة، وقد مكنتنا هذه الدراسات وأعانتنا في تحقيق ما يلي:

1- أعطتنا هذه الدراسات صورة واضحة حول التوجه الذي يمكن أن نسلكه في تناولنا لموضوع البحث، سواء من حيث منهج الدراسة، أو أدوات البحث، وطبيعة المجتمع الذي ستنم فيه الدراسة الميدانية، لنخلص في الأخير إلى تحديد مشكلة دراستنا والمتضمنة في محاولة دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي للعامل والتسيير العقلاني، و ذلك باقتراح فرضيات للدراسة ومحاولة الإجابة والتحقق من صدق هذه الفرضيات، والتي تمحورت حول السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين التي تعيق التسيير

العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي محل الدراسة، وبما أن الدراسات المعروضة أثبتت وجود سوء السلوك داخل المؤسسات التي تمت بها دراساتهم، إلا أن زوايا الرؤية لكل دراسة تختلف عن الأخرى، وهذا ما جعلنا نتناوله من زاوية أخرى لم يتم التطرق إليها من قبل الدارسين من قبل. وهي محاولة تبيين أن السلوكيات المنتهجة من قبل العاملين هي مقصودة ومحددة بطريقة إستراتيجية وفق ظروف كل عامل، ومحاولة منا كباحثين اجتماعيين اكتشاف الطرق التي تساعد المسؤولين على تكيف هذا السلوك الاستراتيجي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

2- دعمت هذه الدراسات تصورنا وتوجهنا للمشكلة المراد دراستها، والتي تهدف إلى تحليل سلوكيات وتصرفات العمال والتعرف على قيمهم وسماتهم المشتركة، مما يساعد على معرفة الطريقة التي يتم التأثير عليهم، ومما يساهم ذلك على معرفة السياسة العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتلاءم مع السلوك الاستراتيجي للعمال، ومعرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم لما يخدم مصلحة التنظيم، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك .

3- كما أن من ابرز نتائج هذه الدراسات عن العوامل التي تؤدي إلى ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي نوجزها في التخطيط السيئ وعدم استقرار السياسي والتوجهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي والمركزية العالية، التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف، كما أن التنشئة الأسرية والمدرسة كمؤسسة تشيئية والقيم العمالية داخل التنظيم الصناعي، وكل من الاتكالية والهروب من المسؤولية تعمل على إنتاج ذهنية لا تتماشى مع المؤسسة التي تتسم بالعقلانية، وهذه النتائج تصب في إشكال دراستنا وهو الكشف الطرق و الأساليب وأهم السلوكيات الإستراتيجية التي تؤدي بالعمال إلى انتهاج سلوكيات تعيق التسيير العقلاني.

4- تناولت الدراسات السابقة فشل أو نجاح المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من العامل البشري، وهذا ما نود إثباته في دراستنا وهو أن جل المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى إلى تحقيق الفعالية، بدون الاهتمام بالعنصر الفعال فيها وهو العامل لان العامل مهما يكن يبقى إنسان له مشاعر وأحاسيس، والاهتمام بالموارد البشري أمر في غاية الأهمية، وهذا ما جعل كل من اليابان و بعض الدول الأخرى النهوض إلى التقدم و الازدهار، لأنهم اتبعوا مجموعة أساليب كلها تهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى.

5- يمكن الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسات جاءت لتتفق مع دراستنا في التنظيم العقلاني، إلا أنهما يختلفان في مجتمع البحث أو الدراسة، بحيث أشارت جل الدراسات السابقة إلى التسيير والتنظيم العقلاني بالمؤسسات الصناعية، أما دراستنا فكانت في مؤسسة خدماتية والتي تهدف في المقام الأول إلى إفادة المؤسسات عموما وال**الضمان الاجتماعي** -نموذجاً- بالخصوص

6- كما أفادتنا هذه الدراسات- وخاصة دراسة بوبكر حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية - في وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي الثقافي لسلوك الأفراد العاملين، ومعرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك، مما ساهم بشكل كبير في إثراء موضوع دراستنا في مجال السلوكيات المنتهجة من طرف العمال، وسوء هذا السلوك التنظيمي، باعتباره مؤثرا فعالا في فشل التسيير العقلاني المخطط له من قبل المنظمة، كما زودتنا هذه الدراسة بمقترحات تفيد في الموضوع وخاصة في المؤشرات الخاصة ببعض السلوكيات التي تؤثر في التنظيم بصفة عامة والتي تدرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، وهذا من أجل تحسين مستوى المؤسسات الجزائرية والضمان الاجتماعي بالخصوص.

7- أفادتنا الدراسات كثيرا في فهم بعد حقيقة التسيير العقلاني في المؤسسة الخدمائية الجزائرية لكون هذا البعد متغير أساسي في بحثنا، بالإضافة إلى التعرف إلى كيفية تأثير سلوكيات أفرادها العاملين بها على هذا التنظيم، ومدى مراعات المؤسسة لهذه السلوكيات المتعددة داخل المؤسسة.

8- تبين لنا من خلال دراسة علي بلعدي حول إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية دراسة ثلاث حالات ميدانية المجمع الجزائري الألماني، والمجمع الجزائري الإيطالي، والمجمع الجزائري التركي، أن سياسة الشراكة الأجنبية كانطلاقة جديدة ولكن الواقع الجديد الذي يقدم فيه والمعايير الجديدة اصطدم بها العامل الذي هو بدوره وليد المؤسسة القديمة من جهة ومن جهة أخرى و ليد محيط ومجتمع محلي ومن جانب آخر يكون سلوك العامل مقرون بمعطيات محددة كالنمط الذي ولد فيها و جوه الجغرافي وكل ما يتعلق بالوسط (توفر فرص العمل .الفقر .مستوى التعليم ...) وهذا أعطانا صورة كاملة وشاملة للسلوك العامل في ظل الواقع، ومدى تأثير القيم التنظيمية الجديدة على سلوك العامل، وهذا ما نحاول إثباته في دراستنا والذي يمثل الفرضية الثالثة في البحث.

IX- الإجراءات المنهجية للبحث:

قام ريمون كيني بتفكيك المراحل الثلاثة الاستيمولوجية للمسار العلمي التي وضعها غاستون باشلار إلى سبعة مراحل إجرائية، وكون أن الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية خطوة سابقة على خطوات تحديد منهج وتقنيات الدراسة في دراسة ظاهرة ما، ونستهلّ هذا الفصل بالحديث أولاً عن الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية التي قامت بها الباحثة في دراسة ظاهرة تأثير السلوكيات التنظيمية الإستراتيجية للعمال على التسيير العقلاني في مؤسسة خدمتية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة.

1- الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية:

إن البحوث العلمية سواء كانت ميدانية أو نظرية والتي تكتسي الطابع المنهجي لا بد على الباحث إحداث قطيعة ابستمولوجية، ومن الضروري عند القيام بأي بحث مهما كان لا بد التعرف ولو على الحد

الأدنى من الدراسات السابقة التي تدور حول الموضوع، واستعراض مختلف الأدبيات والقراءات والمراجع.

كما يمكن القول انه لا توجد مواضيع بحث جديدة وأخرى ضعيفة، وذلك لأن الحكم يكون على الباحث نفسه، فبعد القيام باختيار الموضوع من طرف الباحثة والتمكن من صياغة مشروع البحث في شكل سؤال أولي، قامت الباحثة هنا بالقيام بأهم خطوة وهو التحلي بالصفة الموضوعية العلمية المجردة من كل الأفكار والإحكام القيمة، وأن أهمية هذه المرحلة هي أن الأفكار العامية والبدهييات لا تقدم سوى أفكار وهمية في فهم الأشياء، لان المعرفة العامية تعطي تفسيرات لجميع الظواهر الإنسانية سواء كانت هذه المعارف صحيحة أو خاطئة وتختلف التفسيرات بحسب ثقافة الباحث والتنظيم الاجتماعي الذي يعيش فيه، على اعتبار أن الباحث جزء من المجتمع الذي يعيش فيه كما أن ميوله وانتمائه الايدولوجي والسياسي... الخ ولا يمكن أن يتخلص منه إلا بتطبيق أسس موضوعية مبنية على أسس منهجية صحيحة، وهذا هو الهدف من القطيعة الاستمولوجية للبحث العلمي أي حمل الأفكار والأحكام القيمة الصحيحة من الحيز العامي وإدخالها في الإطار السوسولوجي بمصطلحات سوسولوجية علمية.

وهذا ما أشار إليه غاستون باشلار **G.Bachelard** أن العقلانية تكمن في أن القطيعة أساس ضروري لقيام الموضوعية، بل تأسيس معرفة علمية موضوعية لذلك يربطها بمجموعة من العوائق المعرفية يجب أن نقطع معها كل صلة، لأن الرأي لا يؤسس معرفة ولكنه يؤسس التفكير عندما يترجم الميول والرغبات والحاجات إلى معارف، لذلك لا بد من تعريته بل وتحطيمه. (Bachelard, 1985).
P:26)

وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال القيام بأهم مرحلة في البحث العلمي وهي الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية، فالمرحلة الاستكشافية والمكونة من مستويين متداخلين فيما بينهما وهما استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية مهما كانت التقنيات التي يتم استعمالها من أجل الحصول على البيانات، سمحت لنا من جمع معطيات ومعلومات من شأنها تدقيق مشكلة البحث من خلال إعطاء واقتراح المسالك والسبل الفكرية التي تساعد على توجيه هذه المشكلة الوجه المقبول ابستيمولوجيا ومنهجيا، وبالتالي لا بد من استغلال ما تم الحصول عليه من المرحلة الاستكشافية واستغلاله.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج العلمي الركيزة الأساسية لأي دراسة، خاصة في العلوم الاجتماعية، مما يدعوا على الباحث بالتحلي بالدقة في اختيار المنهج، الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، ويعرف لويس كوهن المنهج على أنه: الأساليب والمداخل المتعددة للباحث، التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات. (لويس كوهن، 1990، ص: 6:2).

فالمنهج يعد أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا، والذي

يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم. (محمد الغريب عبد الكريم، 1996، ص: 139).

توجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث العلمية والاجتماعية، وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الكشف عليها وتحقيقها تفرض علينا المنهج الذي يجب استخدامه.

وبعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي، والهدف من استعمال هذا المنهج هو التحليل الكمي القياسي للظاهرة المدروسة، وبهذا المنهج نقرب من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وبتفادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول الموضوع المدروس. وهذا المنهج كما يقول "ريمون بودون بفضلته يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المتشابهة من عنصر آخرين مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات". (محمد الغريب عبد الكريم، 1992، ص: 77).

كما يمدنا ببيانات ومعلومات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية. (رشيد زرواتي، 2007، ص: 87).

فالمنهج الوصفي ساعدنا على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في الواقع، وهو يعتمد على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن)، وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع البيانات الوصفية الميدانية حول الظاهرة المدروسة، إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات، وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، ومن الخصائص التي تميزه عن غيره من المناهج، عملية الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة محددة بشكل عملي ودقيق.

وبما أن موضوع دراستنا يهدف إلى استنباط السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، هذا ما أدى بنا إلى استخدام المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة لتبنيه القائمين على هذه المؤسسات والمسؤولين، ومحاولة معرفة الكيفية التي تستطيع المؤسسة التحكم في هذا السلوك التنظيمي للعامل وتطويعه وجعله أكثر تكيفا مع التسيير العلمي العقلاني بالمنظمة.

3- تقنيات الدراسة:

تحتل أدوات جمع البيانات أهمية خاصة ومكانة أساسية في عملية الإنتاج العلمي، وتعد هذه الأدوات وسيلة الباحث العملية التي بواسطتها يمكنه جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتتعدد وتختلف هذه الأدوات بتعدد واختلاف وتنوع طبيعة البيانات المراد الحصول عليها من جهة، واختلاف المفردات المبحوثة في طبائعهم ومستوياتهم الثقافية ووظائفهم ومكانتهم الاجتماعية، من جهة أخرى، وقد يعتمد الباحث على أداة واحدة أو أكثر من أداة، وذلك مرهون بملائمة هذه الأدوات لبعض المواقف والبحوث عنها في غيرها، والأسلوب أو المنهج المستخدم في الدراسة، وكلما وفقَّ الباحث في اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة، كلما حصل على وفرة من المعلومات تزيد من احتمال تصديق النتائج المتوصل إليها.

وتعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية، ومساراته النظرية والتطبيقية. (إحسان محمد الحسن، 1986، ص: 65).

فطبيعة الموضوع وخصوصيته وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها، كل ذلك يفرض على الباحثة انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك. وبما أن السلوك الإنساني معقد ومتشابه وصعوبة فهم متغيراته، فإننا ارتأينا إلى استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، وهذا أمر يحقق نوع من الدقة العلمية ويجنب العديد من أخطاء التحيز. (فضيل دليو، علي غربي، 1999، ص: 185).

أولاً: استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائياً. (محمد شفيق، 1985، ص: 117).

وتتهيكل الاستمارة على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة لنحصل من إجاباتهم عن هذه الأسئلة، على بيانات نلجأ إلى معالجتها كميًا بغرض التحليل والتفسير وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة الموجهة للمبحوثين بحالتهم الاجتماعية وبارائهم ومواقفهم حول طبيعة الظاهرة المدروسة. ونستطيع القول أن مصدر أسئلة استمارة الاستبيان موجود في ذلك الإجراء العلمي المنهجي الهام الذي يجب أن لا يهمله الباحث، بحيث يتم إعداد الأسئلة وفقاً للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي بصفة أدق يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون كل جزء من الاستمارة مطابقاً لمفهوم أو متغير من فرضية. (موريس أنجرس، 2006، ص: 244).

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان والسبب في اختيارنا لهذه التقنية يرجع لكون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى إيجاد العلاقة بين متغيرين بين السلوك الاستراتيجي للعمال والتسيير العقلاني داخل التنظيم، بغية

تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات سوسيولوجية، كما يقول دور كايم تفسير "الاجتماعي بالاجتماعي" وفي كتابه قواعد المنهج يقول أن تدرس الظواهر الاجتماعية على أنها شيء خارجي لا تتدخل فيه العواطف والانفعالات ويتزود بمبدأ أنه يجهل كل شيء عنها وهذا يمكن عن طريق الدراسة الموضوعية الخارجية. (عامر إبراهيم قندلجي، 1993، ص: 123).

ولقد تشكلت استمارة الدراسة على أسئلة مختلفة، منها ما هو مغلق ومنها ما هو مفتوح لإعطاء للمبحوث فرصة الإجابة، وأسئلة نصف مغلقة، وتم توزيع الاستمارات على 134 عامل بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي والتي تتوزع أسئلتها وفقاً للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، واحتوت على ثلاثة محاور تضمنت واحد وخمسون سؤالاً، احتوى المحور الأول: على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة من حيث السن والجنس والرتبة والمستوى التعليمي و الأقدمية في العمل، ممثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05. أما المحور الثاني: المتعلق بالسلوك التنظيمي تمثلت أسئلته من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 27. أما بالنسبة للمحور الثالث: المتعلق ببيانات التسيير العقلاني فيندرج تحت الأسئلة من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 51. ونشير إلى أنه تم توزيع 134 استمارة واسترجاع 100 منها فقط في الفترة الزمنية الممتدة من 09 فيفري 2014 إلى 12 مارس 2014.

ثانياً: المقابلة والملاحظة:

إن تقنية الاستمارة تحتاج إلى تقنيات أخرى تكملها، فيمكن الاستعانة هنا بتقنية الملاحظة والمقابلة كأدوات مكملة للتقنية السابقة الذكر، حيث تساعد الملاحظة في جمع بعض البيانات المتعلقة ببعض ردود الأفعال المرتبطة بأسئلة الاستمارة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل، كما تساعد المقابلة على أن تكون أسئلة الاستمارة أكثر مرونة، وتسمح بملاحظة المبحوث وفهم موقفه الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة بحيث يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضاً من الأسئلة، ويستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي ليكون أكثر واقعية.

فالمقابلة هي أحد أهم وسائل جمع البيانات والتي يقوم الباحث بها من خلال توجيه عدد من الأسئلة لأفراد مجتمع البحث، كل بمفرده وتدوين الإجابات، وهي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين. (محمد شفيق، 1995، ص: 106).

وتكمن أهميتها في أنها تقنية لتسجيل الإجابات بطريقة علمية، وتستعمل عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة كما قلنا سابقاً.

وانطلاقاً من غرض الدراسة وباختلاف الإجراءات التي تقوم عليها المقابلة والملاحظة، فإن المقابلة المنظمة تتناسب مع الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا، والذي تم تحديد شكل ومضمون المقابلة من خلال دليل المقابلة، يضم 13 سؤالاً تم طرحها على المبحوثين أي المسؤولين ورؤساء المصالح المتواجدين بالمؤسسة، والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع بحثنا،

وخصوصا على آليات تكييف السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين وتكييفها وفقا للتسيير العقلاني بالمؤسسة. بهدف حصولنا على أنواع المعلومات التي تعيننا في عملية التحليل والتفسير. مع التزامنا بمجموعة الأسئلة التي تكون معظمها مفتوحة.

وقد اجمع الباحثون المهتمون في السوسولوجية على أن الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، وهي مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على حواس الباحث وقدرته الفائقة إلى ترجمة ملاحظاته والتماسها إلى عبارات ذات دلالات ومعاني حتى، وان البعض يعتبرها من أصعب الأدوات استعمالا لاعتمادها على مهارة وقدرة الباحث على تحليل أنماط السلوك الاجتماعي. (Braud Philipe. 2004. p:610).

وعلى أساس أننا تناولناها كأداة مساعدة، فان الملاحظة البسيطة تكفي بالغرض. لفهم طبيعة السلوكيات والتصرفات المتبعة من طرف العمال وكيف تؤثر على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي.

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

إن أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، الذي يختار منه الباحث جزءا معيناً يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف بحثه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام بهذا البحث مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديداً. لان الباحث غالباً ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة، خاصة إذا كانت نتائج الدراسة بالعينة تغنيها عن الدراسة الشاملة، كما تمكن من الاقتصاد في الجهد والوقت والإمكانيات. لذلك فإنه يكفي باختيار عينة ممثلة للمجتمع المدروس. (احمد عبد الله اللحج، 2002، ص: 124).

ولمّا كان من العسير في الكثير من البحوث الاجتماعية، القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث أو ما يسمى بالمجتمع الأم، أو المجتمع النظري، كما أنّ في أغلب الأحيان يجد الباحث نفسه في حاجة لاتخاذ قرارات سريعة بخصوص مشكلة أو ظاهرة ما، مما لا يمكنه دراسة جميع عناصر المجتمع، فهو يلجأ في مثل هذه الحالات إلى استخدام أسلوب العينة بدلاً من أسلوب المسح الشامل.

ويعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية ويتوقف اختيار الباحث لمجتمع البحث على طبيعة المشكلة موضوع الدراسة. وذلك لان مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة وحاسمة في البحث لذلك يتعين تحديدها بدقة.

فالعينة هي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات في ميدان الدراسة، للوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي، بمعنى أنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من اجل إمكانية التحقق من الفرضيات على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق من كل مجتمع البحث. (مورييس أنجريس، 2006، ص: 301).

وتماشيا مع متطلبات الدراسة التي تهدف إلى الاطلاع على واقع التنظيم وبالتحديد في عملية التسيير في ضل السلوكيات التنظيمية المنتهجة من طرف العمال، وبالخصوص على أهم السلوكيات التي ينتهجها العامل والتي تؤثر على التسيير العقلاني في المنظمة، وحسب طبيعة مؤسسة الضمان الاجتماعي فإننا لا نستطيع تحديد أفراد مقصودة من مجتمع البحث وذلك لأمر من طرف المدير بحيث أجبرنا توزيع الاستمارات على أفراد مقصودة ذو ثقة وهذا ما أدى بنا إلى اختيار العينة الحصصية، مع مراعاة التقسيم حسب الفئات، وبالتالي فإن عدد العمال بمؤسسة الضمان الاجتماعي كمجتمع بحث بالمسيلة يبلغ بـ 268 عاملا، وهو الحجم الكلي لمجتمع البحث في دراستنا هذه، وقد انقسمت الفئات الإدارية كالتالي:

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات المتوسطة	إطارات عليا	المجموع
35	171	56	6	268

أولاً: حجم العينة:

قد تم اختيارنا لنسبة 50 % من المجتمع الكلي أي من 268 عاملا، بحيث قدرت عينته بـ 134 عاملا وفق المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \text{حجم مجتمع البحث} * \text{النسبة المختارة} / \text{الحجم الإجمالي لمجتمع البحث}$$

$$\text{العينة} = \frac{50 \times 268}{100} = 134 \text{ عاملا}$$

ثانياً: حجم العينة المأخوذ من كل طبقة

تم اختيار النسب للطبقات بطريقة التوزيع المتناسب، أي اخذ أحجام مختلفة من كل طبقة وهذا للفتاوت الكبير بين الطبقات، كما تم جمع الإطارات العليا مع الإطارات الأقل في السلم الهرمي في فئة واحدة سميت فئة الإطارات، بحيث أصبح مجتمع البحث مقسم إلى ثلاثة طبقات أو فئات، فئة الإطارات، وفئة أعوان التحكم، وفئة أعوان التنفيذ، وقد تم الحصول على حجم العينة المأخوذ من كل طبقة بجداء حجم العينة المقدر بـ 134 عاملا في حجم كل طبقة من الطبقات والنتائج يقسم على الحجم الكلي لمجتمع البحث المقدر بـ 268 عاملا، وتمت العملية الحسابية كالتالي:

$$\clubsuit \text{ فئة الإطارات} = \frac{62 \times 134}{268} = 31 \text{ عاملا}$$

$$\clubsuit \text{ فئة أعوان التحكم} = \frac{171 \times 134}{268} = 85.5 \text{ أي } 85 \text{ عاملا}$$

$$\clubsuit \text{ فئة أعوان التنفيذ} = \frac{35 \times 134}{268} = 17.5 \text{ أي } 18 \text{ عاملا}$$

ومنه نستنتج أننا نأخذ حجم العينة من فئة الإطارات 31 عاملا، وفئة عمال التحكم 85 عاملا، وفئة عمال التنفيذ 18 عاملا.

IIX - صعوبات الدراسة:

ككل الدراسات السوسولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات كثيرة في طريق البحث، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة ومن المشاكل التي واجهتنا في هذا البحث الآتي:

- 1- بالنسبة للقسم النظري تمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر التي تتناول التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية ونقص للدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع سوسولوجيا مما تطلب منا، جهودا إضافية للحصول على المراجع والتنقل بين مختلف المكتبات الجامعية في مختلف الولايات.
- 2- أن جميع المراجع التي تم الإطلاع عليها كانت تدور حول عدة مواضيع متكررة، فقد تكلمت عن أنواع السلوكيات وسلبياتها، وتحدثت عن بعض المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في التنظيم العقلاني المتبع بالمنظمات، ولكن لم يتم الربط أو توضيح نوع العلاقة التي تربط بين كل من متغير السلوكيات وخاصة الإستراتيجية منها والتنظيم العقلاني، وعلى ذلك وجدنا أنه من المناسب أن نخوض بدراسة تأثير السلوكيات الإستراتيجية النابعة عن العمال، على التنظيم العقلاني المخطط له بالمنظمة، وفهم الطرق والأساليب التي تؤدي بالعاملين إلى انتهاج مثل هذه السلوكيات.
- 3- أما فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني فنذكر صعوبات كبيرة جدا في ملاءمة الاستمارات وذلك لامتناع التام للمبحوثين للإجابة عن الاستمارة في البداية وذلك لحساسية الموضوع ربما، وبعد تدخل معارف خاصة بنا، تم ملاءمة الاستمارات، ولاكن المشكلة التي بقيت هي أننا لم نستطيع أن نسترددها كلها يعني 134 استمارة، وتم استرجاع غير 100 استمارة، مما أدى إلى تقليص حجم العينة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالإطار المنهجي للبحث وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري السوسبيولوجي، وبعد صياغة الفرضية العامة والجزئية كإجابات مؤقتة لأسئلة الإشكالية، وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الإجرائية للبحث، فإننا نرى بأن الضرورة المنهجية منا أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم المفاهيم التي يتهيكّل عليها البحث، وذلك من خلال الفصول النظرية.

ونحاول استعراض في مجمل هذه الفصول أهم المقاربات النظرية التي تناولت الفعل الاجتماعي وكذا مفهوم السلوك بصفة عامة والسوسبيولوجي بصفة خاصة، ورؤية علماء الاجتماع للسلوك الاستراتيجي مفهومه ومحدداته وأنواعه، في مقابل ذلك نتناول فصل عن التسيير العقلاني بالمؤسسة ظهوره وتاريخه وتغير هذا المفهوم عبر المراحل التسييرية للمؤسسة الجزئية، ومفهومه وأنواعه وبعض المتغيرات التي تؤثر فيه، وكذا تناول هذا الموضوع من طرف الكثير من علماء الاجتماع ونظرة كل عالم لهذا المفهوم، كما لا بد أن نشير إلى أننا قمنا بعرض فصل في الجانب النظري خاص بالعلاقة الترابطية بين المتغيرين أي علاقة السلوك التنظيمي الاستراتيجي بالتسيير العقلاني.

الفصل الثاني

الفعل الاجتماعي والمقاربات النظرية السوسيولوجية

تمهيد

I - مفهوم الفعل الاجتماعي

- 1- تعريف الفعل الاجتماعي
 - 2- خصائص الفعل الاجتماعي
 - 3- الفعل الاجتماعي والمفاهيم المرتبطة به
- أولاً: الفعل الاجتماعي والسلوك
- ثانياً: الفعل الاجتماعي والدور الاجتماعي

II - الفعل الاجتماعي عند المفكرين الاجتماعيين

- 1- الفعل الاجتماعي في تصور ماكس فيبر
 - 2- الفعل الاجتماعي عند إميل دور كايم
 - 3- الفعل الاجتماعي عند فلرويدو باريتو
 - 4- الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز
- أولاً: العناصر الأساسية للفعل حسب بارسونز
- ثانياً: الأنساق المكونة للفعل
- ثالثاً: تصنيفات التنظيمي
- 5- الفعل الاجتماعي عند ريمون بودون
 - 6- الفعل الاجتماعي في مقاربة التحليل الاستراتيجي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الحقيقية المؤثرة في كفاءة وفاعلية المنظمة نظراً لأنه العنصر الحاكم والمؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة. ونظراً لأن المنظمة هي إطار للفعل الاجتماعي فإننا نطرح في هذا الفصل الفعل الاجتماعي باعتبار له علاقة وطيدة بالسلوك التنظيمي، من حيث المضمون والمحددات والعوامل التي تتحكم فيه، ويعتبر الفعل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشاراً في علم الاجتماع وعلم النفس على السواء، وهو الأساس في دراسة علم النفس الاجتماعي الذي يتناول دراسة كيفية تفاعل الفرد في البيئة، وما ينتج عن هذا التفاعل من قيم وعادات واتجاهات.

وللإحاطة وتفسير هذا المفهوم داخل المنظمات سنتناول دراسة نظرية شاملة عن الفعل الاجتماعي الذي يشكل موضوع دراسة علم الاجتماع، ونقصد به الفعل الإنساني في مختلف البيئات الاجتماعية، وهو أصغر وحدة للدراسة والتحليل في النظرية السوسولوجية، ومن أهمها على الإطلاق، ودون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته وموجهاته، لا نستطيع فهم السلوك البشري في الجماعات الاجتماعية. لذا هل كل السلوكيات البشرية والشعورية هي أفعال اجتماعية ؟ .

I - مفهوم الفعل الاجتماعي:

خلال الثمانينات تخطت نظريات أخرى النظرة الدوركايمية التي تقول أن أفعال الناس في قسم هام منها نتيجة للقوى الاجتماعية التي تتخطاهم. وهناك مقاربات تشدد على هامش الحرية الذي يستفيد منه الأفراد في خياراتهم. حتى في مجال الضغوط، وتعتبر أن الحياة الاجتماعية لا توجد إلا من خلال الأفراد الذين يفعلون في صميمها. وتتشكل الفردية المنهجية لبودون، والتحليل الاستراتيجي ميشال كروزي. وتيارات أخرى تهتم بالتفاعلات.

واهتدوا العلماء إلى أن اصطلاح السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي الذي استعمله علماء النفس الاجتماعي وعلماء الاجتماع في كتاباتهم ونظرياتهم، بان الفعل يصبح اجتماعيا عندما يتصرف الفاعل بطريقة معينة تؤثر على تصرف الآخرين، والتصرف الاجتماعي أساس التفاعل الاجتماعي، ويعتبر فيبير أول من استعمل اصطلاح الفعل الاجتماعي في علم الاجتماع، عندما أراد أن يكون هذا المصطلح القاعدة الأساسية للنظرية الاجتماعية، وقسم فيبير الفعل أو السلوك الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع هي: السلوك الاجتماعي الانفعالي، السلوك الاجتماعي التقليدي، والسلوك الاجتماعي العقلي، إلا أن ماكس فيبير اعتمد على اصطلاح السلوك الاجتماعي العقلي اعتمادا كبيرا عندما قام بتحليل الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، ومنه قال بان الثورة الصناعية هي سلوك اجتماعي عقلي وذلك لما تستعمله من وائل وغايات عقلية في تنفيذ العمليات التي تقوم بها. (دينكن ميتشيل، 1981، ص:13،14).

ويتفق جميع الكتاب والمحللين أن النظرية السوسولوجية لها مدخلين رئيسيين هما مدخل البنوي الوظيفي أو الكلي ومدخل الفعل الاجتماعي، ويعتبر الفعل الاجتماعي اصغر وحدة تحليل في النظرية السوسولوجية ومن أهمها على الإطلاق بحيث بدون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته وموجهاته لا نستطيع أن نفهم السلوك البشري في المجموعات والتجمعات.

1-تعريف الفعل الاجتماعي:

تعد المنظمة محور العملية الإنتاجية سواء كان هذا الإنتاج ماديا أم خدماتيا، وبيئةً للتفاعل الاجتماعي، ففهم السلوك البشري والفعل الاجتماعي داخل المنظمة كبيئة تفاعل، يعد موضوعا للعديد من النظريات أو المقاربات السوسولوجية، حيث يذهب البعض إلى أن السلوك البشري ما هو إلا استجابة تحكمها الاستعدادات النفسية والثقافية للأفراد، ويرى البعض الآخر أن السلوك أو أفعال الأفراد في المنظمة هي ردود أفعال واعية للوضعيات التي يعيشها الفاعلون داخلها وما تتضمنه هذه الوضعيات من إيجابيات وسلبيات، فهي إذن واقعية ومرتبطة بظروف العمل في حد ذاته، بينما قدم آخرون تصورا جديدا نسبيا لعلاقة الأفراد بالمنظمة، فالفعل هنا ليس استجابة آلية للوضعيات المهنية التي يعيشها الفاعل، بل هي ردة فعل منطقية ومحسوبة بطريقة عقلانية انطلاقا من وجهة نظر الفاعل ومن الموارد التي هي بحوزته في

بيئة عمله، فهو يفكر بطريقة حسابية في إمكانية الربح واحتمال الخسارة في رهان معين وفي حدود إستراتيجية معينة داخل التنظيم عقلانية محدودة بهامش حرية الفاعل وبمعلوماته المتوفرة.

يتفق جميع الكتاب والمحللين أن النظرية الاسوسولوجية لها مدخلين، هما المدخل الوظيفي البنيوي أو الكلي ومدخل الفعل الاجتماعي، ويعتبر مفهوم الفعل الاجتماعي اصغر وحدة تحليل في النظرية السوسولوجية ومن أهمها على الإطلاق، بحيث دون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته وموجهاته لا نستطيع أن نفهم السلوك البشري في المجموعات والتجمعات، ولا نستطيع معرفة فشل أو نجاح أي إطار تنظيمي مهما كانت طبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مادام هذا الإطار أي التنظيم هو سبب وجود أفراد متفاعلين فيه.

ويعرف الفعل الاجتماعي "على انه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضيف على فعله معنى ذاتيا". (جون ركب، بدون سنة، ص:131). ونستنتج من هذا التعريف انه لا يعتبر فعلا اجتماعيا السلوكيات العفوية أو السلوكيات التي لا يستطيع الفاعلين أن يعطوها معنى أو تفسيرا ذاتيا. لأنها سلوكيات لا تدخل في مجال التفاعل الاجتماعي والسلوكيات التي لا تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات الآخرين، لا تعتبر فعلا اجتماعيا. ونستنتج من هذا انه لكي يكون السلوك فعلا اجتماعيا يجب أن يكون:

أولاً: يجب على الأفراد أن يأخذوا بعين الاعتبار حضور الآخرين ووجودهم. لان غياب هذا الشرط في نظر ماكس فيبر ينفي هنا صفة التفاعل الاجتماعي.

ثانياً: لا بد على الفعل الذي يقوم به الفاعلين أن يأخذ معنى أو يحمل ضمناً قيمة معينة.

2- خصائص الفعل الاجتماعي:

للتفاعل الاجتماعي مجموعة من الخصائص أهمها:

أولاً: يعد الفعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.

ثانياً: إن لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

ثالثاً: عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.

رابعاً: التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.

خامساً: إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.

سادساً: أيضاً من خصائص ذلك التفاعل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى

تقارب القوى بين أفراد الجماعة ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه

بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين. (نبراس محمد آل مراد، 2004

، ص:38).

3- الفعل الاجتماعي والمفاهيم المرتبطة به:

على اعتبار أن الفعل الاجتماعي هو شكل من السلوك البشري من الممكن أن يتم داخل بيئة محددة، ويتم بذلك وفقا لعلاقة اجتماعية تفوقها جملة من المعايير والقيم والرموز والمعنى الثقافية، والفعل بارتباطه بعدة مفاهيم أخرى منها السلوك والدور الاجتماعي، حتى نستطيع أن نفهم هذا المصطلح لا بد من تحليل وتفكيك هذه العلاقات إلى علاقات ثنائية.

أولاً: الفعل الاجتماعي والسلوك

إن السلوك جل الأفعال الحركية التي يقوم بها الكائن الحي في حياته اليومية، استجابة كذلك للظروف الخارجية المحيطة به، لذا فإن السلوك يخص جميع الكائنات الحية دون تمييز، سواء كانت بشرية أو حيوانية، غير أن تجليات هذا السلوك تختلف، عند الكائن البشري عنه عند الحيوان، لأن الكائن البشري له استجابات تتجلى في الكلام، والتفكير والتأمل وغير ذلك من السلوكيات المرتبطة بالعقل فمن هذا المنطق فإن دوافع السلوك الحيواني لا تكون إلا فطرية على خلاف السلوك الإنساني، تكون كذلك غير فطرية وليدة العادة والتعلم والتنشئة الاجتماعية والثقافية، التي تخص الإنسان دون غيره من الكائنات الأخرى هذا فيما يتعلق بالفرق بين السلوك البشري والسلوك الحيواني، وعليه فإن الفعل الاجتماعي يخص إلا المجتمعات البشرية دون سواها، وهل هذا يعني أن كل السلوكات البشرية تدخل ضمن نطاق الفعل الاجتماعي؟ للإجابة على هذا السؤال لا بد أن نتعرف أولاً وقبل كل شيء. هل أن كل السلوكيات البشرية هي سلوكيات شعورية وتتميز بالقصد أو أنها تسعى دائماً إلى تحقيق أهداف معينة؟ فمدرسة التحليل النفسي ليسغموند فرويد ترى بأن هناك السلوكيات غير الشعورية لها منطلقات اللاشعورية. فهي كذلك ليست فعلاً اجتماعياً. هذا يجزنا إلى طرح سؤال آخر هل كل السلوكيات البشرية والشعورية لا يتفطن إليها الفرد ولا يدركها. (كامل محمد المغربي، 1994، ص: 37).

وبالتالي فإن السلوكيات التي تنطلق من حالات اللاشعورية هي كذلك ليست فعلاً اجتماعياً هذا يجزنا إلى طرح سؤال آخر هل كل السلوكيات البشرية والشعورية هي أفعال اجتماعية؟ هذا يعني هل السلوك الموجه إلى الموضوعات والكيانات غير الحية أو السلوكات البشرية والشعورية الموجهة لأفراد آخرين، دون أن يكون هناك إدراك وفهم للمعاني والرموز التي كانت وراءها أو تتضمنها سلوكياتهم يعتبر فعلاً اجتماعياً، فإن الإجابة تكون بالنفي، لأن الفعل الاجتماعي من خصائصه الرئيسية، أنه يجب على الأفراد المعينين بالسلوك المتبادل أن يقوموا بهذا السلوك وهم على إدراك وفهم تام للمعاني التي تتضمنها أفعالهم وسلوكياتهم الذاتية من جهة، والمعاني والرموز التي تتضمنها أيضاً سلوكيات الطرف الآخر. لأن الفعل الاجتماعي من منظور ماركس فيبر هو كل أشكال السلوكيات الموجهة نحو الآخرين، (علي ليلي، 1983، ص: 625). أي أن الفعل الاجتماعي هو أساس العلاقة الاجتماعية وأساس التفاعل الاجتماعي، كذلك وعليه نستطيع أن نستخلص النتيجة التالية: أن كل فعل اجتماعي هو من ضمن

السلوك وكل سلوك ليس فعلا لان الفعل الاجتماعي يتضمن عنصر القصد والتفاعل مع الآخر عن طريق المعاني.

ثانيا: الفعل الاجتماعي والدور الاجتماعي

يعتبر مفهوم الدور في المفاهيم السوسولوجية الأكثر مطابقة والأكثر تداخل مع مفهوم الفعل الاجتماعي، بل إن هناك تصور نظري ير أنه ليس هناك اختلاف على الإطلاق بين المفهومين. ومن هذا المنطلق لا بد أن نقوم بتحليل وتحديد هذا المفهوم أو لا.

يعتبر مفهوم الدور الاجتماعي من المفاهيم السوسولوجية التي كانت موضوعا للدراسة والبحث لدى عدد كبير من التصورات النظرية، لكن رغم ذلك لم يكن هناك إجماع بينهما، في ما يخص إعطاء تعريف واحد وشامل ودقيق له، وكل منها حددته من منظورها الخاص فمنها كما يقول رالف تيرنير والذي يقول بأنه:

أ- السلوك الظاهر للناس وهناك يكون الدور مطابقا تماما للسلوكيات المرئية. أما السلوكيات غير المرئية مثل التأمل والتفكير الخ. من السلوكيات العقلية المحضة لا تدخل ضمن حدود مفهوم الدور.

ب- توقعات الناس والآخرين عن السلوك، هنا يصبح الدور عبارة عن مجمل الأنماط السلوكية التي تراكمت في أذهان الناس والتي تكون باستجابة أو رد فعل أمام موقف معين. (السيد علي شتا، 2000، ص: 189).

ت- مجمل المعايير التي تضمنها المراكز والأماكن في البناء الاجتماعي، ويصبح هنا الدور عبارة السيناريو المعد اجتماعيا لكل مكانة أو وضعية اجتماعية، ويصبح الدور هنا مجمل المعايير التي يتضمنها مكانة إلام والأب في البناء الاجتماعي، أو مجمل المعايير المحددة كذلك مكانة الطبيب والمعلم والإمام... الخ. أي الجانب الديناميكي للمكانة مهما كانت طبيعتها سواء اجتماعية أو مهنية.

ث- أما الجانب الذاتي الذي يتعلمه الشخص للأداء، أو للعمل أو القيام بسلوك معين أمام موقف محدد فهذا ليس دور سيناريو اجتماعي معد مسبقا، وإنما هو إدراك ذاتي لما يجب القيام به أمام موقف معين.

فهذه الجوانب الأربعة التي تمحورت عندها مجمل تعاريف الدور الاجتماعي تدل على انه مفهوم معقد لا يمكن إدراكه من جانب واحد، وعليه لا بد من اعتبار أن كل جانب منها مكمل للآخر حتى نتحصل في الأخير على مفهوم شامل له، كما نستنتج من هذه المفاهيم الأربعة كذلك أن مفهوم الدور الاجتماعي مرتبط أساسا بمفهوم البنية أو البناء الاجتماعي، بحيث لا يمكن بأية حال من الأحوال أن نتكلم أو نتصور على دور معين خارج البنية الاجتماعية، وما تضمنه من مراتب ومراكز اجتماعية.

والدور يختلف عن السلوك في كونه أن السلوك المتوقع مرتبط بالمكانة، وتصبح المكانة وعاء للدور بما تحده له من ضوابط اجتماعية ثقافية، التي تجسدها المعايير وتوجهها القيم ولذلك جوفمان يرى بأن " الدور يفرض علينا مجموعة من المعايير التي تحدد واجباتنا على أنها الأفعال التي يقرر الآخرون مشروعيتها أدائنا لها. والحقوق على أنها الأفعال التي يمكننا أن نقرر بدورنا مشروعيتها أداء الآخرين لها". (السيد علي شتا، 2000، ص: 215). ونستنتج من هذا كله بان مفهوم الدور الاجتماعي متضمن أربعة عناصر أساسية وهي:

♣ **المكانة أو المركز:** والذي يعني تموضع الأشخاص أو الجماعات ضمن البنية الكلية للمجتمع أو ضمن البناء الاجتماعي.

♣ **المعايير:** هي مجمل القواعد الاجتماعية التي تعين ما هو ملائم أو غير ملائم اجتماعيا، أو ما هو واجب أو غير واجب اجتماعيا، وبذلك تشكل المعايير المصدر الذي نستوحي ما نجب أن نفعله أو لا نفعله ونجتنبه.

♣ **التوقعات:** هي الأنماط السلوكية المحتملة الراسخة في أذهان الناس والمرتبطة أو المتضمنة للمكانة أو المركز.

♣ **السلوكيات:** هي الممارسات والتصرفات التي يقوم بها الشخص فإذا كانت مطابقة، لتوقعات المكانة فهي الدور كما قلنا سلفا، وان لم تكن مطابقة لتوقعات المكانة تبقى خارج مفهوم الدور ومجرد سلوك. (السيد علي شتا، 2000، ص: 188).

نستطيع أن نستنتج من مضامين المفاهيم التي قدمناها، لتحديد مفهوم الدور وخصائصه أن الدور هو الفعل الاجتماعي المبرمج في المكانة والوظيفة الاجتماعية، والتي على أساسها نستطيع أن نتوقع سلوك الآخرين، وندرك المعاني التي هي وراءها، فالدور بهذا المعنى يصبح مطابقا تماما لمفهوم الفعل الاجتماعي، كما يراه دو كايم بحيث لا يرى علاقة تفاعلية أو فعل اجتماعي خارج البناء الاجتماعي والأدوار المرتبطة به. هنا تصبح الوضعية الاجتماعية أو المكانة الاجتماعية هي المحددة للدور والفعل الاجتماعي. إذ أن الفعل الاجتماعي عنده كما رأينا هو كل شكل ن أشكال التفكير والشعور والحركة المحددة والمهيكلت وفق قواعد موضوعية من طرف الجماعة السابقة لوجود الفرد. فالفعل الاجتماعي هنا تحده المكانة والمعايير التي تتضمنها هذه المكانة، وبذلك يصبح الفعل الاجتماعي لا يتجاوز حدود أو متطلبات الدور بكل ما يحمله من متطلبات وخصائص ذكرناها من وجهة نظر دور كايم.

II- الفعل الاجتماعي عند المفكرين الاجتماعيين

1- الفعل الاجتماعي في تصور ماكس فيبر:

الفعل الاجتماعي عموما في أعمال فيبر وهو من رواد تطوير علم الاجتماع حيث يقول فيبر بضرورة اهتمام علم الاجتماع بفهم الفعل الاجتماعي، فمن خلال هذا وحده سنتمكن من الإحاطة بالبنية

الاجتماعية، بما إنها ليست سوى نتاج الكثير من العمل الفردي، واعتبرت وجهة النظر هذه نوعاً من الفردية الممنهجة .

ورسم فيبر أربعة أنماط للفعل، الأول الفعل العقلي الاداتي الذي يتحقق حينما يستعمل الفرد الوسيلة الاكفا لتحقيق هدفه، فهنا عرض واضح للفعل، ويتم استخدام الوسيلة لأنها الاكفا لتحقيق الهدف، والثاني الفعل العقلي ذو القيمة الذي يتحقق حينما يلتزم الفرد بقيمة أو مجموعة من القيم التي توجه أفعاله وتلك قيم اقل ملموسة من الأهداف، وارتئ فيبر أن هذا النمط من الأفعال عقلاني في توظيفه وسائل تحقيق الغاية.

والنمط الثالث هو الفعل التقليدي الذي يقوم به المرء بطريقة اعتيادية بديهية. وهو فعل يشمل القليل من التفكير الواعي في الغايات والوسائل. ونجد أن الكثير من أفعالنا اليومية الحياتية لا يتصف بالضرورة بالعقلانية. أما النمط الرابع والأخير فهو الفعل الوجداني الناتج من التعبير عن وجدانيات ما ولم يرى فيبر في هذا النوع من الفعل عقلانية لأنه ليس موجهاً بالضرورة إلى أهداف أو قيم. (جون سكوت، 2009، ص: 293).

ويرى فيبر أن السوسولوجيا قبل كل شيء هي علم بخصوص الفعل الاجتماعي. وهو يرفض الحتمية التي يمتدحها ماركس ودور كايم اللذان يحسبان الإنسان ضمن نسيج من الضغوط الاجتماعية الواعية. ويعتقد فيبر بان هذه الضغوط الاجتماعية وهذه الحتميات لا تعدو كونها نسبية. ليس المقصود قوانين مطلقة إنما توجهات تترك على الدوام مكاناً للمصادفة وللقرار الفردي. وهو يعتبر أن المجتمع نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون تبعاً للقيم والدوافع وللحسابات العقلية. (فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، 2010، ص47، 48)

ويعد الفعل الاجتماعي من أهم محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة، وفي المؤسسات الخدماتية على حد سواء، ومن خلاله نستطيع تحديد أداء الإنسان ضمن التنظيم، وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخله، وأثر الجماعات المكونة له ودرجة إسهامها في ما يحققه من أداء، وما ينجزه من عمل فتناول فيبر التنظيم الاجتماعي والسياسي وأشكال التنظيمات الاقتصادية المختلفة لجميع المجتمعات والثقافات، ولأسيما مجتمعات العالم القديم وثقافته، من أجل الكشف عن العوامل التي صدرت وأسهمت في نشوء أشكال من التنظيمات الاقتصادية والسياسية في المجتمع الأوروبي الغربي الحديث. (زهري، زينب محمد، محمد قباري إسماعيل، 1985، ص: 226).

كما زعم فيبر أن السعي إلى فهم الفعل الاجتماعي يدفع عالم الاجتماع إلى السمو على فوضوية الحياة، حتى يمكنه تبين الأنماط التكرارية لسلوكيات الأفراد خلال مواقف بعينه، فإذا تصرف الفرد بعقلاني خلال موقف معين، فمن المحتمل جداً أن يتصرف بالطريقة نفسها التي تولد تماثلات واستمراريات، ومن الممكن التنبؤ بالسلوك وبالتالي تأويل فعل الفرد وتبعات ذلك الفعل. (جون سكوت، 2009، ص: 294).

وإن إسقاط المفهوم الفيبري للفعل الاجتماعي على التسيير العقلاني يؤدي بنا حتماً إلى جملة من التفاصيل، التي تجعل من تشريحها تقديم فهما موضوعياً لهذه العملية:

وانطلاقاً من هذا المفهوم والذي يعني أن الفعل الإنساني هو فعل اجتماعي إذا أمده الأفراد معنى ذاتياً أثناء تفاعلاتهم لينتقل من سلوك عادي إلى سلوك ذي معنى مقصده تحقيق هدف.

إذ نجد فيبر يعرف الفعل الاجتماعي على أنه: "تأثير وتأثر الفرد مع الآخرين من خلال سلوكياتهم ودلالاتهم الذاتية". (غي روشيه، 1982، ص: 31).

فالفعل عند فيبر يفهم بالتأويل، أي تأويل الفعل البشري وفهمه (علم الاجتماع الفهم) وذلك من خلال شرحه وفق المنطق السببي حتى تتبين أبعاده وأسبابه المختلفة، وبالتالي من خلال ذلك تكشف عن تصوراته لتعطي الفعل الاجتماعي معنى. فالمقاربة الفيبرية هي مقاربة تفهيمية، فهم التأويل، فهم الفعل البشري، فهم الأسباب أو الشرح السببي.

ولهذا يؤكد فيبر على أن وظيفة على الاجتماع تكمن في اختزال هذه المفاهيم إلى فعل يمكن فهمه وتفسيره، هذا الفهم الذي يساعد على تحليل الواقع الاجتماعي، كذلك الأمر بالنسبة للنموذج المثالي باعتباره وصف منطقي متسق من وجهة نظر محددة، بحيث يؤدي ذلك إلى توضيح علاقات الوسائل بغايات الفعل، حتى يساعد الباحث على تجميع الأفكار أو الارتباطات والتفسيرات المتناثرة في إطار علم قابل للفهم. (علي ليلة، 1981، ص: 496).

وعلى نحو ما يقول تيماشيف إن النموذج المثالي ليس فرضاً، إنه أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية الملموسة والمواقف، وهذا التحليل يتطلب بدوره أن تكون المفاهيم محددة بدقة وواضحة إلى أبعد الحدود لكي نستطيع مواجهة النماذج المثالية، فالنموذج المثالي إذن مفهوم محدود تقارن به المواقف الواقعية في الحياة والأفعال التي ندرسها. (نيكولا تيماشيف، 1999، ص: 267).

2- الفعل الاجتماعي عند فلرودو باريتو:

وضع باريتو نظرية لتفسير السلوك البشري والمجتمع تتميز باعتمادها على الفرد والسيكولوجيا، البشرية في تفسير الفعل والتوازن الاجتماعي، لكونه يرى أن الغرائز والعواطف هي التي تتحكم في الأفعال والظواهر الاجتماعية والقوة الدافعة لهما، لم يفرق باريتو بين فعل السلوك والفعل الاجتماعي في نموذجين السلوك المنطقي والسلوك غير المنطقي، ويرى أن الاستعدادات الغريزية هي التي تفسر العواطف والميكانيزمات العقلية للفعل الاجتماعي ودوافعه وتضبط العلاقة بين الكائن العضوي والطبيعة. وعليه كلما كانت هذه الغرائز قوية كلما زادت قدرة الكائن الحي على التكيف مع الواقع، والمحيط الذي يعيش في، إذن فإن عملية التكيف سواء مع المحيط الاجتماعي أو الطبيعي هي فطرية أو غريزية لدى الكائن الحي، وهذه الغرائز حقيقية وطبيعية ثابتة في البشر لا تتغير، وموزعة بين أفراد المجتمع بشكل متفاوت كالمكاتب الذهنية الأخرى... الذكاء والذاكرة... الخ. وهذا التفاوت الغريزي

يؤدي بدوره إلى تمايز اجتماعي ونخبوي لان الأفراد الذين يملكون قدرة اكبر من هذه الغرائز يكون لديهم مستوى أكبر من غيرهم في قدرتهم على التكيف مع الطبيعة بإبداعاتهم وقدرة تأثيرهم على الآخرين.

الفعل المنطقي عند باريتو:

حلل باريتو الفعل الاجتماعي كغيره من النفعيين انطلاقا من العلاقة بين السلوك والوسائل والغايات متخذاً من هذه العلاقة توجهها عاما يحدد على أساسه كافة أنماط السلوك الأخرى ويكون السلوك منطقيا حسب " إذا استطاع أن يحقق غاية بطريقة موضوعية، وإذا كانت الوسائل المتبعة تتفق موضوعيا مع هذه الغاية في إطار أفضل معرفة متاحة"، (علي ليلي، 1983، ص: 640)، نلاحظ من التعريف أن السلوك التنظيمي أو العقلاني عند باريتو يتميز بالخصائص التالية:

أولاً: أن السلوك أو الفعل الاجتماعي المنطقي هو وليد الطبيعة البشرية والعقل البشري.

ثانياً: أنه فعل يسعى إلى تحقيق أغراض ومصالح واضحة ودقيقة فهذه المصالح هي التي تشكل القوة الدافعة له عندما يدركها العقل فإنه بطبيعته يسعى إلى تحقيقها وبذلك تكون هي المحرك للسلوك أو الفعل.

ثالثاً: كما أن هذا السلوك لا يتحرك عشوائيا من أجل تحقيق هذه المصالح بل يستعمل المعرفة الدافعية والمحقة والاستدلال العقلي للربط بين الغاية والوسيلة رغم هذه الخصائص الثلاثة التي تميز الفعل العقلاني إلا أنها تبقى حسب غير كافية بحيث يضيف إليها شرط رابه وهو:

فالفاعل حتى يكون منطقيا وعقلانيا ونحكم عليه كذلك، لا نكتفي بالمعرفة الذاتية للفاعل والمنطق الذاتي له فقط بل لا بد أن نقيم اختيار الهدف والوسائل التي استعملها الفاعل أو الفرد من وجهة نظر أشخاص آخرين ذوي المعرفة أكثر شمولاً وعمقا إذن فإن الفعل المنطقي لا بد أن يكون منطقيا من الناحية الذاتية والموضوعية. كتب باريتو عن مكونات الفعل المنطقي يقول «هي تلك الأفعال التي ترتبط منطقيا لا بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بها فحسب، وإنما بالنسبة أيضا للأشخاص الآخرين ذوي المعرفة الأكثر شمولاً، إذن فهذا السلوك المنطقي ذاتيا وموضوعيا»، بهذه الخاصية الرابعة يصبح الفعل المنطقي أو العقلاني أكثر دقة من المفهوم الذي أعطاه إياه ماكس فيبر الذي يرى أن الفعل العقلاني يحدده الفاعل حسب نظرته هو ومعرفته هو، حتى ولو كانت محدودة ولم يستعمل أحسن وأفضل الوسائل والطرق التي تحقق له المنفعة المرجوة فالسلوك غير المنطقي وغير العقلاني حسب باريتو هو السلوك الذي لا يكون فيه تطابق بين المعرفة الذاتية والمعرفة الموضوعية في اختيار الوسائل والغايات.

ويرى باريتو أن الفعل المنطقي أو العقلاني يبقى دائما أحد أشكال السلوك والأفعال البشرية ما دام الإنسان كائنا اقتصاديا يسعى إلى امتلاك المنفعة وإشباع الحاجة وفي ظروف الندرة والتسابق وراء إشباع الحاجات وعلى الكائن البشري أن يستعمل كل الوسائل المنطقية التي تمكنه من تحقيق

أهدافه وإشباع حاجاته وبذلك يعتبر أن السلوك العقلاني والمنطقي هو المجال المخصص لعلم الاقتصاد لأن علم الاقتصاد يهتم بدراسة السلوك العقلاني الذي يهدف إلى الحصول على المنفعة بواسطة الوسائل العقلانية التي تناسب الهدف، غير أن السلوك الإنساني برمته لا ينحصر فقط في هذا الجانب المنطقي والعقلاني بل هناك نماذج أخرى غير عقلانية حسب باريتو Pareto وبالتالي لفهم السلوك العقلاني لا بد من فهم وتفسير وتحديد السلوكيات غير عقلانية لدى الكائن البشري وهذه العملية لا يمكن أن يستوعبها موضوع علم الاقتصاد بل هي في اختصاص علم الاجتماع الذي يبحث عن القوى التي توجه السلوك غير عقلاني وتعرقل وتحجب السلوك العقلاني، وعلى هذا الأساس يقول الدكتور علي ليله «فلكي نفهم الظواهر الاقتصادية الحقيقية والمعقدة فإنه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار كل العوامل التي أغفلناها في تحليلنا الاقتصادي وهي العوامل التي توجد في الواقع وتؤثر على الظواهر الاقتصادية الخالصة، وعلى هذا النحو يعتبر علم الاجتماع هو العلم الوحيد الذي يستطيع أن يأخذ في الاعتبار كل النتائج التي وصلت إليها الدراسات الاقتصادية والعلوم الاجتماعية الأخرى»، (علي ليلي، 1983، ص: 694). فنستنتج من هذا أن باريتو يرى أن علم الاقتصاد هو علم لا يكفي لوحده فهم الواقع، السلوك الإنساني المعقد كما لا يمكن أن نفهمه من منظور واحد هو السلوك النفعي أو الدوافع النفعية بلا لا بد من تحليل الظاهرة من كل الجوانب التي تتكون منها وذلك لا يكون ممكنا إلا بواسطة الدراسة السوسولوجية للواقع. فانتقال باريتو من دراسته الاقتصادية للسلوك البشري والفعل العقلاني المنطقي إلى الدراسة السوسولوجية للسلوك، في الحقيقة هو انتقال نوعي في مستوى التفكير من جهة وانتقال فرضته الظروف الواقعة المعقدة والمتعددة الجوانب التي ينتجها السلوك البشري حسبها، فبواسطة الدراسة السوسولوجية يسعى باريتو لبناء نظريته للسلوك الإنساني بصفة عامة، لكن سلوك أو فعل يتم في إطار المجتمع وليس سلوكا انفراديا أو معزولا لأن المجتمع بالنسبة إليه يتكون من المكونات التالية:

- أ- المجموعة أو المكونات الفيزيائية أو الظروف الطبيعية المتمثلة في الأرض، المناخ، النبات، التركيبة الجغرافية، الحيوانات، الثروات الطبيعية...الخ.
- ب- المجتمعات الأخرى والكيانات الاجتماعية الخارجية الأخرى.
- ت- العوامل الداخلية للنسق الاجتماعي مثل السلالات، الرواسب، العواطف والمشاعر والأديولوجيات...الخ. (بن عيس محمد المهدي، 2005، ص: 82).

وفي دراسة السلوك الإنساني والمجتمع نجده قد اهتم بدراسة العوامل الداخلية والبحث عن الخصائص التي تتميز بها لفهم الأفعال والسلوكيات التي تتم في إطار هذا المجتمع، بحيث نجده يؤكد أن طبيعة المجتمع كنسق سلوكي تتحدد داخليا بواسطة خصائص أفعال الأفراد الذين ينجزون فعلا في إطاره ولما كان هؤلاء الأفراد غير منطقيين فإن العوامل غير المنطقية هي التي تحتل المكانة

الجوهريّة في بناء المجتمع، وبذلك إن حقيقة مجال علم الاجتماع بالتحديد في تحليل السلوك الاجتماعي غير منطقي أو غير العقلاني.

3- الفعل الاجتماعي عند دور كايم إميل:

يعرف دور كايم الفعل الاجتماعي على أنه: كل طرق السلوك والتفكير والشعور، وهذه الطرق خارجة عن الفرد، وهي تتمتع بسلطة من القسر تفرض نفسها" .(غي روشيه، 1982، ص: 32).

يفهم من هذا التعريف أن سلوكيات وأفعال الأفراد هي مختلفة بدرجات متفاوتة حسب درجة الاندماج داخل التنظيم، فديناميكية الفعل الاجتماعي من منظور دور كايمي تتجلى بوضوح عند انتقال المجتمع من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي وذلك يكون من خلال تقسيم العمل الذي يترتب عليه تباين بين الأفراد.

وإذا ما حللنا المؤسسة كنسق تنظيمي نجد أن سلوكيات الأفراد تتغير على حسب انتقال المؤسسة من حال إلى حال أخرى أكثر تعقيدا وتجانسا مما يحتم على الأفراد تكوين علاقات أو أنساق يحكمها الضمير الجمعي لها تتمثل هذه الأنساق الفرعية إما في نسق ضبط العلاقات أو نسق ضبط التحالفات - بمفهوم كروزيه - يعمل كل واحد منها على التكامل وتدعيم التساند الوظيفي في المنظمة وكل تغيير مفاجئ قد يؤدي إلى حالة من الفوضى (الاضطراب) أو فقدان المعايير عندما يشعر مجتمع المصنع (المنظمة) بفقدان التوجيه ليصبح توجيه السلوك الفردي عقيما، وسرعان ما يحدث التوازن.

إن دور كايم يعتبر الأفعال والسلوكيات في المجتمع انحرافا اجتماعيا وما يؤخذ على تعريف دور كايم للفعل الاجتماعي لا يبين عملية التفاعل ويركز فقط على القسر الخارجي، ويحدد الفعل من خلال البيئة، فهو يجمع بين ما هو داخل ذوات الأفراد بما هو خارج الأفراد.

وبالتالي التنظيم العقلاني يمارس قسرا على المنظمة وهي بدورها تمارسه على الأفراد العاملين بها. وإن اهتمام دور كايم بالوقائع الاجتماعية جعله يهتم أيضا بالأجزاء المكونة للنسق الاجتماعي من جهة وعلاقات الأجزاء ببعضها البعض ومن ثم تأثيرها على المجتمع. ففي حديثه عن الوقائع الاجتماعية وجد نفسه مضطرا لإعطائها أهمية كونها تتدرج في إطار في بنى ومؤسسات سعى دور كايم إلى البحث عنه.

ذهب عالم الاجتماع الفرنسي إميل دور كايم إلى أن الضمير أو العقل الجمعي هو نتاج اجتماعي ونفسي للتفاعل الاجتماعي، وإذا كان الضمير الجمعي يحتل عند دور كايم منزلة أساسية في التحليل السوسولوجي فإنه يؤكد أن التفاعل الاجتماعي محور الحياة الاجتماعية في المجتمع، فالضمير الجمعي يقوم في المجتمع من فترة التجمع التلقائي ونتيجة التفاعل بين أفراد المجتمع، ويستمر الضمير الجمعي في البقاء بشكل معين، كما أن الأجيال تنتشر هذا الضمير الجمعي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي التي تمثلها التنشئة الاجتماعية، وأيضا عملية التربية في محيط المدرسة والمجتمع، ورغم أن الضمير الجمعي من صنع الأفراد المتفاعلين، ومن ثمة يكون بمقدورهم تغييره بتغيير المعايير التي يقوم عليها، إلا أنه يقدم

في نظر دور كايم صيغا ثقافية معينة، تأتي لتمكين الأفراد من الإجابة عن الأسئلة التي يثيرونها في مواقف التفاعل الاجتماعي، ومن هذه الأسئلة السؤال الذي مؤداه. (السيد علي شتا، 2000، ص: 23).

ماذا أفعل في هذا الموقف ؟

فالذي يمكن الفرد والإجابة على هذا السؤال، وأيضا التصرف في موقف التفاعل باستجابة سلوكية معينة هو الضمير الجمعي من خلال الصيغة الثقافية التي تكون ماثلة أمام المتفاعلين، والذي يعمل الضمير الجمعي الذي يشارك فيه هؤلاء الأعضاء، ومن ثم يكون التفاعل الاجتماعي عملية مستمرة متواصلة بين الأفراد، وبينهم وبين المجتمع، حيث يتم صياغة شخصية الأفراد وتزويدهم بمقومات الضمير الجمعي من خلال عمليات التفاعل المتمثلة في التنشئة الاجتماعية والتربية، وأيضا توصيل معطيات الأفراد بتغيير المعايير التي يقوم عليها الضمير الجمعي، وبذلك يكون التفاعل الاجتماعي عند دور كايم عملية اجتماعية نفسية يشارك فيها الأفراد والمجتمع بجماعته الأولية والثانوية، وعلى هذا النحو يحدث التفاعل الاجتماعي عند دور كايم وتقوم العلاقات الاجتماعية في يسر وسهولة بين الأفراد والجماعات، كما أن التفاعل الاجتماعي هذه الصورة يحدث دون إثارة الصراع خلال التفاعل وذلك لان الضمير الجمعي يجعل الأفراد على وعي بتوقعات الفعل ورد الفعل، بما خلقه من تكامل وتساند بين ضمير الفرد وضمير الجماعة. (محمد عاطف غيث، 1980، ص: 116).

ويختم دور كايم في النهاية " إلى أن سلوك الفرد دائما ما يتأثر بعامل التيار الجمعي الذي يستطيع العالم الاجتماعي مشاهدته وتسجيل أثاره بشكل معدلات ونسب إحصائية". (دينكن ميتشيل، 1981، ص: 79).

4- الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز:

يعتبر تعريف بارسونز للفعل الاجتماعي من أهم التعريفات وذلك من خلال تحليله البنائي لأنساق الفعل، والتي يرى فيها أن تعمل للتكامل فيما بينها من أجل المحافظة على التوازن وإحداث تغيير يكون تدريجيا دون مشاكل أو خلل داخل البناء من خلال الارتباط الدينامي لأنساق الفعل الثلاثة (نسق الشخصية، النسق الثقافي، النسق الاجتماعي) كما حدد أسس للفعل الاجتماعي ويرى أن الفاعل مجبر على الاختيار بين ضروب السلوك دون أخرى، وذلك عند توجيهه لفعله من خلال متغيرات النمط. (أحمد زايد 2006، ص: 119). وأكد بارسونز أن الفعل الاجتماعي لا وجود له إلا من خلال أربع عمليات أو وظائف، وظيفة التكيف، تحقيق الهدف التكامل وأخير المحافظة على النمط، وبالتالي فالنسق دائما يسعى إلى التوازن لأن الفعل ما هو إلا عامل يؤدي إلى التوازن أو عدمه.

ومن تعريفه للفعل الاجتماعي الموصوف بأنه " فعل متبادل بين فاعلين أو أكثر، ويتطور من خلال مجموعة من القواعد السلوكية، المعايير والقيم المجتمعية والنظامية التي توجد في الثقافة التي تحيط بالفعل الاجتماعي ذاته". (غي روشي، 1981، ص: 64)

ويمثّل الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية، وأشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس، فكلّ العلاقات التي تقوم عليها الحياة الاجتماعية سواء كانت بين الأفراد أو الجماعات، تندرج في إطار الفعل الاجتماعي، وما أوجه التفاعل الاجتماعي إلا أشكالاً للفعل، والتي تتباين في اتجاهاتها وأنواعها ومساراتها، ولهذا يعدّ الفعل عنده، الوحدة التي يستطيع الباحث من خلالها: رصد الظواهر الاجتماعية وتفسيرها، ويشير مفهوم الفعل الاجتماعي في فكر بارسونز إلى كل " أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل وهي معانٍ يدركها ويستدمجها في ذاته، والفاعل يمكن أن يكون فرداً أو جماعة أو تنظيمًا أو حتى مجتمعاً".

فالفاعل الاجتماعي إذن هو سلوك إرادي لدى الإنسان يأتي به لتحقيق هدف محدد وغاية بعينها، وهو يتكون من بنية تضم الفاعل بما يحمله من خصائص وسمات تميزه عن غيره من الفاعلين، وموقف يحيط بالفاعل يمثّل المجال الذي تتم فيه عملية التفاعل بين مجموعة من الفاعلين المشتركين في هذه العملية، وموجهات قيمية وأخلاقية تجعل الفاعل يفاضل أو يميل إلى ممارسة هذا الفعل أو ذلك، والإقدام على ممارسة هذا السلوك أو غيره.

وتجدر الإشارة إلى أنّ بارسونز ميز بين نظرية الفعل ونظرية النزعة السلوكية مستخدماً مصطلح "الفعل" لاختلافه في الدلالة عن مصطلح "السلوك"، حيث قال السلوك يعني الاستجابة الآلية الميكانيكية للمثير، في حين يدلّ الفعل على عملية ذهنية إبداعية مفعمة بالنشاط". (مصطفى خلف عبد الجواد، 2002، ص: 306). وكان بارسونز حريصاً على تمييز نظرية الفعل عن النزعة السلوكية، ويعبر عن ذلك بقوله: "إنّ النظرية التي تبحث في الكائنات الإنسانية بطريقة تستبعد جوانبهم الداتية ليست نظرية في الفعل". (مصطفى خلف عبد الجواد، 2002، ص: 306).

وهذا ما يدلّ على ارتباط الفعل بالنزعة الاختيارية الإرادية، فالفاعلون ينظر إليهم على أنهم يقومون بالاختيار في المواقف الاجتماعية، ولكن هذا لا يعني أنهم أحرار بصفة كلية في اختياراتهم، فالنزعة الاختيارية الإرادية ليست مساوية للإرادة الحرة، ومع ذلك فهي تدلّ دلالة ضمنية على وجود العقل والوعي.

ونستنتج مما سبق أنّ الفعل الاجتماعي يمثّل كل أشكال السلوك البشري الواعي الذي تحكمه المعاني، والذي يؤدي إلى العلاقات بين مختلف الأفراد أو الجماعات الاجتماعية.

وإذا ما أمعنا النظر في مفهوم الفعل الاجتماعي كما عرفه بارسونز نلاحظ أنّ هذا الفعل يشتمل على جميع أنواع السلوك الإنساني التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل، ويتم (أي الفعل) بداية بوعي الأفراد بأنفسهم كفاعلين، ثم وعيهم بالآخرين وبالمواقف الخارجية كموضوعات للفعل، والفاعل يمكنه أن يكون فرداً أو جماعةً أو حتى مجتمعاً، وتتمثّل الظاهرة الأساسية في نظرية الفعل: فيما أسماه بارسونز "بوحدّة الفعل" حيث يقول مصطفى خلف عبد الجواد "الظاهرة الأساسية في نظرية الفعل عند بارسونز هي وحدة الفعل التي عرفها في ضوء أربعة عناصر أولها أنها تدلّ على وجود فاعل، ثانيها أن

وحدة الفعل تتضمن هدفاً أو حالة مستقبلية يتجه إليها الفعل، وثالثها أن الفعل يحدث في موقف يشتمل على عنصرين: الأشياء التي لا يستطيع الفاعل السيطرة عليها (الظروف) والأشياء التي يمكن للفاعل أن يمارس سيطرته عليها (الوسائل)، وآخرها المعايير والقيم التي تشكل اختيار الفاعل للوسائل المؤدية إلى الأهداف". (مصطفى خلف عبد الجواد، 2002، ص: 306).

أولاً: العناصر الأساسية للفعل حسب بارسونز:

الفعل الاجتماعي كوحدة أساسية وأولية للمجتمع يبين أن الواقع الاجتماعي ليس حصراً داخل الأفراد ولا هو فقط خارجاً عنهم، فهو في الواقع عملية تفاعل بين البيئة والموقف الاجتماعي من جهة وبين ذاتية وخصوصية الفرد من جهة أخرى. وترتكز نظرية الفعل على العناصر الأساسية الآتية:

أ- **الفاعل**: وهو الفرد الذي يستهدف أهدافاً ويصطنع وسائلاً لبلوغ تلك الأهداف، ويمتاز بنوع من الاستقلالية في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل وقد يكون الفاعل فرداً أو جماعةً أو مجتمعاً كاملاً.

ب- **موجهات الفاعل «الغايات»**: أن يكون الفعل هادفاً ويسعى إلى تحقيق غايات تشبع حاجات الفاعل الآتية أو المستقبلية، فعملية اختيار الفرد لدور دون آخر (ضمن الموقف) تتحدد بموجب مجموعة من الموجهات.

• **موجهات دافعية**: أي التوجهات التي تتحكم فيها العوامل الغائية أو النفعية. وهي الموجهات التي ترتبط بالثواب والعقاب أو بالإشباع والحرمان الفعليين أو الممكنين لاحتياجات الفاعل.

• **موجهات قيمية**: أي الموجهات العقلانية أو الموجهات التي تتعلّق بالمعايير الثقافية التي تحكم الفاعل وتمثّل تأثير التوقعات الاجتماعية على تعريف الفاعل للموقف. (محمد عوض عبد السلام، 1986، ص: 68، 69).

ت- **الموقف**: يعني الظرف الذي يكون فيه الفاعل ملزماً باتخاذ قرارا يختار بموجبه يبين أدوارا يقوم بها دون أخرى، حيث لا يتم أي فعل اجتماعي إلا في إطار موقف معين، وهو بمثابة المجال الذي تتم فيه عملية التفاعل بين الفاعلين المشتركين في الفعل وفي المعاني، ويتكون الموقف من الموضوعات الفيزيقية والاجتماعية التي يرتبط بها الفاعل، إذ يشتمل على مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (مادية وغير مادية). وعلى الرموز التي يرتبط من خلالها الفاعل بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما يحويه من معاني، كما يشتمل الموقف على القواعد والمعايير والقيم التي تتحكم في توجيه الفاعل، وكذا الأنماط المتوقعة من السلوك. (محمد الغريب عبد الكريم، 1982، ص: 105، 108).

ث- **الفعل**: الفعل الاجتماعي هو الوحدة الأساسية في التحليل وفي السلوك البشري، وتحليل الفعل الاجتماعي لا بد أن يتم في ضوء ثنائية (الفعل - الموقف) التي تضم بيئة الفاعل كجزء من ذلك الموقف، إضافة إلى الموضوعات الاجتماعية، فالفاعل هو كائن يعيش موقفاً معيناً، بمعنى أن هناك عدداً من

المؤثرات المنظمة الداخلية والخارجية التي تؤثر في الفاعل في لحظة معينة، لذلك فإن السلوك يختلف باختلاف المواقف. (غي روشيه، 1981، ص:64).

ثانياً: الأساق المكونة للفعل:

يعتبر بارسونز من أهم رواد البنائية الوظيفية وبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات قيمة ليست فقط في مجال التنظيمات، بل في الدراسة وتحليل النظرية السوسولوجية عامة متأثراً في كتاباته ببارتو ودور كايم. ولقد اهتم بدراسة النسق الاجتماعي حيث يرى بأنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً، هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحديد الصلات بينهم وفقاً لنسق من الرموز الثقافية المشتركة. (عبد الله محمود عبد الرحمان، 1987، ص:215).

ويؤلف الفعل الاجتماعي بالنسبة إلى بارسونز الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية، ولأشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس، فما من صلة تقوم بين الأفراد والجماعات، إلا وهي مبنية على الفعل الاجتماعي، وما أوجه التفاعل الاجتماعي إلا أشكال للفعل التي تتباين في اتجاهاتها وأنواعها ومساراتها، ولهذا يعد الفعل عنده الوحدة التي يستطيع الباحث من خلالها رصد الظواهر الاجتماعية وتفسير المشكلات التي يعاني منها الأفراد، وتعاني منها المؤسسات على اختلاف مستويات تطورها.

والفعل الاجتماعي بالتعريف: هو سلوك إرادي لدى الإنسان لتحقيق هدف محدد، وغاية بعينها، وهو يتكون من بنية تضم الفاعل بما يحمله من خصائص وسمات تميزه من غيره من الأشخاص. وموقف يحيط بالفاعل ويتبادل معه التأثير. وموجهات قيمية وأخلاقية تجعل الفاعل يميل إلى ممارسة هذا الفعل أو ذلك، والإقدام على ممارسة هذا السلوك أو غيره.

ولهذا يلاحظ أن بارسونز يدرس الفعل الإنساني بوصفه منظومة اجتماعية متكاملة، يسهم كل عنصر من عناصرها في تكوين الفعل على نحو من الأنحاء، وهي مؤلفة من أربع منظومات فرعية تتدرج من المنظومة العضوية إلى المنظومة الشخصية، فالاجتماعية فالثقافية والحضارية .

أ- النسق العضوي: يحدد النسق العضوي أو المنظومة العضوية المتغيرات البيولوجية والفيزيائية للكائن العضوي، مثل الغرائز والدوافع، ومن خلالها تتحدد حاجاته وقدراته، كما تقوم بتنظيم العلاقات مع العالم الفيزيقي والتكيف مع البيئة الخارجية، ولا يستطيع الفرد أن يمارس الفعل الاجتماعي إلا في الحدود التي تسمحها عضويته، ومكوناتها.

ب- نسق الشخصية: يمثل نسق الشخصية البعد السيكولوجي للنسق العضوي، فهو يحدد الخصائص الشخصية والصفات الفردية لكل فاعل، والتي تؤثر في وظائفه الاجتماعية، وهو عبارة عن نسق للصفات أو السمات الخاصة بالفرد، مثل ميوله واتجاهاته واهتماماته وحاجاته، التي تحدد بدورها مدى التفاوت في قدرة كل فاعل على ممارسة ذات الفعل، كما يعمل هذا النسق على تحديد الأهداف الغايات ووسائل تحقيقها المميزة لكل فاعل عن غيره من الفاعلين.

ت- **النسق الاجتماعي:** يشير النسق الاجتماعي في الفعل إلى أشكال وأنواع التفاعلات والتنظيمات الاجتماعية المستندة على الفهم المشترك للرموز الثقافية المتضمنة في هذا النسق، فالأفراد يتوزعون المواقع الاجتماعية التي تتيح لكل منهم ممارسة الفعل على نحو مختلف تبعاً للموقع الاجتماعي الذي يشغله في بنية المنظومة الاجتماعية، فهو ينطوي على ينظم التفاعل والروابط بين الأفراد ويحدد معالم السلوك كما يفرض الضوابط الاجتماعية للفعل.

ث- **النسق الثقافي:** يشمل النسق الثقافي القيم والمعتقدات والوسائل الرمزية للاتصالات بين الأفراد (وينمي) الدافعية من خلال المعايير والأخلاق والمبادئ العامة التي توحد تنوعات المنظومة الاجتماعية، التي يستقي منها الأفراد المعاني والدلالات الموجهة للأفعال. (محمد عوض عبد السلام، 1986، ص: 57، 62).

يتبين لنا أن بارسونز ينظر للفعل انطلاقاً من أن الأفراد لهم الحرية في الاختيار بين أهداف معينة، ووسائل تلك الأهداف، فلفاعل غاية أو هدف يوجه إليها فعله وهكذا تظهر دينامية الفعل الاجتماعي من خلال عمليات التباين، التكامل، ثم التعميم، في العملية الأولى تتميز باختلاف أهداف الأفراد داخل النسق (المنظمة، المؤسسة) لأن هدف كل فعل هو تحقيق إشباع، ولتحقيق ذلك الإشباع يدخل الفرد (الفاعل) في عملة تفاعل مع الآخرين (تفاعل أرباب العمل مع العمال، أو المسيرين مع المسيرين)، أما في العملية الثانية تتميز بدخول الفاعلين داخل النسق في عملية التفاعل لتحقيق التكامل الناتج عن توقعات كل فاعل لسلوك الآخر أثناء التفاعل، وأخيراً عملية التعميم المتأتية من تكرار التفاعل والتنبؤ بالاستجابة لتصبح قيم ومعايير (ثقافة تنظيمية) يتحرك وفقها النسق وبذلك يحدث التغيير التدريجي الذي يحافظ على توازن النسق (المنظمة).

وما قيل عن ديناميكية الفعل البارسونزي وإسقاطه على مفهوم التنظيم ينتج لنا أن المنظمة كنسق تتكون من مجموعة من الفاعلين هم رؤساء وعمال، هؤلاء الرؤساء المتمثلين في القيادة العليا، المهندسين والاستشاريين القائمين بالتسيير من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا لا يتم مباشرة إلا عن طريق التفاعل بين الفاعل والنسق أو الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة.

وتتجلى وحدة المجتمع بوحدة المنظومة الثقافية والحضارية التي تؤلف مصدر تقويم الأفعال وتوجيهها، وبفضل وحدة المنظومة الثقافية أيضاً يتحقق للتنظيم الاجتماعي توازنه واستقراره، وليس من اليسير أن تتغير معالم المنظومة الثقافية بين عشية وضحاها، بل تتأكد من خلالها شخصية التنظيم الاجتماعي وهويته، ومن خلالها يظهر التباين بين المجتمعات الإنسانية والحضارات المتعددة. ويشير بارسونز إلى جملة من الآليات (الضوابط) التي تسهم في حفظ النظام وتوازنه مع اختلاف الزمن والمراحل التي يمر بها التنظيم الاجتماعي، ومن ذلك التنشئة الاجتماعية التي يُلقن من خلالها الفرد، منذ صغره، القيم والمعايير الثقافية التي يعود لها الفضل في ضبط السلوك وأشكال الفعل وتوجيهها.

كما يعود استقرار التنظيم الاجتماعي وبقاؤه إلى قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط، وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير، وخاصة بالنسبة إلى كل مكون من مكونات التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الاجتماعي وظيفتين بآن واحد، تكيفه مع البيئة المحيطة به من جهة، وتكامل مكوناته من جهة أخرى .

وتسهم نظرية الفعل الاجتماعي التي عمل بارسونز على تطويرها في توضيح الكثير من القضايا الاجتماعية، مما جعل هذه النظرية تأخذ موقفاً متقدماً في دراسات علم الاجتماع في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي معظم دول العالم، ولاسيما الدول الأوروبية، بالنظر إلى ما تحتويه من قدرات تحليلية تمكن الباحث من معالجة الكثير من القضايا الاجتماعية وقضايا علم الاجتماع.

يعتبر بارسونز أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين هما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر:

♣ ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

♣ أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم. (السيد الحسيني، 1983، ص: 73).

أي أن بارسونز قد انطلق من تصوير التنظيم بوصفه نسق اجتماعيا يتكون من انساق فرعية مختلفة، وأكد على التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة وأن القيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، وهذه يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، وعليه عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة. (السيد الحسيني، 1983، ص: 74).

ويرى بارسونز أن التكامل الموجود بين أنساق فرعية فيما بينهما وتكاملها مع النسق الكلي إلى القيم التي تسود داخل هذا التنظيم، حيث تتعلق الموائمة وتحقيق الأهداف بعلاقة النسق بالبيئة، ويتعلق التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق، فمطلب الموائمة أو التكيف يعبر عن توفير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم أما تحقيق الأهداف فهو في حدود الموارد التنظيمية. ويشير مطلب التكامل إلى العلاقة بين الوحدات وخاصة تلك المتصلة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

كما قدم بارسونز تصنيفات خاصة للتنظيمات، ويميز بين ثلاثة مستويات أو انساق فرعية في

التنظيم وهي:

أ- النسق الفني: ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم

ب- النسق الإداري: الذي يتولى تسيير الشؤون الداخلية للتنظيم

ت- النسق النظامي: الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة ثانية. (كمال بوقرة، 2001، ص:64).

وبهذا يكون بارسونز قد قدم نموذج للتوازن في التنظيمات التي اعتبرها انساقا اجتماعية وهو ما يخالف نموذج فيبر المثالي ونشير هنا إلى نمو هذا الاتجاه واتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه قدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً كاملاً.

غير أن ما يؤخذ على بارسونز انه لم يعالج إلا جانب واحد فقط للمؤسسة عندما يتحدث عن دور القيم في تحقيق الأهداف وتحقيق التكامل مع المجتمع الأكبر وتوجه العمليات المختلفة المتصلة بحاجات التنظيم وترشيدها هذا التأكيد المبالغ فيه لدور القيم يخفي عن أنظارها وجود جماعات متباينة في المؤسسة يسود بينها ضروب من العداة وعدم الاتفاق، كذلك كونها تمارس الضبط وتفرض توجيهها جمعياً على الأنساق الفرعية، وهكذا جاء بعده روبرت ميرتون يبرز أن المؤسسة لا تعيش حالة توازن بل توجد معوقات وظيفية تعيق هذا التوازن.

5- الفعل الاجتماعي عند ريمون بودون:

يعتبر ريمون بودون من أهم أعلام السوسيولوجيا الفرنسية حصل على شهادة التبرير في الفلسفة، وبدأ تأهيله كعالم اجتماع في الولايات المتحدة عند بول لازارسفلد، قدم بعد ذلك انجاز غزير خيطه الدليل هو المسلمة القائلة بان الفاعل الفردي والقصدي هو الوحدة الملائمة من اجل وصف المجتمع.

وأن شرح ظاهرة الفرد في المركز هو أن نجعل منها على الدوام نتيجة للأفعال الفردية، ويرى بودون إن ذرة التحليل السوسيولوجي هي الفاعل الفرد. وبهذا فهو يعترض على ما يدعو النزعة الاجتماعية، أي الفكرة القائلة بان السلوكيات الاجتماعية موجهة عن بعد عن طريق قوى مشرفة مثل المؤسسات والطبقية... الخ. صحيح أن الضغوطات على الفرد موجودة مثلاً الموارد الاقتصادية الضعيفة لكن لا يمكن اعتبارها المحدد الوحيد. فبالنسبة لبودون لا يمكن فهم الاجتماعي إلا بدا من مقاصد الأفراد. ويبين بودون بان هذا التفاوت لا يمكن أن تعزى إلى عائق ثقافي إنما تنجم عن استراتيجيات عائلية، تختلف تبعاً للوسط الاجتماعي .

وفي تحليله للعقلانية يرى انه لفهم منطلق سلوك الأفراد يجب الوصول إلى محاكمتهم المنطقية، فإذا قبل بودون فكرة عقلانية نفعية فانه يقصد عدم الاقتصار على ذلك. ولهذا تحديداً يفضل، كي يحدد نهجه، النزعة الفعلية على تعبير الفردية المنهجية الذي يحيل إلى رؤية نفعية بدقة طورها الميكرواقتصاد وتيار الخيار العقلاني. يدافع بودون على تصور أوسع للعقلانية ويبين أن عدداً من السلوكيات المسماة لا عقلانية تفسر عن طريق البواعث التي تدفع الناس التصرف بهذا الشكل أو ذاك. (فيليب

كابان، جان فرانسوا دورتيه، 2010، ص: 204). ومنه فانه تبعا للنزعة الفردية المنهجية تكون اللعبة الاجتماعية نتيجة تراكم السلوكيات الفردية .

وهذا حوار أجري مع ريمون بودون لتفسير بعض الغموض:

سؤال: مما تتألف السوسولوجيا العلمية ؟

جواب بودون: هي ما يدعى "النزعة الفردية المنهجية" و هو تعبير يعود إلى ماكس فيبر وبعده بشكل أكثر وضوحا إلى جوزيف شمبتر، ولاكن للأسف فقد استعاد هذا التعبير فريدريك هايك و كارل بوبر وجعله متماهيا مع مواقف الفلسفة السياسية من النمط الليبرالي، الأمر الذي جر كثيرا من الالتباس. هناك خطأ آخر هو التفكير بان النزعة الفردية المنهجية تعني تفسير السلوك البشري بطريقة تقول بالمنفعة. إن سوء الفهم المزدوج هذا يوضح الرفض الذي جوبهت به أحيانا: "النزعة الفردية". وبغية تجنب هذا الخلط فقد اقترحت مؤخرا الكلام عن النزعة الفعلية بدلا من "النزعة الفردية المنهجية" .

سؤال: بالنسبة لمصطلح افرد الذي تستخدمونه هل يحيل دوما إلى شخص أم يمكن أن يشير أيضا إلى زمرة؟.

جواب بودون: يمكن في بعض الأحيان معاملة الزمرة أنها شخص، من باب أنها تمتلك آليات القرار الجماعي. تعتبر الحكومة أفضل مثال على ذلك. فهي بالتأكيد منظمة متعددة الرؤوس بسبب وجود عدة وزراء لاكن بعدما يتم التعبير عن الآراء الشخصية .

سؤال: الم يحن الوقت للمصالحة الكبرى بين المقاربة الحتمية وهذه النظرة عن عقلانية الفاعل ؟.

جواب بودون: اعتقد حقيقة بان الاستقلالية تمارس داخل نظام من الضغوط الواضحة تماما. لا أرى أبدا معارضة بين هاتين المقاربتين. لكن منذ 10-15 سنة كانت الحتمية، البلدوزر الذي يستحق أمامه كل شيء، تعتبر مسلمة أساسية في الدراسات السوسولوجية. واليوم على العكس هناك قبول ضخم جدا لمفهوم استقلالية الفاعل. (فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، 2010، ص: 202، 203).

6- الفعل الاجتماعي في مقاربة التحليل الاستراتيجي.

نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي Crozier وفريدبارغ Friedberg هو من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل الجماعي في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، الذي يتمحور حول فهم علاقات الفاعلين في التنظيم، وهو يستعمل في عملية التقييم كنموذج لتحليل التغيير التنظيمي.

ويرى كل من كروزي وفريدبارغ أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس استجابة آلية أو أوتوماتيكية للوضع المهنية التي يعيشها هؤلاء الأفراد الفاعلون داخل المنظمة، وإنما هو فعل واع نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضع المهنية أو الإشكالية المطروحة عليهم، " فهم فاعلون يتمتعون بنوع من الاستقلالية والحرية النسبية". (Bernoux. (Ph). 1985 .p:374)

من هذا المنطلق يعد هذا السلوك فعلاً استراتيجياً يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أن هذا الفاعل حسب تصوراتهم يتمتع داخل المنظمة بهامش من الحرية ودرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم، وهذا ما يوحي بأن الفاعلين سواء كانوا أفراداً أم جماعات داخل المنظمة لهم- أهدافاً شخصية يسعون إلى تحقيقها و"الفاعل ليس بالضرورة أن يكون فرداً بذاته، فقد يكون مصلحة أو فريق عمل أو فئة نقابية أو مجموعة من الأفراد.

(Bernoux. (Ph).1985 .p:138).

وأنّ التنظيم الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تتخلله دائماً ثغرات تترك مجالاً للتحرك والمناورة، يستغلّه هؤلاء الفاعلون من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية أو الجماعية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشوا داخل المؤسسة، فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو إجابته المقدمة للوضعية التي يجابها، فهو تكيف إيجابي وعقلاني من وجهة نظره، مع كل العوائق والفرص التي استطاع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظمة وانطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بصورة ملموسة وواقعية، وليس نظرياً لأنّ كل وضعية مهنية هي نوعية وخاصة، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية، التي من خلالها يحسب الفاعلون المعنيون بها ما يربحونه أو ما يخسرونه في سبيل تحقيق الهدف، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة، يعني كلّ ما يشكل ما يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليه أو أن يتخلص منه في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.

فالفاعل يعي جيداً ويميز بين الأوراق الراجعة والموارد المتاحة، التي توفرها له هذه الوضعية المهنية والعوائق التي يمكنها أن تنتج عن نفس الوضعية أي ما يعتقده ضاراً أو نافعا، مقبولاً أو غير مقبول، يمكن فعله أو لا يمكن فعله... فكلّ فعل حسب هذه المقاربة هو نتاج لعدة عوامل مترابطة فيما بينها، وهي:

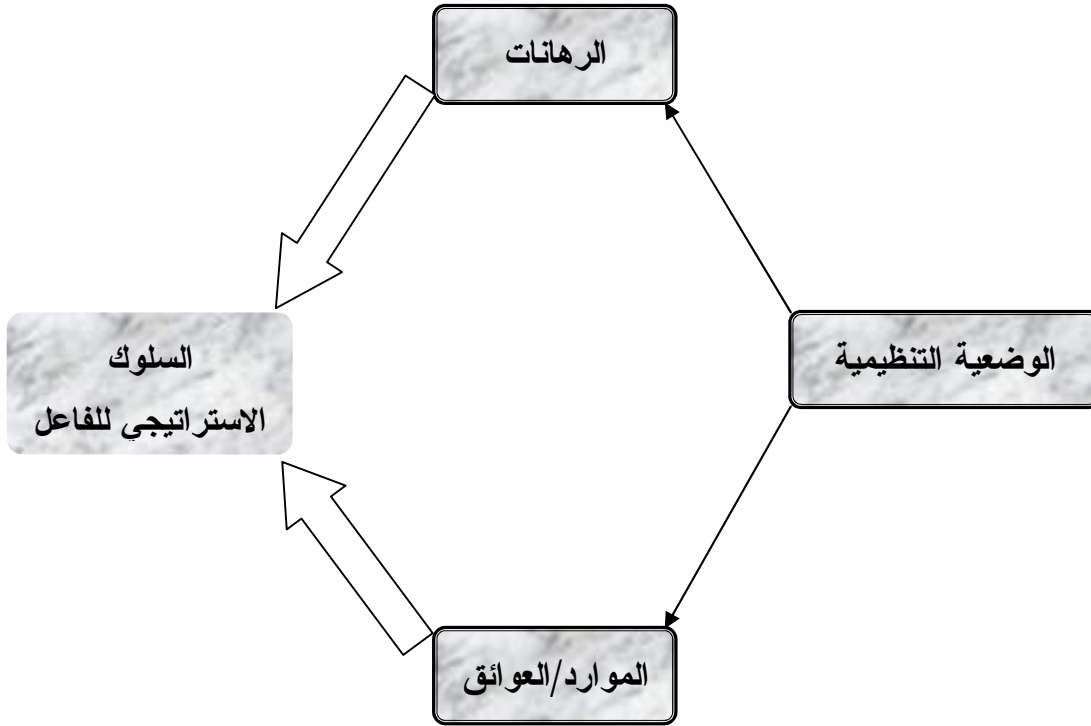
♣ الوضعية التنظيمية وخصائصها.

♣ إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له.

♣ المزايا التي توفرها هذه الوضعية والعوائق الناجمة عنها.

والشكل الموالي يوضح آلية سلوك الفاعل داخل المنظمة سواء كان هذا الفاعل فرداً أو جماعة.

آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل. (الشكل:1)



(Bériot .(D).2006 . p:86)

فمن هذا التصور ندرك أنّ السلوك الاستراتيجي في المنظمة يهدف دائما إلى الحصول على كلّ ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهانا بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بناءً على الموارد التي هي بحوزته، والأخذ بالحسبان العوائق التي تتضمنها هذه الوضعية.

وتمت مقابلة مع " ارهارد فريديبرغ" باعتباره إلى جانب ميشال كروزي على رأس سوسولوجيا المنظمات في فرنسا وتم طرح السؤال التالي: تقولون في كتاباتكم أن سلوك الفاعلين عقلاني. في رأيكم يمكن أن يحلوا محل بعضهم البعض، فهم غير متأثرين بثقافتهم، وليس لهم تاريخ وشخصيتهم لا تحسب؟

الجواب: لم اقل ذلك بالضبط. فالعقلانية المقصودة في الكتاب تكامل بين كافة التحديات الإدراكية والوجدانية والثقافية والإيديولوجية...الخ. التي توضحها الأعمال حول الخيارات العقلانية منذ فترة طويلة. أنها إذن تتجاوز المعارضة القديمة قليلا التي يوجد تشبث بإقامتها بين العالم البارد للإتقان وللمصلحة وللحساب من جهة، والعالم الحار للوجدانية وللعواطف وللعطاء من الجهة الثانية، وبمقدار ما تكون عقلانية شخص ما محدودة، فإنها تكون دوما سياقية وثقافية لكنها أيضا نفعية على الدوام. وهذه بالطبع عن العقلانية التي تهيم في المجتمعات الحديثة، لاعتقادها مع ذلك تتوافق مع حساب ومع مصالح .

إن العقلانية عند شخص ما تحيل إذن إلى بعدين اثنين من جهة أولى، إلى ماضي هذا الشخص أي إلى تاريخه الشخصي وتنشئته الاجتماعية التي تحدد شروط أفضلياته ورغباته وأغراضه وكذلك الطريقة التي يدرك بها المواقف ويتلاءم فيها. ومن جهة أخرى تحليل العقلانية إلى الضغوط والفرص الحاضرة، أي إلى حالة التفاعل التي يوجد الشخص فيها. وهذا الحاضر، مهما قلت ديمومته، هو بدوره مصدر للتنشئة الاجتماعية، فهو يحول هوية الأفراد. وإذا ما قبلنا أن العقلانية في الخيارات لدى الشخص تستمد من هذين المصدرين، يصبح من الممكن اعتبار السلوكيات كأعراض (علامات) لسياق الفعل وبالتالي كأدوات لتوضيح بنية وقواعد اللعبة، الخاصة بهذا السياق، يكفي من أجل ذلك مجرد فرضية تنص على أن نضع جانبا ماضي الأشخاص خلال زمن التحليل وعلى أن نعتبر سلوكهم هو المنتج الوحيد لحساباتهم في الحاضر. (فيليب كابان، جان فرانسوا دورتييه، 2010، ص: 334).

خلاصة الفصل:

إن هذا الفصل طرح إسهامات علماء الاجتماع في نظرية الفعل الاجتماعي، والتي أولت قدرا كبيرا من الأهمية لدور الفعل والتفاعل بين أعضاء المجتمع، والموجهات التي تحكمه في إطار العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات أو خارجها، وهذه الإسهامات فسرت الكثير من التغيرات التي حدثت في أنماط الفعل الاجتماعي.

وبما أن هناك فروقات واختلافات حول مفهوم السلوك من جهة، ومفهوم الفعل الاجتماعي من جهة أخرى. أدى إلى طرح مجموعة الإشكاليات المتباينة في هذا المجال، وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل لمعرفة الفعل الاجتماعي ومختلف مكوناته والنظريات التي تفسره، يأتي بعده فصل السلوك التنظيمي باعتبارهما وحدتين أساسيتين في دراسة الموضوع على مستوى علم الاجتماع.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الخدمائية

تمهيد:

I - مفهوم السلوك التنظيمي

- 1- تعريف السلوك التنظيمي
- 2- السلوك وعلاقته بالدافعية
- 3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي
- 4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي
- 5- تكييف السلوك التنظيمي
- 6- مكونات السلوك

II - محددات السلوك التنظيمي

III - التحليل الإستراتيجي للمنظمات

- 1- مفهوم الإستراتيجية
- 2- أهمية التحليل الإستراتيجي
- 3- الإستراتيجية التنظيمية للبيئة وإدارة الأفراد

IV - التحليل الإستراتيجي من منظور الفكر السوسيولوجي

- 1- الاستراتيجي من المنظور الفردي الاقتصادي
- 2- التحليل الاستراتيجي في التنظيمات الاجتماعية

V - النماذج النظرية الحديثة التي تفسر السلوك التنظيمي

- 1- اتجاه العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي
- 2- نظرية دوجلاس لماك غريغور النظرية X والنظرية Y:
- 3- نظرية الحاجات هرم لأبراهام ماسلو
- 4- نظرية العاملين هيرزبرغ لفريدريك
- 5- نظرية دافع الإنجاز لماكلياند
- 6- نظرية (Z)

خلاصة الفصل

تمهيد:

بما أن الفعل الاجتماعي هو كل شكل من أشكال السلوكيات الموجهة نحو الآخرين، وكل فعل اجتماعي هو من ضمن السلوكيات يتضمن عنصر القصد والتفاعل مع الطرف الأخر عن طريق المعاني. لذا تعد دراسة الفعل الاجتماعي للأشخاص داخل التنظيم المرتكز الوحيد في تحليل وفهم السلوك التنظيمي للموارد البشرية. والسلوك التنظيمي بمختلف أبعاده أحد أكبر الهموم التي باتت تُورق المسؤولين، ورؤساء العمل لإيجاد معالجات للمشكلات الناجمة عن مختلف السلوكيات التنظيمية.

وهنا نشير إلى أن الخطأ الذي وقع فيه الكثير من الباحثين والمسؤولين على حد سواء، هو اعتقادهم أن ما يمكن فهمه ودراسته يمكن إدارته. وهذا بلا شك يستدعي تحليلاً متعمقاً لمعرفة الأسباب والدوافع التي تقود الأفراد إلى تصرف بعينه، لكي تتجنب الإدارة ردود الأفعال السلبية من طرف العاملين، وتوجيهه لما يحقق أهدافها وغاياتها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض بدايةً محورا يتعلق بالسلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة وطبيعته، وخصائصه ثم نعرض بالتفصيل إلى الجوانب المتعلقة بإستراتيجية السلوك التنظيمي كحقل معرفي جديد؛ كما نقوم بعرض أهم المقاربات النظرية التي تفسر لنا موضوع السلوك التنظيمي، وذلك بغرض وضع خلفية نظرية حول موضوع البحث تمكننا من تحقيق إسقاط علمي للحقائق العلمية على المعطيات التي سوف يتم جمعها من واقع الإدارة الجزائرية -الضمان الاجتماعي- نموذج للدراسة.

I - مفهوم السلوك التنظيمي:

نقصد بالعلوم السلوكية مجموعة المعارف والمبادئ والدراسات، التي تهتم بوصف وتحليل وتفسير السلوك الإنساني للعاملين في المنظمة ومظاهره المختلفة، كما تهتم بالتنبؤ بهذا السلوك وإمكانية التأثير فيه من خلال الأساليب العلمية المنتظمة قصد تغييره وإدارته بفعالية. (جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، 2001، ص: 20).

والسلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل الجماعة، إذ ليس شرطاً أن يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقاً مع سلوكه داخل التنظيم، والسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى.

وأن العملية التنظيمية الإدارية تعتمد عادة على موارد بشرية ومادية، ومهما توافرت العوامل المادية، فإن العنصر البشري وسلوكه داخل التنظيم يظل هو العنصر الأكثر حسماً في نجاح هذه العملية.

وأن السلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية. بمعنى أن المعرفة الدقيقة والكافية بالسلوك التنظيمي سواء كان خاصاً بالأفراد أو الجماعات، من المتطلبات الأساسية اللازمة لفهم هذا السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه. كما أن هذه المعرفة التي تتميز بالدقة والكفاية لا يمكن الحصول عليها. إلا من خلال البحوث والدراسات بالاستخدام النماذج والأساليب العلمية سواء في تصميم البحوث أو جمع البيانات المطلوبة أو تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

كما أن السلوك التنظيمي هو سلوك العاملين في أماكن العمل والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية، كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمية. (محمد سعيد أنور، 2003، ص: 13). إذ تنطوي دراسة السلوك التنظيمي على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى. (راوية حسن، 1999، ص: 5).

1- تعريف السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به.

أو هو محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص: 365).

ومما سبق يتضح أن هناك عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل ومن هذه الأسباب المتعددة والمعقدة، نجد الخصائص الشخصية، والاتجاهات، والقدرات، والمهارات، وظروف العمل المادية، وأنماط القيادة، والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات... وغيرها.

وتعد الدافعية العنصر الجوهرى المرتبط بكل هذا الخصائص والأسباب، مما يبرر وجود اختلافات كبيرة في الأداء بين الأفراد، فهناك من يرتفع مستوى أدائه ولا يحتاج إلا للقليل من الإشراف والتوجيه، وهناك من يرى الوقوف فقط عند مستويات الأداء الحدية، وهناك من يخفض أدائه ويحتاج إلى الكثير من الإشراف والتوجيه.

لذلك يدرس سلوك العامل في المنظمة لمعرفة تأثير المنظمة على العامل وتأثير العامل على المنظمة سعياً لتحسين عمل المنظمات ونوعية حياة العامل فيها. فما هي العوامل التي يجب اتخاذها لتخفيف حدة السلوكيات الإستراتيجية وغير متوقعة من طرف العاملين بالمنظمة؟ وكيف يمكن للمنظمة تقييد مثل هذه السلوكيات ووضع أهداف ترفع من أداء العامل؟

2- السلوك وعلاقته بالدافعية:

السلوك البشرى مهما كانت طبيعته وأشكاله التعبيرية ليس سلوك عشوائى لأنه خاضع لمبدأ الدافعية والسببية، فمن هذا المنطلق فإن دراسة الدافعية تكتسى أهمية بالغة لأنها تساعدنا بالتنبؤ بالسلوك الإنسانى في ظروف معينة، كما أن معرفتنا بدافع شخص معين أو أشخاص معينين تمكننا من ضبط توجهاتهم وسلوكياتهم إلى الجهات التي نريدها وذلك بتهيئة الظروف والبواعث التي تثير فيهم دوافع معينة توجههم للقيام بالمهام والنشاطات التي نريد منهم أن يؤدونها أو يمتنعون عن أدائها، أما عن تعريف الدافعية فيعرفها معجم لاروس " بأنها مجمل العوامل البيولوجية الواعية منها أو غير الواعية التي تثير الفرد للتصرف بطريقة ما أو بأخرى". (Petit Larousse . 1982, P 658) **illustré**

ونستخرج من هذا التعريف المكونات التالية للدافعية وهي:

أولاً: أنها تتكون من عوامل سيكولوجية هذا يعني أن مصدر الدافعية وجداني داخلي نابع من ذات الفرد ومن انفعالاته الشخصية.

ثانياً: أن هذه العوامل تتكون من شقين منها ما هو فطري غريزي، ومنها ما هو مكتسب وليد التعلم والبيئة الخارجية.

ثالثاً: أن هذه العوامل لها دور محرك تنشيطي ومثير للسلوك.

رابعاً: كما أن هذه العوامل لا تقتصر دورها إلا على إثارة السلوك، بل تعمل كذلك على توجيه السلوك نحو غاية أو هدف معين.

ومن ثم فإن مفهوم الدافعية من وجهة نظر الباحثين والمختصين في علم النفس عديدة ومتنوعة، وكل تعريف ينطوي على أساس توجه نظري له أسس ومنطلقات فكرية، لذا يمكننا أن نحدد بان الدافعية تدفع وتوجه السلوك ولا يمكن ملاحظتها وقياسها. وإنما يمكن استخلاص وترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بالحاجات المختلفة للإنسان، وهي بمثابة المحدد الرئيسى للسلوك التنظيمي.

3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

من بين الأسئلة التي قد تثار عادة بين الدارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ذلك السؤال الخاص بالأسباب التي تبرر ضرورة دراسة السلوك التنظيمي. والإجابة عن مثل هذا لسؤال صريحة وحازمة وتتمثل في انه يجب دراسة السلوك التنظيمي وتفهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه، وذلك لان السلوك التنظيمي موضوع أو مجال شيق للدراسة، ويرجع عنصر التشويق في دراسة هذا الموضوع إلى انه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته. وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها.

كما تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هام جدا للمديرين والعاملين وأيضا للمستهلكين وبالخصوص ودراستنا متمركزة على مؤسسة خدماتية حساسة في التعامل مع المستهلك. وإن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن من زيادة فاعلية الأداء، ودراسته تجعلنا أكثر وعيا بسلوكيات العاملين وتمكن إدارة المنظمة من:

أولاً: معرفة علاقة التأثير المتبادل بين الفرد والمنظمة .

ثانياً: تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد داخل المنظمة، وذلك بتوفير أماكن وظروف عمل مناسبة.

ثالثاً: اقتراح حلول فعالة لحل المشاكل التنظيمية .

رابعاً: تنمية أساس معرفي باستخدام مدخل الأبحاث الميدانية. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص: 14).

خامساً: رسم سياسات تحفيزية وتدريب مناسبة.

سادساً: فهم السلوك التنظيمي يسمح بتحقيق فعالية عملية الاتصال.

سابعاً: معالجة الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات .

ثامناً: تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخرين .

تاسعاً: تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

عاشراً: إن أهمية الموارد البشرية بالمنظمة تستلزم الاهتمام بها وفهم سلوكها لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

حادي عشر: تسمح دراسة السلوك التنظيمي بتحسين أساليب تطوير أداء المورد البشري .

ثاني عشر: تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية يتطلب من المنظمة دراسة السلوك التنظيمي، قصد التحكم فيه والتأثير عليه . (راوية حسن، 1999، ص: 15).

4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً وكونه إنساناً يحتكم إلى قوانين وتعليمات تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً. (محمد قاسم قريوني، 1993، ص: 07). بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: التنبؤ بالسلوك: ويعني القدرة على معرفة اتجاهاته المستقبلية، إذ يزود الدارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، من خلال التنبؤ الدقيق باحتمالات حدوثه.

ثانياً: تفسير السلوك: من خلال دراسة السلوك التنظيمي يسعى الدارسون إلى تفسير الأحداث والتصرفات التي يفرزها سلوك ما، حيث يستخدم هذا التفسير لتحديد سبب التصرف. وبالرغم من أن تفسير السلوك التنظيمي يختلف تماماً عن التنبؤ به، إلا أن التنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير دقيق. كما أن التنبؤ لا بد وأن يسبق التفسير للسلوك التنظيمي، مع ملاحظة أن تفسير السلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ.

ثالثاً: التحكم في السلوك: إن أهم هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال دراسة السلوك التنظيمي هو تحقيق إمكانية التأثير فيه بهدف تحقيق الفعالية في أداء المهام. (محمد قاسم قريوني، 1993، ص: 15).

5- تكيف السلوك التنظيمي:

لا بد أن نتذكر دائماً أن العاملين لن يهتموا بالأعمال بقدر ما يهتمون بأنفسهم؛ حتى وإن كانوا يعرفون أهمية العمل الموكل إليهم، ولهذا لا بد على المسؤولين وأصحاب الأعمال أشعارهم بأهمية العمل والفوائد المترتبة على هذا العمل سواء على المؤسسة أو فوائد تعود عليهم كعمال، لأنهم ليسوا مجتمعاً من الآلات، الناس لهم مشاعرهم وأحاسيسهم، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام. ولهذا إذا ما تم معاملة العمال بهذه الطريقة، فإنهم يستجيبون بشكل أفضل، أما إذا تمت معاملتهم كالإنسان الآلي فإنهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع، وملاحظة أنهم يعبرون عن شعورهم بالنعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشاكل.

وهنا لا نتوقع من العاملين أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تهدف إليه المؤسسة، ولا بد الأخذ بعين الاعتبار أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة. كما يجب أن يدرك المسؤولين الفارق بين تقديم المسؤوليات والواجبات، لأن العاملين يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصدقائهم ونشاطاتهم وتحقيق مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وهذا بالضرورة سيعيق التنظيم داخل المؤسسة ويفشل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولكي تنجح الإدارة في مهمتها وتحقيق أهدافها، يجب توفر كوادرها فاهمة ومقتنعة بأهمية هلم السلوك التنظيمي، وإن يكون لدى هذه الكوادرها قدر من المهارات التي يمكنها من خلالها أن تدفع الأفراد إلى الاستجابة الطوعية والتوافق مع أهداف المنظمة. وإن الأهمية الكبيرة داخل المؤسسات

التنظيمية هو في كيفية التعامل مع الجانب الإنساني في المنظمات، وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه، وفي ما يلي عرض لأهم الإرشادات **لتكييف السلوك التنظيمي:**

أولاً: منح الأفراد الذين يتميزون بالداء مرتفع، تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني.

ثانياً: تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها، حتى يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية.

ثالثاً: الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة، وأداء الأفراد من جهة أخرى على أن تكون النتائج متوائمة مع السلوك.

وأن استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي قد حقق نتائج مرغوب فيها، ولاكن في حالات معينة، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن تعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية. كما أن أسلوب إدارة السلوك الاحتمالي، يكون أكثر فعالية في مواقف معينة ويعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالمشكلة وحلها. ويتألف النموذج من الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

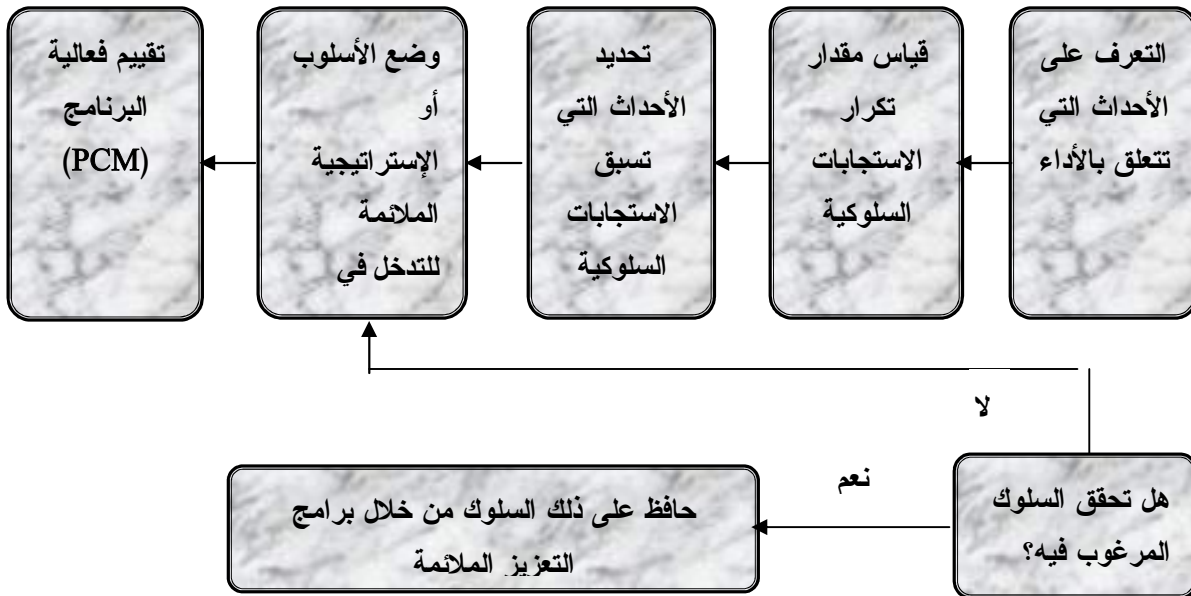
أ- الاطلاع والكشف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

ب- قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

ت- تحديد الأهداف التي سبقت الاستجابة السلوكية، ثم النتائج التي تتبعها.

ث- تقييم الأسلوب (الإستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه. (كامل المغربي، 1995، ص:

170). عملية تعديل السلوك. (الشكل: 2)



(كامل المغربي، 1995، ص: 171)

6- مكونات السلوك:

لتفسير ظاهرة سلوكه لدى الإنسان يتعين على الباحث البحث عن العوامل والعامل الأساسي، الذي يدفع بصدور ذلك السلوك، وبذلك يمكن تقسيم ذلك السلوك إلى مجموعتين من العوامل الداخلية والخارجية:

أولاً: العوامل الداخلية: وهي العوامل أو القوى الداخلية للسلوك، الموجودة في ذات الفرد، والتي سواء كانت وراثية أو مكتسبة، والتي تؤثر على سلوكه، مثل الذكاء، القيم، خصائص الشخصية، عوامل فيزيولوجية وجسمية. (كامل محمد عويضة، 1996، ص: 75).

ثانياً: العوامل الخارجية: هذا النوع من العوامل يشمل مجموعتين: إحداهما تمثل الظروف والعلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الفرد في الأسرة، أو المؤسسة مع زملائه، وعلاقاته مع مستويات الإدارة في المؤسسة، ومحيط العمل المباشر وظروفه المادية، أما المحيط غير المباشر فيشمل مختلف مكونات البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية، التي تقع ضمن نظام سياسي وفي إطار جغرافي مادي معين، وهذه الجوانب لها آثار في سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويعمل هذا المحيط العام على التأطير، والضغط على تصرفات الأفراد في المجتمع، سواء فرادى أو جماعات، كنظام أكبر يؤثر فيهم ويتفاعل معهم. (كامل محمد عويضة، 1996، ص: 76).

II - محددات السلوك التنظيمي:

يتم تحليل السلوك التنظيمي وفق ثلاث مستويات لكل مستوى محدداته الخاصة به وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين اختلفوا في تصنيف المحددات وفق كل مستوى، حيث تركز الاختلاف بشكل أساسي في تصنيف المحددات وفق المستويين الجماعي والتنظيمي، منهم من اعتبر أن القيادة والاتصال التنظيميين هي محددات جماعية باعتبارها تهتم بالتفاعل بين جماعات العمل ومنهم من اعتبرها محددات تنظيمية وباعتبارها تتعلق بالعمليات التنظيمية، يمكن إجمال أهم محددات السلوك التنظيمي وفق كل مستوى فيما يلي:

1- على المستوى الفردي

إن تفهم السلوك التنظيمي لا يتم إلا من خلال دراسة الدور الذي يلعبه الفرد في التنظيم فسلوك الفرد وتصرفاته في مكان العمل لا تحدد فقط مسيرة الأحداث وإمكانية التنبؤ بها، بل تساعد أيضا الإدارة في تنمية فعالية المنظمة. (كامل محمد مغربي، 2004، ص: 81).

إذ يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، كما يتأثر بكل من الخصائص الشخصية والبيئة التي ينتمي إليها الفرد ويمكن إجمال المحددات الفردية للسلوك التنظيمي فيما يلي:

أولاً: الإدراك

يعرف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم انطباعاته النفسية الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها، إذ يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي. فسلوك الفرد انعكاس لإدراكه. (كامل محمد مغربي، 2004، ص: 97).

ثانياً: الشخصية

هي مجموعة الصفات الفردية التي تتطور بفعل العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة، (محمد قاسم قريوتي، 1993، ص: 57). ويلعب مفهوم الشخصية دوراً هاماً في مجال العمل، إذ تؤثر هذه الأخيرة في استجابته لمتطلبات البيئة فسلوك الفرد هو نتاج تفاعل بين الموقف والخصائص الشخصية، كما تنطوي على محددات بيولوجية، اجتماعية، ثقافية وموقفية. (راوية حسن، 1999، ص: 35).

ثالثاً: الدافعية

هي مجموعة النقايس الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، تتمثل أهمية الدافعية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء. (راوية حسن، 1999، ص: 106). وبالتالي الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك.

رابعاً: الاتجاهات والقيم

عرف العلماء الاتجاه كونه التوجه والاستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة، هو النزعة التي تدفع الفرد للإقبال على شيء أو تجنبه، أما القيم فتعتبر الضوابط السلوكية والمفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم التنظيمي، تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين أو الاهتمام بالعملاء أو تحسين الفعالية التنظيمية فهي في الواقع قيم تتوقع المنظمة من أفرادها الالتزام بها، لتنعكس على سلوكياتهم. وبصفة عامة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تركز على القيم والاتجاهات والمعتقدات والأفكار التي يحملها أفراد المنظمة ككل، ترتبط القيم بالاتجاهات كون أن الفرد يعبر عن القيم مستعملاً الاتجاهات السلوكية، كما تشكل القيم أساساً لفهمها، أيضاً ترتبط القيم بالمعتقدات من جهة أخرى فهي عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والمهام التنظيمية.

خامساً: التعلم

يمكن تعريف التعلم بأنه عملية التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة. (محمد قاسم قريوني، 1993، ص: 72)، ويعتبر من المحددات الهامة التي تفسر السلوك التنظيمي فالعديد من سلوكيات الأفراد في المنظمة هي نتاج لعملية التعلم ويتم استنتاجه من خلال التغييرات التي تطرأ على السلوك التنظيمي.

2- على المستوى الجماعي: الجماعة

تؤثر الجماعات في مدى فعالية ونجاح المنظمة، فمن وجهة نظر علماء السلوك، تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم بصورة متداخلة لتحقيق أهداف معينة، تمارس الجماعة تأثيراً على أعضائها، فهي الآلية الاجتماعية التي يكتسب الفرد من خلالها المعتقدات، القيم، الاتجاهات والسلوك.

3- على المستوى التنظيمي: أولاً: المناخ التنظيمي

يستعمل مصطلح المناخ التنظيمي قصد التعبير عن التنظيم ككيان وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً. وهو بذلك يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالتحديد، كما يشير إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل والخصائص المميزة للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (محمد قاسم قريوني، 1993، ص: 215)،

ثانياً: اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي من خلالها تتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكل القرار واختيار أفضل بديل لحله، تعتبر أنشطة الاختيار مهمة لفهم السلوك التنظيمي لأنها تلعب دوراً مهماً في الاتصال، الدافعية والقيادة وغيرها من النواحي التي تتعلق بالفرد والجماعة والمنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن القرار يتأثر بثقافة متخذه.

ثالثاً: القيادة التنظيمية

تعرف القيادة التنظيمية على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، أما القيادة كعملية فهي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإكراه لصياغة أهداف جماعية تنظيمية وحفز السلوك التنظيمي نحو تحقيق هذه الأهداف والعمل على إدارة ثقافة المجموعة أو المنظمة، بذلك تعتبر القيادة التنظيمي محددًا للسلوك التنظيمي باعتبارها المسؤول عن توجيهه. (عبد المعطي محمد عساف، 2001، ص: 207).

رابعاً: الاتصال التنظيمي

هو العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوكيات التي تقوم بها الجماعات داخل المنظمة بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالإتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة، أما بمفهوم أوسع فالإتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه. (عبد المعطي محمد عساف، 2001، ص: 237). كما يعتبر وسيلة للتعبير عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

4- المحددات الاجتماعية والثقافية للسلوك التنظيمي:

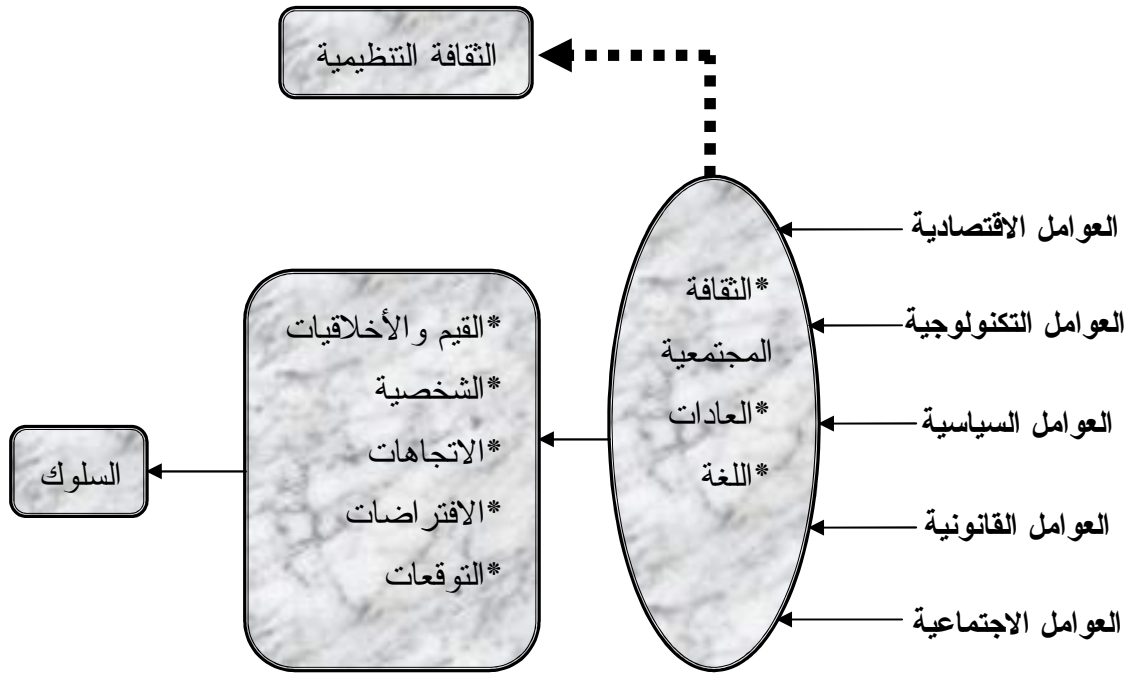
إن نموذج السلوك الإنساني تحكمه عدة محددات رئيسية ذات طبيعة نفسية واجتماعية وحضارية، تتمثل المحددات النفسية في الإدراك والتعلم، الاتجاهات والقيم والدافعية، أما المحددات ذات الطبيعة الاجتماعية فتتمثل في التأثير الاجتماعي. (جمال الدين محمد مرسي، 2002، ص: 416).

إذ تحدث الجماعات تأثيراً على اتجاهات وسلوك أعضائها من الأفراد وذلك من خلال مجموعة من التقاليد وقواعد السلوك الخاصة بها، ففي كثير من الأوضاع الاجتماعية وخاصة في ظل الجماعات يعتمد الأفراد بدرجة عالية على بعضهم البعض. ومثل هذه العلاقة الإعتمادية توفر الأساس لحدوث التأثير الاجتماعي، كما يتم إحداث التأثير على السلوك التنظيمي على الصعيد الرسمي من خلال المكافآت، العقاب، الترقية وغيرها أي نظام الحوافز، أما على الصعيد غير الرسمي فيتم من خلال العزلة، الصداقة، عدم التعاون.. الخ، أما المحدد الاجتماعي الثاني بعد التأثير الاجتماعي فيتمثل في التطبيع الاجتماعي. (جمال الدين محمد مرسي، 2002، ص: 420).

وهو تلك العملية التي من خلالها يتعلم الفرد قواعد السلوك والأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة فهو يعبر عن كافة العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات، القيم، القواعد السلوكية للتصرف كعضو في الجماعة، يليها المحدد الاجتماعي الثالث فيتمثل في التفاعل الاجتماعي. (جمال الدين محمد مرسي، 2002، ص: 427)، إذ يلعب الفرد في أي صورة من صور التفاعل الاجتماعي دورين: دور المؤثر ودور المستجيب، يؤثر في المنظمة باتجاهاته وقيمه ومجهوده ويتأثر بثقافتها ونظام وقواعد السلوك التي تفرضها، تعتمد عملية التفاعل الاجتماعي على التعاون، المنافسة، الصراع، إلا أنه تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي، باعتبارها تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المنظمة ويساعد على إنشائها وتطورها قدرة الإنسان على التعلم، حيث أن السلوك الإنساني يتشكل ويتكون بخصائص الثقافة التي يعيش فيها. (جمال الدين محمد مرسي، 2002، ص: 436).

وبالتالي للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي. (الشكل: 3)



(راوية حسن، 1999، ص: 398)

يوضح الشكل دور العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل في تحديد القيم التي تطبع سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه تؤثر على العامل وتحدد سلوكه التنظيمي واتجاهاته نحو العمل، كما يرى Blunt 1983 أن المعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة تمارس تأثيراً على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل.

أولاً: مفهوم النسق القيمي للعامل:

تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات والتي تصل إلى الأفراد عن طريق التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. (بوفلجة غياث، 2003، ص: 14، 15)، وتكمن أهمية هذه القيم في كونها توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، إذ تعرف بأنها مجموعة المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاقية التي تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة وتصيبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع، (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005، ص: 154).

ومن هنا نرى أن تصرفات العمال وسلوكياتهم لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات، التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، بالتالي يكون الحكم على تلك الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم، تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط يكون نظرة

شاملة لدى الفرد ويحدد تصرفاته في كل المجالات مما يشكل النسق القيمي للعامل، تجدر الإشارة إلى اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع إلى آخر، فأهمية هذه العوامل في تحديد سلوكيات العمال واتجاهاتهم نحو العمل تدعو إلى ضرورة تحديد هذه العوامل ومدى تأثيرها على فعالية المنظمة، وتتمثل العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل في مجموعة العوامل الثقافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية .

ثانياً: الثقافة التنظيمية وفعالية السلوك التنظيمي:

تعتبر المنظمة نظام اجتماعي يسانده مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تعمل على تحقيق تماسك النظام، فالمورد البشري يمثل أهم موارد المنظمة باعتباره المسؤول عن إدارة جميع عملياتها وتحقيق أهدافها، والذي يعبر عن توجهاته وقيمه وأفكاره من خلال ممارسات سلوكية معينة تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد إطارها وضبطها وفق متطلبات التنظيم، فالقيم التنظيمية تشجع على سلوكيات معينة وتحد من انتشار سلوكيات أخرى، (احمد السيد مصطفى، 2000، ص: 409) .
فهي إذن المرجعية والقاعدة المشتركة التي تحدد أسس التفاعل مع الواقع التنظيمي، توجيه إدراك الأفراد وتفسير الأحداث التنظيمية، كذلك يمثل سلوك الأفراد داخل المنظمة أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية، فالقصص البطولية التي ترتبط بأشخاص صنعوا تاريخ المنظمة ونجاحها تروى من أجل تشجيع سلوك معين، كذلك الطقوس والتقاليد والاحتفالات هي سلوكيات يشكل تراكمها الثقافة في المنظمة وتساعد على تبني سلوكيات دون أخرى. لقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، فالثقافة التي تتميز بوجود هدف مشترك يتحرك بموجبه جميع أعضاء المنظمة تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للأفراد وتحفيز العمال وتنمية الولاء التنظيمي وتحفزهم إلى احترام دستور القيم والقواعد المشتركة، مما يجعلهم في حالة رضا مهني بالإضافة إلى انتهاز مبدأ مشاركة ونظام المكافآت ينطلق من معتقد تمشين المورد البشري، وتنمية ولاء الفرد وتحقيق الرضا المهني، التي تؤدي بمجموعها إلى انضباط السلوك التنظيمي وإيجابيته مما ينعكس إيجاباً على مستوى الفعالية التنظيمية.

III - التحليل الإستراتيجي للمنظمات:

إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلاً إستراتيجياً، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة، هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغيرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

1- مفهوم الإستراتيجية:

أصل كلمة إستراتيجية اللغوي يعود إلى لفظة استراتيجوس ويعنى العام general اللاتينية وفي اليونان تعطي معنى قائد. من هنا تبلور معنى الإستراتيجية التي استخدمها بعضهم بمعنى "علم القيادة" بينما استخدمها آخرون بمعنى "فن القيادة"، وزاد اهتمام العسكريين بهذا الفن خلال القرن 19 لاسيما في معارك القتال... ويؤكد آخرون كذلك على أنها كلمة يونانية الأصل تعني في الاصطلاح فن أو علم قيادة العامة في الحرب، أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر. (عامر رشيد مبيض، 2000، ص: 65، 66)، ويلاحظ أن حقل النشاط السياسي العسكري هو منبت الفكر الاستراتيجي سواء اعتبرناه فنا أو علما، لكن المنتبع لهذا الفكر يجد أن تطور هذا الفكر ونموه خاصة في الدراسات التي تربط بين النشاطين السياسي والعسكري قد بدأ قبل الخمسينيات بقليل. فبينما كان هذا المفهوم إبان القرن 19 في المجال العسكري والإعداد للمعارك الحربية بهدف تحقيق النصر، كما أشرنا إلى ذلك، إذ به يخرج من نطاقه العسكري في القرن العشرين ولاسيما بعد الحرب العالمية الثانية ليشمل أبعادا جديدة ومن بين ما يتضمن الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإعلامية إلى جانب البعد العسكري، وامتد نطاق استعماله إلى العلاقة بين ما هو السياسي والتجاري، فالسوق أصبحت أداة من أدوات السياسة كما أن احتكارها والسيطرة عليها تعد جزءا من المعركة في الصراع بين الدولة، وأصبحت إستراتيجية الهيمنة التي تتخذها بعض الدولة المتطورة ضمن أهداف خطتها العامة (الإستراتيجية) لكسب الحرب فتعمل كل الأطراف المتصارعة على كل ما من شأنه القضاء على الروح المعنوية للعدو وزلزلة اقتصادياته بتخريب مراكز الإنتاج الحربي والمدني على حد سواء وإفشال خطته العسكرية بتدمير شبكات المواصلات وحتى باستخدام الأسلحة النووية. (أحمد عطية الله، 1968، ص: 55).

وبناء على التعريفات السابقة يمكننا تحديد مفهوم إستراتيجية التنظيمات في النقاط التالية:

أولاً: خطة ضمن نشاط التنظيم طويلة المدى .

ثانياً: ترتبط بأهداف المنظمة ورسالتها وتحقيق غاية أفراد التنظيم.

ثالثاً: نجاح إستراتيجية التنظيم مرتبط بدرجة التطابق أو التوفيق بين البيئة الخارجية والموارد الداخلية أو قدرات التنظيم على انجاز الأهداف .

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن أن نوضح بأن إستراتيجية أي تنظيم، مهما كان طبيعة نشاطه، اقتصادي سياسي خدماتي، هي خطة تشمل عملية تنسيق أفعال أعضائه وسلوكاته وخطته السياسية من أجل تحقيق أهدافه، بحيث تركز تلك الخطة على حساب قدرات التنظيم الخاصة ولاسيما العامل البشري. ولا بد أن تؤخذ هنا متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار وهذه البيئة التي تشمل من بين ما تشمل منافسة التنظيمات الأخرى الخارجية وضغوطات البيئة المحلية والدولية (العولمة) .

ويلاحظ هنا من هذا المنظور أن إستراتيجية أي تنظيم سياسي أو فكري ديني معترف به رسمياً تحمل نفس المعنى ما للتنظيم العسكري أو الاقتصادي، فهي فن وعلم في آن واحد ولا شك أن الذي يخطط لها يتمتع بالبراعة والدقة في القيادة والتوجيه ويملك بالخصوص معلومات علمية كافية لاستخدامها كوسائل وأنشطة، من أجل الاكتشاف والممارسة كل ذلك لاستمرار في الوجود والاحتفاظ بسلطته ضمن البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي غالباً ما تتميز بالتقلب والصراع والمنافسة الحادة، ولكنه يهدف بهذه الإستراتيجية أيضاً إلى التغلب على الآخر وإضعافه، إن لم نقل القضاء عليه نهائياً، إنها مثل الإستراتيجية العسكرية التي ترنوا هزيمة العدو وتحطيمه أو إضعاف قوته وهذا معناه تحطيم إستراتيجيته كذلك بحيث لا تحقق الأهداف التي يريد تحقيقها.

وبصورة عامة ينظر إلى الإستراتيجية بمعناها العام الفردي أو التنظيمي على أنها تعبير عن إرادتين أو هي فن لمحاولة السيطرة والتغلب على الصراع أو مشكلة محل نزاع بين طرفين، وبمعنى آخر "فن حوار القوى وفن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل الخلافات، فهدف الإستراتيجية لمن يضعها" هو الوصول إلى أهداف حددتها السياسة، مع استخدام الوسائل المتوفرة لدينا أفضل استخدام وقد تكون هذه الأهداف هجومية" كاحتلال أرض، إجبار الخصم على قبول بعض الشروط المجحفة أو "دفاعية" حماية أرض الوطن، الذود عن مصلحة من مصالح الأمة، أو أنها تتوجه إلى الوضع السياسي الراهن فقط". (عامر رشيد مبيض، 2000، ص: 65).

وقد يبين هذا التحليل لماذا يلجأ السياسيون في بناء إستراتيجية بالاستعانة أحياناً بإستراتيجية العسكريين لتحقيق أهدافهم السياسية والاقتصادية ولتحقيق مآربهم في الهيمنة في هذا العصر المليء بالصراعات والمتناقضات والمنافسات على كل المستويات.

2- أهمية التحليل الإستراتيجي:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات (مخاطر) تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف والبيئة الداخلية لها. لذا حظي التحليل الإستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الإستراتيجية وعلمي المنظمة والإستراتيجية عامة.

إذ يأخذ هذا المفهوم عامة ألواناً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به، والأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وكذلك تعدد وتفرد أدوات التحليل التي تستعينها إدارة المنظمة في تقييم وتقدير حركة محيط المنظمة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل.

فالتحليل الإستراتيجي يوصف بالعملية التي تحلل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائصها (المنظمة) الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة وامتدت عملية التحليل الإستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة. وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي لمنافسة، والفرص

والتهديدات أو هو الاهتمام بفهم المركز الإستراتيجي للمنظمة. (نعمت عباس الخفاجي، 2004، ص: 109).

فهو إذن تقييم بيئة العمليات والمنظمة نفسها، متطرقاً إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات، والتقييم البيئي لتلك التأثيرات، وتحليل طبيعة ودرجة التغير في البيئة. (نعمت عباس الخفاجي، 2004، ص: 111).

أو هو يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. (خالد بن محمد، وائل محمد صبحي، 2007، ص: 72).

3- الإستراتيجية التنظيمية للبيئة وإدارة الأفراد:

لقي موضوع إستراتيجية التنظيمات اهتماماً خاصاً من قبل الدارسين ولا سيما في علوم إدارة التنظيمات وفي علم اجتماع التنظيم بالذات، وتفترض معظم الدراسات على أن لكل منظمة هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها بعقلانية مطلقة، وفي إطار بيئة محددة. ولذلك ينظر إلى بناء المنظمة على أنه نتيجة لعملية عقلانية يمارسها الإنسان وأن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة (مؤيد السالم، 2000، ص: 78)، إذن أي تحليل لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من الأهداف والإستراتيجية باعتبارها محددات لهيكل المنظمة.

وهنا لابد من معالجة مجموعة من القضايا تدخل ضمن تحليل بناء التنظيمات أهمها أن لكل منظمة هدف ورسالة وغاية، فالرسالة هي مجموعة الخصائص التي تتميز بها التنظيم عن غيره من التنظيمات المشابهة له وهي التي تجسد فلسفته الأساسية وتعبر عن هويته وذاته المنعكسة في أذهان الفاعلين فيه أو يرغب في إسقاطها على أذهان أعضائه، أما الغاية أو الغرض فهو "الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة الذين يتحملون المخاطر بالتعامل معها، ومن بين هؤلاء: أصحاب المصلحة المستهلكون والدائنون وأصحاب الأموال (بالنسبة للمنظمات الاقتصادية).

وأما الأهداف فتمثلها "الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها. فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة". (مؤيد السالم، 2000، ص: 78).

ويطرح ضمن موضوع إستراتيجية التنظيمات موضوع آخر ملازم له وهو الإدارة الإستراتيجية الذي يرتبط باتخاذ القرارات الحاسمة في التنظيم، فمصطلح الإدارة الإستراتيجية يتعلق بما تقوم به الإدارة العليا في التنظيم من صياغة بعض القرارات أو تعديلها بغية تحقيق نتائج مرغوب فيها من قبل التنظيم، قد تتبلور هذه النتائج في ثلاثة جوانب هي: رفع مستوى الربح، رفع معدلات النمو والتطور ثم زيادة القدرة على الاستمرار والبقاء في المراكز الأولى في التنافس، فالقرارات

الإستراتيجية التي تتخذها إدارة التنظيم هي قرارات حاسمة وجوهرية لأنها تتعلق بوجود التنظيم وحياته وتحدد له مستقبله ومصيره. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص: 11، 12).

فمفهوم الإدارة الإستراتيجية كما يراها كولتر (Kolter 1980) بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحقيق رسالة المنظمة وأهداف وإستراتيجية ونمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" إنها لا تتعلق بمرحلة زمنية واحدة فقط بل بسلسلة من المراحل المتلاحقة وفقا لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية التي يتواجد فيهما التنظيم ويتعامل معهما. وهنا لاحظ أحد المحللين أن مهمة الإدارة الإستراتيجية قبل تصدر قراراتها الإستراتيجية يجب أن يقوم على:

❖ **تحليل المحيط:** لأن معظم التنظيمات المعاصرة يتواجدون في بيئة تنافسية ونزاعية يحدد العلاقة بين مختلف التنظيمات (البيئة التكنولوجية التنافسية والاجتماعية والثقافية... الخ). وهنا ينبغي أن تأخذ الخطة الإستراتيجية معالم هذه البيئة قبل اتخاذ أي قرار.

❖ **ينبغي التعرف على الإمكانيات والموارد:** الخاصة بالتنظيم سواء المادية أو البشرية والمعرفية حتى يمكن تعبئتها بشكل معقول ومنطقي وبأقل تكلفة ممكنة، وفي نفس الوقت حساب جوانب النقص أو الضعف والاختلال. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص: 26).

أي أن الإدارة الإستراتيجية لابد أن تقوم بسلسلة من العمليات المنطقية المنسجمة فيما بينها تنطلق من تحديد التهديدات أو القيود أو الفرص المتاحة من البيئة الخارجية عن التنظيم، ثم تحليل عناصر قوى والضعف التي يمتلكها التنظيم (أي في بيئته الداخلية)، الصياغة واضحة لتطوير أهداف التنظيم وفي النهاية يصنف كل ذلك ضمن إستراتيجية التنظيم وكيفية تنفيذها ومراقبتها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

ويستخلص أحد المحللين أن الإستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر والتهديدات وعدم التأكد من البيئة التي تعمل فيها أو معها (المنظمة) وما تحملها من صراع وتنافس أو إتاحة الفرص، فلا بد الاهتمام بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة وبالتالي لابد من استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو وزيادة قدرة المنظمة. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص: 34).

إذن حينما نقول الكفاءة المميزة نعني بذلك التزود التام بالمعلومات والوسائل المعرفية عن البيئة الخارجية والداخلية التي يتم عن طريقها انجاز الأهداف، ولذلك ترتبط الإستراتيجية بثلاثة عوامل أساسية وهي: البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية والأهداف المحددة من قبل التنظيم. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص: 17). أي على واضعي أي إستراتيجية في أي تنظيم أن يدرسوا البيئتين الخارجية والداخلية عن المنظمة ومدى توافقهما أو تناقضهما حسب الأهداف المسطرة في ذلك التنظيم.

أولاً: التحليل البيئي للمنظمة

للبيئة أثرها الواضح على السلوك التنظيمي للعاملين وذلك بحسب طبيعة هذه البيئة، التي يعمل فيها التنظيم ويطلق عليها المنظومة البيئية، فهناك المجال الذي يعمل فيه التنظيم، وهناك الخصائص المؤسسية للتنظيم والتي تعمل انعكاساً للنظام التشريعي والسياسي والفكر الاجتماعي. والبيئات تختلف من حيث استقرارها من عدمه، فالبيئة المستقرة تكون ثابتة وتوفر جميع المعلومات اللازمة للتنظيم، والبيئة الغير مستقرة هي التي تتسم بالغموض.

يقوم التحليل الإستراتيجي دائماً على التحليل البيئي، حيث هناك فاعل اجتماعي بهذا المعنى يقوم بهذه العملية بناء على المجتمع الذي يعيش فيه وينتسب إليه، لأنه في كل الحالات لا بد من مراعاة التغيير الاجتماعي في ذلك المجتمع لمعرفة ما يجب تقديره وتغييره لتحقيق متطلبات المجتمع عامة وأهداف المؤسسة خاصة، إذن فالفهم بعملية التحليل سيعمل على ما يلي:

- ♣ تقدير طبيعة البيئة
- ♣ تدقيق تأثيرات عملية البيئة
- ♣ تحليل قوى المنافسة الرئيسية بالاستعانة بالتحليل التركيبي
- ♣ تحديد المركز الإستراتيجي
- ♣ تحديد الفرص والتهديدات
- ♣ معرفة المركز الإستراتيجي للمنظمة. (نعمت عباس الخفاجي، 2004، ص: 124).

أ- التحليل البيئي الخارجي:

تخضع البيئة التي تعمل بها المنظمات لكثير من التغييرات التي تؤثر على عمل المنظمة أما إيجاباً أو سلباً. ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وتعتبر هذه الدراسة في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها المخاطر والمعوقات التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها.

وتعرف البيئة الخارجية المنظمة بأنها مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغير ذلك، إذ انه هناك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي تقني. (Daloz .1983 . P:13).

أي أن البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر والمتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فهذه الأخيرة لا تنشط في الفراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر. وبالتالي فان المحيط قد يكون عاملاً مساعداً وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة.

وبالرجوع إلى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير وبالمطابقة مع العوامل البيئية الخارجية، نجد هذه الأخيرة (البيئة الخارجية) هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي كما ذكرنا، وبالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد، ثم إن التهديدات هي كذلك مناطق شك في القابل أو

تحملها البيئة الخارجية فان استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها تحققت فعاليتها وإن فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار ولها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص، والكل يتفاعل لينتج نسفاً للفعل الملموس فمثلاً في إجراء التغييرات البيئية، وينتج هذا النسق كذلك عن طريق الاجتماعات بين الفاعلين داخل المؤسسة وبعد تحديد الفرص والتهديدات يتم بناء إستراتيجية جديدة يملكها الأفراد وفقاً لمتطلبات التنظيم. كما أن هذه الاستراتيجيات متعددة منها الانكماش والنمو، التوسع أو الهجوم وغيرها.

ب- التحليل البيئي الداخلي:

بعد قيام المنظمة لتحليل البيئة الخارجية وما تحمله من فرص تنتهزها ومخاطر تهددها تتفادها، يأتي دور التحليل البيئي الداخلي والذي هدفه تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأن كلاهما مفيد، فالأولى تساهم في بناء الاستراتيجيات المثلى للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات والثانية هي أصلاً تهديد إذا ما لم تعمل المؤسسة على تعديلها وتقويتها، وبالتالي لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لأن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة إذ يقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... الخ. هذه المعلومات تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي الموارد، وثقافة المؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها.

ج- تحليل: SWOT

لا يتم التحليل البيئي إلا من خلال إجراء المنظمة لتحليل الفرص التهديدات ونقاط القوة والضعف.
(swot)

هذه التقنية التي تعد استراتيجيات حيث أن كل مؤسسة أو منظمة ملزمة بإجرائها للحفاظ على الحصة السوقية من الناحية الاقتصادية وتوفير الحاجات الاجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه خاصة عند احترام جودة المنتج ومطابقة لأذواق المستهلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على حجم العمالة داخل المؤسسة والعمل على رضا العامل عن عمله، ورضا الزبائن عن الخدمة مع التأكيد على مواكبة التغييرات البيئية للحفاظ على الاستمرارية، هاته المكونات أو الخصائص الثلاث تؤثر على مدى فعالية المنظمة من عدمها وبالتالي فالتحليل SWOT الاستراتيجي عملية مهمة تساعد على فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية على المنظمة، والتي من الممكن أن تؤثر على إنجاز النتائج المرجوة وانتقال المنظمة من الوضع الراهن التي الرؤية المستقبلية. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص: 111).

وذلك لأن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك لما يلي:

- ♣ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- ♣ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.
- ♣ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها.
- ♣ بيان وتحديد نقاط الضعف دونك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ♣ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر). أنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل نقاط القوة أو الضعف.
- لأن هدفنا هو اكتشاف أسباب أو عناصر ضعف المنظمة، والتعرف على أسباب قوتها وبناء على ذلك نتعرف على قدرات المنظمة المتوافرة أمامنا، ومنها نستطيع أن نصل إلى مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص الموجودة بها ويحدد ذلك إستراتيجية التحرك الخاصة بالمنظمة. وهذه مجموعة من الخطوات لاكتشاف نقاط القوة والضعف.
- وبعد أن القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمنظمة، يبقى أن تكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف وفي محاولة الوصول إلى ذلك الهدف يمكن إتباع الخطوات التالية:
- ♣ اعقد اجتماعات، بحيث يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي.
- ♣ اطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات بياناتهم وذلك بالنسبة للماضي والحاضر والمستقبل
- ♣ اجعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين ويظهر من ذلك نقاط القوة والضعف بالمنظمة.
- ♣ اجعل المديرين يربطون أدهم بأهداف المنظمة بمعنى هل الأداء يحقق أهداف المنظمة.
- ♣ استخدام أسلوب المراجعة الإدارية، وهو يتم بواسطة تقييم سياسات وأساليب عمل المنظمات ويكون نتيجته تشخيص مشاكل الأداء ونقاط القوة ونقاط الضعف.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للأفراد:

قد لا يختلف التحليل الاستراتيجي الذي يقوم به الأفراد عن تحليل المؤسسة وبالتالي نتيجة هذا التحليل هو بناء إستراتيجية لكل فرد خاصة به، بناها انطلاقاً من هامش الحرية ومنطقة اللايقين، لكن هناك إضافات لا يمكن تجاهلها، فمن أجل زيادة هامش الحرية للفاعل والحد من هامش حرية الآخر، وما يتضمنه من إيجاد مناطق شك أكثر فإن الفاعلون يقومون بتحليل استراتيجي يقوم على تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

أ- الفرص: هي أوضاع أفضل للأفراد في المستقبل لانتهازها من أجل زيادة موارد السلطة كالترشح من أجل الحصول على مكانة في النقابة أو شغل منصب بسلطة أعلى أو إزاحة المدير (الرئيس) بسبب ارتكابه لفعل غير مقبول في التنظيم، وبالتالي تصبح أهلية الفرد النائب له بان يشغل هذا المنصب.

ب- **التهديدات:** هي مشاكل أو اضطرابات مختلفة تنشأ جراء تغييرات غير محددة هذه التغييرات لها آثار عكسية على أهداف التنظيم، فمثلا موت المدير الفعال وان مديرا قام باختلاس أموال من المنظمة (مؤسسة) أو غيرها من الأعمال التي تجعله عرضة للتحية أو استبداله بأخر مما يجعل سلطته تندثر وهامش حريته يضيق ويصبح سلوكه متوقعا ولا يتوقع سلوك شاغل منصبه الجديد وهكذا.

ت- **نقاط القوة:** بالرجوع إلى الفرص التي يريد الفاعل انتهازها، فإن نقطة القوة تتوقف على المؤهلات العلمية والقدرات التي تجعله يظفر بهذا المنصب مثلا، ما دمنا نتكلم عن السلطة، فكلما زادت مؤهلاته زادت نقاط قوته وبالتالي زيادة حظوظه بنيل هذه الفرص.

ث- **نقاط الضعف:** أثناء المنافسة بين الفاعلين (الأفراد) من أجل الحصول على شيء معين أو تحقيق هدف أو بلوغ مكانة معينة في التنظيم، فإن الفاعل الذي لا يمتلك مؤهلات مثل المستوى الدراسي والعلمي، الخبرة، وغيرها هو ضعيف أو له نصيب من نقاط الضعف، وبالتالي فإنه معرض لإمكانية التهديد بعدم الوصول إلى أهدافه كباقي الفاعلين، ومن نقاط ضعفه تجعل سلوكه دائما متوقعا، تتلاشى فعاليته الشخصية ويصبح كالخاتم في إصبع اليد ذات القوة ليستعمله في خدمة أهدافه ومصالحه كإجباره بالقيام بأعمال إضافية أو القيام بها خارج التنظيم وفي صالح أصحاب النفوذ، وهذا يدل على نقص تمتعه بهامش الحرية فهي لا نسبية ولا مطلقة، والعقلانية تبقى في الحصول على الأجر لا أكثر. (بوشمال أحمد، 2011، ص: 81،80).

IV - التحليل الإستراتيجي من منظور الفكر السوسولوجي:

1- التحليل الاستراتيجي من المنظور الفردي الاقتصادي:

تعتمد نظرية الفعل الاستراتيجي في التنظيم على مقاربتين تتعلق أحدهما بمقاربة فعلوية والثانية بالاختيار العقلاني في التنظيم، ومن ورائها نظرية العقلانية المحدودة لـ "سيمون" و"مارتس"، فضمن المقاربة الفعلوية توجد منظورات تخص إستراتيجية التنظيمات والفاعلين فيها والتي توصف أحيانا بالمنظورات الفردانية المعروفة في السوسولوجية، لأنها لا تهتم بدور الأفراد الفاعلين في التنظيمات، ولا تستبعد الجوانب النفس-اجتماعية في تحديد المفهوم، فالإستراتيجية حسب علماء النفس الاجتماعي والمحللين النفسانيين تشير إلى جملة من الإجراءات الدفاعية والرغبات التي توجه سلوك الفرد بوعي منه أو باللاوعي، أو قد تتمثل في اختيارات الفرد لطرف أكثر نفعاً له والأقل خسارة، أو بالعكس الابتعاد عن الطرف الأخر الأكثر خسارة والأقل نفعاً. ولهذا فإن الإستراتيجية على مستوى الأفراد تحمل معنى حسابات الربح والخسارة داخل بيئة محددة قد يكون تنظيماً أو مجتمعاً أو جماعة ما.

أما في علوم التنظيمات فقد عُرف منظور جديد لتحليل سلوك الفاعلين في التنظيمات ضمن نظريات التنظيم الاجتماعي، وهو الذي يأخذ الفعل الاستراتيجي بعين الاعتبار في عملية تحليل بناء المنظمة وأنشطتها، أشهره النموذج التحليلي عند هـ. سيمون H.A. Simon ووج. مارش J. March

باتجاههما الفكري الذي يعيد تحديد ما يسمى "بالعقلانية المحدودة بحسب نظرية المعرفة والاتصال" وكان ذلك خلال تحليل الباحثين لمفهوم الإدارة واتخاذ القرارات، وحاولنا هنا توسيع مفهوم الإستراتيجية مبينين العوامل النفسية والبشرية المؤثرة على الدور الذي يلعبه كل فاعل. ويعترف ميشال كروزبي، قبل أن يشرح في تحليله استراتيجية التنظيم، بما قدمه هذان الباحثان من فائدة علمية حينما أوضحا مفهوم "العقلانية المحدودة" وسلسلة من العوامل المؤثرة على العملية العقلانية، كما أن مقاربتهم هذه قد أسهمت في معالجة موضوع "السلطة" بأكثر واقعية مما يسرت من فهم للعقلانية الذاتية التي تخص الأفراد الفاعلين في التنظيم مهما كانت مكانتهم في المؤسسة، كموظف للإدارة أو منفذين وغيرها، وبينت مدى العوامل الأخرى النفسية والسوسولوجية والعلاقات الإنسانية، وفي هذا الصدد اعتمد كروزبي وزميله إيرارد فريديبارغ في بحثهما على هذه "المقاربة السابقة"، وشرعا في تحليل نتائج دراستهما الإمبريقية المتعلقة بتنظيم يمثل قطبا صناعيا في فرنسا، وسمي كذلك بالتحليل الاستراتيجي والنسقي لأنه يعتمد على تحليل نسق التنظيم ولكن من خلال مفهوم إستراتيجية الفاعلين في ذلك التنظيم. (المختار جعيجع، 2011، ص: 78، 79).

2- التحليل الاستراتيجي في التنظيمات الاجتماعية:

إن أهم معالجة لمفهوم الإستراتيجية في التنظيمات الاجتماعية قدمها الباحثان م. كروزبي وإفربارغ، هذا المفهوم الذي أصبح العصب الأساسي في كثير من التحليلات التي تهتم بالتنظيمات الاجتماعية لاسيما المتخصصة في الإنتاج المادي الاقتصادي، إن هذا النموذج من التحليل الذي قدمه كروزبي وزميله اعتبره بعض المحللين لاسيما الفرنسيين خصوصا نظرية اجتماعية بديلة للنظريات الكلاسيكية المعروفة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ذات أهداف اقتصادية، فالتحليل الإستراتيجي لكروزبي وفريديبارغ... جاء معاكسا للنظريات الميكانيكية أو الشرطية، بحيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه بل بالعكس هو نتاج استخدام لحريةته مهما كانت درجة هذه الحرية.

(Michel de Coster ،Francois Pichault .1998. p:96).

ومعنى ذلك أن الفاعل في التنظيم لا تحركه الأوامر أو الإثارة بحيث يستجيب لها آليا (بما يشبه الفعل الغريزي)، بل تكون تصرفاته في الغالب نابعة عن وعي وإدراك يثبت فيه حريةته في اختيار قراراته أو الاستجابة لقرارات الآخرين. ويعترف كروزبي بأن مفهوم الإستراتيجية قد استمدته من الفكر العسكري إذ يصرح هو ذاته بأن الفكر الاستراتيجي أُستقى من التجربة العسكرية و"تأسف لذلك" لتعلم لإنسان من خلال الحرب التفكير (أو التدبير) الجماعي فكل فعل نابع عن وعي وتدبر إلا ويطبق مستوى معين من الإستراتيجية، بمعنى استخدام وسائل بهدف النجاح في لعبة معينة آخذا بعين الاعتبار سلوك مختلف الشركاء. (Michel Crozier . 1979. p:60).

لكنه يدعو إلى استبدال هذا النموذج من الإستراتيجية العسكرية بنموذج آخر هو نموذج الاستثمار في العلاقات البشرية الذي لا بد أن نعتبره أفضل نموذج استراتيجي وهو الأهم في نظره ثم في الإنتاج). (Michel Crozier. 1979 . p: 62.63).

بمعنى أن الإستراتيجية المثلى هي في استثمار المعرفة والخبرات والاستثمار في الإنسان ذاته، ولاشك أن هذه المقاربة الإستراتيجية، من خلال عباراتها الأساسية، تسجل في قلب المفهوم الفعولي في السوسيولوجيا، غير أن علماء الاجتماع الذين يركزون في تفسيراتهم العلمية أساساً على مفهومي السلطة والإستراتيجية، يحددون حقول تحليلهم حسب مستوى محدد، جماعة، تنظيم، مجتمع ما. وقبل أن يعرض كروزبي نموذج التحليلي الإستراتيجي قد نقد نظريات التنظيم العلمي العقلاني الكلاسيكية التي تؤكد على ترشيد الحياة في المؤسسات على كل المستويات، لأنها لا تنظر إلى كل أعضاء التنظيم على أنهم كائنات بشرية بل مجرد دواليب في ماكينة، كما أهملت معالجة موضوع السلطة واتخاذ القرارات المؤثرة في العلاقات الاجتماعية، بل كان لها مواقف فكرية متحيزة لصالح السلطة ومن يمثلها.

أولاً: إستراتيجية الفعل التنظيمي حسب كروزبي:

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي ل " كروزيه " وفريدبيرغ " من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات... الخ، فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها " كروزيه " وفريدبيرغ " طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص: 111).

ويدعو كروزبي الباحث السوسيولوجي في التنظيم أن ينطلق من مسلمات خاصة بالتحليل الإستراتيجي كمنطلق لتحليله سير التنظيمات، فما عليه إلا أن "يدرس إذا علاقات السلطة وتأثيرات إستراتيجيات الفاعلين في المنظمة، وأن يسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظومات العارضة المتولدة من هذا الاعتماد المتبادل. لقد أصبح منهجاً لتشخيص التنظيمي ولدعم التغيير مألوفاً مستخدماً بشكل متزايد من قبل السوسيولوجيين وكذلك من موظفي الإدارة". (كابان فليب ودورتيه جان فرانسوا، 2010، ص: 238).

فما هي هذه المسلمات التي يقترحها كروزبي ورفيقه؟ أي ما هي القضايا التي ينطلق منها المحلل لإستراتيجية التنظيم؟ هنا يحددانها في ثلاث مسلمات هي:

أ- أن الناس لا يرضون أبداً أن يعاملوا كوسائل في خدمة أهداف التنظيم، فلكل واحد هدفه وأغراضه الخاصة.

ب- لا بد أن يكون التركيز على حرية الفاعل وعلى استقلالته، وهنا يُنظر إلى دور الفاعل ليس بمنظور الضغوط (أو الإكراه) بل بمنظور حرية تفسير الفاعل الذي يمكن أن يصل إلى تحويل المفهوم الدور المبدئي.

ت-إن استراتيجيات الفاعلين – مع التمسك بكلمة فاعل بدلا من كلمة فرد – هي دائما عقلانية لكنها عقلانية محدودة وقابلة للتنفيذ. فكل فاعل ينظر إلى التنظيم بمنظور أهدافه) مثال التجار يثمنون وظائفهم في مواجهة المنتجين الذين يقومون بنفس الفعل). كما لا يمكن أن يسكت أي واحد منهم عن الدفاع عن مجاله، فضلا عن شروط حياته اليومية التي يمارس خلالها نشاطه.

(Durand Jean ، Pierre et Weil Robert .1990.p:390).

ثانيا: المفاهيم الأساسية في التحليل الإستراتيجي:

انطلاقا من تلك المسلمات قام الباحثان بسلسلة من الدراسات والاستقصاءات الميدانية أثمرت بنتائج مهمة في تشريح "الحياة التنظيمية" بحيث تصدرت في ذلك مجموعة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، أهمها ثلاثة جوهرية يتمحور عليها كل تحليل الاستراتيجي هي:

السلطة والتقلبات ونسق الفعل التنظيمي، هذه المفاهيم تستخدم في تحليل كيفية اشتغال التنظيمات وتسمح بالتالي يفهم مشكلة التغيرات والتوترات التي يحدث في التنظيمات بين مختلف الأطراف الفاعلة. (Durand Jean ، Pierre et Weil Robert . 1990.p:391).

وفي هذا الشأن يؤكد كروزبي بأن هذه المفاهيم ينبغي أن تحدد حول المفهوم المركزي ألا وهو "الإستراتيجية" من خلال الملاحظات الأمبريقية التالية:

♣ من النادر أن يملك الفاعل أهدافا واضحة ولا مشاريع متماسكة، فكلما كثر عددها ازدادت غموضا ثم تزداد تناقضاتها، إنها متغيرة حسب الظروف فقد تكون وسيلة فتتقلب إلى غاية، وهكذا لا يمكن الاعتقاد بان كل سلوك الفاعل هو دائما نتيجة تفكير وتأمل أو وراءه حسابات دقيقة حسب أهداف محددة.

♣ ويبقى سلوكه فعال دائما حتى ولو كان وراءه إكراه وجبر، فلا يمكن اعتبار سلوكه سلبي ما دام نتيجة حتمية وسببية لأوامر التنظيم.

♣ لا يمكن القول كذلك أن سلوك الفاعل غير عقلاني بمجرد وجود غموض في هدفه بل العكس هو الصحيح.

♣ فإذا لم يكن عقلانيا بالنسبة لأهدافه فهو عقلاني بالنسبة للفرص السانحة في هذا السياق الذي يحددها حسب سلوكات الآخرين وأطراف "اللعبة" في الحياة داخل التنظيم. وبصورة عامة فإن أي سلوك في التنظيم، ويأخذ دائما وجهين احدهما دفاعي: يتجلى في انتهاز الفاعل الفرص قصد تحسين وضعيته، ثم الوجه الهجومي: فيتجلى في محاولة دوام هامش حريته وتوسيع دائرتها وبالتالي حصوله على المزيد من القدرة على التصرف.

ليس هناك سلوك لاعقلاني في هذا النطاق، فمن المفيد إذا تطبيق مفهوم الإستراتيجية. ومن الممكن أن نجد اتساقا في السلوك وراء الأمزجة والميول وردود الأفعال العاطفية التي توجهه مع

مرور الزمن، ولا يمكن أن يكون لذلك الاتساق معنى إلا بإستراتيجية ورائه فهي أساس اتساق السلوك الملاحظة امبريقيا. (Michel Crozier & Erhard Friedberg. 1977. p: 147 . 148).

ويستنتج من كل ذلك أن لكل واحد من الفاعلين إستراتيجية خاصة به تأخذ في الحسبان إستراتيجية الآخرين وضغوطات البيئة الأخرى، لكن هذه الإستراتيجية تتم بعقلانية محدودة. ذلك أن الفاعل لا يتوفر على كل الوسائل الممكنة لإتمام تلك العملية بحيث يصل إلى تحديد كل البدائل الممكنة في عملية الاختيار وهذا راجع إلى أسباب عديدة أهمها ضيق الوقت وقلة الوسائل الممكنة، فعملية الاختيار تخضع إلى جملة من العوامل منها مجموعة القيم ومستوى نظريته إلى الموقف والوسائل التي بحوزته. وفي هذا السياق يعترف كروزبي أن لكل فاعل في التنظيم يدرك أن إستراتيجيته مرتبطة بإستراتيجية الآخرين معه في التنظيم، ولا بد عليه أن يتصرف بعقلانية معهم.

(Michel Crozier. 1977 P:17)، بحيث يتصرف تبعاً لعقلانية محدودة ولكون قدراته على التحليل محدودة فهو يكتفي بالتصرف بشكل معقول أكثر مما هو عقلائي وبحسب التعبير الدقيق "لجون إلتسر" "أنه حيوان يتجنب الهفوات " (كابان فليب ودورتيه جان فرانسوا، 2010، ص: 374)، ومع ذلك يبدو أن الفاعلين في التنظيم ملزمون بإتباع إستراتيجيات مربحة وبشكل مستمر حتى ولو كان الرهان على نتيجة خاسرة في النهاية ولكن غايته في نظر فاعلها هي كسب إستراتيجيته والزيادة من سلطته وهامش حريته. (Michel Crozier . 1977. P:20).

أ- الرهان Enjeu:

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته اتجاه الآخرين. وهي تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوماً يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة وهنا تدخل مدي نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.

(Marc Montoussé. Gilles Rrnouard. 2006. P: 41).

ب- الفاعل L'acteur :

كما ذكرنا سابقاً هو أن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين، والفاعل يكون إما فرداً أو مجموعة، وقد استفاد كروزبي في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي، "فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم". (ر.بودون وف.بوريكو، 1986، ص: 380).

وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة عنده، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة. بمعنى أن الفاعل هو الفرد الذي يستهدف أهدافاً ويصطنع وسائلاً

لبلوغ تلك الأهداف، ويمتاز بنوع من الاستقلالية في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل وقد يكون الفاعل فردًا أو جماعة أو مجتمعاً كاملاً.

ت- السلطة ووسائلها:

السلطة Le Pouvoir يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس ومتفرع. حيث اختلفت فيه آراء المنظرين والمفكرين باختلاف مشاربيهم، و أهم من تحدثت عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم والسياسة. و تعرف السلطة على أنها: "تعني بكل بساطة إنتاج آثار مرجوة" (برتراند راسل).

و عرفها " روبرت دال " على أنها "الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من آخر لم يكن ليقدمه لولا ذلك التدخل".

أما ماكس فيبر فقد عرفها على أنها: سلطة شخص (أ) على شخص (ب). هي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك تدخل من طرف الشخص (أ).
(Erhard Friedberg . 1997. P:56).

أما كروزيه فقد عرفها على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ). فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل. ،
(Michel Crozier ، Erhard Freiberg. 1977. p: 75).

إن فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول - في علاقته مع (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) ويفضله في خضم علاقة تفاوضية. وبالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم " نظرية التبادل الاجتماعي " التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل. ويكمن ذلك من استعماله لبعض مفاهيمها مثل: التكلفة، الربح، الخسارة، التفاوض، التبادل.

وعند تحليل كروزيه إستراتيجية الجماعة والعلاقات للسلطة وطبيعة دورها داخل نسق التنظيم، تساءل كيف ولماذا تتمكن علاقات السلطة من النمو والتطور في إطار عقلائي؟ للإجابة على ذلك انطلق من تعريف بسيط للسلطة لكنه أمبريقيي نسبه إلى روبرت دال Robert Dahl _ باعتراف كروزيه ذاته _ بقوله يمكن توضيح السلطة في العلاقة بين الأشخاص كالتالي: "إن سلطة شخص A على شخص B معناه إن قدرة A على جعل B ينجز شيئاً ما والذي من غير الممكن أن يحدث لولا تدخل الشخص". (Crozier Michel . 1963 .p:211).

وبهذا المعنى تشير السلطة في أي تنظيم إلى القدرة التي يمارسها الفاعل الاجتماعي للتأثير على فاعل أو فاعلين اجتماعيين آخرين، فالسلطة هنا معناها علاقة بين أشخاص وليست صفة أو خاصية كما هو معروف في السلطة الرسمية أو الشكلية المتمثلة في الحكم. ويبدو التنظيم حسب تحليل كروزيه مسرحاً لمجموعة كبير من السلطات تسود بينها علاقات تتراوح بين التوافق والصراع،

لاسيما الصراع بين السلطات الشكلية والسلطات اللاشكالية (أو الرسمية وغير الرسمية) وهنا يتجلى للسلطة مصدران أحدهما مفروضا أو بالإكراه والآخر شرعيا قانوني وقد رأى ماكس فيبر أن المتحكم في السلطة له القدرة على إدراج الآخر في فكرة أو مهمة التي يطرحها عليه.

وحسب كروزي فإن أهمية السلطة تبرز في أي تحليل سوسيولوجي للتنظيمات وفي أي فعل جماعي يقوم على نسق من السلطة، فالسلطة ظاهرة هذا الفعل الجماعي ونتيجة له، أي انه هو الذي يخلق السلطة كي يتعاون الأفراد في المؤسسات تعاوننا جماعيا. (Michel Crozier, 1977, p.22).

بل ذهب إلى حد قوله أن الفعل الجماعي ليس هو في نهاية الأمر سوى سياسة يومية تمثل السلطة مادتها الأولية فكل شيء سياسي مادامت السلطة في كل مكان. وللسلطة بعداً أساسيا وحتميا لكل علاقات اجتماعية التي يمكن أن تحلل دائما على أنها جنين الفعل الاجتماعي (أو بذرتة). (Michel Crozier, 1977, p.24).

وما دام مفهوم السلطة من المفاهيم الأساسية في التحليل الإستراتيجي والنسقي، فذلك لأنها في صميم العلاقات بين الفاعلين في التنظيم، بالتالي كان مفهومها مفهوما علائقيا وليس إسناديا، كما اشرنا إلى ذلك، أي لا يمكن إدراك السلطة خارج العلاقات بين الفاعلين، وتعتبر هذه العلاقات وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف ومصالح خاصة بالأفراد والجماعات، ولهذا يعبر عنها بقدرة الفاعل على التأثير في فاعلين آخرين مستخدما لصالحه كل الوسائل الممكنة في علاقات تبادل معهم، وإن هذه الوسائل هي التي تمكنهم من التحكم في الآخرين بدرجات محددة عندما تظهر مجالات للنزاع والمناورة. (Michel Foudriat, 2007. P:164).

ومما سبق تبدو أفعال الفاعلين في التنظيم محددة بعلاقة السلطة فلا يملك كل فاعل جميع الاختيارات لتحديد أفعاله إلا لمن توفرت له وسائل التحكم في هذه العلاقات وكان باستطاعته توقع سلوك زملائه حسب انتظامها، وإدراك ما في التنظيم من حركات وتصرفات، فكلما كانت للفاعل معارف أوسع "بخفايا التنظيم وسراياه" كلما كانت مفاوضات ومساومات من موقع أقوى بالنسبة لزملائه وفي نفس الوقت يفلت من ضغوط المصادر الرسمية وغير الرسمية، ومن هنا تتجلى السلطة وعلاقتها بين الفاعلين في التنظيم. (Crozier Michel . 1963. p:211.212). حدد كروزيه من خلال دراسته الميدانية أربع مصادر للسلطة عند الفاعلين هي:

- ♣ الخبرة التقنية والمعرفة، والمهارة التي يمتلكها الفاعلون. فإن الذي يمتلك الخبرة والتخصص المهني هو القادر على حل المشكلات الحاسمة في التنظيم وبالتالي يكون وضعه جيدا من حيث التفاوض والمساومة مع شركائه في التنظيم وبهذا تنتسج دائرة سلطته .
- ♣ التحكم الإعلامي والقدرة على امتلاك المعلومات المتعلقة بالتنظيم (السلطة الإعلامية). ذلك أن كل فرد في التنظيم يحتاج إلى معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لأنها توظف في علاقات

الاتصال وبحسب أهداف الذي يمتلكها، فكلما ازدادت معلومات إتسعت دائرة اتصاله من ثم يتسع نطاق سلطته التي هي من أسس إستراتيجيات الفرد في التنظيم .

♣ التحكم في قواعد التنظيمية وكيفية استخدامها واستغلالها لصالحه. فحينما تتعدد القواعد التنظيمية تزداد الضغوط على الفرد، غير أن الذي يدركها ويتعرف عليها قد يستثمرها لصالحه أي كإستراتيجية يمكن أن تقوي سلطته داخل التنظيم.

♣ التحكم في شبكة العلاقات مع المحيط الداخلي والخارجي بالنسبة للتنظيم (بحسب المكانة التي يكتسبها هنا أو هناك). أن معارفه عن الوسط الخارجي والداخلي تقوي من مركزه الاجتماعي وبالتالي تتسع سلطته عندما يستثمرها في إستراتيجية سلوكها داخل التنظيم (Michel Foudriat, 2007. P:164).

ولاشك أن هذه الوسائل غير موزعة بين الفاعلين توزيعاً متساوي لذلك تخلق اللامساواة في العلاقات والمكانات بينهم وتظهر علاقات طبقية قهرية وتبعية متبادلة وهي علاقة واقعية هذه العلاقة يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة ومن هنا تتنوع الإستراتيجيات عند كل منهم في عملية المناورة لحل المشكلات التي تظهر في تقلبات التنظيم واهتزازاته.

(Michel Foudriat. 2007 . P:159)

فالسطة في التنظيم إذا يعبر عنها بعلاقات تفاعل بين الأفراد تتجلى في صورة تحكم في سلوك الآخرين إكراها أو إجباراً على تصرفات أخرى بمختلف الوسائل المتاحة، وفي نفس الوقت تتمثل في محاولات تقادي الضغوط والإكراه من الآخرين، ولذلك فإنها تعبر عن علاقات تبادل وتفاوض.

(Durand Jean–Pierre et Weil Robert .1990. p: 390).

وانطلاقاً من أهمية السلطة سوسولوجياً، فإن مفهومها يمكن تعميمه في مختلف مجالات الفعل الجماعي المشترك، وفي كل التفاعلات الاجتماعية الممكنة وبكل درجاتها من التعاون والتوافق إلى التنافس والصراع، وفي هذا صرح كروزبي بقوله: " أن أعمل مع الآخرين وأتعاون معهم، معنى ذلك أن هذا التعاون يؤدي بالضرورة إلى الدخول في "عبة" السلطة. فالسلطة تدرج في كافة العلاقات البشرية تماماً في العمل كما في المدرسة أو في العائلة.." والسؤال ليس في إنكار وجود السلطة في العلاقات البشرية بل في معرفة كيفية إدارتها". (كابان فليب ودورتيه جان فرانسوا، 2010، ص: 374).

ونتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه إستراتيجية الفعل ؟ يقدم كروزيه مفهوماً جديداً في عملية إستراتيجية الفعل، ضمن ما يعرف بـ " منطقة الارتياح أو الشك " أو اللاتيقين.

منطقة الشك (أو اللايقين)

لقد استنتج كروزبي أن أفعال أعضاء في أي تنظيم ليست خاضعة كلية لقواعد شكلية ولا هي تعبيراً عن رغبة في إشباع حاجات نفسية متميزة، بل وراءها مصالح حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم رسالته، وقد تصبح هذه المصالح محركاً هاماً لنشاط الفاعلين في التنظيم تحفزهم على تعبئة ما يملكون من قدرة للدفاع عنها، ولذلك فهم يقتصدون الفرص ويتحنون المناسبات لاستغلالها في صالحهم. ومادام الفاعلون واقعين تحت طائلة ضغوط قوانين التنظيم الرسمية وعلاقاته الشكلية، فأنهم دائماً يترصدون الفرص المتاحة لتحركاتهم، ذلك انه مهما كانت سيورة التنظيم دقيقة ومنضبطة فلن تكون عقلانية مؤكدة وناجعة دوماً بل تضحى نتائجها احتمالية في أحيان كثيرة، وبالتالي تترك ذلك من حين إلى آخر فراغات وهوامش من "العجز العقلاني" والثغرات التي يتركها النسق الاجتماعي والتي تسمى "مناطق الشك" *les incertitudes*، (ويمكن التعبير عنها بالريبة أو باللايقين أو بالتقلبات أو الاهتزازات) لأنها تخلق مشكلات في التنظيم. وهذا ما يوفر للفاعلين فرصاً للنقاش وطرح الحلول. أي يوفر لهم هامش من الحرية التي ينبغي استغلالها في مصالحهم الشخصية.

(Michel Crozier . 1977. P:20)، وإن حالات الغموض أو الالتباس هذه، حسب كروزبي تعتبر وسيلة أساسية للتفاوض والمساومة بين الذين يراقبونها والآخرين الذين يعينهم الأمر، فالذين يملكون الخبرة والمعلومات وعلاقات الاتصال هم الأكثر استغلالاً للمجالات الغامضة غير المتوقعة وتوظيفها حينما تبرز مشكلات تنظيمية تتطلب حلاً، الأمر الذي يجعلهم الأقدر على ذلك. من وهنا تبرز سلطتهم خلال المناورة والتفاوض مع الآخرين. تشبه إلى حد ما لعبة بين طرفين فالطرف الذي يراقب مجالات اللعبة الغامضة المسببة للمشكلات هو الأكفأ، بل يستطيع كذلك اصطناع مشكلات في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" (1963) وأوضح كروزبي بأن "الآلات التنظيمية (المخفية) لمنظمتين عموميتين: هما الوكالة الباريسية للحالات البريدية والشركة الوطنية لاستثمار التبغ والثقاب SEITA. تظهر فيها علاقة السلطة كعنصر أساسي مكون للمنظمة. لكن بعيداً عن إعادة إنتاج خطة تنظيمية، فهما تستندان إلى معطيات مضمرة، وتحديدًا ضبط مناطق الريبة وهكذا في شركة SEITA كان الصراع متكرراً بين عمال الإنتاج والصيانة ويظهر جذوره في ضبط منطقة الريبة التي تشكلها أعطال الآلة". (كابان فليب ودورتيه جان فرانسوا، 2010، ص: 337). وذلك حتى تتسنى له القدرة على المناورة في اللعب ومن ثم يصبح الأكثر سلطة في توجيه اللعبة حسب استراتيجياته.

وبما أن تلك المشكلات لا يمكن حلها بسرعة ومباشرة وبسهولة فتبقي دائماً محل رهان بين الجميع ونزاعاً حول السلطة في علاقاتها مع الفاعلين، ومعنى ذلك أنهم يدخلون في علاقة تفاعل صراعي ونزاعي حول تلك المصالح لتطرح عملية مساومات أو مفاوضات خفية أو صريحة لحل تلك المشكلات وتسويتها بالمفاوضات، فهي أكثر من مجرد طرح أفكار أو آراء، فقد تبدو الحلول التي يطرحها البعض تتعارض مع تلك التي يطرحها البعض الآخر، لأن إنتاج الحلول يعد ضرباً من حيازة

السلطة التي تعتبر نوعاً من امتلاك القوة ضمن نسق العلاقات البنائية للتنظيم، فالى جانب العلاقات الرسمية في البناء الرسمي هناك علاقات غير رسمية أخرى وسلطة أخرى شكلية التي تمثل نسقا اجتماعيا فعلياً وحقيقياً. (Michel Foudriat .2007. P:157). وفي ظل هذا الظروف تُرسم إستراتيجية الفاعل حينما يراقب مجالات الشك ومصادره في الوقت الذي يفرض على الآخرين طريقته لتحديد المشكلات وتسويتها، وهذا ما يسميه كروزيه "بإستراتيجية هجومية"، أو محاولة تجنب ما يمكن أن يفرضه عليه الآخرون من حلول قد يقلص من هامش حريته وتسمى "إستراتيجية دفاعية"، لأن امتلاك الفاعل حيزاً من الحرية في التنظيم معناه امتلاك نسبة من السلطة التي يمكن الدفاع بها مصالحه. (Michel de Coster Francois Pichault . 1998 . P:96).

وقبل أن يوظف كروزيه هذا المفهوم فقد سبقه ج. د. طومسون J.D.Thompson 1949 إلى استخدامه ولكن في مجال آخر بتعلق بالألعاب أو المباريات بحيث أن كل طرف فاعل في اللعبة يحاول التعرف أكثر على ما يتعلق باللعبة من مجريات، وتحديد المجالات الغامضة وغير المتوقعة أو المدركة من قبل الآخرين ويريد كل لاعب أن يتنبأ بمشكلات محددة التي يمكن أن تؤثر في الآخرين أو تعرقلهم فيتوقع أدوارهم وسلوكهم وتصرفاتهم، وهكذا تعد هذه المجالات الغامضة فرصة إستراتيجية لبعض الفاعلين في التنظيم لتوسيع هامش حريتهم وسلوكهم وبالتالي تنمي سلطتهم في تفاعلهم مع الآخرين، ذلك أن حرية اللاعبين محدودة بقواعد اللعب، فلكذلك توجد داخل التنظيم مجموعة من القواعد التي تشكل نسقا وتحدد هوامش "اللعب" لكل فاعل. إن مفهوم اللعب يسمح بوجود ترابط في ضغوط التنظيم في ظل حريات الفاعلين (Durand Jean Pierre et Weil Rober .1990. p:391).

ث- علاقة السلطة بمنطقة الارتياح:

كما أوضحنا من قبل فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة وحرية التحرك". كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياح جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر".

مثال: عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة ومدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال ورئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الإنتاج والحصول على المردودية، كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم، أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة، فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب.

(Michel Crozier . 1977. p:20).

د- نسق الفعل الملموس:

توصل كروزيه وزميله في دراستهما إلى مفهوم ثالث مركزي في التحليل الاستراتيجي وهو نسق "الفعل الاجتماعي" الذي يشير إلى الطريقة التي يستخدمها الفاعلون في ضبط علاقاتهم والقواعد التي يحددونها بها، مهما كانت تلك العلاقات شكلية أو غير شكلية من أجل سيرورة التنظيم، ويعود

نسق الفعل هنا إلى فكرة استقرار "اللعبة" الاجتماعية واستمرارها والتنسيق بين مختلف الأنشطة والتوازن بين الأبنية واستمرارها. (Durand Jean Pierre et Weil Rober . 1990 . P:391) و"اللعبة الاجتماعية" يقصد بها مجموعة من الأنشطة والممارسات المتناسقة التي يراهن الفاعلون على جدواها وفعاليتها داخل التنظيم. ويصرح كروزيه أنه لا يمكن تصور وجود أي تنظيم من دون أفعال جماعية تشكله، وبالمقابل لا نستطيع أن ندرك فعلا جماعيا دون تنظيم اجتماعي أيضا، وبتعبير أدق يقول أن: "الفعل الجماعي والتنظيم متكاملان ووجهان لأمر واحد لا ينفصلان".

(Michel Crozier. 1977. P:17).

كما أن الفعل الاجتماعي ليس "ظاهرة طبيعية" تحدث وهكذا وبشكل عفوي مع عملية تجميع الأفراد ولا هو نتيجة لاحتياجات سببية خارجة عن البناء الاجتماعي، بل هو نتيجة تعاون بين مختلف الفاعلين لتحقيق أهداف مشتركة، فإذا الفعل التنظيمي هو فعل مبني اجتماعيا وليس معطى طبيعي وما علينا إذا إلا تفسيره. (Michel Crozier . 1977 . P:13). وقد يفهم من ذلك أن أية ظاهرة لا تمارس ضغطا على الأفراد مادامت من صنعهم عكس الأطروحة الدوركهايمة المعروفة "بالحتمية الاجتماعية" الوحيدة في تفسير الظواهر الاجتماعية. ونستخلص أن للفاعلين الاجتماعيين هامشا من الحرية يملكونها إلى جانب مجموعة من القواعد الضرورية لضبط سلوكهم التعاوني الجماعي، ويستغل الأفراد هذه الحرية في استراتيجياتهم لتحقيق مصالحهم، أي كلما اتسعت دائرة حرية الفاعل كلما كان في موقع أفضل يساعده على القدرة في اختيار بدائل لسلوكه مع الآخرين، ويعزز كل ذلك بالتالي من سلطته في علاقاته بهم ومهما كان طابعها تنافسيا صداميا أو في بعض الأحيان فإنها تعبر في المحصلة عن علاقات تعاون وهي أمر ضروري في استمرار التنظيم.

ويرى كروزيه في هذا الشأن بأن كل مؤسسة تملك حد أدنى من التعاون بين الفاعلين الذي يعنى الانسجام والتكامل بين مختلف الأفعال المشتركة حتى ولو كان أصحابها يملكون، وهم فرادى، أهدافا متضاربة أو متناقضة. ويتحقق هذا الانسجام بطريقتين:

الأولى عن طرق الضغط أو الإكراه أي بالمناورات العاطفية أو الأيديولوجية التي تمارسها السلطة وبها يتم إخضاع الإرادات الفردية للإرادة الجماعية، والثانية عن طريق التعاقد بين الشركاء في التنظيم وهي مرتبطة كذلك بعلاقات السلطة، ومعناها أن الاتفاق يتم عن طريق المفاوضات والمساومة المباشرة أو غير المباشرة بين أفراد التنظيم، هؤلاء الذين يُنظّمون مختلف أشكال الانسجام والتكامل التي تضمن التعاون دون الحد من حريات الأفراد تماما بمعنى أنها تترك لكل واحد إمكانية تتبع أهدافه الخاصة، (Michel Crozier. 1977. p: 19.20)

ورغم خصوصية التعاون التي تتطبع الفعل الجماعي في المؤسسات ورغم النوايا الطيبة التي يملكها كل فاعل فإن المحصلة تكون سلبية أحيانا، بحيث تفرز مشكلات مفروضة غير متوقعة لا يرضى بها أحد من الفاعلين، وبتعبير كروزيه "تريد خيرا فينتج شر"، ويستطرد بقوله "حقيقة أن الفعل

الجماعي الذي يكون التنظيم يمكن أن يطرح مشكلات غير متوقعة وغير مرغوب فيها تتنافى والأفعال المختارة اختياراً عقلانياً وفردياً رغم أن تلك المشكلات هي في الواقع محصلة تلك الأفعال ولكنها تمثل نتيجة معاكسة لرغبات الفاعلين ومقاصدهم. وبمعنى آخر أن الفعل الجماعي في التنظيم ينتج أفعالاً منعكسة **effets pervers** محرفة وغير متوقعة وأخرى ضد حدسهم **contre-intuitifs**. فلا هي مقصودة ولا هي نتيجة دوافع الفاعلين ولا هي من أهدافهم، بل أن الفاعلين يتصرفون بعقلانية حسب الوسائل المتوفرة لديهم داخل التنظيم، أي أن النتيجة النهائية مخالفة لما يرغبون ونواياهم الطيبة رغم أن سلوكهم ناجم عن اختياراتهم العقلانية ونواياهم الطيبة. ويفسر كروزي سبب هذه الظاهرة بطبيعة الوسائل البشرية المستخدمة، فنوعيتها واستخدامها على مستوى الأفراد يؤيدان معا إلى نتيجة سلبية بالنسبة لإرادة الأفراد. (المختار جعيج، 2011، ص: 88).

ولاشك أن هذا النتائج الأمبريقية الهامة التي توصل إليها كروزي وفريدبارغ في العديد من الأبحاث تعد إضافة هامة للتراث السوسولوجي عموماً وفي نظريات التنظيم المعاصرة بصورة خاصة لاسيما في فرنسا بيد أن فائدتها لم تعمم في دراسات ظاهر اجتماعية وبقيت محصورة في دراسة المؤسسات الصناعية والتنظيمات الإدارية، ورغم أهميتها العلمية هذه فقد تعرض بعض جوانبها إلى انتقادات لاسيما في تعميم الخصوصية الإستراتيجية لكل الأفعال في التنظيم وهذا ما لم يوافق عليه بعض الباحثين حينما يرى أن الأفعال ليست كلها إستراتيجية، حتى بالمعنى الضيق المستخدم في نظرية اللعب التي تبدو أنها بعيدة عنها، ففي الحياة اليومية، حيث يتصرف الإنسان وفق سلوك روتيني ولا اعتبارات مستوحاة من "جبلته" (هابيتوس) بطريقة روتينية عفوية أحيانا دون أن تكون فيها حسابات إستراتيجية، وفي هذا الشأن قد يستخلص أي ملاحظ سوسولوجي مباشرة وبسرعة أنو الأفعال الروتين وردود الأفعال والجبلة والإستراتيجية كلها قضايا متداخلة متراكمة في تصرفات الإنسان.

(Van Haecht Anne . 1990. P:159)

ومن الصعب فرز بدقة بين الأفعال الإستراتيجية والأفعال الروتينية وحتى الأفعال العاطفية، لكننا نرى في هذه الدراسة أن الفعل السياسي في التنظيم الحزبي غالبا ما يكون مرتبطا بحسابات دقيقة وفق أهداف ومصالحه الفاعلين في وهذا ما يتلاءم واستخدام مفهوم الإستراتيجية في التنظيم فيما بعد .

V - النماذج النظرية الحديثة التي تفسر السلوك التنظيمي:

بما أن النظريات الكلاسيكية أكدت على البناء التنظيمي الداخلي، وعلى الجوانب الرسمية للتنظيمات بصفة خاصة، وجدنا أن هذه الاتجاهات تقلل من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية الإنسانية في عمل التنظيمات، ومن ثم فهي لم تهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في التنظيمات. وانطلاقاً من ذلك، سوف نبحت في الاتجاه السلوكي الذي يهتم بالعناصر البشرية والوجدانية في تحليلهما لكيفية أداء التنظيمات لوظائفها.

وتتميز هذه المدرسة في الإدارة عن سابقتها بأنها تنظر إلى الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها وتأخذ في اعتبارها عدد واف من العوامل المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعة من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

أما السلوك الفردي والجماعي فيشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه، بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة.

كذلك توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير (عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وتكنولوجية). وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة على تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين. وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها. (محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص: 166).

وتقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساسي هو: أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد (العمال) والجماعات (جماعات العمل) على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة. (علي الشرفاوي، 2002، ص: 70).

بمعنى أن هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وتقوم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب.

1- تجاه العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي:

ظهرت في الو.م.أ قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة لما بعد الحرب. ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة من تجارب أو دراسات الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة وسترن إلكترونيك وبالانصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

ولقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي تلقى إلى اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 77).

ورغم أن مفهوم العلاقات الإنسانية يختلف بين مستخدميها، إلا أنه يؤخذ للتعبير عن مجموع العلاقات القائمة بين الناس وتداخل تصرفاتهم في جهودهم المشتركة في مجال العمل، ويقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل

يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل، لذلك فهي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني.

ونخلص إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي:

- ♣ حفز الأفراد بأعلى كفاءة ممكنة.
- ♣ حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- ♣ إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (كامل محمد المغربي، 2007، ص: 115).

يعتبر إلتون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريق للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكترونيك بمصنع الهاوتورن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. وقد كشفت هذه الدراسة على:

- ♣ كمية العمل التي يؤدي العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- ♣ إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال.
- ♣ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هم أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية.
- ♣ أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 77، 78).

أولاً: أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي:

- بناءً على هذه الفروض الأربعة فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي:
- أ- أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها، كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.
 - ب- أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أبرزت أهمية ودور القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال.

ت- توصلت إلى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى نوعين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي المتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن يكون عليه التنظيم وعلاقة العمل فيه، والنوع الثاني هو التنظيم غير الرسمي، وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال وهذا نتيجة التفاعل.

وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي كلي يكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال لابد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة. (عبد الهادي الجوهري، 1998، ص: 104، 107).

وتعد بحوث مايو ودراساته الحجر الأساس والبداية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها، ومجموعة التجارب التي قام بها التون مايو هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- ♣ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ♣ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل
- ♣ الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- ♣ الحافز المادي وأثره على الإنتاجية
- ♣ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص: 29).

ثانياً: المراحل التي مرت بها دراسة مايو:

ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني النفسي- الاجتماعي، ومرت دراسة مايو بأربع مراحل على النحو الآتي:

أ- المرحلة الأولى:

طبقت التجربة على مجموعتين، المجموعة المجربة، والمجموعة الضابطة، وفي هذه المرحلة درس تأثير الضوء في مستوى الإنتاجية، فعند زيادة الضوء في مجموعة التجريب، وثباته في المجموعة الضابطة، زادت الإنتاجية في المجموعتين التجريب-الضابطة، وعند تدني مستوى الضوء وانخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمراً في الزيادة، حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جداً، عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.

ب- المرحلة الثانية:

درس فيها مدى تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين، وطبقت هذه المرحلة على عاملات الهاتف، فقد أجريت عمليات تبديل وتغيير في ظروف العمل المختلفة من

أوقات الراحة وأيام العمل والعطل وتقديم المرطبات والوجبات الغذائية والحوافز المادية للعمال، وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيراً ملحوظاً وواضحاً في مستوى الأداء والإنتاجية.
ت- المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة درس العامل الإنساني، بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية، واتضح أن البناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والإنتاجية للعمال، لأنه يربط جماعات العمل بعضها مع بعض، ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل التي تضع أسساً واضحة للإنتاجية.

ث- المرحلة الرابعة:

تم فيها" اختبار نتائج المقابلات، وإجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء، كما قدم لهم نظام للحوافز، وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان أهم أنظمة الحوافز. (علي، حمدي، 1981، ص: 180، 181).

كما أن حركة العلاقات الإنسانية تعتبر من الأوائل التي تبنت اللجنة الأولى لسلوك الالتزام الذاتي للأفراد وعلى هذا الأساس توصلت تجارب الهاوتورن إلى:

♣ الحالة المعنوية للأفراد عامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

♣ أن التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال أهم بكثير من تحديد إنتاجيتهم ودرجة إقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة.

♣ إن سياسة الإدارة اتجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها إياهم كأدميين تحدث أثراً سحرياً في نفوسهم لزيادة الإنتاج حتى ولو لم يتغير شيء في ظروف العمل المادية.

♣ إن إعطاء العمال فرصة المشاركة في تصميم وإدارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزاً أساسياً للإقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج.

♣ إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيراً في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما يؤدي أيضاً إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت.

♣ إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العاملين، هو انعكاس لواقع اجتماعي غير مرضٍ، فالاضطرابات والتغيب عن العمل والخوف من المستقبل والبطالة وغيرها ما هي إلا نتائج لأوضاع اجتماعية ونفسية غير صحيحة.

وتأسيساً على ما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ربطت بين الوضع الاجتماعي والنفسية للعمال ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم، ووضعت نصب أعينها أوضاع العمال بصفتهم جماعات بشرية، لهم الحق في العيش الكريم، والدخل المادي المناسب، وذلك في جو من العلاقات الاجتماعية المناسبة، التي

تتعرض على صورة قيم سلوكية، وآراء ومعتقدات سليمة، وسلوك تنظيمي يتمتع بأداء عالٍ ومرتفع، فالإدارة تنظر إلى العمال نظرة اجتماعية، وليست نظرة إلى أفراد، لأن العمل كما هو معروف نشاط اجتماعي وليس الأجر هو كل ما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية أكثر إلحاحاً وضرورة من الأجر المادي، يسعى العامل لإشباعها والوصول إليها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، كحاجته للحصول على مكانة اجتماعية مناسبة لإمكانياته ومؤهلاته تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم.

وساعد على ذلك كله، وجود قيادة ديمقراطية تمتن أو اصر العلاقة بين العمال والإداريين، وتمكن من توفير الفرص الملائمة لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة لرضا والاستقرار النفسي، مما ينعكس على الإنتاج بنمو مطرد في مستويات الأداء والإنتاجية، ويؤدي أيضاً إلى زيادة الأجور المادية والمكافآت والحوافز بأنواعها المتعددة. (الأصفر، أحمد، بدون سنة نشر، ص: 180، 181).

ثالثاً: الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

لزيادة مستويات الأداء والإنتاجية للعاملين في المنظمات الاجتماعية والاقتصادية، تضع مدرسة العلاقات الإنسانية عدة أسس أو ركائز يجب الأخذ بها ومن أهمها:

أ- **المصالح المشتركة:** إن اتفاق كل من العاملين وإدارتهم على مصالح مشتركة وأهداف محددة، سيؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وعندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعة حقيقية مشتركة بينهم وتناسب ذلك العمل مع إمكانياتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا والوصول إلى غايات مشتركة تحقق الراحة المعنوية لجميع العاملين في المنظمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

ب- **الاختلافات الفردية:** لا يستطيع أحد إنكار اختلاف الأفراد في طباعهم وميولهم وعواطفهم وردود أفعالهم، فليس هناك إنسان هو طبق الأصل عن إنسان آخر، فكل شخصية إنسانية صفاتها وطباعها وأمزجتها الخاصة بها، ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة للتوفيق " قدر المستطاع" بين الأفراد ومحاولة التخفيف من الفروق الفردية، وذلك عن طريق إشباع ميول العاملين ورغباتهم، وعدم السماح للروح الفردية بالتبلور والظهور بشكل يعيق العمل والإنتاج، وإنما يجب تأمين كل المستلزمات الكفيلة بخلق جو جماعي بعيد عن النزعة الفردية الأنانية.

ت- **الدوافع:** تتحكم الدوافع بسلوك العاملين في المنظمات الاجتماعية، وتحثهم للاستجابة إلى تصرف ما أو أداء سلوك ما بقصد تحقيق هدف معين ليشبع ذلك الدافع، فالدافع وسيلة تؤثر في الفرد وتدفعه لسلوك طريق معين لإشباع حاجات مادية أو معنوية، ومن دون الدوافع نفقد القدرة على بث روح العمل والنشاط والتنافس الشريف وخلق الطاقات الكامنة وتجديدها في نفوس العاملين، فما على الإدارة إلا نبش تلك الدوافع وتوظيفها التوظيف السليم والمفيد لصحة التنظيم الاجتماعي.

ث- **الكرامة الإنسانية:** وهي أهم عنصر من عناصر مدرسة العلاقات الإنسانية، فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون أكثر ارتياحاً وسروراً ويكون أدائه أعلى، فالكرامة الإنسانية هي حق

طبيعي لكل إنسان وليس هبة تمن بها الإدارة على العاملين، وإنما هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية، وهي لكل عامل ولكل إنسان مهما قل شأنه، أو مهما كان عمله بسيطاً أو صغيراً. (الفارس، سليمان خليل، 1993، ص: 43،41).

ولتحقيق أداء مرتفع للعاملين، وضعت مدرسة العلاقات الإنسانية خطة وبرنامجاً للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية تتكون من:

♣ **الأهداف:** معروف أن لكل منشأة أو مؤسسة أهدافها الخاصة التي تسعى لتحقيقها، ولا تتحقق تلك الأهداف دون التعاون بين العمال والقيادة الإدارية، وذلك من خلال رسم خطة تتمثل في الحصول على أفضل كفاية إنتاجية ممكنة، والأداء بروح معنوية عالية، وتوظيف العامل في المكان الذي يتناسب وإمكانياته ومؤهلاته، والحصول على أجر ومكافأة، وحوافز مادية ومعنوية، كلها تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

♣ **السياسات والبرامج:** إن وضع برنامج واضح ودقيق يتناول قضايا العاملين من أجور ومكافأة ورحلات ورعاية صحية واجتماعية والمشاركة في الإدارة و.. وغيرها كفيل بنجاح السياسات والبرامج جميعها.

♣ **التنظيم:** تحديد الواجبات والحقوق للعاملين الإداريين في المؤسسات الاجتماعية المختلفة، ومجال كل عامل، والإشراف والمراقبة الدائمة والتوجيه المستمر، مع تقويم البناء وتنظيم العلاقات بشكل واضح وبسيط، كل ذلك سيؤدي إلى القضاء على الفوضى في المستويات جميعها (العليا-الدنيا) وتحقيق النظام المرن الذي ينعكس على الأفراد العاملين بالراحة والاستقرار واحترام القوانين والتزامها عن قناعة ورضا وصدق.

♣ **التنفيذ:** أي تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات الموضوعية جميعها، ومراقبة سير خطة العمل وتلافي الأخطاء والعثرات الحاصلة في الخطط السابقة، والاستفادة في التنفيذ من قوانين المعرفة العامة، وأسس العلوم الاجتماعية وقواعدها، ودراسة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين، باستخدام مهارات فنية وإنسانية وعلمية من أجل تنفيذ البرامج كلها.

♣ **الرقابة:** إذ يتم التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج على الصورة المثلى، من خلال عملية المراقبة والحكم على مقدار ما تم تنفيذه وما لم ينفذ، أي المقارنة بين الفعل الواقع والمخطط المدروس، بإتباع عمليات المراقبة الموضوعية، وحل جميع العقبات التي تعترض العمل، والمشاكل التي يتعرض لها العاملون من خلال رقابة فعالة هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية للعاملين وإشباع جميع رغباتهم النفسية والاجتماعية. (الفارس، سليمان خليل، 1993، ص: 45،43).

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا.

وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تتصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية:

❖ أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.

❖ أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك بالقطن لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل. بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.

❖ أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

❖ أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

❖ أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المتخلفة على العنصر البشري.

ولكن البعض يرى، أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت فقط على الإنتاجية، وأغفلت العامل الإنساني، فهي إذن نتيجة منطقية لسلبات نظرية البيروقراطية والإدارة العلمية وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، وتركز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان، وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها.

2- نظرية دوجلاس لماك غريغور: النظرية X و النظرية Y :

رغم الانتقادات التي وجهت إلى حركة العلاقات الإنسانية إلا أنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري لأنها أظهرت الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية خالية من العواطف والمشاعر والأحاسيس والاحتياجات، ويعتبر دوجلاس ماك غريغور من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته الفلسفة الإدارية وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن لكل مدير فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبح تصرفاته بصيغة معينة فقد بين ماك غريغور أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة لا تحمل التعديل أو النفاش، فمبدأ السلطة الذي ارتكزت عليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، ولكن ماك غريغور يرى أن هناك مصادر أخرى وهي السلطة غير الرسمية.

وقد استنتج ماك غريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباتهم وهذه نظرية مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم. (كامل محمد المغربي، 2007، ص: 118).

أولاً: تصورات النظرية

وبهذا التحليل استطاع ماك غريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية وأسمائها نظرية (x) ثم قدم تصور لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسمائها بنظرية (y). وكان من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية. (اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1991، ص: 91).

أ- نظرية x: وهي الأسلوب التقليدي في الإدارة، ويتميز بالافتراضات الأساسية حول الإنسان هي:

- ♣ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- ♣ الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية.
- ♣ الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

- ♣ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- ♣ لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- ♣ الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- ♣ لديه طموح محدود نسبيا ويطلب الأمن فوق كل شيء. (جمال الدين لعويسات، 2002، ص: 13).
- ب- نظرية: y فهي عكس تماما النظرية الأولى، فهي تفترض أن:
 - ♣ الإنسان نشيط وطموح، ويتمتع بالذكاء .
 - ♣ يريد أن يعمل ويحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة.
 - ♣ يستطيع الأفراد الإبداع إذا استغلت الظروف بشكل صحيح
 - ♣ كون العمل رغبة طبيعية مثلها مثل اللعب والراحة.
 - ♣ أن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.
 - ♣ كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية، ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها.
 - ♣ الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط، ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات .
 - و عليه فإنه ليس في حاجة ليرغم على العمل إرغاما أو يراقب بإحكام، لأن عنده رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت لإدارة معاملته. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 171، 172).

ثانيا: التطبيق الإداري لنظرية x و y

فإذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد من النمط x متأصلة أي مع أفراد لديهم كراهية للعمل ويفضلون أن يوجهوا من طرف الغير، ويتهربون من المسؤولية، وقليلي الطموح، فعليها أن تتبع سلوكا سلطويا وبيروقراطيا يقوم أساسا على الرقابة وإصدار الأوامر، حيث أسلوب العقاب والمكافأة أي تطبيق مبدأ " الجزرة والعصا" وفي هذه الحالة أي x فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم، ولا عن المهارات التي يمتلكونها يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية، والفرد في ظل فلسفة نظرية التنظيم التي تقوم عليه هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات، وهذا التنظيم في نظر " ماك غريغور " تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي، وإن ما يحرك سلوكه ويدفعه إلى العمل هو الدافع المادي فقط.

وعلى نحو مخالف لذلك إذا كان تصور الإدارة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم من النمط y والأفراد من هذا النمط يتصرفون بكون بدل المجهود العضلي والفكري لديهم، في العمل تصرف طبيعي، وهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، والعمل والالتفات حول الأهداف التي التزموا بها، ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات، وقدرات الأفراد من هذا النموذج غير

مستغلة، وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم، لذا فالمنظمة يجب أن تعمل على إشراك العمال في إتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية، ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد. عن عمله. (بوخمم عبد الفتاح، 2001، ص: 129).

من خلال هذا نستنتج أن نظرية (x) تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وأن الرضا والأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين. بمعنى هي نظرية تقليدية متشائمة تفترض أن الإنسان مخلوق كسول غير طموح ولا يتمتع بالذكاء، العمل في نظره شيء غير مرغوب فيه وأنه لا يريد أن يتحمل المسؤولية، ويقوم بأقل جهد لأنه أناني بالوراثة يهتم بنفسه فقط ولا يبالي لمصلحة الجماعة ويريد إشباع الحاجات الجسمية والأمن فقط وأنه يعمل في وجود رقابة محكمة.

وأن نظرية (y) ترى بأن بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتاحت لهم الفرص، وأسندت لهم المسؤوليات وسمح لهم بالإبداع والابتكار مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي. بمعنى هي نظرية حديثة متفائلة وهي عكس النظرية الأولى إذ أنها تفترض أن الإنسان نشيط طموح وإيجابي يريد أن يعمل وقابل للنمو إذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك وأنه يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها وأن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية والاحترام ولكن تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالقدير والاحترام وإثبات الذات وهذا ما يراه مازلوا من هلال نظرية الحاجات ولا داعي لأن يراقب لأن لديه رقابة ذاتية نابعة من ذاته ويلتزم داخل المنظمة إذا أحسنت المنظمة إليه. (محمد عثمان نجاتي، بدون سنة نشر، ص: 283).

ومنه نرى حسب هذه النظرية أن هناك نوعين من المسارين: X & Y، حسب طريقة تعامل كل منهم مع الأفراد، وهذا التقسيم مبني علي بعض الافتراضات لدى كل من النوعين، فالنوع X يفترض أن الأفراد يكرهون العمل، وسيعملون جهدهم علي تجنب القيام به، ولهذا فإن علي المسير مراقبتهم، وتوجيههم، وتهديدهم وعقابهم لدفعهم إلى العمل، كما أنه يري أنهم يتجنبون المسؤولية، وأنه ليس لديهم طموح، وأنهم يحتاجون من العمل فقط إلى الأمان وخاصة الأمان المادي.

وعلى العكس، فإن النوع Y يفترض أن الأفراد يرون أن العمل ضرورة طبيعية للإنسان، وأنهم سيمارسون توجيهها ورقابة ذاتيتان، إذا كانوا مقتنعين وملتزمين بالعمل، وأن الفرد العادي يمكن تعليمه وتدريبه علي تقبل المسؤولية والسعي إلي تحملها، وأن القدرة علي التطوير والابتكار موجودة لدي الجميع وليس المسير أو المدير وحده.

وعلى هذا الأساس نستخلص أن دوجلاس ماكجروجر ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. وبالتالي يمكن القول أن ماكريجور ابتكر نظريته السلوكية المسماة نظرية X أو س ونظرية Y أو ص لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة.

3- نظرية الحاجات هرم لأبراهام ماسلو Abraham Maslow:

لقد حاول العالم النفسي أبراهام ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية " هرم الحاجات لماسلو theory Maslow's hierarchy " هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا.

وأست هذه النظرية على أساس أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وتتألف النظرية في الخطوات التالية:

♣ الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.

♣ تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو إلحاح هذه الحاجات.

♣ يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا من الحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد سالما للإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

♣ إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، والتي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاما نفسية، ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط. (أحمد ماهر، 1995، ص: 137).

أولا: الحاجات الأساسية حسب ماسلو:

يرى ماسلو أن العامل يصبح راضيا عن عمله عند أي نقطة معينة إذا ما تم الوفاء باحتياجات معينة، وهناك خمسة أنماط من الحاجات الرئيسية ذات تسلسل هرمي بمعنى لا بد من إشباع المستويات السفلى من الحاجات قبل أن يهتم بالمستوى التالي من الحاجات، ويعتبر هذا التسلسل الهرمي بمثابة " درجات السلم " يتم صعوده درجة بدرجة. (عزت عبد العظيم طویل، 1999، ص: 189).

و فيما يلي نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمس التي اشتمل عليها هرم ماسلو:

أ- الحاجات الفيزيولوجية

وتشمل مجموع الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى الطعام، السكن والماء والأكسجين، النوم، الجنس والتخلص من الألم أو تجنبه، وتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب وظروف العمل (التدفئة، التكيف والمرافق، توافر الطعام). (اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1991، ص: 94).

ب- الحاجة إلى الأمان

بعد إشباع الحاجات البيولوجية الأساسية، فإن الوظيفة التي تقوم بمجرد توفير الطعام والمأوى لا تعتبر وظيفة توفر الرضا، ويتحول اهتمام العامل نحو إلى إشباع الحاجة إلى الأمان والأمان، مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجآته. وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القريب والبعيد، والحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل أو ضد الحريق... الخ. (جمال الدين محمد المرسى، 2002، ص: 348).

ت- الحاجات الاجتماعية

عندما يتم الوفاء بأول مستويين من الحاجات الإنسانية، فإن رضا العامل عن عمله سوف يستمر، وذلك فقط عندما يتم إشباع حاجاته الاجتماعية. وتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من الأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها التعزيز والود، كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه، أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وتمثل جماعات العمل الأقسام، والإدارات، واللجان والاجتماعات، والتي من خلالها يشبع الفرد حاجاته الاجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنمط الاقترحات، والحفلات، والرحلات يمكنها جميعا أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

ث- حاجات التقدير

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين له وحاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الحوافز، والترقيات، والألقاب البراقة، دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال في حالة إنجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الثناء يمكن أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير.

ج- حاجة تحقيق الذات:

هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته، ومهاراته الحالية، المتصلة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا وتحقق له الرضا. وأن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة

متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيعوا أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات، وأن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية والإبتكارية. بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذاتهم. (أحمد ماهر، 1995، ص: 141).

ثانياً: التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات:

يحتاج التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات إلى التعرف بواسطة المدير، أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة، وبما أن الحاجات الغير مشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك ووجب على المدير، أو المنظمات أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات وربط إشباعها بأداء مطلق بأمن العاملين. (أحمد ماهر، 1995، ص: 144).

ثالثاً: الإدارة والحاجات الإنسانية للعاملين:

لكي تتحقق إشباع الحاجات الإنسانية، لابد من وجود باعث أو مؤثر خارجي لفرد يدفعه للتحرك، لذلك يجب أن تهتم الإدارة باستخدام هذه المؤثرات أو البواعث لحفز الأفراد على مزيد من الإنتاج، ومن المألوف استخدام مثل الأجور والمكافآت، والمديح أو الثناء، فهي لا تؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضاً تحقق الرضا والسعادة للفرد، وفي بعض الأحيان تستخدم الحوافز السلبية، كالتهديد والعقاب. ولكن لا ينصح باستخدام هذا المدخل، ويفضل استخدام الحوافز الإيجابية، ومن الحوافز الإيجابية المستخدمة على نطاق واسع بالمشروعات الصناعية والتجارية، ما يلي:

أ- الحوافز النقدية.

ب- الأمن والاستقرار الوظيفي.

ت- الثناء والمديح والتقدير.

ث- المنافسة.

ج- المعرفة والإبلاغ بالنتائج.

د- المشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يخص العمل. (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص: 52).

وإذا تساءلنا ماذا يريد الأفراد العاملين من الإدارة أن تحقق لهم؟ والإجابة على هذا التساؤل نجمله فيما يلي:

♣ **الدخل:** باعتبار الدخل وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمن الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.

♣ **ضمن البقاء في الوظيفة:** وهذا الضمان يؤدي إلى انتظام الدخل الذي هو من الأمور الهامة التي يحرص عليها العامل اليوم وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان.

♣ **الحصول على وظيفة محترمة:** وتتبع هذه الرغبة من حاجة العامل إلى تقدير ذاته وشعوره وإحساسه بأنه شخص منتج، وذلك من خلال التحاقه بعمل يتناسب مع قدراته وميوله، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

♣ **تكوين العلاقات:** حيث يسعى العامل في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تتبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرص تأثيره على الآخرين.

♣ **فرصة الرقي والتقدم:** حيث يرى العامل بأن هناك فعلا فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصا في عمله.

♣ **ظروف عمل مريحة:** من المسلم به أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وخبرات، وهذه الرغبة نابعة أصلا من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص لانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له.

♣ **التقدير والثناء:** حيث يرغب العامل كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلا من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته، ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافآت أو الترقية، ويمكن أن يكون التقدير شفويا أو كتابيا.

♣ **الرئيس الكفاء والعدل:** أن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع العاملين، وتتبع القيادة الكفاء والحكيمة من الحاجة إلى ضمان الاستمرار والبقاء في الوظيفة، وهي حاجة طبيعية إذا قيست بحاجة الفرد في الحياة والبقاء لذلك فإن على الإدارة أن تعمل على إشباع احتياجات العاملين.

الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا وهو ما ينعكس أثره على أداء العاملين في المنظمة وإشباع هذه الحاجات هو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة. بين الطرفين الإدارة والعاملين. (احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص: 197، 199)

رابعا: مناقشة نظرية Maslow :

بالرغم من عمومية هذه النظرية إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة بل أنها فقط تفسر جزء كبير من السلوك الإنساني، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في تطبيقها، ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

أ- تقترض النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، مثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، وقد يهتم الآخريين بالحاجات الاجتماعية، وبالتالي فقد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع لسلم الحاجات لماسلو.

ب- قد يصبر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تقترضه النظرية بأنه في حالة إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

ت- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم % الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجته الفيزيولوجية بدرجة 50 و يكون هذا مرض له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين.

ث- تفترض النظرية أننا ننقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور. إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت. (أحمد ماهر، 1995، ص: 143، 144).

ج- إن الزمن عامل مهم فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات، فالحاجات غير المهمة لعامل ما في وقت معين قد تصبح مهمة في وقت آخر، وما كان مهما اليوم قد يصبح ثانويا غدا.

ومقرون الزمن بتلك الجماعة أو غيرها من العوامل التي يقيم معها الفرد علاقات مختلفة، فقد يكون لهذه الجماعة تأثير في تغيير حاجته، وتغيير القدر الذي يكفي لإشباعها فالعامل الجديد الذي يلتحق بالمنظمة قد لا يريد في البداية أكثر من وظيفة ثابتة وأجر معقول، ولكن بعد مرور فترة زمنية قد تستجد عنده حاجات أخرى نتيجة احتكاكه بعمال آخرين، فقد يريد أن يحصل على تقدير رئيسه أو احترام زملائه، أو يثبت قدراته للعاملين معه، قد يتغير أيضا بالقدر الذي يكفي لإشباع هذه الحاجات، فالأجر الذي كان يراه كافي. عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة، يراه بعد مدة زمنية غير كاف ويرغب في أجر أعلى. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 182).

د- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.

ر- لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع نموذج Maslow

ك- كما أن هيكل الحاجات غير مستقر، بل إنه متغير بدرجة أكثر مما أظهرته النظرية.

ل- ومن ثم فإن الإسهام الأساسي للنظريّة، يتمثل في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات. (راوية حسن، 1999، ص: 115).

م- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه Maslow.

ن- أن التسلسل الهرمي للحاجات يعني ضمان أن الأفراد - بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها- يدركون هذه الحاجات، وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة. والحقيقة هي أن الأفراد يختلفون في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة وكذلك في القيم التي يعطونها لها.

ع- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص: 378).

من خلال ما سبق ذكره، فمهما أن ماسلو تناول كل فئة من هذه الحاجات مستقلة عن بعضها البعض، إلا أن هذا التصنيف مفيد لأنه يشتمل على أهم الحاجات الإنسانية التي يرغب الفرد إشباعها، ففي

حالة إشباع حاجة من الحاجات فإن هذا سيؤدي إلى رضا الفرد، أما في حالة عدم إشباع هذه الحاجة فإنه سيؤدي إلى حالة من التوتر الحاد (الإحباط) والذي يعبر عنه في شكل سلوك دفاعي مما يدل على عدم رضا الفرد عن عمله.

4- نظرية العاملين: لفرديريك هيرزبرغ Frederic Herzberg

لقد قدم هيرزبرغ نظريته بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية لمدينة " بتسبرغ " Pittsburgh من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 فرد من المهندسين. والمحاسبين العاملين في تلك المنطقة. (حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، بدون سنة نشر، ص: 126). وقد استخدم هيرزبرغ المقابلات الشخصية أثناء هذا البحث، وذلك للحصول على إجابة لبعض الأسئلة والتي منها ما يلي:

♣ هل يمكنك وصف بالتفصيل شعورك الطيب نحو وظيفتك؟.

♣ هل يمكنك وصف بالتفصيل شعورك السيئ نحو وظيفتك؟.

ولقد ساعدت الإجابة على هذين السؤالين على تكوين نوعين من العوامل يتعلق بالرضا وعدم الرضا عن العمل. لقد أظهر هيرزبرغ أن الرضا (Satisfaction) عن الوظيفة ليس عكس عدم الرضا، (Dissatisfaction) كما كان يعتقد من قبل، أي مفهوم الرضا ليس مفهوما ذو بعد واحد بل هو ذو أبعاد متعددة. فمن هنا فإن في رأي هيرزبرغ أن الأبعاد التالية تفسر الرضا:

♣ عدم الرضا / ليس هناك عدم رضا.

♣ الرضا / ليس هناك رضا.

أي أن الفرد ربما يشعر بحاجة من عدم الرضا عن الوظيفة، وربما تتوافر بعض العوامل التي تسبب عدم وجودها في حالة عدم الرضا، والتي لا يؤدي إلى الرضا بل مجرد الشعور بأن ليس هناك عدم الرضا، وبنفس المنطق فقد تكون هناك عوامل معينة يترتب على توافرها أن يشعر الفرد بالرضا، ولكن ليس معنى عدم توافرها هو أن يشعر الفرد بحالة عدم الرضا.

أولاً: العوامل التي توصل إليها هيرزبرغ:

على هذا الأساس استطاع هيرزبرغ أن يتوصل إلى المجموعة الأولى من العوامل وهي العوامل الصحية Hygiene Factors والمطلوب توافرها للمحافظة على الأقل على مستوى " لا يوجد عدم الرضا " أي أن توافر هذه العوامل يؤدي إلى الإحساس بأنه لا يوجد عدم رضاه وهذه العوامل هي:

أ- الراتب - Salary .

ب- أمان الوظيفة - Job security .

ت- ظروف العمل - Working condition .

ث- المكانة - Status .

ج- إجراءات الشركة - Company Procedures .

د- جودة الإشراف - Quality Supervision.

ومن ناحية أخرى فقد توصل هيرزبرغ إلى مجموعة ثانية من العوامل أطلق عليها العوامل المشبعة أو الدافعة، والتي في حالة توفرها يؤدي إلى حالة من الرضا أو الدافعية وفي نفس الوقت فإنه عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى عدم الرضا، ولكن مجرد أن الرضا يصبح غير موجود، وهذه العوامل هي:

الإنجاز - achievement.

أ- الاعتراف - Recognition.

ب- التقدم - Advancement.

ت- العمل نفسه - The Work it self.

ث- المسؤولية - Responsibility .

ج- إمكانية النمو - Possibility of growth .

(جمال الدين محمد المرسى، 2002، ص: 269، 270).

ثانياً: التطبيق العملي لنظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

يمكننا أن نقول أن النظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الاسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني، فالنظرية تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياستها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد، وأن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحد من شعور الفرد من الإستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا، فهذه العوامل بالرغم من ذلك فإنها هامة وشرط أساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء، أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الإستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يجيد لمشاعر الإستياء، ويعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا كي تظهر إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الدافعية هي مثل الإنجاز، والشعور بالتقدير، واحترام الآخرين. وتصميم العمل وغيرها. (أحمد ماهر، 1995، ص: 151، 152).

بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرغ إلا أن نظرية العاملين تعرضت إلى عدد من

ثالثاً: الانتقادات من جانب العديد من الباحثين والممارسين والتي من أهمها ما يلي:

أ- أن العينة 220 محاسب ومهندس التي استخدمت في البحث للتوصل إلى النتائج المطلوب تعميمها تعتبر غير كافية من حيث العدد، ومن حيث نوعية العاملين.

ب- إن التكنولوجيا والبيئة، والخبرات السابقة لأعضاء هاتين المجموعتين من الوظائف، بالطبع تختلف بدرجة كبيرة عن تلك الخاصة بأعضاء مجموعات وظيفية أخرى مثل الممرضات، والأطباء، وضباط الشرطة، والمدرسين.

ت- إن الطريقة التي استخدمت في الحصول على البيانات اللازمة لبناء النظرية تعتبر غير دقيقة، حيث اعتمدت هذه الطريقة على الأسئلة التي تقوم على التذكر واسترجاع الخبرة السابقة
 ث- أن هناك العديد من الباحثين والممارسين ينتقدون ما توصلت إليه هذه النظرية بأن المرتب غير قادر على التأثير في الدافعية أو في أداء العاملين.
 ج- أن هذه النظرية أفرطت في تبسيط طبيعة ومفهوم الرضا، كما أنها قامت بتبسيط الميكانيكية التي من خلالها يتحقق الرضا وعدم الرضا الوظيفي.
 د- أن هذه النظرية أهملت الفروق الفردية، ولم يهتم كثيرا بمضمون نظريته والأداء في التطبيق العملي، وهو لم يقدم أيضا تفسيراً كافياً حول لماذا العوامل الصحية والعوامل الدافعية يجب أن تؤثر في أداء الفرد، كما لم يوضح لماذا هناك بعض العوامل تعتبر هامة جداً وترتبط بالرضا الوظيفي. (جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص: 381، 382).

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية هيرزبرغ فإن ذلك لن يقلل من مساهمة هذه النظرية في تفسير الدافعية، فلقد انطوت على الكثير من التفسيرات الهامة، والتي أثارت الباحثين والإداريين وشجعتهم على الاهتمام بتغيير العديد من الأفكار، والأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي والدافعية للأداء .

5- نظرية دافع الإنجاز ماكلياند Accomplishment Motivation theory :

صاحب هذه النظرية هو العالم ديفيد ماكلياند Maclelland وتتمحور هذه النظرية على أن هناك بعض الأفراد الذين يرغبون إذا ما قاموا بعمل ما أن ينجزوه على أكمل وجه إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. ويعنى ذلك أن إتمام العمل بصورة جيدة يعتبر هو الدافع بحد ذاته.
 ولد ديفيد ماكلياند في ولاية نيويورك سنة 1917 وحاصل على الدكتوراه في علم النفس. والذي توصل إلى النظرية المسماة حافز الانجاز أي أن هناك أفراداً ذوو ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الانجاز العالي.
 حيث يرى أن المجتمعات التي تتميز بدوافع أكبر للانجاز تنتج رجال أعمال أكثر طاقة ونشاطاً وان هؤلاء الرجال بدورهم يحققون نمواً اقتصادياً أسرع. مثل هؤلاء لا بد أن يتحملوا أخطار المجازفة والاستعداد لتحمل درجات متوسطة من المخاطرة تتصل بارتفاع مستوى الحاجة إلى الانجاز.
 في الحقيقة أن هؤلاء الذين لديهم دوافع أكبر للانجاز يتزايد احتمال نجاحهم ويفوق نظيرة عند من ليسوا كذلك كما أنهم عادة يكونون أكثر نشاطاً وابتكاراً وقدرة على العمل وبذل الجهد وأخيراً فإن هؤلاء الناس يستمدون إحساساً بالرضا من عملهم بأنهم ناجحون يفوق ما يأتئهم من الشهرة والثناء.
 يظهر مفهوم الحاجة وكأنه حجر الزاوية في نظرية ماكلياند وتفرض نظريته وجود ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي الإنجاز، القوة (السلطة)، الدافع إلى الانتماء، وتختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية وإنما تختص

بطبيعة العمل، ويفترض صاحب هذه النظرية أن الناس تحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع، وما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 232).

قام ماكلياند بدراسات عديدة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من أجل إثارة موجة الإنجاز لديهم. وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه وتوصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد ونشأته ونوع المنشأة التي يعمل بها وقد بينت الدراسات أن ذوي الإنجاز العالي يتصفون بعدة خصائص:

♣ الميول إلى المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشاكل.

♣ يميلون إلى المخاطرة المتوسطة.

♣ يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم.

أولاً: خطوات تنمية الدافع للإنجاز عند ماكلياند:

اقترح "ماكلياند" أربع خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد وهي:

أ- أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.

ب- أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم العالية.

ت- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

ث- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية

أمضى العالم النفسي دافيد ماكلياند سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية، وتوصل ماكلياند أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد ومن خبرته، ومن التعرض لمظاهر ونواحي معينة للمجتمع الذي يعيش فيه، على عكس ماسلو ووالدفير، فإن ماكلياند لم يكن مهتماً بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية وبذل من ذلك فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات، وبلغه أخرى فقد كان ماكلياند يحاول الإجابة على مثل هذا: التساؤل: تحت أي ظروف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي على نماذج معينة من الدافعية ؟

ثانياً: الحاجات الثلاثة لماكلياند:

استطاع ماكلياند أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وحسب هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقاً لسلوكهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص: 359).

أ- **الحاجة إلى السلطة:** فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسموا بقوة الشخصية، المهتمون بالنفوذ حريصون على

التأثير على الآخرين للحصول على مكانة لديهما أما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم كما ويستنتج صاحب نظرية الانجاز بان الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين. ولقد أوضح أدلير أن الطموح والعدوانية والحاجة إلى السيطرة تعبر عن الرغبة في القوة. (حامد عبد السلام زهران، 1988، ص: 118).

فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي يؤتي الثمار المطلوبة من وراء امتلاكهم لهذه القوة وهذا التأثير.

ب- **الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين.

والمهتمون بالانتماء حريصون على علاقات حميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية إن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الغير لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصدقات التي يقيمونها فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما. بينما المهتمون بالانجاز يختارون الأصدقاء و يقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. (حامد عبد السلام زهران، 1988، ص: 11).

ت- **الحاجة للإنجاز:** الأفراد الذين في حاجة للاكتمال يسعون دائماً لبلوغ النجاح، وتفادي حالات الفشل، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافاً تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر، من أجل إثبات الذات وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق، وتنعكس على تصرفاتهم وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

أما ماكيلاند 1953 فعرف الدافع للإنجاز بأنه "الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق"، يقدم لنا في مؤلفه الذي صدر عام 1961 تعريف آخر "بأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة، وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة". (مجدي أحمد عبد الله، 2003، ص: 178، 179).

ثالثاً: خصائص الدافع للإنجاز:

المهتمون بالانجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحد ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم وقد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب النظرية، أن الأفراد ذوو المستوى العالي من الانجاز يمتازون بخصائص أهمها:

أ- أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها بعض التحدي ويرغبون في أي يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم لتحقيق أهدافهم، ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي، ويمكن حث هؤلاء بالمال إذا تم إشباع الحاجات الأربعة السابقة كما أنهم يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة ومحددة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم.

ب- أن ذوي الانجاز المرتفع هم حقا أناس يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع. فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصوراتهم لقدراتهم الخاصة ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية هذه الأهداف. وبمجرد تحديد هذا الشخص هدفا لنفسه، فإنه ينسى كل ما عداه إلى أن ينجز عمله بنجاح ويحقق ذلك الهدف الذي وضعه نصب عينيه، فهو شخص متفان لا يرضى بترك العمل في منتصفه، ولا يقبل أن يبذل جهدا أقل من أقصى جهد لديه. (مجدي أحمد عبد الله، 2003، ص: 180).

ت- كما يكرهون تضييع الوقت ولا يعبتون بإغضاب الآخرين أو مضايقتهم إذا ما كان ذلك ضروريا لرفع الكفاءة، وأخيرا فإنه يكون مستعدا للتضحية في الوقت الراهن من أجل أن يجني مزايا في المستقبل، مثل العمل بجد بدلا من الاستمتاع والسرور أو الادخار بدلا من الإسراف. (أحمد محمد عبد الخالق ومایسة النیال، 1991، ص: 150).

رابعاً: عناصر النظرية:

أ- دافع الإنجاز أو الرغبة بإتمام العمل بصورة جيدة سلوك يتسم به بعض الأفراد الذين يطلق عليهم مسمى ذوي الإنجاز العالي.

ب- يمكن لهذا الدافع دافع الإنجاز تأصيله في نفوس الأفراد عن طريق ربطه بالحوافز والعوائد.

ت- يتمتع أفراد الإنجاز العالي بصفات مميزة مثل القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر واختيار المهام التي توفر لهم الشعور بالنجاح والتقدير.

خامساً: التطبيق العلمي لنظرية دافع الإنجاز:

أ- ربط الحافز والعوائد بجودة العمل إتقانه ما يدفع الأفراد إلى إبراز طاقاتهم واستغلالها.

وإن توفير ظروف عمل تشابه تلك الخصائص التي أشرنا إليها درجة متوسطة من المخاطر، ودرجة علم كامل بالتقدم في الإنجاز يمكن من مساعدة ذوي دافع الإنجاز العالي من إبراز طاقاتهم، واستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم شخصيا.

ب- ولأن دافع الإنجاز يمكن تعلمه وغرسه في نفوس الأفراد، فإنه يمكن تصميم برامج تدريبية تساعد الأفراد على تنشيط دوافع الإنجاز لديهم. بمعنى إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فإننا بالتالي يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز. (أحمد ماهر، 1995، ص: 147).

سادساً: ماذا يفعل الفرد عندما يفشل في إشباع حاجاته؟

عندما يفشل الفرد في إشباع حاجاته، فإنه يشعر بالإحباط وتصيبه حالة عدم التوازن ولاضطراب، وهنا فالفرد يكون له خيارات من السلوك يختار أحدهما (طبعاً هذا السلوك لا شعوري).

أولاً: السلوك الإيجابي: وهنا يعترف الفرد بحقيقة الموقف ويقر أن حاجاته المستهدفة لم تكن واقعية أو ضرورية وبالتالي يتقل الأمر ولا تتولد لديه انعكاسات خطيرة (رد فعل).

ثانياً: السلوك الدفاعي: عندما يفشل الفرد في إشباع حاجاته فإنه يلجأ إلى عدة أساليب من السلوك حماية لنفسه ودفاعاً عن شعوره وكبريائه الذي جرح، والسلوك الدفاعي قد يأخذ بعض الأشكال التالية: أ- العدوانية: غضب وعنف مادي ومعنوي موجه للأشخاص أو للأشياء، وهذا النوع من السلوك هو أخطر أنواع السلوك وأكثرهم أذى للفرد نفسه وللآخرين، وفي هذا السلوك ليس بالضرورة أن يصب الفرد عنفه وغضبه على من وقف عائقاً لإشباع حاجاته فهو قد يوجه لأشياء أو لأفراد آخرين إذا ما عجز عن توجيهه مباشرة للشخص المعني.

ب- التراجع والنكوص: ويستخدمه الفرد للهروب من الإحباط باتخاذ سلوكاً خجولياً ومن أهم مظاهر هذا السلوك البكاء والتبول اللاإرادي.

ث- التبرير: وهنا يلجأ الفرد إلى الأعذار لتبرير فشله في إشباع حاجاته، فهو هنا يحاول أن يحمي ذاته ولا يلقي باللائمة على نفسه، بل يبحث عن أفراد أو أسباب يبرر فيها فشله.

ث- التناسي (الكتب): وهنا يحاول الفرد أن يزيل الحدث من ذاكرته وينقله من منطقة الشعور إلى منطقة اللاشعور في المخ، فيحاول أن يبتعد عن كل صلة بالموضوع أو الحدث الذي فشل فيه في إشباع حاجاته.

ج- الانطواء: انطواء الفرد على نفسه، وانعزاله عن الآخرين ويكون بمثابة الغائب الحاضر (الغياب النفسي).

ويمكن اكتشاف حاجات الفرد من خلال قيام المشرفين بمراقبة سلوكه عبر الوقت لكي يحددوا أياً من النماذج الثلاثة تناسبه تمام وهذا يتطلب درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل. وأول خطوة يقوم بها المشرف لتطبيق النظرية هي تحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال.

6- نظرية (Z):

قام "أوليام أوشي" (Wimmiamouchi) أستاذ بجامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات من القرن الماضي في اليابان والولايات المتحدة، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها وتوصل في النهاية إلى النموذج الجديد في الإدارة سماه "بنظرية" Z 1981.

إن نظرية (Z) في أساسها تقوم على أساس للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ "أوشي" أن قضية إنتاجية العمل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفاعلية، كما أن اليابان تختص بثلاثة أسس رئيسية هي: الثقة، المهارة، الألفة، والمودة.

أولاً: فلسفة الإدارة اليابانية تتميز بما يلي:

- أ- **الوظيفة مدى الحياة:** أهم خاصية تتميز بها المؤسسة في اليابان هي توظيف العاملين مدى الحياة.
- ب- **عدم التخصص في المهنة:** تفضل الإدارة اليابانية عدم التخصص في المهنة فالعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر وذلك للاستفادة منه في جميع أقسام المؤسسة وهذا التنقل يكسبه خبرة أكثر.
- ت- **التقييم والترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان إلا كل عشر سنوات وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة.
- ث- **الالتزام الذاتي:** يعمل الموظف أو العامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه حيث أصبح إحسان العمل جزء من مقومات الشخصية للفرد الياباني.
- ج- **طريقة اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتمد الإدارة اليابانية على القرار الجماعي سواء يتعلق بإحداث تعديل أو تأسيس مصنع جديد.
- د- **الاهتمام الشامل للأفراد:** تهتم المؤسسات اليابانية بالعناية بالعاملين وهذا الاهتمام مبني على الثقة المتبادلة وللألفة والمودة.

ثانياً: تطبيق النظرية

اقترح "أوشي" إتباع مجموعة خطوات لتطبيق نظرية (z):

- أ- فهم نوع عمل المؤسسة ودور المدير فيها.
 - ب- معرفة فلسفة الإدارة التي يعمل فيها المدير وتحديدها.
 - ت- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
 - ث- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
 - ج- أهمية التقويم للعاملين واستخدام الترقية البطيئة.
 - د- البحث عن مجالات المشاركة في العمل.
 - ر- تطوير شعور الولاء والانتماء بين الموظفين العاملين في المنظمة.
- ويعتمد "أوشي" أن تطبيق نظرية (z) في المنظمات الأمريكية كما هو الحال في منظمات اليابان، سوف ينتج عنه أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء والتي تتمثل في:

♣ زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل.

♣ زيادة الرضا الوظيفي.

♣ زيادة الاستقلال وحرية العاملين.

♣ زيادة الإنتاجية والفاعلية.

نلاحظ من خلال هذه النظرية (z) أن تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة يتم من خلال فعالية الالتزام بسلوك الانضباط الذاتي سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص: 174، 179).

ويعتبر عالم الإدارة الياباني OUCHI، أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي "A" في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J" فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وهي نظرية، "Z" إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطء عملية الترقية، تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك الفرد، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية.

كما اقترح أوشي خطوات تحول لانتهاج نظرية "Z" من خلال المراحل التالية:

- ♣ شرح أسلوب المنظمة اليابانية: في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم.
 - ♣ تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية: إذ يتم اطلاع العاملين في المنظمة على سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاطها وما حقته من انجازات وذلك تمهيدا للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها.
 - ♣ شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة: إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبنيها والتقييد بها.
 - ♣ مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة: وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة واستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة .
 - ♣ إعادة تصميم وتنظيم العمل: والتي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بما يتطابق مع الفلسفة الجديدة. (علي السلمي، 2001، ص: 90).
 - ♣ اطلاع الاتحادات ونقابات العمل.
 - ♣ توفير نظام خدمة وظيفية مناسب.
 - ♣ تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم.
 - ♣ تنمية العلاقات الشمولية.
 - ♣ بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى: تعتمد نظرية "Z" على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا نظرا لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة.
- وأكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمنظمة وتاريخها وفلسفتها وأهم قيم وأسس الثقافة التي سنتبناها المنظمة، كما أن العملية تتم بصفة مرحلية وتستهدف المنظمة ككل. كما تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة، تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون، تنمية الولاء التنظيمي لديه،

التي تعتبر من أهم القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق صحة المناخ التنظيمي كما أن كلا من تنمية الولاء وروح الفريق تعتبر من أهم أهداف الثقافة التنظيمية. (علي السلمي، 2001، ص: 90).

من خلال الاستقصاء حول خصائص المنظمة اليابانية الذي قام به W.OUCHI تبين أنها عوامل ترتبط مباشرة بمفهوم الفعالية باعتبارها تحقق قدر هائل من الإنتاجية بالإضافة إلى السعي إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والنفسية من جهة وتوخي الموضوعية من جهة أخرى والمحافظة على البعد الجماعي وانخراط أنماط السلوك في كيان المنظمة، كما أن تمتع المناخ التنظيمي الياباني بمجموعة من القيم فسر الارتفاع في مستوى الفعالية التنظيمية، إذ أكد W.OUCHI أن الإنتاجية في المنظمة اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية، كما تبين أن هذه الزيادة لا تتعلق بالسياسة الاستثمارية والمالية للمنظمة وإنما بكيفية إدارة المورد البشري والاهتمام به بالإضافة إلى القيم التي يتمتع بها المناخ التنظيمي الياباني فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي وتتمثل هذه القيم في:

♣ **الثقة:** عامل يؤدي إلى تنمية انتماء الفرد وولائه للمنظمة.

♣ **المهارة:** التي تمكن المشرف من التمييز بين الاختلافات الفردية وبناء فريق متكامل وتكتسب هذه المهارة من الخبرة والاحتكاك.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من هذا الفصل يمكننا القول بصفة عامة أن السلوك التنظيمي يعتبر الخلية الأساسية داخل المنظمات، لذا نجد موضوع السلوك الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين. فهو يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو والتواصل. وإن تقدم الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات وأجهزة تلك الدول، على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وهذا يتوقف على نوعية العاملين وعلى سلوكياتهم داخل المؤسسة ومستوى كفاءتهم وقيمهم.

مما سبق يمكننا القول أن إدارة التنظيم إذا ما أرادت تفعيل دور مواردها البشرية فإن عليها الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأشخاص، وبالتالي على أدائهم؛ وقد يكون هذا الاهتمام مبعثاً ومنبعاً للسلوكيات الإيجابية التي تتماشى مع التسيير العقلاني؛ غير أن كما يحدث في الغالب هو تعارض تلك السلوكيات الإستراتيجية للعمال مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يجعل من دراسة وفهم سلوكيات العمال أمراً أساسياً في سبيل الحصول على ثقة الأفراد وإيجاد سبل للتفاهم. إذن كيف يمكن تكييف وتطوير هذه السلوكيات مع الأساليب التسييرية الحديثة بالمؤسسة؟

الفصل الرابع

التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية

تمهيد

I - التسيير العقلاني داخل المؤسسة

1- مفهوم التسيير

2- المبادئ العامة للتسيير

3- تطور مفهوم التسيير

II - مفهوم العقلانية

1- العقلانية عند المفكرين الأوائل

أولاً: العقلانية عند عبد الرحمن ابن خلدون

ثانياً: كونت و التفكير العقلاني

ثالثاً: العقلانية في المدرسة الماركسية

رابعاً: العقلانية عند دور كايم

خامساً: ماكس فيبر والعقلانية

سادساً: فرنسيس بيكون و التفكير العلمي

سابعاً: مونتسكيو والعقلانية

2- عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد

أولاً: عقلانية المنظمة

ثانياً: العقلانية النسبية للأفراد

ثالثاً: تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة

3- السيرورة التاريخية للمنظمة الجزائرية

III - المؤسسة والنظريات التنظيمية لتفسير العقلانية

1- النظرية الكلاسيكية

2- النظرية السلوكية

3- إسهامات التيار المعاصر

4- دراسة نقدية للنظريات المطروحة والمفسرة للعقلانية

خلاصة الفصل

تمهيد:

كانت طرق ومبادئ التسيير السائدة ابتداءً من الثورة الصناعية وحتى القرن 19 تتبع من كل من التجربة والخطأ والحدس، والقواعد التقديرية، لأن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد، بقدر ما كانت تستمد أسسها من التقاليد والعرف. هذه الأساليب غير العلمية وغير عقلانية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة، مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أننا سنتناول فيه شرحاً تفصيلياً لكل اتجاه من الاتجاهات النظرية التي تناولت التنظيمات الاجتماعية، وتوضيحاً لمقدار الإسهام الذي قدمه كل اتجاه لإغناء نظرية التنظيم الاجتماعي، وذلك من خلال عرض الأفكار العامة المشتركة والمتشابهة بين الاتجاهات المتعددة، ونقاط التميز والخلاف بينها، وتبين المراحل التنظيمية والتسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية والمشاكل التنظيمية التي واجهتها، لأن التنظيم الاجتماعي العقلاني أصبح السمة المميزة للمجتمعات المعاصرة، وأن قضايا التنظيمات الاجتماعية ومشكلاته المتعددة تتغير بتغير الواقع الاجتماعي .

I - التسيير العقلاني داخل المؤسسة:

1- مفهوم التسيير:

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

يعرف التسيير: "على أنه مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها".

كما عرف في معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي التسيير على أنه "مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها". (مصطفى هني، 2001، ص: 265).

ويعرف أيضا على أنه "عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، مزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها". (مصطفى هني، 2001، ص: 267).

وهو الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة. (جميل أحمد توفيق، 1970، ص: 9).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف وهو أن: "التسيير آليات لاتخاذ بديل يحقق الهدف بأسرع وقت وبأقل كلفة".

2- المبادئ العامة للتسيير:

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة وأن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

أولاً: التخطيط

أ- مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم به الشخص. (جميل أحمد توفيق، 1970، ص: 134).

وإن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد له عدة تعاريف وهو من أكثر المصطلحات استعمالاً في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، "فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقل والإعداد له واتخاذ العدة لمواجهته، والتخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، وتحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة".

كما أن التخطيط هو "التقرير سلفاً بما يجب عمله، كيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به". ويقول هنري فايول في ذلك: بأن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. (محمد الطيب العلوي، 1982، ص: 72).

ب- أهمية التخطيط:

التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية: ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة؟ ما هي الأهداف التي تحدد؟ وما هي النتائج التي يجب الوصول إليها فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير لمنشأته

♣ يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

♣ تركيز الانتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام بالتخطيط يؤدي على تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

♣ اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء والتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

ثانياً: التنظيم

أ- مفهوم التنظيم:

له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:

يقول Louis Allen "أن التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

هنري فايول: "يرى بأن التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (جميل أحمد توفيق، 1970، ص: 155).

ب- عناصر التنظيم

♣ الفرد والوظيفة

إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين والوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات وشروط معينة.

أما الموظف فهو الشخص الذي يشتغل ويقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها وواجباتها، وكلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات وشروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه، فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة والموظف في خطوات تدريجية.

♣ تكوين الوحدات الإدارية:

إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري، فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقاً لمقتضيات وتقسيم العمل.

♣ الهيئات الرئيسية التنفيذية:

نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة.

♣ الهيئات الفنية المساعدة:

تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة، وإنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

♣ الهيئات الاستشارية:

هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار. (سليمان الطماوي، 1980، ص: 40).

ومن نستنتج إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم والخلط بالنسبة لما يقوم به.

ويحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به: والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

ثالثاً: التنسيق

أ- تعريف التنسيق:

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن وهو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم والتنسيق، ولا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة، ومنه فالتنسيق هو "العملية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمرعوسيه، وضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة". (محمد الطيب العلوي، 1982، ص: 80).

ب- أسس التنسيق:

إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لا بد من إتباع عدة خطوات:

- ♣ توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.
- ♣ تحديد نوع العمل لكل موظف.
- ♣ توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- ♣ تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- ♣ إيجاد جو عام من التعاون والاحترام.
- ♣ توعية الموظفين بدور كل واحد منهم ومسؤولياته في العمل المنوط به.
- ♣ التغلب على التناقضات والآراء الفردية وتحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.
- ♣ مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أخلل التنظيم في إدارة من الإدارات، فكم من جهود تبعثت وكم من أموال تبعثت وكم من أموال أنفقت من جراء فقدان التنسيق بين الإدارات.

رابعاً: الرقابة

أ- تعريف الرقابة:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة كذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقاً لما خطط له، ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم الرقابة ويرى الإداريون المحدثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة. (مدني عبد القادر علافي، 1981، ص: 647).

ومن هذا المنطلق فالرجوع إلى المصادر الأصلية في تحديد مفهوم الرقابة، فقد ورد في القرآن في مواضع وتعريفات متعددة وفي ذلك يقول الله عز وجل "فارتقب إنهم مرتقبون" "الدخان الآية 59" ويشير المعنى في هذه الآية لفعل الأمر "ارتقب" إلى الانتظار لما سوف يحدث من أمر الله.

كما ورد في القرآن الكريم قوله تعالى "إن الله عليكم رقيباً" "الإنسان الآية 01" ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم.

أما اصطلاحاً فقد عرف الإداريون الرقابة بتعريفات متعددة تبعاً للزاوية والمنطق الذي انطلق منه كل عالم وباحث.

فقد عرف ماكس فيبر الرقابة "بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية". (الصباح عبد الرحمن، 1989، ص: 14). ويبين هذا التعريف أن الإنسان في عملية الرقابة استخدم السلطة والنفوذ والإجبار على العمل وإيقاع العقاب والجزاء في حالة التهاون والإهمال.

كما يعرف الرقابة حسن الوقاد إلى "أنها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ وتكتمل بالمتابعة والتقييم لتبدأ دورة جديدة". (حسين الوقاد، 1980، ص: 9).

ويؤكد هذا التعريف أن عملية الرقابة مستمرة وملزمة لوظائف الإدارة، كما أنها نشاط تتداخل في كافة أنشطته المنظمة بدون استثناء.

أما العالمان Hicks، Guet فيعرفان الرقابة "بأنها العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما يحدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإذا لم يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة". (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص: 305).

وبالرغم من تعدد التعريف التي توضح مفهوم نشاط الرقابة الإدارية في المنظمات، فهي تسعى إلى تحقيق هدف عام غايته حماية المورد البشري والمادي للمنظمة، وكشف الانحراف في النشاط داخل المنظمة، كما أن التعريف الذي يتناسب ويتفق مع دراستنا يتمثل في أن الرقابة هي تلك الرقابة الداخلية النابعة من كيان الفرد، بمعنى أن العامل قابل للنمو والإبداع والتطور ومراقبة نفسه بدون مراقب خارجي وأنه من الأفضل أن يكون مصدر المراقبة نابع من ذات الفرد وإحساسه بالالتزام الذاتي.

ب- أهمية الرقابة الإدارية

لا جدال في أهمية الرقابة كونها الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فهي همزة وصل بين حلقات العملية الإدارية وهي الضامن الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت وأن لم تحقق هذه الأهداف فالرقابة تكشف عن الأسباب. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص: 456، 457).

فالرقابة الإدارية أهمية من خلال فهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم في العمل تظهر آثار في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع التكاليف والأعباء.

كما أنها عملية مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ حيث تكاد تكون الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف من كليهما. (عبد الحميد عبد الفتاح المعزي، 2006، ص: 485، 486).

بالإضافة إلى أن أهمية الرقابة تبرز بشكل كبير في المنظمات المعاصرة، حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، كما يؤدي بدوره إلى أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتظهر بشكل جلي من خلال القدرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها. (خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، 2000، ص: 316).

ويمكن عرض أهمية الرقابة في مجموعة من النقاط التالية:

♣ تعد عنصراً ضرورياً لمراجعة مدى التقدم في الأداء وإنجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي انحراف في التخطيط ومراجعة نتائج أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية، كما تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقراراً مما يعزز الروح المعنوية للموظفين. (منال طلعت محمود، 2003، ص: 194).

♣ تشجيع الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف وتساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وفيما ضمان لحسن سير العمل، فالرقابة تحقق العدالة ويتم من خلالها معرفة مستوى العمل، وتجويد الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء والتنسيق داخل المجموعة الواحدة.

♣ تضمن الرقابة نتائج سلمية في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص: 73).

♣ تساعد الرقابة المديرية على التعاطي والتعامل بإيجابية مع متغيرات وتحديات عديدة، ولكي تسهل الرقابة وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها لا بد من تحقيق:

- الشفافية أي الوضوح والصراحة والالتزام وسهولة الإجراءات والابتعاد عن ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية.

- خلق إدارة فعالة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية ككل لأن تحقيق فعالية المؤسسة أو التنظيم يؤدي إلى تحقيق جودة في السلع والخدمات الإدارية. (موسى اللوزي، 2000، ص: 124).

ومن خلال هذا يتضح أن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم لجهاز رقابي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الوطني لجميع منظمات الدولة في أي قطاع، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى تقاعس العاملين وتقدم الأنظمة وهذا سبب ضعف في الكفاءة الإنتاجية.

ت- أهداف الرقابة الإدارية:

للقابة الإدارية عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن عرضها في النقاط التالية:

♣ مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثمة اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب، وتصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم، وتسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة، وكذا تنشيط دوافع العمال لبلوغ المستويات المفروزة للأداء بالإضافة إلى تقرير التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عن ظهورها وفي العموم فإن أهداف الرقابة لن تحقق إلا من خلال نظام رقابي فعال. (منال طلعت محمود، 2003، ص: 194).

♣ المحافظة على حقوق العمال في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية، وتحقيق النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل، كما أن القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم من أهداف الرقابة الإدارية. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص: 74).

♣ تقييم قدرة المنشأة أو المؤسسة على وضخ اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، وكذا تقييم النتائج التي تحقق للمؤسسة من جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية. (فلاح حسين عداي الحسيني، 2000، ص: 225).

♣ تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها والتأكد من القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها، وفحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة. (صبيح العتيبي، 2002، ص: 161).

ومن خلال هذا فإن الهدف الرئيسي للرقابة لا يقتصر على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها وإنما يجب أن تعامل على أنها إجراء آخر من إجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الأول تحقيق مصلحة العاملين جنبا إلى جنب مع مصلحة التنظيم.

كما أنها لا تسعى فقط في تصحيح الانحرافات بقدر ما تمنع تكرارها في المستقبل بالبحث عن أسباب مشكلات الأداء والعمل على رفع مستوى الأداء.

ث- أسس ومبادئ الرقابة الإدارية

من الضروري مراعاة ثمانية مبادئ أو أسس عند ممارسة العملية الرقابية بأسلوب فعال في أي مؤسسة، وهي لا تخرج عن كونها أطر يجب الالتزام بها دون وجود شكل موحد لمنهج الالتزام بها، أو للأهمية النسبية التي ستعطي لكل منها طبقاً لظروف المؤسسة وإمكانياتها والقدرات الإدارية المتوافرة فيها، وهذه المبادئ يمكن أن نلخصها فيما يلي:

الأساس الأول: التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة: أي الرقابة في المكان والتوقيت بالقدر الصحيح.

الأساس الثاني: ضرورة توافر التغذية العكسية للمعلومات: بدون توافر تلك المعلومات والبيانات في الوقت المناسب لن تتمكن المؤسسة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.

الأساس الثالث: ضرورة توافر عنصر المرونة في نظام الرقابة: أي القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة.

الأساس الرابع: ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم: أي أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه.

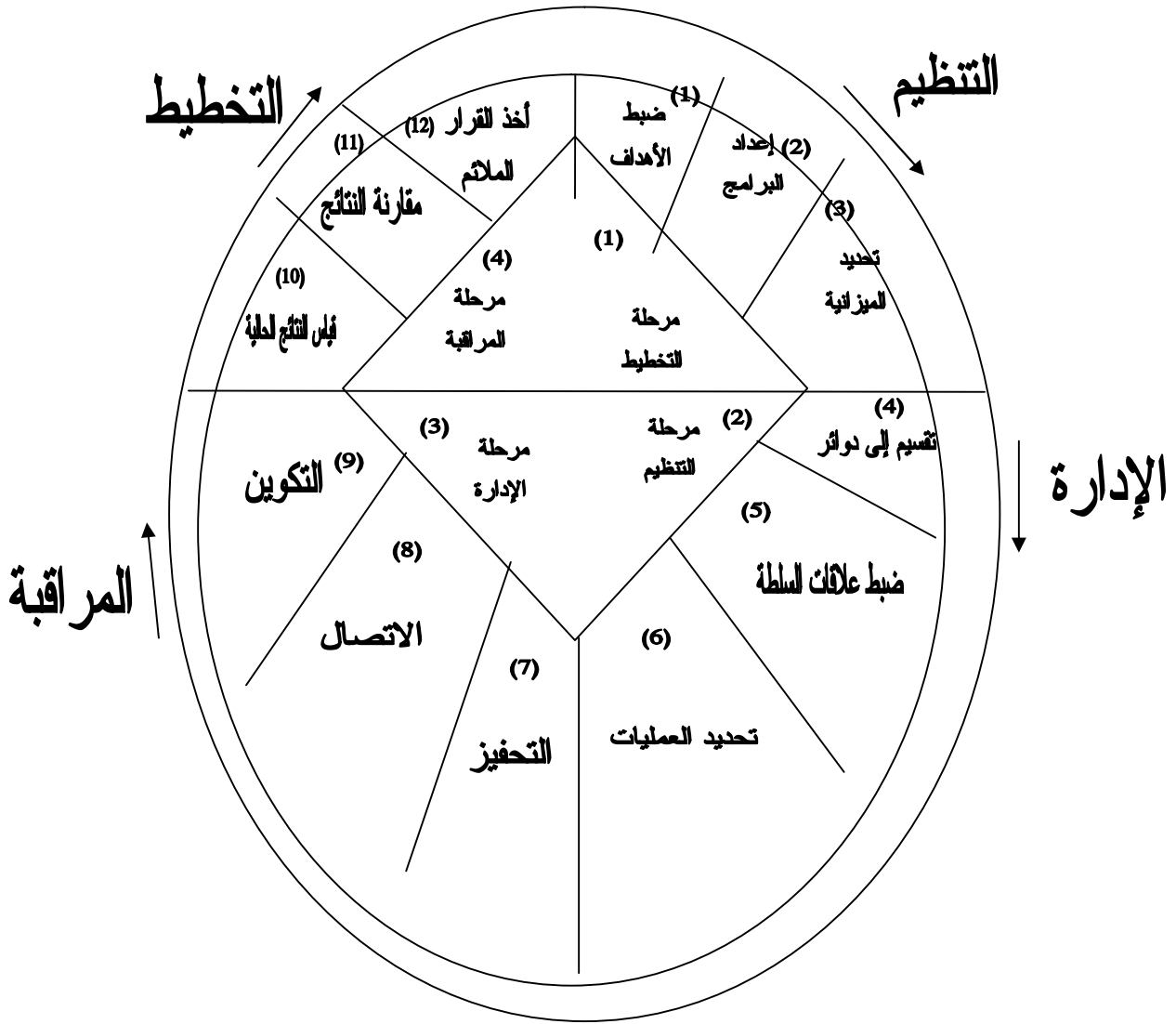
الأساس الخامس: التحكم الذاتي لنظام الرقابة: أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

الأساس السادس: ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة.

الأساس السابع: ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد: فإذا كان الأفراد غير متفهمين وغير قابلين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه.

الأساس الثامن: ضرورة أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً: فإذا كان النظام الرقابي مكلفاً من الناحية المادية ويحتاج إلى إمكانيات بشرية كبيرة وكانت نتائجه محدودة القيمة، فتكون جدواه الاقتصادية محدودة ومن ثم لا تكون ضرورة تختصه. (محمد سعيد المصري، 1999، ص: 234، 235).

عجلة التسيير (الشكل: 4)



(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 109).

3- تطور مفهوم التسيير:

لكي نعرض على تطور مفهوم التسيير نختار في ذلك تصنيف chauret المقدم في الشكل

الموالي المبني على محورين هما:

أولاً: المحور الأول: محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة - مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالمواد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

ثانياً: المحور الثاني: يضم عنصرين متضادين "المؤسسة - الفرد" وخلالها يعرف chauret منظورين للمؤسسة.

المنظور الأول: شمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالاطافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 111).

أما المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة .

وستطاع chauvet من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين .

♣ التسيير التقليدي: مغلق وعقلاني (المدرسة الكلاسيكية)

♣ التسيير العلائقي: المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)

♣ التسيير المخطط: (مفتوح وعقلاني) الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في التكيف مع البيئة ونجد هنا بعض منظري مدرسة التسيير ك سيمون وممثلي المدرسة القرارية لـ: سكوت ولورانس يرون أن التسيير المخطط يكمن في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسة مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة ولاسيما تسيير الجودة، تسيير المشاريع ن تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية .وهنا الاهتمام يتعلق بإعداد الإستراتيجية.

♣ التسيير المشترك: من السبعينيات إلى يومنا هذا ويضم هذا المفهوم المصطلحات التالية :

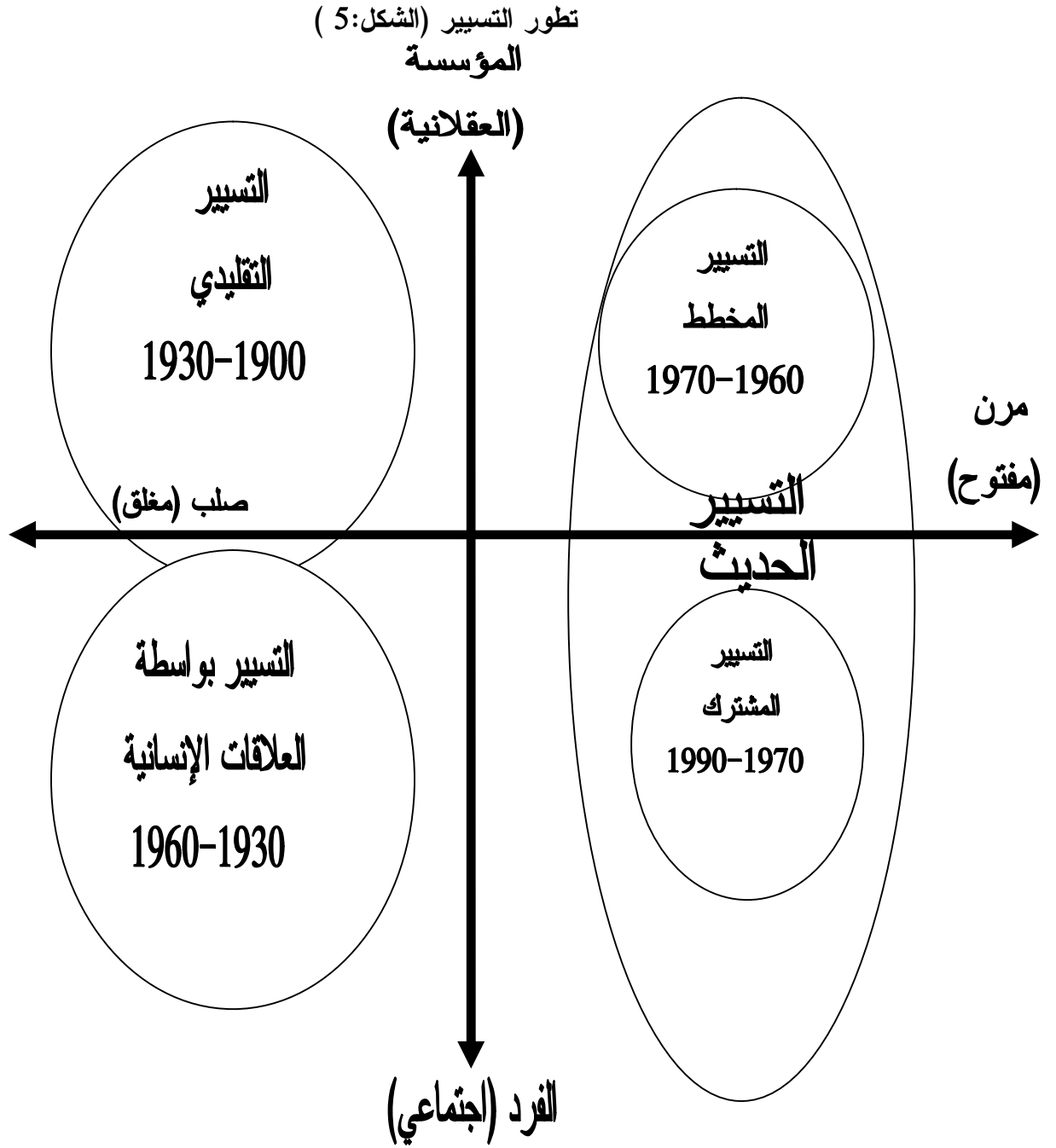
- الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة ل باسكال

- التسيير من النوع الثالث

- التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف افونير

ويكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة والقدرات الداخلية للمؤسسة من جهة

أخرى. (عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 113).



(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 112)

II - مفهوم العقلانية:

هي ذلك التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة، التي يمكن تحقيقها من خلال الوساطة الموضوعية العلمية، اعتمدت الفلسفة الغربية لفترة طويلة من الزمن تزيد على 2000 سنة، على أسلوب مركزي ينص بان العقلية، أو هي الصفة الجوهرية التي تميز أبناء الجنس البشري. غير أن هذا المبدأ الفكري قد تعرض للانتقاد بسبب

اعتماده المطلق على العامل العقلي أو السببي وإهماله العوامل الأخرى التي يعتمد عليها المجتمع البشري كالعوامل البيئية والمادية.

وفي علم الاجتماع البريطاني استعمل البروفيسور هوبز هوس مبدأ العقلانية في سياق نظريته للتقدم البشري، واعتبره مبدأ عضويًا يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التوازن بين نواحي الحياة الاجتماعية، كما استعمل العالم الاجتماعي ماكس فيبر اصطلاح العقلانية أكثر من أن يستعمله أي عالم اجتماعي آخر، فقد صنف الفعل إلى أربعة أقسام هي أولاً: الفعل العقلي المتعمد وهو الفعل الذي له واسطة تكفل تحقيق الهدف الذي يتوخاه الفعل، وثانياً: الفعل العقلي القيمي وهو الفعل الذي ينطبق مع المقاييس القيمية التي يتفق معها المجتمع، ثالثاً: الفعل الغريزي، ورابعاً: الفعل التقليدي وهذان الفعلان بعيدان كل البعد عن المبدأ العقلي والمنطقي الذي يقره العقل السليم والفكر السوي ويستعمل فيبر العقلانية في تفسير نواحي متعددة من المجتمع كنواحي المتعلقة بالسلطة والقيادة والقوانين.

ويعتقد بأن مبدأ العقلانية هو المبدأ الوحيد الذي يستطيع إخضاع الحياة الاجتماعية إلى تنظيم ورقابة دقيقة، وتطبيق عمليات الإحصاء والرياضيات على الاقتصاد بصورة مضبوطة، وبالتالي فإن مبدأ العقلانية يستعمل من قبل علماء الاجتماع في مقصدين: المقصد الأول يستعمله الطريقيون الذين يفسرون الحدث الإنساني بالذهاب إلى الأسباب والدوافع والخبر التي تدفع الإنسان إلى الحركة والسلوك أما البريفيسور سايمن في كتابه السلوك الإداري فيستعمل اصطلاح العقلية في حالة قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه وفي حالة معرفته مقدما معوقات سلوكه وهنا يتبلور المقصد الثاني لمبدأ العقلانية. (دينكن ميتشيل، 1981، ص: 171، 172).

وبالمعنى الأعم تحيل العقلانية في السوسولوجيا إلى الموجبات (أي الدوافع الواعية) التي تدفع الفرد إلى للتصرف بهذا الشكل أو ذلك. نتكلم حينئذ عن عقلانية شخصية ذاتية وبهذا المعنى يمكن لعقلانيتين أن تكونا متناقضتين. وبمعنى أكثر حصرياً، فإن العقلانية تفترض الجدوى والترابط المنطقي بين أهداف الفعل ووسائله. وبالتالي فالفعل العقلاني هو الفعل الذي يبحث عن الوسائل الأكثر فعالية من أجل بلوغ الهدف المنشود.

كما يتكلم هربت سيمون عن العقلانية المحدودة والتي يقصد بها الإشارة إلى إن الفاعلين ليسوا قادرين على إعداد الخيارات الأكثر جدية (بسبب نقص المعلومات الكافية أو القدرات على المحاكمة والمدة)، فهم يكتفون معظم الوقت بتبني حلول معقولة أكثر منها عقلانية، ومرضية أكثر منها مثالية. (فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، 2010، ص: 372).

1- العقلانية عند المفكرين الأوائل:

أولاً: العقلانية عند عبد الرحمن ابن خلدون:

وضع لنا ابن خلدون في المقدمة العديد من القضايا والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي أرجعها عموماً تحت علم العمران البشري، وضع أسس وقواعد هذا العلم ومناهجه وتصويراته وقضاياه المختلفة. كما اهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية وعالجها على أنها حقائق واقعية، استخدم في دراسته الملاحظة المباشرة والوصف الدقيق لتطور الحياة الاجتماعية وانتقالها من حياة البداوة إلى المرحلة الريفية إلى الحضرية. ومنذ البداية اعتبر ابن خلدون مفكراً عقلانياً لما كانت انطلاقته التحليلية مبنية أساساً على المنهج العلمي وهذا عند دراسته للظواهر الاجتماعية.

اعتمد بن خلدون في بحوثه على ملاحظة الظواهر الاجتماعية ومعرفة طبائع الشعوب التي أتاحت له فرصة الاحتكاك والتعايش بينها لفترة طويلة. كما ساعدت له هذه الفرصة للتعرف بوضوح على طبيعة حدوث الظواهر أو تكرارها، وتتيح له عملية التكامل والتفكير لمعرفة طبائعها، وما تؤديه من وظائف في حياة الأفراد والجماعات، وتساعد على تفسير العلاقات والعوامل التي تشكل الظواهر الاجتماعية ذاتها. ويمكن أن نقف على مرتكزات المنهج الخلدوني في ما يلي:

أ- مرحلة الملاحظات الحسية التاريخية لظواهر الاجتماع.

ب- مرحلة دراسة العمليات الفعلية التي يجريها على الظواهر المراد دراستها، حتى يصل الفرد الباحث إلى ما يقصد إليه من العلم وهو الكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر الاجتماعية.

كما استعان بالمناهج التي توجد في العلوم الطبيعية الأخرى مثل الهندسة، وعلم الحياة وعلم الحيوان، ولا سيما أن هذه العلوم تستند في عرض نظرياتها عن طريق الاستدلال المنطقي والعقلي وتقديم البراهين والفروض اللازمة لإثبات صحة تحليلها ورؤيتها للظواهر والأحداث. علاوة على ضرورة أن يهتم الباحث بدراسة العلاقات السببية. واعتمد في ذلك على القواعد المنهجية التي تشمل:

♣ الشك والتشخيص.

♣ التشخيص المادي الدقيق.

♣ معرفة أسباب الظواهر وطبيعة العمران.

♣ استخدام القياس والاستدلال بالشواهد.

♣ تفسير البيانات وتحليلها.

♣ التصميم أو الوصول إلى القوانين بصورة حذرة.

كما نجد الفكر العقلاني عند ابن خلدون عند حديثه عن الصناعة التي يعتبرها فقط إحدى أوجه الكسب الطبيعي الاقتصادي بقدر ما ربط بين الصناعة ونوعية التقدم الحضري والعمراني، كما اعتبرها

(الصناعة) من النشاطات الاقتصادية التي تقوم على أسس علمية ومعرفية معقدة بخلاف أوجه الأنشطة الأخرى لا سيما الزراعة. فالصناعة تحتاج إلى المهارات العقلية والعملية والجسمانية معا. وركز أساسا على التعليم والخبرة باعتبارهما من العوامل الأساسية التي تكسب متعلم الصناعة الكثير من المؤهلات التي تجعله يتقن صنعته وحصوله على ملكته. وقسم ابن خلدون الصناعة إلى أنواع فمنها الصناعات البسيطة والمرتبطة، فالأول يختص بالصناعات التي توفر الحاجات الضرورية، أما الثاني فهي الصناعات التي تنتج الكماليات **حيث يقول**: أن الصنائع منها البسيط ومنها المركب، والبسيط هو الذي يختص بالضروريات، والمركب هو الذي يكون الكماليات. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1994، ص:142).

وسعى ابن خلدون لتصنيف أنواع الصناعات فهي تنقسم إلى مجموعات متعددة، حيث يرى: تنقسم الصنائع أيضا: إلى ما يختص بأمر المعاش ضروريا كان أو غير ضروري، وإلى ما يختص بالأفكار التي هي خاصة الإنسان من العلوم والصنائع السياسية، ومن أجل الحياكة والجزارة والتجارة والحدادة وأمثالها، ومن الثاني الوراقة، وهي معاناة الكتب بالإنتساج والتجليد والغناء والشعر وتعليم العلم وأمثال ذلك، ومن الثالث الجندية وأمثالها. والله أعلم. (عبد الرحمن ابن خلدون، 1956، ص: 84).

وتبرز عقلانية ابن خلدون عندما اتجه في إطار تحليلي سوسيولوجي - تاريخي مقارن - بعقده دراسة متميزة لنوعية النشاط الاقتصادي الصناعي وطبيعته وأنواعه سواء أكانت صناعات بسيطة أم مركبة، ونشأة تلك الصناعات في المجتمعات التقليدية البدوية البسيطة حيث تظهر فيها النوع من الصناعات التي تقوم بتلبية الحاجات الضرورية للمعاش والحياة، لكن ما إن تتحول المجتمعات العمرانية منها، وازداد الطلب عليها بزيادة الرفاهية، أو الترف باعتبارها مؤشرات أساليب الحياة الحضرية.

وعن طريق استخدام المنهج المقارن حاول ابن خلدون أن يشير إلى عملية نمو الصناعات بصورة تدريجية حسب طبيعة المجتمعات من الناحية البدوية أو الحضرية، ووضح ذلك في إطار عملية التحول نحو المجتمعات المعقدة، حيث تتطلب الضرورة إلى التخصص وتقسيم العمل والتنوع المهني والحرفي، وعندما يصل المجتمع إلى مرحلة من الترف تظهر معه حرف جديدة لم تكن مألوفة في المجتمع من قبل. مثل صناعة النحاس، ... الخ.

وتظهر أهمية تحليلات ابن خلدون في دراسته للصناعة وازدهارها من خلال عمليات التحول من المجتمع التقليدي البسيط إلى المجتمعات العمرانية والحضرية وذلك عن طريق استخدام المنهج الأنثروبولوجي الذي يعتمد على الوصف والملاحظة من ناحية، والتحليل المقارن من ناحية أخرى والتي أشار من إلى تمايز الصناعات وأنواعها، كما أشار لأهمية الصناعات وإتقانها في بلاد الأندلس، كما ربط بين عملية ازدهار الصناعة والتجارة وزيادة الطلب على السلع وخاصة الكمالية، وعلاقتها بالتمركز

العمرائي والحضري ونشأة الأسواق، وتوافر رأس المال والتنوع المهني والحرفي. (عبد الرحمان ابن خلدون، 1956، ص: 85).

كما نلمس الفكر العقلاني الخلدوني الواقعي البعيد عن الطرح الميتافيزيقي عند إشارته إلى تنوع الأنشطة المختلفة للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعن التمايز بين نوعية الحرف والمهن المختلفة التي ترتبط بنوع النشاط، فالحاجة الاجتماعية وميل الناس للتعاون والعيش معا. فسر ابن خلدون على ضوءها ظاهرة تقسيم العمل في المجتمع. فالإنسان لا يستطيع أن يلبى حاجاته الأساسية والضرورية بمفرده في المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم فهو في مسيس الحاجة للتعاون مع الآخرين حتى يلبى تلك الحاجات والضروريات الأساسية.

ويرى ابن خلدون أن العقلانية هي مجموعة من الأدوار أو الأفعال والقوانين والإجراءات التسييرية التي تعمل على تحقيق وظيفة السلطة، وهي ليست وليدة تقسيم المجتمع إلى طبقات ولا وليدة التقسيم الاجتماعي للعمل، بل هي وليدة العصبية التي لها أساس ثقافي وتعبير عن انساق من التصورات المؤسسية والإيديولوجية التي تراكمت تاريخيا وفق عمليات ديناميكية عرفها مجتمع البدو والحضر على حد سواء.

إن دور العقلانية عند ابن خلدون هو ذلك الدور السياسي الذي يعمل على تحقيق " الاندماج " الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للفرد في المجتمع بصفته الحضريّة أو البدوية، ويخلق فيه ذلك الوازع الذي يقوي عصبية التي تضمن له المراقبة في العمل وغيرها.

فالعصبية كظاهرة ثقافية تعتبر عامل محرك وموجه لسلوكيات واتجاهات وأفعال الأفراد وكذا السلطة والحكم في المجتمع العربي، ويقرن ابن خلدون القوة والضعف التي تميز المجتمع بدرجة قوة أو ضعف هذا الوازع. فعندما يشعر الفرد أن كيانه الاجتماعي والثقافي يوجد ضمن الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي كل تفكيره وأهدافه وطموحاته منصهرة في هذه الجماعة فالقوة هنا بلغت أوجها إذ أن الفرد قد سخر كل كيانه لهذه الجماعة. (صلاح فوال، 1982، ص: 114).

ثانياً: كونت والتفكير العقلاني

إن فكرة كونت ما هي إلا صدى لما كان يعيشه المجتمع الفرنسي في ذلك الوقت. لقد اخذ على نفسه أن يصلح المجتمع الفرنسي بعدما خلفته الثورة من فساد وفوضى، وكان الإصلاح غاية لأنه رأى انه لا بد من ربط الفلسفة بالحياة، فإصلاح المجتمع لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أصلحت الأخلاق. والأخلاق لا تستقيم إلا إذا تحقق الاتفاق بين العقول، وهذا حدث بالفعل بعد الثورة الفرنسية التي أطاحت بالنظام القديم ووجهت النقد الشديد إلى الديانة المسيحية التي عجزت عن متابعة خط العلم في ذلك الوقت.

كذلك لم يكن من المستطاع قهر الناس على العودة إلى الوراء، ولهذا رأى كونت انه من العبث البحث عن أسس الأخلاق في الديانة المسيحية، بل لابد من البحث عن أساس آخر لها وليس هذا الأساس إلا العلم العلمي الوضعي العقلاني. فاضطرابات الأخلاقية إذن في نظر كونت ليس مرجعها الأسباب السياسية بقدر ما يرجع إلى الاضطراب العقلي، وهو يرى بان الذين يحاولون إصلاح المجتمع من الناحية السياسية دون بحث عن الاتفاق العقلي والعاطفي بين الناس هؤلاء يخطئون سبيلهم، فالانسحاب العقلي عند الفرد هو الذي يمهد الانسجام العقلي على مستوى العقول الأخرى ومتى تعددت الفلسفة العلمية إلى جمع العقول أمكن تحقيق الانسجام الخلقى وأصبح من الممكن تنظيم المجتمع. ويرى كونت أن هذه الفوضى راجعة إلى وجود أسلوبين متناقضين للتفكير وفهم الظواهر: احدهما الأسلوب العلمي الوضعي الطبيعي يتجه إليه الناس في عصره، إذ يفكرون في الظواهر الكونية والطبيعية والبيولوجية، وثانيهما التفكير الديني الميتافيزيقي الذي يتجهون إليه عند التفكير في الظواهر المتعلقة بالإنسان والمجتمع، ولقد أدت هذه الفوضى العقلية إلى فساد الأخلاق والسلوك، ويرى كونت أن كل ما يصيب التفكير من اضطرابات وفساد يتردد صداه في مختلف فروع الحياة الاجتماعية، إلا أن هذه الحياة قائمة على دعائم أخلاقية والمثل والمبادئ الأخلاقية قائمة على أسس عقلية، فكان التنظيم الاجتماعي يرجع في آخر تحليله إلى التفكير الذي هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل مظاهر الحياة الاجتماعية. (محمد احمد البيومي، 2001، ص: 101، 102).

وللقضاء على هذه الفوضى والتناقض في أساليب التفكير اقترح كونت ثلاث بدائل هي:
أولاً: أن نوفق بين التفكير العلمي والتفكير الميتافيزيقي ولكن كونت يعتقد أن هذا لا يمكن أن يتحقق عمليا لان المنهجين متناقضين تمام التناقض، وتقدم إحداهما يستدعي بالضرورة هدم الآخر، وشتان بين المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظة وتقرير طبائع الأشياء كما هي، وبين المنهج الميتافيزيقي الذي يقوم على التأمل النظري، وبالتالي فالمنهج العلمي يدرس الحقائق الجزئية للوصول إلى القوانين التي تحكم الظواهر بينما نجد الميتافيزيقي يدرس الحقائق الكلية، إذن فالمنهج العلمي غايته كشف القوانين العلمية، بينما الميتافيزيقي هدفه وضع مبادئ فلسفية، وبالتالي يرى كونت أنه لا يمكن التوفيق بين المنهجين .

أما الفكرة الثانية: فهي أن تجعل من المنهج الميتافيزيقي منهجا عاما شاملا تخضع له جميع العقول والعلوم ومعنى هذا أن نصرف النظر عما وصل إليه التفكير العلمي من حقائق علمية، وفي رأي كونت أن في هذا قضاء على الطريقة الوصفية وجعل الناس يفهمون الظواهر في ضوء الطريقة الدينية الميتافيزيقية، وهذا بدوره يعني الرجوع بالإنسانية إلى الوراء والإنكار للانتصارات العلمية، وحتى ولو فرضنا أننا رجعنا بالمجتمع إلى ما كان عليه، فإننا لا يمكن أن نحد من تطوره ونجعله يتجمد عند هذا الحال، فالمجتمع بطبيعته سوف يتطور حتى يصل إلى المرحلة الوضعية.

والوسيلة الثالثة: هي أن نعم المنهج العلمي ونجعل منه منهجا كليا عاما يشتمل جميع المظاهر الكونية وبذلك يتحقق مبدأ وحدة المعرفة الوصفية، ويقرر كونت أن هذا هو السبيل الوحيد، ولكن يرى كونت أن هذا غير ممكن يتحقق إلا إذا فهم الأفراد ظواهر الاجتماع على الطريقة العلمية، ولكي تجعل الناس يفهمون ظواهر المجتمع على أساس المنهج الوضعي العلمي لا بد أن يتوافر شرطان هما: أن تكون هذه الظواهر خاضعة لقوانين، ولا تسيير وفق الأهواء والمصادفات لان فهم الظاهرة بطريقة وصفية هو عبارة عن الوصول إلى القوانين التي تحكمها، فإذا كانت بحسب طبيعتها غير خاضعة لقوانين فانه من المستحيل أن تفهم فهما وضعيا، ويرى كونت أن هذا اشرط متوفر في الظواهر الاجتماعية، لان المجتمع جزء من الطبيعة الكلية.

أما الشرط الثاني فهو أن يستطيع الأفراد الوقوف على هذه القوانين لكي يفهموا الظواهر وفق ما ترسمه قوانينها من حدود وأوضاع، ويرى كونت أن هذا الشرط لا يمكن توافره إلا إذا كشف الباحثون عن هذه القوانين، ولا يمكن الكشف عن هذه القوانين إلا إذا قام علم جديد ووظيفته دراسة ظواهر الاجتماع الإنساني دراسة وضعية تحليلية أي دراسة وصفية. (محمد احمد البيومي، 2001، ص: 104، 105).

هذا ما أراد كونت أن يحققه من علم الاجتماع، أي الوصول إلى قوانين علمية تفسر ظواهر المجتمع، وتصور بهذا انه يستطيع أن يقضي على الفوضى العقلية من ناحية، ويقضي على الفوضى الأخلاقية ومن ثم إصلاح المنشود من ناحية أخرى. ومنه فان كونت أعلن وصول عصر الفلسفة الوضعية عالم التفسير العلمي والعقائنة، الخاضع لمعرفة الوقائع وللتجربة، ومن منظور مختلف يصف مؤسس آخر هو ماكس فيبر تاريخ الحضارة الرأسمالية على انه انتصار للفكر العقلاني وسير نحو "تزع السحر عن العالم".

ثالثا: العقلانية في المدرسة الماركسية:

ترى هذه المدرسة أن العقلانية تكمن في إحداث التغيير الثوري في البنية التحتية فلا يكون هناك مستغل ولا مستغل بل الكل يعمل من اجل تحقيق أهداف الكل ومصالح الكل في إطار تعاوني ولا وجود للعقلانية في ظل سيطرة العلاقات الاجتماعية الرأسمالية، حيث النزاع والصراع الدائم بين الأفراد والفئات والطبقات الاجتماعية من جهة، وبين الطبيعة من جهة أخرى والعقلانية عند هذه المدرسة تكمن في دور القيادة والسلطة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد المتعاونين لا غير. (صلاح فوال، 1982، ص: 114).

رابعاً: العقلانية عند دور كايم

نشير أن دور كايم تأثر بمن عاصروه وسبقوه من أمثال أوجست كونت، وسان سيمون وغيرهم من أصحاب مدرسة التفكير الاجتماعي والسياسي الفرنسي. ومن خلال كتابات دور كايم المتعددة يمكن أن نقف على نقاط كثيرة من العقلانية سواء ما تعلق منها بدراسة الظواهر الاجتماعية، علاقة الفرد بالمجتمع، الانتحار، دور الدولة ووظائف السلطة، تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي، النقابات والاتحادات المهنية الاشتراكية والشيوعية، الصراع الطبقي، القانون وأخيراً التربية.

أول نقاط الاتجاه العقلاني عند دور كايم هو إنكاره الترعة السيكلوجية والفردية التي حاولت أن تضع الفرد واعتباره وحدة التحليل الأولى، فهو اتخذ الجماعة أو الحياة الجمعية والمجتمع وحدة اهتماماته الأولى.

فقد اهتم بالظاهرة الاجتماعية، فحدد ماهيتها، وتميزها بأنها حادثة معينة ترتبط بالمجتمع، ولها دلالاتها الاجتماعية المميزة، كما حاول أن يستبعد الظواهر التي يقوم بتفسيرها علماء النفس أو علماء العلوم الطبيعية بمفردهم دون الاستعانة بتحليلات علم الاجتماع. فلقد أكد على أهمية تفسير الظواهر الاجتماعية في حدود وجودها وواقعيتها في الحياة الاجتماعية، وتحليلها أو دراستها على أنها حقائق وتمثل كيانات اجتماعية قائمة في الواقع بالفعل. وهي مستقلة عن الفرد، فالظاهرة تتميز باستقلالها عن الفرد وتميزها بالقوة القاهرة التي تمارسها الأفراد، والتي تظهر في صور الجزاءات المصاحبة لأنماط السلوك (Giddens A . 1981. p:19).

ومن بين نقاط العقلانية الدور كايمية هي تفسيره للمجتمع بعدد من المفاهيم الاجتماعية والحقائق الاجتماعية مثل الوعي أو الشعور الجمعي، الذي عن طريقه يعتبر الأفراد أعضاء في المجتمع، وبعد ذلك استخدم مفاهيم أكثر تطوراً مثل الكائن الاجتماعي، والذي يتكون من مجموعة من العلاقات المتداخلة للبناءات والتنظيمات المجتمعية، ويكشف هذا المفهوم عن مدى تأثره بسببنا في مفهومه ما فوق العضوي.

واهتم دور كايم في تفسيره شبكة العلاقات التي تتكون منها التنظيمات الاجتماعية والتي تقوم بصفة أساسية على جوهر النظام الأخلاقي والذي يظهر بوضوح عموماً في تحليلاته للدين، وتقسيم العمل، والتنظيمات العائلية والمحلية، وتحليله للجرائم الموجودة في المجتمع بما فيها ظاهرة الانتحار، وتفسيراته حول طبيعة عضوية الجماعة التي تقوم عليها الاتحادات المهنية والإدارية وغيرها من التحليلات التي تهدف لتفسير السلوك الفردي داخل تنظيم المجتمع واحترامه لقواعده ونظمه الأخلاقية والدينية. (عبد الله عبد الرحمن، 1994، ص:326).

كما تظهر لنا العقلانية في محاولته الربط في تفسيره لوظيفة تقسيم العمل وفكرته للتضامن الاجتماعي وأنواع متعددة وأشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي المتنوع مثل التضامن العائلي،

والتضامن الوظيفي والمهني، والتضامن القومي أو الوطني. ومن خلال هذا التضامن يعكس بصورة أو بأخرى طبيعة تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتحديد الواجبات والحقوق داخل كل تنظيم أو جماعة اجتماعية ابتداء من تنظيم العائلة أو الأسرة وحتى التنظيمات الكبرى المعقدة في المجتمع. (عبد الله عبد الرحمان، 1994، ص: 326).

خامسا: ماكس فيبر والعقلانية:

بين فيبر الطريق عبر تحليله لعملية العقلنة في العالم الحديث وتصنيفه أشكال العقلانية. وان التصور النفعي المأخوذ من النظرية الاقتصادية (لا يقوم الناس بأفعالهم إلا بتعابير حساب الكلفة والعائد) سيحدث دوبا في السوسولوجيا مع تيار الخيار العقلاني الذي يعتبر طريقة في تحليل السلوكيات يكون الفرد بموجبها فاعلا عقلانيا، ويبحث سوى عن زيادة مكاسبه إلى الحد الأقصى. ومصطلح العقلاني يشير إليه فيبر بأنه طائفة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي، فالمشروعات العقلانية المرتكزة على الإدارة الرشيدة والقانون والتكنولوجيا والروح الدينية والأخلاقيات العقلانية، هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية، بل ذهب إلى أن العقلانية هي أهم الانجازات في المجتمع الغربي. (عبد الهادي الجوهري، بدون سنة نشر، ص: 73).

ولكي نفسر الأسباب التي أدت إلى ظهور الرأسمالية العقلانية في الغرب، نذهب إلى الافتراض الذي قدمه فيبر إلا أن غياب القيمة التي قدمها الكالفينيين هو العامل الرئيسي الذي أعاق ظهور الرأسمالية العقلانية في العالم القديم، ولاكن هل مجرد مصادفة تاريخية أو أن هناك اتصالا عضويا داخليا بين انتشار الكالفينية وظهور الرأسمالية الحديثة؟

للإجابة عن هذه الحقيقة فحص فيبر العلاقة بين الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية، ووجد أن الرأسمالية الحديثة تتميز بالترشيد، وقد لاحظ أن هناك اتجاها ترشيدا وجد في المجتمع الشرقي قبل عصر الإصلاح المسيحي، ولكن الشرق كما يدعي فيبر يفتقد منهج التجريب الذي هو أساس من إنتاج النهضة، وهكذا كان هدف كتاب فيبر الأخلاق البروتستنتية هو بيان الرأسمالية الحديثة ما هي إلا مماثلة أو صورة للقيم الكالفينية التي ينظر فيها إلى العمل ليس على انه وسيلة اقتصادية ولكن كفاية روحية. (محمد احمد البيومي، 2001، ص: 176، 177).

ويرى "ماكس فيبر" Max Weber أن البروتستانتية لم تكن إلا دعوة عقلانية للتحرر من الوسائط الدينية التي غيّبت في كاملها نقاوة روح الدين، حيث بيّن في تحليله للكاثوليكية الرومانية، بل والديانات الشرقية بشكل عام مثل الهندوسية والبوذية أنها ديانات العالم الآخر، في حين عدّ البروتستانتية ديانة هذا العالم، لأنها أعلنت من شأن الجهد البشري فصارت تساهم مباشرة في تطوير الرأسمالية الصناعية.

وعلى الرغم من الاعتراضات الكثيرة التي واجهت فكرة ماكس فيبر والتي تؤكد أن العامل الحاسم في بدايات تشكل الرأسمالية، وظهور الصناعة تعود إلى الحركية الاجتماعية التي صنعها المناخ العقلاني، والثقافة العلمية والمنهج التجريبي. إلا أن حركة التاريخ تبدو في كفة ماكس فيبر لأن ميلاد المجتمع الصناعي كان متجسدا في شمال أوروبا الغربية وخاصة في إنجلترا وهولندا وشمال فرنسا وشمال ألمانيا، فهذا الواقع لا يقبل التفسير إلا بأداة تحليل الفيبرية، لأن التقدم في هذا الجزء من أوروبا لم يكن منتظرا بالمقارنة مع البلدان الأوروبية المتوسطة، إذ كان واقع هذه الأخيرة متخلفا على المستوى المالي والتقني، وكان في القرنين السادس عشر والسابع عشر حيث لا يزال ف مرحلة استيعاب التجديدات الحاصلة في ميداني التجارة والفنون في الإمارات الإيطالية مثلا، كما كان في حروب تستهدف ثروات الإمبراطورية الإسبانية المتقدمة عمرانيا وثقافيا، فلم يكن هذا الجزء من أوروبا مؤهلا للريادة الاقتصادية على الصعيد الأوروبي فضلا عن العالم.

ترتكز العقلانية عند ماكس فيبر في توزيع الوظائف داخل التنظيم الإداري بوصفه نظاما حياديا غير منحاز، ولا مشخص كما يرى أن الإداري المحنك يشكل العمود الفقري في بنية الدولة الحديثة، وهذا نتيجة قاعدة الحياة الاقتصادية للغرب حيث حلل الوظيفة الإيجابية للنظام البيروقراطي في الدولة الحديثة، كما حلل العوامل السلبية فيها، عندما يتحول إلى عوامل اللاعقلانية في بداية سلطة تركز التخلف وتؤدي إلى طغيان منطق الزعامة، وتفاقم الشخصانية والأصولية.

ونستشف العقلانية الفيبرية عند حديثه عن البيروقراطية كإحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية، ويعنى مفهوم البيروقراطية عند فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد، والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع تنفيذ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست ورائية ويكوتون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، وقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري، وقد افترض فيبر في المنظمة صفات هي: الدقة والسرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وهذا كله من أجل التوصل إلى نموذج عقلاي للمنظمة ينطلق أساسا من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.

وحتى نصل إلى النموذج العقلاي الغير شخصاني حسب فيبر لابد أن يعتمد النموذج

البيروقراطي على الخصائص التالية:

أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل .

ب- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أعضاء المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

ت- تحويل السلطات الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

ث- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتميز، وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

ج- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

د- إسناد تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ر- تعتمد الإدارة في عملها على الأسلوب الرسمي مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سير أعمال المنظمة.

ز- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة بالشمول والعمومية والثبات النسبي بحيث يستطيع كل فرد استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح.

ك- تعمل المنظمة على تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني ويتم ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج. (ليل محمد حسن الشماع، 2000، ص: 35، 36).

فالعقلانية كما عبر عنها ماكس فيبر هي قيمة بيروقراطية وصناعية قبل كل شيء، فالمجتمع الذي لا يملك بيروقراطية وأبنية صناعية لا يمكن ولا يحق له أن يدعي العقلانية.

سادسا: فرنسيس بيكون والتفكير العلمي:

أسهم فرنسيس بيكون إسهامات هامة في الفكر اليوتوبي وقد أكد أهمية التفكير الاستقرائي وبذلك فرض التزامات كبيرة على المفكرين الاجتماعيين، وقد ساعد على تحرير الأشخاص من المعتقدات القديمة والخرافات، وقدم لهم أسلوبا جديدا لكي يفهموا الحرية الفردية على أساس جديد، ولكي يتحرر الشخص

نفسه ينبغي أن يتخلص من الأحكام السابقة غير الرشيدة، سواء ورثها عن المجتمع الذي يعيش فيه أو قد توصل إليها بنفسه وقد وفر أنفسه الحماية من الأحكام التي يصل إليها لأنه ينظر إلى الحياة والعالم من خلال عيون البشر وهذه الأحكام السابقة بين كل النوع الإنساني فهي أوهام الجنس البشري، كما أن الفرد يتجنب الادعاءات الفردية الخالصة التي يتمسك بها بسبب خبرته الفردية الخاصة به والتي يضعها خارج مجال الخبرة المشتركة وهذه هي أوهام الكهف وهناك أوهام المحكمة التي تجعل الشخص يعتمد بصورة لا ضرورية لها على الكلمات واللغة. (عبد الهادي الجوهري، 2001، ص: 98).

سابعا: مونتسكيو والعقلانية:

يشير مونتسكيو في كتابه روح القوانين إلى وجود أربعة قوانين مسؤولة على ظهور الهيئات الإنسانية وهي: الحاجة إلى السلام، الجوع، الجاذبية الجنسية، الحاجة إلى صحة إنسان، وشرح مونتسكيو في كتابه عدد كبير من الأمم في محاولة لإظهار العلاقات بين تلك القوانين والظروف الاجتماعية والسياسية، وهو يعتقد أن القوانين هي نتاج طبيعي لظروف الحياة ولا تنشأ عن الاتفاقيات التعاقدية الرسمية، ومن ثم فالمجتمع يتطور طبيعياً وليس تعاقداً. (عبد الهادي الجوهري، 2001 ص: 104).

حاول أن يوضح طبيعة الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاشتها أوروبا خلال القرن الثامن عشر، وطرح تصورات كبدل للحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي اعتمد فيها على العلم أولاً والبعث عن التحليلات السوفسطائية أو المثالية الأخلاقية والدينية. وقد برزت هذه الفكرة بشكل واضح على يد العلامة مونتسكيو في كتابه الشهير باسم روح القوانين وقد اشتهر تعريفه للقانون بأنه العلامة الضرورية التي تنشأ من طبيعة الأشياء، وهو يعني أن مثل هذا التعريف يصدق على الظواهر الطبيعية. ودرس أصل القوانين الوضعية وقرر أن الغاية منها هي تنظيم علاقات الأفراد في الاجتماع الإنساني وحملهم على ما ينبغي أن يكونوا عليه في معاملاتهم الاجتماعية. (عدنان أحمد مسلم، 1998، ص: 32).

وقد يمكن أن نستشف منذ البداية في كتابه روح القوانين التركة العقلانية التي تمثلت في تحويل اتجاه الفلسفة السياسية والاجتماعية والترعة الوضعية وجذرها من البحوث الخيالية والآراء الفطرية، وخاصة ما تعلق بنشأة الدولة أو المجتمع السياسي، فلم يأخذ الخط الفكري الذي رسمه أصحاب التعاقد، وإنما اعتبر المجتمع مظهراً من مظاهر الطبيعة، وأن الحاجة الاجتماعية إحدى الحاجات الطبيعية الأساسية بالإضافة إلى الحاجة إلى التغذية والتدين والتناسل والقانون بمعناه العلمي ينطبق على الظواهر المتصلة بالبيئة الطبيعية بما تتطوي عليه من عوامل جغرافية مناخية وظواهر ديموغرافية سكانية.

كما ربط مونتسكيو بين أشكال وأنواع متعددة من القوانين، وهذه العلاقات هي التي أطلق عليها روح القوانين التي من أهم غايتها تنظيم علاقات الأفراد في المجتمع الإنساني وحملهم على ما ينبغي أن تكون عليه معاملاتهم الاجتماعية.

واعتبر كتابه روح القوانين من أهم المؤلفات عصر النهضة جميعا الذي استخدم فيه المدخل المقارن في دراسة الأبعاد التاريخية والجغرافية والسياسية والفلسفية والاقتصادية والقانون. وناقش بوضوح فكرة القانون الطبيعي وذلك من منظور اجتماعي، سياسي وعلمي، واقعي جديد بعيدا عن التفسيرات التي تهتم في بداية العصور الوسطى أو التي ظهرت مع أواخر انهيار السلطة الدينية وظهور فكرة السيادة السياسية للدولة التي اعتمدت على فكرة الحكم المطلق. (أحمد المنتاب، 1981، ص: 427).

2- عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد:

أولاً: عقلانية المنظمة:

يقصد بها الأهداف التنظيمية ووصفها بالعقلانية يعني نسبتها النابعة من تفكير عقلائي، ولهذا وانطلاقاً من تعاريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية سياسية اقتصادية، تعمل من أجل تحقيق بعض الأهداف لا نقول كلها لأن مسألة النسبية تسودها وقد تغطي عليها الأهداف الاقتصادية السياسية أو الثقافية بحسب طبيعتها المنظمة.

وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم والقضية الأساسية هنا، هي في أسلوب أو كيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية، لأن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند عليها أعضاء المنظمة في اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والأداء، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كان احتمال تأثيرها أكبر في توجيه الفعل نحو الاتجاهات السليمة ويمكن تلخيص أهداف المؤسسة الأساسية كالتالي: (علي السلمي، 2004، ص: 350).

أ- الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

♣ **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، لذا فإن تحقيق الربح ضرورة لتحقيق الاستمرار في العمل والوجود.

♣ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الدولي.

♣ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

(Lourent (P) Bouard (F). 1997 . P:127)

ب- الأهداف الإجتماعية:

♣ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، شرعا وعرفا إذ يعبر عن العنصر الحيوي في المؤسسة.

♣ **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج من جهة وتوفير الإمكانيات من جهة أخرى.

♣ **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين لأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها بالإضافة إلى تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ. (Jean Pierre Depuis. 2006. p:320)

ت- الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب الترفيهي والمتمثل في:

♣ **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل ترفيهية وثقافية والتي توفر لهم ولأولادهم من مكتبات ورحلات ودورات رياضية وغيرها لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري.

♣ **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** مع التطور السريع الذي شهدته وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا، بالرغم من إمكانية تحصلهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية الجامعية، كما أن العمال القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات جديدة لا يحسنون أو حتى لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، وكل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات جيدا، ويؤثر على مردودية المؤسسة.

♣ **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل

تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل مثلا في اليابان بعد الغداء، هذا بالاضافة إلى إقامة مهرجانات الرياضة العمالية، والمسابقات الرياضية والفكرية مما يجعل العامل يحتفظ بروحه المعنوية المرتفعة ويتخلص من الملل والروتين اليومي الذي يؤدي به عمله.

(Jean Pierre Depuis .2006. P:350) .

ث - الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورها في الميدان التكنولوجي، فعملية البحث والتنمية في ظل التطور التكنولوجي حتمت على المؤسسة إنشاء وتوفير مصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد بهذه العملية مبالغ قد تزداد الأهمية بها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية للحصول على أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة بما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية.

(Lourent (P) Bouard (F) . 1997. P: 157)

ثانيا: العقلانية النسبية للأفراد:

إضافة إلى الأهداف التنظيمية خاصة الاجتماعية والتي تتعلق كثيرا بمصير وأهداف الأفراد فإن هناك هدافا ليست مطلقة إلى حد ما، وإنما تتميز بنسبيتها تفرضها عليها طبيعة العلاقة بين التنظيم وأهدافه.

حيث يعمل نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم أو يتعامل معه من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة، فالتنظيم يوفر للإنسان مكانا يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي، ومميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي، كذلك فإن المتعامل مع التنظيم يجد فيه ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة يقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان ينبغي عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الإشباع بجهوده الذاتية فقط، من أجل ذلك نجد أن الفرد يحاول أن يفرض سيطرته على التنظيم وأن يخضعه لمطالبه بحيث تشكل أوضاعه وأساليب عمله بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صيغ المنظمة بالطابع الفردي. (علي السلمي، 2004، ص: 339).

من جهة أخرى يستخدم التنظيم الفرد أو يقبل التعامل معه كي يحصل منه على الطاقات التي يمكنه تسخيرها بتحقيق ما قام من أجله من أهداف أو لكي يجد فيه مستهلكا لما يمكن له إنتاجه من سلع أو خدمات ومن ثم يرغب التنظيم في فرض نفوذه وبسط سيطرته على الأفراد العاملين فيه أو المتعاملة معه

لتأمين حصوله على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافه، وذلك ما يطلق عليه تطوير الفرد اجتماعيا وإخضاعه لمطالب التنظيم باستخدام وسائل وأساليب مختلفة كالترغيب أو التهديد.

وكذلك هناك بعض الأهداف الشخصية أو الفاعلية الفردية والتي تتمثل في حصول الأفراد على أجور مرتفعة ومحفزة، أضف إلى ذلك الترقية العمودية والتي تسهل له الحصول على سلطة أكبر والتي تساعد في امتلاك مواردها وحصوله على مناطق لا كثيرة، ضف إلى توسيع هامش حريته، ولبوغ هذا لا بد أن يستفيد من التكوين الذي يعظم درجة مؤهلاته، أو أن يحظى بمكانة في التنظيم عبر قنوات السلطة كالتقرب من المدير، ليكون متمتعاً بسلطة تسمح بأن تكون عقلانية تخرج عن دائرة النسبية نوعاً ما، ويصبح في الأخير أكثر أماناً واستقراراً وظيفياً.

ثالثاً: تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة:

انطلاقاً مما سبق يتبين أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب الأفراد وأهدافهم من ناحية وبين مطالب وأهداف التنظيم من ناحية أخرى، وقد أوضح كريس أرجيريس أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها:

أ- توفير للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً.

ب- أن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض.

ت- يميل التنظيم إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط، تاركاً باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار.

وتلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على الأفراد تتعارض مع المطالب والاحتياجات والتي تتمثل أساساً فيما يلي:

♣ يتجه الإنسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته.

♣ يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين.

♣ يميل الإنسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه على الآخرين.

كما يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال:

♣ الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي بينما تسعى الإدارة إلى تخفيض الإنفاق لسد عجز الموازنة فتكون النتيجة انخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة.

♣ الفرد يحاول زيادة معرفته بمجريات الأجور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله، والإدارة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب لا تفصح عنها عادة.

♣ الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد. (علي السلمي، 2004، ص: 361).

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين الأفراد وبين التنظيم وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين وينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

3- السيرورة التاريخية للإدارة الجزائرية:

إن المؤسسة الاقتصادية كوحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد يسودها نظام محدد يحدد مراكز أعضائها، ويفرض عليهم برامج عمل مسبقا، ومن منطلقات أي مؤسسة سواء كانت خدمائية أو صناعية أو تجارية، فإنها تقوم على مبادئ أساسية وهي رأس المال واليد العاملة والأرض، بمعنى أنها تتبع ثلاثة منطلقات أو عمليات إنتاجية تتشكل فيها هذه العناصر وهي ما قبل العملية الإنتاجية والتي تتمثل في ظروف ووسائل العمال من إمكانيات والعملية الإنتاجية أي عملية التفاعل والتشكيل لعناصر الإنتاج، وما بعد العملية الإنتاجية أي مخرجات العملية الإنتاجية، والتي تتحدد في مخرجات أو الإنتاج أو الأرباح والذي يتحدد بالسعر .

وفي هذا الصدد فإن الضرورة المنهجية تقتضي التحليل السوسولوجي ضمن مسار محدد للجزائر يوضح أن هناك مجموعة من المراحل الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، فإذا كان الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي قبل الاستقلال يبحث عن الشروط المناسبة لتحقيق أعلى نسب الربح داخل المؤسسات الإنتاجية، وذلك على حساب العمال الجزائريين مما يساهم في تفاقم الفقر والحرمان في الأوساط الجزائرية، لان الاستعمار لم يكن الهدف من تشييد المصانع في البلدان النامية أو المستعمرة، بالمفهوم الأوضح التقدم الحضاري والاجتماعي لتلك المجتمعات بقدر ما كان هدفه استنزاف موارد المستعمرات.

فقد هدم الاستعمار الاستيطاني في الجزائر منذ 1830 بشكل واضح البني التحتية، وكانت الجزائر سوق لمنتجات المستعمرين، ودور المؤسسات هو خدمة المستعمر فقط وغالبا ما يرتبط مفهوم التنمية بدول العالم الثالث التي خرجت من سيطرة الاستعمار حديثا منهارا اقتصاديا واجتماعيا، فكان الاختيار الوحيد والممكن لإعادة بناء هذه المجتمعات هو تبني مجموعة من البرامج أو النماذج التنموية التي تعتمد خاصة على التصنيع.

والجزائر بعد الاستقلال ورثت إرثا ثقيلا كان له تأثير مباشر وغير مباشر في تكوين المجتمع الجزائري، فمعظم المؤسسات بدون تسيير وذلك بسبب هجرة أغلبية مالكي المصانع والمسيرين، مما

أدى إلى تعطيل الوحدات الإنتاجية. وهذا الذي اجبر العمال الجزائريين الفلاحين المزارعين على سد المناصب الشاغرة وأصبح الفلاح مسير لما اقتضته الضرورة والأخذ على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات.

وتكلمة لما جاء به الكتاب والباحثون في ميدان التسيير، نستعرض فيما يلي لأهم مراحل التسيير التي مرت بها الإدارة الجزائرية إبداء من بداية الاستقلال 1962 حتى الآن، أي قبل انتهاج النظام الاشتراكي ثم النظام الاشتراكي ثم الخوصصة أو النظام الرأسمالي.

أولاً: التسيير الذاتي: 1962-1965

وهي المرحلة التسييرية الأولى من عمر المؤسسة الجزائرية في ظل الاستقلال. وهي المرحلة التي عرفت برحيل الأوروبين الجماعي وترك معظم المؤسسات شاغرة من العمال والإطارات القادرة على إدارتها، فقد رحل ما يقارب من % 95 أي حوا لي 800.000 منهم 350.000 إطار عال و 350.000 إطار متوسط و 100.000 موظف لهذا كان الهدف هذه المرحلة التسييرية هو: رفع التحدي من طرف المسيرين والعمال الجزائريين، دافعهم في ذلك هو الروح الوطنية. والإشكالية التي طرحت آن ذاك هي: الإبقاء على المؤسسات الوطنية تعمل مهما كانت نسبة الإنتاج ودون النظر إلى فعاليتها. (إسماعيل بوخارة، سمراء دومي، بدون سنة نشر، ص: 81).

مما حتم صدور قانون التسيير الذاتي في مارس 1963 نتيجة لشغور المؤسسات الإدارية. حيث بادر عمال نفس المؤسسات إلى تسييرها، وكان وراء ذلك الشعور الوطني الذي لعب دوراً أساسياً في دفع الحركة العمالية إلى تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة شاغرة بعد أن وضعت هذه المؤسسات تحت وصاية الدولة الجزائرية المستقلة مباشرة.

إلا أن انتشار الأمية بين العمال أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات بسبب حق الفيتو الذي تمتع به المدير الذي يرأس المؤسسة. (محمد السويدي، 1990، ص: 107).

وهذا ما أدى إلى مجموعة من السلبيات: نذكر منها:

أ - شعور العمال بالغبن لعدم تحسن أوضاعهم عما كانت عليه في عهد الاستعمار.

ب - سوء الاتصال بين العمال والإدارة.

ج - انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء. (مصطفى عشوي، 1992، ص: 229، 230).

ثانياً: التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطني:

وهي مرحلة هدفها هو: استرجاع السيادة الاقتصادية (التأميم) وتميزت بالحجم العملاق للمؤسسات القطاع العام، مما طرح عدة مشاكل إدارية وسلطة ذات حجم كبير في يد الإداريين. إشكاليها تتمثل كيف يمكن التخلص من هيمنة الاستعمارية الاقتصادية.

ثالثاً: التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971-1980

يعرّف ابن عبد اللطيف أشنهوا التسيير بـ " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، انه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين، الذين تقوم بتعيينه". (Boutefnouchet (M). 1982 . P:35).

وبالتالي فالمؤسسة الاشتراكية هي ملك للدولة ممثل للجماعة الوطنية، وهدفها: إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسة عن طريق مشاركة العمال الإداريين التسيير. وإشكالية هذه المرحلة هي "مشاركة العمال الإدارة في التسيير تؤدي إلى زيادة الإنتاجية". (مصطفى عشوي، 1992، ص: 233).

ومن أهداف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأن تسيير العمال والإداريين يؤدي إلى نتائج جيدة، كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تقنوقراطية، وكان يهدف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق:

أ- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين.

ب- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية

ويأتي معنى التسيير في المؤسسة في مرتبة أقل من مرتبة التخطيط والتوجيه، إذ يشمل العمليات الإدارية قصيرة المدى، ويتعلق بتنفيذ الخطط المتوسطة، على شكل البرامج السنوية، يتم وضعها ومراقبة تنفيذها اليومي من خلال الإدارات الأقرب إلى القاعدة إدارة الشراء، التخزين، الإنتاج وتوجيهها ومتابعتها بتدخل المستوى الأعلى للإدارة سواء عن طريق تقارير، أو إعطاء التوجيهات العامة لمديري المصالح. (ناصر دادي عدون، 1998، ص:175).

ونستنتج من هذا انه بالرغم من أن بوادر التسيير الاشتراكي في مشروع طرابلس في 1958 ومراسيم 1966 التي تنادي بالاشتراكية إلا أنها لم تطبق في الواقع ولم تكن في حيز التنفيذ في 1971 ضمن المخطط الرباعي 1970-1973، والذي كان سببه عدم الاستقرار السياسي بالدرجة الأولى الذي له انعكاسات على المستوى الاجتماعي والاقتصادي ومرحلة التأمينات.

وبالتالي يعد التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي ابتداء من 1975 والمتمثلة في إلغاء القيود البيروقراطية، دمج المؤسسات في النسق السياسي بمعنى تماشي سياسة التصنيع مع سياسة الدولة الاشتراكية وبروز مؤسسات كبيرة الحجم، ومما نجم عنها سوء التسيير وصعوبة التحكم فيها، وانتشار

الاتكال ومظاهر العمل الفردي في ظل الاشتراكية يمكن تفسيره هو انه بالرغم من أن العديد من التقارير في النظام الاشتراكي تنادي باتخاذ القرار، إلا انه من الناحية الإجرائية سادها الكثير من الغموض وظلت بعيدة عن الواقع.

رابعا: إعادة الهيكلة: 1980-1985

إن الأسباب الدافعة لتبني سياسة إعادة الهيكلة هي الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسة الوطنية من جهة، ووضعية الاقتصاد الوطني ككل من جهة أخرى، فقد كانت المؤسسات تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، كما أن الاقتصاد الوطني كان يتميز في نفس الوقت بجهاز إنتاجي عمومي غير كفاء وذي تكاليف مرتفعة. وكان من الضروري تغيير نظام التسيير بنظام جديد يوفر الشروط الملائمة لتحسين التسيير في المؤسسة الوطنية. وإذا كان الإجماع على ضرورة تحسين تنظيم وتسيير المؤسسات الوطنية في تلك المرحلة موجودا سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية المعنية مباشرة بهذه العملية، فإن الأسباب المقدمة من هذه الجهات لم تكن لها نفس الاتجاهات، وتفسيرات تباطؤ الجهاز الإنتاجي الوطني قد تعددت، ويمكن أن نقدم بعض التفسيرات التي نراها من الأسباب الرئيسية التي جعلت الانتقال إلى إعادة الهيكلة ضرورة:

أ- نقص التحكم في التكنولوجيا وتسيير المؤسسات، حيث ازداد اللجوء إلى المساعدة الأجنبية رغم وجود جهود وطنية واسعة و عدة مكاتب ودواوين مختصة في المساعدة التقنية، واللجوء إلى المساعدة الأجنبية يفسر سوء التسيير داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسات.

ب- ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من إدارة المؤسسة أو من الهيئة المركزية.

ت- ضعف نظام التوجيه الاقتصادي وثقله: من المشاكل التي عانت منها المؤسسة الاقتصادية هي الإجراءات الطويلة لإعداد الملفات وإيصالها بمختلف الجهات الإدارية والجهاز المصرفي قبل انطلاق مشروع معين، مع سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارة المؤسسات، خلف صراعا بين السلطة المركزية والسلطة داخل المؤسسة مع وصول المعلومات متأخرة في كثير من الأحيان أو في وقت غير مناسب، كجعل القرار المتخذ داخل المؤسسة لا يخضع إلى إستراتيجية بل جعل المسيرين يطبقون التسيير يوما بيوم. (ناصر دادي عدون، 1998، ص:185).

ث- سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتوجيهاته جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال، ابتداء من التعاونيات الاستهلاكية، ومحو الأمية، والصحة...وانتهاء بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأبناء العمال. مما أدى إلى ارتفاع نسبة الأجور من رقم الأعمال، التي قد تصل أحيانا إلى 50 %، مع ارتفاع الأعباء الاجتماعية، وانخفاض مردودية العامل لانعدام العلاقة بين العمل المقدم والأجر المتحصل عليه.

ج- عدم لعب العمال الدور المنتظر منهم، والسبب يعود إلى انتشار الأمية بينهم، أو يعود لنقص في التكوين السياسي، أو نقص فهم الأهداف التي جاء من أجلها التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كما نشير أن هذه الفترة بالذات عرفت نزوحا ريفيا من جهة، باحثة على أجر أكبر من أجور الزراعة في الأرياف، مواجهة ارتفاع الأسعار في السنوات الأخيرة من تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1977- 1979 من جهة أخرى. مما سعد من الاضطرابات والإضرابات العمالية مطالبة رفع الأجور. وعليه طرحت مسألة إعادة الهيكلة للمؤسسات.

كما أن الهدف من إعادة الهيكلة المؤسسات هو: سهولة التحكم في المؤسسة وتسييرها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، حتى يمكن إدخال نظام للمراقبة المالي للمؤسسات الصناعية إن: إشكالية إعادة الهيكلة هي تصغير حجم المؤسسات وإدخال نظام المراقبة. حتى يتمكن مسيروها من زيادة فعاليتهم (تحقيق الأهداف). (مصطفى عشوي، 1992، ص: 236).

خامسا: مرحلة الاستقلالية: 1988

إن الوضع الكارثي للاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة العمومية بصفة خاصة، زد على ذلك تدهور أسعار البترول، باءا من سنة 1986 تسبب في إحداث اختلافات اقتصادية واجتماعية. وفي ظل هذه الظروف بادرت الحكومة في 1988/12/28 إلى اتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني والذي عرف باستقلالية المؤسسات، وحسب ما ود في الميثاق الوطني 1986 الهدف الرئيسي فيه هو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة. (يوسف سعدون، بدون سنة، ص: 31، 32).

وان مسألة استقلالية المؤسسات قد نوقشت منذ بداية سنة 1970 فالتكنوقراطيين المسيرين للمؤسسات العمومية والذي كان نفوذهم الاقتصادي يزداد يوما بعد يوم، كانوا يصطدمون دائما مع البيروقراطية المركزية، ومع المخطط الرباعي 1980-1984 لوحظ بوادر تقبل السلطة واستعدادها لإعطاء مدراء المؤسسات في الدورة العامة لحزب جبهة التحرير الوطني في 21-22 ديسمبر، ووضعت الإجراءات اللازمة لذلك لتلقى المناعة القانونية في جانفي 1988 بمصادقة المجلس الشعبي الوطني، وقد حولت تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية. (صفاصن سعيدة، 2001، ص: 74).

والهدف من الاستقلالية هو: "تسيير مستقل للمؤسسة عن الوصاية (الوزارة التابعة لقطاع)". (احمد هني، بدون سنة نشر، ص: 31). أي رد شخصية وهوية المؤسسات العمومية وجعل هذه الأخيرة تتكفل بطريقة مباشرة بشؤونها دون تدخل أوصايا. وكانت نتائج استقلالية المؤسسات كالتالي:

لقد تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية، وكان ذلك في أطار المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية التي انطلقت مع بداية سنة 1989، وقد لوحظ أن معظم المؤسسات التي تحولت إلى نظام الاستقلالية كانت تنقند إلى الشروط والإجراءات اللازمة التي تؤهلها لمثل هذه النقلة النوعية ومن بينها:

أ- تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية، وهذا ما حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحها حق التصرف في ممتلكاتها بكل حرية.

ب- عدم وضوح آليات الاقتصادية للجهاز المالي للمؤسسات. ما يمكن أن يقال عن هذا المشروع (استقلالية المؤسسات) هو فشل في تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي فشله في تحقيق المردودية والإنتاجية من جهة وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسيطرة، وقد ارجع مسيرو مجموعة هذه المؤسسات الصناعية الوضعية السيئة التي أصبحت تعيشها تلك المؤسسات إلى قدم الآلات والمعدات، عملية الصيانة بالمؤسسات التي أدت بدورها إلى ارتفاع الأعطال بحيث شملت 90% من مؤسسات القطاع الصناعي العام.

ت- وقد أدت الوضعية الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت نظام الاستقلالية إلى لجوئها إلى المؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض بحيث بلغ عددها 66.5% خلال الثلاثي الأول من سنة 1989 ليرتفع هذا العدد إلى 80.9% خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة. (يوسف سعدون، بدون سنة نشر، ص: 33، 35).

سادسا: الخصصة

الهدف منها هو: تحويل الأصول المادية أو المعنوية أو جزء منها، أو كل رأسمالها، أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع. الخاص من أجل التحكم في التسيير وإمكانية المراقبة المالية للمؤسسة الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26-08-1995.

وإشكالية هذه المرحلة (الخصصة) هي: تحميل مسؤولية المؤسسة إلى أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص يؤدي إلى تحكم أفضل في تسيير المؤسسة وبالتالي زيادة فعاليتها.

تلخيص لمراحل المؤسسة الجزائرية:

تكلمة لما جاء به الكتاب والباحثون في ميدان التسيير، تم تناول السيرورة التاريخية لطرق تسيير للإدارة الجزائرية، حيث بدأ تسيير الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال بما عرف بـ "التسيير الذاتي" بعد الرحيل الجماعي للمستوطنين الأوروبيين وبقاء الإدارة الجزائرية شاغرة من الكوادر المسيرة، مما حتم ملاً هذا الشغور بمن كان يعمل فيها من الجزائريين ولو كان غير كفيء. ثم تلت هذه المرحلة مرحلة "التسيير الاشتراكي للمؤسسات" في ظل النظام الاشتراكي الذي كان يسير على منواله الاقتصاد الجزائري. ومن أجل سهولة التحكم في المؤسسات وتسيير الإدارة طبق ما عرف بـ "إعادة الهيكلة"

التي كان الهدف منها إدخال نظام المراقبة على المؤسسات الصناعية. ولما بدأ تخلي البلاد عن النظام الاشتراكي طبق ما عرف باسم "استقلالية المؤسسات" وذلك حتى يمكن التخلص من الوصاية (وصاية الوزارة التابعة لها المؤسسة) من أجل تحرير الاقتصاد من التخطيط المركزي. والتخلص من الوصاية أدى إلى الخصوصية لتحميل مسؤولية المؤسسة أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص.

III - المؤسسة والنظريات التنظيمية لتفسير العقلانية:

يعد التنظيم الاجتماعي سمة أساسية من سمات العصر الحديث الذي يدعى بعصر التنظيمات، ويعتبر التباين الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة، من أبرز التحديات التي تواجه التنظيمات الاجتماعية الحديثة من النشاطات والوظائف المستحثة التي كانت نتاجاً لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها.

ويقوم التنظيم الاجتماعي على عناصر تعزز توازنه وتحقق استقراره سعياً إلى تحقيق الأهداف التي يتوخاها، وعناصر أخرى تسهم في تأكيد مظاهر الصراع والتناقض الاجتماعيين بين العاملين ضمنه بسبب اختلاف المصالح وتباين الأهداف التي تسعى إليها الجماعات المتعددة ضمن التنظيم، فكل جماعة أهدافها ومراميها المتمثلة في اكتساب أكبر قدر ممكن من القدرة والسلطة والثروة.

وتسعى أغلب الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية المعنية بقضايا التنظيم لمعرفة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والمجتمع، طارحة بذلك تساؤلات عديدة تتعلق بمشكلات التنظيم الاجتماعي، وتقدم اقتراحات وحلولاً متعددة، وتبرز وجهات نظر حول البناء الاجتماعي وأثره في تحسين أداء التنظيمات الاجتماعية، لذا نقوم بمعالجة بعض النظريات التي تفيدها في مجال التنظيم:

1- النظرية الكلاسيكية:

إن المتبع للنظريات الكلاسيكية جدها قد تزامنت مع فترة كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد العمال مما نجم عن ذلك سوء التسيير وكثرة الإصابات أثناء العمل، وزيادة مشاكل كل من التغيب وعدم الرضا العمالي لعدم تناسب مستوى الخبرة والمؤهلات مع متطلبات الوظيفة، والقيام بأعمال لا تناسب الصفات الجسمانية، واستخدام هذه المؤسسات أسلوب المحاولة والخطأ، كل هذا جعل النظريات الكلاسيكية تفسر السلوك الإنساني وتفرض أن الأفراد كسالى بطبعهم وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير مؤهلين لأداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وبالتالي أثبت هذه النظريات توفراً بضرورة فرض نموذج عقلاني رشيد.

وفي هذا يقول عبد المنعم شوقي في عبارة مانعة وجامعة "كلنا نشكوا من عدم شعور الفرد أو العامل بالمسؤولية، وعدم اكتراثه للوقت وقلة مثابرتة، وانخفاض مستوى الدقة في إنتاجيته وبطنه الشديد في العمل، وقلنا نعرف أن كل هذه الصفات هي امتداد للعادات المجتمع الريفي إلى حياة أكثر

تعقيد وبالتالي أي تنظيم كبير يتطلب نظاما دقيقا ومحكما بدل التسبيب". (قباري محمد إسماعيل، بدون سنة نشر، ص: 251).

وتظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية، والنظرية الإدارية الإدارية أو مبادئ الإدارة. فالبيروقراطية والإدارة الإدارية هما أول ما كتب في مجال دراسة التنظيمات، ويعرفان في تراث التنظيم بالنموذج الآلي لنظريات التنظيم، لأنهما يركزان على الجوانب البنائية الرسمية للتنظيمات، وتفويض السلطة وغير ذلك.

فانطلق ماكس Weber من الفعالية والرشد، أي استخدام أفضل واقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة، لأنه يرى أن البيروقراطية من أعلى أشكال التنظيم كفاية؛ ولأن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي يقاس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية. أما تايلر انطلق من فرض مؤداه أن الإدارة كوظيفة متخصصة تتكون من عدد من المبادئ التي يمكن تطبيقها بنفس الدرجة في كل التنظيمات وعلى كل الأنشطة الاجتماعية. وكان هذا الاتجاه من الإشكالية التي مؤداه. هي كيف يتم التعامل مع العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتموين ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة.

وكذلك كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو الطريق الذي يمكن من تحقق الحد الأقصى من الكفاية. على أي حال سوف نتعرض للبيروقراطية عند ماكس Weber والإدارة العلمية عند تايلر والاتجاه الإداري عند Fayol. وبالتالي فإن النظرية الكلاسيكية تظم: النموذج البيروقراطي، والإدارة العلمية، والإدارة الإدارية.

أولاً: النظرية البيروقراطية (النموذج المثالي):

إن أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا حيث يرجع الفضل إلى ماكس فيبر، بعدما رأى فيبر أن علماء الاجتماع الذين سبقوه تناولوا علم الاجتماع في صيغته الكلية المجملة وهو يعبر عليها بالاتجاهات الكلية المتمثلة في الاتجاه الماركسي والوظيفي، فارتئ إلى أن علم الاجتماع هو العلم الذي يحاول أن يصل إلى الفهم التفسيري للفعل الاجتماعي، وبالتالي حاول أن يدرس الفعل الاجتماعي وسلوك الإنسان ويعطيه معنى من خلال الوعي الذاتي.

ويكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس Weber، الذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية، هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي. (Jean Michel Berthelot Diffusion sans ans. P: 50)

ويعدها فيبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة، لأنه (النموذج) يقر الدقة والاستقرار والانضباط

المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة، كما أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال Weber السوسيولوجية أن نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة هامة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد، واعتبر أول من وضع نظرية في السلطة والبيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة له. (علي عبد الرزاق حليبي، 2001، ص:39).

ويؤكد السيد الحسيني: أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الخمسة الماضية، قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي لماكس Weber وتعود المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط الباحثون اللاحقون إلى في Weber مستوى الواقع الإمبريقي. (السيد الحسيني، 1994، ص:56).

وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه ماكس فيبر في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل واقتصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة. (سعد مرسي عيد بدر، 2000، ص:99، 100). لأنه يراها من أعلى أشكال التنظيم كفاية؛ ولأنه يرى أن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي نقيس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية، وهي إذا قورنت بالتنظيمات الأخرى كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات. ولذلك فهي في نظره تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات في الملفات. كما تتميز بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور، والوحدة الانصياع التام من جانب المرءوسين وتخفيض التكاليف المتصلة بالموارد وبالأفراد. (صلاح الشنواني، 1999، ص: 588).

ولقد ظهرت البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم منذ الحضارات القديمة، فشهدت الحضارة المصرية منذ 2900-2475 ق.م تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة وهذا يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك. كما شهدت الإدارة الصينية في عهد الكونفوشيوس الصيني استقراراً سياسياً واجتماعياً وإدارياً نتيجة تطبيق القوانين وبالطبع لا ننسى كل من الحضارات اليونانية والرومانية والإسلامية.

ومن المتعارف عليه في الحقيقة لدى الجميع أن البيروقراطية هي الروتين الممل والإجراءات المعقدة، التي ليس لها فائدة سوى التعقيد وهذا المفهوم بلا شك خاطئ، ورغم أن Weber لم يقدم تعريفاً رسمياً للبيروقراطية، إلا أنه قدم محكاتها. ولوعدنا إلى التعريف الصحيح لمفهوم البيروقراطية "لوجدناها متكونة من مقطعين بيرو وتعني المكتب وقراطية وتعني القوة أو السلطة وفي مجملها تعني سلطة المكتب". (قباري محمد إسماعيل، بدون سنة نشر، ص:250).

ومن هنا يمكن القول أن النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى الذي تمحور اهتمامها حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاية التنظيمية. وفي الحقيقة أن فيبر كان يهدف إلى تحقيق أعلى

قدر من الكفاية الإنتاجية، إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب لانجاز الأعمال المكتبية والإدارية، ويقترح في ذلك النموذج المثالي، الذي ماهو إلا فكرة شيدت بطريقة خالصة، والمثالي هو الذي لا يوجد له مثيل في الحياة الواقعية، والهدف من هذا النموذج هو أن نقارن به الأفعال الواقعية التي نقوم بدراستها، فصياعة فيبر لهذا النموذج المثالي كان يعتبر أن نظريات الإدارة العلمية والتقسيم الإداري صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة، وبالتالي يرى أن النموذج البيروقراطي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، ويقوم على عدة خصائص-هي: وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ويتميز مصطلح النموذج المثالي العقلاني للبيروقراطية لدى فيبر (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوعا معينا من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة. وجاء تمييز فيبر، (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل. (BenDix (T) Bureaucray .1972 .p:206) .

ويرى فيبر أن البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى، ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخابات، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم بالإضافة إلى أنهم ينلقون رواتب ثابتة ومعاشات تقاعد. (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، ص: 98، 99). كما أن التنظيم البيروقراطي ينقسم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. وكما سبق تحتوي البيروقراطية على تقسيم الأعمال تقسيما واضحا مع اعتبارها واجبات أساسية في المكتب، كذلك هناك نظام للرقابة والجزاءات تحدده القواعد والتعليمات. ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير شخصية، كالامتحانات مثلا وفي التنظيم الهرمي، فإن أعمال الخبراء المدرسين تتم مراقبتها، تحكمها إجراءات وقواعد عامة، تلغي الحاجة إلى إصدار أوامر خاصة في كل حالة، ويتطلب تطبيق تلك القواعد العامة أن يتم تصنيف المشاكل والموضوعات على أسس ومعايير محددة حتى يمكن تطبيق كل قاعدة على الحالات التي تصلح لها. (علي السلمي، 1975، ص: 33، 34).

أ- السلطة عند فيبر:

قسم Weber السلطة إلى ثلاث: وهي السلطة الكاريزمية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية. وممارسة أي منهما تفترض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا. وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو: مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. وأسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج إلى آخر وفقا لمصدر الحق أو الشرعية.

وسنتعرض فيما يلي لكل نمط من أنماطها بشيء من التفصيل، وكما سبق القول أن Weber قسم

السلطة إلى ثلاثة أنواع هي :

♣ **السلطة الكاريزمية أو الموهوبة أو الملهمة:** وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فيستطيع من خلالها أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهذه القدرات النادرة تستخدمها السلطة الكاريزمية في تغيير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومن ثم فإن تبعيتهم تكون للشخص حائز للسلطة ومرتبطة بوجوده، وهذا النوع من السلطة يمثله نفوذ القادة السياسيين، وقادة الثورات والحركات التاريخية والاجتماعية. (ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي، 2000، ص: 132).

♣ **السلطة التقليدية:** إن الإدارة في السلطة التقليدية تتخذ شكلين الأولى الإدارة الوراثية التي تعتمد على الانتماء القرابي للرئيس الأعلى، والثانية الإدارة الإقطاعية، التي تحقق قدرا محدودا من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء الإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الإداري. وتستمد السلطة التقليدية شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات، والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية، كما هو الأمر في الملكيات التي لا تزال قائمة. (ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي، 2000، ص: 133). إذن فالقائد التقليدي يصدر أوامره مع تمدا على مكانته الوراثية. وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع التحكمي، وإن كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية، لذلك تكون فيه الوظائف موزعة على أساس العرف، فقد توكل الوظائف الإدارية من جيل إلى جيل، ويقبل القائد الأساس العرفي أو الوراثي في توزيع المراكز في التنظيم، أي يكون المبدأ هو من هو أنت، وليس ما يمكنك أن تقوم به. (محمد علي محمد، 2003، ص: 81).

♣ **السلطة القانونية:** أي الإيمان بسيادة القانون وصوابه مع افتراض وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا، بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة. ومن ثم فهو تنظيم مبني على تفويض للسلطات الإدارية والوصول إلى أحسن تصميم للهيكل

التنظيمي. ثم يبدأ بعد ذلك البحث عن أفراد لشغل الوظائف القائمة، ويتم التعيين على أساس المقدرة سواء بالإثبات العملي لها أو بتوقعها من خلال الدرجة العلمية المحصل عليها وبالتدريب بعد ذلك.

وفي الإدارة البيروقراطية لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز معين بسبب ولائه الاستثنائي أو علاقته بالقائد، كما لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز بسبب أن هذا المركز جرى العرف على شغله بأفراد عائلته أو من الطبقة التي ينتمي إليها، بمعنى أن الأفراد يشغلون المراكز بفضل ما يتوفر فيهم من مقدرة تجعل من المحتمل أن يكونوا هم أنسب المرشحين لها والقادرين على الاطلاع بأعبائها.

ب- الأسس التي يقوم عليها النموذج المثالي ل: Weber:

يقصد Weber بتعبير البيروقراطية: بأنها وصف للنموذج المثالي للتنظيم، الذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص، والتي نشرها في كتابه باللغة الألمانية بعنوان "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة 1921 ويرتكز على عدة محاور أهمها:

♣ وجود درجة عالية من التخصص .

♣ بناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسئولية .

♣ نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم .

♣ تحديد العضوية وفق للمقدرة والخبرة الفنية .

♣ الفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

وفيما يلي نتعرض إلى هذه الأسس باختصار:

♣ يتم توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة: باعتبارها واجبات رسمية، كما يتم توزيع السلطة الضرورية لإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات، بطريقة ثابتة أيضا، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة، بدرجة ملحوظة، ومستوى عال من التخصص يمكن معها الاستفادة من خبرة أعضاء التنظيم الذين يسألون عن الإنجاز الكفاء لواجباتهم.

♣ يتم تنظيم الوظائف طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي: بمعنى أن تشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل مرؤوس في التدرج الهرمي الإداري مسؤولا أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته. مما يجعل كل موظف مسؤول عن مساعديه، وعما يتخذه من قرارات. وتحدد نطاق سلطة الرؤساء على مرعوسيهم وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.

♣ يتم حفظ الإجراءات والقواعد الإدارية في وثائق مكتوبة: أي ملفات. ولذلك تتواجد هيئة من الموظفين والكتابة في جميع التخصصات. وتشكل هذه الهيئة بالإضافة إلى الأجهزة والملفات التي لديهم، إدارة كاملة، ويطلق على هذه الإدارة في المشروع "المكتب" كشخص معنوي.

♣ في التنظيم الحديث يتم فصل إدارة العمل عن الموقع: أو مكان المكتب، وكذلك فصل الإدارة عن الملكية وبصفة عامة تفصل إدارة النشاط الإداري عن الحياة الخاصة، أي أن العاملين في التنظيم لا

يتملكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسئولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة. و يوجد هذا المبدأ في المشروعات العامة والخاصة على السواء. أي ليس هناك حق لأي شخص في التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي.

♣ **تعتمد الإدارة الرسمية:** أو على الأقل كل الإدارات الرسمية المتخصصة، على مهارات فنية وتدريب كامل، والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية. ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقاً لأقدمية أو الإنجاز أو كلاهما معاً. وينطبق ذلك على المدير التنفيذي والموظفين في الشركات الخاصة وموظفي الحكومة أيضاً.

♣ **تسيير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية:** والتي تتميز بأنها ثابتة وصارمة ويمكن تعلمها واستيعابها، والسبب في وجوب تطبيق نسق المعايير والقواعد العامة هو ضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة بغض النظر عن عدد الأفراد المشتركين في أدائها أو سماتهم الشخصية، وتتضمن هذه القواعد العامة كل من القانون وإدارة الأعمال.

♣ **إن قيام التنظيم بوظائفه وفقاً للمعايير والقواعد العامة:** يعمل على إبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعماله، وينظر إليهم بوصفهم حالات. "وهكذا يعد استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطاً ضرورياً للحياة والكفاءة. والمسافة الاجتماعية بين المستويات المترتبة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعاً رسمياً. (محمد علي محمد، 2003، ص: 94، 96)، (سعد مرسي عيد بدر، 2000، ص: 102، 103).

ت- العوامل المؤثرة في فكر- Weber :

تأثر فيبر بعوامل ثلاث كان لها أثر كبير في فكره ومن أهمها التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا، كما أن منصبه كضابط بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيمًا عسكرياً ضخماً يدار بطريقة أمرية، ويتحرك الأفراد داخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفاً ومفروضة عليهم، واعتقد أن هذا الأسلوب من الإدارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها. وأخيراً فإن خبرته كعالم اجتماع يهتم بدراسة المجتمعات والأفراد، جعلته يلمس عوامل الضعف في البشر، وعدم إمكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري، أو ترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة.

ونرى من خلال هذه العوامل أن Weber استقى نظريته في البيروقراطية من ظروف الحياة في عصره، ودعمتها خبراته في هذه المجالات الثلاثة فوضع نموذج التنظيمي بأسسه وقواعده، معتقداً أنها ستلائم أي بيئة إدارية، ولكن الواقع أن الإدارة العامة تختلف عن هذه المجالات، فهي تنفيذ للسياسة العامة

التي يشترك الأفراد في صنعها، وتنفيذها، ولهم حق تعديلها. (إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي 2000، ص: 137، 138).

ث - ماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية

ينطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الاجتماعية والصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

وتنتشر في التنظيمات الاجتماعية - برأي ماكس فيبر - ظواهر اجتماعية فريدة من نوعها، لأنها تحدث مرة واحدة ولا يتكرر حدوثها بالطريقة نفسها وبالتفصيلات نفسها، ويرفض التعميم القائم على ذكر الصفات العامة لكل نمط معين من الحوادث الاجتماعية، معتبراً أن فهم كل ظاهرة على حدى أمر ممكن الحدوث.

ولفهم قضايا التنظيم يعتمد ماكس فيبر على نمط مثالي مبني على افتراضات مرتبطة بالخصائص التي تشملها الظاهرة المدروسة، دون أن توجد بالضرورة الخصائص المجملة لهذا النمط في الواقع الاجتماعي، فوجود النمط المثالي يتحقق بصفته فكرة نظرية مجردة، وليس إمكانية وجود واقعي، فهو وسيلة لفهم الواقع، ويمكن عده أيضاً أداة تحليلية تمكن من تصنيف البيانات والمعلومات وعرضها بشكل منطقي وموضوعي. (الأخرس، صفوح، 1984، ص: 146، 147).

ويعد فيبر أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الاجتماعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة. ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته، بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الاجتماعي حسب ما يراه فيبر.

ويعتمد البناء الاجتماعي وفق التحليل الفيبري على القيم الأخلاقية والدينية التي تتادي بتقديس العمل "الأخلاق البروتستانتية"، معتبراً أن قوة البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقوة القيم ومدى تطبيقها.

ويركز فيبر في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي Action Social، والعلاقات الاجتماعية Relationship Social، والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الاجتماعية وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل النشاطات والظواهر والأنظمة الاقتصادية وتفسيرها، ففي حين اقتصر تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي Social Structure ومصطلحاته، تجاوز ماكس فيبر هذا المفهوم وأخذ بمعالجة قضايا أكثر تفصيلاً. (زهري، زينب محمد، محمد قباري إسماعيل، 1985، ص: 198، 199).

ثانياً: التaylorية والإدارية العلمية "تaylor"

نشأت إدارة الحركة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920، للبحث في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول لتلك لمشكلة. وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تيلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل حيث تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج قومي.

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة Taylor تيلور لتأثيرات الثورة الصناعية، باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، لأنه حاول من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ الإسراف في المواد الأولية ضياع الوقت، غياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول مما أثر على الإنتاجية، أو أدى إلى ضعف الفعالية، حيث قام هذا الباحث العامل بدراسة وتحليل الحركة والزمن لإنجاز مهمة ما، ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط حيث تصور تيلور أو انطلق من الفرضية التي مؤداها أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع. (عبد الوهاب سويسي، 2009، ص: 20).

أ- المدرسة العلمية لتنظيم العمل:

ركز تناول زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل (تaylor 1920) على دراسة، شكل واحد من سوء السلوك، وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك، التباطؤ في الأداء، الخداع، سلوكيات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم

بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. ولم تكن هناك دراسة عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، فقد اقتصر التفسير على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان.

ولقد اعتقد تايلور أن معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم إلى أماكن العمل، وإنهائهم للتدريب اللازم يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال. "تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، أنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم. إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال 15 دقيقة من ارتكابكم المخالفة. وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ، والتظاهر في الأداء؛ فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش، وعناير العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية". وهذا ما جعل انطبعا عاما يسود عالم الشغل بأن المدرسة العلمية تتسم بالقسوة. هذا الانطباع نما من خلال نماذج أخرى من سوء السلوك، كالمقاومة، والتمرد، والعدوان الناجم عن تنامي الشعور بالتمرد والسخط. (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص: 25، 26).

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور:

♣ الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

♣ الإنتاج، وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

♣ الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور "ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية. (مصطفى عشوي، 1992، ص: 73).

كما تقدم التaylorية إجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل، والتحسين في أداء العمل، وتتمثل هذه الإجراءات في:

♣ استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.

♣ تزويد العمال بحافز إيجابي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بمنح العامل مكافأة محددة، تزيد هذه المكافأة عن معدل الأجر اليومي، بمعنى وضع نظام للحوافز والأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره .

♣ استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل، سرعة الآلات وطريقة الأداء... الخ.

ومن المفاهيم المهمة التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية مفهوم، وحدة الأمر، ومركزية اتخاذ القرارات. حيث لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر إلى الجميع، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى أن كل عامل يجد شخصا يشرف عليه ويراقبه. (علي السلمي، 1975، ص: 71، 72).

والهدف من الأعمال التي قام بها تايلر هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، وكان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية. كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد مبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وقفا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل. (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص: 44).

ب- مبادئ تايلر:

تعتبر المبادئ الأربعة الآتية أهم المبادئ التي أدخلها تايلر في علم الإدارة:

- ♣ تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة. واختيار المواد والآلات والعمال بطريقة علمية سليمة.
- ♣ الاختيار العلمي لأحسن فرد: حتى يستطيع أداء الوظيفة على أتم وجه مع إعطائه برنامج تدريبي كاف.

- ♣ اقتناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية واحترام مبادئها تقسم الواجبات والمسؤوليات تقسيما عادلا بن الإدارة والعمال. فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ، وهذا ما سماه تايلر بمبدأ التخصص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسؤولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحد. (عادل حسن، 2003، ص: 77، 78).

وقد وضع فريدريك Taylor مبادئ مثل الرشد والتخصص والكفاءة الفنية، إلا أن تركيزه على هذه المبادئ كان أقل من تركيز Weber في نموده البيروقراطي الأمثل. وكان من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية هو تباطؤ العمال. وهنا طرح السؤال لماذا يتباطأ العمال؟

ت- أسباب تباطؤ العمال:

انطلاقا من ملاحظاته لتباطؤ العمال في إنجاز مهامهم تمكن تايلر من إدراك أسباب ذلك أو جزها فيما يلي:

- ♣ **تخوف العمال من البطالة:** ففي اعتقادهم أن الإسراع في إنجاز المهام سيفقدهم وظائفهم. وللتغلب على هذه الصعوبة اقترح تايلر تغيير ذهنية العاملين من خلال إقناعهم بعكس ما يعتقدون.

♣ **سياسة الأجور:** كان مستوى الأجور متدني يقدم نظير المدة المقضات في نشاط العمل، وبالتالي فالعمال يلجئون إلى التباطؤ وعدم بذل مزيد الجهد، وهذا ماجعل تايلر يناهز بتغيير سياسة الأجور واقترح الأجور بالقطعة، مع وجود مستوى أجر مرتفع يدفع للذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج وبالمقابل مستوى أجر منخفض للذين لا يصلون لمعدل الإنتاج المعياري. (سعد مرسي عيد بدر، 2000، ص: 125).

فنظام الإنتاج بالقطعة كان معمولا به قبل دعوة Taylor ولاكن انتقد Taylor بشدة شكل هذا النظام والمبادئ التي كان يطبقها في عصره، وكان من رأيه أن حوافز العمل مثل الأجور العالية، إن لم تكن قائمة على أسس راسخة تعتبر غير مرغوب فيها، لأنها تجعل المبادأة في أيدي العمال أنفسهم، بينما لا تكون لدى المنظمين فكرة واضحة عن حجم العمل الذي يمكن للعمال القيام به أثناء فترة معينة من الوقت.

وبهذا ربطت نظرية Taylor هذه بشكل مباشر ما بين الأجور ومستوى أداء المستخدمين، وذلك بناء على نتائج تجاربه العملية التي أجراها على العامل الهولندي "دي بون" من "بنسلفانيا"، الذي قفز إنتاجه وأجره على التوالي من 12.7 طن إلى 48 طن ومن 15 دولار إلى 85 دولار، وبذلك أكد Taylor فرضية الرجل الاقتصادي من خلال هذه التجربة، ومن ثمة سعى إلى تعميم توجيهاته لبقية المستخدمين. (بوابية محمد الطاهر، 2004، ص: 93، 94).

وهذا ما جعل تايلر يؤكد على ضرورة تطبيق النظم المختلفة للإنتاج بالقطعة وفقا للأساليب العلمية في تحديد معدل الإنتاج، وأصر Taylor على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقا لإنتاجه الفردي وليس وفقا لإنتاج جماعة العاملين التي ينتمي إليها. وهناك جانب هام لفلسفة Taylor يؤكد على الطموح والتطلع الشخصي للأفراد وأن الفرد يفتقد دافعه الفردي إذا وضع في جماعة. إذن فالجماعة في نظر تايلر تؤدي إلى خفض إنتاجية العاملات، لأنهن في نظره كثيرات الكلام ولذلك فصل بين العمال والعاملات بصفة خاصة. ومن ثم كانت التايلورية أول نسق علمي يفرق بين الجنسين في نظريته التنظيمي. (سعد مرسي عيد بدر، 2000، ص: 127).

ولقد تمكن علماء النفس من استخلاص ستة افتراضات رئيسية عن الطبيعة البشرية لأصحاب المدرسة العلمية وهي:

- ♣ أن للإنسان طبيعة ثابتة لا تتغير .
- ♣ يتميز الإنسان بعدم الكفاءة والتبذير ما لم يقيد بالبرامج المناسبة .
- ♣ الإنسان كسول .
- ♣ لمصلحة الذاتية هي الشغل الشاغل للفرد .
- ♣ أكثر المكافآت تأثيرا في الفرد هي المكافآت المالية.

♣ الفرد ينبغي أن يوضع تحت الرقابة المحكم ة، ولا توجد لديه دوافع داخلية. (حمدي يس وعلي
عسكرو حسن الموسوي، 1999، ص: 114).
ث- كيفية تحسين الأداء:

بعد انتقال تيلور إلى شركة Simmonds Rollin Machin كمستشار قام بدراسات حول أداء
العمال لأعمالهم من أجل الوصول إلى أحسن طريقة للأداء، وذلك من خلال دراسته للحركة والزمن .
وكننتيجة لدراسات أخرى عديدة وضع Taylo مبادئ الإدارة العلمية التي تسمح بحسبه بتحسين أداء
الأفراد وأداء المؤسسات.

ونذكر من بين أسس الإدارة العلمية:

♣ تحديد الطريقة المثلى للأداء: تؤدي الطرائق الغير سليمة إلى هدر الجهد المبذول من قبل
المستخدمين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم تدريجيا، ولا يؤتى بالطريقة المثلى إلا بالقيام
بدراسات تؤدي إلى إلغاء الحركات الزائدة الغير ضرورية للنشاط، وهنا يبرز دور الإشراف.

♣ التدريب والانتقاء: يتم تدريب المستخدمين على القيام بالحركات الضرورية في وظيفتهم ويلجأ إلى
تحليل المناصب والأفراد عند عملية الاختيار حتى يضمن الأداء الجيد لاحقا.

♣ تقسيم العمل :ويكون ذلك سواء بين الإدارة والعاملين (التخطيط والتنفيذ) أو في أي وظيفة كانت بحيث
يصبح التحكم في الحركات الضرورية للإنجاز محققا للفعالية. (بوباية محمد الطاهر، 2004، ص:
123).

والملاحظ من خلال التتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أن "تايلور" قد نجح في صياغة بعض
المبادئ التي تتمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي
شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة. والتالي حركة الإدارة العلمية اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى
فكرة تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه لحوافز
المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لابد من مراعاة الجانب
التنظيمي، بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها
للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال. (Terry George .1992. P:239)

إضافة إلى القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة
لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها. (محمد مختار عثمان، 1991، ص:
110).

ج- أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات:

تكمن أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات في:

- ♣ الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- ♣ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- ♣ سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- ♣ ارتباط السلطة الإدارة المؤسسة بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا. (محمد قريوتي، مهدي زويلف، 1993، ص: 166).

نرى من هذا أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة ومتشابكة، فلقد دلت النظريات الحديثة في التنظيم أن الإنسان وسلوكه من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وأن الجوانب الرئيسية في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفيزيولوجي، كما أن البيئة هي الأخرى متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي بمعنى أن التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يتبادل مع البيئة المحيطة به، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن المؤثرات الأساسية على سلوك المنظمة يمكن تقسيمها إلى محددات شخصية وأخرى بيئية.

ثالثا: نظرية البحوث والعمليات "فايول"

هنري Fayol باحث فرنسي، يعد من أهم المساهمين الأوروبيين، في النظريات العلمية للإدارة خلال النصف الأول من القرن الماضي، كان مهندسا ناجحا وخلاقا، وكان له اهتماماته المتعددة والمختلفة ومعرفة عملية واسعة، وقد نشر عدة دراسات من بينها دراسة تناولت طرق مكافحة الحرائق في مناجم الفحم وتحليل التكوينات الجيولوجية في مناجم الفحم الفرنسية، وقد حقق له نشاطه الإداري شهرة واسعة، وكان رئيسا لشركة Comambault الفرنسية للتعدين والصناعات المعدنية، لمدة ثلاثين عاما، وقد كانت هذه الشركة على حافة الإفلاس عندما عين مديرا عاما لها، وأصبح منذ تقاعده عام 1918، أحد الفرنسيين ذوي النفوذ والقوة، وأشهر الإداريين الأكفاء في المجالات الفنية والعلمية، وكرس سنواته الأخيرة لتنظيم هيئة de Comite National l'organisation Française وحاول تطبيق بعض أفكاره في إعادة تنظيم الإدارة الفرنسية العامة. (سعد مرسي عيد بدر، 2000، ص: 141).

لقد وضع هنري فايول أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لانجاز الأعمال، ويعتبر هنري فايول المؤسس الحقيقي لهذه المدرسة، وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمانيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كالأجور والحوافز. (قباري محمد إسماعيل، بدون سنة نشر، ص: 88).

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول H.Fayol أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

أفكار فايول (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية، والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات، في حين النظرية الثانية فايول (H.Fayol) ركزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا. (علي عبد الله عبد الرحمان، 1999، ص: 90، 91).

إضافة إلى اهتمام فايول بالواجبات والالتزامات الإدارية في التنظيم كذلك تقسيم الوظائف والإنتاج، فهو أعطى خمسة وظائف أساسية يقوم عليها التنظيم الإداري وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

ومن هذا المنطلق نرى أن فايول ينطلق في تعريف الإدارة من كونها "عملية تحتوي على خصائص معينة، ومميزة تتوافر في جميع المنظمات"، وبذلك يكون Fayol قد خالف الاعتقاد السائد آن ذاك من أن مهمة الإدارة يتولاها متخصصون محترفون، إذ حسب النظرة الجديدة. الإدارة هي: "الإدارة"، سواء كانت إدارة منجم، أو جيش، مصنع، أو جهاز حكومي، وهي تحتاج إلى عمليات ذات وظائف معينة السابقة الذكر هي: التخطيط. التنظيم. القيادة. التنسيق. الرقابة.

وللتنظيم هدف معين يسعى للوصول إليه، ومن الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل في وحدات إدارية صغيرة، وتجميع هذه الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية. (علي السلمي، 1975، ص: 62).

كما أن فايول يرى أن الإدارة وخصوصا العليا منها، متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها، حيث تعتبر الرقابة من بين عناصر الإدارة التي يجب تطبيقها، وتنفيذها للوصول إلى أهداف المنظمة. ويرى أيضا أن الرقابة ترمي إلى الكشف عن نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، وأنها يجب أن تشمل كل ما بالمنظمة من مواد وأعمال وأفراد. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 62).

ويعد Fayol من أبرز رواد الفكر الإداري الأوائل الذين ساهموا في بلورة وتحديد الوظائف العلمية الإدارية. والتي على أساسها أمكن في الوقت المعاصر تحديد وظائف الإدارية. وبالرغم مما أحدثته مبادئ مدرسة الإدارة الإدارية من تأثير على الإدارة في الفترة ما بين 1950 و1930، وتطبيق معظمها في المنظمات وقتنا الحاضر. فإن البعض يعتقد أن من هذه المبادئ منها ما قد يتسم بالمنمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم الإداري. ولكن الحقيقة التي لا خلاف حولها أن الإدارة استفادت كثيرا من هذه المبادئ وخاصة مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، والخرائط التنظيمية، ووحدة الأمر والإشراف، والتخصص، وتقسيم العمل. (جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، ص: 67).

أ- مبادئ Fayol:

كما تميزت تحليلات Fayol بأنها ركزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية عموما، وذلك من واقع التجارب والملاحظات، التي تم استنتاجها من الدراسات الميدانية والخبرة العلمية، التي استمرت لسنوات طويلة، عندما كان يعمل Fayol مديرا لإدارة الشركات الصناعية الكبرى في فرنسا. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2004، ص: 94).

وإن معظم هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة سواء في التنظيمات الحكومية أو الخاصة، ونتيجة لأبحاثه ودراساته الميدانية خلص "Fayol" إلى بناء نظرية عبراتها مرنة ومن ثمة لا يمكن أن تكون نهائية وضمنها 14 مبدأ. في الإدارة يتحدد مستوى أداء المنظمة بمدى كفاءتها في التحكم فيها وهي.

♣ **المسؤولية والسلطة:** حسب Fayol تستمد المسؤولية من السلطة فهي تنشأ فقط عند ممارستها، والملاحظ ميدانيا في مجتمعاتنا أن الأفراد يسعون إلى الحصول على السلطة مهما كان مجال اتساعها دونما تحمل مسؤولياتها ولهذا يجب الموازنة بين السلطة والمسؤولية فبقدر السلطات الممنوحة تكون المسؤولية.

♣ **وحدة الأمر:** ويندرج هذا من سياق الاتصال داخل المؤسسة إذ لا يجب أن يتلقى المرؤوس أوامر من أكثر من مصدر، حتى يتم تلافى التناقض والتعارض في حال تعدد الرؤساء.

♣ **وحدة الإدارة:** ويتم ضبطها من خلال النظام أي عند تصميم الهيكل التنظيمي، بمعنى أن المهام ذات النشاط المتماثل أو الأنشطة ذات الغاية الواحدة لا يمكن تجزئتها بل يجب أن تكون تابعة لإدارة واحدة مما يسهل عملية التوجيه.

♣ **الهرمية:** وتكون مفيدة في عملية الاتصال التنظيمي فالتسلسل المتدرج الذي يوفره الهيكل التنظيمي يسمح بوضوح العلاقات طالما لا يتم الخروج عن إطار ذلك التسلسل، وهذا ما سنلاحظه في مستوى الاتصال سواء الصاعد أو النازل، إن الاتصال وفق مبادئ التنظيم الإداري سيسمح بعدم الاختلال الوظيفي ويسهل بالتالي الاستغلال الجيد والفعال للموارد وبالتالي ضمان مستوى عالي من الأداء.

♣ **المركزية:** المركزية أمر طبيعي حسب Fayol غير أن درجتها ومستواها في المؤسسات ترتبط بنوعية النشاط الممارس وبخصائص شخصية المدراء وجملة من العوامل الأخرى بيئية وموقفية (إنسانية أو مادية).

♣ **النظام:** ويقصد به الترتيب والتصنيف الدقيق لكل من الموارد المادية والبشرية وهذا ما يفرض الإلمام بقواعد المناجمنت النفسي من طرف المديرين خاصة عند التعامل مع الموارد البشري وذلك بفضل أساليب القيادة والإشراف التي ستسمح بوضع وتعيين الأفراد في المناصب التي تناسبهم من جهة وتحقق الفعالية بالنسبة للمؤسسة من جهة ثانية.

♣ **سياسة الأجور:** حتى تكون فعالة يجب أن تكون عادلة بمعنى أن تكون هناك عدالة توزيعية سواء في الأجور حسب طبيعة النشاط في المناصب المختلفة، وحتى بالنسبة للواحق الأجر من علاوات ومكافآت، فاللعدالة أثناء التوزيع سواء بين المستخدمين من نفس السلم الهرمي أو بين المستويات (إدارة، عمال) المختلفة، أو بين المساهمين (في ظل الشركات) سنتشئ مشاعر عدم الرضا لدى قطاع عريض من المستخدمين مما يعود بالسلب على مستوى أدائهم ومن ثمة يؤثر على فعالية المؤسسة. وعموما فإن كانت سياسة الأجور مرتبطة بعوامل عديدة داخلية وخارجية تؤدي إلى حدوث بعض القصور إلا أن العدالة واعتماد الاتصال والإقناع سيلغي كل العوائق.

♣ **تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة:** تشكل المصلحة العامة أولية مقارنة بالمصلحة الفردية، هذه الأخيرة لا تغلب إلا في حالة الجهل والنجسية والأنانية المرضية، فمصلحة المؤسسة تغلب على مصلحة المجموعات ومصلحة الجماعة تعلو على مصلحة الفرد. فالأهداف العامة إذن تكتسي الأولوية مقارنة بالأهداف الفردية.

♣ **استقرار المستخدمين (الأفراد):** يؤكد Fayol على أن فعالية المؤسسات مرهونة بمدى استقرار مستخدميها، فبقاء العاملين محافظين على مناصبهم كفيل بإبراز مقدرتهم (أعلى درجات القدرة على الإنجاز) وكفاءاتهم أثناء وظائفهم، فسياسات المحافظة على استقرار المستخدمين وتطويرهم تزيد من

درجة ارتباطهم بالمؤسسة ومستوى ولائهم لها على المدى البعيد وخاصة لدى فئة الإطارات منهم كالمديرين والمسيرين.

♣ **المبادرة:** إن إضفاء روح المبادرة وتشجيعها داخل المؤسسة وبين مختلف المستويات التنظيمية تتأتى بفضل جملة من الظروف والعوامل التي تسمح لكافة المستخدمين بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول خطط واستراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المخرجات. (إنتاج أو خدمات) أو إيداع منتجات جديدة، ولهذا نجد في المؤسسات اليابانية صناديق الاقتراحات في أماكن محددة داخل المؤسسة تكون في متناول كافة المستخدمين.

♣ **اتحاد الأفراد:** يتشكل الاتحاد عند اتفاق الرؤى وانسجامها وليس بالضرورة تطابق الآراء، وتلجأ المنظمات لجملة من الإستراتيجيات كالاتصالات الشفوية المباشرة والشفافة (الحوارات والنقاشات، المحاضرات والندوات، المآدب والحفلات...الخ). بعدم السماح بتقسيم المستخدمين ونبذ الخلافات والصراعات..الخ وذلك حتى يخلق المديرين روح الفريق وروح الجماعة الذي يسهل الأداء ويحقق الفعالية.

♣ **تقسيم العمل:** يسمح هذا المبدأ الذي يقوم على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح، الأمر الذي يمكن العامل من إنجاز الكم والكيف المرجوين بجهد أقل لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الإنجاز مع مرور الوقت. وللإشارة هنا لا يجب الإصراف في التقسيم والتخصص لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة.

♣ **الانضباط:** ويقصد به مدى التزام كل أطراف المؤسسة واحترامهم لبنود الاتفاقات. المختلفة الجماعية أو الفردية المكتوبة أو الضمنية المتعلقة بسلوك وقواعد التصرف والعلاقات داخل المنظمة أو بين التنظيمين، للإشارة تكسب هذه الاتفاقات مشروعيتها من خلال المشاركة في صياغتها (المفاوضة) والتزام الرؤساء بها واحترامها والتقيد بكل تفاصيلها ومعاقبة كل من يخترقها، الأمر الذي يكسب المنظمة تقاليداً ويرسخ قيمها ويؤكد هويتها، فالانضباط هو مفتاح التطور.

♣ **العدالة:** إن الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عن اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل ومتغيرات متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تتحقق فعالية التنظيم ككل. (بوابية محمد الطاهر، 2004، ص:125، 128)

ب- الأنشطة الإدارية عند فايول:

أبرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كافة النشاطات:

♣ **أنشطة فنية:** ويقصد بها الإنتاج والتصنيع

♣ **أنشطة تجارية:** ويقصد بها التبادل والشراء والبيع...الخ

♣ أنشطة مالية: ويقصد بها البحث عن الأفضل لرأس المال

♣ أنشطة أمنية: ويقصد بها الجهاز الأمني

♣ أنشطة حسابية: ويقصد بها الأجور والرواتب

♣ أنشطة إدارية: ويقصد بها التنظيم والتخطيط والرقابة... أي الوظائف الإدارية.

كما بين أن الإداريون يحتاجون إلى مجموعة من الصفات يجب توافرها في المديرين وهي صفات جسمانية (الصحة والقوة)، صفات عقلية (القدرة على الفهم والإدارة)، صفات تربوية (الاعلام العام بالأمر)، صفات خلقية (تحمل المسؤولية والولاء)، صفات فنية (متعلقة بالوظيفة)، صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (إتقان العمل).

أما عن التدريب الإداري يعرفه فايول بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم " (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص: 208). وقد وضع فايول نظام تقليدي لتدريب الموظفين القياديين مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا تكمن تتميتها عن طريق التدريب الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية أيضا.

2- النظرية السلوكية:

أولاً: عقلانية السلوك عند العلاقات الإنسانية

تناولت حركة العلاقات الإنسانية جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، واثرت الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، إذا تحسنت أساليب الإشراف و تم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص: 105). وعلى المديرين التحقق من الاستجابة للرضى الذاتي للعمال، وفي ضوء ذلك يكون العمال مستخدمين وراغبين في التعاون، يجب على الإدارة القبول والتعاون مع جماعة العمل غير الرسمية لأنها هي التي تهيئ الإطار الذي من خلاله تلبي حاجات العمال، فيجب على هيئة الإشراف المدربة على خبرات ومهارات العلاقات الإنسانية أن تطلب من الإداريين العمل على تلبية و ضمان تحقيق معايير الجماعات غير الرسمية لكي تستجيب وتتجاوب مع أهداف التنظيم. (رابح كعباش، 2006، ص: 133).

حاولت تلك الدراسات في (مصانع هاوثون التابعة لشركة إيلكتريك الأمريكية) إيجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيائية للعمل ومستويات الإنتاجية، ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات، والروح المعنوية بين العمال، وبين العمال والإدارة، وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات، وأشكال المعايير وأنماط الدافعية.

وبالتالي أثارت تلك الدراسات كثيراً من النقد والاعتراض على افتراضات تايلور، فلا يسعى العمال دائماً وراء مصالحهم المادية، فالعلاقات الإنسانية السليمة أهم بكثير من المصالح المادية، فالحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة جماعات العمل وتماسكها ورفع روحها المعنوية وغيرها من العوامل تسهم إسهاماً إيجابياً في رفع مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك لتوافر جو مشحون بالمحبة والتعاون والتعاقد والمشاركة الاجتماعية والنفسية بين العمال جميعهم، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية تحقق أكبر درجة ممكنة من الرضا والإشباع النفسي والاجتماعي .

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المنظمات من خلال التركيز على البناء الاجتماعي، وعمليات التكامل، والانسجام بين عناصر هذا البناء انطلاقاً من مبدأ التوازن والتعاون، وكانت الدراسات التي أجريت في مصنع هاوثورن، هي الحقل التجريبي الذي تم فيه دراسة أثر العلاقات الإنسانية في سلوك الأداء لدى العاملين من خلال (الاهتمام، التشجيع، التعاون)، ومع ذلك وحتى في ظل الظروف التي هيئ فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال، فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء بشكل نهائي على التمرد، والتذمر، بالرغم من استبعاد العمال غير المتعاونين من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة، على اعتبار أن هؤلاء العمال (العاملات) يعانون من اضطرابات نفسية وعصبية، مرتبطة بمخاوف غير مبررة، أو قصور في التفكير بسبب الفلق الزائد (alai et trognon. Blanchet. 1994. p:15.16)

أ- مساهمة العلاقات الإنسانية في الرفع من معدلات الأداء:

♣ تعد العلاقات الإنسانية في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، أهم ركن من أركانه، لأن تنمية الحاجات الإنسانية للعمال سوف تعود بالنفع على كامل التنظيم الصناعي، ومن هنا فإن من واجب الإدارة إشباع تلك الحاجات وتنميتها باستمرار وتشجيعها أيضاً.

♣ يهتم الأفراد العاملون ضمن التنظيمات المختلفة، بسعيهم الحثيث وراء المردود الاجتماعي والنفسي، أكثر من اهتمامهم بالعائد المادي، ومن هنا اهتمت هذه المدرسة وأضافت الدوافع المعنوية والاجتماعية وأثبتت أثرها الرائد والمتميز في زيادة الإنتاج في التنظيمات الصناعية.

♣ إن لنمط القيادة والإشراف والتوجيه السليم للعاملين أهمية كبيرة في منظومة العلاقات الإنسانية، لكونها توصل إلى أحسن طريقة وأجدى وسيلة من أجل زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، فالقيادة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لها أثر متميز في تحقيق التكامل والتلاؤم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ضمن التنظيم الاجتماعية المختلفة. (الفارس، سليمان خليل 1993 ، ص: 38، 39).

ب- العوامل التي تسهم في الرفع من الأداء:

بينت مجموعة من الدراسات في هذا المجال أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء، وتزويد في عقلانية المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وتساعد في تطوير أجواء العمل، ومن ذلك :

♣ **المشاركة:** ولها عدة نماذج وأشكال تتم فيها مشاركة العاملين للإدارة في أداء نشاطاتها، كالمؤتمرات والمحاضرات والندوات من أجل رفدهم وإغنائهم بأداء مقترحات دون أن يكون لذلك صفة القسر أو الإرغام، وهناك أيضاً، أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، إذ يتم فيها تحديد أهداف كل منصب أو وظيفة من أجل تحديد المكونات الجوهرية لأي نشاط هادف وإمكانيات تحقيقها، وقد تمتد المشاركة لتصل إلى قيادة فعاليات المؤسسات والمصانع في تسيير نشاطها وتحديد أهدافها ومراقبة نتائجها.

♣ **نظام السيطرة:** يتألف نظام السيطرة من مزيج أساليب القيادة والإشراف والاتصال ومدى تأثير كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى القيادة الإدارية أن تتمتع بخبرات ومهارات مناسبة للسيطرة على التنظيمات الاجتماعية، وأن تكون المعلومات واضحة ومفهومة ووسائل الاتصال مناسبة أيضاً، وأي خلل في ذلك سيعود على أوضاع العاملين بالسوء وعلى الإنتاجية بالتدهور والضعف.

♣ **فلسفة الإدارة:** وذلك في معالجة الحالات المرضية، وكيفية إقامة التنظيم الاجتماعي الذي يتناسب وطبيعة العلاقة الإنسانية، وأسلوب القيادة المتبع الذي يحقق ميزات العلاقات الإنسانية وفوائدها، وربما تكون اللامركزية في تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية هي الغاية المنشودة، وذلك لكونها تتيح الفرص الكافية لجميع العاملين من أجل تطوير قدراتهم ومواهبهم في ظل إشراف الإدارة، وتقوم الإدارة بدور الناصح والمخلص والموجه والمرشد لجميع العاملين من أجل مساعدتهم وتجاوز مشاكلهم الخاصة في العمل أو في ظروفهم الحياتية المختلفة، من أجل رفع معنوياتهم وزيادة مستوى أدائهم، وهناك فلسفات عديدة كأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج أو الأسلوب الديمقراطي أو أسلوب الإدارة بالنشاط ورد الفعل...إلخ،

لكن الأمر الأساسي والجوهري الذي يجب التمسك به في جميع الأساليب السابقة هو الحفاظ على معنويات العاملين وتنمية مواهبهم وميولهم والقضاء على أسباب الاستياء والتذمر والقلق لديهم. (الفارس، سليمان خليل، 1993، ص: 47، 50).

3- إسهامات التيار المعاصر:

أولاً: مدرسة النظم

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبني هذا الاتجاه مفهوم "النظام"،

فلمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف هذا الفكر المنظمة على "أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكل ي تشكل من مجموعة أفراد متففين فيما بينهم سعيًا لتحقيق هدف منشود، وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد". (شوقي ناجي جواد، 2000، ص: 26). كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانه عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع. (علي السلمي، 2001، ص: 9). أي هناك وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية، والتأثر بتغيراتها.

ثانياً: الرشادة المحدودة عند SIMON:

كل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، إذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، لذلك عد هربرت سيمون المفكر الإداري المرموق القرارات محور النشاط الإداري الأساسي للمدير وقال أن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار. ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظرات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر أكثر عمقا في الفكر الإداري الحديث لهربت سيمون، فبعد أن كانت النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والإنتاج والهيكل التنظيمي، وبعد أن بلغت العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه، جاء سيمون ووضع أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم، باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات، وأكد انه جاء بهذه النظرية كأساس عنصر جديد لم يتطرق إليه الذين سبقوه.

وبالتالي نظرية اتخاذ القرار تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في مجال التنظيمات، فيرى سيمون انه لم تعد الحاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ عامة للتنظيم أو قواعد مقررنة نسترشد بها عند وضع الخرائط بمعنى النظريات الكلاسيكية، وإنما يتعين على الباحث في هذا المجال أن يدرس البناء التنظيمي ومكوناته والأوضاع المختلفة فيه لأنه درس التنظيم فقط كأساس نسق مغلق ويحدد سلوك الأعضاء الذين شكلوا هذا التنظيم مستعينا بذلك بمفهوم اتخاذ القرار.

تحصل سيمون SIMON على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 وأكد أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين

عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية. حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار. إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المنتقلة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات. ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

وتعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات فقد اعتمدت في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية بمعنى تكيم الظاهرة أي إخضاع الظاهرة للمنطق والتعبير عنها إحصائياً، وهذه النظرية على غرار النظريات السابقة أي النظرية الكلاسيكية أعطت قيمة للوظائف الإدارية واعتبرتها مهمة من بين هذه الوظائف اتخاذ القرار. وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى **عنصرين أساسيين هما:**

♣ **عنصر التكلفة:** ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد، خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقويمها.

♣ **نتائج القرار:** وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار، سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح، أو صورة خدمات عامة. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة. **وينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة وهذا يعني:**

أ- **نظرته للتنظيم:**

♣ **دراسة التنظيم:** تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد يشكلون فريق، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد: أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

♣ **باعتبار المؤسسة هيئة:** موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإن الإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

♣ **إن التنسيق حسب SIMON:** ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي وينحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه **بالتنسيق الإجرائي.** (قيس محمد العبيدي، 1997، ص: 100). أما **التنسيق الذاتي** فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.

ب- **العوامل التي تؤثر في نموذج اتخاذ القرار وهي :**

♣ **يجب التركيز على مجموعة القيم والأعراف والعادات -الثقافة التنظيمية-** التي تعتبر رصيد المقرر في قراراته.

♣ **التركيز على عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارها عوامل محددة للفاعلية.**

- ♣ منطقية القرار تتبع من تكامل أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.
 - ♣ ترتبط العقلانية بمهارات الفرد وقيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.
 - ♣ أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما بناء على الرضا والقناعة.
 - ♣ الفعالية نتيجة اختيار منطقي وعقلاني.
 - ت- دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة: يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة. (قيس محمد العبيدي، 1997، ص:101). وتوصل SIMON إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية:
 - ♣ المعلومة المتاحة: لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.
 - ♣ دوافع المقرر: إن نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.
 - ♣ طاقات واستعدادات المسير: والتي تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة. (Lesnard C .1969 .P:33). ذلك لأن القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة وبصفة عامة حدد مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يلي:
 - ♣ تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
 - ♣ إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
 - ♣ وصف عملية اتخاذ القرار.
 - ♣ تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانيته.
 - ♣ اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية.
 - ♣ توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء. (إبراهيم المنيف، 2000، ص: 345).
- من خلال هذا نرى أن سيمون اهتم من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما اعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضا بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار، وأكد على أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نموذج للقرار على أهمية القيم والمعتقدات، العادات، والأعراف ودورها في صنع القرار وعمالته لاعتبارها رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته، توجهاته وأكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية، التي تتأثر بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل

على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير. ووضع سيمون النموذج التالي لاتخاذ القرار **Intelligence-Modélisation- IMC** والذي يتأثر بالعوامل التالية:

♣ يجب التركيز على مجموعة القيم والأعراف والعادات -الثقافة التنظيمية -التي تعتبر رصيد المقرر في قراراته.

♣ التركيز على عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارها عوامل محددة للفاعلية.

♣ منطقية القرار تتبع من تكامل أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.

♣ ترتبط العقلانية بمهارات الفرد وقيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.

♣ أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما بناء على الرضا والقناعة.

♣ الفعالية نتيجة اختيار منطقي وعقلاني. (سويسي عبد الوهاب، 2004، ص:64).

وهنا فان المشكلة الأساسية حسب هذا العالم ترتبط بتنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث تتعلق الفعالية بكمية الارتباطات بين مختلف مراكز القرار وليس بعملية الإنتاج، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومات المنقولة وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلافات في السلوكيات، إذ يعتبر أن التنظيم مجموعة هياكل اتصال ومعلومات وعلاقات بين أفراد وأن السلوك الجماعي، هو محصلة لسلوك الأفراد الذي يجسد التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، كما يؤكد رشادة سلوك الفرد الذي يكون مقيدا بقيد البيئة الخارجية، كما أن التنسيق حسب **SIMON** ينطلق من العقلانية الموضوعية التي تحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات والذي يعرف بالتنسيق الإجرائي، أما التنسيق الذاتي فيتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه من نتائج ويؤكد على أهمية دراسة السلوك التنظيمي، ودراسة صيرورة اتخاذ القرار ومعرفة المؤثرات المحيطة بها، كما توصل إلى مفهوم العقلانية المحدودة حيث أن القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة. (سويسي عبد الوهاب، 2004، ص:64).

4- دراسة نقدية للنظريات المطروحة والمفسرة للعقلانية:

من خلال هذه التوضيحات حول النظريات يتبين لنا أن ماكس فيبر عندما تناول النموذج المثالي اغفل مجموعة من الاحتمالات التي قد تؤثر فعلا في البناء التنظيمي والمجتمع ككل ومن بينها: احتمال أن يخط الإنسان بين النموذج المثالي والوضع القائم فعلا في التنظيم واحتمال أن يجسد الأفكار لكي تأخذ طابع القوى الحقيقية. وإذا تم تجنب هذه الأخطار، فيمكن أن يصبح النموذج المثالي أداة نافعة في مواجهة الواقع. أما إذا جننا إلى التعقيب على النظرية انطلاقا من نظرية ميرتون وكروزيه، فإننا نجد أن روبرت ميرتون يعتبر من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين الأولى هي الرشد أو التعقل حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات

الأعضاء. والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤدي كل فرد وأدوار بقية الأعضاء. وإذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية فإن الأمر لا يعدم كثيرا من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات.

لقد كان مقال ميرتون نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بفحص المشكلة على المستوى الواقعي، نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه ألفن جولدر من أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية.

كما يرى روبرت ميشلز في هذا أن رجال النخبة ينسقون فيما بينهم وخاصة أنهم يسلكون المعلومات والملفات المتعلقة بكل شيء وينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، وهكذا يستطيع قائد النخبة الذي يستقر في مركز القوة أن يستخدم جميع الوسائل والإمكانيات المتوفرة لديه للقضاء على أية محاولة تظهر منافسته أو التمرد عليه. ونظرية روبرت ميشلز تعتبر أن البيروقراطية هي الطبقة المسيطرة والمتحكمة في مصير الجميع سواء في الدول الغربية أم الشرقية هي السيطرة والاستبداد في استغلال البروليتاريا باسم الدولة والاستيلاء على وسائل الإنتاج.

أما عند الكاتب الفرنسي ميشل كروزبي فإنه يرى البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار لمسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتمّ توظيفهم لتقديم خدمات للشعب، وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل. ثم إن كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة بأية قضية. وخلال عمليات التفاوض يحرص البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث إن القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في عباد الله ويستتب الأمن والاستقرار بالبلاد. تمتاز نظرية كروزبي بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال الذين ينسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطيين لمنحهم مكافآت وترقيات والانتقال إلى مناصب رفيعة. ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تهم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه، ويعتقد كروزبي بنفوذ الدولة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاتها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة،

فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتخلص وجهة نظر كروزي أن مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معيّن، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغيّر الوقت وتغيّرت الأوضاع. كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلونها ما يخدم مصالحهم. ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم وبقدر ما تحاول الحكومات فرض قوانينها على المواطنين، وتضيق على الأفراد المتلاعبين بثروات الشعوب بقدر ما تنشط السوق السوداء والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإن الحل الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها، وتكوين الذين يعملون بوح جماعية وبأسلوب بسيط، بحيث يمكن الاستغناء عن المستهترين الذين يحتكرون العلم والمعرفة، ويتحكمون في مصير الشعوب باسم الشرعية، والتخصص والدفاع عن النقابات المهنية.

أما بالنسبة الإدارة العلمية فبالرغم من أثر الإدارة العلمية الواسع على الفكر الإداري، فإنها لم تنجح في بناء نظرة محددة المعالم ومتكاملة للتنظيم، فهي لم تتناول بالدراسة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم وذلك على مستويات أبعد من مستويات المصنع الصغير. وتركت الإدارة العلمية مجالات عديدة للتساؤل منها كيفية أداء المنظمات لوظائفها بكفاءة وفعالية.

وبالنسبة لتايلور فقد فشل في فهم استخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل. حيث كشف علم النفس عن أن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاجية الحاجات الاقتصادية وحدها بل تلعب الحاجات السيكولوجية دورا هاما في ذلك، هذا بالإضافة إلى أن العوامل النفسية هي التي تساعد على تكيف العامل لعمله. فقد وقع تايلور في نوع من الظلم بإسناده أقصى إنتاج لأكفأ عامل، لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في القدرة والقوة ودرجة التحمل، وكان من الأجدر أن يعتمد على إنتاج العامل المتوسط كإنتاج نموذجي. وأن استخدام الحافز الاقتصادي كان له دورا في زيادة إنتاجية العامل، إلا أن هذا النظام يمكن أن يحقق أهدافه في المدى القريب أما في المدى البعيد فإن إنتاجية العامل سوف تتعرض للهبوط نتيجة لإعياء العامل وإرهاقه الجسمي. ومما أخذ على تايلور أيضا اعتباره الأبعاد النفسية والاجتماعية على أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ محددة رشيدة.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية، والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات. في حين النظرية الثانية فايول ركزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا. وبالرغم مما أحدثته

مبادئ مدرسة الإدارة الإدارية من تأثير على الإدارة في الفترة ما بين 1930-1950 ، وتطبيق معظمها في المنظمات وقتنا الحاضر. فإن البعض يعتقد أن من هذه المبادئ منها ما قد يتسم بالتمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم الإداري. ولكن الحقيقة التي لا خلاف حولها أن الإدارة استفادت كثيرا من هذه المبادئ وخاصة مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، والخرائط التنظيمية، ووحدة الأمر والإشراف، والتخصص، وتقسيم العمل. كما تميزت تحليلات فايول بأنها ركزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية عموما، وذلك من واقع التجارب والملاحظات، التي تم استنتاجها من الدراسات الميدانية والخبرة العلمية، التي استمرت لسنوات طويلة، عندما كان يعمل Fayol مديرا لإدارة الشركات الصناعية الكبرى في فرنسا.

وفي النهاية يمكن مناقشة النظرية الكلاسيكية ككل بحيث احتوت على النموذج البيروقراطي ونظريتي الإدارة العلمية والإدارة الإدارية أو ما عرف عند البعض بنظرية مبادئ الإدارة. ويمكن تلخيص كل ذلك كما يلي:

أول النظريات الكلاسيكية نظرية ماكس فيبر كان هدفه الأساسي هو الوصول إلى الفعالية والرشد من خلال نموذج المثالي هذا وذلك باستخدام أفضل الطرق وأقصرها للوصول إلى الأهداف المحددة، لأنه يراها من أعلى أشكال التنظيم كفاية وقسم فيبر السلطة إلى ثلاثة سلط وهي السلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية، والسلطة القانونية. وجعل معيار التمييز بينها هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. ورأى أن أسلوب القائد في ممارسته للسلطة وطاعة مرؤوسيه له يختلف حسب مصدر الحق أو الشرعية التي يستمد منها سلطته. إلا أن أهم ما أخذ على النموذج البيروقراطي أنه مبني على جمود بيئة المنظمة ولا وجود للتأثيرات الخارجية فيها. ولا يعترف بوجود المعنويات والقناعات والانفعالات الشخصية ويرى أن التنظيم الرسمي هو الوحيد والشرعي ويتجاهل بذلك العلاقات غير الرسمية التي تنمو في التنظيم كما أن النموذج البيروقراطي يحتم أن تمر الاتصالات الصاعدة في مسالك بطيئة حتى تصل إلى المستويات العليا رغم أن أصحاب هذه الاتصالات يمكن أن يقدموا حولا فعالة للكثير من المشاكل لأنهم على اتصال مباشر بها.

أما الإدارة العلمية فقد حرصت على الكشف لمقدار الخسارة نتيجة عدم الكفاءة في العمل اليومي لهذا حاول رائدها تايلر وضع مبادئ أساسية لإدارته العملية من خلال وضع طرق علمية محل الطرق البدائية في العمل وأكد على أن العمال يختارون ويدربون على العمل بطرق علمية وقسم العمل والمسؤولية بين المسيرين والعمال فالمسيرون كلفهم بالتخطيط والتنظيم بينما العمال كلفهم بالتنفيذ. وارجع أسباب التباطؤ في العمل إلى سياسة الأجور وتخوف العمال من البطالة.

ومن أجل تحسين أداء العاملين وضع تايلر مبادئ نذكر منها: تحديد نوع وكمية العمل الواجبة على العامل ثم يلي ذلك وجوب تحديد الطريقة المثلى للأداء ووجوب الانتقاء الجيد للعاملين وتدريبهم على الحركات اللازمة الضرورية في عملهم. إلا أن ما أخذ على تايلر أنه فشل في فهم الحاجات السلوكية الكبرى لأن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاج الحاجات الاقتصادية وحدها بل تلعب الحاجات السلوكية دورا عاما في العملية الإنتاجية. وجعل من الأبعاد النفسية والاجتماعية أبعادا ثانوية في ظل التنظيم المادي.

ومعظم الانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكية ككل هي اعتبارها الزائف للإنسان حيوان عاقل رشيد وأن الأفراد قصيري النظر ضيقي الأفق يستجيبون للحوافز المادية كأفراد بمعزل عن جماعتهم واعتبرت العمال كآلات يمكن التعامل معهم بطريقة مقننة. ومن خلال هذه الخلاصة يمكن استنتاج أوجه الشبه بين الاتجاهات البيروقراطية والعلمية والإدارية فالتشابه واضح بين النظرية الإدارية والعلمية في تركيزهما على عدة خصائص أو سمات وظيفية داخل بناءات التنظيم نفسها مثل التخصص وتقسيم العمل لانجاز والفاعلية الضبط والإشراف والنظرية الإدارية تشمل وتؤكد فيبر كثيرا من خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية عند كثيرا على عناصره الأساسية ولاسيما العقلانية والترشيد الإداري وغيرها. كما توجد أوجه شبه متعددة تربط الاتجاهين البيروقراطي والإداري فكلاهما يركز على الجوانب البنائية والرسمية للتنظيمات مثل التسلسل الهرمي للسلطة، والقواعد والإجراءات، والعلاقات الرسمية للدور، وتفويض السلطة، ووحدة الأمر والتوجيه وغيرها.

وأصبح من المؤلف أن يشار إلى النظريات البيروقراطية والإدارية في التراث التنظيمي باعتبارها نظريات آلية للتنظيم، وعلى ذلك سوف أشير إلى الانتقادات التي وجهت إلى النموذج الآلي بصفة عامة.

في حين نجد أن الأفكار التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على ضرورة معاملة العامل كإنسان له مشاعر وأحاسيس وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه والتي كانت نقطة تحول مهمة في الفكر التنظيمي، إلا أنها بالغت في دعوتها بأهمية الفرد للأمر الذي عرضها إلى العديد من الانتقادات والتي أهمها تركيز العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر الإنساني حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي. وأن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود مثل هذه الجماعات وفي مثل هذا الجو لا يعتبر شيئا من الجهد الذي يبذله العامل في أداء عمله أو تغيير في طبيعة ذلك العمل. إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل وأهمية التنظيم غير الرسمي تكون قد أهملت أهمية التنظيم الرسمي. أغفلت العلاقات الإنسانية

وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين ناتجة عن طبيعة العمل لكل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تناقض في مصالحهما .

وتسعى هذه الحركة إلى التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة .

لذا قامت حركة العلاقات الإنسانية بمناقشة وتقييم للبيروقراطية حيث تتركز انتقادات حركة العلاقات الإنسانية للبيروقراطية في أن معظم خصائص البيروقراطية تمثل في الواقع مشكلات حادة في إدارة العنصر البشري. وذلك على النحو التالي إن التخصص الشديد يعد غير منسجما مع الاحتياجات الإنسانية للنمو والإنجاز. وهذا بدوره ربما يؤدي إلى عزلة العاملين عن المنظمة وعملاتها إن المركزية الشديدة والاعتماد على السلطة الرسمية غالبا ما تؤدي إلى الفشل في الاستفادة من المعرفة والأفكار الابتكارية والإبداعية من جانب، العاملين في المستويات الإدارية الأقل. والذين غالبا ما يكونوا أقرب من غيرهم للعملاء أو المستفيدين النهائيين من الخدمة التي تقدمها المنظمة.

وكنتيجة لذلك فإن المركزية تقتل الابتكار والتكيف مع الظروف المحيطة. ومن ثم تتزايد المقاومة من جانب المستويات الإدارية الأقل. إن القواعد والإجراءات المحددة للعمل تدفع العاملين إلى تبني المستوى الأقل المقبول. والذي يمثل المستوى الأدنى للأداء الذي تحدده هذه القواعد والإجراءات. وذلك كنوع من الالتزام بها. إن التخصص الدقيق يجعل العاملين يفتقرون إلى النظرة الكلية الشاملة لأهداف المنظمة. ويدعوهم إلى العزلة والاستقلالية بدلا من التكامل. وبالرغم من أن تطبيق النموذج البيروقراطي قد حقق النتائج الكفوة في مجال التنظيم وساعد على النمو الاقتصادي في الدول الصناعية، وكذلك اعتماده من قبل أغلب الدول النامية لما له من فوائد في توفير الاستقرار في العمل والوضوح في العلاقات والترتيب للإجراءات، إلا أنه تعرض لمناقشات وانتقادات شديدة من قبل أصحاب المدارس والنظريات التنظيمية الأخرى والتي تتمثل في أن النموذج البيروقراطي ينظر للإنسان نظرة آلية، ولا وجود للمعنويات والقناعات والانفعالات الشخصية. من الصعوبة على الأفراد أن يطوروا ويغيروا من سلوكياتهم وتصرفاتهم لكي يتلاءموا مع متطلبات الوظيفة وقواعد المنظمة بصورة مثالية. يفترض التنظيم البيروقراطي عدم تأثير البيئة على المنظمة، أي أن المنظمة تعيش في بيئة جامدة وهذه الفرضية غير صحيحة لأن البيئة المحيطة بالمنظمة تتغير بصورة مستمرة. بناء على فرضية جمود البيئة فإن البيروقراطية تعيش في نظام مغلق ومن الصعوبة أن نتصور بأنه ليس هناك أي تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها التي يمكن أن تؤثر على طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة. إن التنظيم الرسمي في نظر فيبر

هو التنظيم الشرعي الوحيد وليس هناك تأثير للتنظيم غير الرسمي، متجاهلا العلاقة غير الرسمية التي تنمو في التنظيم وتلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه.

إن الانتقادات والملاحظات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس. ويشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل - ولا يزال - مصدر الهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم، ذلك لأن لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا، وهذه المبادئ تقوم بدور غاية في الأهمية في تحليل السلوك التنظيمي حيث يمكن اعتبارها نقطة البداية في تحديد الهيكل التنظيمي الذي عمل بداخله الأفراد. ولكنها لحسن الحظ ليست نقطة النهاية من وجهة نظر السلوك التنظيمي، حيث أن هذه لا تكفي لفهم وتفسير هيكل التنظيم الحديث، والواقع أن هذه المبادئ لازالت موجودة بدرجات متفاوتة في التنظيمات الحديثة إلا أنها بدأت في التلاشي لإفساح الطريق للمبادئ الحديثة للتنظيم.

كما أظهرت تجارب الهاوثورن الأولى والدراسات الأخرى التي لحقتها، أن حسن عمل المؤسسة له علاقة مباشرة مع الانفتاح في التسيير والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك الاهتمام بحاجيات الفرد والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي لحياة وعمل الأفراد داخل المؤسسة. كما اشترنا أعلاه أن النموذج السلوكي لم يفتح النقاش حول الجوانب المهمة مثل هيكل المؤسسة، ومحيط المؤسسة وما لهذا الأخير من تأثير على حسن سير المؤسسة. ولقد استمر الباحثون المنتمون إلى المدرسة السلوكية في اعتبار المؤسسة كنظام مغلق على المحيط، في هذا السياق ما يؤخذ على هؤلاء هو أنهم اهتموا بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ولكنهم لم يتفطنوا إلى أن هذه الأخيرة متفتحة فعليا على المحيط بعوامله، من هذه الناحية فالنموذج السلوكي مجرد وبدون مبرر الفرد من محيطه الخارجي. ومن الدعائم الأساسية للنموذج السلوكي هي تشجيعه للمشاركة في تسيير المؤسسات. ولكن التشجيع فقط على المشاركة لا يكفي، لأن هذا قد يؤدي إلى فائض في قنوات الاتصال للمؤسسة كنتيجة لعدم انسجام مبدأ تطبيق المشاركة مع البروتوكول الذي تسيير عليه المؤسسة. لكي يكون للمناداة بتغيير طريقة التسيير الكلاسيكية (أي التفتح والمشاركة).

وفي النهاية يمكن استخلاص مقارنة بين النموذج السلوكي والنموذج الكلاسيكي، هناك من يعتقد أن النموذجين السلوكي والكلاسيكي ينتميان إلى نفس ميدان البحث أو الإطار العام ألا وهو ميدان سلوك المؤسسات، ويركز النموذج الكلاسيكي على الجانب الرسمي للمؤسسة حيث انه بني على الهيكل الهرمي والعلاقات المختلفة التي تربط أطراف المؤسسة قد أفرغت من محتواها الإنساني. هذا التجاهل التام للأفراد داخل المؤسسة ولد نوعا من رد الفعل والمناداة وبالتكفل بمشاركة الأفراد في تسيير المؤسسة.

إذن نستطيع القول أن النموذج السلوكي لم يغير من هيكل المؤسسة. والجديد الذي جاء به هو إعطاء الأهمية للجانب الإنساني لمعاملة الأفراد داخل المؤسسة مع الاحتفاظ بالنظام كما هو. كما أن تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد قد يحل من مشكل عدم القدرة في معالجة واستيعاب المعلومات على المستوى التنفيذي أو مستوى العمليات. الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة السلوكية تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساسيه وأن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد العمال وجماعات العمل على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة وموضوع الحاجات أو لدافعية لم يلق الأهمية إلا حديثاً، إذ أنهم كانوا يعتمدون على منطوق فريدريك تايلر في الإدارة والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب من العاملين.

ونرى كذلك أن سيمون اهتم من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق، وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما اعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، وقام أيضاً بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار. وتعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات فقد اعتمدت في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية بمعنى تكيم الظاهرة أي إخضاع الظاهرة للمنطق والتعبير عنها إحصائياً، وهذه النظرية على غرار النظريات السابقة أي النظرية الكلاسيكية أعطت قيمة للوظائف الإدارية واعتبرتها مهمة من بين هذه الوظائف اتخاذ القرار.

لذا يعد الفارق الأساسي بين نظري سيمون والنظريات التي سبقتها (الكلاسيكية) أن هذه الأخيرة عمدت إلى إلغاء عمليات البحث عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها في التنظيم، بينما ركز سيمون على هذه العمليات باعتبارها المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي كما حصر سيمون إدارة التنظيمات في التحليل النفسي والاجتماعي وعمليات اتخاذ القرارات، وهذا الحصر مطلق وغير ملائم لان اتخاذ القرارات يصلح لعمليات التحليل الفردي فقط، وإدارة التنظيمات مفرعة إلى عدة وظائف تنظيمية، وكلها مهمة ولا يمكن حصرها فقط في عملية اتخاذ القرار الذي يقوم به الفرد، وهذا لا يمكن من تحليل البناء التنظيمي كلياً. ونظرية سيمون لا تختلف كثيراً عن حركة العلاقات الإنسانية، لأنهما كلاهما اختزلوا الظواهر وتميزا بالتحليل السيكولوجي. وانطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعي لدراسة الموضوعات وهذه المفاهيم تعجز على التفسير تفسيراً دقيقاً.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد موضوع التسيير العقلاني مفهومه ومبادئه وتطوره من جانب، وأهم النظريات التنظيمية المفسرة له من جانب آخر، كما تطرقنا إلى رؤية بعض المفكرين الأوائل لموضوع العقلانية، وذلك من أجل الوقوف على موضوع العقلانية داخل المؤسسة وفهم الميكانيزمات المتعلقة بها، كالأداء والفعالية، وتم اكتشافنا أن التسيير العقلاني وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وان التسيير بصورة عامة لا يقتصر على مؤسسات دون الأخرى، بل يشمل جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمائية، وذلك لتواجد العنصر الفعال المشترك في كل المؤسسات التنظيمية، وما مدى دور هذا العنصر تحقيق أو إعاقة التسيير بالمنظمة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا إلى ضرورة وجود فصل نظري يربط بين المتغيرين السلوك التنظيمي للعمال بكل أبعاده ومؤثراته وتأثيره على التسيير العقلاني بالمنظمة، وذلك بغية اكتشاف العلاقات النظرية بين المتغيرين، ونأمل أن يفيدنا هذا في التحليل والتفسير والتأويل السوسولوجي في الجانب الميداني.

الفصل الخامس

تأثير السلوك التنظيمي على

التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية

تمهيد

I- مؤشرات تؤثر في التسيير العقلاني

II- أبعاد تنظيمية تؤثر في التسيير العقلاني

1- الشعور بالمسؤولية

2- الولاء التنظيمي

3- الرضا عن العمل

4- إيديولوجية العامل و ثقافته

III- سلوكيات وعوائق تنظيمية تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة.

IV - نماذج سلوكية للموظف تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة

1- السلوك العدواني

2- الفساد الإداري

V - المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني والفعالية

1-متطلبات توافق القيم لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية

2- المتطلبات السلوكية لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية

3-النمط الثقافي للإدارة لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية

VI - عوامل إهمال السلوكيات السلبية بالمؤسسة

VII - أساليب تنظيمية للحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم

VIII - الحد من السلوكيات السلبية في الإدارة العمومية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

مما لا شك فيه أن هناك تأثيرًا متبادل بين السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني بالمؤسسة، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه، لذا فقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة العلوم السلوكية (علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا) لما تقدمه من مساهمات تساعد الإدارة المعاصرة على تفهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي، وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجهه نحو التسيير العقلاني بالمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وسيتم في عرض في هذا الفصل أهم المؤشرات والأبعاد التنظيمية، والسلوكيات السلبية التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة، كما نقوم بعرض بعض النماذج التنظيمية مثل الفساد الإداري والسلوك العدواني وتأثيرها السلبي على التسيير داخل المؤسسة. نأتي في الأخير عرض أهم المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة، وبعض الأساليب التنظيمية لتحقيق التسيير العقلاني والفعالية التنظيمية، والحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم.

I - مؤشرات تؤثر في التسيير العقلاني:

إن التسيير العقلاني كظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من جانب السلوك الذي هو نتيجة التراكبات التاريخية والاجتماعية، حسب نظرية ماكس فيبر، التي ارتكزت على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمة التي تحدد الفعل العقلاني من غيره. وبما أن التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار المنظمة وهدفها. وهو ناتج مشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنسانية لذا فإن الفعل يكون عقلانيا حين يكون موجه نحو هدف محدد وغاية واضحة ومجموعة من القيم الملائمة منطقيا ولا بد أيضا أن تكون الوسائل متناسبا وتحقيق الهدف وهكذا يكون السلوك هادفا عقليا. لذا فإن هناك مجموعة من المؤشرات المادية والمعنوية تؤثر في التسيير العقلاني للمؤسسة ومن أهمها نوجزها فيما يلي:

1-الأجر:

يعتبر الأجر أحد عناصر المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل المؤسسة في خفض الأجر على أساس عقوبة يؤدي حتما بدون شك إلى سلوكيات سلبية من قبل العاملين، تؤثر بشكل مباشر على التنظيم العقلاني بالمنظمة، وقد يظهر ذلك في العصيان للأوامر والتغيب والملل والتهاون وغيرها من المظاهر السلبية التي تعيق التسيير.

2- عدالة تقييم أداء العاملين :

ينتاب الأفراد شعورا بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل. أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

3- توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية اكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة. أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

4- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإنه ذلك يعكس ثقافة

تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية. في تطور وتقدم المؤسسة. (بوبكر منصور، 2007، ص:20).

5- ساعات العمل:

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد. فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق؛ وبالتالي إثارة المشكلات ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقرارات وطاقات العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال. (بوبكر منصور، 2007، ص: 51،50).

6- المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، واقتراحاتها.

أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية. (منصور بن ماجد آل سعود، 2003، ص:35).

7- المشاركة وتحقيق الإنجاز:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء؛ فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر. أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتربص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية هي السائدة. (بوبكر منصور، 2007، ص:17).

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة؛ فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم. أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة محيطة

وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية، والتصرفات السيئة. (بوبركر منصور، 2007، ص: 52)

8- التغيب:

في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فرق بين مصلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الانقطاع عن العمل أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إدارة الفرد. (عبد المنعم عبد الحي، 1984، ص: 66).

ومنه يكون التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضرا، يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أذكار مقبولة، وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة، وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أن هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات. (عبد المنعم عبد الحي، 1984، ص: 102).

يمكن تصنيف سلوك التغيب على أنه سلوك (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي) ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحضر الفرد أو العامل إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة أو شخصية خارج المصنع مثل السوق، أما التغيب لا إرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب لا إرادي هو المرض وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل وقبول مقدار معين من هذا السبب.

حيث توصلت الدراسات والأبحاث إلى أن هناك علاقة طردية بين معدل ترك العمل أو التغيب ومستوى الإخلاص والشعور الإيجابي للمؤسسة، وأظهرت النتائج إلى أن هناك مستوى عال من الإخلاص والشعور الإيجابي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يقابلها انخفاض في معدلات الغياب والعكس صحيح، وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بمشاعر قوية وخالصة نحو أعمالهم ومؤسساتهم التي ينتمون إليها يكون احتمال غيابهم واستقلالهم أقل بكثير من أولئك الذين يحملون مشاعر سلبية لوظائفهم، وبالتالي يمكن قياس مدى التزام العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال معدل الغياب. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 282، 284).

يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة وقد أجرى إيزمبر وجماتي V.Isomber et Jomet أبحاثا في ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة باريس. (بوفلجة غيات، 2003، ص: 45). وتوصلا إلى أن الغياب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي والتغيب يتمثل إما في عدم الحضور إلى العمل أو عدم الالتزام به كما هو محدد في جداول الدوام، فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجباريا نتيجة المرض أو حالات الوفاة أو لأسباب شخصية أخرى وهي حالات لا يمكن تفاديها، وتتبنى المنظمات عادة سياسات معينة من شأنها السماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام سنويا، غير أن معظم حالات الغياب يمكن تفاديها وفي غالب

الأحيان يكون عددا صغيرا نسبيا من الأفراد مسؤولا عن معظم حالات الغياب في المنظمة، ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، ومثال ذلك العذر الذي يقدمه أحد العمال لرئيسه أو مشرفه المباشر لتبرير غيابه في اليوم السابق أو حتى الأيام السابقة " لقد كان لنا مريض أو دعيت أنا وزوجتي إلى حضور حفل زفاف صديقي "...وبهذا يعتقد هذا العامل أن تبريره كان منطقياً وأن غيابه أمر معقول.

فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا افترضنا أنه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى 12 عاملا وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني إما عدم إنجاز العمل كما يجب أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها. وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالبا ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي، وبالتالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الاحتفاظ بالموارد البشري. (علي عبد الرزاق جليبي، 1999، ص: 308).

9- دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانة بارزة بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه جيمس بريس بقوله: «دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى».

ومن هذا التعريف نستشف أن دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية أو تحركاتهم من منطقة إلى أخرى، وقد حدد بريس ثلاثة مصطلحات يمكن أن ينظمها مفهوم دوران العمل وهي الحراك، الهجرة، والتعاقب. (عبد المنعم عبد الحي، 1984، ص: 59). فالعامل الذي يشتغل في مركز عمل تسود فيه ظروف عمل فيزيقية سيئة كقلة الإضاءة والتهوية وارتفاع درجة الحرارة...، هذه الظروف تجعل العامل يفكر في استخدام كل الطرق المتاحة ليغادر هذا الموقع، نفس الشيء بالنسبة للعامل الذي يشتغل مع مشرف لا يقدر مشاعر العمال ولا يقبل أن يشاركوا معه في اتخاذ القرار، ولا يتعامل معهم بالطرق الإنسانية كل هذه الظروف من شأنها أن تكون عاملا حاسما في زيادة معدل دوران العمل وعدم استقرار في المهمة الواحدة، وهذا بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوكيات إستراتيجية تخدم مصلحته الشخصية بالطبع وتوفر له الراحة مثل التغيب أو الهروب من العمل قبل وصول الوقت المحدد أو الملل وهذا بدوره يؤثر تأثيرا فعالا على التنظيم العقلاني بالمؤسسة.

وهذه العوامل الفيزيقية وحدها غير كافية إلى زيادة معدل دوران العمل، فالعامل إذا أحس بعدم إشباع حاجة الانتماء والحصول على دور مرضي ومكانة اجتماعية وإعطاء فرص إثبات الذات داخل

المؤسسة فإنه بالضرورة يبحث عن مهمة أو عمل في مكان آخر، إما في المؤسسة نفسها أو خارج المؤسسة نهائياً. (مصطفى عشوي، 1992، ص: 103).

ومنه يشكل كل من التغيب ودوران العمل ظاهرتين ومشكلتين كبيرتين بالنسبة لكثير من المؤسسات، إذ أنهما يربكان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة، وبالتالي تخفيض الإنتاجية، فالإلى جانب التكاليف المباشرة فهناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالاً في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين لوظائفهم أو المتغييبين عن العمل، وتتأثر تكلفة دوران العمل والتغيب بالنسبة للمنظمة بعاملين: الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زاد دوران العمل والتغيب والثاني في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك. (أندوارد سيزلاقي مارك جي ولاس، 1991، ص: 430).

10- الانضباط:

يعني الانضباط بمفهومه اللفظي، الجدية والالتزام والدقة، وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح. وهناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيد النفس، ويوعز الصدر وبين الانضباط الذي يكون حافظاً مفيداً. وأن ما ينشده الناس جميعاً هو الانضباط الإيجابي القائم على الإقناع وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وأنه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر.

أما الانضباط داخل المؤسسة باختلاف أنواعها وأشكالها فتوقف على وجود الانضباط الجيد، وأنه لمن الأفضل أن يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعثاً وقائماً على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة والخوف من العقاب والانضباط ينمو من إتباع أسلوب التوجيه والإرشاد والتعليم، وذلك للقدرة على الابتكار الشخصي والأمانة من طرف العاملين بدل المراقبة الدقيقة واستخدام أساليب العقاب والتهديد بشتى أنواعه.

كما يعني انضباط العاملين في المؤسسة سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والقوانين والارتباطات والمواثيق والتشريعات وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمبادئ والمثل العليا والتي ارتضاها المجتمع وارتبطت به، وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة واحترام الوقت. (محسن أحمد الخصري، 1999، ص: 115).

11- الإخلاص:

هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالاستقامة اتجاه كل أعضاء المؤسسة، مهما كانت درجتهم، والنية الصالحة في أداء الواجب بإتقان كما تدل كلمة الإخلاص على الصفاء والنقاء من الأخطاء، والشيء الخالص هو الصافي الذي ليس له شائبة مادية أو معنوية.

فإذا كان العمل هو العبادة، والإخلاص هو روح العبادة فإن الإخلاص هو روح العمل، فإذا كان العمل خال من الإخلاص يصبح كالجثة بدون روح فلا ينتفع به. (أحمد الشرباطي، 1981، ص: 184).

يشكل الإخلاص في العمل عنصرا أساسيا في أخلاقية المهنة، وهذا العمل مهما كان نوعه، ومهما كانت سياسة المؤسسة، ومهما كان الفريق الذي تشتغل معه، لأن الإخلاص في العمل معناه الاستقامة في الأداء وإتقان العمل ولا سيما في غياب المشرف عليه أو المراقب وهذا هو الالتزام الذاتي في العمل الذي نرجو أن يكون داخل كل مؤسسة لأنه مهم وضروري جدا ويساعد المؤسسة بشكل كبير في التنظيم والتخطيط العقلاني.

12- الوازع الأخلاقي:

يشكل الوازع الأخلاقي والديني والتربوي من العناصر الأساسية في تقوية الالتزام للأفراد والغرض من التعليم والتربية والتمسك بالوازع الديني، يظهر من خلال موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد المجتمع" قائلا: أن ليس الهدف منها أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أغنى أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة والتمسك بالصلاة والصيام، ألا يشكلان الدعائم الأساسية في تشكيل الالتزام. (مصطفى أبو بكر، 2003، ص: 401).

13- الإتقان:

هو التحكم في الأداء بإحسان مهما كان نوع العمل الذي يقوم به الإنسان سواء كان فكريا أو عضليا أو تصرف يقوم به. أصبح الإتقان من سمات العصر الحديث ولا سيما من الاقتصاد المنافسة سواء داخلية أو خارجية، يرتبط الإتقان في العمل بالإخلاص والنداء الداخلي المتمثل في المراقبة الداخلية للإنسان، أي يتجرد العمل من مظاهر النفاق والرياء، فكثير من العاملين يتقن عمله إن كان مراقبا من رئيس له أو قصد به تحقيق غايات له أو السعي إلى الشهرة، لأنه يفتقد للالتزام الذاتي الذي يجعله يؤدي عمله بإتقان في كل الحالات، دون النظر إلى الاعتبارات التي اعتاد بعضهم عليها.

ولعلنا نلاحظ أن من أسباب التخلف في المجتمعات المتخلفة ولا سيما المجتمع الجزائري الافتقار إلى خاصية الإتقان كظاهرة سلوكية وعلمية، وانتشار بدل الإتقان الفوضى والتسيب وفقدان

النظام وعدم المبالاة بقيمة الوقت والغش والخديعة، فالإتقان ظاهرة حضارية تؤدي إلى رقي الجنس البشري وازدهاره وإثراء الحياة. (مالك بن نبي، 1974، ص: 67، 68).

14- التحكم في استعمال الوقت:

لقد أصبح الوقت في عصرنا الحاضر عنصرا هاما في العملية الإنتاجية، بل ويعتبر عنصرا رئيسيا يجب أخذه بعين الاعتبار عند حسابنا لمستوى الإنتاجية، ويعتبر البعض الوقت أحد عوامل الإنتاج، لذا لا بد من الاهتمام بالوقت واستثماره بشكل جيد في أداء الأعمال الرئيسة للمنشأة. إن تنظيم وقتنا يقتضي قبل كل شيء التفكير في المستقبل أي توقع وسرعان ما يبدو أن مشكلة الوقت هي مشكلة اختيار وأنها تظهر في صور: الكمية، الموعد، الاستعجال، المناسبة، الصبر. (بوسكينة ، 1965، ص: 324).

فأول طريق للنجاح في الحياة العامة والحياة المهنية هو إدارة الوقت وأهم قاعدة في إدارة الوقت هي الالتزام. والوقت في حياتنا نوعان:

النوع الأول: يصعب تنظيمه أو إدارته والمتمثل في النوم والأكل والعلاقات الأسرية والاجتماعية.

النوع الثاني: ويمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟

II - أبعاد تنظيمية تؤثر في التسيير العقلاني بالمنظمة:

1- الشعور بالمسؤولية:

المسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي. ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (عبد الرزاق سعادة، 1998، ص: 350).

ويمكن حصر معنى المسؤولية في معنيين هما المسؤولية الأخلاقية والقانونية. فالمسؤولية الأخلاقية شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، أما المسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها بالمسائلة وتعني المحاسبة من طرف المسؤولين والرؤساء على الموظفين المقصرين في أعمالهم. (عبد الرزاق سعادة، 1998، ص: 350).

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدرا أكبر من المسؤولية وعملا أكثر تعقيدا وأكثر جذبا للعامل يربط الفرد بعمله بشكل أكبر.

فالمسؤولية تعطي نوعاً من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والإنجاز وهذا ما يفرض عليه التزاماً معيناً بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (جورج فريدمان، 1985، ص: 173).

وإذا كانت المسؤولية درجات في المؤسسة فإنها تعتبر القاسم المشترك بين جميع أعضائها، فكل واحد داخل المنظمة يتحمل نصيب من المسؤولية مهما كان مستواه أو درجته بالسلطة، ولكن التباين بين الأفراد يكمن في الشعور بالمسؤولية، وهذا الأخير هو الذي يوجه سلوك الالتزام للأفراد في ميدان العمل بالإضافة إلى ظروف العمل والعوامل المساعدة على الرفع من إنتاجية العامل. والشعور بالواجب هو العنصر النووي الذي يدور حوله نظام الالتزام وظلت مسألة الشعور بالواجب من أخطر المشكلات الأخلاقية التي عانت منها الأمم على مدار التاريخ وسبب فقدان هذا الشعور دخلت الكثير من المجتمعات أنفاق التفكك واللامبالاة وبالتالي التخلف. (عبد الكريم بكار، 1999، ص: 252).

2- الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء داخل المنظمة ذلك الارتباط الذي يربط الفرد مع منظمة مع قوة التطابق بينهما. كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان مختلفان الدارسين والباحثين في تحديدهما على كونهما مترادفتين أم لا، وقد ورد بعض الدراسات أنهما كلمتين مترادفتين باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة واحدة هي (Commitment) على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث تعني Commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty. (الثمالي محمد بن عبد الله، 2002، ص: 19).

وأول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان ويكمن الفرق بين المصطلحين إلى أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي:
أولاً: الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته.
ثانياً: المشاركة والساهمة الفعالة: من قبل الفرد التي تبلغ عن رضاه نفسياً بأهمية النشاط الذي يقوم به ودوره الفعال داخل المنظمة.

ثالثاً: الولاء: والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء هي علاقة الجزء بالكل حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفاً له. (المعاني أيمن عودة، 1996، ص: 42).

والولاء في رأي "العنبي" و "السواط" هو: ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة. (العنبي سعود محمد والسواط عوض الله، 1997، ص: 18).

إن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسستهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دوراً أساسياً على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

ونظراً للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة، أما إذا كان ولائهم منخفضاً فقد تجدهم يستنكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات في تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إن فالولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضاً عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الالتزام التنظيمي. (علي عبد الرزاق جليبي، 1999 ص: 308) وما الرضا الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع درجة فعالية المنظمة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها، وكذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب عنه وبهذا تكون المؤسسة قد علمت أحد المؤشرات التي تزيد من رفع كفاءتها وما عليها إلا المحافظة على رضا عمالها لكسب ولائهم ثم في الأخير تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

فالولاء يساعد على تحقيق الانتماء الروحي للمؤسسة وهما (الولاء، الانتماء) يرتكزان في أساسهما إلى عوامل متعددة تبين كيفية احتضان الفرد وكيفية معاملة هذا الإنسان من خلال الإدارة ومن خلال الأفراد والمسؤولين الذين يتحكمون في مسار العمل الإداري على مستوى الشركات في المجتمع أو ما يمكن أن نطلق عليه المناخ التنظيمي، وهناك نظريات مختلفة في علم الإدارة، تبين كيفية الانتماء والولاء داخل الشركة والتي تختلف من رؤية أو فلسفة أو نظرية إدارية إلى أخرى تبين كيفية الانتماء والولاء داخل المؤسسة. (عبد الكريم بكار، 1999، ص: 252).

ويساهم الشعور الشديد بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة، في دفع الأفراد نحو السلوك الإيجابي بالمنظمة والدفاع عن مؤسساتهم وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة يفسر الهروب من المسؤولية الفردية والجماعية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق طموحاته ورغباته الشخصية على حساب المؤسسة ويصبح عاملاً هداماً لا ببناءً. (مصطفى أبو بكر، 2003، ص: 401).

3- الرضا عن العمل:

الرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات. (كاي كيبيلر، 2003، ص: 11) فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من

مصدر لتحقيق الرضى، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة زملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضى الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة. (روبرت ماثيس جون جاكسون، 2006، ص: 136). إذن فالرضى عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية. (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص: 110).

والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني إذ يضع الكثير من العمال خططا لهذا فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب ومناورات ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي وبالتالي وحسب الكثير فإن الرضى الوظيفي يمكن العمال من التسلق إلى أعلى المراتب.

وبناء على عدة دراسات أجريت عن من هم أكبر رضا عن أعمالهم وجد أنهم:

أولاً: أصحاب الياقات البيضاء كالمديرين والمتخصصين ويكونون أكثر رضا من أصحاب الياقات الزرقاء مثل عمال المصانع.

ثانياً: كبار السن يكونوا أكثر رضا من صغار السن. ويتزايد ارضاهم عندما يكونوا في الثلاثينات لأنهم يكونوا أكثر نجاحا ويفوق مستوى الرضى في الأربعينات ويكونوا أكثر رضا مرة أخرى في الخمسينات.

ثالثاً: الأفراد الأكثر خبرة يكون عندهم رضا أعلى من ذوي الخبرة الأقل. على النقيض مما سبق نجد أن النساء وأعضاء الأقليات يكونوا أكثر استاءا من أعمالهم عن الرجال وأعضاء الأغلبية في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهم في التقدم والرقى محدودة. (محمد سعيد انور سلطان، 2004، ص: 193).

4- إيديولوجية العامل وثقافته:

يلعب عنصر الإيديولوجية دورا هاما في التأثير على سلوك العمال وتركيب سماته الشخصية بين فئات وطبقات العمالة، ولذلك صدرت الاختلافات الأساسية التي تميز بين إيديولوجية العمل الصناعي، وإيديولوجية العمل القروي، فهناك ميزات وفواصل تفصل طبقتا وبوضوح بين إيديولوجية العمال والفلاحين.

وإذا ما عقدنا المقارنات بين ثقافة العامل الصناعي وثقافة العامل القروي، لوجدنا أن العمال في القرية أكثر ميلا إلى التدين والتقوى والمحافظة على التقاليد والقيم، أما العامل الصناعي فهو أكثر استعدادا لتقبل الجديد نظرا لان إقامتهم في مناطق حضرية، والعامل الصناعي أوسع أفقا من العامل القروي لكثرة احتكاكه بالآخرين، وتشيع روح التحرر لديه فيقل احترامه لنسق الضبط والقيم والامتثال. (قباري محمد إسماعيل، بدون سنة نشر، ص: 130).

ومن هذه الفكرة التي قدمها قباري محمد إسماعيل حول إيديولوجية العامل يمكن أن نستخلص تبعا لميدان الدراسة وتبعاً للمقابلات الاستكشافية مع بعض المسؤولين لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة نجد أن العامل الجزائري عموماً وعامل المؤسسة محل الدراسة خصوصاً أن المورد البشري.

III - سلوكيات وعوائق تنظيمية تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة:

1- السلوك السلبي للعاملين:

مهما كان التعريف الذي نضعه للسلوك السلبي فلا بد من الاعتراف بأن المنطلق الأساسي لهذا التعريف، هو أن السلوك السلبي هو سلوك أولاً وقبل كل شيء، لكنه يمثل من الناحية القيمة الوجه السلبي لسلوك الفرد في إطار التنظيم. السلوك التنظيمي مقرون بسوء السلوك التنظيمي، فهما وجهان لعملة واحدة يمثل الوجه الأول السلوك التنظيمي الافتراض المتوقع من الفرد في إطار تفاعله مع عناصر التنظيم افتراض التوافق بين التوجيه والاستجابة في حين أن السلوك السلبي يمثل الوجه الثاني للصورة عدم التوافق بين التوجيه والاستجابة، وهي الصورة الواقعية الذي يجد كل الباحثين، والمشرفين والمدراء أنهم في مواجهة مشكلاتها، أو انعكاساتها؛ وبالتالي بذل كل الجهود من أبحاث، ودراسات، أو إجراءات تنظيمية ضوابط ولوائح للتقليل من أشكال هذا السلوك السلبي التي تظهر في المنظمة. فإن مفهوم السلوك السلبي التنظيمي - حسب سبروس (1992، sprouse) يعني (التخريب المخطط) أي "كل شيء تفعله في العمل ليس من المفروض أن تفعله".

أما بالنسبة لستيفن أكرويد وبول طومسون يعرفان السلوك السلبي التنظيمي بأنه "يشمل التصرفات التي يقوم بها الأفراد عن قصد، بحيث تكون هذه التصرفات مخالفة تماماً لما هو متوقع منهم من تصرف خلال وجودهم في إطار التنظيم الذي ينتمون إليه". (ستيفن أكرويد، وبول طومسون، 2002، ص: 3، 4).

2- استخدام العقاب:

من المعروف أن رد فعل الإنسان للعقاب أو المضايقة يكون قويا وشديدا وبخاصة ما إذا شعر أن ما ناله من عقاب كان غير عادل وأن لا يستحقه، ومجرد حدوث العقاب في مجال العمل يجعل الفرد يشعر بتوتر شديد جدا، وخاصة إذا اتخذت المؤسسة خطوات، أو لوائح يراها العاملون على أنها مهددة وعقابية، فهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى تصرفات وسلوكيات عدم الالتزام في العمل، مما ينجر هذا إلى فشل إتباع الخطط المسطرة من قبل المنظمة، كما يساعد تدريب المشرفين على التقليل من استخدام أساليب العقاب في الإدارة إلى الأدنى على التحكم - إلى حد كبير - في أحد مصادر الضغط المهمة.

ومن الأمثلة على ما يمكن أن يكون عقابا، التهديد بتخفيض الرتبة أو الفصل من العمل، أو تكليف الفرد القيام بمهمات كريهة وشاقة ويؤدي استخدام هذا الأسلوب ضده وبالتالي فإنه يلجأ العمال

إلى الانتقام وربما يؤدي بالمؤسسة إلى الهدم والخطر لا البناء وذلك من خلال السلوكيات السلبية التي قد يتصرفون بها. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 306، 308).

3- نمط السلطة الإدارية:

للإدارة دور كبير في انضباط الموظف أو عدم انضباطه، فإذا توفرت في تصرفاتها أو سلوكياتها في العمل مقومات القدرة الطبية كانت مدعاة للالتزام العاملين بالسلوك القويم والعكس صحيح.

ف نجد النمط الإداري المتسبب غير العادل الذي يترك المقصد مهما ارتكب من أخطاء طالما كان من المقربين أو من أهل السطوة، فمثل هذا النمط كثيرا ما يكون مدعاة لانحراف السلوك طالما ظهر للعاملين عدم التزام الإدارة بالجوانب الأخلاقية في محيط العمل.

كما أن سلبية الغداة وميلها إلى التغييب في استخدام سلطتها بتوقيع أقصى الجزاءات دون مبرر وتجاهلها لأهمية العلاقات الإنسانية في تعاملها مع العاملين كثيرا ما ينجم عنه انحراف السلوك، حيث يكون رد فعل العاملين:

تماطل في العمل-التخريب-، تعطيل سير العمل، عدم الالتزام، الإسراف في استخدام المعدات أو المواد الخام وغير من أنماط السلوك المنحرف كرد فعل انتقامي على تصرفات الإدارة معهم.

كما أن الإدارة قد تلجأ دون دراسة إلى توزيع المهام والاختصاصات على العاملين بما لا يتلاءم ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما تحدد عبئ العمل المطلوب من العمال بما يتجاوز طاقته أو مقدراته، أو قد تطلب منه أن يعمل في ظل ظروف تتسم بالمخاطر. (أحمد جبرو، وعبد المحسن جودة، 1999، ص: 28). بعض المؤشرات الدالة على التنظيم الإداري غير الفعال والمؤثرة على التسيير

العقلاني:

أولاً: التأخير في العمل.

ثانياً: الإضرابات المفاجئة وغيرها من المظاهر.

ثالثاً: غموض العلاقات وعدم وضوح الأدوار.

رابعاً: التقصير في تطبيق قوانين المؤسسة وعدم الدقة في التنفيذ.

خامساً: ضعف الدافع ونقص كمية الجهد المبذول. (مصطفى محمود، 2002، ص: 409).

4- عدم الموائمة المهنية:

كثيرا ما يظهر ضغط العمل بسبب أعمال يكرهها العمال أو وظائف لا يتلاءمون معها، وذلك لعدم موائمة الفرد من ناحية الميول أو المهارات التي تتطلبها الوظيفة لذلك على المؤسسة تقييد مثل هذا الضغط للعاملين عن طريق رفع مستويات الموائمة للفرد لمهنته من خلال استخدام أساليب أفضل في الاستقطاب والانتقاء والتعيين والتوظيف بالطريقة الموضوعية العلمية، لزيادة تكيف وتوافق العامل لمهنته وبالتالي أداء والتزام أفضل وتحقيق كفاية إنتاجية. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 305).

5- ضغط العمل:

الضغط على وجه العموم هو سوى ردود أفعال فيزيولوجية وانفعالية ونفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وعلامات الضغط هي سرعة التنفس وضربات القلب... الخ. وينتج الضغط من العديد من المصادر منها مصادر تنظيمية وأخرى مصادر شخصية ومن نتائج ضغط العمل ما يلي:

أولاً: زيادة التغيب والاستقالة من العمل.

ثانياً: حالات الاكتئاب وزيادة حالات ومشاعر الإرهاق.

ثالثاً: قلة الإخلاص للعمل مع انخفاض معدلات الأداء.

رابعاً: القلق والتعب والملل المزمن.

خامساً: التأثير سلباً على العمل وإنتاجية العامل.

لهذا على الإدارة أو التنظيم توفير والقيام بإجراءات وأساليب تنظيمية للتخفيف من مستويات

الضغط ومن هذه الإجراءات ما يلي:

أ- تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم:

على الرغم من الدافعية العالية للعاملين الجدد ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى رؤسائهم عن طريق إظهار كفاءتهم إلى أن عدم معرفتهم وتأكدتهم من بعض المعارف والمهارات المتصلة بواجبات الوظيفة قد يظهر في مستوى أدائهم وبالتالي فإن هذا يسبب للعمال الجدد ضغط كبير بسبب بسيط وهو انتقالهم إلى مكان جديد أو غريب وتستطيع المؤسسات الاجتماعية التخفيف من حدة ومستوى الضغط من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم وتعريفهم بالمؤسسة، وهذه العملية تؤدي إلى عمال أكثر مهارة والتزاماً وحباً لعملهم.

ب- تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره:

ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه أو الفرد وزملائه، وكلما كانت العلاقة متبادلة وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل ومتوفرة بشكل جيد كلما كانت معدلات الضغط أدنى وذلك لأن العمال يحسون بالضغط عندما يحسون أنهم معزولون داخل المؤسسة. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 301، 305).

ت- إزالة الظروف والأشياء الضارة والخطيرة من بيئة العمل:

يتعرض العاملون إلى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التي يعملون فيها فالظروف الفيزيائية تتباين بدرجة كبيرة في مكان العمل، فمن حرارة عالية جداً إلى برودة شديدة جداً ومن مكاتب هادئة ومشمسة إلى مصانع معتمة وصاخبة، فهذه العوامل قد تؤدي إلى الحوادث والأمراض كما لا تشمل بيئة العمل على الظروف الفيزيائية والنفسية وجدول مواعيد العمل فقط بل قد تتعدى ذلك لتحمل بين ثناياها أخطار متعددة، تؤدي بعضها أحياناً إلى حدوث الوفاة وهذا سبب كاف لدى العمال في الانضباط

أو عدمه فعندما يتوفر للعامل الجو المريح مع مكتب جميل وهادئ ومزود بأحدث المعدات والتقنية أو توفير وسائل الصيانة مع تأمين العامل فإنه بالطبع يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها وبالطبع يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها وسلامتها وتجنب كل السلوكيات والتصرفات التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الضياع أو الخسارة. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 602).

6- مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق مدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية في المستوى المطلوب، فإن النتيجة الفعلية قد تكون مختلفة ومغايرة للنتيجة المرغوب فيها والسبب في ذلك أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة بحيث يصعب التحكم فيها أو التنبأ بها فعند اتخاذ القرار مثلا تصادف الإنسان عدة عقبات تتمثل فيما يلي:

أولاً: مدى صحة ودقة المعلومات.

ثانياً: الغاية من اتخاذ القرار.

ثالثاً: توقيت القرار.

رابعاً: وقت إبلاغ القرار.

خامساً: مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

سادساً: من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار.

سابعاً: مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ.

وباختصار قد تخضع القرارات لاعتبارات وملازمات مختلفة يصعب التحكم فيها، فمتخذ القرار قد يتقنن في إعداد القرار وإخراجه بصيغة رائعة لكن النتيجة قد تكون سلبية بسبب المغالطات وسوء اختيار الوقت المناسب وحرص بعض الناس على خدمة قضايهم من خلال التقرب إلى من هم في حاجة إليهم ونسيان من هم أولى بخدماتهم وتحقيق أمانهم في الحياة. (عمار بوحوش، 1984، ص: 353).

أما الصعوبات التي ممكن أن تواجه عملية اتخاذ القرار حسب هربت سيمون فقد صنفها إلى

ثلاثة أنواع وهي:

أ- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات.

ب- هناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد، تنشأ عن الدافع والقيم والولاء الشخصي.

(فاروق مداس، 2001، ص: 50).

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة ومدى توفر قنوات الاتصال التي تسيير نقل المعلومات لأجل اتخاذ القرارات، وأخيرا طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة. (فاروق مداس، 2001، ص: 76).

IV - نماذج سلوكية للموظف تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة:

1- السلوك العدواني:

لغة: الظلم وتجاوز الحد

واصطلاحا: هناك عدة تعريفات للعدوان نذكر منها:

تعريف البرت باندورا (Bandura):

العدوان هو سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريبية أو مكروهة أو إلى السيطرة من خلال القوة الجسدية أو اللفظية على الآخرين، وهذا السلوك يعرف اجتماعيا على أنه عدواني. ويعرفه آخرون بأنه السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسيا كالإهانة أو الشتم أو جسديا كالضرب والعراك، أو هو مظهر سلوكي للتنفيس الانفعالي أو الإسقاط لما يعانيه الموظف من أزمات انفعالية حادة حيث يميل بعض الموظفين إلى سلوك تخريبي أو عدواني نحو الآخرين سواء في أشخاصهم أو أمتعتهم في المنزل أو في المؤسسة أو في المجتمع.

أولا: يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي:

♣ عدوان جسدي كالضرب والعراك.

♣ عدوان لفظي كالإهانة أو الشتم.

♣ عدوان على شكل نوبات غضب.

♣ عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص آخر).

عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة، التدخل المتعمد. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 238، 239).

ثانيا: أسباب السلوك العدواني:

أ- أسباب بيئية تتمثل في:

♣ تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني.

♣ مات يلاقيه الموظف من تسلط أو تهديد من المؤسسة.

♣ عدم توفر العدالة في معاملة الموظفين من قبل الزملاء في العمل.

♣ عدم احترام وجهة النظر المتعددة.

♣ عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أثناء التعامل ما بين الزملاء

في العمل.

ب- أسباب تتعلق بالمؤسسة:

- ♣ عدم العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
- ♣ عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.
- ♣ عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
- ♣ عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- ♣ سوء الإدارة من قبل الرؤساء.
- ♣ عدم العدالة في الرواتب والحوافز.
- ♣ عدم العدالة في تقييم الأداء.

ت- أسباب اجتماعية تتمثل في:

- ♣ المشاكل العائلية مثل تشدد الأب، الرفض من الأسرة، كثرة الخلافات بداخلها.
 - ♣ المستوى الثقافي للأسرة.
 - ♣ عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية.
 - ♣ تقمص الأدوار التي يشاهدها في التلفاز.
 - ♣ عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة.
- الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي. (بلال خلف السكارنة ، 2009، ص251، : 252).

ثالثاً: طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- أ- إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
- ب- اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية.
- ت- العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
- ث- العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.
- ج- العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
- ح- إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- خ- العدالة في تقييم الأداء.
- د- العدالة في الرواتب والحوافز.

رابعاً: الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني:

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لابد من تضافر الجهود المشتركة ما بين كافة الإدارات في منظمة الأعمال وهذا يقتضي من الجميع تنفيذ المهام التالية:

أ- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:

يجب أن تضع إدارات المنظمة في اعتبارها الأمانة الملقاة على عاتقها لكونها المسؤولة عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ولا يمكنها حمل الأمانة بمفردها وإنما يقع عليها عبء القيادة التي يجب أن تكون ديمقراطية يتحمل فيها جميع أطراف العملية الإنتاجية مسؤولياتهم حسب الأدوار المرسومة.

♣ التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية والأساسية للموظفين وإشباعها بالأساليب والبرامج المناسبة.

♣ الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وإشراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لامتصاص طاقاتهم وجعل المؤسسة مكانا محبا لهم.

♣ حث الموظف على الاهتمام بالالتزام بالدوام الصباحي.

♣ اعتماد القدوة الحسنة في التعامل مع الموظف والبعد عن كثرة النصائح واستبدالها بالأفعال لا بالأقوال.

♣ ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما إذا كان لفت الانتباه أو التسلط أو الانتقام أو إظهار الضعف في سبيل الحصول على الشفقة فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها. (بلال خلف السكارنة ، 2009، ص: 253، 254).

♣ توخي العدالة في التعامل مع الموظف وعدم التفريق بينهم في التعامل مع الموقف وإن يكون هذا مبدأ عاما ينفذه جميع أطراف العمل داخل المؤسسة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين.

♣ ضرورة تحاشي استعمال الكلمات والتصرفات المحبطة والابتعاد عن النقد والشكوى من الموظف واللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية والمتكررة إن وجدت.

♣ تجنب الكلام في مواقع الصراع والخلاف والغضب فالسكوت هو الأمثل لحين أن تستعيد هدوئك.

♣ لا بد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبينهم وبين إدارات المؤسسة وليكن ذلك من خلال يوم واحد في الأسبوع أو من خلال حفلات السنوية والأيام المفتوحة، وهذه الأنشطة تزيل الخوف والحساسية في التعامل وتقوي العلاقات.

♣ الود في التعامل مع الموظف وكلمات التشجيع تبني شعورا بتحقيق الذات فعلىنا أن نكون كرماء بها.

♣ ليس عيباً أن نعتزف بأخطائنا وتقصيرنا ولو أمام أنفسنا، فالاعتراف بالخطأ يقودنا إلى الصواب وتقويم النفس.

♣ تجنب الإحباط المكرر للموظف وعدم الاستهزاء به أمام زملائه لأنه يخلق لديه الاستعداد للسلوك العدواني.

♣ تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في مرحلة بداية العمل، وتوضيح وشرح الأسباب في حالة فرض نظم وإصدار تعليمات جديدة للموظفين، ولأن الموظف في هذه المرحلة يكرهون السلطة ويقاومونها وعلينا أن شعرهم بأننا نعمل لصالحهم.

♣ إن المغالاة في الشدة في التعامل مع الموظف أو التهاون والتساهل كلاهما يدفع الموظف إلى السلوك العدواني والبديل الأمثل هو الاعتدال في التعامل والعدل مع التحلي بالحكمة والصبر وحسن التصرف. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 255، 256).

ب- مهم تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف.

♣ الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.

♣ إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل.

♣ التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة.

♣ احترام الزملاء والرؤساء بما يحث مصلحة العمل. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 257، 258).

2- الفساد الإداري:

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء في جميع أقطار العالم حتى أنه أصبح لا ينصرم يوم من الأيام دون أن نسمع أو نقرأ أو نبليغ بإحدى وسائل الإعلام سواء أكانت هذه الوسائل مكتوبة أو مرئية أو مسموعة عن هذا الشبح المرعب.

ومن المعلوم وبكثير من الدراسات العربية كانت أم العالمية كانت أن انتشار الفساد وهو أكثر في الدول النامية وذلك لعدة أسباب منها التاريخية والثقافية. إذن ما هو مفهوم الفساد الإداري:

الفساد لغة: الفساد ف معاجم اللغة هو من الجذر (فسد) ضد صلح (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير عن معان عدة بحب موقعة (الجذب أو القحط). (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 281).

أولاً: الفساد الإداري : يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تختتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل

أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي. والواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالبا ما يكون انتشار أحدها سببا مساعدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

ثانياً: الفساد الأخلاقي

والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة. ومن بين مظاهر الفساد الإداري مايلي:

أ- الرشوة (Bribery): أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول. (بلال خلف السكارنة ، 2009، ص: 283).

ب- المحسوبية (Nepotism): أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منظمة... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.

ت- المحاباة (Favoritism): أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

ث- الوساطة (Wasta): أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.

ج- نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.

ح- الابتزاز (mailins Black): أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

ثالثاً: أسباب تفشي ظاهرة الفساد:

إن الأسباب المودية لظاهرة الفساد والعلاج يكمن في التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس مجرد التوقف عن الإصلاح الاقتصادي لأن المتاح العام لكل مجتمع هو الذي يحدد درجة تقبله للفساد من عدمه ويطرح أيضاً أسلوب مواجهته سواء تم ذلك بالطرق القانونية أو الجهود الثقافية. وتقسّم أسباب الفساد قسمين هما:

أ- أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتقسّم إلى:

♣ أسباب تربوية وسلوكية: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.

♣ أسباب اقتصادية: فيعاني أكثر الموظفين خصوصا في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية (الرشوة) ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.

♣ أسباب سياسية: تواجه بعض الدول وخصوصا في الدول النامية تغييرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتتقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري.

ب- أسباب بيئية داخلية (قانونية): وقد يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 284، 285).

رابعاً: أنواع الفساد الإداري:

يقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي:

أ- الانحرافات التنظيمية: ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها:

♣ عم احترام العمل: -ومن صور ذلك: (التأخر في الحضور صباحا الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي- النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر مقدار إنتاجية-قراءة الصحف واستقبال الزوار -التنقل من مكتب إلى آخر...).

♣ امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: -ومن صور ذلك: (رفض الموظف أداء العمل المكلف به- عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح - التأخر في أداء العمل...).

♣ التراخي: - ومن صور ذلك: الكسل- الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد - تنفيذ الحد الأدنى من العمل...).

♣ عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: -ومن صور ذلك: (العدوانية نحو الرئيس -عدم إطاعة أوامر الرئيس- البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس...).

♣ السلبية: ومن صور ذلك: (اللامبالاة - عدم إبداء الرأي -عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار -العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات -الانعزالية -عدم الرغبة في التعاون - عدم تشجيع العمل الجماعي- تجنب الاتصال بالأفراد...).

♣ عدم تحمل المسؤولية: ومن صور ذلك: (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر والتهرب من الإماءات والتوقيعات لدعم تحمل المسؤولية...).

♣ إفشاء أسرار العمل.

ب- الانحرافات السلوكية:

ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

- ♣ عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: ومن صور ذلك: (ارتكاب الموظف لفعل مذل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية).
- ♣ سوء استعمال السلطة: ومن صور ذلك: (كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم).
- ♣ المحسوبية: ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.
- ♣ الوساطة: فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 286، 287).

خامسا: أشكال الفساد الإداري:

تتعدد مظاهر وصور الفساد ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل ودقيق فاهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. وقد يكون الفساد فردي يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، ويشكل ذلك أخطر أنواع الفساد فهو يتغلغل في كافة بنیان المجتمع سياسيا واقتصادية واجتماعيا.

وينقسم الفساد وفقا لمرتبة من يمارسه إلى فساد أفقي (فساد صغير Minor corruption) يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغر بحيث يتطلب إنجاز أية معاملة مهما كانت صغيرة تقديم رشوة للموظف المسؤول، وفساد عمومي (فساد كبير Gross corruption) يقوم به كبار المسؤولين ويتعلق بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب أكبر من مجرد رشوة صغيرة.

وعلى وجه العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

أ- استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المنتفذة (وزراء، وكلاء، مستشارون...الخ) للحصول على امتيازات خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية، والوكالات التجارية للمواد الأساسية، أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق.

ب- غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات

معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كالإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.

ت- المحسوبية والمحاباة والوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة أسس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص، أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات العينية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشائرية أو مناطقية أو بهدف تحقيق مكاسب سياسية.

ث- تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.

ج- استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين، أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية، أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص: 289، 288).

V- المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني والفعالية

1- المتطلبات السلوكية لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية:

بعد أن تطرقنا إلى بعض المظاهر السلوكية الناتجة عن تناقض القيم وعدم تكيف العاملين معها نتطرق إلى بعض المتطلبات السلوكية للمنظمات حتى تتمكن من تحقيق العقلانية التنظيمية والتي تتمثل في:

أولاً: النظرة للعمل: يحقق العمل المكانة الاجتماعية للعامل إذ تعتبر البطالة مؤشراً عن فشل المجتمع كما أن أمن الفرد مرتبط بالأمن المهني، فواقع التنظيم يتطلب من العامل المحافظة على عمله ومركزه المهني مما يساهم في تبنى الفرد القيم التي تقوم على احترام العمل وتقديره.

ثانياً: احترام الوقت والمواظبة: تتطلب المنظمات الحديثة من الفرد احترام الوقت والواجب المهني والالتزام بمسؤولياته.

ثالثاً: قيادة المنظمة والعلاقات رسمية: إن العلاقات بين القادة والعمال علاقات رسمية تنظمها القوانين لهذا نجد أن للقيم الثقافية السائدة دور محدود في المنظمات الحديثة، كما أن القائد يعامل الفرد على أساس كفاءته في الإدارة وليس على أساس السلوكيات الشخصية.

رابعاً: الانضباط في العمل: إن العلاقات الرسمية السائدة في المنظمة تحدد دور كل عضو فيها وهو ما يؤدي إلى الرفع من معدل الانضباط التقليل من الأسباب الخارجية-البيئية والاجتماعية والثقافية للصراع، ولعل من أشهر صور الصراعات التنظيمية ما ينشأ بين الإدارة والعمال لذلك تلعب القوانين والعقلانية بالمؤسسة دوراً هاماً في الحد من الصراعات التنظيمية من خلال توحيد القيم التنظيمية،

وانتهاج أساليب جديدة للتعامل مع المورد البشري، كما تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات وعدالة التقييم دورا في إرساء قواعد الانضباط بالتطبيق الحرفي للقوانين والخطط المسطرة من قبل المنظمة.

خامسا: احترام إجراءات الأمن: تعتبر إجراءات الأمن داخل المنظمات واجبة الاحترام والتطبيق

وهي من أهم الجوانب التي تمثل احد أهم متطلبات المنظمات الحديثة.

2- متطلبات توافق القيم لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية:

هناك انساق مختلفة من القيم التنظيمية، والزيادة في الاختلاف بين هذه الأنساق يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة، حيث أنه كلما تقاربت وتكاملت وقل الاختلاف والتناقض مما يسهم إيجابا في تحقيق مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ أن هناك مجموعة تفاعلات تحدث داخل المنظمة تتمثل في الاحتكاك والتكيف والتطور والمواجهة، حيث أن كثرة الأفراد المختلفين في الانتماء الجيلي يؤدي إلى طغيان قيم دون أخرى فإذا كانت المنظمة تضم عاملين متقدمين في السن نوعا ما، فإن ذلك يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية بينما يؤدي طغيان عنصر الشباب في المنظمة إلى حداثه القيم التنظيمية، كما أن حداثه المجتمع والميدان الخدماتي يؤديان إلى حداثه المنظمة وبالتالي حداثه قيمها التنظيمية، إذ يقع على المنظمة التقريب بين القيم التقليدية والحديثة منها والعمل على صهرها في بوتقة الثقافة التنظيمية الموحدة والمنسقة بين الاختلافات الثقافية، كما لا يجوز إهمال القيم التقليدية باعتبارها غير مناسبة بل يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع القيم السائدة وتطويرها من أجل مساهرة الواقع الحديث والعمل على إذابة الفرق بين ما هو تقليدي وما هو حديث وتحقيق الانسجام والتكامل، وبالتالي تحقيق وحدة القيم التنظيمية وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي.

إن تناقض القيم واختلافها ظواهر سلبية يمكن التخفيف من أثارها عن طريق مجموعة من

التدخلات والإجراءات من أهمها:

أولاً: حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل المنظمة والتي بإمكانها التأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: تصنيف التراث الثقافي والقيمي إذ يتم الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.

ثالثاً: التعرف على الجذور الثقافية لطرق الإدارة الدخيلة إذ أن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات الإدارة الدخيلة غير المتماشية مع واقع المنظمات كفيل بالمساعدة على فهم طبيعة مشاكل المنظمات وهكذا يتسنى استبدال بعض تقنيات الإدارة المستوردة بما يقابلها في الواقع المحلي.

رابعاً: إيجاد قيم خاصة بالمنظمة إذ يمكن من خلال بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول الأهداف التنظيمية توحيد وصهر القيم المختلفة في بوتقة واحدة، ويكون ذلك من خلال التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصال ورفع درجة الانتماء والولاء

التنظيميين، إذ تساهم هذه الإجراءات في خفض من تناقض القيم داخل المنظمة ووضع أسس سليمة للثقافة التنظيمية المبنية على وحدة الأهداف التنظيمية وقوة الانتماء.

3- النمط الثقافي للإدارة لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية:

هناك ضرورة حتمية تدفعنا إلى التفكير في إيجاد نموذج للإدارة مبني على أساس قيم البيئة الاجتماعية للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

أولاً: عدم إمكانية نقل نماذج أجنبية للإدارة: إذ لا يمكن دراسة تجارب الآخرين واستغلالها، إلا أنه من الضروري تعديلها وتكييفها حتى تتماشى مع خصائص الواقع التنظيمي فقد أشار العديد من الباحثين إلى أن في الحالات التي عرفت النجاح، فإن طرق الإدارة الحديثة قد كيفت لتتماشى مع واقع المنظمة المحلية والبيئة الاجتماعية وهو ما يوضح عدم جدوى نقل طرق الإدارة الأجنبية.

ثانياً: عدم توافر حلول جاهزة يمكن استيرادها: تواجه المنظمات مجموعة من المشاكل التنظيمية هي في حاجة إلى أن تجد لها حلولاً مبتكرة مكيّفة، دون أن تتمكن من العودة إلى تجارب سابقة وذلك نتيجة ارتباط الإدارة بقيم محلية خاصة.

ثالثاً: عظمة المشروع ووحدة القيم : قد تتحمل المنظمة مشروع إيجاد نموذج للإدارة وتكيف ما هو موجود حتى يتماشى مع خصائص واقعها، إلا أن ضخّم هذا المشروع أدى إلى صعوبة تحمله من طرف منظمة واحدة أو حتى دولة واحدة، ومن جهة أخرى يعد التقارب الثقافي والتاريخي ووحدة الدين واللغة حافزاً يجعل من الممكن التكفل الجماعي بهذا المشروع.

وعليه يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المنظمة وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وسلوكياتهم وترفع من قوة انتمائهم إلى المنظمة والذي يتم من خلال:

أ- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام الأفراد العاملين في رسم أهداف المنظمة وإستراتيجيتها من خلال تشجيع قيم المشاركة.

ب- انتهاج سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.

ت- تحسين العلاقات بين العمال والمديرين من خلال تشجيع قيم الثقة والتكامل.

ث- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حل مشاكلهم.

ج- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل: قد تؤدي بعض العوامل التاريخية والاجتماعية والسياسية إلى انتشار وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل كانتشار التغيب والتسيب وعدم الانضباط في مواقيت العمل وعدم الالتزام بالمسؤوليات، مما يتطلب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليدهم وتعزيز القيم السليمة المبنية على الالتزام والاجتهاد في تحقيق أهداف الأداء التنظيمي وضبط السلوك والرفع بالتالي من مستويات الفعالية التنظيمية، وكلها عوامل تؤدي إلى تثبيت وتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية. (بن قرقورة ليندة، 2008، ص: 66).

IV - عوامل إهمال السلوكيات السلبية بالمؤسسة:

تنتقل آراء العديد من الباحثين لوهان 1972 Lwhan في مجال السلوك التنظيمي من الاعتقاد أن أفراد المنظمات هم ملتزمون وإيجابيون " .في الواقع كل الأدلة المتاحة تشير إلي أن السلوك الفعلي للعاملين منظم وهادف، ويبدو مدعماً لغرض المنظمة، ومن ثم فإن السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك القابل لوصفه في صورة برنامج، والذي يتطابق مع القواعد، والقيم التنظيمية. (ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون، 2002، ص:15،16).

إن إهمال الدراسات لموضوع السلوك السلبي من خلال تجاهل موضوع الصراع، أو تبريره بالاعتقاد إن أعضاء الجماعة يتعاونون في معظم سلوكياتهم حيث أن هذا هو أحد أسباب وجودهم أساساً في جماعة العمل. كما اعتبر في كثير من الأحيان المقاومة والفراغ كمواضيع تدرس في إطار التنظيم بالنسبة لهؤلاء الباحثين، المقاومة هي استجابة دفاعية، والتغيير شيء معتدل يحدث في إطار النظرية الوظيفية القائمة علي أساس (التعاون، الانسجام، التوازن).

تغلب النظرة المتفائلة لبعض الباحثين في مجال إدارة الأفراد بخصوص تفسير المشكلات، أو الأخطاء التي يقوم بها العاملون؛ فهؤلاء الباحثون ينطلقون من الافتراض بأن معظم العاملين يفعلون ما هو مطلوب منهم في معظم الأوقات، وأن هناك فئة قليلة فقط هم الذين لا يلتزمون بالقيم والأطر التنظيمية. ثم تعطي مبررات عديدة لسوء سلوك هؤلاء الأفراد الغير ملتزمين بأنهم مثلاً: لا يعرفون كيف يؤدون العمل، أو قاموا بذلك السلوك بسبب ظروف قاهرة وخارجة عن سيطرتهم. ويهمل هؤلاء الباحثون تأثير المصالح المتصارعة، أو القيم المتناقضة والتي تفسر الكثير من مظاهر السلوك السلبي التنظيمي في المؤسسات الإدارية والتنظيمات المهنية. (ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون، 2002، ص:18).

يعود إهمال السلوك السلبي كذلك إلى عوامل ترتبط بإدراكنا لحقيقة السلوك الإنساني، هذا الإدراك الذي يتميز بالقصور . فنحن عندما نريد أن نشرح السلوك من الناحية الفزيولوجية فنقول بأنه تدخل فيه العديد من العمليات التي هي على درجة عالية من التعقيد (المثير، الإحساس، الإدراك، الإدراك، الوجدان ثم السلوك). فهناك مقارنة بين حدود الكائن البشري في إدارة، وتفسير العالم من حوله في حدود الخارطة الإدراكية البسيطة .وبين حدود معرفة الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الذين يمكن القول عن إدراكهم لطبيعة الأفراد داخل المنظمات، بأنه لا يتعدى حدود الملاحظات التي تنظم وتصنف.

ويعود سبب القصور في المعرفة المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيمات إلى طبيعة الأبحاث في مجال السلوك التنظيمي التي تتميز إلى حد ما بالانتقائية لفئات معينة من السلوك التي يعتقد الباحثون أنها تناسب وأهداف البحث. وهو ما جعل الدراسات غالباً ما تبتعد عن دراسة شاملة للسلوك تنطلق من عملية فحص وتحليل كامل للسلوك؛ بل تكتفي في غالب الأحيان بوقائع سلوكية معينة تخضع

للتقسيم من خلال الإدراك المركز لملاحظات هي الأخرى منتقاة ضمن حدود التعريفات الإجرائية التي يضعها الباحث. وهنا يرى ستيف أكرويد أن دراسات الغياب عن العمل بصفته شكلا شائعا للسلوك السلبي التنظيمي، على الرغم من أنها حظيت بكثير من اهتمام الباحثين إلا أن تناول هذا السلوك انطلاقا من تعريفه بأنه سلوك يصعب ملاحظته بشكل مباشر. فقد اختصرت الدراسات على الوثائق، والمستندات وحصرت حالات الغياب فقط دون الوقوف على طبيعة السلوك السلبي في المواقف الاجتماعية من خلال الملاحظة الدقيقة لمختلف جوانب السلوك. (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص:20).

وفي كثير من الأحيان ما تم تناول موضوعات السلوك السلبي التنظيمي من زوايا مختلفة لمجالات البحث المتعددة، الأمر الذي يمكن أن يفسر عدم وجود دراسات أكثر إلماما، وشمولية وعمقا لموضوع السلوك السلبي داخل المنظمات.

VII - أساليب تنظيمية للحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم:

لعل من الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض المقاومة وتكييف السلوكيات الإستراتيجية والتمسك بالتنظيم العقلاني بالمنظمة ما سنحاول إيجازه في الآتي:

1 - أسلوب تطوير اليد العاملة:

يقصد به عملية التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلوا بها لتفادي بعض السلوكيات السلبي التي قد تحدث سواء مقصودة ومدبرة أو نتيجة قلة خبرة، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين فمن وجهة من David King "فهو العملية التي نظر خلال يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال". (محمد نصر مهنا، 1998، ص:290).

كما قد يعرف التدريب على "أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء بطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم"، (محمد فتحي، 2003، ص: 275، 278).

وبالرجوع إلى تحليل Swot في فإن هذه العملية التدريبية تعمل على سد النقائص والثغرات وإزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد وبالتالي فالتكوين كمؤشر أو عنصر تنظيمي له الأهمية البالغة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتكوين عمالها أو لا.

لأن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

2 - أسلوب النمو أو التوسع:

إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنظمة عادة يمكن أن تصنف إستراتيجيتها بأنها إستراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيم فمثلا عند زيادة بعض الأقسام وهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المنظمة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الإستراتيجية التوسعية، وأما إن كان هناك دوران عمالة مرتفع وحجم النشاط آيل إلى الانخفاض، وهناك غلق لبعض الأقسام، فإن هذا دليل على أن الإستراتيجية المنتهجة تصنف بإحدى الاثنتين، إما إستراتيجية انكماش أو إستراتيجية تصفية، وكلاهما ينبئ بعدم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه ومما لا شك فيه أن هذا لعدم هو ضعف لفعالية المنظمة.

3 - أسلوب إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أو لولا وثقافة المجتمع ثانيا، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المنظمة، وهذا لا بد من الحد من هذا الاستعمال من جهة ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة أو المسؤول، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدا ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم، لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو احتجاجات تسبب في تعطيل العمل بالمنظمة، من أجل حصول العمال على ما يريدونه من امتيازات أو ترقية أو حتى الرفع من الأجور ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء. (بوفلجة غيات ، 2003، ص: 45).

4 - أسلوب المساهمة وتقسيم النفوذ:

إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا؟ لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من صراعات داخل المنظمة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحى بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها. (علي عبد الرزاق جليبي، 1999، ص: 308).

5 - أسلوب تطوير التكنولوجيا :

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المنظمة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالترتيب والتعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمجه في إستراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ظهور الحاسبات الآلية كان بمثابة خطوة عظيمة في حياة المنظمة الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

إن الأمر الذي تحقق للمنظمة أهداف وكذلك تحقيق الجودة الشاملة لا يكون بدون اليقظة التكنولوجية فعلى المنظمة أن تكون دائما على علم بما يجريه في الخارج وذلك بترصد ما يحدث من تغيرات وعليه فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية أثرت بالإيجاب على المنظمة بالرغم من أنها مكلفة إلا أنها تيسر عمل الفرد وتساوم في عملية تكوينه وتأهيله وبالتالي فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط بالرأسمال البشري، معرفة كيفية العمل والإنتاج وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقت ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج.

لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها إلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة. (علي السلمي، 1997، ص: 22، 21).

6 - أسلوب المشاركة:

المشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، فالمشاركة تبعث للعامل روح المسؤولية، والمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدل من العمل ضده. فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام وتفجير طاقتهم وإمكانياتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسة وعلى مستوى الجماعة. تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية: فاستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار.

أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية. (حسين حريم، 2006، ص: 96، 97).

ولقد حظي موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية صنع القرارات في المنظمات، شاركت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي وتحسين الأداء وتقدير الذات وتعزيز الالتزام ومزيد من الرضا الوظيفي.

كما أنه ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. (حسين حريم، 2006، ص: 95).

7- أسلوب القيادة الديمقراطية:

لقد عانت المنظمات الكثير في ظل نوعي القيادة: القيادة الفوضوية والقيادة الأوتوقراطية، فقد أدت القيادة الفوضوية إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب الأهداف بين العاملين وأهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والإرشاد، كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والإبداع ونتيجة لهذا وتضافر ظروف أخرى كازدياد ثقافة العاملين وارتفاع معدل الوعي العمالي، أدت بالإدارة إلى انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية.

فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات ويلعب دورا فاعلا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة والتزامهم داخل منظماتهم.

ومن الدراسات الشهيرة في هذا المجال قام به "ليببت وواليت" حيث قاموا بدراسة القيادة بين مجموعات من الشباب على حسب ثلاثة أنواع من القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية وقد بينت الدراسة أن:

أولاً: القائد الديمقراطي: يستخدم تنمية المقدرة والحرية لأتباعه مع توجيه المرؤوسين باقتراحات بناءة ويثير في أتباعه طريقة توجيه الذات.

ثانياً: القائد الأوتوقراطي: يستخدم مع أتباعه لغة الأمر ويصدر الانتقادات لا المدح

ثالثاً: القائد الفوضوي: يتعامل مع أتباعه بسلبية مسامحا وودودا.

ومن نتائج الدراسات تبلورت ما يلي:

أ- الجماعات التي اتبعت القائد الأوتوقراطي: تتصف باللامبالاة وانخفاض الإنتاج عند تغيب القائد أي أن العامل يعمل فقط في وجود المراقب.

ب- الجماعات التي اتبعت القائد الفوضوي: كان أعضاؤها يتصفون بالود والثقة تجاه قائدهم وهم أكثر نوعا ما تحمل المسؤولية عند غياب القائد أو المراقب من الجماعات ذات القائدة الأوتوقراطية.

ت- الجماعات التي اتبعت القائد الديمقراطي: أثبتت هذه الدراسة أن أفراد هذه الجماعة تتميز بالعمل الجماعي والاعتماد على بعضهم البعض متضامنين المهم نجاح المهمة كما أنهم يعملون

بنفس الوتيرة عند غياب قائدهم وزيادة ولاءهم وانضباطهم داخل المنظمة. (كامل محمد المغربي، 2007، ص: 247، 248).

8- أسلوب الشبكة التنظيمية:

الشبكة التنظيمية رمز للتنظيم الحديث أو الطريقة الجديدة في بناء المنظمات وهي مجموعة دائمة من الأفراد تقوم بتنفيذ مشروع معين.

تتميز الشبكات التنظيمية بتحقيق مستويات عالية جدا من كفاءة الأداء للمنتجات والواجبات المعقدة، فهؤلاء الأفراد الذين يقبلون العمل في الشبكات التنظيمية لا بد أن يبادروا إلى العمل بدلا من انتظار التعليمات من المسؤولين، وربما كان هذا سبب قلة عدد المؤسسات التي تستخدم أسلوب الشبكة التنظيمية، كما أن هذا الأسلوب يتميز بعدة خصائص منها:

أولاً: المرونة العالية.

ثانياً: تعاون العاملين.

ثالثاً: اهتمام الشبكات التنظيمية بالمكانة التنظيمية الهرمية.

رابعاً: الميل إلى القرارات الجماعية.

ومن خلال هذه الصفات التي يتميز بها هذا الأسلوب، فإن العاملين في هذا النمط من المنظمات أكثر رضا مهنيا والتزاما تنظيميا بالمقارنة مع العاملين في المؤسسات التي تستخدم الأسلوب التقليدي الهرمي. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 496، 497).

9- أسلوب زيادة التحكم أو السيطرة:

يعتبر هذا الأسلوب مفتاح نجاح المؤسسات وذلك من خلال الآثار الإيجابية التي يخلفها على المؤسسة فمثلا تؤدي زيادة إحساس العاملين بتحكمهم في بيئة العمل إلى تقليل الآثار المدمرة لعملية تغيير المؤسسات للعاملين، فإذا كانوا قد شاركوا في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيرات الطارئة فإنهم يتقبلون هذه التغيرات بسهولة، كما أن العمال الذين يتمتعون بإحساس السيطرة هم أكثر قدرة على معالجة ضغوط العمل وبالتالي الميل إلى الانضباط داخل المؤسسات ومحاولة تحقيق الهدف حتى وإن كان صعب المنال فهم أكثر إلحاحا على العمل. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 471).

10- أسلوب شبكة الاتصالات غير الرسمية:

إن شبكة الاتصالات غير الرسمية توفر طريقا بديل لنقل الرسائل والمعلومات، فهي توفر فرص الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأعضاء، ونظرا لأن معظم الاتصالات الرسمية تدور حول واجبات العمل وما يتصل به فإن أهمية الاتصالات غير الرسمية تزداد في المساعدة على إشباع الاحتياجات للعاملين.

فمن خلال اللقاءات والاتصالات غير الرسمية تتطور علاقات صداقة بين العاملين وتؤدي بدورها إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة مع ولاء وإخلاص للمنظمة ولا يخفى لها هذه الشاعر من آثار إيجابية على معدلات التغيب والاستقالة. (رونالدي ريجيو، 1999، ص: 348، 349).

وأهم فوائد التنظيمات غير الرسمية وحدة الهدف والتماسك وجماعية الاتفاق وتستطيع الجماعة غير الرسمية أن تؤثر تأثير مباشر داخل التنظيم الرسمي عن طريق المعارضة أو التضامن وما ينصح به للإدارة تشجيع مثل هذه التنظيمات والاتصالات بها لأن في ذلك ما قد يعود بالمصلحة عليها وتحقيق أهدافها من خلال بذل العمال أقصى جهد ممكن مع روح معنوية عالية والتزام تنظيمي. (مدني عبد القادر، 1981، ص: 540).

11- أسلوب العمل مع التنظيم غير الرسمي:

يعد هذا الأسلوب على درجة من الأهمية لا يقل عن الأساليب السابقة، وحتى أنه قد يفوقهم في بعض المواقف. فقد تلجأ الإدارة إلى التعامل مع التنظيم غير الرسمي للعمل والجماعة، وذلك عندما يكون من غير العملي أن تُعقد الاجتماعات، حيث قد يكون من الصعب العمل مع الجماعة الرسمية كل مرة يقابل فيها المدير أو المشرف أحد المشاكل، فيفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي وبالذات عن طريق القائد غير الرسمي للجماعة. فالتعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته والتعامل معه باسم الجماعة يعطيه نوعاً من التقدير أو الشعور بالفخر نتيجة للتعرف عليه كقائد غير رسمي للجماعة، وعليه إذا ما طلبت منه أشياء باسم الجماعة فإن ذلك يعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة وإثبات قيادته لها.

وهذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة الجماعة، لاسيما في أوقات المشاكل، لأن ذلك قد يحول طريقة إثبات ذلك القائد غير الرسمي لوجوده وقيادته للجماعة عن طريق مواجهة الإدارة وخلق المشاكل لها مع الجماعة. (حمدي فؤاد علي، 1981، ص: 220، 219).

12- أسلوب محاولات احتواء السلوكيات السلبية بالمنظمة:

يوجد توجه جديد في إدارة الأفراد تسعى التنظيمات الحديثة إلى تبنيه، إذ يعتمد على رؤية جديدة للفرد، ولسلوكة داخل التنظيم. لم يعد ينظر إلى الفرد كونه كياناً عاجزاً على المبادرة وقاصراً على التصرف الرشيد، وأن الإدارة ملزمة بأن تطارده بالمراقبة، والإشراف اللصيق، والكم الهائل من اللوائح التنظيمية، والإجراءات العقابية. ويمكن القول أن هناك توجهاً نحو تغيير نمط التعامل (الاتصال) من الشكل (أب-طفل) الذي كانت تتبناه الإدارة العلمية إلى نمط التعامل (راشد-راشد).

لقد أصبح انتهاج الأساليب العصرية في إدارة الموارد البشرية HRM وإدارة الجودة الشاملة TQM ميزات رئيسة للمنظمات الحديثة. فمن خلال هذه النظم تم تطوير الكثير من طرق وآليات تنظيم العمل وإدارة الأفراد، لقد ظهرت مفاهيم جديدة مثل الالتزام، الانتماء والمرونة. (ستيفن أكرويد،

وبول طومبسون، 2002، ص: 189). واستبدل أسلوب الأوامر والسيطرة الإدارية بأسلوب تعزيز المبادرات وتطوير الكفاءات، ومنح حق التصرف بناء على الثقة في قدرات العاملين، وتشجيع الاندماج بين داخل فريق العمل.

لقد أُطلق على هذا التوجه (بالاحتواء) لمواجهة التحديات التي يعتبر السلوك السلبي التنظيمي أهمها، باعتبار أن الفرد بسلوكه يمثل أهم مورد يتوقف عليه نجاح المنظمة وهو ما يدل على أن هذا التغيير والتطور في أساليب الإدارة، لم يأت ليعكس إحدى صور الترف الحضاري، أو كان تبنيه من طرف أرباب العمل والمديرين هو من باب كماليات الحياة العصرية. بل إنه جاء كضرورة ملحة تتوقف عليها حياة المنظمة ككل في ظل حالة تنافسية شديدة بين العديد من المنظمات يكون فيها البقاء للأقوى، والأصلح.

ويضع ستوارت هندي صورا لتطور نظم الإدارة فيما يتعلق بمواجهة سلوك التذمر، والانحراف من خلال مفهوم "العدالة الخاصة" التي تقسم إلى:-
أولاً: النظرة إلى الإدارة على أنها صورة مماثلة للمحاكم والشرطة؛ أي أنها تمثل نظاما تحكما اجتماعيا (الرقابة، العقاب).

ثانياً: الانتقال إلى ما يطلق عليه (نظام التمثيلي التصحيحي) الذي يعتمد أسلوب الإشراف المباشر مع وجود قواعد لضبط السلوك، لكن أقل عقابية من النظام السابق.

ثالثاً: النظام التكيفي التشاركي في هذا النظام تبقى قواعد ضبط السلوك المعمول بها في النظام التمثيلي التصحيحي مع حدوث تطور يتعلق بالاعتراف بتعدد المصالح في المنظمات ؛ مما يهيئ الظروف لتكون القواعد التنظيمية نتاج التفاوض بين المصالح المتصارعة. واستنادا إلى هذا المبدأ يصبح تحديد سوء السلوك التنظيمي يرتكز على تعريف متفق عليه بين الأطراف المتصارعة داخل التنظيم. (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص: 190).

رابعاً: النظام التجميحي الاحتفالي في هذا النظام تصبح القواعد غير رسمية وغير مكتوبة، وتمارس الرقابة بصفة التجميع بدل فرض السلطة، بعد أن يتمثل الأفراد قيم الثقافة التنظيمية للتنظيم يتحول النظام من الداخل إلى الخارج أي من كونه خارجيا بصورة كاملة، إلى نظام داخلي بصورة كاملة من خلال سلسلة من التطورات في اتجاه الرقابة الذاتية". (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص: 189).

VIII - الحد من السلوكيات السلبية في الإدارة العمومية الجزائرية:

إن مواجهة السلوك السلبي التنظيمي في الأجهزة الإدارية الجزائرية، لا يختلف كثيرا عن التوجه القاصر في معالجة المشكلات. ذلك أن الإستراتيجية المعتمدة من طرف الإدارة العمومية الجزائرية لا زالت تعتمد بشكل كلي على المعالجة القانونية. من خلال التطبيق الحرفي للتعليمات، والنصوص القانونية التي وضعها المشرع للحد من أشكال سوء السلوك التنظيمي بكيفية توحى بالجمود

التنظيمي، والنظرة القاصرة لأبعاد السلوك السلبي المنفشي في أجهزة الإدارة. في الوقت التي ظلت نظرة العاملين وإدراكهم وتصوراتهم حول طبيعة سوء السلوك بعيدة ومختلفة تماما عن تصور وطرق تفكير المسؤولين في هذه الإدارة.

ولضبط سلوك الأفراد العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية، والحد من السلوكيات غير المقبولة والمحددة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الباب السابع) الخاص بنظام التأديب وينص على طبيعة العقوبات التأديبية التي يتعرض لها الموظف في حال تخليه عن واجباته المهنية، أو المساس بالانضباط، أو مخالفة التعليمات والأوامر الصادرة من مسؤوله المباشر. وقد صنف الماد 163 من قانون العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربعة درجات هي:

- 1- الدرجة الأولى: التنبيه ثم الإنذار الكتابي ثم التوبيخ.
- 2- الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام ثم الشطب من قائمة التأهيل.
- 3- الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام ثم التنزيل من درجة إلى درجتين.
- 4- الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة ثم التسريح. (بوبكر منصور، 2007، ص: 101، 102).

خلاصة الفصل:

يمكننا القول بصفة عامة أن السلوك التنظيمي له علاقة وطيدة بتحقيق أو إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، وعلى الرغم من ثبوت فائدة هذا السلوك التنظيمي في تحقيق فاعليته في الأداء، إلا أن بعض مسؤولين ومدراء المؤسسات لا يهتمون بالموارد البشري الذي يعتبر رأس المال لأي تنظيم ناجح. ويبدو أن توفر قدر من الاهتمام بدراسة هذا السلوك الاستراتيجي للعمال وإعطائه أهمية كبيرة يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة، ويمكن أن تصبح هذه السلوكيات أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة.

والتسيير العقلاني داخل المؤسسة أكثر من ضروري لنجاح أي مشروع، إذ يعنى التقيد العقلاني والمنطقي بالقواعد والرسميات والقوانين الخاصة بالمؤسسة، سواء على مستوى العامل أو على مستوى المؤسسة، ومهما بلغت المؤسسة من درجة العقلانية، إلا أنها لا تستطيع السيطرة على السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين، لأن هناك فجوة كبيرة بين القواعد المكتوبة وما يوجد في الواقع من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكننا لا فهم الألاعيب الإستراتيجية التي يقوم بها العامل بغية تحقيق المصلحة الشخصية بالدرجة الأولى. وكما أسلفنا القول فأن الفصل الميداني سيتم اكتشاف من خلاله على واقع المؤسسة محل الدراسة الضمان الاجتماعي -نموذجاً- .

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

I - التعريف بميدان الدراسة

II - المجال الزمني للدراسة

III - معالجة وتحليل ومناقشة البيانات

1- الإجراءات المنهجية المتخذة بعد عملية جمع البيانات

2- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

IV - مناقشة النتائج

1 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2 - مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة

3 - مناقشة النتائج على ضوء النظرية السوسيولوجية المتبناة

V - الاستنتاجات العامة

تمهيد:

إن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع, لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي. وتباين النشاط الذي تقوم به كل مؤسسة وباختلاف المواضيع والأهداف المرجوة من كل دراسة، ارتأينا إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة تتناسب مع موضوع دراستنا الذي يهدف إلى اكتشاف السلوكيات الإستراتيجية للعمال وتأثيرها على التسيير العقلاني، وبعد جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة وترميزها، وجب عرضها في جداول إحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، وتأويلها سوسيولوجيا واستخلاص النتائج النهائية والعلاقة بين المتغيرات.

I - التعريف بميدان الدراسة:

المؤسسات العمومية محل الدراسة هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيف يشاءون، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في التسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره، وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما ترباح أو تخسر) وإنما تعمل من أجل تحقيق ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى الإنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

♣ المجال المكاني للدراسة:

بعد عرض مؤسسة الضمان الاجتماعي بصفة عامة، بما تحتويه من فروع ومديريات عبر التراب الولائي لولاية المسيلة (انظر للملحق الخامس) ، ارتأينا إلى دراسة مديرية من المديريات المتواجدة ببلدية المسيلة والتي

تقع في شارع العقيد عميروش طريق برج بو عريريج.

يحدّها شمالا : حي 12 مسكن .

يحدّها جنوبا : مركز الثقافة .

يحدّها شرقا : حي 140 مسكن .

يحدّها غربا : شارع العقيد عميروش و حي غالية العيد .

ويتكون هذا الفرع من:

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات المتوسطة	إطارات عليا	المجموع
35	171	56	6	268

II-المجال الزمني للدراسة:

قمنا بإجراء هذا البحث العلمي في خلال مجموعة من المراحل مقسمة عبر فترات زمنية، فقد تم اختيارنا للموضوع منذ شهر جوان 2013، وبدأت حينها عملية البحث الابتدائية والمطالعة عن الموضوع والبحث عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، وفي شهر سبتمبر 2013 تم القيام بالجانب النظري وجمع معظم المادة العلمية التي لها علاقة بموضوع بحثنا من مجموع القواميس والمصادر والمراجع، وفي شهر أكتوبر قمنا بالذهاب إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي والاستطلاع على واقع المؤسسة، وتم القيام بالدراسة الاستكشافية وقد دامت المدة حوالي شهرين أي شهر أكتوبر ونوفمبر بالتردد إلى المؤسسة، وفي شهر جانفي قمنا بإعداد الاستبيان المكون من 51 سؤال (تم عرض محتوى الاستبيان في المقاربة المنهجية العامة في تقنيات البحث بالتفصيل). وتم توزيع الاستمارة على أساتذة لتحكيهما، ثم تمت عملية توزيع الاستبيان على 6 مبحوثين من الميدان كعينة تجريبية للتحقق من صحة الأسئلة، وللتأكد من وجود قبول للأسئلة التي تحتويها الاستمارة. وبعد استرجاعها وفحصها، ارتأينا أن الأسئلة معقولة يمكن التحقق بها في الميدان.

نأتي في المرحلة الأخيرة في شهر فيفري بتوزيع الاستبيان على العينة (سيتم التطرق إليها بالتفصيل في تحديد العينة) من يوم 02/02/2014 و تم استلامها يوم 09/03/2014، كما قمنا بعد استلام الاستمارات من عند المبحوثين وفحصها لاستنتاج أهم النقاط التي تستوجب علينا طرحها للرؤساء، وبعدها تمت إجراء عملية المقابلة مع بعض الوحدات بالمؤسسة والمتمثلة في مقابلة لـ: 10 مبحوثين من الإطار ورؤساء المصالح يوم 18/03/2014 . وذلك لاكتشاف الكيفية التي يستطيع المرؤوسين بها تكيف وتطوير السلوكيات الإستراتيجية للعمال، وجعلها أكثر مطابقة مع التسيير العقلاني بالمؤسسة، كما أنها تساعدنا في التحليل والتفسير والتأويل السوسيولوجي للجداول.

III - معالجة وتحليل ومناقشة البيانات

1- الإجراءات المنهجية المتخذة بعد عملية جمع البيانات:

بعد عملية جمع الاستمارات من الميدان يوم 2014 /03/12، أصبحت بحوزتنا مجموعة من المعطيات الخام التي لا بد على الباحث معالجتها وتحليلها، لاختبار الفرضيات وهو الهدف الأساسي في عملية البحث. وبما أن عملية التحليل تستهدف تنظيم وترتيب و تصنيف البيانات بصورة علمية، فهي ستساعدنا بعد ذلك في الكشف عن العلاقات الارتباطية بين الظواهر حتى يتم الوصول إلى عملية التفسير. ولقد اتبعنا مجموعة من المراحل الإجرائية لمعالجة هذه البيانات الخام:

1- أول خطوة قمنا بها هي نضرة ناقدة ومحللة أمام الكم الهائل من المعلومات التي جمعت بواسطة الاستمارات، حيث قمنا بفحص الاستمارات وذلك لنزع الاستمارات المتضاربة والاستمارات غير الموضوعية، بمعنى الاستمارات التي لم يتم الإجابة عليها.

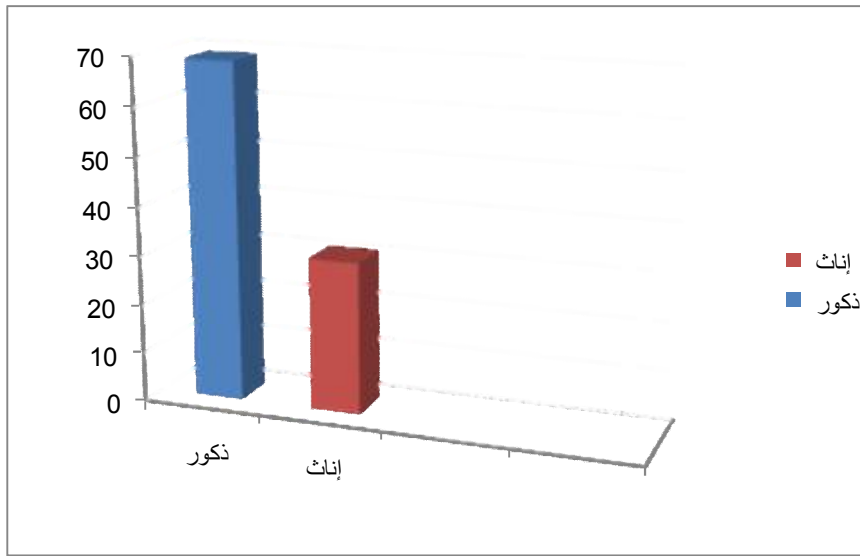
2- ثاني خطوة قمنا بها هي ترقيم الاستمارات أي إعطاء كل استمارة رقم من الاستمارة رقم 1 إلى الاستمارة رقم 100، وذلك لتسهيل تفريغ الاستمارات بنظام SPSS بهدف ربح الوقت، وضمان تفريغ سليم خالي من الأخطاء نوعا ما. وللاشارة هنا بان الأسئلة المغلقة تم تفريغها بشكل عادي، أما بالنسبة للأسئلة المفتوحة فقمنا بتصنيف معظم الإجابات في إجابات محددة، ومن بعد تم تفريغها مثل الأسئلة المغلقة.

3- ثالث خطوة قمنا بها هي. بما أن التقنية الرئيسة التي تم استعمالها في جلب البيانات "الاستمارة"، استلزم علينا اللجوء إلى التحليل الإحصائي من اجل التحقق من الفرضيات، لان التحليل الإحصائي للبيانات سيساعدنا على المعالجة الإحصائية بين المتغيرات التي توجد في الاستمارة، من خلال إجابات المبحوثين، وذلك بهدف المقارنة بين ما حصلنا عليه من بيانات وما تم وضعه في الفرضيات.

4- المرحلة الرابعة تم القيام بها هي أن التحليل الإحصائي ساعدنا في بناء جداول تكرارية منها البسيطة ومنها الجداول المزدوجة. ليتم في النهاية القراءة الإحصائية للجداول والتحليل والتفسير والتأويل السوسولوجي للنتائج انطلاقا من الواقع (أي بيانات المقابلات التي تم الحصول عليها من الميدان). وكذلك النظريات المفسرة للموضوع ومقارنتهم مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليهم، وكل ما عرض في الجانب النظري. تأتي في نهاية البحث لاستنتاج النتائج الجزئية للفرضيات والاستنتاجات العامة، وطرح مجموعة الصعوبات التي واجهتنا في البحث العلمي .

2- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة
جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
69 %	69	ذكر
31 %	31	أنثى
100 %	100	المجموع

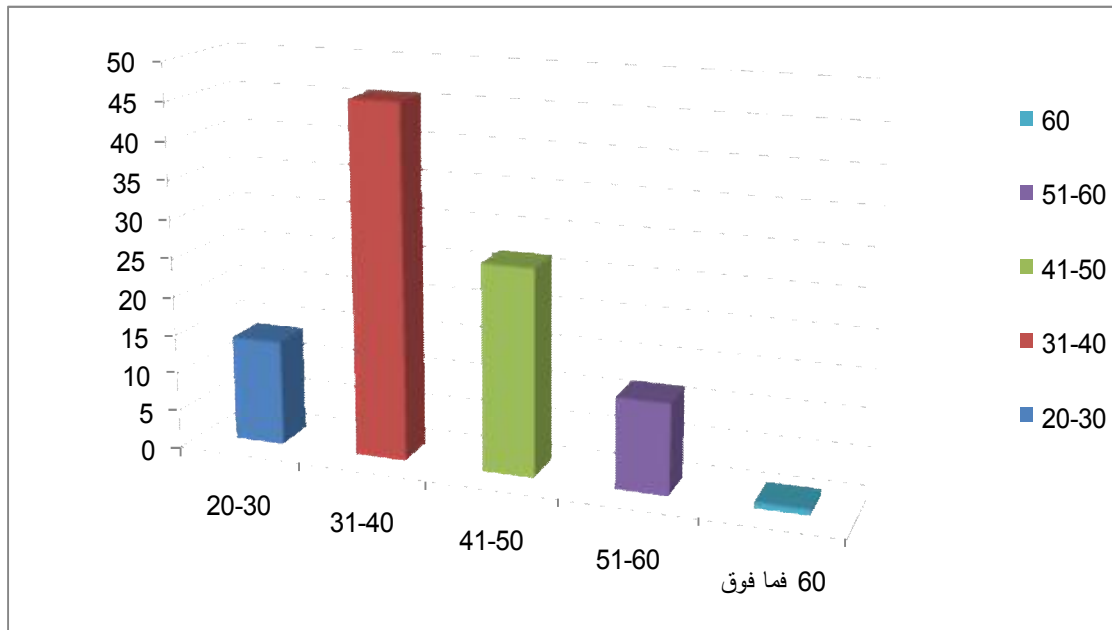


تحليل الجدول:

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول أعلاه، والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ: 69% من مجموع أفراد العينة مقابل نسبة الإناث والتي تقدر بـ: 31% والتي تعتبر مرتفعة نوعا ما مقارنة مع ميادين عمل أخرى وخاصة الميادين التي تتطلب القوة البدنية في ورشات التلحيم والميكانيك التي نجد فيها نسبة قليلة جدا لهذه الفئة، كما أن الجنس الأنثوي في الكثير من الأحيان يفضلون العمل في الميادين التي يغلب عليها الطابع الإداري، وميادين الصحة، والتعليم والخدمات والمحاسبة، وتكون نسبتهم كبيرة جدا، عكس الرجال الذين يتواجدون في أغلبية القطاعات بدون تحديد.

جدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن

النسبة	التكرار (ك)	الفئات
14.00%	14	[20 – 30]
46.00%	46	[31 – 40]
27.00%	27	[41 – 50]
12.00%	12	[51 – 60]
1.00%	01	60 فما فوق
100%	100	المجموع



تحليل الجدول:

إن الجدول أعلاه يبين توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية ، حيث نجد أعلى نسبة هي 46.00% في الفئة العمرية بين سنة [40-31]، تليها الفئة العمرية [50-41] بنسبة 27.00% بينما مثلت نسبة 14.00%، و 12.00% الفئتين العمريتين على التوالي [30-20]، [60-51] أما الفئة العمرية 60 فما فوق فقد مثلت أصغر نسبة وهي 1.00%.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن اليد العاملة ليست حكرًا على فئة عمرية معينة، بل تشمل كل الفئات، إلا أن الغالبية من المبحوثين تتمركز أعمارهم في السن [40-31]، [50-41] وذلك لأنها الفئة الأكثر نشاطًا ولكونها قد أعفيت من العديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، وذلك أن غالبية الفئة الذي يتراوح سنهم بين [30-20] يكونون مقيدين بالخدمة العسكرية والدراسة والتخرج عكس الفئة الذي يتراوح عمرها [30-20] و [60-51]، بحيث أن الفئتين الأخيرتين تكونا غالبيتهم متزوجين

كما رأينا من خلال التفريغ، وهذا ما ألزم عليهم الشغل مقارنة بالفئة [20-30]، أما الفئة الخاصة بأكثر من 60 سنة فهذا يرجع إلى كون أصحابها أغلبيتهم يستعدون للتقاعد.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية

المجموع		15- فما فوق		11، 15 سنوات		10-6 سنوات		5-1 سنوات		الإقدمية السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14%	14	00%	00	00%	00	00%	00	14%	14	[30-20]
46%	46	00%	00	23%	23	19%	19	4%	04	[40-31]
27%	27	12%	12	11%	11	4%	04	0%	00	[50-41]
12%	12	7%	07	4%	04	1%	01	00%	00	[60-51]
01%	01	1%	01	00%	00	00%	00	00%	00	6 فما فوق
100%	100	22%	22	38%	38	24%	24	18%	18	المجموع

تحليل الجدول:

تشير القراءة الإحصائية للبيانات المدونة في الجدول رقم (3) أعلاه والتي تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن والإقدمية، أن أعلى نسبة سجلت تقدر بـ: 23% لدى الأشخاص الذين لديهم أقدمية من 11-15 سنوات لفئة السن [31-40] سنة، في مقابل ذلك 11% لفئة السن من [41-50] سنة، بينما نجد أن فئة السن [51-60] سنة هي نسبة 4% و تتعدم النسبة عند الأشخاص الذي أقدميتهم تتراوح في 60 فما فوق.

كما سجلت نسبة 19% للذين أقدميتهم تتراوح بين 6-10 سنوات لفئة السن [31-40] سنة، مقابل 4% لفئة السن [41-50] سنة، بينما سجلت 1% لفئة السن [51-60] سنة، و تتعدم النسبة لكل من فئتي السن [20-30] و 60 فما فوق. أما بالنسبة للذين لديهم أقدمية من 1-5 سنوات فنجد أن نسبتهم 14% لفئة السن [20-30] سنة، في مقابل ذلك 4% لفئة السن [31-40] سنة، أما بالنسبة لفئات السن [41-50] أو [51-60] و 60 فما فوق فتتعدم النسبة.

أما بالنسبة للذين لديهم أقدمية من 15 فما فوق فنجد نسبة 12% لفئة السن [41-50]، تليها نسبة 7% لفئة [51-60]، أما بالنسبة لفئة السن من 60 فما فوق فنجدها تكاد تتعدم بنسبة 1%، وأخيرا تتعدم النسبة في كل من فئات السن [20-30] و [31-40].

يتضح من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تحتوي على الأشخاص الذين تتراوح أقدميتهم 11-15 سنة بنسبة معتبرة والتي تتمثل في 23%، تليها النسبة 19% الذين تتراوح

أقدميتهم 6-10 سنوات وهما النسبتين المرتفعتين في المؤسسة، وهذا شئى جيد للمؤسسة والذي يثبت أن المؤسسة لديها عمال أقدميتهم كبيرة، مما يسبب حالة استقرار بالنسبة للموظفين وهذا يزيد نسبة التحكم أكثر في الخدمات وفهم الأعمال الموكلة للموظفين بشكل واضح، مما قد يترتب عليه زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية والجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
18%	18	7%	07	11%	11	1-5 سنوات
24%	24	8%	08	16%	16	6-10 سنوات
38%	38	14%	14	24%	24	11-15 سنة
20%	20	2%	02	18%	18	15 فما فوق
100%	100	31%	31	69%	69	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة التي استخلاصها من الميدان والمدونة في الجدول أعلاه و التي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الاقدمية والجنس، نجد أن أعلى نسبة 24% لفئة الذكور الذين أقدميتهم تتراوح بين 11-15 سنة، تليها نسبة 18% ، 16% للذين أقدميتهم 15 فما فوق، و6-10 سنوات على التوالي، في مقابل ذلك نسبة 11% للمبجوثين الذين أقدميتهم تتراوح بين 1-5 سنوات.

كما نجد أن أعلى نسبة للإناث 14% لواتي أقدميتهم تتراوح بين 11-15 سنة، تقابلها نسبة 7%، 8% للمبجوثات التي تتراوح أقدميتهم بين 1-5 سوات و 6-10 سنوات على التوالي، ونقل النسبة وتكاد تنعدم في الاقدمية التي تتراوح في 15 فما فوق بنسبة 2%.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول، والذي يعتبر مكملا للجدول رقم (3) الذي بين لنا هذا الأخير أن هناك نسبة معتبرة في المؤسسة للعمال الذي لديهم اقدمية كبيرة تتراوح بين 6 إلى 15 فما فوق وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسة -كما تم تفسيره سابقا- أما بالنسبة للبيانات المجدولة في الجدول أعلاه فيبين لنا أن نسبة 18% للذكور تكون أقدميتهم تزيد عن 15 سنة، مقارنة بنسبة ضئيلة جدا بالنسبة للإناث 2% وهذا يفسر من بالطبيعة الفيزيولوجية للمرأة كونها لا تتحمل العمل الكثير وخصوصا وان ذو الاقدمية التي تزيد عن 15 سنة في الغالب يكونون كبار السن، والمرأة بدورها

أكثر قبولاً على التقاعد و الخروج المبكر من العمل. كما يتم استنتاج أن قبل حوالي عشرين سنة لم يكن هناك إقبال كبير لجنس الإناث في عالم الشغل كما هو عليه في الوقت الحالي.

كما يتضح من خلال النسب 7%، 8% أن اقدمية الإناث في السنوات من 1-5 سنوات و 6-10 على التوالي ضئيلة مقارنة بنسبة 14% للواتي أقدميتهن تتراوح بين 11-15 سنة، وهذا يبين على التحاق الجنس الأنثوي للعمل منذ فترة التسعينات فقط، وهذا راجع إلى أن باعتبار عائلات ولاية المسيلة معظمها محافظة عز خروج المرأة إلى العمل بهذه الفترة وخصوصاً في العشرية السوداء.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و المهنة .

المهنة	إطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	17	17%	40	40%	12	12%	69	69%
أنثى	7	7%	20	20%	04	4%	31	31%
المجموع	24	24%	60	60%	16	16%	100	100%

تحليل الجدول:

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمهنة أن نسبة 40% من عمال التحكم من الذكور يقابلها 20% من الإناث، كما سجلت نسبة 17% من عمال الإطارات من الذكور تقابلها 24% عند الإناث، أما بالنسبة لعمال التنفيذ فنجد أن الذكور تبلغ نسبتهم 12% مقابل 4% من الإناث .

ويتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة الإناث 31% تتوزع على كافة المستويات من المهن، ونجد أن النسبة الأكبر 20% عند عمال أعوان التحكم، وهذا شيء ضروري، وذلك لان المؤسسة يغلب عليها الطابع الإداري وتواجد الجنس الأنثوي في هذا الطابع من المؤسسات في الغالب يتجهون إلى الأعمال الإدارية والمحاسبة والخدمات، على العكس الأعمال التنفيذية والتي تتمثل في هذه المؤسسة -الضمان الاجتماعي- في أعمال الصيانة والأمن والمراقبة الذي يعز على هذا الجنس احتواء هذه المناصب، وذلك لان طبيعة مهام أعوان التنفيذ، أعمال نوعاً ما حساسة بالنسبة للمرأة مثل (عون امن وحارس عند الباب) وهذا ما استدعي غيابها في هذه الفئة.

في حين أن توأجدها في فئة الإطارات بنسبة 7% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالعدد الكلي للإناث في المؤسسة، وهذا دلالة على أن جنس المرأة أصبح ذو ثقافة عالية ولم يبقى الجنس الأنثوي غائب عن الوعي مقارنة مما كان عليه في السابق، وبالتالي تواجد المرأة في فئة الإطارات يؤكد أن

المرأة الجزائرية أصبحت مشاركة في بناء وتطوير المجتمع من خلال التحكم في العملية الخدمائية للمؤسسات.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و المهنة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المهنة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
%00	00	%00	00	%00	00	% 00	00	أمي
%5	05	%5	5	%00	00	% 00	00	ابتدائي
%9	09	%8	8	%1	1	% 00	00	متوسط
%34	34	%3	3	%31	31	% 00	00	ثانوي
%44	44	%00	00	%28	28	%16	16	جامعي
%8	08	%00	00	%00	00	%08	08	ما بعد التدرج
%100	100	%16	16	% 60	60	% 24	24	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال البيانات المتحصل عليها و المدونة في الجدول أعلاه، والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و المهنة ، حيث نجد أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي ومن فئة أعوان التحكم بنسبة 28%، تليها نسبة 31% للمستوى الثانوي من أعوان التحكم، مقابل 1% للمستوى المتوسط في حين سجلت نسبة 00% لكل من المستويين الابتدائي والأي في ما بعد التدرج، كما سجلت نسبة 16% للمستوى الجامعي لفئة الإطارات، مقابل 8% للمستوى مابعد التدرج وتتعدم في كل من المستويين الأمي والابتدائي والمتوسط والثانوي ومابعد التدرج.

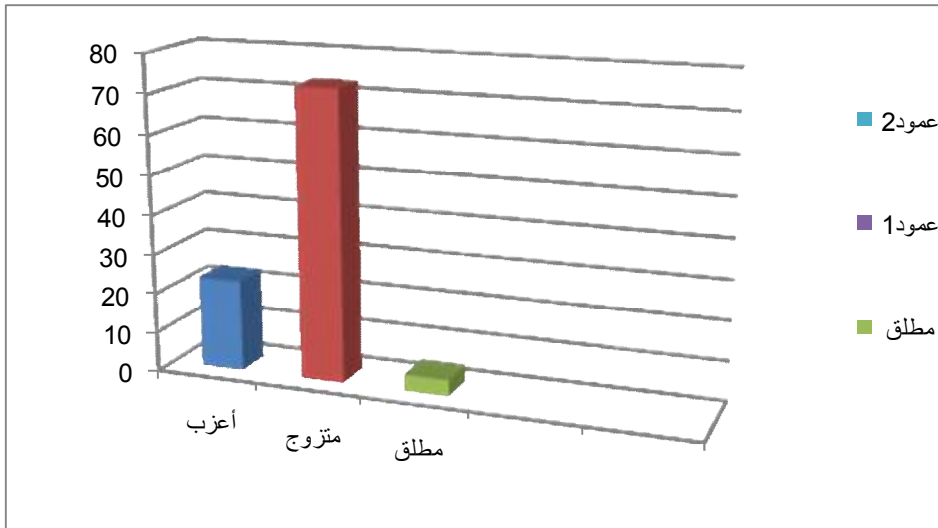
أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أعلى نسبة سجلت عند المتوسط بنسبة 8%، تليها نسبة 5% للمستوى الابتدائي ونسبة 3% للمستوى الثانوي، وتتعدم النسبة في كل من مستوى الأمي والجامعي وما بعد التدرج.

يمكن التحليل السوسولوجي لهذه البيانات على مستويين: أولاً: بالنسبة للمستوى الجامعي وما بعد التدرج نلاحظ أن نسبتهم عالية جداً مقارنة مع المستويات الأخرى وهذا شيء طبيعي في مؤسسة حساسة كالضمان الاجتماعي، لأن المؤسسة تحتاج إلى كوادرات وإطارات لتعاملاتها الخارجية. وبحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا في مصالح محددة كالإدارة بمختلف مصالحها ومصالحه المتابعة والرقابة التي يشرف عليها بعض المهندسين المتخرجين من الجامعة.

ثانياً: بالنسبة للمستويات الأخرى فهي تتناقص للمستوى الثانوي إلى المتوسط ونقل وتنعدم عند المستويين الابتدائي والأمي، وهذه المستويات تغطي بقية النشاطات المتمثلة في الأمن والنظافة والصيانة، والتي لا تتطلب المستوى التعليمي بقدر ما تتطلب العمال المهرة في هذه المجالات.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الفئات
23 %	23	أعزب
73 %	73	متزوج
4 %	04	مطلق
100 %	100	المجموع



تحليل الجدول:

يتبين من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن نسبة 73% من العمال المبحوثين متزوجين يقابلها 23% من الأشخاص المبحوثين العزاب، كما سجلت نسبة 4% وهي نسبة ضئيلة جدا من العمال المطلقين.

يتضح لنا من خلال هذه البيانات الإحصائية أنّ جلّ المبحوثين أرباب أسر وبالتالي ذوي مسؤوليات عائلية. وعليه فظروفهم الاجتماعية والمادية تختلف عن المبحوثين العزاب، هذا ما يجعلنا نتنبأ بالمشاركة الواسعة لهذه الفئة أكثر من فئة العزاب. كما تبين لنا من خلال عملية تفريغ البيانات أن غالبية المتزوجين في السن 31 سنة فما فوق، وهذا يوحي بوجود معطيات سوسيواقتصادية مهمة تبين أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد، ومن خلال ما تبين لنا في الجدول رقم (2) أن الغالبية من المبحوثين تتمركز أعمارهم في السن [31-40] ، [41-50]

لهذا فإن عمل الأفراد في السن اقل من 31 ضئيل جدا لوجود كما قلنا مسبقا (التقيد بالخدمة العسكرية والدراسة) لفئة الشباب وهذا النقص في فرص الشغل لا يحفز الشباب على الزواج، وخاصة إذا ما علمنا أن معظم العمال من فئة الشباب يشتغلون بعقود مؤقتة قابلة للفسخ من طرف المؤسسة في أي لحظة.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (8): يبين تأثير نوعية العلاقة بين العامل والمسؤول على نوعية الرقابة داخل المؤسسة.

المجموع		التوجيه عن بعد		المسؤول لا يبالي		رقابة متساهلة		رقابة لصيقة		نوعية الرقابة العلاقة بين العامل والمسؤول
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	5%	1	10%	2	50%	10	35%	7	صلة قرابة
100%	26	7.7%	2	7.7%	2	42.3%	11	42.3%	11	صلة زمالة
100%	11	0%	0	0%	0	72.7%	8	27.3%	3	ينحدرون من نفس المنطقة
100%	11	18.2%	2	27.3%	3	54.5%	6	0%	0	علاقة مصالح شخصية
100%	32	3.1%	1	3.1%	1	37.5%	12	56.3%	18	علاقة عمل
100%	100	6%	6	8%	8	47%	47	39%	39	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 47% للذين أجابوا بأن نوعية الرقابة متساهلة داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 39% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود رقابة لصيقة صارمة، في حين نجد أن نسبة 8% و 6% للذين أجابوا بأن المسؤول لا يبالي وهناك توجيه عن بعد على التوالي.

أما على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 72.7% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن نوعية الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة هي الرقابة المتساهلة، وهم ينحدرون من نفس المنطقة مع المسؤول، في مقابل ذلك نسبة 54.5% للذين تربطهم مع المسؤول مصالح شخصية، أما لأشخاص الذين تربطهم مع المسؤول صلة قرابة ويشيرون أيضاً أن الرقابة متساهلة فنجد نسبتهم 50%، في حين نجد نسبة 42.3% للمبحوثين الذين أجابوا أنهم تربطهم مع المسؤول صلة زمالة، تقابلها نسبة 37.5% فقط للذين يشيرون إلى أنهم لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أن الرقابة لصيقة وعدم وجود أي علاقة بينهم وبين المسؤول بغض النظر عن علاقة العمل فنجد نسبتهم 56.3% ، تقابلها نسبة 42.3% للمبحوثين الذين تربطهم مع المسؤول صلة زمالة، في حين نجد نسبة 35% للذين لهم صلة قرابة مع المسؤول، أما بالنسبة للذين ينحدرون من نفس منطقة المسؤول فنسبتهم 27.3% ، تقابلها النسبة المنعدمة للمبحوثين الذين تربطهم مع المسؤول علاقات ومصالح شخصية. أما بالنسبة للذين أجابوا بأن المسؤول لايبالي في عملية الرقابة فنجد نسبة 27.3% للذين تربطهم مع المسؤول علاقات شخصية، في حين تقابلها نسبة 10% و 7.7% للذين أجابوا أنهم على صلة قرابة و صلة زمالة مع المسؤول على التوالي، في حين نجد نسبة 3.1% للأشخاص الذين أجابوا بعدم وجود بينهم وبين المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل، وفي الأخير تتعدم النسبة للذين أجابوا بأنهم ينحدرون من نفس المنطقة مع المسؤول. كما نجد نسبة 18.2% للذين أجابوا أن الرقابة تتم من خلال التوجيه عن بعد وهم تربطهم علاقات مصالح شخصية مع المسؤول، تقابلها نسبة 7.7% و 5% و 3.1% للذين أجابوا بأنهم على صلة زمالة ووصلة قرابة مع المسؤول وليس لهم أي علاقة مع المسؤول بغض النظر عن علاقة العمل على التوالي، تقابلها نسبة 0% للذين ينحدرون من نفس المنطقة مع المسؤول. فعلى ماذا تدل هذه النسب ؟ على الرغم من الاختلافات التي نجدها في النسب التي تطرقنا إليها، نجدها تتفق جليها على نقاط أساسية خاصة بعلاقة المسؤول بالعامل و بسيرورة نمط الرقابة بالمؤسسة، فنجد على أنها تجمع على أن نوعية الرقابة تتغير على حسب وجود أو غياب العلاقة بين المسؤول والعامل. بمعنى أن المسؤول عندما تكون بينه وبين مرؤوسيه علاقة قرابة أو زمالة، أو مصالح شخصية، أو ينحدرون من نفس المنطقة تطبق عليهم الرقابة المتساهلة المبنية على الحرية الشخصية، وعدم المعاقبة عند ارتكاب الخطأ، على العكس الأشخاص الذين لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل فإنه يطبق عليهم الرقابة اللصيقة الصارمة المبنية على اللوائح والقوانين التنظيمية، وهذا ما تفسره النسب الموضحة في الجدول أعلاه، حيث وجدنا أن أعلى النسب التي تطبق عليهم الرقابة المتساهلة من ذوي المعارف والأقارب والمصالح الشخصية مع المسؤول، و أقل نسبة للذين لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل، في حين نجد أن أعلى نسبة تطبق عليهم القوانين هم الأشخاص الذين لا تربطهم معهم أي علاقة مع المسؤولين بغض النظر عن علاقة العمل، و أقل نسب ممن يطبق عليهم القوانين هم ذو العلاقات مع المسؤولين بما فيها علاقة القرابة والزمالة والمنطقة الواحدة وذوي المصالح الشخصية.

كما يتضح لنا من خلال هذه المعطيات إلى أن المسؤولين يحذون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات للأشخاص الذين لا تربطهم بهم أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين، ويلزمونهم على التقيد الدقيق بالرسميات والقواعد المكتوبة دون الفئة الأخرى (بمعنى لا تطبق على ذوي المعارف والأقارب والمصالح

(الشخصية)، وهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى الاهتمام والانضباط نحو تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وتطبيق التسيير العقلاني وبالتالي تأثيرها على الأداء ككل، على العكس الفئة التي يتعاملون معها بالتساهل فإنها تتمادى على القوانين وتصبح لامبالية في تطبيق لوائح المؤسسة (لأنها لديها من يحميها) وسينعكس سلبا على المؤسسة، ويتأكد هذا نظريا من خلال ما جاءت به النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن الرقابة هي قوة السلطة والجزاءات الرسمية والنفوذ، وإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ونظرت إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة هي محور اعتباراتها لتحقيق التسيير العلمي العقلاني. وهذا يمكننا من استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن العملية الرقابية لها الدور الكبير في تحقيق التسيير العقلاني بالمؤسسة والرفع من مستوى الأداء، إلا أن المشكل يبقى في طريقة الرقابة التي يواجهها العامل وكيفية تطبيقها على العمال (العدالة في التطبيق). ومنه نستطيع القول انه لا وجود للعقلانية في الرقابة والتسيير بصفة عامة لوجود عامل المحسوبية مهما كان شكلها ونوعها. وهذا ما يثبته ماكس فيبر الذي يعتبر من أكثر المساهمين في إدخال هذا المفهوم (العقلانية) للغة السوسولوجية.

فالعقلانية عند ماكس فيبر هي جملة القوانين التنظيمية والأسس التي تجعل السلطة قائمة وتزيد من فعالية التنظيم وتنتزع عنه كل ما هو غير عقلاني، كما يشير فيبر إلى أن الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة، هو السبيل الوحيد الذي يزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، ويضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق الفعالية، وجعل العقلانية قانونا شاملا موجهها لسلوكيات الأفراد و أفعالهم والامتثال للأسس البيروقراطية العقلانية على حساب القوى الأخرى، هو المحدد الفاصل لما هو عقلاني وغير عقلاني، لذا فان العلاقة بين المسؤول والعاملين بالمؤسسة هي الموجه لسلوكيات العمال، بمعنى وجود العلاقات غير الرسمية المتمثلة في المحسوبية بكل أنواعها وأشكالها بين العاملين بالمؤسسة من جهة، والمسؤولين من جهة ثانية، سوف يؤثر ويعيق حتما التسيير العقلاني بالمؤسسة المبني على القواعد والقوانين الرسمية. وعموما يمكن القول أن التحليل الذي قدمه فيبر في هذا المجال حتى وإن كان لديه إفرازات سلبية أنتجها الواقع الاجتماعي عند إدخال هذا النظام العقلاني أين أصبحت القوانين تطبق بصرامة إلى درجة أدت إلى غياب وظيفتها الفعلية في الواقع، إلا أن تطبيقه على كل الفئات وبعدالة دون تمييز داخل المؤسسة له نتائج ايجابية كما تم استخلاصه من الميدان.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة من خلال المسؤولين تعمل على التمييز بين العمال، وهذا ما ينعكس بالسلب على تطبيق الرقابة الرشيدة القائمة على القواعد الرسمية كما أشار ماكس فيبر وبالتالي على نشر النفاق بين العاملين وعلى مستقبل المؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم (9): يمثل تأثير نوعية العلاقة بين العامل والمسؤول بردود أفعال المسؤولين .

المجموع		العفو عنه		معاقبة العامل وفق القوانين		ردود أفعال المسؤولين نوعية العلاقة بين العامل والمسؤول
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	20	%80	16	%20	4	صلة قرابة
% 100	26	%65.4	17	%34.6	9	صلة زمالة
% 100	11	%81.8	9	%18.2	2	ينحدرون من نفس المنطقة
% 100	11	%72.7	8	%27.3	3	علاقة مصالح شخصية
% 100	32	%37.5	12	%62.5	20	علاقة عمل
% 100	100	%62	62	%38	38	المجموع

تحليل الجدول:

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (9) والمتعلق بالعلاقة بين العامل والمسؤول وعلاقتها برد فعل المسؤول عند القيام بخطأ من العمال، نجد أن الاتجاه العام لبيانات الجدول تمثل نسبة 62 % لدى الأشخاص الذين أجابوا بأن المسؤول يعاقبهم تبعاً للقوانين عند قيامهم بخطأ، في مقابل 38 % للأشخاص الذين يعفو عنهم المسؤول عن ارتكابهم الخطأ.

كما تبين الخانات الصدرية للجدول أن نسبة 81.8% للأشخاص الذين ينحدرون من نفس المنطقة التي ينحدر منها المسؤول ويتم العفو عنهم عندما يتم ارتكابهم للأخطاء، في مقابل ذلك نسبة 80% للذين أجابوا بأن المسؤول تربطهم معه صلة قرابة، أما نسبة 72.7% فتربطهم مع المسؤول مصالح شخصية، في حين نجد نسبة 65.4% تربطهم مع المسؤول صلة زمالة، وأخيراً تقل النسبة عند الذين لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل بنسبة 37.5%.

أما بالنسبة للأشخاص الذين أجابوا بأن المسؤول يطبق عليهم القوانين فنجد أعلى نسبة للذين لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل بنسبة 62.5%، مقابل ذلك نسبة 34.6% للذين لهم صلة زمالة مع المسؤول، أما للأشخاص الذين تربطهم مع المسؤول مصالح شخصية فنجد نسبتهم 27.3%، تقابلها نسبة 20% و 18.2% للذين تربطهم مع المسؤول صلة قرابة و ينحدرون من نفس المنطقة التي ينحدر منها المسؤول على التوالي.

يتضح لنا جلياً من الجدول أعلاه أن العلاقة بين المسؤول والعاملين لها علاقة كبيرة في التأثير على سير العملية التنظيمية بالمؤسسة، وذلك وكما تبينه النسب الإحصائية أن الأشخاص الذي لهم

علاقات مع المسؤولين يتم العفو عنهم عند ارتكابهم الخطأ داخل المؤسسة، وعلى العكس الأشخاص الذين لا تربطهم مع المسؤولين لا علاقات معرفة ولا زمالة ولا جهوية ولا مصالح شخصية، فأنهم يتم تطبيق عليهم القانون ومعاقبتهم على حسب درجة الخطأ ووفقا للوائح التنظيمية المعمول بها في المؤسسة. ومنه نستنتج أن عدم الرضا على العمل عند أغلبية المبحوثين والمبחותات - كما تم اكتشافه في الدراسة الاستكشافية في بداية البحث - يفسر بالتحيز واللامساواة في التقييم والمحاسبة. وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن هناك فعلا تمييز بين العمال داخل المؤسسة الواحدة من طرف المسؤولين. ويظهر هذا كما أكدناه لنا أغلبية المبحوثين من خلال النسب الموضحة إلى أن هناك تفضيل للبعض ومحاسبة البعض دون الكل، والسكوت عن المخالفات التي يرتكبها البعض... الخ، بمعنى أن هناك تحيز وتمييز واضح وصارخ داخل المؤسسة الخدمائية، وبالتالي يتعارض هذا مع التسيير العقلاني، كما أن لهذه السلوكيات و التصرفات من طرف المسؤولين عواقب وخيمة على سير المؤسسة. وبالتالي يحدث هذا شرخا كبيرا في بنية العلاقات والثقة بين العمال والمسؤولين.

ومنه نستنتج أن للمنطقة (الأصل الجغرافي) دخل في تحديد الشعور بالتمييز داخل المؤسسة، حيث هناك شبه اتفاق ما بين المبحوثين إلى أنه يتم العفو عنهم عند المغالطات والسكوت على مخالفات فئة دون الأخرى، لذا فإن هناك شبه إجماع على غياب العدالة في المحاسبة ووجود تمييز بين العمال داخل المؤسسة.

وهذا ما يثبتته أقوال احد المسؤولين إلى أن سبب إعاقة التسيير العقلاني داخل المؤسسة راجع إلى أن اليد العاملة داخل المؤسسة بما فيها المسؤولين والعمال جاءت من أسر ذات ثقافة محلية. بمعنى أن الثقافة القبلية أصبحت تتحكم في كثير من السلوكيات داخل التنظيم. كما تم إشارته إلى أن جل المسؤولين يدركون أن التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية وتحقيق العقلانية في التسيير (معاقبة المخطئين تبعا للقانون بدون تمييز) ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، في نفس الوقت نجدهم يسلكون سلوكا متناقضا. ويرجع السبب إلى أن الواقع والظروف المحيطة تفرض هذه السلوكيات، بمعنى هذا ابن عمي، وهذا لا يستهل، وهذا له ظروف أدت إلى ارتكابه الخطأ، وهذا مسكين يعمل لأجل عائلته وظروفه صعبة، وبالتالي عدم معاقبته ... الخ. وهذا ما يتم إثباته في الجدول القادم.

جدول رقم (10): يمثل موقف العامل من وجود تمييز بينه وبين العمال الآخرين وعلاقته بنمط التسيير من طرف المسؤول المباشر داخل المؤسسة.

المجموع		متسامح		عادل		متسلط		نمط التسيير من موقف طرف المشرف العامل من وجود تمييز في المعاملة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	72	33.3%	24	22.2%	16	44.4%	32	نعم
100%	28	25%	7	35.7%	10	39.3%	11	لا
100%	100	31%	31	26%	26	43%	43	المجموع

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه و الموضح للعلاقة القائمة بين شعور العامل بوجود تمييز بينه وبين العمال الآخرين وعلاقته بنمط التسيير من طرف المشرف المباشر داخل المؤسسة، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 43% للذين أجابوا بأن نمط التسيير هو نمط تسلطي من طرف المشرف، تليها ثانياً نسبة 31% للذين يرون أن المشرف متسامح، وتحل أخيراً إجابة المبحوثين حول أن نمط التسيير الذي يقوم به المشرف هو النمط العادل المبني على إتباع القوانين بنسبة 26%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداءً بأعلى نسبة وهي 44.4% للذين يرون أن المسؤول يميز في المعاملة بين العمال وفي نفس الوقت يرون أن المسؤول متسلط في المعاملة معهم، تقابلها نسبة 39.3% للأشخاص الذين لا يرون وجود تمييز، أما بالنسبة للذين يرون أن المسؤول عادل ويتعامل وفق القانون ولا يرون وجود تمييز بين العمال فنجد نسبتهم 35.7%، تقابلها نسبة 22.2% للذين يرون وجود تمييز بين العمال، كما نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول متسامح ويرون وجود تمييز بين العمال فنسبتهم 33.3%، تقابلها نسبة 25% للذين لا يرون وجود تمييز. فإلى ماذا يمكن أن نرجع ذلك؟

يمكن إرجاع تفاوت نسب هذا الجدول والذي يعتبر تكملة للجدول الذي تم تحليله سابقاً، إلى أن هناك ارتباط وثيق بعلاقات المسؤول مع العمال والتسيير العقلاني بالمؤسسة، فكلما تعامل المسؤول مع العمال على أساس عامل المحسوبية التي تتمثل في القرابة والجهوية والزمانة والمصالح الشخصية بين العامل والمسؤول، كلما إرتسم هذا على نمط التسيير وتبددت الأهداف الفعلية للتسيير العقلاني، وهذا ما بينته الإحصائيات والتي تؤكد أن الأشخاص الذين يرون أن هناك تمييز بين العمال، تمت إجابتهم بأن

نمط التسيير من طرف المسؤول تسلطي، وهذا دلالة على أن المسؤول يميز في المعاملة بين العمال على أساس المحسوبية - كما وضحت سابقا- وبالتالي سيؤثر حتما على تحديد نمط التسيير الذي يعامل به العمال، وحسب إجابات المبحوثين أن النمط التسلطي يتم معاملة به العمال الذين ليس لهم أي علاقة مع المسؤول، في حين التعامل بالنمط المتساهل وعدم المعاقبة على الأخطاء - تم إثباته في الجدول السابق- للذين تربطهم مع المسؤول علاقات القرابة والزمانة و الجهوية وغيرها، وبالتالي فإن علاقات المحسوبية ستؤثر على التسيير العقلاني المبني على تطبيق القوانين، وكلما أحس العمال بهذا التمييز كلما قل أداء العامل.

وعليه يمكن القول بأن التمييز ظاهرة منتشرة في كل المؤسسة ، وهذا السلوك يعمل على العداء و الكراهية بين العمال داخل المؤسسة الخدمائية، وبالتالي بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيده هي المسيرة للمؤسسة والتقييم للعمال مبني على أسس عقلانية ونزيهة نجد العكس، أي أن الجهوية والقرابة بكل أشكالها ومظاهرها هي التي تسيير هذه المؤسسة، ونمط العلاقات بداخلها. مما يؤدي بالضرورة إلى إعاقة التسيير العقلاني.

وهذا ما يمكننا النظر إلى جانب أكثر أهمية، وهو أن العامل لا يعمل بنفس الجهد في وجود غياب المراقب بالرغم من انه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا قد يرجع كما بينته النسب الموضحة إلى كيفية التعامل من طرف المسؤول أو المراقب، فإذا كان المراقب يهدف من خلال عمله إلى فرض النفوذ والسلطة على فئة من العمال دون الأخرى، فإن هذا قد يؤدي بالعامل إلى الاستجابة لعوامل الضغط و الإكراه تحت تأثير التهديد و الإجبار، وربما قد يؤدي هذا إلى إخفاء الأهداف الفعلية للمؤسسة، أما إذا كان المراقب يسعى إلى العدالة بين العمال وعدم التمييز بينهم ، ومعاقبتهم كلهم وفق القوانين المتبعة فقد يؤدي هذا إلى تحفيز العامل معنويا، ويندفع ذاتيا إلى الارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل. وهذا ما يكشفه الجدول اللاحق.

جدول رقم(11): يمثل تأثير موقف العامل من وجود تمييز في المعاملة بكيفية سير العمل داخل المؤسسة.

المجموع		أهداف غير واضحة		في متناول بعض العمال		الوضوح والدقة		كيفية سير العمل موقف داخل المؤسسة العامل من وجود تمييز في المعاملة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	72	38.9%	28	48.6%	35	12.5%	9	نعم
100%	28	35.7%	10	32.1%	9	32.1%	9	لا
100%	100	38%	38	44%	44	18%	18	المجموع

تحليل الجدول:

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه ، أن الاتجاه العام يمثل نسبة 44% لفئة المبحوثين الذين أجابوا بأن سير العمل داخل المؤسسة في متناول بعض العمال فقط ، مقابل ذلك نسبة 38% للمبحوثين الذين يرون أن سير العمل داخل المؤسسة ليس له أهداف واضحة ، تليها نسبة 18% فقط الذين يرون أن سير العمل داخل المؤسسة يتم بوضوح ودقة.

كما يمكن قراءة البيانات على المستوى الجزئي ابتداء من أعلى نسبة تقدر بـ 48.6% لفئة المبحوثين الذين يشعرون بوجود تمييز داخل المؤسسة و يجيبون بأن العمل داخل المؤسسة في متناول بعض العمال فقط، في مقابل ذلك نسجل نسبة 32.1% للأشخاص الذين لا يرون وجود تمييز داخل المؤسسة، في حين سجلت نسبة 38.9% للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم على أهداف وفي نفس الوقت يرون وجود تمييز بين العاملين بالمؤسسة، تقابلها نسبة 35.7% للمبحوثين الذين لا يشعرون بوجود تمييز بين العمال أما بالنسبة، أما بالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن سير العمل يتم بوضوح ودقة ولا يشعرون بوجود تمييز بين العاملين فكانت نسبتهم 32.1%، تقابلها نسبة 12.5% فقط للذين يرون وجود تمييز بين العمال ؟ فيما الذي تدلنا به هذه الأرقام يا ترى ؟

سوسيولوجيا يمكن النظر إلى النسب الممثلة للجدول أعلاه، أن المبحوثين الذين يشعرون بوجود تمييز بين العمال، الغالبية منهم يرون أن سير العمل داخل المؤسسة في متناول بعض العمال فقط وليس للمؤسسة أهداف واضحة. على العكس المبحوثين الذين يرون أن سير العمل داخل المؤسسة يتم بوضوح ودقة وفي نفس الوقت لا يرون وجود تمييز بين العمال داخل المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال يوحي إلى وجود علاقة ترابطية واضحة بين شعور العامل بوجود أو غياب التمييز بين العمال وعامل التفسير داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا من ناحيتين، الأولى: هي أن الأشخاص الذين يرون وجود

تميز بين العمال يرون أن سير العمل بالمؤسسة في متناول بعض العمال فقط، بمعنى الأشخاص الذين لهم علاقات مع المسؤولين، كما يرون عدم وجود أهداف واضحة وهذا طبيعي لأنهم يرون أنهم محرومين ومسلوبين الحقوق لوجود تمييز بين العمال، لذا فإن سير العمل بالوضوح والدقة مقتصر على الذين لهم علاقات مع المسؤولين - كما تم إثباته في الجداول السابقة - لأن العمال الذين لهم علاقات مع المسؤولين يتم العفو عنهم على حسب القانون ويتم تعامل المسؤولين معهم بالتسامح، على عكس الذين لا تربطهم مع المسؤولين سوى علاقة العمل، كما أن الأشخاص الذين لهم علاقات مع المسؤولين يكونون أكثر اقتراباً منهم، وبالتالي يكونون على دراية بكل ما يحصل في قمة الهرم الوظيفي، فيكون عندهم سير العمل أكثر وضوحاً ودقة، على العكس الذين يكونون بعيدين عن قمة الهرم وليس لهم أي علاقة مع المسؤولين، أضف إلى ذلك عدم السماح لهم بالمشاركة ومهمشين من طرف المسؤولين (أي ليس لهم أي علاقة مع المسؤولين)، فإنهم يصبحون أكثر اقتراباً من سير العمل بالمؤسسة، وبالخصوص العمال الذين هم من قاعدة الهرم (أعوان التنفيذ)، لأنهم غالباً ما يتم التقليل من شأنهم وإحساسهم بالاحتقار لأنهم يعتبرون أقل مستوى من مستويات الوظائف الأخرى، وهذا ما يؤدي بهم إلى عدم فهم الأهداف، ومقتصرة على فئة دون الأخرى، ويمكن الكشف هنا عن حقيقة هامة وهي أن العمال كثيراً ما يضطرون لحماية أنفسهم من هذا التهميش والتمييز، عن طريق التقليل من الجهود التي يبذلونها لتحقيق الأهداف، بحيث يصعب على أي مسؤول أن يتحكم في ظاهرة التمرد والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تحدث. - كما يتم اكتشافها في جداول الفرضية الثانية -.

أما من الناحية الثانية والتي تثبت الأولى وهي أن أعلى نسبة للذين أجابوا بأن سير العمل بالمؤسسة يتم بوضوح ودقة هم الأشخاص الذين لا يرون وجود تمييز بين العمال، وهذه الفئة - كما رأينا من خلال عملية تفريغ البيانات - هي شريحة من المسؤولين أي الإطارات وهذه الفئة من المسؤولين بالضرورة ترى بأن سير العمل داخل المؤسسة يتم بوضوح ودقة لأنها في أعلى قمة الهرم الوظيفي، وبما أنها لا تقوم بمشاركة العاملين - كما تم التصريح به من قبل المسؤولين من خلال عملية المقابلة - فأنها ليست على علم بما يعانيه العمال بمعنى ليست على دراية من أن سير العمل يتم وفق الجميع من العمال أو على البعض منهم، وليست على دراية من وضوح الأهداف لدى الجميع أم لا، كما أن هذه الفئة (المسؤولين) ليست على علم بأن التمييز بين العمال على أساس المحسوبية بكل أشكالها لها تأثير واضح على نفسيات العمال وعلى سير العمل داخل المؤسسة بصفة عامة.

والحقيقة البديهية التي لا يمكن تجاوزها وعلى المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، هي أن التمييز بين العمال أو المحسوبية بصفة عامة، والتعامل مع العمال حينما يطيب لهم (المسؤولين) لهي الكارثة الكبرى التي يقع فيها الكثيرين، لأن السيطرة على تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها على حسب العمال ولأجل مصالحهم الخاصة، كثيراً ما تؤدي بالعامل إلى ضغوطات و ينبغي أن لا نتناسى حقيقة اجتماعية أساسية وهي أن بقاء المنظمات على قيد الحياة يتوقف على وجود مساندة شعبية و تضامن

بين أفراد المؤسسة جميعاً. ونستخلص من هذه الاستنتاجات أن النقائص توجد على مستويات مختلفة في التنظيم، ولكن الداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وخصوصاً إذا كان التمييز على حساب فئة مهمشة، بحيث يبتعد الطرفان عن بعضهما البعض وتتبدد الأهداف التي وضعت من أجل تسيير مبني على العقلانية، لذا فإن التمييز على أساس المحسوبية بالرغم من أنه مفيد للفئة التي تكون على علاقات مع المسؤولين كما رأينا-تقريباً من قمة الهرم -، إلا أنها تحرم الفئة الأخرى من أبسط الحقوق وهي وضوح الأهداف، وبالتالي تؤثر ويعيق على التسيير العقلاني ككل.

جدول رقم(12): يمثل أسباب تمييز المسؤول في المعاملة بين العمال وعلاقته بالسماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	47	%68.1	32	%31.9	15	المحسوبية
% 100	9	%66.7	6	%33.3	3	سلوك العامل السيئ
% 100	18	%77.8	14	%22.2	4	المصلحة الشخصية للمسؤول
% 100	*74	%70.3	52	%29.7	22	المجموع

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه و الخاصة بالإجابة على السؤال، ما هي العلاقة بين سبب تمييز المسؤول في المعاملة بين العمال و بمشاركتهم في العملية التسييرية. يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 70.3% للذين أجابوا أنهم لا يسمح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية ، في حين نجد نسبة 29.7% للذين أجابوا بأنهم يسمح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية.

أما على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية فنجد أعلى نسبة تمثلها 77.8% للذين أجابوا بان سبب تمييز المسؤول في المعاملة بين العمال هو مصلحته الشخصية وبالتالي لا يسمح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية، تقابلها نسبة 68.1% للذين أجابوا أن سبب تمييز المسؤول بين العمال هو المحسوبية المتمثلة في الجهوية والقرباة والزمالة وغيرها، تليها نسبة 66.7% للذين يرون أن سبب عدم السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية هو سلوك العمال السيئ، أما المبحوثين الذين أجابوا أنهم يسمح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية (لا بد من الإشارة إلى أنه من خلال عملية تفرغ

البيانات النسب وجدنا أن الذين أجابوا بأن لهم القدرة على المشاركة في التسيير غالبيتهم مسؤولين وإطارات) فنجد أعلى نسبة 33.3% للذين أجابوا بأن سبب تمييز المسؤول في المعاملة بين العمال وجود سلوكيات سلبية وسيئة من طرف العاملين، تقابلها نسبة 31.9% للذين أجابوا بأن سبب التمييز بين العمال أساسه المحسوبية، تليها أقل نسبة 22.2% للعمال الذين يرون أن سبب التمييز راجع إلى مصلحة المسؤول بالدرجة الأولى، أما البقية من العمال التي تمثلهم نسبة 26% فهم الذين أجابوا بعدم وجود تمييز من طرف المسؤولين بين العمال ، فكيف يمكننا تفسير هذه المعطيات؟

يمكن أن نفسر هذه المعطيات وذلك بتصور أن المؤسسة كنظام عقلائي تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا صارت العلاقات باتجاه غير رسمي مبنية على التمييز على أساس المحسوبية بحيث لا تساعده البتة على تحقيق الأهداف، ويظهر هذا السلوك جليا باعتباره مصدرا من مصادر إعاقة تطور المؤسسة الخدمائية ويعمل على عرقلة تسييرها.

ومن خلال ما تم ملاحظته في نسب الجدول تبين لنا أن الغالبية من العمال أجابوا بأن هناك تمييز من طرف المسؤولين بين العمال، وهذا بدوره انعكس على نسبة المشاركة للعاملين في عملية التسيير، بحيث وجدنا أن المسؤولين لا يسمحوا لمشاركة العاملين في العملية التسييرية لسبب مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، ثم بسبب المحسوبية بالدرجة الثانية يليها سبب السلوك السيئ للعمال أخيرا، وهذه العقلانية المترسخة عند المسؤولين ولأنهم يعترفون بلسان ذاتهم بأن المشاركة ليست إجبارية للعمال لأن القوانين تأتي من فوق -من خلال ما صرح به المسؤول- ، و لكن الذي يلفت الانتباه لماذا غالبية العمال يجيبون بأن المسؤولين يسمحوا للعمال بالمشاركة لفئة دون الأخرى على حسب مصالحهم الشخصية والمحسوبية.

وعليه نستنتج بأن هذه المبررات من طرف المسؤولين رغم موضوعيتها إلا أنها تؤكد وجود محسوبية بكل أشكالها ، وهذا ما يدعم فرضيتنا المتعلقة بأن المحسوبية لها تأثير بالغ الأهمية على إعاقة التسيير العقلائي بالمؤسسة. ذلك لأن المورد أو العنصر البشري يعد عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها الفاعلية والعقلانية في التسيير، لنصل إلى نتيجة مفادها أن عدم احترام القوانين والقواعد من طرف المسؤولين وإدخال عامل المحسوبية و التمييز بين العمال الذي أصبح سلوكا عاديا في نظرهم، يؤدي إلى غرس سلوكيات سلبية بين العمال ومنها الكسل، والالتكالية، وعدم احترام الوقت، وكرهية العمل... وغيرها -كما يتم إثباته في الفرضية الثانية- لأن التسيير العقلائي لا يتوقف على مدى التحكم في الوسائل والأساليب وتكييف العوامل النفسية والروحية والاجتماعية وتوزيع الأدوار فقط، وإنما تدعيم كل هذا بمعطيات تنظيمية أخرى لا تقل أهمية ووجب انسجامها مع التسيير العقلائي من جهة ومسايرتها لطموحات الأفراد من جهة أخرى، لأن المشاركة وعدم التمييز بين العمال مركز اهتمام الكثير منهم. واستشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك تعد سلوكا تنظيميا راقيا يشعر العامل بذاته وبأهميته في المؤسسة. مما يجعله منسجما في عمله ومرتبطا بشكل أوثق بأهداف المؤسسة

وباستراتيجيتها، حيث يسعى دائما إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية، ويبدل قسارى جهده في إنجازها والمحافظة عليها وعلى استقراره، وإن هذه القيم هي التي تنقص مؤسساتنا والسبب في ذلك هو عدم أخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، *لذا فإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداما نظرا لان تطبيقه أمر ممكن في أي مؤسسة على الوجه القريب، وعلى أي نوع من الوظائف و المهن و ذو كفاءة عالية في تحقيق المشاركة والمساواة، قد يؤدي بالعامل إلى العمل بروح الفريق الواحد و إحساسه بالمسؤولية والمشاركة وإعطائه الحق في تجاوز السلسلة الهرمية للمؤسسة، يزيد في تحمله لأعباء العمل مما يحقق أكثر فعالية للمؤسسة .

* انظر للفصل الثالث الخاص بالسلوك التنظيمي .

* على العلم أن أفراد العينة الكلي 100 عامل ولوجود 26 عامل أجابوا بأنهم لا يرون هناك تمييز بين المسؤولين، فقد تم بناء الجدول انطلاقا من 74 مبحوث والذين أجابوا بوجود تمييز بين العمال لإظهار العلاقة بين متغيري المحسوبية والتسيير العقلاني .
جدول رقم(13): يمثل تأثير موقف العامل من وجود تمييز في المعاملة بين العمال وتقييمه للمؤسسة.

المجموع	إهمال المورد البشري		وتيرة عمل جيدة		وتيرة عمل ضعيفة		الطبيعة الروتينية للمؤسسة		تقييم العامل موقف المؤسسة العامل من وجود تمييز في المعاملة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	72	11.1	8	11.1	8	9.7	7	%68.1	49	نعم
%100	28	14.3	4	14.3	4	10.7	3	%60.7	17	لا
%100	100	12	12	%12	12	%10	10	%66	66	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، والخاصة بعلاقة شعور العامل بوجود تمييز في المعاملة من طرف المسؤول وتقييم العامل للمؤسسة، نجد أن الاتجاه العام للعمال المبحوثين، يشيرون إلى أن تقييمهم للمؤسسة هو وجود طبيعة عمل روتينية بنسبة 66 %، تليها نسبة 12 % لدى كل من الأشخاص الذين يقيمون المؤسسة على أنها ذو وتيرة عمل جيدة و الأشخاص الذين يرون أن المؤسسة

تهمل المورد البشري، في حين نجد أن نسبة 10% للأشخاص الذين أجابوا بأن تقييمهم للمؤسسة هو وتيرة عمل ضعيفة.

أما بالنسبة للخانات الصدرية فنجد نسبة 68.1% للذين يشعرون بأن هناك تمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤولين و يقيمون المؤسسة على أنها طبيعة عمل روتينية، تقابلها نسبة 68.1% للذين لا يشعرون بوجود تمييز بين العمال، تليها نسبة 14.3% للذين لا يشعرون بوجود تمييز و يقيمون المؤسسة على أنها ذو وتيرة عمل ضعيفة و تهمل المورد البشري، تقابلها في ذلك نسبة 11.1% للذين أجابوا بوجود تمييز من طرف المسؤولين داخل المؤسسة. في حين نجد نسبة 10.7% للذين يرون عدم وجود تمييز بين العمال و يقيمون المؤسسة على أنها ذو وتيرة عمل ضعيفة، تقابلها اقل نسبة 9.7% للذين يرون وجود تمييز بين العمال . فماذا تدل هذه الأرقام سوسيولوجيا يا ترى ؟

سوسيولوجيا يمكن قراءة الجدول من زاويتين ، الأولى: هي أن أغلبية المبحوثين غير راضين على عملهم داخل المؤسسة و يفسر هذا من خلال تقييمهم للمؤسسة وبالجو السائد بها بحيث أن غالبية المبحوثين أشاروا من خلال تقييمهم للمؤسسة على أنها ذو طبيعة عمل روتينية، وقد ارجعوا هذا إلى وجود تمييز بين العمال وطغيان المعارف والوسائط ، وهذا ما جعل المؤسسة عبارة عن مسرح للمصالح والمحسوبية، وبالتالي القيم المهيمنة داخل هذه المؤسسة قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة، مما جعل البعض يقيمها على أنها تنظيماً يهمل للمورد البشري -كما تم إثباته الجدول السابق-، والبعض يقيمها على أن وتيرة العمل بالمؤسسة ضعيفة، وكل هذا وكما رأيناه سابقاً، وكما أوضحه العمال بمؤسسة الضمان الاجتماعي، راجع إلى التمييز بين العمال من طرف المسؤولين على أساس القرابة والجهوية و المصالح الشخصية للمسؤولين. فالمؤسسة إذن لا توفر أي مجال أو مناخ قائم على العدالة والمساواة بين العمال، مما من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 11 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي.

أما إذا نظرنا من الزاوية الثانية فإننا نجد بعض العمال بالرغم من شعورهم بالتمييز بين العمال إلا أنهم يقيمونها على أنها على وتيرة عمل جيدة ويسعون إلى إكمال أعمالهم و مهماتهم التي وكلت إليهم و فقط، وهذا راجع انطلاقاً من الملاحظات المتكررة للمؤسسة و المدة الزمنية التي قضتها الطالبة بها ، إلى أن فئة قليلة من العمال تعمل وفق رقابة الضمير ولا يهتمها المحيط الذي من حولها، ويتعزز هذا التحليل بمؤشر مهم وهو أن بعض العمال بالمؤسسة بالرغم من اهتمامهم بالمصلحة الشخصية إلا أن طبيعة المهام الموكلة إليهم ودقتها، ومحاسبة الضمير تجعلهم ربما أكثر حرصاً على أعمالهم وتأديتها على أكمل. وما يمكن استخلاصه هو أن فئة عمالية بهذا الشكل هي ربح للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة السعي جاهداً إلى تنمية مثل هذه الفئة وتطويرها لخدمة المؤسسة، في حين التعامل مع الفئة الأولى بالحد من التمييز بين العمال والتعامل وفق القانون الذي يرضي الجميع .

جدول رقم (14): يمثل تأثير سلوك العمال إذا كانت تربطهم مع المسؤولين علاقة و بكيفية سير العمل داخل المؤسسة.

المجموع		مواجهة مشاكل في الغالب		سرعة في التنفيذ		بطئ في سير العمل		كيفية سير العمل داخل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	سلوك العمال إذا كانت تربطهم مع المسؤولين علاقة
% 100	33	63.6 %	21	12.1 %	4	24.2 %	8	العمل بالشكل العادي
% 100	47	57.4 %	27	17 %	8	25.5 %	12	التأخر عن الوقت الرسمي للعمل
% 100	4	25 %	1	50 %	2	25 %	1	عدم الانصياع لأوامر المسؤول
% 100	11	81.8 %	9	18.2 %	2	0 %	0	عدم اخذ الأمور بجدية
% 100	5	40 %	2	40 %	2	20 %	1	التظاهر الشكلي بالعمل
% 100	100	60 %	60	18 %	18	22 %	22	المجموع

تحليل الجدول:

تختلف اتجاهات المبحوثين في العلاقة بين سلوك العمال إذا كانت تربطهم مع المسؤول علاقة محسوبة وبكيفية سير العمل داخل المؤسسة- في هذا البحث- وذلك انطلاقاً مما يعبر عنه الجدول أعلاه بلغة الأرقام , حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثله وجود مشاكل في الغالب بنسبة 60% وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة بالذين أجابوا بأن سير العمل بالمؤسسة يتم ببطئ وللذين أجابوا بأن العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ بنسبة 22% و 18% على التوالي.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية, فنلاحظ أن نسبة 81.8% كانت للمبحوثين الذين يرون أن العمال لا يهتمون بالعمل كونهم من أقرباء ومعارف المسؤول وتربطهم معه مصالح شخصية وفي نفس الوقت يرون أن سير العمل داخل المؤسسة يواجه مشاكل في الغالب، مقابل ذلك نسبة 63.6% للذين يكون عملهم بشكل عادي، تليها نسبة 57.4% للذين أجابوا بأنهم يستطيعون أن يتأخروا عن الوقت الرسمي للعمل كونهم من أقرباء ومعارف المسؤول وتربطهم معه مصالح شخصية، تقابلها نسبة 40% للعمال الذين يتظاهرون بالعمل، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن سلوكهم يكون عدم الانصياع للأوامر فنجد نسبتهم 25%.

في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأن سير العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ و سلوكهم يكون عدم الانصياع للمسؤول نجد نسبتهم 50 %، تقابلها نسبة 40% للعمال الذين يتظاهرون شكليا للعمل، تليها نسبة 18.2% و 17% للذين يكون سلوكهم عدم اخذ الأمور بجدية و يستطيعون أن يتأخروا عن الوقت الرسمي للعمل على التوالي، تقابلها نسبة 12.1% للعمال الذين يعملون بشكل عادي. أما بالنسبة للذين يرون أن هناك بطئ في سير العمل داخل المؤسسة فنجد أعلى نسبة 25.5 و 25% و 24.2% لكل من العمال الذين يستطيعون أن يتأخروا عن الوقت الرسمي للعمل، وعدم الانصياع للأوامر، ويقومون بالعمل بالشكل العادي على التوالي، تقابلها النسبة المنعدمة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم اخذ الأمور بجدية كونهم من أقرباء ومعارف المسؤول. فما هي الدلالات التي يمكن أن تدلنا بها هذه النتائج ؟

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن , نتائج الدراسة جاءت في جزئها الأول تعكس لنا تصورات وسلوكيات الأفراد المرتبطة بالعمل ومدى تأثيرها على ممارسة التسيير العقلاني بالمنظمة. وباعتبار سلوك العامل يلعب الدور الكبير في سير العمل بالمؤسسة، ويزداد أهمية إذا ما كان وراء سلوك العامل محفز وهو المحسوبية بما فيها من صلة قرابة ومعارف وجهوية ومصالح شخصية، لذا فإن البيانات المعروضة تبين أن صلة العامل مع المسؤول تعتبر بالنسبة للعامل كسلاح يستعمله متى شاء في تحقيق مصالحه، والعبث داخل المؤسسة كيفما يشاء، بحيث تضيء هذه المحسوبية نوع من الاستقلالية والشعور بالأهمية الشخصية لدى العامل، وهذا بدوره يعود على المؤسسة بالسلب، وكما تبينه البيانات أن العامل الذي تربطه مع المسؤولين صلة كيفما كانت مع المسؤول سيكون سلوكه عدم اخذ الأمور بجدية خلال العمل، كما انه يستطيع أن يتأخر عن الوقت الرسمي للعمل، ويتظاهر شكليا بالعمل، وكل هذه السلوكيات تعود بالضرورة على المؤسسة بوجود مشاكل ناتجة بالدرجة الأولى عن اختلال الأدوار والالتكالية (لان المسؤول لا يحاسب) .

ومن هنا يمكن القول أن المحسوبية غلبت على القوانين السائدة بالمنظمة، وأصبحت ثقافة المؤسسة قائمة على العلاقات القيمة المبنية على أساس جهوي قرابي، وهذا حتما سوف ينحوا بالمؤسسة إلى تسيير مبني على المحسوبية بدل العقلانية، وتتبدد العقلانية بين أضلع المحسوبية. وهذا ما رأيناه من خلال أعلى نسبة موضحة في الجدول وهي أن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، وكما نعرف أن التنظيم القائم على الأسس العقلانية الرشيدة والقوانين المضبوطة، يتبعه في الغالب وجود سرعة في التنفيذ، لذا فإن عدم التسيير العقلاني بالمؤسسة وكل المشاكل التي تعاني منها هذه الأخيرة تعود في الأساس إلى المحسوبية.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أيضا أن الثقافة الاجتماعية للعامل حول العمل تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، تأثر على السير الجيد للمؤسسة انطلاقا من أن العامل الجزائري وعامل الضمان الاجتماعي بصفة خاصة ينبع من ذواتهم حب الاتكالية وعدم

الاهتمام بالعمل، وهذا يثبت أنه بمجرد وجود معرفة أو مصالح تربطه مع المسؤول سرعان ما يسلك سلوكيات تصطدم مع عقلانية المؤسسة و يتحايل على العمل.

كما انه إذا تم التسليم بأن هذه السلوكيات السلبية لدى فئة المبحوثين -حسب النسب المتوصل إليها - هو نوع من رد فعل العامل على ضغوط العمل -كما تم إثباته سابقا- حول وجود تمييز بين العمال، أو لعدم مشاركته في التسيير، أو لربما لعدم إيمان الموظف بأهداف المؤسسة، وكل الانعكاسات التي يقوم بها من سوء سلوك . فإن تفسيرها يتطلب بحثاً أعمق لمضمون سلوك الفرد في محيط العمل، بعيداً عن السطحية المألوفة من طرف الإدارة في معالجاتها للمشكلات التنظيمية والإنسانية. وهذا ما يوضحه أكثر الجدول اللاحق .

جدول رقم (15): يمثل العلاقة بين أسباب عدم انضباط العامل في العمل و بتقييمه للمؤسسة.

المجموع	إهمال المورد البشري		وتيرة عمل جيدة		وتيرة عمل ضعيفة		الطبيعية الروتينية للمؤسسة		تقييم العامل لأسباب عدم انضباط العامل في العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	9	11.1	1	22.2	2	22.2	2	%44.4	4	عدم الشعور بالمسؤولية
%100	4	%0	0	%0	0	%50	2	%50	2	عدم الشعور بأهمية العمل
%100	4	25	1	%25	1	%25	1	%25	1	عدم الاقتناع بالقوانين
%100	39	13.9	5	%8.3	3	8.3	3	%69.4	25	الشعور بعدم المساواة لوجود محسوبية
%100	44	10.6	5	12.8	6	4.3	2	%72.3	34	استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية
%100	100	12	12	%12	12	%10	10	%66	66	المجموع

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضحة للعلاقة القائمة بين سبب عدم انضباط العامل في العمل وبتقييم العامل للمؤسسة. ممثلة للاتجاه العام بأعلى 66% ممن أجابوا بوجود طبيعة عمل روتينية بالمؤسسة، تقابلها نسبة 12% لكل من الذين أجابوا بأن المؤسسة على وتيرة عمل جيدة، وإهمال المؤسسة للمورد البشري، تليها نسبة 10% للذين شاركوا بأن المؤسسة على وتيرة عمل ضعيفة. كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي، حيث نجد أن أعلى نسبة يشير إليها الجدول 72.3% للمبحوثين الذين كان سببهم في عدم الانضباط في العمل راجع إلى استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية وهم يقيمون المؤسسة على أنها ذو طبيعة عمل روتينية، تقابلها نسبة 69.4% للذين يرجع سبب عدم انضباطهم في العمل هو شعورهم بعدم المساواة من طرف المسؤولين لوجود معرفة أو قرابة أو جهوية، تليها نسبة 50% و 44.4% للذين أجابوا بأن سبب عدم انضباطهم في العمل هو عدم شعورهم بأهمية العمل وعدم شعورهم بالمسؤولية على التوالي، بينما بالنسبة للذين كان سبب عدم انضباطهم في العمل هو عدم اقتناعهم بالقوانين فنجد نسبتهم 25%.

أما للذين كان تقييمهم للمؤسسة على أنها على وتيرة عمل ضعيفة و كان سببهم في عدم الانضباط في العمل هو عدم شعورهم بالعمل فنجد نسبتهم 50% ،تقابلها في ذلك نسبة 25% و 22.2% لكل من الذين أجابوا بأنهم غير مقتنعين بالقوانين بالمؤسسة وعدم شعورهم بالمسؤولية على التوالي، في حين نجد نسبة 8.3% و 4.3% للمبحوثين الذين أجابوا بأن سبب عدم انضباطهم في العمل راجع إلى عدم شعورهم بالمساواة لوجود معرفة أو قرابة أو جهوية، واستغلال وقت عملهم في الأمور الشخصية على التوالي، بينما نجد أن المبحوثين الذين يقيمون المؤسسة على أنها تهمل المورد البشري وكانت إجابتهم بعدم اقتناعهم بالقوانين فكانت نسبتهم 25% ، في حين نجد أن نسبة كل من العمال الذين يشعرون بعدم المساواة لوجود محسوبية وعدم شعورهم بالمسؤولية واستغلال وقت عملهم في الأمور الشخصية تقابلها بالنسب التالية 13.9% و 11.1% و 10.6% على التوالي.

بينما نجد أن أعلى نسبة بالنسبة للذين كان تقييمهم للمؤسسة على أنها على وتيرة عمل جيدة وعدم اقتناعهم بالقوانين تمثل 25% ، تقابلها نسبة 22.2% للذين لا يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل، في حين نجد نسبة كل من 12.8% و 8.3% للذين يستغلون وقتهم في الأمور الشخصية ولا يشعرون بعدم المساواة لوجود محسوبية على التوالي، وأخيرا تتعدم النسبة للعمال الذين لا يشعرون بأهمية العمل. فإلى ماذا توحى هذه المعطيات ياترى ؟

الملاحظة التي تبدو واضحة على بيانات الجدول والمفسرة لتنبؤ الجدول السابق، هي أن الإحساس الذي يشعر به العامل نحو مؤسسة الضمان الاجتماعي، نابع من عدم إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العامل والمتمثلة -كما رأينا سابقا- عدم الشعور بالعدالة من طرف المسؤول، فشعور العامل بهذه الأخيرة (العدالة) داخل المؤسسة يعزز في نفسه الشعور بالانتماء لها، وخاصة إذا توفر بالمؤسسة مناخ ملائم وشروط عمل مناسبة كما يوجد بمؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال الملاحظات التي لاحظناها ومن خلال اعتراف المبحوثين بحد ذاتهم بأن ظروف العمل داخل المؤسسة مريحة ومناسبة، فقط غياب الظروف النفسية والاجتماعية للعمال للرفع من روحهم المعنوية والمتمثلة في عامل العدالة بين العمال، وهذا ما أدى بالعمال إلى انتهاج سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني والمتمثلة في عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الاهتمام بالعمل، واستغلال وقت العمل في الأمور الشخصية، وهذا ما يوضحه ماكس فيبر "على أن التسيير العقلاني قائم على المعايير والقواعد العقلانية ولا بد من إبعاد كل الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعماله، وينظر إليهم بوصفهم حالات. وهكذا يعد استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطا ضروريا للحياة والكفاءة . والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء لا بد أن تتخذ طابعا رسميا ". (محمد علي محمد 2003، ص:94،96). بمعنى أن التنظيم الحديث القائم على العقلانية يتم فصل إدارة العمل عن الموقع، وكذلك فصل الإدارة عن الملكية وبصفة عامة تفصل إدارة النشاط الإداري عن الحياة الخاصة، أي أن العاملين

في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل ولا ممتلكات المؤسسة وليس لهم الحق في امتلاك المنصب الرسمي، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم ، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة.

كما لا بد على المسؤولين عدم استخدام المنصب الرسمي لتحقيق مآرب شخصية على حساب العمال الآخرين والتميز بين فئة دون الأخرى، لأن هذا قد يؤدي بالعمال إلى سلوك سلوكيات إستراتيجية لم تكن في الحسبان وتعود حتما على المؤسسة بالسلب ، وهذا ما يظهر في الخانات الصدرية للجدول أعلاه بان الغالبية العظمى للعمال يشيرون إلى أن الأسباب التي تجعلهم لا يعملون بجدية داخل المؤسسة، ولا يهتمون بالعمل وعدم شعورهم بالمسؤولية، هو وجود تمييز بين العمال أضف إلى ذلك استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية، إذا فالفعل الناتج عن العمال هنا، فعل عقلاني رشيد ، وكما عرفه مصطفى خلف عبد الجواد بأنه: " الفعل الذي يختار فيه الفاعل غاياته ووسائل تحقيقها بطريقة محسوبة". لان الأفراد العاملون عادة ما يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل، والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية التي تميز التسيير العقلاني بالمنظمة، وقد تظهر هذه الحيل في التحايل على الوقت واستغلاله في الأمور الشخصية وهدر ممتلكات المؤسسة، وبالتالي فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، وتتمثل بالدرجة الأولى في اختيارهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية، وابتعاد عن البدائل التي تؤدي إلى تكاليف أو الخسائر بقدر الإمكان، وهذا كله نتاج لما يعيشه العامل داخل المؤسسة من مكبوتات وضغوطات -كما تم إثباته مسبقا- عدم المشاركة في العملية التسييرية وعدم تقبل اقتراحات ومبادرات العمال ومعاملة المسؤول المتسلطة على فئة دون الأخرى ... وغيرها.

ويمكن أن نستخلص من كل ما سبق أن مزيد من الرضا وحب الانتماء يجعل العمال أكثر انضباط وولاء للمؤسسة، وبالتالي التضحية من أجل تحقيق الأفضل و بذل أقصى جهد مهما كانت الظروف في سبيل نجاحها واستمراريتها . سوف يتم التوضيح أكثر في الجدول اللاحق.

جدول رقم (16): يمثل سلوك العامل في حالة وجود تمييز من طرف المسؤول .

النسبة %	التكرارات	سلوك العامل في حالة وجود تمييز من طرف المسؤول
45%	45	التراجع في بذل الجهد
19%	19	التظاهر الشكلي بالعمل
9%	09	التحايل على الوقت
8%	08	هدر ممتلكات المؤسسة
19%	19	العمل بشكل عادي
100%	100	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه , يتضح لنا جليا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول هي نسبة 45 % للعمال الذين أجابوا بأن سلوكهم يكون التراجع في بذل الجهد إذا أحسوا بأن هناك تمييز من طرف المسؤول، تليها نسبة 19% لكل من المبحوثين الذين يكون سلوكهم التظاهر الكلي بالعمل والعمل بشكل عادي، أما بالنسبة للعمال الذين يتحايلون على الوقت ويهدرون ممتلكات المؤسسة فنجد نسبتهم 9% و8% على التوالي. فبماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا ؟

سوسيولوجيا يتضح أن أغلبية السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين في نظرنا وكذلك كما بيّنه لنا الميدان أصبحت تشكل هاجسا داخل المؤسسة، كون أن أغلبية العمال بعيدين كل البعد عن التسيير العقلاني، مثل التراجع في بذل الجهد والتظاهر الشكلي بالعمل والتحايل على الوقت وهدر ممتلكات المؤسسة، ونعود ونقول بأن مجمل التصرفات التي يسلكها المبحوثين هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل، وذلك انه بالرغم من أن أهداف أي مؤسسة خدمتية ربما لا تكون هي نفسها أهداف كل الأشخاص الذين التحقوا بها، وبما أن الغاية من إنشاء مؤسسة الضمان الاجتماعي خدمة الصالح العام وتقوية سمعتها بين المؤسسات، فإن الموارد البشرية التي تتشكل منها مؤسسة الضمان الاجتماعية لها غايات وسلوكيات إستراتيجية وأغراض خاصة بهم، وبإمكانهم استعمال المؤسسة أداة بين أيديهم لتحقيق مآربهم الشخصية، ويقول في هذا السياق، خليل أحمد خليل "لفهم الفعل لابد من الإحاطة بالنوايا والمقاصد، وبوجه أشمل لا بد من إدراك دوافع الفاعل، والوسائل المتاحة أمامه أو التي يظن أنها متاحة، فضلا عن معرفة تقويم الفاعل لمختلف وسائله هذه، التي تحدد حقل الممكنات الناجم عن الوضع التفاعلي الذي يكون منغمسا فيه". (خليل أحمد خليل، 1984، ص: 175، 176).

بمعنى العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وإنما سلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. وكان لكروزي وفريدبرغ الفضل في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي، واعتبرا أن الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير، وهذه مسلمة أساسية ينبغي اتخاذها في أي مؤسسة، (سوف يتم إثبات هذا في الجداول الخاصة بالفرضية الثانية) ، لهذا فان قوة المؤسسة تكمن في مدى قدرتها على توجيه الأمور بلباقة، بحيث تتمكن بطريقة دبلوماسية على تخفيف جميع الضغوط و الاختلافات التي تبرز داخل المؤسسة، والطاقة البشرية لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدافعة لركب الحضارة الإنسانية، وهي من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، وبناء على ذلك فان التوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية، يساعد على نجاح أهداف المؤسسة ومزيد من فعاليتها وانتعاشها. وبما أن عامل مؤسسة الضمان الاجتماعي مشبع الحاجات وبالخصوص من الجانب المادي لطبيعة النظام المتبع بالمؤسسة - وكما أكدته المقابلة التي جرت مع المسؤولين- لذا فان عامل الضمان الاجتماعي وكما أكدته القيم الإحصائية يحتاج إلى التدعيم من الجانب الاجتماعي والنفسي لبيد أقصى جهد، وذلك لأن أغلب أفراد العينة يسلكون سلوكيات لا تتماشى مع قيم المؤسسة ومعاييرها والتسيير العقلاني بها، ويرجعون هذا في الأساس إلى الإحساس بوجود التمييز بين العمال من طرف المسؤولين. وهذا ما أثبتته دراسات التون مايو* من خلال الدراسات التي أجراها ربطت بين الوضع الاجتماعي والنفسي للعمال ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم، ووضعت نصب أعينها أوضاع العمال بصفتهم جماعات بشرية، لهم الحق في العيش الكريم، والدخل المادي المناسب، وذلك في جو من العلاقات الاجتماعية المناسبة (عدم التمييز بين العمال) ، والإدارة تنظر إلى العمال نظرة اجتماعية، وليست نظرة إلى أفراد، لأن العمل كما هو معروف نشاط اجتماعي وليس الأجر هو كل ما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية أكثر إلحاحاً وضرورة من الأجر المادي، يسعى العامل لإشباعها والوصول إليها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، كحاجته للحصول على مكانة اجتماعية مناسبة لإمكاناته ومؤهلاته تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم. ومنه نستنتج أن طموحات أغلبية العمال تميل نحو المسؤول المثالي صاحب الكفاءة والقادر على التمييز بين العمال ذوي الكفاءات والذين ليست لهم الكفاءة، وليس التمييز على أساس المحسوبية كما تم توضيحه.

* يمكن الرجوع للفصل الثالث الخاص بالسلوك التنظيمي

4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (17): يمثل اهتمام العامل بتنظيم الوقت داخل فترة العمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تحديد دقيق اهتمام العامل بتنظيم الوقت داخل فترة العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	78	%57.7	45	%42.3	33	نعم
%100	22	%63.6	14	%36.4	8	لا
%100	100	%59	59	%41	41	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة الذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال بنسبة %59 مقارنة بنسبة %41 للمبحوثين الذين أجابوا بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال داخل المؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن نسبة %63.6 من الأشخاص الذين لا يهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل وبالتالي يغيب التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، في حين نجد تقابلها نسبة %57.7 سجلت للأشخاص الذين يهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل، كما سجلت نسبة %42.3 لدى الأشخاص الذين يشيرون إلى وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال ويهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل، تقابلها نسبة %36.4 للذين لا يهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل داخل المؤسسة. فكيف يمكن تفسير هذه النتائج؟

سوسيولوجيا يمكن تأويل ذلك بان الغالبية العظمى من مفردات العينة لا يهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل ويغيب عندهم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، وهذا شيء منطقي داخل المؤسسة وهو عدم الاهتمام والامبالاة بالوقت الرسمي للعمل سيؤثر بالسلب على التسيير العقلاني. ولكن ما يبقى غامضا هو السبب الذي يجعل العمال يسلكون هذه السلوكيات دون غيرها - فمن خلال ملاحظتنا للميدان ومقابلة بعض العمال بالمؤسسة خلال فترة الدراسة الاستكشافية عن الموضوع في بداية البحث- اتضح لنا أن عمال المؤسسة لا يحبذون فكرة نمط التسيير التسلطي من طرف المسؤولين، بالرغم من وجود فكرة تحقيق أهداف المؤسسة لديهم لأنها تعود عليهم بالفائدة عند تحقيقها الأرباح، إلا أن هذا النمط من التسيير أساسا يخلق لهم نوع من التقييد في العمل و يصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر، وتسلبهم أهم شيء يرغب فيه العامل وهو الإبداع والحرية في العمل و بدون هذا

سرعان ما يؤدي العامل إلى حالات الاكتئاب، واستخدام سلوكيات إستراتيجية عقلية متمثلة في عدم الاهتمام واللامبالاة بتنظيم الوقت، "وهذا ما يثبته كروزي وفريدبارغ بحيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه، مثلما جاءت به النظريات الميكانيكية أو الشرطية، بل بالعكس هو نتاج استخدام لحرية مهما كانت درجة هذه الحرية". (Michel de Coster ,Francois Pichault , 1998, p.96) . كما أن المسؤول لا يستطيع أن يجرد الأفراد من طبائعهم و تكوينهم الثقافي لكي ينسجم مع الوظيفة التي تسند إليه، وهذا يحتم على المسؤول أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفرد و مزاجه قبل أن يكلفه أية مسؤولية معينة، وتجاهل الإدارة لأهمية العلاقات الإنسانية في تعاملها كثيرا ما ينجم عليه انحراف السلوك ويكون رد فعل العاملين غير متوقع، لذا ما ننصح به المؤسسة هو أن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال لأي تنظيم ناجح .

لكن من زاوية أخرى يمكن أن نستنتج أن هناك بعض الأشخاص تترسخ في ذهنياتهم عدم الاهتمام بالعمل ولا بتنظيم الوقت الرسمي للعمل وهذا نابع من التنشئة الاجتماعية للعامل كونه نتاج المجتمع الجزائري، وهذا ما تم تأكيده ميدانيا في دراسة *رتيمي الفضيل سنة 2004 بحيث توصل إلى نتيجة مفادها وهي أن عدم التمسك بالتنظيم العقلاني داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، وأن نسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، يحملون ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتنظيم العقلاني الموضوعي.

لذا نلاحظ أن قيمة الوقت لم تجد لها مكانا في الضمان الاجتماعي، مع غياب تقاليد الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف.. الخ. وهذا رغم الإجراءات القانونية الموضوعية من جهة، وكذا من جهة أخرى ظهور وقت غير الرسمي والمتمثل في الوجود الشكلي للأفراد داخل الضمان الاجتماعي متملصين من أداء مهامهم ومنشغلين بقضاء حاجياتهم الخاصة. بمعنى دخول العامل إلى العمل في الوقت الرسمي لمنع العقوبات، ومن ثم ينصرف إلى قضاء الحاجيات الخاصة على حساب وقت العمل الرسمي بالمؤسسة. فإلى ماذا تؤدي هذه السلوكيات السلبية الناتجة عن التسبب العمال وكيف تؤثر على التنسيب العقلاني بالمؤسسة؟ وماهي الأسباب التي تجعل العامل يسلك هذه السلوكيات، هل سببها يعود إلى ظروف شخصية للعامل أم يكمن السبب في المنظمة في حد ذاتها بالدرجة الأولى ؟ وهذا ما يتم إثباته في الجدول الألاحقة والخاصة بالفرضية الثانية.

* يمكن الرجوع إلى الفصل الأول في الدراسات السابقة

جدول رقم (18): يمثل اهتمام العامل بالالتزام والانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تحديد دقيق في تقسيم اهتمام العامل بالالتزام للحضور في الوقت الرسمي للعمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	78	%52.6	41	%47.4	37	نعم
%100	22	%81.8	18	%18.2	4	لا
%100	100	%59	59	%41	41	المجموع

تحليل الجدول:

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (18) والمتعلق باهتمام العامل بالالتزام والانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، نجد أن الاتجاه العام لبيانات الجدول تمثل نسبة 59% لدى الأشخاص الذين يشيرون إلى وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، في مقابل ذلك نسبة 41% للأشخاص الذين يرون غياب التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة.

كما تبين الخانات الصدرية للجدول أن نسبة 81.8% للأشخاص الذين لا يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل ويغيب عندهم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 52.6% للذين يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل، كما سجلت نسبة 47.4% لدى الأشخاص الذين يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل وبالتالي وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، إلا أن نسبة 18.2% فقط للذين لا يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل مع وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال.

يمكن التفسير السوسولوجي لبيانات الجدول أعلاه أن العمال لا يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل، وبالتالي ينعكس بالسلب على التسير العقلاني القائم على وجود تحديد واضح ودقيق في تقسيم الأعمال، فالتنظيم العقلاني عموماً يركز على مجموعة من القواعد منها تقسيم العمل، وهذا ما نلمسه في الفكر العقلاني الخلدوني الواقعي البعيد عن الطرح الميتافيزيقي، عند إشارته إلى تنوع الأنشطة المختلفة للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعن التمايز بين نوعية الحرف و المهن المختلفة التي ترتبط بنوع النشاط، والحاجة الاجتماعية لميل الناس للتعاون والعيش معاً. بحيث فسر ابن خلدون على ضوءها ظاهرة تقسيم العمل في المجتمع. فالإنسان لا يستطيع أن يلبي حاجاته الأساسية والضرورية بمفرده في

المجتمع الذي يعيش فيه، و من ثم فهو في مسيس الحاجة للتعاون مع الآخرين حتى يلبي تلك الحاجات والضروريات الأساسية.

ويرى ابن خلدون أن العقلانية هي مجموعة من الأدوار أو الأفعال والقوانين والإجراءات التسييرية التي تعمل على تحقيق وظيفة السلطة، و هي ليست وليدة تقسيم المجتمع إلى طبقات ولا وليدة التقسيم الاجتماعي للعمل، بل هي وليدة العصبية التي لها أساس ثقافي وتعبر عن انساق من التصورات المؤسسية والإيديولوجية التي تراكت تاريخيا وفق عمليات ديناميكية عرفها مجتمع البدو والحضر على حد سواء.

لذا فعندما نتكلم على الثقافة كمحدد للسلوك أو موجه للفعل داخل المنظمة من منظور الفعل الاجتماعي، يعني أن هذا التصور يعتبر المؤسسة بصفاتها نسق اجتماعي مكون من مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية، لهم خصائص سوسيولوجية وثقافية. ويبين لنا من خلال دراستنا وتحليلنا لواقع المؤسسة الخدمانية في الجزائر أن السلوكيات والأفعال لا تتحكم فيها القوانين العقلانية. بحيث نجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاعة والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير التسيير العقلاني، وذلك لأننا نجد أن السلوكيات الفردية للعمال أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها الإستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها، وليس من الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. أي أن الإستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتمرده عليها، هذه الإستراتيجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة. فهي في الحقيقة القوة المحركة لسلوكيات العمال في المؤسسة الخدمانية.

ومن خلال ما تم تبينه نجد أن الميدان بعيد كل البعد عن التسيير العقلاني من خلال مؤشر تحديد وتقسيم الأعمال في المؤسسة، ومن خلال إجابة غالبية المبحوثين بعدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، والذي كان سببه وجود إفراط من طرف العمال بعدم الالتزام بالحضور في الوقت الرسمي للعمل لثقافة اجتماعية متحجرة في ذهن العامل ونابع من الواقع المعاشي لديه، أضف إلى ذلك ثقافة المحسوبية التي طغت على المؤسسات و إذا اعتبرنا الأهداف ضرورية لكل مجالات التسيير في المؤسسات فإن نجاحها إنما يتوقف على الإداريين المكلفين بالسهر على تحقيقها، وعلى المسؤولين الذين يمثلون القوة الأساسية لتوجيه الأداء وعلى كل العاملين الذين يمثلون نقطة تطبيق أهداف المؤسسة. فحسن تسيير المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق كل هذه الأهداف في إطار تنظيمي جيد.

ويتضح هذا أكثر بوجود النسبة 47.4% التي توضح اهتمام العمال بالالتزام بالحضور بالوقت الرسمي يحقق بالضرورة وجود تقسيم وتحديد الأعمال بالمؤسسة، وهذا يبين أن التسيير العقلاني مرتبط بدرجة وجود الانضباط والالتزام من طرف العمال، وغياها سينعكس على إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة العمال، لان الانضباط واحترام الوقت الرسمي للعمل سيولد وجود دائم للعاملين

بالمؤسسة وبالتالي تتحدد المهام وتنقسم الأعمال بالتساوي بين العمال، وغيابهم أو تأخرهم سوف يحدث فوضى أساسها اختلال الأدوار.

جدول رقم (19): يمثل تأثير سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وبمستوى العمل داخل المؤسسة.

المجموع	مواجهة مشاكل في الغالب		سرعة في التنفيذ		بطئ في سير العمل		مستوى العمل داخل المؤسسة سلوك العامل تجاه المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت		
% 100	23	%60.9	14	%13	3	%26.1	6	التهاون
% 100	20	%75	15	%20	4	%5	1	التسيب
% 100	7	%57.1	4	%14.3	1	%28.6	2	تقديم الخدمات للزبائن بمقابل
% 100	9	%55.6	5	%11.1	1	%33.3	3	الكرهية والعداء مع العمال
% 100	30	%66.7	20	%20	6	%13.3	4	عدم الاهتمام بالعمل
% 100	11	%18.2	2	%27.3	3	%54.5	6	العمل تبعاً للضمير
% 100	100	%60	60	%18	18	%22	22	المجموع

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه و الموضح للعلاقة القائمة بين سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 60% للذين أجابوا بأن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، تليها ثمانية نسبة 22% للذين يرون وجود بطئ في سير العمل بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 18% للأشخاص الذين كانت إجابتهم أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ. كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة و هي 75% للذين يسلكون سلوك التسيب وبالتالي يواجهون مشاكل في الغالب داخل المؤسسة، تقابلها نسبة 66.7% للذين لا يهتمون بالعمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 60.9% للذين يكون سلوكهم التهاون داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 57.1% للذين يقدمون الخدمات للزبائن داخل المؤسسة بقابل، أما بالنسبة للذين يسلكون سلوك العداء والكرهية مع العمال وبالخصوص الأشخاص المتحصلين على الحوافز 55.6%، في حين نجد اقل نسبة 18.2% فقط للذين يعملون داخل المؤسسة برقابة الضمير.

أما بالنسبة للعمال الذين يرون وجود بطئ في عملية التسيير فنجد أن نسبة 54.5% للذين يعملون برقابة الضمير، تقابلها نسبة 33.3% و 28.6% و 26.1% للذين يكون سلوكهم العداء

والكراهية بين العمال، وتقديم الخدمات للزبائن بمقابل و يتهاونون في تأدية الأعمال بالمؤسسة على التوالي. كما سجلت نسبة 13.3% للعمال الذين لا يهتمون بالعمل في فترة العمل الرسمي، تليها نسبة 5% للعمال الذين يسلكون سلوك التسيب.

في حين نجد أن المبحوثين الذين يرون أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ فإن أعلى نسبة نجدها عند العمال الذين يعملون برقابة الضمير بنسبة 27.3%، تقابلها نسبة 20% للعمال الذين لا يهتمون بالعمل ويتسيبون أثناء الوقت الرسمي للعمل، في حين نجد نسبة 14.3% و 13% و 11.1% للذين يقدمون الخدمات للزبائن بمقابل و يتهاونون في تأدية الأعمال بالمؤسسة ويسلكون سلوك العداء والكراهية بين العمال على التوالي. فإلى ماذا يمكن أن نرجع ذلك؟

يمكن إرجاع هذا التفاوت في النسب وإجابات المبحوثين بين سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة، إلى أن اغلب الخانات تدل على وجود مشاكل في الغالب داخل المؤسسة، وهذا يبين لنا أن كل هذه الأشكال من السلوكيات غير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموماً، والضمان الاجتماعي خصوصاً والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسبب بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل. دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي جعل الأعمال تتعطل وتواجه مشاكل في الغالب، أو تسير ببطء، وعدم الانضباط في مواعيد الحضور، وكل هذه السلوكيات تعيق التسيير العقلاني والتنظيم العلمي الذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ والتوجيه والرسمية والمركزية، والتقييم بعدالة تبعاً للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة. وذلك لأن موضوع العقلانية في التسيير يجب أن يكون عبارة عن إجراءات عملية مطبقة وسارية المفعول وليس حبراً على ورق. وكل هذه السلوكيات المتناقضة بالرغم من أن العامل يراها معيقة للتسيير العقلاني ولأهداف المؤسسة، إلا أنه يبررها بالواقع ويرى أن الظروف المحيطة هي المحددة لهذا السلوك. ومن خلال ما صرح به المسؤولين عندما تم أسئلتهم عن أسباب السلوكيات السلبية داخل المؤسسة خصوصاً التهاون وعدم الاهتمام بالعمل، تمت الإجابة إلى أن السبب راجع إلى بطئ عملية الترقية، ونقص عملية الحوافز المادية المطبقة داخل المؤسسة. أما بالنسبة للعمال كما تم استكشافه في الدراسة الاستطلاعية في المرحلة الأولى من البحث، وكما تم التحصل عليه من خلال إجابات المبحوثين من خلال جمع البيانات، تم التوصل إلى أن سبب سلوكهم السلوكيات السلبية بالمؤسسة راجع في التوزيع غير العادل في إجراء عملية الترقية وإعطاء الحوافز - كما تم إثباته في جداول الفرضية الأولى - لذا نستطيع القول أنه ليس هناك سلوك لاعقلاني بالنسبة للعامل داخل المؤسسة وسلوكياته إن لم عقلانية بالنسبة لأهدافه، فهو عقلاني بالنسبة للفرص السانحة في هذا النطاق، لذا فإن من بين الأهداف الإستراتيجية الفردية التي يصبوا إليها داخل المؤسسة

هي العدالة في التقييم والتقدير والاحترام من طرف المسؤول، وعدم التمييز بينه وبين بقية العمال بالمؤسسة.

كما يمكن النظر إلى هذه الأرقام من زاوية أخرى وهي أن العامل عند اختياره لأي مؤسسة يهمله كثيرا القيم السائدة بها، لان ثقافة المؤسسة بما فيها القيم تلعب دور كبير في إعطاء العامل القدرة على العمل، فالعامل عندما يحس أن قيمه تتوافق مع قيم المؤسسة تجعله أكثر دافعية و رغبة في الانتماء والإخلاص لهذه المؤسسة، وتبني قيمها و معاييرها بحيث يساهم هذا الشعور مساهمة كبيرة وفعالة وإيجابية للمؤسسة، وهذا ما تثبته النسبة 27.3% والتي تمثل أعلى نسبة للمبحوثين الذين يعملون تبعا لرقابة الضمير وبالتالي سير العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ وتحقيق التسيير العقلاني، لأنه كثيرا ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم توافق وتطابق قيم العامل مع القيم السائدة في المؤسسة لذلك على الأفراد والمؤسسات تفادي مثل هذه الضغوطات عن طريق الاختيار الجيد للطرفين، لتحقيق تكيف و توافق وبالتالي أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(20): يمثل تطبيق العامل للوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة وعلاقته بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال تطبيق العامل للقوانين
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	65	%49.2	32	%50.8	33	نعم
%100	35	%77.1	27	%22.9	8	لا
%100	100	%59	59	%41	41	المجموع

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال، ما مدى تأثير تطبيق العامل للوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة وبوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 59% للذين يرون عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 41% للذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، أما أعلى نسبة في الخانات الصدرية للجدول و المقدر ب 77.1% كانت للذين لا يطبقون القوانين وبالتالي عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، تقابلها نسبة 49.2% للعمال للذين يطبقون القانون، في حين نجد أن أعلى نسبة للذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال وهو

نتائج تطبيق القوانين من طرف العاملين بنسبة 50.8%، تقابلها أقل نسبة 22.9% للمبحوثين الذين لا يطبقون القوانين، فكيف يمكننا تفسير هذه المعطيات؟

في هذا الصدد فالضرورة المنهجية تقتضي التحليل السوسولوجي ضمن مسار محدد يوضح التسيير العقلاني باعتباره ظاهرة اجتماعية عصرية، يمكن دراسته من جانب التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال والذي يركز في الأساس على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمة التي تحدد الفعل العقلاني من غيره، حيث يعتبر الفعل عقليا حين يكون موجه نحو هدف وغاية محددة ليكون هادفا عقليا.

لذا نرى أن سلوكيات العمال ومدى تطبيقهم للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، لها تأثير واضح على تحقيق أو إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مبدأ من مبادئ التسيير العقلاني، والمتمثل في التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال، والذي أشار إليه فايول واعتبره من المبادئ الأربعة عشر التي تقوم عليه الإدارة الرشيدة، واعتبر أن هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة القائمة على التسيير العقلاني، "ويرى فايول أن تقسيم العمل يسمح على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح، الأمر الذي يمكن العامل من إنجاز الكم والكيف المرجوين بجهد أقل لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الإنجاز مع مرور الوقت. وللاشارة هنا لا يجب الإسراف في التقسيم والتخصص لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة". (بوابية محمد الطاهر، 2004، ص: 125، 128).

كما نفسر هذه المعطيات سوسولوجيا كما بينه دور كايم وهو أن العقلانية تظهر في محاولته الربط في تفسيره لوظيفة تقسيم العمل و فكرته للنظام الاجتماعي وأنواع متعددة وأشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي المتنوع مثل النظام العائلي، والنظام الوظيفي والمهني، والنظام القومي أو الوطني. ومن خلال هذا النظام يعكس بصورة أو بأخرى طبيعة تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتحديد الواجبات و الحقوق داخل كل تنظيم أو جماعة اجتماعية ابتداء من تنظيم العائلة أو الأسرة وحتى التنظيمات الكبرى المعقدة في المجتمع.

وهذا يبين أن تحقيق التسيير العقلاني لا بد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لان استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، والمعرفة الجيدة والدقيقة للقواعد التنظيمية وحسن استعمال واستغلال هذه المعرفة، تجعل من أفراد المنظمة الأكثر استفادة من علاقات السلطة بينهم وبين التنظيم، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، وكلما التزم العمال داخل المؤسسة، كلما تحقق التسيير العقلاني بالمؤسسة وهذا ما يثبتته أكثر الجدول اللاحق.

جدول رقم (21): يمثل كيفية قضاء العامل لوقت عمله وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة.

المجموع	مواجهة مشاكل في الغالب		سرعة في التنفيذ		بطئ في سير العمل		مستوى العمل داخل المؤسسة كيفية قضاء العامل وقت عمله بالمؤسسة
	%	ت	%	ت	%	ت	
	52	%59.6	13	%25	8	%15.4	كله في العمل
	27	%59.3	1	%3.7	10	%37	تتفقد بعض الأصدقاء
	14	%64.3	2	%14.3	3	%21.4	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس
	7	%57.1	2	%28.6	1	%14.3	قضاء الوقت في تسوية الأمور الإدارية
	100	%60	18	%18	22	%22	المجموع

تحليل الجدول:

تختلف اتجاهات المبحوثين في العلاقة بين كيفية قضاء العامل لوقت عمله داخل فترة العمل وبمستوى العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يعبر عنه الجدول أعلاه بلغة الأرقام، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثله مواجهة المؤسسة لمشاكل في الغالب بنسبة 60%، في حين نجد أن نسبة 22% للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة يتم التسيير بها ببطء، كما سجلت نسبة 18% للذين أجابوا بأن المؤسسة يتم التسيير بها بسرعة في التنفيذ.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن نسبة 64.3% كانت للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب ومعظم أوقاتهم داخل المؤسسة يقضوه في الترفيه عن النفس، تقابلها مباشرة نسبة 59.6% و 59.3% للذين يقضون وقت عملهم كله في العمل وتفقد بعض الأصدقاء على التوالي. وتليها في ذلك نسبة 57.1% للأشخاص الذين يقضون وقت عملهم في تسوية الأمور الإدارية، في حين نجد أن 28.6% للذين يقضون وقت عملهم في تسوية الأمور الإدارية ومع هذا يوجد سرعة في التنفيذ داخل المؤسسة، تقابلها نسبة 25% للذين يقضون كل أوقاتهم في العمل بالمؤسسة، كما نجد نسبة 14.3% للعمال الذين يقضون أوقاتهم داخل المؤسسة في الترفيه عن النفس، وتقل النسبة إلى 3.7% للعمال الذين يقضون عملهم في تفقد بعض الأصدقاء.

كما سجلت أعلى نسبة للعمال الذين يقيمون العمل بالمؤسسة على أنه يتم ببطء في التسيير ب37% وهم من العمال الذين يتفقدون الأصدقاء خلال فترة العمل، تليها نسبة 21.4% للعمال الذين يقضون وقت العمل في الترفيه عن النفس، تقابلها نسبة 15.4% و 14.3% للعمال الذين يقضون كل

أوقاتهم داخل المؤسسة في العمل وقضاء الوقت في تسوية الأمور الإدارية على التوالي. فما هي الدلالات التي يمكن أن تدلنا بها هذه النتائج ؟

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الغالبية العظمى من العمال تهمهم مصلحتهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك حسب ما أفادتنا به النسب المعروضة أن العامل يقضي معظم وقته في العمل في الترفيه عن النفس، ولأن العامل مهما يكن يبقى بشر يميزه طابع حب الذات، وبالخصوص في الوقت الحالي الذي نعيشه، الذي يفرض على الأشخاص النظر إلى المصلحة الشخصية، سواء من ناحية الراتب المناسب والمكافئات والحوافز المادية أو من خلال تحقيق الذات والترفيه عن النفس، كما أن سلوك الأفراد داخل المنظمة، تتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي، وأن سلوك الفرد ما هو إلا ردة فعل واعية منطلقة من قراءة ذكية للوضعية المهنية والاجتماعية التي يعيشها العامل، فهو يقارن بين عوائد الوظيفة، وبين أعباءها ومتاعبها، وله كل القدرته على التعديل أو التغيير من هذا الواقع على حسابه الشخصي، وهذا بدوره أثر على التسيير العقلاني القائم بالمؤسسة، مما جعله يعرف مشاكل في اغلب الأحيان، كما يتبين لنا أن العامل الذي يبحث داخل المؤسسة عن ترفيهه للنفس يعود حتما إلى ضغوطات ومكبوتات نفسية كانت أو مادية أثرت في ذات العامل، مما نجم عنها سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني القائم في الأساس في استغلال وقت العمل الرسمي كله في تحقق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وهذا ما ركز عليه زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل (تايلور 1920 Taylor) حيث انه ركز في دراسته، على شكل واحد من سوء السلوك، وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك، والتباطؤ في الأداء، والخداع، وسلوكيات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. ولكنه لم يرق بدراسات عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، واقتصر تفسيره على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان. ولقد اعتقد تايلور أن معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم إلى أماكن العمل، يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال والتقيد بالتسيير العقلاني. وفي قوله "تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، أنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم. إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال 15 دقيقة من ارتكابكم المخالفة. وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ، والتظاهر في الأداء؛ فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش، وعنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية". (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص: 25، 26).

وهذا يبين لنا أن معظم السلوكيات السلبية وخصوصا مظاهر التسيب داخل المؤسسة، سوف تتحوا بالمؤسسة إلى تباطؤ الأداء ومواجهة الكثير من المشاكل، مما يعيق التسيير العقلاني المخطط له من قبل المؤسسة. لأن قضاء وقت العمل الرسمي في الأداء المطلوب من طرف كل عامل مثل يرى تايلر، وكما تم تبينه في النسب الموضحة في الجدول أعلاه، سيؤدي حتما إلى سرعة في التنفيذ وأداء

دقيق وتحقيق الأهداف المطلوبة. ولا ننسى أيضا أن العامل كلما زادت استقلاليته كلما زادت منطقة الارتياح لديه اتساعا، وبالتالي تنامي سلطة هذا الفاعل، الذي مهما كان موقعه في المنظمة فهو يحتكم على منطقة يسميها كروزي وفريدبارغ "منطقة الارتياح"، وهي منطقة تجعل تصرفات الفاعل غامضة وغير متوقعة بالنسبة للفاعلين الآخرين، فالمسؤول الذي يصدر التعليمات التنظيمية ليس متأكدًا بصفة مطلقة من استجابة الأفراد الفاعلين لتعليماته، كما لا يمكنه حتى التنبؤ بكيفية ودرجة الاستجابة، فهناك شك وغموض يسودان هذه الوضعية المهنية، مما يزيد من هامش حرية الفاعل ومجال مناوراته، "ويعرف الارتياح على أنه تفاعل في إطار الرهانات التنظيمية بين الفاعلين، فهو بمثابة الوسيلة التي يستعملها كل فاعل كي يكون غامضا باتجاه الآخرين"، Michel Crozier & Erhard Friedberg, 1977, (p. 47,48) هذا وقد أكد الكثير من الباحثين أن المنظمات معرضة وباستمرار للعديد من الارتياحات، والتي تعد من المشاكل الأساسية والمؤرقة للمنظمة. إذن فمنطقة الارتياح هي محصلة لمختلف الاستراتيجيات التي يمارسها العاملون وغير الخاضعة بالضرورة للقواعد التنظيمية.

ويمكن أن نستخلص من كل ما سبق أن العامل بطبيعته البشرية فرد قابل للعمل والنمو والتطور، وخصوصا الفئة التي أجابت أنها تقضي كل وقتها في أداء العمل، وما على المؤسسة إلا تطويع هذه الشحنات الباطنية للعمال في تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعامل وتقدير ذاته ومنحه الثناء والاحترام، بقدر ما يمكن، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم (22): يمثل كيفية قضاء العامل لوقت العمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق لتقسيم الأعمال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تحديد دقيق لتقسيم كيفية الأعمال قضاء وقت العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	52	%55.8	29	%44.2	23	كله في العمل
% 100	27	%70.4	19	%29.6	8	تفقد بعض الأصدقاء
% 100	14	%57.1	8	%42.9	6	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس
% 100	7	%42.9	3	%57.1	4	قضاء الوقت في تسوية الأمور الإدارية
% 100	100	%59	59	%41	41	المجموع

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه و الموضحة للعلاقة القائمة بين قضاء العامل لوقت العمل وعلاقته بوجود تحديد دقيق لتقسيم الأعمال داخل المؤسسة. ممثلة للاتجاه العام تنصدها ممن أجابوا بعدم وجود تحديد دقيق لتقسيم الأعمال داخل المؤسسة بنسبة 59% ، تليها نسبة 41% فقط للمبحوثين الذين أجابوا بوجود تحديد دقيق لتقسيم الأعمال داخل المؤسسة.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ، حيث نجد أن أعلى نسبة يشير إليها الجدول 70.4% للمبحوثين الذين كانوا يقضون وقت عملهم في تفقد بعض الأصدقاء مما انجر عن هذا السلوك عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 57.1% و 55.8% لكل من العمال الذين أجابوا أن سلوكهم داخل المؤسسة يكون قضاء الوقت في الترفيه عن النفس و كله في العمل على التوالي، تليها نسبة 42.9% للمبحوثين للذين يتم قضاء وقتهم المهني في تسوية الأمور الإدارية.

أما العمال الذين أجابوا بأن هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال فكانت أعلى نسبة للعمال الذين يتم قضاء وقتهم المهني في تسوية الأمور الإدارية بنسبة 57.1%، تقابلها كل من نسبة 44.2% و 42.9% للعمال الذين يقضون وقت عملهم كله في العمل و قضاء الوقت في الترفيه عن النفس، تقابلها أقل نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكهم يكون تفقد بعض الأصدقاء بنسبة 29.6% . فإلى ماذا توحى هذه المعطيات ياترى ؟

أننا نعتقد أن سبب ظهور هذه المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى ، وهذا ما نحاول الوصول إليه وهو أن نلقي الضوء ونستكشف في أغوار السلوكيات التنظيمية ، أي أننا نريد أن نكشف عن موقع المسألة القيمية من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وبمعنى آخر نقوم بالبحث عن أصول تلك السلوكيات السلبية (عدم اللامبالاة بأهمية وقت العمل الرسمي بالمؤسسة وقضائه في الترفيه عن النفس بدل العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة) التي هي أساس كل المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية. وهذا راجع إلى أن أي مشكل أو خلل تنظيمي فهو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد المنضوين داخل هذه المنظمة.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن أن نسجلها من البيانات الكمية للجدول، أن هناك عدة استراتيجيات مختلفة الأهداف تمّ بناءها من طرف المبحوثين تجاه المؤسسة واستعملت فيها الحسابات العقلية، لأن غالبية المبحوثين أشاروا إلى أن معظم أوقاتهم داخل المؤسسة يقضونه في تفقد بعض الأصدقاء وقضاء وقتهم في الترفيه عن النفس، وهذا يتنافى مع التسيير العقلاني بالمؤسسة، وحتما يخل بالوظائف والأدوار المهنية المقسمة بين العمال، لأن هناك أعمال محددة بالمؤسسة لا تستحق التأجيل، وبالتالي ألزم عمال آخرين القيام بهذه الأدوار بالرغم من أنها ليست من صلاحياتهم. وهذه الفئة هي التي غالبا ما تعمل بالوازع الأخلاقي وبرقابة الضمير، وهذه السلوكيات الطاغية على العمال كلها ناتجة من الحرية النسبية التي يتمتع بها العمال داخل المؤسسة والمتمثلة في المحسوبية مع الرؤساء، لأن العمال يستخدمون أحد أساليب التفكير العقلاني والترشيد والحساب، التي تأخذ بعين الاعتبار معايير المصلحة الشخصية للعامل. وهذا يدل على أن الظروف المناسبة للعمل سواء منها الفيزيائية أو الاجتماعية هي التي تقف وراء ظواهر السلوكيات السلبية بالمؤسسة ، وهذه الظروف تتبع أصلا من الإيمان بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تعتمد الأسس العقلانية وتحترم الجوانب الإنسانية والشخصية للفرد حتى يحقق تواءما و انسجاما مع محيط عمله وبالتالي الاستقرار فيه ، ولهذا لا بد من تطبيق نظم إدارية وأساليب عمل تتماشى والمعطى الاجتماعي والنفسي للعاملين (انسحاب عامل المحسوبية من المؤسسة) ، لضمان نجاح المؤسسة، وعندما نتحدث عن هذا المعطى الثقافي والاجتماعي التنظيمي فلا يعني أننا نريد تصميم العمل حسب العقلية والذهنية السائدة لدى العامل بكل سلبياتها وإيجابياتها ، بل نعني مراعاة المحاور الكبرى في هذا الواقع التنظيمي ، ومحاولة تكييف العامل مع القواعد الموضوعية والعقلانية.

ومن هذا المنطلق نجد أن العلاقات السلوكيات السلبية الناتجة عن تسيب العمال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري، وهي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتشكل عائقا تنظيميا فعليا، يعيق تكريس الثقافة التنظيمية العقلانية التي تعتبر الرهان الحقيقي لنجاح مؤسساتنا الاجتماعية والخدمية.

جدول رقم (23): يمثل تأثير غيابات العمال بمستوى العمل داخل المؤسسة.

المجموع		مواجهة مشاكل في الغالب		سرعة في التنفيذ		بطئ في سير العمل		مستوى العمل داخل المؤسسة الغيابات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
% 100	62	%61.3	38	%14.5	9	%24.2	15	كثيرة	
% 100	38	%57.9	22	%23.7	9	%18.4	7	أحيانا	
% 0	0	%0	0	%0	0	%0	0	نادرا	
% 100	100	%60	60	%18	18	%22	22	المجموع	

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، يتضح لنا جليا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر ب 60% ممن أجابوا بوجود مشاكل في الغالب، مقابل ذلك نسبة 22% للعمال الذين يرون أن العمل داخل المؤسسة يتم ببطء في عملية التسيير، تليها كذلك نسبة 18% للعمال الذين يرون أن سير العمل بالمؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ ودقة في العمل، في حين نجد أن الخانات الصدرية تشير إلى نسبة 61.3% بالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن بوجود غيابات كثيرة مما جعل المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، تقابلها نسبة 57.9% للعمال الذين أجابوا بأن بوجود الغيابات أحيانا بالمؤسسة، وأخيرا تتعدم النسبة عند المبحوثين الذين صرحوا بندرة الغيابات في المؤسسة. أما بالنسبة للفئة التي ترى أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتم ببطء في التنفيذ فقد صرحوا بوجود غيابات كثيرة بالمؤسسة فوجد نسبتها 24.2% ، تليها نسبة 18.4% للذين صرحوا بوجود غيابات أحيانا ، وتغيب النسبة عند الذين أجابوا بندرة الغيابات بالمؤسسة .

كما سجلت نسبة 23.7% للعمال الذين صرحوا بوجود غيابات أحيانا مما أدى إلى سير العمل داخل المؤسسة يتم بوضوح وسرعة في التنفيذ ودقة في العمل، تقابلها نسبة 14.5% للعمال الذين صرحوا بكثرة الغيابات بالمؤسسة ، و أخيرا تغيب النسبة عند فئة العمال الذين يرون أن الغيابات نادرة بالمؤسسة. فبماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسولوجيا ؟

إن التحليل السوسولوجي للجدول أعلاه يوضح لنا أن إشكالية الغياب موجودة بكثرة في مؤسساتنا الخدمائية، والتي توحى بعدم وجود إدارة قوية صارمة تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمال، حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والعالية، أما الانضباط واحترام الوقت أصبح عادة نادرة وغير عادية، وهذا كله نتاج ما توصلنا إليه في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والذي كان هناك شبه إجماع في أغلبية الجداول إلى أن المحسوبة

من بين السلوكيات الإستراتيجية بالمؤسسة التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة ، وكل هذه الغيابات الكثيرة والمسجلة على العمال بالمؤسسة عمالا كانوا أم مسؤولين، أصبحت لا تتماشى ومتطلبات العقلانية بالمؤسسة. كما أن وجودها أزعج حتى بعض العامل والزملاء خصوصا الذي ليست لديه علاقات خاصة مع المسؤولين فهو لا يستطيع التأخر خوفا من المحاسبة الإدارية- لأنه يحاسب على العكس العمال الذين لديهم معارف وعلاقات مع المسؤولين يتم العفو عنهم كما تم إثباته في الجداول السابقة- وهنا تغلبت قيمة المحسوبية والاتكالية على نظام المؤسسة القائم على التقيد القوانين واللوائح التنظيمية. وهذا ما يتم إثباته أكثر في الجدول اللاحق.

جدول رقم (24): يمثل تأثير الغيابات على ردود أفعال المسؤولين تجاه هذا السلوك بالمؤسسة.

ردود أفعال المسؤولين الغيابات		المعاقبة تبعا للقوانين		العفو عنه		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت
كثيرة	0	%0	1	%100	1	% 100	1
أحيانا	20	%32.8	41	%67.2	61	% 100	61
نادرا	18	%47.4	20	%52.6	38	% 100	38
المجموع	38	%38	62	%62	100	% 100	100

تحليل الجدول:

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه، والتي توضح لنا تنبؤ الجدول السابق، يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة يتم العفو عنهم المسؤولين عند غياباتهم بنسبة %62، مقارنة بنسبة %38 فقط من الأشخاص الذين يتم معاقبتهم تبعا للقوانين بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية ، فنلاحظ أن نسبة %100 من الأشخاص الذين يتم العفو عنهم بالرغم من وجود غيابات كثيرة، تقابلها نسبة %67.2 للعمال الذين يتغيبون أحيانا، في حين سجلت نسبة %52.6 للأشخاص الذين أجابوا بندرة الغيابات، أما بالنسبة للعمال الذين يتم معاقبتهم تبعا للقانون فأعلى نسبة كانت للعمال الذين يتغيبون نادرا %47.4، تليها نسبة %32.8 للعمال الذين يتغيبون أحيانا ، وأخيرا تغيب النسبة %0 للعمال الذين صرحوا بوجود غيابات بكثرة بالمؤسسة. فكيف يمكن تفسير هذه النتائج ؟

تعتبر ظاهرة التغيب ظاهرة سلبية و خطيرة على سير نشاط المنظمة، فغياب العامل عن مكان عمله يؤدي إلى عرقلة معظم أنشطة المنظمة، وبالتالي له تأثير سلبي على ربحيتها. كما أن التغيب هو نتاج مجموعة العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية و المهنية، و حتى النفسية من خلال تعبير العامل بالإغتراب داخل المنظمة، أي أن التغيب هو أحد أنماط الاستجابة السلبية لكل المؤثرات

المحيطة بالعمال. ونتيجة لهذه الظروف غير المناسبة ولمشاكلهم الخاصة، يلجأ هؤلاء العمال إلى التغيب بقصد التهرب من كل هذه الصعوبات، وتعبيراً منهم عن عدم الرضا أو النفور من العمل. ويمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صوره، ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صوره مثلاً: عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج، وعدم العودة إلا في اليوم التالي أو نهاية الدوام، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

كما أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بها عمال من ذكور وإناث وفي الغالب يكون غياب النساء عن أعمالهم متكرراً أكثر عن غياب الرجال، وخاصة إذا كانت المرأة مسؤولة عن عائلتها و كان لديها ظروف خارجة عن سيطرتها تتطلب إهتمامها، وكما رأينا في مؤسسة الضمان الاجتماعي أن أغلبية النساء متزوجات، أما بالنسبة للعمر فقد تبين لنا أن الموظفين الكبار في العمر يتغيبون عن عملهم بشكل أقل من نظرائهم الأصغر سناً بسبب إعتيادهم على طبيعة العمل و فقدان فكرة حصولهم على يوم عطلة غير مأذون لروعتها بالنسبة إليهم، لكن تكون الفترة التي يغيبها الموظف الكبير بالسن و التي في غالبها تكون إجازات مرضية أطول من الفترة التي يغيب فيها الموظفين الشباب.

أما بالنسبة لذوي الأقدمية وخبرة الطويل فتقل معدلات تغيب الموظف كلما أمضى فترة أطول في العمل مع المؤسسة حيث لم تعد فكرة التغيب عن العمل بشكل غير مأذون تثيرهم مثلما تثير الموظفين الأصغر سناً. ولاكن السؤال الذي يبقى مطروح هل المؤسسة تتبع مختلف الإجراءات القانونية للحد ومعاقبة هذه الظاهرة الخطيرة داخل المؤسسة لتحقيق إلى تحقيق التسيير العقلاني؟ سوسيولوجيا يمكن تأويل ذلك بان الغالبية العظمى من مفردات العينة يتغيبون عن العمل ويكون رد فعل المسؤول العفو عنهم، وهذا دليل على أن المسؤولين وحاشيتهم من العمال غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد أوقات الدخول والخروج ومدة الدوام، مما أحدث فجوة بين ممارسات الإدارة العليا والقوانين السائدة في المؤسسة، لذا فإن ليس وجود قيمة للوقت عند أفراد المؤسسة فهم لا يحترمون مواعيت الدخول والخروج، ولا يحترمون مدة العمل، وعدم اهتمام المسؤولين بالمعاقبة والردع لهذه السلوكيات السلبية التي تشكل عائق كبير للمؤسسة في تحقيق أهدافها، و هذا راجع إلى عدم انضباط المسؤولين هم في حد ذاتهم، وتفسر كل هذه الغيابات بأن معظم العمال بالمؤسسة من مناطق محلية من مدينة المسيلة، وبالتالي تدخل عامل بن عمي ومن منطقتي ..الخ، وبالتالي تؤدي بالمسؤولين إلى إذابة كل القوانين التنظيمية، من اجل عامل المحسوبية، لان سلوك المحاباة بين الرؤساء والمرؤوسين يبين أن المسؤولين يتجنبون تطبيق القوانين على المواطن و يتهربون من مواجهة العمال، غير مباليين بتراكم وتفاقم ظاهرة التغيب، لذا فإن الاتكالية، واللامبالاة تجد موطناً

في الضمان الاجتماعي، وهذا حتما يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة. لان القوانين تعلم المعنى الصحيح للعمل كما تزيد من درجة العدل بين العمال ، وتجعل العلاقة بينهم حسنة وذلك في حالة تعميم تطبيقها على جميع العمال دون استثناء أحد ومهما كانت صفته أو وظيفته في المؤسسة. جدول رقم (25): يمثل أسباب السلوكيات السلبية للعمال داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	أسباب السلوكيات السلبية للعمال
7.0%	07	ضعف الرقابة
16.0%	16	التوظيف العشوائي غير المدروس
22.0%	22	عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة
5.0%	05	ضعف نظام الحوافز
18.0%	18	سوء التنشئة الاجتماعية للعامل
2.0%	02	عدم الشعور بروح الانتماء
1.0%	1	طبيعة ظروف العمل
29.0%	29	التمييز بين العمال
100%	100	المجموع

تحليل الجدول:

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه ، والخاص بأسباب السلوكيات السلبية للعمال داخل المؤسسة. أن أعلى نسبة يمثلها الجدول نسبة 29% لفئة المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب سلوكياتهم السلبية داخل المؤسسة هو التمييز بين العمال وغياب العدالة التنظيمية ، تقابلها نسبة 22% للمبحوثين الذين لا تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة مما انجر عليها سلوكيات سلبية تعيق التسيير العقلاني، تليها نسبة 18% و 16% لكل من العمال الذين ارجعوا سبب سلوكياتهم السلبية إلى سوء التنشئة الاجتماعية للعامل و التوظيف العشوائي غير المدروس على التوالي ، مقابل ذلك نسبة 7% و 5% للعمال الذين صرحوا بأن سبب سلوكياتهم السلبية ضعف الرقابة و ضعف نظام الحوافز على التوالي، في حين تكاد تنعدم النسبة عند المبحوثين الذين يرون أن كل من عدم الشعور بروح الانتماء و طبيعة ظروف العمل كان سببا في سلوكياتهم السلبية بنسبة 2% و 1% فيما الذي تدلنا به هذه الأرقام يا ترى؟

من خلال النسب الممثلة للجدول أعلاه ، والتي تعتبر حوصلة لما تم إثباته واكتشاف في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية، والتي حاولنا فيها زيادة عدد التقيئة لأسباب السلوكيات السلبية انطلاقا من إجابات المبحوثين، بحيث أن إجاباتهم زادتنا إثراء للعديد من الأسباب

التي كنا نجهلها ، لذا فإن رؤيتنا من الناحية السوسولوجية لهذه البيانات هي أن أغلب المبحوثين صرّحوا أن التمييز بين العمال والمحسوبة من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة بمعنى سلوكيات منافية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوط المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال ، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل و الضجر و الشعور بالاهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا و الأداء ، لان العامل في هذه الوضعية غير راضي بنوع العلاقات داخل المؤسسة وحتى وإن يعمل داخل المؤسسة فهو خوفا من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليه من طرف المسؤول، لا طواعية و حبا في العمل. وان مفهوم الفعالية، والنجاح، والأداء، والانضباط لا تدخل في الحياة العملية للعمال حتى وإن تظاهروا بالالتزام. لذا فإن عامل الرضا في العمل يعتبر سلاحا ذي حدّين، إما أن يسلك العامل السلوك التنظيمي والتي تمثله الفئة التي تم التحيز معها، أو السلوك غير العقلاني بالنسبة للمؤسسة.

فاللامبالاة والإهمال والتسيب والأخطاء الكثيرة، وتضييع الوقت والغياب كلّها مؤشرات وسلوكيات دالة على غياب العقلانية. ومما سبق نستنتج أن غياب العدالة والتمييز بين العمال حول العمل داخل التنظيم الخدماتي تشجّع في كثير من الأحيان على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، بدل احترام الوقت والمواعيد والانضباط والفعالية في الأداء مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة.

كما يتضح أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف -كما صرح به المبحوثين- يتم بالطريقة العشوائية المختلفة بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية، لا يهتم فيها بمصلحة العمل بل التركيز هنا على المصالح الشخصية والعلاقات الخاصة بين المسؤولين و الأفراد بغض النظر عن أثر ذلك على العمل. وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين، لأن العامل يحاول أن يساير الواقع الذي يعيش فيه ولا يحب أن يصطدم بقيم المؤسسة . وكل هذه السلوكيات ترجع في الأساس إلى الخلل الذي يعاني منه العامل والفرد الجزائي بصفة عامة. الذي يرجع في الأصل إلى التناقض بين قيم واعتقادات العامل وما تفرضه الحياة التنظيمية والبيروقراطية الحديثة من قيم تمتاز بالعقلانية والرشد ، واستبعاد العوامل الذاتية التي لا تخدم مصلحة التنظيم ، بينما قيم العامل السائدة ما تزال تضع اعتبارا لبعض القضايا الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في هذا ابن منطقتي وجهتي ومن العائلة ومن الأصدقاء... الخ. ويمكن القول أن مواصلة إدارة المؤسسة في التعامل مع العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى اهتزاز قيم العاملين ، مما قد ينعكس سلبا على أداء هؤلاء العاملين وشيوع قيم اللامبالاة والإهمال وغيرها

من القيم الثقافية التي لها تأثير سلبي على سلوك وأداء العاملين. لذا فالمسؤولين لا يتوقعوا من العاملين أن يكرسوا أنفسهم للعمل ، ولا يتوقعوا من العاملين أن يعملوا ساعات فوق المطلوب، لان المخلصين المضحين من العمال هم الاستثناء لا القاعدة. فالسبب الذي جعل منك مسؤولاً هو العمل تبعاً للقوانين والعدالة في التقييم، لا أنك تنظر إلى ذلك العمل من منظور يخدم مصالحك الخاصة على حساب بقية العاملين ، فالعمال عادة يستجيبون بنفس الطريقة التي يعاملون بها ، فالاحترام يفرض الاحترام ، والعجرفة تجلب العجرفة ، والإخلاص يبني الإخلاص ، وهذا المصطلح الأخير مصطلح مهم يجب غرسه في نفس الموظف أو العامل، فهو يعني السهر على صالح العمل ، وعدم التخلي عنه في الأوقات الصعبة ، وهو يعني التركيز على إيجابيات العلاقة بين العامل والعمل ، وتصغير متاعبها حين تتعرض أمور العمل للخطر، لذا على المسؤولين والقادة أن يجعلوا من أنفسهم مثلاً يحتذى به. محاولين تكيف سلوكياتهم وسلوكيات العاملين لجعلها أكثر عقلانية، لذا نأمل في هذا البحث إلى إيجاد الطرق والآليات التي تحد من هذه السلوكيات السلبية وجعلها أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني بالمنظمة ، وهذا ما يتم تبيينه من خلال الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة والخاصة ب: كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني للمؤسسة. لان عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة تجعله أكثر إهمالاً ولا مبالاة و أقل دافعية للعمل و الانتماء وتحمل المسؤولية والإخلاص للمؤسسة، كما نبين أن المشاركة تعتبر من بين القيم التنظيمية للعمال التي لا بد على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، لان عدم المشاركة داخل المؤسسة في العملية الإدارية من طرف العاملين تؤدي بهم إلى حالة من ضعف الثقة بالنفس والضعف في توترهم وإحساسهم بالملل والضجر، وهذا ينعكس على بعض السلوكيات العمالية التي تعيق التسيير العقلاني. وهذا ما يتم إثباته في الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة.

5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (26): يمثل السماح العمال بالمشاركة في العملية التسييرية داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية
28 %	28	نعم
72 %	72	لا
100 %	100	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه , يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثلها عدم السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية بنسبة 72% ،تقابلها نسبة 28 % فقط للذين أجابوا بوجود مشاركة في العملية التسييرية , فعلى ماذا تدل هذه النسب ؟

سوسيولوجيا يمكن تدل هذه النسب, إلى أن العامل في مؤسسة الضمان الاجتماعي مسلوب عنصر حساس جدا وهو المشاركة في العملية التسييرية, بحيث يتيح لنسبة قليلة جدا 28 % بالمشاركة ومن خلال عملية تفريغ البيانات ارتأينا إلى أن هذه الفئة التي يسمح لها بالمشاركة أغلبيتها فئة الإطارات وذوي المعارف من المسؤولين, ويمكن التفسير السوسيولوجي لهذه الظاهرة المنتشرة على اغلب المؤسسات بما فيها الخدماتية, على أنها ظاهرة تمس جوانب عديدة للعامل من شأنها أن تجعله يسلك سلوكيات تأثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة, وذلك لما لها الأثر البالغ الأهمية في نفسية العمال و فعالية المنظمة, ولأن المسؤول مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز على الإحاطة بكل الظروف في اتخاذ القرارات, وبالتالي ضمان المشاركة للعمال تؤدي بهم إلى الانغماس ذاتيا في العمل دون اللجوء إلى المراقبة من طرف المسؤول, فالمشاركة تبعث في العامل روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد, كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة و حياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه, لأنه ثبت من خلال الدراسات والبحوث إلى أن الزيادة في فرص إثبات الذات, تقلل من نسبة دوران العمل, والتغيب وتزيد من معدل الرضا والإبداع وتحسين الأداء و ضمان نتائج ايجابية للمؤسسة, وهذا ما تأكد نظريا عند ماك غريغور في نظريته y* التي تفترض أن العامل بطبعه إنسان نشط و طموح وإيجابي وقابل للنمو والتطور إذا ما توفرت له الظروف الملائمة المتمثلة في التمتع بالقدرة على الإبداع ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها والتقدير والاحترام و إثبات الذات .

وعلى هذا الأساس فإن غياب المشاركة داخل المؤسسة تجعل العامل أكثر اقتراباً عن العمل، وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات إستراتيجية يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه الشخصية، لذا فإن الاهتمام بالعنصر الفعال في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، لان العامل مهما يكن يبقى إنسان له مشاعر وأحاسيس. وهذا ما جعل كل من اليابان و بعض الدول الأخرى النهوض إلى التقدم والازدهار، لأنهم اتبعوا مجموعة أساليب كلها تهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى وهذا ما يتم توضيحه أكثر في الجداول اللاحقة .

*انظر إلى الفصل الثالث الخاص بالسلوك التنظيمي للتعلم أكثر

جدول رقم (27): يمثل سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمنظمة.

النسبة %	التكرار	سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمنظمة
32%	32	الهروب من المسؤولية
19%	19	التعمد على خلق مشاكل في العمل
16%	16	الانضباط في العمل
16%	16	الملل والضجر
9%	09	الإهمال في العمل
6%	06	التهاون والكسل
2%	02	الامبالاة في العمل
100%	100	المجموع

تحليل الجدول:

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة أشار إليها الباحثين هي 32 % للمبوحثين الذين أجابوا بأن عدم مشاركتهم في العملية التسييرية بالمنظمة تؤدي بهم إلى الهروب من المسؤولية أثناء العمل، تليها نسبة 19% للمبوحثين الذين يعتمدون على خلق مشاكل في العمل بسبب عدم السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية، في حين نجد نسبة 16% لكل من الباحثين الذين تؤدي بهم عدم المشاركة في العملية التسييرية إلى الملل والضجر والانضباط في العمل داخل المؤسسة على التوالي، كما سجلت نسبة 9% لفئة العمال الذين يسلكون سلوك الإهمال في العمل عند عدم السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية، تليها نسب كل من 6% و 2% للذين يسلكون سلوكيات التهاون والكسل والامبالاة في العمل على التوالي. فبماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسولوجيا ؟

إن الغالبية العظمى للمبحوثين يشيرون إلى أن الهروب من المسؤولية هو الأسلوب الأنجع تجاه المؤسسة باعتبارها تحرمهم من أولى الحقوق العمالية وهي المشاركة في العملية التسييرية ، وعلى اعتبار أنهم لا يشعرون بنوع من الولاء و التفاني لمؤسستهم، لهذا تتميز العلاقة بين الطرفين (العمال والمؤسسة) بالبرودة والسطحية، لذا فإن أفراد العينة لهم قيما لا تتماشى مع قيم المؤسسة (التسيير العقلاني)، وهذا بدوره نتيجة غياب العقلانية داخل المؤسسة، فكيف نطالب العامل بالانضباط و الاهتمام بالعمل، وتحمل المسؤولية، وهو لا يرى ذلك في المؤسسة، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسؤول لا يهتم بكفاءته وعمله؟ ولا يعطيه ابسط الحقوق وهو العلم والمشاركة في العملية التسييرية حتى لأمر العمل الخاص به، فهذا بطبيعة مما يؤدي إلى تباعد الهوة بين المسؤولين والعمال وتصبح العلاقة المبنية على القواعد الرسمية و قوانين عمل، والمسافة الوظيفية بين الرئيس والعمال تجعل المسؤول يحس بنوع من القوة والسلطة تبعا للمكانة التي يشغلها، وتقل من شأن العمال وتجعل منهم آلة بيولوجية يطبقون فقط وبالخصوص للعمال الذين يشتغلون في المستويات الدنيا أي على مستوى التنفيذ، هذا ما أدى بعمال الضمان الاجتماعي يحسون بالملل والضجر ونوع من الاستياء على مكانتهم الذي ينعكس بالضرورة على المؤسسة بظهور قيم عمالية جديدة لاعقلانية، وهي كما تم تبينه في الجدول قيم خلق مشاكل في العمل، والتحايل على الوقت، وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم تحمل المسؤولية والتضحية، والتهاون والكسل و الأمبالاة في العمل مما ينجر عنه ضغوطات وملل في العمل ، وهذا ما يؤكد عدم التمسك بالتسيير العلمي من طرف العامل الذي نشأ في حضن الاتكالية وهروبه من المسؤولية والتي تم التعبير عنها في الفرضية الثانية.

وبالتالي إعطاء الحق للعمال بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم وأكثر قابلية للتغير والتطور، لان القرارات نابعة من ذاتهم. وهذا ما يتم إثباته في الجدول اللاحق.

جدول رقم (28): يمثل سلوك العامل في حالة عدم إعطائه الحرية أثناء العمل داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	سلوك العامل في حالة عدم إعطائه الحرية أثناء العمل
52%	52	الحرص على أداء الأعمال
38%	38	التعاون لخدمة المؤسسة
10%	10	التسيب والإهمال
100%	100	المجموع

تحليل الجدول

إن قراءة الجدول أعلاه والتي تؤكد ما تم تبيينه في الجدول السابق والتي تدل على أن الاتجاه العام من العمال يتجه إلى أن إعطائهم الحرية أثناء العمل تجعلهم أكثر حرصاً على أداء أعمالهم بنسبة 52% ، تليها نسبة 38% . للعمال الذين إذا ما أعطيت لهم الحرية أثناء العمل فإنهم يصبحون أكثر تعاوناً لخدمة المؤسسة، أما الأشخاص الذين إذا أعطيت لهم الحرية أثناء العمل تجعلهم أكثر تسيباً وإهمالاً فنجد نسبتهم 10% . فبماذا تدل هذه الدلالات يا ترى ؟

إذا ما بحثنا في بيانات الجدول أعلاه ومن خلال ما تم الوصول إليه في الجدول السابق أن إعطاء الحق للعمال في المشاركة، تجعلهم أكثر حرصاً على أعمالهم وأكثر قابلية للتغيير والتطور، يتبين لنا أن غالباً ما يظهر نوع من التسلط و فرض القوة عند المسؤولين الذين لا يسمحون للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية ويعتمدون على الرقابة المباشرة و اللصيقة للعامل، بحيث يكون هدفهم الوحيد من ممارسة العملية الرقابية تحقيق الفعالية للمؤسسة على حساب المورد البشري .

ومؤسسة الضمان الاجتماعي باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية والرسومية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة ، كما تم التصريح به المسؤول من خلال عملية المقابلة- إلى أن القوانين تأتي مكتوبة ولا علاقة للعمال في اتخاذ القرار ولا التسيير، لذا يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم و فهم مهامه و أدواره المخصصة له على أكمل وجه ، وهذا بدوره يقلل من الاتصالات غير الرسمية و يصبح العامل يعيش في جو مليء بالرسميات والقواعد مما يؤدي بالمؤسسة إلى إحفاف في حقوق العمال الاجتماعية و النفسية الذي بدوره قد يؤثر سلباً على المؤسسة ، وهذا ما يعتز من خلال القيم البارزة في الخانات الصدرية ، بان كل عمال الضمان الاجتماعي يرغبون في إعطائهم الحرية أثناء العمل، مما تزيد في الرفح من الروح المعنوية للعمال الذي بدوره يحقق الالتزام والانضباط ويصبحون أكثر حرصاً على أداء الأعمال، كما أن المشاركة داخل المؤسسة تعتبر من بين الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات المعاصرة والمتطورة، والتي تكمن قوتها في مقدرتها على خلق أهداف مشتركة تتوحد بين المراقبين والعمال، فالمشاركة في التسيير تعني

أهداف مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجند الجميع لتجسيم المصلحة العامة، كما أن إعطاء الحرية للعمال تجعلهم أكثر امتثالاً و تعاوناً، لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، و لا ننسى أن العامل بالمؤسسة يعاني من وجود تمييز بين العمال بسبب المحسوبية لذا فإن إعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز تجعلهم أكثر طاعة وحرصاً على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وإيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعلها أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني، وتأكيد ضرورة تغيير الهياكل والنظم التنظيمية وشبكة العلاقات لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

جدول رقم (29): يمثل موقف العامل من تمييز المسؤول وعلاقته بالعراقيين التي تؤثر في أداءه في العمل داخل المؤسسة.

المجموع	عدم المرونة في النصوص القانونية		محدودية الصلاحيات		ضغوط المسؤول المباشر		العراقيين التي تؤثر في أداء العامل في المؤسسة	موقف العامل من تمييز المسؤول
	%	ت	%	ت	%	ت		
% 100	72	%9.7	7	%38.9	28	%51.4	37	نعم
% 100	28	%10.7	3	%42.9	12	%46.4	13	لا
% 100	100	%10	10	%40	40	%50	50	المجموع

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين شعور العامل بوجود تمييز بينه وبين العمال الآخرين وعلاقته بالعراقيين التي تؤثر في أداءه في العمل داخل المؤسسة، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 50% للذين أجابوا بأن من بين العراقيين التي تؤثر في أدائهم داخل المؤسسة هي ضغوط المسؤول المباشر، تليها ثانياً نسبة 40% للذين يرون أن محدودية صلاحياتهم بالمؤسسة هي العائق الذي يواجههم بالمؤسسة، وتحل أخيراً إجابة المبحوثين حول أن عدم المرونة في النصوص القانونية هو العائق الذي يواجههم بالمؤسسة بنسبة 26%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداءً بأعلى نسبة وهي 51.4% للذين يرون أن المسؤول يميز في المعاملة بين العمال ويسلك سلوك التسلط في المعاملة معهم ، تقابلها نسبة 46.4% للأشخاص الذين لا يرون وجود تمييز، أما بالنسبة للذين يرون أن العراقيين التي تؤثر في أدائهم داخل المؤسسة هي محدودية صلاحياتهم ولا يشعرون بتمييز في المعاملة فنجد نسبتهم 42.9%، تقابلها نسبة 38.9%، للذين يرون وجود تمييز بين العمال، كما نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأن من بين العراقيين التي تؤثر في أدائهم داخل المؤسسة هي عدم المرونة في النصوص القانونية ولا يشعرون

بوجود تمييز بين العمال فنسبتهم 10.7%، تقابلها نسبة 9.7 للذين لا يرون وجود تمييز. ، فإلى ماذا يمكن أن نرجع ذلك ؟

إذا جئنا إلى التفسير السوسيولوجي للبيانات المجدولة أعلاه، نجد أن المؤسسة بصقه عامة لا يمكن اعتبارها مجرد هيكل مبني على أساس القواعد الملزمة التي تحدد الواجبات و المسؤوليات فقط ، بل يجب النظر إلى المؤسسة باعتبارها كائنا مليء بالناس تسيطر عليها قواعد و أصول نابغة من طبيعة هؤلاء و تتأثر بعاداتهم وقيمهم ، فالعمال مهما بلغت درجة التزامهم و طاعتهم للأوامر وتنفيذهم للقوانين، إلا أن تسلط المسؤولين تزيد من ضغوطهم و تسبب لهم الملل و الضجر ، و بالتالي تقلل من معنوياتهم و تخفيض مستوى أدائهم، و هذا ما تم استنتاجه من الخانات الصدرية للجدول أعلاه . أن أعلى نسبة تبين أن العراقي التي تواجه المبحوثين داخل المؤسسة هي ضغوط المسؤول المباشر، وبما إننا تم إثباتنا في الجداول السابقة أن المسؤولين لا يطبقون القوانين مما اثر سلبا على التسيير العقلاني، فهذا يدل أن المسؤولين يطبقون سياسة التسلط على العمال حبا في النفوذ والسلطة لا لأجل التوجيه والمتابعة وخصوصا على العمال البسطاء الذين ليس لهم مع المسؤولين أي صلة قرابة أو علاقة جهوية أو...بغض النظر على علاقة العمل، وهذا ما يثبته الجدول الأول في جداول الفرضية الأولى عند رؤيتنا أن المسؤول يطبق الرقابة اللصيقة على العمال الذين لا تربطه معهم أي صلة بغض النظر على صلة العمل، بينما العمال الذين لهم علاقات مع المسؤولين يتم التعامل معهم بالرقابة المتساهلة ويتم العفو عنهم وعدم معاقبتهم تبعا للقوانين. وهنا يتصرف الأفراد انطلاقا من الأفكار النمطية التي تشكل لديهم ضمن هويتهم الاجتماعية، فالأفكار التي يكونها العمال البسطاء حول المسؤولين أو الإطارات مثل يحضروا ويتغيبوا كيم يحبوا..شكون اللي كيفهم!..؟ هذه الأفكار تدفعهم في بعض الأحيان إلى القيام بتصرفات يعبرون من خلالها عن مشاعرهم العدائية بسلوكيات سلبية.

صحيح أن التسلط من طرف المسؤولين والضغط على العاملين في أداء مهامهم يزيد من انضباطهم خوفا من العقوبات، إلا أن المشكل يبقى في كيفية معاملة الرئيس لمروسيه، فكثير ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب ضغط الرئيس أو المراقب من العمال، حتى ولو كان ذلك من حسن النية، فالواجب هنا على المراقب التعامل مع المشكل بصفة موضوعية بدون تمييز بين العمال والنظر إلى المشكل في حد ذاته لتصححه، لا النظر إلى العامل في حد ذاته ، لان العمال ينضبون في عملهم من جراء المراقبة المباشرة، إلا أنهم يسعون إلى أن تكون العلاقة بينهم وبين مراقبيهم علاقة احترام وتقاهم ، كما أن العمال يدركون جيدا أن القوة المعنوية لديهم، لن تأتي إلا بالشعور بالاحترام المتبادل بين الطرفين، مما يجعل كل طرف تحقيق رغبات الطرف الآخر واستعداد كل منهما للتضحية ببعض أهدافه في سبيل بقاء المؤسسة و بقاء العمال في أعمالهم، كما أن العامل يحب الثناء وتقدير الآخرين له ولانجازاته والحرية أثناء العمل تجعله أكثر وعي بما يفعل، والرقابة المباشرة تسبب له ضغط وبالتالي على الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطلبا هاما من مطالب عمالها، فالعامل مهما كان عمله ومستواه

الإداري الذي يشغله يود أن يكون موضع تقدير الآخرين ومعاملته كانسان له مشاعر وأحاسيس، ربما تجعله أكثر تحملا للمسؤولية و العمل بالانضباط في أي مؤسسة ينتقل إليها و هذا مانود اكتشافه في الجدول القادم.

جدول رقم (30): يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	24	%45.8	11	%54.2	13	إطارات
% 100	60	%20	12	%80	48	أعوان التحكم
% 100	16	%18.8	03	%81.3	13	أعوان التنفيذ
% 100	100	%26	26	%74	74	المجموع

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه، و المتعلقة بعلاقة الفئات السوسيو مهنية بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، إلى الاتجاه العام ممثلا بنسبة 74% للعمال الذين أجابوا بان التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني، تقابلها نسبة 26% للمبحوثين الذين لا يزيد التقيد بالتعليمات والقواعد من وتيرة الضغط المهني لديهم. بينما جاءت أعلى نسبة ممثلة للخانات الصدرية تقدر ب 81.3% لأعوان التنفيذ الذين أجابوا بأن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني، في مقابل ذلك نسبة 80% لأعوان التحكم الذين يشعرون بأن القواعد والتعليمات تزيد من وتيرة الضغط لديهم، كما سجلت نسبة 54.2% للإطارات الذين يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني للعامل، أما بالنسبة للذين أجابوا بان التقيد بالتعليمات والقواعد لا تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم فكانت نسبتهم 45.8% من الإطارات، في حين نجد أن نسبة 20% و 18.8% من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على التوالي اللذين يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد لا تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم . بماذا توحى هذه النتائج يا ترى؟

سوسيولوجيا يمكن قراءة الجدول أعلاه بان المبحوثين، لكل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أجابوا بان التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم، على العكس الإطارات، وهذا راجع إلى أن العمال الذين يتقلدون مناصب أعوان التحكم والتنفيذ مهمشين ومحرومين من حق المشاركة و إبداء الرأي والتقليل من شئهم وإحساسهم بالاحتقار لأنهم يعتبرون أن وظيفتهم اقل مستوى مقارنة للوظائف الأخرى (وظائف المسؤولين)- كما رأينا سابقا- إذن فالقرارات التي تأتيم

للتطبيق غريبين عنها، وهم مجرد عمال للتطبيق، ويخلق لهم هذا نوع من التقييد في العمل ويصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر، و تسلبهم أهم شيء يرغب فيه العامل وهو الإبداع والحرية في العمل، وبدون هذا سرعان ما يؤدي العامل إلى حالات الاكتئاب، كما أن المسؤول التسلطي - كما تم بينه سابقا- يفرض على العمال نوع من العمل لا يتماشى مع قدراتهم، وكثير من الاحيان تفرض على عمال الضمان الاجتماعي أعمال ليس له القدرة على تحملها سواء ليست من تخصصه أو ليس له القدرة على تحمل أعباءها ، لذا يحسون بضغط من جراء التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية، بينما فئة الإطارات فصرامة التعليمات والتقييد بها بالنسبة لهم، لا تزيد من ضغطهم و يفسر هذا انطلاقا من مركزهم و موقعهم الوظيفي بالمؤسسة، إذ أن معظم المسؤولين مراقبين و بالتالي يرون أن تعاليمهم والقوانين التي يطلقونها على المرؤوسين، محققة لأهداف لا مسببة للضغوط، كما أن ثقافتهم ومستواهم العالي تجعلهم يفهمون وظيفتهم وأدوارهم كما يجب، وبالتالي و عي أكثر بالقوانين والتعليمات.

ومنه يمكن أن نستنتج أن التقيد بالقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة من شأنها تخلق الروتين للعامل، مما يفرض على العامل مواجهة هذه الضغوطات بانتهاج سلوكيات لاعقلانية، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني. * وهذا ما تأكد في نتائج الدراسات السابقة في دراسة ميشال كروزيه حول ظاهرة البيروقراطية حيث استخلص إلى أن الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح و تعددها في التنظيمات البيروقراطية يخلق ما يلي: انخفاض الإنتاجية و تدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة . وإن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلبا على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية و القواعد غير الشخصية في العمل. لذا فإن الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي أن المسؤول إذا كان يتصف بصفات القائد الديمقراطي، فإنه يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه ويعتمد في مراقبته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على أسس التهديد والترهيب باستخدام السلطة الإدارية، فالمسؤول الديمقراطي عادة ما يعطي الحق لمرؤوسيه بالمشاركة والأخذ بأرائهم ويغلب مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن صفات هذا المدير تجعل العمال يقبلون رئاسته حبا و طواعية مما يجعلهم يمتثلون لأمره، وبالتالي صرامة التعليمات لا تزيد من الضغط والعمال يدركون تماما بأن أي مؤسسة تتصف على العموم بالدقة والصرامة، وهذا شيء طبيعي في أي تنظيم لان التنظيم بدون قوانين وقواعد للعمل وأهداف محددة لا فائدة تجدي منه. وهذا ما يتم إثباته أكثر في الجدول اللاحق.

• يمكن الرجوع إلى الدراسات السابقة في الفصل الأول

جدول رقم(31): يمثل الفئات السوسيو مهنية ودورها في رفع معنويات العمال تبعا للرقابة الغير المباشر داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرقابة غير المباشرة ترفع معنويات العمال الفئات السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	24	%4.2	1	%95.8	23	إطارات
% 100	60	%20	12	%80	48	أعوان التحكم
% 100	16	%12.5	02	%87.5	14	أعوان التنفيذ
% 100	100	%15	15	%85	85	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه , يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثله نسبة 85% لفئة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة الغير المباشرة في المؤسسة تزيد في الرغبة في العمل, في مقابل ذلك نسبة 15% فقط للذين لا يرون أن الرقابة الغير المباشرة في المؤسسة تزيد في رغبتهم في العمل , كما يمكن قراءة هذه القيم على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة و هي 95.8% للإطارات الذين أشاروا ان الرقابة الغير المباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل, تليها نسبة 87.5% لأعوان التنفيذ الذين صرحوا بأن الرقابة غير المباشرة تزيد في رغبتهم في العمل, في مقابل ذلك نسبة 80% لأعوان التحكم الذين يرون أن الرقابة الغير المباشرة في المؤسسة تزيد في الرغبة في العمل لديهم, في حين نسجل نسبة 20% لفئة المبحوثين من أعوان التحكم الذين لا يرون أن الرقابة غير المباشرة تزيد في رغبتهم في العمل, تقابلها نسبة 12.5% لأعوان التنفيذ الذين صرحوا بأن الرقابة غير المباشرة لا تزيد في رغبتهم في العمل, تليها نسبة 4.2% للإطارات الذين صرحوا بأن الرقابة غير المباشرة لا تزيد في رغبة العمال في العمل. فكيف يمكن تفسير هذه الأرقام ؟

سوسيولوجيا يمكن تأويل هذه النتائج من زاويتين, الأولى هي أن العمال في المؤسسة حيث ما كانت وظيفتهم إطارات، تحكم، تنفيذ، فهم إنسان وبطبيعتهم البشرية لا يحبون الرقابة والتقييد بالتعليمات ويحبون الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول، على أساس أنها تزيد من شعورهم بالمسؤولية والرغبة في العمل, مما يعمق إحساسهم بالالتزام الذاتي, وهذا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية المتمثلة في التقدير وتحقيق الذات، كما تؤكد هذا عند التون مايو من خلال أبحاثه ودراساته, بحيث توصل إلى أن الرقابة داخل المؤسسة, هي تلك الرقابة الذاتية التي يتمتع بها العامل في كيانه ويندفع بفعالها للارتقاء نحو أدائه إلى الأفضل, مقابل الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعامل. وركز مايو على الجوانب والعوامل الاجتماعية والنفسية للعامل و ما يحمله من قيم ومعايير وأفكار وطموح.

فالعامل يؤدي عمله برغبة وقناعة كما يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه تحت تأثير التهديد والإجبار، إلا أن مستوى الأداء في الحالتين يختلف فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة كما ونوعا فإنه يندفع ذاتيا للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل وهذا ما أكده ماك غريغور في نظرية Y على أن الأفراد لهم القدرة والدافعية على الالتزام الذاتي إذا ما توفرت لهم الظروف الملائمة وإعطائهم الحق في المشاركة وفرص إثبات الذات، فهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، والعمل والالتفات حول الأهداف التي التزموا بها، ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات، وقدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة، وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم، لذا فالمنظمة يجب أن تعمل على إشراك العمال في إتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية، ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد. ن عمله، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولون عن أعمالهم يعمق الإحساس بالالتزام الذاتي، وبدون رقابة الضمير ستظهر أثارا في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع نسبة التغيب والتأخر عن العمل وكذا التسبب و عدم الالتزام.

أما إذا جئنا إلى الزاوية الثانية، نرى ان أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية كانت للمسؤولين بحيث يعترفون بلسان حالهم ان الرقابة الغير المباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل لأنهم هم الأكثر علما بما يلاءم العاملين، ولاكن الشيء الملفت للانتباه والسؤال الذي يبقى مطروح هو إجابة المسؤولين بأن الرقابة الغير مباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل، وهم يعاملون العمال ويتصرفون معهم بكل هذه التصرفات-كما رأينا سابقا التعامل التسلطي للعمال الذين لا تربطهم معهم علاقات بغض النظر على علاقة العمل - ويعرفون جيدا أنها لا تلائم عمال المؤسسة؟ يمكن أن نرجع هذا بكل وضوح إلى أن المؤسسة الجزائرية مهما كان نوعها وبالخصوص المؤسسة محل الدراسة تهيمن عليها علاقات شخصية بشكل كبير، وعدم نجاحها في التسيير يعود إلى عدم كفاءة المسيرين بصفة عامة فهذا موجود بقوة، وإلى اللامبالاة والضغطات التي يعاني منها العمال. لذا على المؤسسة لابد أن تضع في حساباتها التسيير العقلاني، لأنه يمثّل الصرامة في تطبيق القوانين، ويعالج النقائص الموجودة في المؤسسة ككل، لكن الشيء الناقص على مستوى المؤسسة هو ضعف استغلال نتائج الرقابة بشكل قانوني وبعدالة بين كل العاملين، وعدم معالجة المشاكل المترتبة في الرقابة وإيجاد حلول لها.

جدول رقم (32): يمثل العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية و تقبل المسؤول المباشر لإقتراحات ومبادرات العمال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		تقبل المسؤول المباشر اقتراحات ومبادرات العمال الفئات السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	24	%33.3	8	%66.7	16	إطارات
% 100	60	%80	48	%20	12	أعوان التحكم
% 100	16	%75	12	%25	04	أعوان التنفيذ
% 100	100	%68	68	%32	32	المجموع

تحليل الجدول:

تبين البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (32)، أن الاتجاه العام للجدول يقدر ب 68% للمبحوثين للذين صرحوا بعدم تقبل المسؤول المباشر لإقتراحاتهم ومبادراتهم داخل المؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 32% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر يتقبل اقتراحاتهم ومبادراتهم داخل المؤسسة. أما على مستوى المعطيات الرقمية نجد أن الغالبية العظمى من أعوان التحكم أجابوا بان المسؤول المباشر لا يتقبل اقتراحاتهم ومبادراتهم بنسبة 80%، في مقابل ذلك نسبة 75% لأعوان التنفيذ الذين صرحوا كذلك بعدم تقبل المسؤول المباشر لإقتراحاتهم ومبادراتهم، كما نسجل اقل نسبة 33.3% للإطارات الذين أجابوا بأنهم لا يتقبلون لإقتراحات العمال، في حين نجد أن أعلى نسبة يمثلها الجدول للإطارات هم الذين صرحوا إلى أنهم يتقبلون اقتراحات ومبادرات العمال بنسبة 66.7%، تقابلها نسبة 25% لأعوان التنفيذ الذين أجابوا بوجود تقبل من طرف المسؤول المباشر لإقتراحاتهم ومبادراتهم، تليها نسبة 20% لأعوان التحكم الذين أجابوا بتقبل المسؤول المباشر لإقتراحاتهم ومبادراتهم . فما الذي تدلنا به هذه الأرقام و النسب يا ترى ؟

ما يمكن استنتاجه من خلال البيانات الرقمية لهذا الجدول، وهو أن هناك إجابتين متناقضتين في الخانات الصدرية للجدول، حيث نجد أن أعلى نسبة للإطارات تؤكد أنهم يتقبلون لإقتراحات ومبادرات العمال، في حين تقابلها الإجابة المتناقضة بالنسبة لعمال التنفيذ والتحكم من أنهم يؤكدون على أن المسؤولين، أو بالأحرى إطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي لا يتقبلون لإقتراحاتهم ومبادراتهم، لذا فإن الإجابة على هذا التناقض نستند في تحليلنا السوسولوجي على إجابة احد المسؤولين عند إجراء عملية المقابلة، وذلك عند طرح السؤال المتمثل في رأيكم هل إذا أعطيتم الحرية للعامل في التسيير والمشاركة، وفرص إثبات الذات يكون مسؤولا ومحققا أكثر التزام؟ فكانت إجابة المسؤول إلى أنه لم يتم مشاركة العاملين أصلا، لأنهم لا يتقنون في قدراتهم وخبراتهم، كما أن هناك مسؤولين متخصصين وذو خبرة عالية، لذا لا داعي لمشاركة كل العمال. من هنا يتبين لنا أن النسبة الموضحة في الجدول

حول إجابة الإطارات بأنهم يتقبلون اقتراحات ومبادرات العمال، كانت للإطارات الذين هم على صلة قرابة أو جهوية أو... الخ. مع بعض العمال لذا فإن النسبة صحيحة وهم حقيقة يتقبلون مبادراتهم واقتراحاتهم لزيادة مركزهم وسلطتهم على حساب ذوي الاستحقاق من الكفاءات من العمال الآخرين- لذا فإن هذه النسبة دعمت إجابتنا في الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الأولى - .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات الأداء في أي مؤسسة خدمتية، ومنها يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة وتطويرها، وبما أن هناك وجود فروق واختلافات بين الأفراد، فهذا له تأثير واضح على صلاحية الفرد للعمل ودرجة أجابته في المشاركة وإبداء الآراء حول أمور العمل، وكل هذه الفروق تجعل المؤسسة التعرف أكثر على طرق أداء العاملين وسلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، لذا فإن مشاركة العاملين مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين، لتحقيق النتائج المستهدفة.

لان العنصر البشري يمثل الأداة الأهم ضمن أدوات التشغيل في المؤسسة، كما أنه يكتسي طابعا خاصا من حيث أنه خاضع للسلوك البشري الذي يصعب التحكم فيه، لذا فإن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا، كما إن صياغة معايير التقييم وكل الوظائف الإدارية الأخرى بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم في العمل. وتعتبر المشاركة وتقبل آراء العمال واقتراحاتهم من بين الآليات الأكثر نفعا في تكييف السلوكيات السلبية للعاملين وجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني، لان المورد البشري بطبيعته البشرية، ومهما يكن إنسان اتكالي وفوضوي ومهمل إلا أن إعطائه درجة من المسؤولية تجعله أكثر حفاظا على العمل، وتزيد من درجة ولائه للمؤسسة وهذا كافي جدا لتحقيق المؤسسة أهدافها واستمراريتها. وهذا ما يوضح أكثر الجدول اللاحق.

جدول رقم(33): يمثل أسباب عدم تقبل المسؤول المباشر لاقتراحات ومبادرات العمال داخل المؤسسة.

النسبة %		التكرار	تقبل المسؤول المباشر اقتراحات ومبادرات العمال	
	%45	45	اللاعادلة التنظيمية	أسباب عدم تقبل المسؤول المباشر لاقتراحات العمال
%68	%23	23	عدم خبرة العامل	
%32		32	نعم	
%100		100	المجموع	

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، والذي يعتبر تكملة للجدول السابق، يتضح لنا أن أعلى نسبة يمثلها الجدول هي 68 % للعمال الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر لا يتقبل اقتراحاتهم ومبادراتهم ،تقابلها نسبة 32 % فقط للذين أجابوا بأن المسؤول المباشر لا يتقبل اقتراحاتهم ومبادراتهم ،كما تبين المعطيات الرقمية للجدول، أن أعلى نسبة بالجدول للعمال الذين أجابوا بأنهم لا تقبل اقتراحاتهم ومبادراتهم و كان سببها غياب عدالة المسؤول أو اللاعدالة التنظيمية بنسبة 45%، تقابلها نسبة تقدر ب 23% للذين ارجعوا سبب عدم تقبل المسؤول المباشر لاقتراحاتهم ومبادراتهم إلى غياب خبرة العامل. فما هي القراءة السوسيولوجية لهذه المعطيات ؟

انطلاقا من واقع الضمان الاجتماعي ومن البيانات الإحصائية للجدول، يتبين لنا أن العلاقة المجسدة بين المسؤولين والعمال هي علاقة مبنية على القوانين الرسمية المجحفة و فقط، أضف إلى ذلك السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولين. مع غياب شبه تام لتدخل العاملين في إبداء آرائهم حول العمل بالمؤسسة، وهذا ما تم إثباته في الجداول السابقة والخاصة بمشاركة العاملين بالمؤسسة، فعامل الضمان الاجتماعي يقر بعدم وجود المشاركة وعدم تقبل المسؤول المباشر لاقتراحاتهم ومبادراتهم، في حين نجد النسبة القليلة التي تزعم بأن المسؤولين يتقبلون اقتراحاتهم وآرائهم، وهذه الشريحة الأخيرة كما قلنا سابقا هي الفئة التي لها علاقات مع المسؤولين، ويمكن تفسير هذا إلى أن الوساطة والمحابة التي غلبت على المؤسسة تعتبر من بين الظواهر السلبية المنتشرة في المؤسسة، والمراد بهذه المحسوبية في مؤسسة الضمان الاجتماعي هي أن الممارسات التي يقوم بها من يستفيدون من مواقعهم أو وظائفهم أو سلطاتهم من المسؤولين في منح الامتيازات (بما فيها المشاركة والسلطة ... وغيرها) لأقاربهم ومعارفهم أو من تربطهم بهم مصلحة على حساب غيرهم من أصحاب الحقوق بغض النظر عن أحييتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم، وهذه السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولين أو بالأحرى ظاهرة

المحسوبية لها آثار سلبية على المؤسسة، فنجدها تؤدي إلى ضياع الكفاءات وإعاقة العمل، كما تؤدي إلى الإحباط والحدق والكرهية للذين لم يحظوا بالمحسوبية والمحاباة من المظلومين أقرانهم ومن حولهم ممن نالوا الحظوة أو الجاه أو المكانة أو الوظيفة، أو غير ذلك من الأمور، وهم غير مؤهلين، بل مؤهلهم الوحيد هو المحسوبية والوساطة وغياب المساواة. وهذه خيانة عظيمة في حق العامل. لذا نرى أن واقع الضمان الاجتماعي متناقض مع الطرح الذي جاءت به المدرسة الماركسية، حيث ترى هذه الأخيرة أن العقلانية تكمن في إحداث التغيير الثوري في البنية التحتية فلا يكون هناك مستغل ولا مستغل، بل الكل يعمل من أجل تحقيق أهداف الكل و مصالح الكل في إطار تعاوني. ولا وجود للعقلانية في ظل سيطرة العلاقات الاجتماعية حيث النزاع والصراع الدائم بين الأفراد والفئات والطبقات الاجتماعية من جهة، وبين الطبيعة من جهة أخرى، والعقلانية عند هذه المدرسة تكمن في دور القيادة والسلطة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد المتعاونين لا غير.

ورغم القوانين الواقعية والمتناسقة والمتوازنة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، إلا إن تلك التفاعلات الصراعية التي تتميز بها التنظيمات بين المسؤولين والعمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية. ستؤدي في نهاية المطاف إلى زعزعة الاستقرار في النسق العام، لأن وراء إستراتيجية الأفراد حاجات أو مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم، وهذه المصالح قد تصبح محركا هاما لتحفيز العمال على تعبئة ما يملكون من قدرة للدفاع عن مصالحهم الشخصية لا لتحقيق أهداف المؤسسة، ومهما اتصفت المؤسسة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم فإنها لا تكون ناجحة دائما بالضرورة.

وأخيرا يمكن القول أنه بالرغم من قلة خبرة العاملين بالمؤسسة، إلا أن المسؤولين مجتهدين في حقوق العمال وإن نظرة المسؤول إلى العامل سواء من ناحية الآلة البيولوجية أو كإنسان له مشاعر وأحاسيس، لها علاقة وطيدة بنوع المعاملة التي تؤدي للعامل إلى الالتزام بالتسيير العقلاني داخل المؤسسة، فعامل مؤسسة الضمان الاجتماعي يرغب في إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى، والمتمثلة في تحقيق ذاته من خلال مشاركته في التسيير وإعطائه الحق في فرص إثبات الذات والحرية أثناء العمل، وعدم التمييز بين العمال لأنهم الغالبية يطالبون بتطبيق القانون من طرف المسؤولين على اعتبار أنهم بالقانون يضمنون كل حقوقهم. ونستخلص من كل ما سبق أن أساس نجاح وازدهار وتطور المنظمات بما فيها مؤسسة الضمان الاجتماعي، يتوقف على مدى مقدرة قادتها و رؤسائها على تراض عمالها، وتجسيد النظرة الإنسانية هذه على أرض الواقع، بحيث يخلصون في عملهم ويظهرون تقانيهم في خدمة الأهداف العامة.

جدول رقم (34): يمثل العلاقة بين الحالة العائلية و نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تناقض بين نمط الحياة خارج وداخل المؤسسة	الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت		
% 100	23	%26.1	06	%73.9	17		أعزب
% 100	73	%42.5	31	%57.5	42		متزوج
% 100	4	%50	2	%50	2		مطلق
% 100	100	%39	39	%61	61		المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة وجود تناقض بين نمط الحياة خارج وداخل المؤسسة بنسبة 61% ، وثانيا نسبة 39% للأشخاص الذين أجابوا بعدم وجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة. لآكن عند قراءة الجدول على المستوى الجزئي نجد أن نسبة 73.9% للعمال العزاب الذين يرون أن هناك تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة تقابلها نسبة 57.5% للعمال المتزوجين الذين صرحوا بوجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 50% للمبوهئين المطلقين الذين أشاروا بوجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، في حين ذلك نسجل نسبة 50% للعمال المطلقين الذين يرون أن هناك تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، تقابلها نسبة 42.5% للأشخاص المتزوجين الذين أشاروا بوجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، أما بالنسبة للذين أجابوا بان هناك تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة من العمال العزاب فنجد نسبتهم 26.1%. فبماذا تدل عليه هذه المعطيات ؟

نحن نعرف أن كل العمال يدركون أن التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية وتحقيق العقلانية في التسيير ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، في نفس الوقت نجدهم يسلكون سلوكا متناقضا. هل يمكن اعتبار الواقع والظروف المحيطة هي المحددة لهذا السلوك؟

يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب بين العمال العزاب والعمال المتزوجين والمطلقين، ونظرتهم إلى نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، والذي يعتبر إجابة عن السؤال المطروح. من عدة نواحي الأولى هي أن العمال العزاب اقل تحملا للمسؤولية، لذا نجدهم عند دخولهم لأي مؤسسة كانت لا يستطيعون تحمل أعباء العمل بما فيها من قوانين مضبوطة ودقيقة، فنظام المؤسسة بالنسبة للعمال العزاب أشبه بسجن، لأنه غالبا ما نجد أن العزاب لهم نوع من الحرية و قلة المسؤولية لديهم تجعلهم لا يتحملون الأوامر والضغوطات الناجمة عن نظام المؤسسة. لذا لا يستطيعون التكيف معها ويرون

وجود تناقض كبير بالطبع بين نظام الحياة الاجتماعية وما يتبعها من حرية وتفتح ولامبالاة وحرية زائدة، والنهوض في الوقت الذي يشاؤون بدون تحكم من احد، بالمقارنة بنظام المؤسسة القائم على الحضور والدخول والخروج في الوقت المناسب، والالتزام بأوامر المسؤول بعدما كانوا(العمال) هو الناهين والأمريين خارج المؤسسة، لذا لا يستطيعون التكيف مع نظام المؤسسة ويجدونه أكثر تناقضا مع نمط حياتهم العادية. أما بالنسبة للعمال المتزوجين فنجدهم أكثر التزاما بالمسؤوليات، ويتحملون كل أعباء العمل لأنهم مجبرين على العمل لوجود عائلة تسترزق من أجره هذا العامل، وخصوصا المبحوثين الذين لهم أولاد فهذا بالضرورة يتطلب معاش لتوفير متطلبات الأطفال وخصوصا مع وقتنا الحالي مع زيادة السلع فأصبح العامل همه الوحيد هو الوصول إلى الحد الأدنى من المعيشة، فالعامل المتزوج لا يهمله إذا ما كان العمل صعب أم سهل إذ أن همه الوحيد أن يأتي "بلقمة العيش"، كما أن اسم عاملا له أهمية كبيرة في المجتمع الجزائري وهذا له خلفية سوسيولوجية وهي أن الفرد في مجتمعنا تزيد قيمته كشخص عندما يكون عاملا أي ما كان هذا العمل سائق، كاتب منظم.. الخ، على العكس الفرد البطال الذي يهمله المجتمع الجزائري مطلقين عليه اسم "شوماري" فهذا المصطلح وحده كافي للعمال على الحفاظ على مناصبهم، وتحمل المسؤولية، لذا فالعمال المتزوجين باعتبار أنهم ملتزمين ولهم مسؤولية العائلة ولوازمها فأنهم أكثر تحملا لضغوطات العمل وقوانين المؤسسة الأمر الذي جعلهم لا يرون وجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، فهم أصلا متعودين على النهوض باكرا بسبب توصيل الأطفال إلى مدارسهم أو لربما زوجاتهم إلى العمل، في حين نجد أن المبحوثين المطلقين نسبتهم قريبة من المتزوجين لذا لا نرى فروقات كبيرة وجوهية بين المتزوجين والمطلقين لان المبحوثين المطلقين مروا على مرحلة الزواج وهم اعلم بظروف العائلة و لربما الأطفال، وهنا يبرز دور الرئيس في مقابلة الأجواء النفسية والعاطفية للموظف، من خلال الرجوع إلى الخلفية الاجتماعية والحالة العائلية للعمال لدورها الكبير في توجيه سلوك العمال وتصرفاتهم، فكلما كان الرئيس قريبا من مرؤوسيه ومنقهما لهم كلما أمكنه ذلك في التعرف على طبيعة العمال والمشاكل التي يواجهونها، وبالتالي تطويع ذلك في مصلحة المؤسسة، وتحقيق أكبر قدر من الأداء بالمؤسسة.

نستنتج من هذه النتائج بأن متغير الحالة العائلية لها تأثير على قضية نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة. لان الأغلبية من العزاب يرون أن نمط الحياة داخل المؤسسة غير مناسبة مع نمط حياة العامل الاجتماعية خارج المؤسسة، على العكس العمال المتزوجين، كما يمكن أن نرجع عدم التكيف بصفة عامة لكل العمال بغض النظر على حالتهم العائلية إلى التوظيف العشوائي، كما رأينا سابقا وكما تم إثباته في الجداول السابقة، إلى أن التوظيف العشوائي من بين الأسباب الهامة التي تؤدي إلى عدم تكيف العامل داخل المؤسسة، لذا يرى وجود تناقض بين ما يحمله من قيم ومهارات وبين ما يتواجد بالمؤسسة من وظائف ومهام، وعليه نرى بأن العامل بصفة عامة يمارس وظيفة في كثير من الأحيان ليس من مهامه ولهذا لا يفلح فيها، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة في ظل غياب العقلانية، وانتشار

سلوكيات سلبية من شأنها تعيق التسيير العقلاني وتعطيل العمل ككل مما يهدد المؤسسة بالفشل. وهذا ما يتم إثباته أكثر في الجدول الأحق الخاص بسلوكيات العامل عند عدم تكيفه مع نظام المؤسسة. جدول رقم(35): يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بعدم تكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة.

المجموع		عدم اخذ الأمور بجدية		التأخر عن العمل		عدم الانضباط الذاتي		التغيب		سلوك العامل في حالة عدم تكيفه مع نظام المؤسسة الفئات السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	41.7	10	3.8	2	41.7	10	3.8	2	إطارات
100	60	20	12	23.3	14	31.7	19	25	15	أعوان التحكم
100	16	37.5	6	18.8	3	25	4	18.8	3	أعوان التنفيذ
100	100	28	28	19	19	33	33	20	20	المجموع

تحليل الجدول:

نتبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف بين المبحوثين بحسب مناصبهم , في رؤيتهم إلى سلوك العامل عند عدم تكيفه مع نظام المؤسسة, حيث نجد أعلى نسبة يمثلها الاتجاه العام للمبحوثين تقدر ب 33% للذين يكون سلوكهم عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة عدم الانضباط الذاتي في العمل, في مقابل نسبة 28% للأشخاص الذين لا يأخذون الأمور بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة, تليها نسبة 20% و 19% للعمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل ويتأخرون عن العمل في حالة عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة على التوالي. كما أن أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية 41.7% من الإطارات الذين أجابوا بأنهم لا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تقابلها نسبة 37.5% لعمال التنفيذ الذين صرحوا أنهم لا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تليها نسبة 20% لعمال التحكم الذين أشاروا أنهم لا يبالون و لا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، أما بالنسبة لإجابة المبحوثين حول سلوك عدم الانضباط الذاتي فكانت نسبة الإطارات 41.7%، تقابلها نسبة 31.7% لعمال التحكم، تليها نسبة 25% لعمال التنفيذ، كما سجلت أعلى نسبة 25% لأعوان التحكم الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تقابلها نسبة 18.8% لأعوان التنفيذ الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، أما للإطارات فهم يتغيبون بنسبة 3.8% لعدم تكيفهم مع النظام داخل المؤسسة، كما نجد

إجابة المبحوثين حول التأخر عن العمل فنجد نسبة أعوان التحكم 23%، تقابلها نسبة 18.8% لعمال التنفيذ، تليها نسبة 3.8% لعمال الإطارات. فإلى ماذا يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب؟ يمكن الكشف على حقيقة مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال تحليل بعض المؤشرات التي تمت ملاحظتها انطلاقاً من الواقع، ومن خلال ما كشفته الخانات الصدرية للجدول أعلاه إلى أنه بالرغم من أن الكثير من العمال يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم و دوافعهم الفسيولوجية والاجتماعية... الخ. لكن يجب أن نعترف بأن هناك بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع العامل أن يهيء لها الإشباع التام. وبما أن التكيف المهني هو تكيف العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على أدائه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبياً على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكاويه.

وإن العوامل المؤثرة في التكيف المهني كثيرة ومتنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته. كما أن العلاقة مع الزملاء و الرؤساء والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التكيف المهني، بحيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم تكيف وتوافق الفرد مع مهمته، ومع النظام الداخلي للمؤسسة، قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، وإن هناك بعض العوائق و العقبات العنيفة التي تحول بين العمال و بين إشباع بعض حاجياتهم الضرورية، وقد تدفع العمال في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجياتهم، أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع والمؤسسة بصفة خاصة. كما أن ميول العمال الثقافية وانتماياتهم العقائدية بمؤسسة الضمان الاجتماعي تعتبر من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض، وأثناء العمل داخل المؤسسات، فقد تبين لنا إن العمال بالمؤسسة -كما صرح لنا مسؤول المؤسسة- إلى أن بعض العمال، يتخلون عن العمل في أوقات الصلاة لتأدية هذا الركن الإسلامي وخصوصاً في شهر رمضان على أساس أنهم في شهر العبادة.

فالتنظيم بطبيعته يميل إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان في جو الرسمية والقواعد، مما يؤدي كل عامل إتباع سلوك استراتيجي خاص به، لأن العامل مهما يكن يبقى بشر يميل بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله، وإبراز تفوقه على الآخرين، ويتضح من خلال نماذج السلوك التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطاً وثيقاً بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. ذلك أن جميع هذه النسب أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل هي نتاج لتفاعل النظام الخارجي لمؤسسة والمتمثل في خصائص الفرد، مع النظام الداخلي للمؤسسة والمتمثل في خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول في حالة التناقض إلى انتهاج العامل إلى سلوكيات سلبية متمثلة: في التسبب الإداري والموضح في شكل الغياب والتأخر والانصراف المبكر من العمل وعدم اخذ الأمور بجدية، وعدم الانضباط الذاتي الذي يشمل العديد من الممارسات

السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي وخاصة للمسؤولين، كما قد يكون سوء سلوك الأفراد داخل التنظيم يعكس إحدى الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد داخل المؤسسة.

كما تبين لنا أن أعلى النسب يوضحها الجدول هي أن الإطارات عند عدم تكيفهم مع النظام الداخلي للمؤسسة يسلكون سلوكيات عدم اخذ الأمور بجدية وعدم الانضباط الذاتي، وهذا يفسر من خلال الملاحظات المتعددة إلى أن المسؤولين يرون أنهم يواجهون ضغوطات كبيرة عند عدم تكيفهم مع النظام الداخلي للمؤسسة، لذا فإنهم يحتاجون جهد مضاعف في العمل، وإن سوء التكيف المهني وعدم تكيف المسؤولين مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد لهم الحماس، فبعضها مرتبط بعوامل وظيفية و بعضها من إجراءات تنظيمية أو من العلاقات داخل العمل أو من عوامل فردية، مثل العمر والرتبة، المستوى التعليمي والخبرة والتدريب والحالة الاجتماعية وعندما يكون المسؤول غير متكيفا مع عمله، فإنه يفقد توازنه مع المحيط الاجتماعي والمهني وبالتالي فإن غيابة عن العمل يزداد ويكثر تكاسله وإهماله، فهذه الوضعية تصبح مثيرة للمشاكل داخل التنظيم الخدماتي، ويصبح مصدر تعب و قلق لزملائه وعماله، وسوء تكيفه هذا يظهر في مظاهر عديدة منها كما رأينا سابقا- الانحراف على القواعد التنظيمية، وبروز قيم لا تتماشى مع التنظيم والمتمثلة في المحسوبية والتحايل على القانون من أجل المصالح الخاصة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اليأس من الواقع الذي يتواجدون فيه، ولم يصلوا إلى تحقيق حاجياتهم الأساسية وطموحاتهم، مما ينعكس بالضرورة على التسير الإداري العقلاني، ومن هنا عوضا أن يتجه جهد وتفكير المسؤولين إلى تحقيق الأهداف وتوجيه السلوكيات السلبية للعاملين، والتقنن في تخطيط الأداء و التسير، هم يسلكون سلوكيات سلبية تؤثر بالدرجة الأولى على مستقبل المؤسسة. وكما نعلم أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل عماله يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية لا كراهية، لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. لذا على المسؤولين أن يكونوا قدوة لغيرهم من العمال وجعل كل السلوكيات السلبية متكيفة مع التسير العقلاني.

يلاحظ الباحث من خلال العرض الجداول السابقة، وما أثبتته أغلبية النظريات الغربية، إلى أن معظم السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين والمسؤولين بصفة عامة هي نتاج الظروف من (محسوبية وغياب العدالة وغياب التحفيز المادي والمعنوي، وغياب نظام عادل للتقييم، والتوظيف العشوائي) وعدم التوافق بين القيم الاجتماعية للعمال و القيم التنظيمية للمؤسسة، والمشاكل التنظيمية للمؤسسة الناتجة عن عدم مشاركة العامل في العملية التسييرية والتسلط من طرف المسؤولين... الخ. وكل هذا تم إثباته في الجداول السابقة والتي تعتبر حجج للعمال في انتهاج كل السلوكيات السلبية التي أثرت بشكل كبير على التسير العقلاني بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نخرج هنا إلى أن التصور الإسلامي يشرح السلوكيات السلبية بطرح أكثر شمولية من النظريات الغربية، فهو يرى في السلوكيات السلبية كل التصرفات التي تعكس عدم التزام الفرد بأوامر الله عز وجل، وينجم عن عدم الالتزام إخلال بالقيم الاجتماعية و العلاقاتية. وبالتالي يتعرض صاحبه إلى العقاب، وقد ورد لفظ "سوء" في القرآن الكريم في عديد الصور مشيراً إلى التصرفات الضارة والقيحة (السلبية) التي يجب على الفرد المسلم تجنبها، وعدم القيام بها في السر والعلن، ويعتمد التصور الإسلامي في التعاطي مع السلوك السلبي من خلال مبدأ الرقابة، أي رقابة الفرد المسلم على سلوكه، وضبطه لتصرفاته وفق حدود شريعة الله. لذا على المؤسسات بصفة عامة السعي إلى ترسيخ هذا التوجه (الرقابة الذاتية على السلوك) من خلال عمليات التدريب، والتطور التنظيمي في إطار الطرق الحديثة في التسيير التي تنطلق من تبني ثقافة تنظيمية مشجعة ومناسبة لهذا كما أن تعديل السلوك حسب التصور الإسلامي يتم من داخل الفرد نفسه حتى لا يكون هذا التغيير سطحياً وهامشياً "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الرعد الآية 11 ولأن النفس البشرية بطبيعتها الغرائزية ميالة إلى الشر، وأمارة بالسوء و تفضل الراحة والكسل وجب على الفرد المسلم كبح جماحها، وإن تهاونت عاقبها حتى تألف الالتزام.

لذا تقوية علاقة العامل بمؤسسته، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل، وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم. ووضع العامل المناسب في المكان المناسب. ولا يتم ذلك إلا من خلال أتباع طرق موضوعية في عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها فضلاً عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها المؤسسات.

IV - مناقشة النتائج:

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد نالت سلوكيات العاملين وميولهم، واتجاهاتهم نحو وظائفهم، ونحو المؤسسات التي يعملون بها، و نحو بيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدرا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي، وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (السلوك التنظيمي)، لاعتقادنا بأن هناك علاقة تأثير بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين والتسيير العقلاني بالمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين جانب من جوانب السلوك التنظيمي وهو السلوك الاستراتيجي والتسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية. بحيث تناولت إشكالية الدراسة جملة من التساؤلات تفيد أنّ العمال بالمؤسسة يتصرفون وينتهجون سلوكيات كفعل اجتماعي يندرج ضمن إستراتيجية عقلانية للفاعلين، الذي بدوره يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة. ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تمّ بناء نموذج الدراسة يتكون من ثلاث فرضيات، وفي ضوء هذه الفرضيات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تمّ جمعها من الميدان، وتفريغها في جداول إحصائية بسيطة ومركّبة، تمّ تحليلها وتأويلها انطلاقا من الواقع والمعارف النظرية، لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

أ- ملخص الفرضية الأولى:

إن ظاهرة المحسوبية لها آثار سلبية على المؤسسة، فنجدها تؤدي إلى ضياع الكفاءات وإعاقة العمل، كما تؤدي إلى الإحباط والحقد والكراهية للذين لم يحظوا بالمحسوبية والمحابة من المظلومين أقرانهم ومن حولهم ممن نالوا الحظوة أو الجاه أو المكانة أو الوظيفة، أو غير ذلك من الأمور، وهم غير مؤهلين، بل مؤهلهم الوحيد هو المحسوبية والوساطة وغياب المساواة. وهذه خيانة عظمى في حق العامل.

وإنّ ما لمسناه ميدانيا من بداية البحث ابتداء من الدراسة الاستكشافية الأولى، إلى غاية استنتاج النتائج والخاص بالفرضية الأولى المتمثلة فيما يلي: تعد المحسوبية من بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين والتي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ضل الإطار النظري وإشكالية الدراسة وفروضها. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

إن المؤسسة من خلال المسؤولين تعمل على التمييز بين العمال، وهذا ما ينعكس بالسلب على تطبيق الرقابة الرشيدة القائمة على القواعد الرسمية، وبالتالي على نشر النفاق بين العاملين وعلى مستقبل المؤسسة بصفة عامة. وهذا ما تفسره النسب، حيث وجدنا أن أعلى النسب التي تطبق عليهم

الرقابة المتساهلة من ذوي المعارف والأقارب والمصالح الشخصية مع المسؤول، و اقل نسبة للذين لا تربطهم مع المسؤول أي علاقة بغض النظر عن علاقة العمل .

كما أن للمنطقة (الأصل الجغرافي) دخل في تحديد الشعور بالتمييز داخل المؤسسة، حيث هناك شبه اتفاق ما بين المبحوثين إلى انه يتم العفو عنهم عند المغالطات والسكوت على مخالفات فئة دون الأخرى، لذا فإن هناك شبه إجماع على غياب العدالة في المحاسبة ووجود تمييز بين العمال داخل المؤسسة.

كما تم الإشارة إلى أن جل المسؤولين يدركون أن التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية وتحقيق العقلانية في التسيير (معاقبة المخطئين تبعاً للقانون بدون تمييز) ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، في نفس الوقت نجدهم يسلكون سلوكاً متناقضاً. ويرجع السبب إلى أن الواقع والظروف المحيطة تفرض هذه السلوكيات، بمعنى هذا ابن عمي، وهذا لا يستهزل، وهذا له ظروف أدت إلى ارتكابه الخطأ، وهذا مسكين يعمل لأجل عائلته وظروفه صعبة، وبالتالي عدم معاقبته.

يمكن إرجاع تفاوت في نسب الجدول(10) إلى أن هناك ارتباط وثيق بعلاقات المسؤول مع العمال والتسيير العقلاني بالمؤسسة، فكلما تعامل المسؤول مع العمال على أساس عامل المحسوبية التي تتمثل في القرابة والجهوية والزمالة والمصالح الشخصية بين العامل والمسؤول، كلما ارتسم هذا على نمط التسيير وتبددت الأهداف الفعلية للتسيير العقلاني.

وعليه يمكن القول بأن التمييز ظاهرة منتشرة في كل المؤسسة، وهذا السلوك يعمل على العداء والكرهية بين العمال داخل المؤسسة الخدمانية، وبالتالي بدلاً من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيده هي المسيرة للمؤسسة والتقييم للعمال مبني على أسس عقلانية ونزيهة نجد العكس، أي أن الجهوية والقرابة بكل أشكالها ومظاهرها هي التي تسيير هذه المؤسسة، ونمط العلاقات بداخلها. مما يؤدي بالضرورة إلى إعاقة التسيير العقلاني.

سوسيولوجيا يمكن النظر إلى النسب إلى أن المبحوثين الذين يشعرون بوجود تمييز بين العمال، الغالبية منهم يرون أن سير العمل داخل المؤسسة في متناول بعض العمال فقط وليس للمؤسسة أهداف واضحة. على العكس المبحوثين الذين يرون أن سير العمل داخل المؤسسة يتم بوضوح ودقة وفي نفس الوقت لا يرون وجود تمييز بين العمال داخل المؤسسة، وبالتالي فإن سير العمل بالوضوح والدقة مقتصر على الذين لهم علاقات مع المسؤولين فقط.

كما أن العمال الذين لهم علاقات مع المسؤولين يتم العفو عنهم على حسب القانون ويتم تعامل المسؤولين معهم بالتسامح، على عكس الذين لا تربطهم مع المسؤولين سوى علاقة العمل، كما أن الأشخاص الذين لهم علاقات مع المسؤولين يكونون أكثر اقتراباً منهم، وبالتالي يكونون على دراية بكل ما يحصل في قمة الهرم الوظيفي، فيكون عندهم سير العمل أكثر وضوحاً ودقة. لذا فإن التمييز على أساس المحسوبية بالرغم من انه مفيد للفئة التي تكون على علاقات مع المسؤولين لأنها تقربهم من قمة

الهرم، إلا أنها تحرم الفئة الأخرى من ابسط الحقوق وهي وضوح الأهداف، وبالتالي تؤثر ويعيق على التسيير العقلاني ككل.

تبين لنا الغالبية من العمال إلى أن المسؤولين لا يسمحوا لمشاركة العاملين في العملية التسييرية لسبب مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، ثم بسبب المحسوبية بالدرجة الثانية يليها سبب السلوك السيئ للعمال أخيراً، وهذه العقلانية المترسخة عند المسؤولين ولأنهم يعترفون بلسان ذاتهم بأن المشاركة ليست إجبارية للعمال لأن القوانين تأتي من فوق -من خلال ما صرح به المسؤول-، ولكن الذي يلفت الانتباه لماذا غالبية العمال يجيبون بأن المسؤولين يسمحوا للعمال بالمشاركة لفئة دون الأخرى على حسب مصالحهم الشخصية والمحسوبية.

وعليه نستنتج بأن هذه المبررات من طرف المسؤولين رغم موضوعيتها إلا أنها تؤكد وجود محسوبية بكل أشكالها، وهذا ما يدعم فرضيتنا المتعلقة بان المحسوبية لها تأثير بالغ الأهمية على إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ذلك لأن المورد أو العنصر البشري يعد عاملاً هاماً وحساساً في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها الفاعلية والعقلانية في التسيير، لنصل إلى نتيجة مفادها أن عدم احترام القوانين والقواعد من طرف المسؤولين وإدخال عامل المحسوبية و التمييز بين العمال الذي أصبح سلوكاً عادياً في نظرهم، يؤدي إلى غرس سلوكيات سلبية بين العمال ومنها الكسل، والانتكالية، وعدم احترام الوقت، وكرهية العمل... وغيرها.

فالمشاركة وعدم التمييز بين العمال مركز اهتمام الكثير منهم. واستشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك تعد سلوكاً تنظيمياً راقياً يشعر العامل بذاته وبأهميته في المؤسسة . مما يجعله منسجماً في عمله ومرتبياً بشكل أوثق بأهداف المؤسسة وبإستراتيجيتها.

كما يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين غير راضين على عملهم داخل المؤسسة، ويفسر هذا من خلال تقييمهم للمؤسسة وبالجو السائد بها، بحيث أن غالبية المبحوثين أشاروا من خلال تقييمهم للمؤسسة على أنها ذو طبيعة عمل روتينية، وقد ارجعوا هذا إلى وجود تمييز بين العمال وطغيان المعارف والوسائط وهذا ما جعل المؤسسة عبارة عن مسرح للمصالح والمحسوبية، وبالتالي القيم المهيمنة داخل هذه المؤسسة قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب أن تسيير وفقها المؤسسة.

إن نتائج الدراسة جاءت في جزئها الأول تعكس لنا تصورات وسلوكيات الأفراد المرتبطة بالعمل ومدى تأثيرها على ممارسة التسيير العقلاني بالمنظمة، ومنه يمكن القول أن المحسوبية غلبت على القوانين السائدة بالمنظمة، وأصبحت ثقافة المؤسسة قائمة على العلاقات القيمة المبنية على أساس جوي قرابي، وهذا حتماً سوف ينحوا بالمؤسسة إلى تسيير مبني على المحسوبية بدل العقلانية، وتتبدد العقلانية بين أضلع المحسوبية.

والملاحظة التي تبدو واضحة على بيانات الجداول والمفسرة لتنبؤ الفرضية الأولى هي أن الإحساس الذي يشعر به العامل نحو مؤسسة الضمان الاجتماعي، نابع من عدم إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العامل والمتمثلة -كما رأينا سابقا- عدم الشعور بالعدالة من طرف المسؤول، فشعور العامل بهذه الأخيرة (العدالة) داخل المؤسسة يعزز في نفسه الشعور بالانتماء لها.

وهذا ما تبينه النسب إلى أن العمال يشيرون إلى أن الأسباب التي تجعلهم لا يعملون بجدية داخل المؤسسة، ولا يهتمون بالعمل وعدم شعورهم بالمسؤولية، هو وجود تمييز بين العمال أضعف إلى ذلك استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية، إذا فالفعل الناتج عن العمال هنا، فعل عقلائي رشيد، وكما عرفه مصطفى خلف عبد الجواد بأنه: "الفعل الذي يختار فيه الفاعل غاياته ووسائل تحقيقها بطريقة محسوبة". لان الأفراد العاملون عادة ما يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل، والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية التي تميز التسيير العقلائي بالمنظمة، وقد تظهر هذه الحيل في التحايل على الوقت واستغلاله في الأمور الشخصية وهدر ممتلكات المؤسسة، وبالتالي فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض.

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي تفيدنا بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل السلوك التنظيمي والمتمثل في سلوك المحسوبة، على المتغير التابع والمتمثل في التسيير العقلائي داخل المؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي بالمسيلة، والتي تم التحقق من انه كلما كان وجود لسوك المحسوبة داخل المؤسسة كلما تددت الأهداف الفعلية للمؤسسة وأعيق التسيير العقلائي بالمؤسسة .

ب- ملخص الفرضية الثانية:

التسيب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب و التأخير عن العمل ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية، مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي، والإهمال الواضح في العلاقات العامة، بالإضافة ألي انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

ويمكن تعريف التسيب الإداري بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

إن تحليل النتائج تبعا للبيانات الإحصائية، وانطلاقا من الفرضية الثانية الخاصة ب: يتأثر التسيير العقلائي بمجموعة من السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين والمتمثلة في مظاهر

التسيب. وانطلاقاً من واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي سوف نعرض أهم النتائج المستخلصة من الفرضية:

ساهم في ظاهرة التسيب الإداري ارتفاع معدلاتها ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم الموظف، لذا فإننا نلاحظ أن قيمة الوقت لم تجد لها مكاناً في الضمان وذلك لظهور وقت غير الرسمي و المتمثل في الوجود الشكلي للأفراد داخل الضمان الاجتماعي. بمعنى دخول العامل إلى العمل في الوقت الرسمي لمنع العقوبات، ومن ثم ينصرف إلى قضاء الحاجيات الخاصة على حساب وقت العمل الرسمي بالمؤسسة.

ومن خلال ما تم تبينه نجد أن الميدان بعيد كل البعد عن التسيير العقلاني من خلال مؤشر تحديد وتقسيم الأعمال في المؤسسة، ومن خلال إجابة غالبية المبحوثين بعدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، والذي كان سببه وجود إفراط من طرف العمال بعدم الالتزام بالحضور في الوقت الرسمي للعمل لثقافة اجتماعية متحجرة في ذهن العامل ونابع من الواقع المعاشي لديه، أضف إلى ذلك ثقافة المحسوبية التي طغت على المؤسسات .

يمكن إرجاع هذا التفاوت في النسب وإجابات المبحوثين بين سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة، إلى أن أغلب الخانات تدل على وجود مشاكل في الغالب داخل المؤسسة، وهذا يبين لنا أن كل هذه الأشكال من السلوكيات غير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموماً، والضمان الاجتماعي خصوصاً والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسيب بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل. دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها.

أن تحقيق التسيير العقلاني لأبد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لأن استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيّر بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن أن نسجلها من البيانات الكمية للجداول، أن هناك عدة استراتيجيات مختلفة الأهداف تمّ بناءها من طرف المبحوثين تجاه المؤسسة، واستعملت فيها الحسابات العقلية، لأن غالبية المبحوثين أشاروا إلى أن معظم أوقاتهم داخل المؤسسة يقضونه في تفقد بعض الأصدقاء وقضاء وقتهم في الترفيه عن النفس، وهذا يتنافى مع التسيير العقلاني بالمؤسسة، وحتماً يخل بالوظائف والأدوار المهنية المقسمة بين العمال.

ومن هذا المنطلق نجد أن العلاقات السلوكيات السلبية الناتجة عن تسبب العمال تشكل معطي حقيقي في مجتمعنا الجزائري، وهي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتشكل عائقا تنظيميا فعليا، يعيق تكريس الثقافة التنظيمية العقلانية التي تعتبر الرهان الحقيقي لنجاح مؤسساتنا الاجتماعية والخدمات.

إنّ التحليل السوسولوجي للبيانات الإحصائية يوضح لنا أن إشكالية الغياب موجودة بكثرة في مؤسساتنا الخدماتية، والتي توحى بعدم وجود إدارة قوية صارمة تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمال، حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والعالية، أما الانضباط واحترام الوقت أصبح عادة نادرة وغير عادية.

إن الغالبية من مفردات العينة يتغيبون عن العمل ويكون رد فعل المسؤول العفو عنهم، وهذا دليل على أن المسؤولين وحاشيتهم من العمال غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد أوقات الدخول والخروج ومدة الدوام، لذا فإن ليس وجود قيمة للوقت عند أفراد المؤسسة فهم لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج، ولا يحترمون مدة العمل وعدم اهتمام المسؤولين بالمعاقبة والردع لهذه السلوكيات السلبية التي تشكل عائق كبير للمؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى عدم انضباط المسؤولين هم في حد ذاتهم، وتفسر كل هذه الغيابات بأن معظم العمال بالمؤسسة من مناطق محلية من مدينة المسيلة، وبالتالي تدخل عامل بن عمي ومن منطقتي... الخ.

تفانم ظاهرة التغيب، لذا فإن الاتكالية، واللامبالاة تجد موطنا في الضمان الاجتماعي، وهذا حتما يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة. لان القوانين تعلم المعنى الصحيح للعمل كما تزيد من درجة العدل بين العمال، في حالة تعميم تطبيقها على جميع العمال دون استثناء أحد ومهما كانت صفته أو وظيفته في المؤسسة.

من خلال النسب الممثلة للجدول أعلاه، والتي تعتبر حوصلة لما تم إثباته واكتشاف في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية، هي أن أغلب المبحوثين صرّحوا أن التمييز بين العمال والمحسوبة من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوطات المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل والضجر والشعور بالاهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين. فاللامبالاة والإهمال والتسيب والأخطاء الكثيرة، وتضييع الوقت والغياب كلّها مؤشرات وسلوكيات دالة على غياب العقلانية. ومما سبق نستنتج أن غياب العدالة والتمييز بين العمال حول العمل داخل التنظيم الخدماتي تشجّع في كثير من الأحيان على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، بدل احترام الوقت والمواعيد والانضباط والفعالية في الأداء مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة.

كما يتضح أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،

حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف -كما صرح به المبحوثين- يتم بالطريقة العشوائية المختلفة بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية. وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.

لذا فإن أغلبية السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين في نظرنا وكذلك كما بيّنه لنا الميدان أصبحت تشكل حاجسا داخل المؤسسة، كون أن أغلبية العمال بعيدين كل البعد عن التسيير العقلاني، مثل التراجع في بذل الجهد والتظاهر الشكلي بالعمل و التحايل على الوقت وهدر ممتلكات المؤسسة، ونعود ونقول بأن مجمل التصرفات التي يسلكها المبحوثين هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل.

ويمكن أن نستنتج أن مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في مظاهر التسيير، تؤثر على المتغير التابع المتمثل في التسيير العقلاني. ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثانية محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي بينت لنا أن هناك علاقة تأثيرية واضحة بين متغيري السلوكيات السلبية الناتجة عن التسيير على المتغير المستقل المتمثل في التسيير العقلاني، والتي تم التحقق من أن مظاهر التسيير المتمثلة في كل السلوكيات السلبية التي تم تناولها تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ت- ملخص الفرضية الثالثة:

إنّ ما لمسناه ميدانيا من بداية البحث، وانطلاقا من المقابلات التي تم إجراؤها على المسؤولين بغية استنتاج النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة، والمتمثلة فيما يلي: كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة. والتي تعتبر إجابة للشطر الثاني من السؤال الرئيسي والمتمثل في إيجاد آليات التحكم في السلوكيات السلبية لجعلها أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة.

ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ضل المقابلات. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

إن مشاركة العاملين تبعث فيهم روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة و حياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه.

وعلى هذا الأساس فإن غياب المشاركة داخل المؤسسة تجعل العامل أكثر اقتربا عن العمل، وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات إستراتيجية يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه الشخصية، لذا فإن الاهتمام بالعنصر الفعال في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، لان العامل مهما يكن يبقى إنسان له مشاعر وأحاسيس.

إن الغالبية العظمى للمبحوثين يشيرون إلى أن الهروب من المسؤولية هو الأسلوب الأنجع تجاه المؤسسة، باعتبارها تحرمهم من أولى الحقوق العمالية وهي المشاركة في العملية التسييرية وعلى اعتبار أنهم لا يشعرون بنوع من الولاء و التقاني لمؤسستهم، لهذا تتميز العلاقة بين الطرفين (العمال والمؤسسة) بالبرودة والسطحية، لذا فإن أفراد العينة لهم قيما لا تتماشى مع قيم المؤسسة (التسيير العقلاني)، وهذا بدوره نتيجة غياب العقلانية داخل المؤسسة. وبالتالي إعطاء الحق للعمال بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم و أكثر قابلية للتغير والتطور لان القرارات نابعة من ذاتهم .

لذا فإن إعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز تجعلهم أكثر طاعة وحرصا على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري و العنصر التنظيمي، و إيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعلها أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني، وتأكيد ضرورة تغير الهياكل والنظم التنظيمية وشبكة العلاقات لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات الأداء في أي مؤسسة خدمتية، ومنها يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة و تطويرها، وبما أن هناك وجود فروق و اختلافات بين الأفراد، فهذا له تأثير واضح على صلاحية الفرد للعمل ودرجة أجابيته في المشاركة و إبداء الآراء حول أمور العمل، وكل هذه الفروق تجعل المؤسسة التعرف أكثر على طرق أداء العاملين و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، لذا فإن مشاركة العاملين مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين، لتحقيق النتائج المستهدفة.

أن أعلى نسبة تبين أن العراقل التي تواجه المبحوثين داخل المؤسسة هي ضغوط المسؤول المباشر، وبما إننا تم إثباتنا في الجداول السابقة أن المسؤولين لا يطبقون القوانين، مما اثر سلبا على التسيير العقلاني، فهذا يدل أن المسؤولين يطبقون سياسة التسلط على العمال حبا في النفوذ والسلطة لا لأجل التوجيه والمتابعة وخصوصا على العمال البسطاء الذين ليس لهم مع المسؤولين أي صلة قرابة أو علاقة جهوية أو...بغض النظر على علاقة العمل.

صحيح أن التسلط من طرف المسؤولين والضغط على العاملين في أداء مهامهم يزيد من انضباطهم خوفا من العقوبات، إلا أن المشكل يبقى في كيفية معاملة الرئيس لمروؤسيه ، فكثير ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب ضغط الرئيس أو المراقب من العمال، حتى ولو كان ذلك من حسن النية، فالواجب هنا على المراقب التعامل مع المشكل بصفة موضوعية بدون تمييز بين العمال و النظر إلى المشكل في حد ذاته لتصحيحه، لا النظر إلى العامل في حد ذاته.

يمكن أن نستنتج بكل وضوح إلى أن المؤسسة الجزائرية مهما كان نوعها وبالخصوص المؤسسة محل الدراسة تهيمن عليها علاقات شخصية بشكل كبير، وعدم نجاحها في التسيير يعود إلى عدم كفاءة

المسيرين بصفة عامة ، وإلى اللامبالاة والضغوطات التي يعاني منها العمال. لذا على المؤسسة لابد أن تضع في حساباتها التسيير العقلاني ، لأنه يمثّل الصرامة في تطبيق القوانين، ويعالج النقائص الموجودة في المؤسسة ككل.

رغم القوانين الواقعية والمتناسقة والمتوازنة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، إلا إن تلك التفاعلات الصراعية التي تتميز بها التنظيمات بين المسؤولين والعمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية. ستؤدي في نهاية المطاف إلى زعزعة الاستقرار في النسق العام، لأن وراء إستراتيجية الأفراد حاجات أو مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم .

يمكن القول أنه بالرغم من قلة خبرة العاملين بالمؤسسة، إلا أن المسؤولين مجتهدين في حقوق العمال وإن نظرة المسؤول إلى العامل سواء من ناحية الآلة البيولوجية أو كإنسان له مشاعر وأحاسيس ، لها علاقة وطيدة بنوع المعاملة التي تؤدي للعامل إلى الالتزام بالتسيير العقلاني داخل المؤسسة. أن متغير الحالة العائلية لها تأثير على قضية نمط الحياة داخل و خارج المؤسسة. لان الأغلبية من العزاب يرون أن نمط الحياة داخل المؤسسة غير مناسبة مع نمط حياة العامل الاجتماعية خارج المؤسسة، على العكس العمال المتزوجين، كما يمكن أن نرجع عدم التكيف بصفة عامة لكل العمال بغض النظر على حالتهم العائلية إلى التوظيف العشوائي، كما رأينا سابقا وكما تم إثباته في الجداول السابقة، إلى أن التوظيف العشوائي من بين الأسباب الهامة التي تؤدي إلى عدم تكيف العامل داخل المؤسسة، مما ينعكس بالسلب على المؤسسة في ظل غياب العقلانية، وانتشار سلوكيات سلبية من شأنها تعيق التسيير العقلاني.

يتضح من خلال نماذج السلوك التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطا وثيقا بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. ذلك أن جميع هذه النسب أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل هي نتاج لتفاعل النظام الخارجي لمؤسسة والمتمثل في خصائص الفرد، مع النظام الداخلي للمؤسسة والمتمثل في خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول في حالة التناقض إلى انتهاج العامل إلى سلوكيات سلبية متمثلة: في التسبب الإداري والموضح في شكل الغياب والانصراف المبكر من العمل وعدم اخذ الأمور بجديّة، وعدم الانضباط الذاتي الذي يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي وخاصة للمسؤولين.

ومن هنا نرى انه عوضا أن يتجه جهد وتفكير المسؤولين إلى تحقيق الأهداف وتوجيه السلوكيات السلبية للعاملين، والتقنن في تخطيط الأداء والتسيير، هم يسلكون سلوكيات سلبية تؤثر بالدرجة الأولى على مستقبل المؤسسة. وكما نعلم أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق

التأييد وجعل عماله يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية لا كراهية، لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. لذا على المسؤولين أن يكونوا قدوة لغيرهم من العمال وجعل كل السلوكيات السلبية متكيفة مع التسيير العقلاني.

ويمكن أن نستنتج أن كل من المشاركة، وتكيف العمال مع نظام المؤسسة، وإعطاء العامل الحرية أثناء العمل، وعدم تمييز المسؤول بين العاملين، وعدم التسلط وفرض النفوذ على العمال، وتصحيح أخطاء العامل دون معاقبة العامل في حد ذاته، وإعطاء العامل المسؤولية يعمق إحاسسه بالالتزام الذاتي، وتقبل المشرف المباشر اقتراحات ومبادرات العمال، وتكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة، وتوافق قيمه مع قيمها، كلها مؤشرات تعتبر من آليات التحكم في السلوكيات السلبية والسلوكيات الإستراتيجية التي تعيق التسيير العقلاني. ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي بينت لنا أنه كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة.

2- مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أن القطيعة الاستمولوجية لا تكون فقط بالنسبة للأفكار العامية والأحكام القيمية المسبقة، وإنما تكون أيضا بالنسبة للدراسات السابقة، وان أهمية الدراسات السابقة هي أنها تجعلنا نتحلى بالميزة الأساسية للبحث العلمي وهي التراكمية، وهذا هو الهدف الذي يسعى إليه الباحث وهو أن يتناول جوانب النقص الذي خلفته الدراسات السابقة، أو بعض النتائج التي مازالت محل الغموض والإبتاء بالجديد و تطوير البحث العلمي، والدراسات السابقة تكون بالنسبة للباحث هي نقطة بداية وعلى الباحث الانطلاق للوصول إلى نتائج تكون قابلة للدراسة والتطوير والبحث، و مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف. ومن بين أهم النتائج التي خلصت لها دراستنا، هي أن هناك تشابه واختلافات عديدة بينها وبين نتائج الدراسات السابقة نوجزها باختصار:

بداية نوضح أن دراستنا تهدف إلى تحليل سلوكيات وتصرفات العمال والتعرف على قيمهم وسماتهم المشتركة، مما يساعد على معرفة الطريقة التي يتم التأثير عليهم، ومما يساهم ذلك على معرفة السياسة العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتلاءم مع السلوك الاستراتيجي للعمال، ومعرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم لما يخدم مصلحة التنظيم، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك .

لذا فأن من ابرز نتائج هذه الدراسات السابقة تكمن عن العوامل التي تؤدي إلى ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي نوجزها في التخطيط السيئ وعدم استقرار السياسي والتوجهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي والمركزية العالية، التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف، كما أن التنشئة الأسرية و المدرسة كمؤسسة تنشئية والقيم العمالية داخل التنظيم الصناعي، وكل من الاتكالية والهروب من المسؤولية تعمل على إنتاج ذهنية لا تتماشى مع المؤسسة التي تنسم بالعقلانية، وكل هذه النتائج تم إثباتها في مؤسسة الضمان الاجتماعي، أضف إلى ذلك عامل المحسوبية الذي تغلغل في ثنايا المؤسسة.

تناولت الدراسات السابقة فشل أو نجاح المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من العامل البشري، وهذا ما تم إثباته وهو أن أغلبية السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين في نظرنا وكذلك كما بينه لنا الميدان أصبحت تشكل هاجسا داخل المؤسسة، كون أن أغلبية العمال بعينين كل البعد عن التسيير العقلاني، مثل التراجع في بذل الجهد، و التظاهر الشكلي بالعمل، والتحايل على الوقت، وهدر ممتلكات المؤسسة، ونعود ونقول بأن مجمل التصرفات التي يسلكها المبحوثين هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل.

من بين نتائج الدراسات السابقة وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي الثقافي لسلوك الأفراد العاملين، ومعرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك، وهذا ما يتفق مع نتائج

داستنا والتي ترى أن من بين أهم الظروف التي تؤدي بعامل الضمان الاجتماعي إلى انتهاج سلوكيات سلبية وغير راضين على عملهم داخل المؤسسة، هو الجو السائد بها، ويفسر هذا بغياب العدالة والتميز بين العمال حول العمل داخل التنظيم الخدماتي، الذي بدوره تشجع في كثير من الأحيان على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، بدل احترام الوقت والمواعيد والانضباط والفعالية في الأداء مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة.

يمكن أن نستنتج أيضا أن التقيد بالقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة من شأنها تخلق الروتين للعامل، مما يفرض على العامل مواجهة هذه الضغوطات بانتهاج سلوكيات لاعقلانية، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني. وهذا ما تؤكد في نتائج الدراسات السابقة في دراسة ميشال كروزيه حول ظاهرة البيروقراطية، حيث استخلص إلى أن الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح و تعددها في التنظيمات البيروقراطية يخلق ما يلي: انخفاض الإنتاجية و تدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، و نقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة . وإن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلبا على كفاءة التنظيم و إنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل.

يمكن أن نستنتج من دراستنا هي أن هناك بعض عمال الضمان الاجتماعي تترسخ في ذهنياتهم عدم الاهتمام بالعمل ولا بتنظيم الوقت الرسمي للعمل وهذا نابع من التنشئة الاجتماعية للعامل كونه نتاج المجتمع الجزائري، وهذا ما تم تأكيده ميدانيا في دراسة رتيمة الفضيل سنة 2004 بحيث توصل إلى نتيجة مفادها وهي أن عدم التمسك بالتسيير العقلاني داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، وأن نسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، يحملون ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز و الاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العقلاني الموضوعي.

كما يرى رتيمة فضيل أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، بمعنى أن القيم لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث لأن اللامبالاة والتحايل على نظام المؤسسة وإهدار الوقت، يوحي أن العامل ما كان يوما يعمل للمؤسسة بل همه الوحيد هو المنصب والراتب الشهري وهذا ما تؤكد فعليا ميدانيا بمؤسسة الضمان الاجتماعي .

3- مناقشة النتائج على ضوء النظرية السوسولوجية المتبناة:

كون أن الاتجاه العقلاني انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هربيرت سيمون حول العقلانية المحدودة، وما قدمه ميشال كروزي، فيما بعد. فأن نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وأرهارد فريديبارغ هو من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والذي يتمحور حول فهم علاقات الفاعلين في التنظيم .

لذا فإن الحاجة التي أدت إلى استعمال مقاربة ميشال كروزي من دون العديد من المداخل النظرية الأخرى، هي أن منهج التحليل الاستراتيجي ساعدنا على فهم مختلف السلوكيات والمعاني المشخصة على معظم عمال المؤسسة ميدان الدراسة، كما يعتبر من بين مختلف النظريات والمقاربات التي عالجت موضوع التنظيم وقامت بتحليل نسقه وتفسير أنشطته، وكل ذلك استثمرناه في موضوع دراستنا الحالية، فنحن نرى أن نظرية ميشال كروزي محققة في ميدان دراستنا إلى درجة كبيرة، وذلك من خلال تفسير كل من المتغيرين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بصفته سلوكا استراتيجيا، والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة، حيث عالجتنا بهذه النظرية مسالة الفعل العقلاني والذي يقوم ساسا على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة.

وبعد هذه المرحلة و بعد أن كشفنا نسق الفعل العام و مختلف السلوكيات و الاستراتيجيات الموجودة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، نحاول رسم تخطيطي لتوضيح الآليات التي تساعدنا على التكيف والحد من هذه السلوكيات، التي بدورها لعبت الدور الكبير في إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة ، وذلك من خلال تحديد أهم السلوكيات الغالبة في المؤسسة، ومحاولة منا الكشف عن أسباب هذه السلوكيات للتخفيف من حدتها.

وبالتالي يمكن القول أن بالتحليل الاستراتيجي للمنظمات، أو بالأحرى التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وزميله، قمنا بمحاولة علمية بطرح إشكالية دراسة وصياغة أهداف دراسة أملا منا تأكيد النظرية وإثباتها في الواقع الجزائري- الضمان الاجتماعي نموذجاً- وإضافة الجديد للنظرية. ويمكن أن نجمل بعض الإفادات التي أفادتنا به هذه النظرية، وكذا المميزات الخاصة بهذه النظرية التي تم إثباتها في ميدان الدراسة في نقاط منها:

استطعنا من خلال نظرية التحليل الاستراتيجي أن نعرف النظام المعرفي لنسق الفعل والعمل على فهم معظم السلوكيات والأفعال المنتهجة من طرف العاملين داخل المؤسسة، أفضل من النظريات الأخرى. وذلك من خلال فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل، من خلال دراسة قناعات الفاعلين ورهاناتهم وأهدافهم. كما أمدنا التحليل الاستراتيجي بمعرفة أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم، وهو ليس سيئاً لوظائفه، وهو يعكس عدة علاقات تبادلية ومتناقضة تختص بكل تنظيم. فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم وإكراهاته، ويرى كل من كروزي

وفريدبارغ أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة هو فعل واعٍ نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية المطروحة عليهم. وكما رأينا في ميدان الدراسة أن أغلبية العمال يوجهون ويحملون الواقع وظروفه ومتغيراته، والتي أجزها عمال الضمان الاجتماعي في عامل المحسوبة، سبب انتهاجهم لهذه السلوكيات (مظاهر التسبب) والتي تعتبر بالنسبة لهم أفعال عقلانية إستراتيجية .

أن الأفعال في أي تنظيم ليست خاضعة كلية لقواعد شكلية ولا هي تعبيراً عن رغبة في إشباع حاجات نفسية متميزة، بل وراءها مصالح حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم رسالته، وقد تصبح هذه المصالح محركاً هاماً لنشاط الفاعلين في التنظيم، وهذا ما لمسناه ميدانياً في مؤسسة الضمان الاجتماعي وهو أن أغلبية العمال يقتصدون الفرص ويتحينون المناسبات لاستغلالها في صالحهم بسلوك سلوكيات سلبية لا تتماشى مع التسيير العقلاني والمتمثلة في الغياب لقضاء الحاجات الشخصية، وهدر الوقت الرسمي في الترفيه عن النفس.. الخ . ومادام العمال واقعين تحت طائلة وضغوط المسؤولين ، فأنهم دائماً يترصدون الفرص المتاحة لتحركاتهم. كما أن الأفراد داخل منظمة الضمان الاجتماعي يرفضون أن يعاملوا كوسائل في خدمة أهدافها، ومقاربة التحليل الاستراتيجي تنطلق من حقيقة أساسية تفيد بأن الفرد لا يقبل أن يعامل تماماً و فقط كأداة من أدوات الأفراد داخل المنظمة لان كل منهم أهدافه الخاصة.

كما حدد كروزيه من خلال دراسته الميدانية أربع مصادر للسلطة عند الفاعلين من بينها، أن الفاعل يتحكم في قواعد التنظيمية وكيفية استخدامها واستغلالها لصالحه. فحينما تتعدد القواعد التنظيمية تزداد الضغوط على الفرد، غير أن الذي يدركها ويتعرف عليها قد يستثمرها لصالحه أي كإستراتيجية يمكن أن تقوي سلطته داخل التنظيم . لذا فإن عامل مؤسسة الضمان يستهدف أهدافاً ويصطنع وسائلاً لبلوغ تلك الأهداف، ويمتاز بنوع من الاستقلالية في اختيار الأهداف، ولاشك أن هذه الوسائل غير موزعة بين العاملين توزيعاً متساوي لذلك تخلق اللامساواة في العلاقات و المكانات بينهم وتظهر علاقات طبقية قهرية وتبعية متبادلة وهي علاقة واقعية هذه العلاقة يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، ومن هنا تتنوع الإستراتيجيات عند كل منهم في عملية المناورة لحل المشكلات التي تظهر في تقلبات التنظيم واهتزازاته. وهذا ما نأكد في مقاربة كروزي على أن غموض الأدوار والكيفية التي يمكن أن يتصرف بها الفاعلون، في المنظمة هي محصلة أو نتيجة للرهانات الداخلية والخارجية، في تفاعلها مع مختلف إستراتيجيات الفاعلين في المنظمة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي ينطلق من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ولا التحكم فيه أو التنبأ بسلوكه، ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ الوحيد من ذلك هو إيجاد الآليات التي نستطيع بها تطويع وتكييف هذه السلوكيات الإستراتيجية لجعلها تتماشى مع سياسة المؤسسة.

V - الاستنتاجات العامة

لكل فرد إستراتيجية خاصة به لبلوغ مرامه في المنظمة، كما أن الأفراد يتم بناؤهم الإستراتيجية الملائمة انطلاقاً من عدة مبررات و اعتماداً على مجموعة من الوسائل ، فالفرد في التنظيم يبني إستراتيجيته انطلاقاً من هامش الحرية ومنطقة اللائقين، واستناداً إلى العقلانية النسبية لهذا الفاعل. فإن الأفراد العاملون بالمؤسسة عادة ما يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل، والألعاب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية التي تميز التسيير العقلاني بالمنظمة، وقد تظهر هذه الحيل في التحايل على الوقت، واستغلاله في الأمور الشخصية، وهدر ممتلكات المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، وتتمثل بالدرجة الأولى في اختيارهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية.

فالفاعل مهما كان موقعه في المنظمة فهو يحتكم على منطقة يسميها كروزي وفريديبارغ "منطقة الارتياح"، وهي منطقة تجعل تصرفات الفاعل غامضة وغير متوقعة بالنسبة للفاعلين الآخرين، مما يزيد من هامش حرية الفاعل ومجال مناوراته، وهذه السلوكيات كلها ناتجة من الحرية النسبية التي يتمتع بها العمال داخل المؤسسة والمتمثلة في المحسوبية مع الرؤساء، لأنّ العمال يستخدمون أحد أساليب التفكير العقلاني والترشيد والحساب، التي تأخذ بعين الاعتبار معايير المصلحة الشخصية للعامل بالدرجة الأولى. لذا فإن السلوكيات السلبية الناتجة عن تسيب العمال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري.

وانطلاقاً من متغيري السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني بالمؤسسة، وعلى اعتبار أن هناك تأثير واضح لمتغير التسيير العقلاني على السلوك التنظيمي لما أثبتته العديد من البحوث والدراسات، فإن التسيير العقلاني الذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ والتوجيه والرسمية و المركزية، والتقييم بعدالة تبعاً للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، كثيراً ما يؤثر في سلوكيات الأفراد إما بالإيجاب فيضبط سلوك العاملين، وإما بالسلب فيؤدي إلى ضغوطات للعمال نتيجة التقيد الصارم بالقوانين. وهذا ما أدى بنا في هذا البحث إلى محاولة عكس هذه المسألة، والبحث عن تأثير السلوك التنظيمي (الفاعل العقلاني) الناتج عن الفاعل وتأثيره على التسيير العقلاني، لاكتشاف مدى هذا التأثير والعوامل المسببة فيه، وبالرغم من أن التسيير العقلاني هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها، وبما أن موضوع العقلانية عبارة عن إجراءات عملية مطبقة وسارية المفعول. إلا أنه يحدث أفعال وسلوكيات تعيق التسيير العقلاني المخطط له من قبل المؤسسة، وهذا ما لمسناه ميدانياً من خلال دراستنا لهذا الموضوع لمؤسسة الضمان الاجتماعي في مدينة المسيلة، ابتداءً من الدراسة الاستكشافية أثناء الزيارات الميدانية إلى غاية تحليل

والتفسير السوسولوجي وتأويل الجداول، بحيث كشفت لنا هذه الدراسة، انه مهما اتصفت المنظمة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم، فإنها لا تكون ناجحة دائما بالضرورة، لان هناك سلوكيات إستراتيجية منتهجة من طرف العاملين تعيق التسيير العقلاني. بمعنى وجود عوامل متعددة تؤدي بالعمال إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا. لذا فإن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير السلوكيات التنظيمية للعمال أو بالأحرى السلوكيات الاستراتيجية المنتهجة من طرف العاملين على التسيير العقلاني بالمؤسسة، وكذا التعرف على درجة إعاقة هذه السلوكيات التسيير العقلاني بالمؤسسة. لنستنتج في الأخير مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

♣ المسلمة الأساسية التي ينبغي اتخاذها في أي مؤسسة وخاصة المؤسسة محل الدراسة-الضمان الاجتماعي نموذجاً- أن العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وسلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. لان الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير.

♣ كل أشكال السلوكيات الغير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموماً، و الضمان الاجتماعي خصوصاً والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسبب بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل. دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي أدى إلى إعاقة التسيير العقلاني.

♣ التمييز بين العمال والمحسوبة (اللاعدالة التنظيمية) من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة، بمعنى سلوكيات منافية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوط المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل و الضجر و الشعور بالاهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين.

♣ يتضح لنا أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصاً راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف يتم بالطريقة العشوائية المختلفة، بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية، وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.

♣ من بين أهم العوامل المؤدية إلى انتهاج سلوكيات سلبية من طرف العاملين، هي استخدام المسؤولين المنصب الرسمي لتحقيق مآرب شخصية والتمييز بين فئة دون الأخرى.

♣ مجمل التصرفات التي يسلكها العمال بالمؤسسة هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل، من محسوبة، لذا فإن الموارد البشرية التي تتشكل منها مؤسسة الضمان الاجتماعية لها غايات وسلوكيات إستراتيجية وأغراض خاصة بهم، و بإمكانهم استعمال المؤسسة أداة بين أيديهم لتحقيق مآربهم الشخصية.

♣ نستنتج أن طموحات أغلبية العمال بالمؤسسة محل الدراسة تميل نحو المسؤول المثالي صاحب الكفاءة والقادر على التمييز بين العمال ذوي الكفاءات والذين ليست لهم الكفاءة، وليس التمييز على أساس المحسوبة.

اقتراحات عملية:

♣ نظرا للأهمية التي يحظى بها مفهوم السلوكيات في تحسين أو إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، فإننا نرى انه من الأهمية دراسة أهم العوامل التي تجعل العمال ينتهجون سلوكيات دون الأخرى، وذلك من اجل تعميق الفهم أكثر لهذا الموضوع، وإيجاد السبل النافعة الموجهة لهذه السلوكيات في حالة الإخلال بالتسيير العقلاني داخل المؤسسة.

♣ التأكيد على ضرورة تفادي عامل المحسوبة في المؤسسات وخاصة المؤسسة ميدان الدراسة، لما له آثار سلبية على العمال، والتسيير داخل المؤسسة بصفة عامة.

♣ نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على تحقيق العدالة بين العمال وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية، بدون ضغوط خارجية .

♣ إثراء مبدأ المشاركة في العملية التسييرية للعمال والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال، وفتح مجال المشاركة لجميع أفراد المؤسسة، و إعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة .

♣ ضرورة إتباع المؤسسات للأسلوب الرقابي الذاتي إذ، قوة التنظيم تكمن في مدى قدرة المسؤولين في اختيار الأسلوب الأنجع لتحقيق التسيير العقلاني الذي يضمن أكثر استقرارا والتزاما للعمال بالمنظمة.

♣ إتباع طرق موضوعية في عمليتي التوظيف المهني، والتوجيه المهني، وتوزيع الحوافز (تطبيق القوانين على كل العاملين بدون تمييز في)، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته ويجعله أكثر تكيفا مع المؤسسة.

الخاتمة :

تمثل المنظمة حقلاً ملائماً لملاحظات السوسولوجيين المحدثين، وعلى اعتبارها نسقا من الأنساق الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، فهي بيئة للتفاعل الأفراد العاملين والفاعلين الرسميين في المؤسسات التي تحكمها قواعد وقوانين رسمية، لذلك كانت محاولة فهم السلوك البشري والفعل الاجتماعي داخل هذه المنظمة موضوع نظريات عديدة ومقاربات سوسولوجية متنوعة في العقود الأخيرة، بل أضحت علما خاصا بالسلوك التنظيمي.

فعلم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير السلوك الإنساني وتحليله داخل المؤسسة، ومحاولة توقع نتائجه وأبعاده بهدف التخطيط له في محاولة التحكم فيه واحتوائه مستقبلاً، ويُقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك، بهذا المعنى، كل ما يصدر عن الفرد من أفعال إستراتيجية عقلانية نابعة عن وعيه وإدراكه.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي، فهو يركز على تصرفات العنصر البشري وتفاعلاته مع غيره لأنه يرتبط في نهاية المطاف بمردود المنظمة التي يعملون بها وقدرتها الإنتاجية، ولذلك فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بقدرتها (مسيرتها) على تفعيل أداء العنصر البشري وتحسين مردود إنتاجه، ومع هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة هذا السلوك الإنساني في التنظيمات لأنهم كائنات بشرية، قبل كل شيء، فلم قدر محدد من الحرية والوعي والتفكير والأهداف والرغبات الخاصة بهم مهما كانت صرامة القوانين التي تضبط سلوكهم الجماعي، فإذا ما أردنا إذا فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين، يستوجب علينا فهم طبيعة دوافعهم والقيم التي يمتلكون لها والتي تحكم سلوكهم دون أن ننسى معرفة ضغوط البيئة الداخلية التي يعملون فيها والتي تشكل سيورة حياتهم اليومية.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات ورهانات، كلها تلعب دوراً أساسياً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً، وحتى وإن اختلفت هذه الرهانات سواء كانت فردية أو جماعية، فإنها لن تكون ناجعة بالضرورة لأن وراءها حاجات ومصالح وأهداف خاصة يرغبون في تحقيقها، ولكل واحد منهم إستراتيجيته الخاصة به وحساباته العقلية في كيفية وصوله لأقصى حد من المنافع والفوائد وبأقل تكلفة كل ذلك من أجل خدمة مصالحه الشخصية بالدرجة الأولى قبل أن يكون مضحياً من أجل مصلحة الجميع.

لذا فإن النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، لا تدل إلا على الأهمية القصوى التي يحظى بها السلوك التنظيمي في منظمات العمل، تلك الأهمية التي تكمن في السلوكيات الإستراتيجية التي ينتهجها العمال وكيفية تأثيرها على متغير التسيير العقلاني بالمؤسسة، فعلى المسؤولين أن يعوا جيداً أهمية الآليات التي يستطيعون بها التحكم في هذه السلوكيات الإستراتيجية، أو الأفعال العقلانية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أو إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة.

فالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها مؤسسة الضمان الاجتماعي هي إفرزات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة العامل، وكما يرى علماء الثقافة أن من خصائص الثقافة مقاومة التغيير والاختراق المعبر عنها بالصراع الثقافي، والمقصود بالمقاومة هنا عدم تبني الأفراد للقيم الجديدة الوافدة على المؤسسة أو الامتنال لها والتجاوب معها، وهذا ما حدث فعلا فيما يخص مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث نجد أن السلوكيات المنتهجة من طرف العمال بالمؤسسة نابعة من قيم لا تتماشى مع التسيير العقلاني، إذ نجد أن عامل المحسوبية من بين العوامل الأكثر فسادا في المؤسسة، الذي انجر عنه التحفيز للعديد من السلوكيات السلبية.

لهذا فإننا نرى أن سبب ظهور كل هذه المشكلات التنظيمية بالمؤسسة يرجع إلى عوامل سوسيوثقافية ناتجة عن غياب العدالة التنظيمية أكثر منها لعوامل مهنية أخرى متمثلة في الظروف المهنية (الظروف الفيزيائية) ، وهذا ما حاولنا في هذا البحث أن نلقي عليه الضوء ونستكشف أغواره، أي أننا انطلقنا من سؤال مفاده ما هي السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة؟ وما هي آليات التحكم في هذا السلوك لجعله أكثر تكييفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة؟

لنستنتج في النهاية من خلال مؤشر الزمان الذي أنجز فيه، والميدان ومجتمع البحث والعينة المحددة للدراسة، أن من بين أهم السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين هي ظاهرة المحسوبية، أضف إلى ذلك العديد من مظاهر التسيير التي تعاني منها المؤسسة الجزائية، وبسبب هذه السلوكيات التي تعيشها المؤسسة جعلها تعرف مشكلات تنظيمية كثيرة تسبب لها إعاقة التسيير العقلاني.

وانطلاقا من عامل المحسوبية كظاهرة اجتماعية تعمل على توجيه سلوك الفرد وتحدد موقفه تجاه واقعه الاجتماعي و التنظيمي، فإن حدوث أي مشكل أو خلل تنظيمي يعود أساسا إلى الثقافة القيمية التي اكتسبها الأفراد المنتمين إلى مؤسسة واحدة، لذا نؤكد على أن ما جاء في هذه الدراسة يسهم في ضبط العلاقة بين الفئات العاملة في المؤسسات لاسيما بين المسيرين و العمال وينظمها ويحاول إبعادها قدر الإمكان عن أهواء العلاقات الشخصية والمصالح الضيقة التي تكون على حساب المصلحة العامة (حسب المقولة الشهيرة أنا ومن بعدي الطوفان)، هذه العلاقات التي تسمى بالعلاقات غير الرسمية، فإذا ما طغت و سادت فإنها تحطم العلاقات الرسمية بل تهدم التنظيم برمته، وهذا ما أردنا كشفه من خلال بحثنا هذا، على أن ظاهرة المحسوبية، التي تنخر بناء المؤسسة، موضوع الدراسة، لم تكن وحدها عاملا سلبا معزولا بل انجر عنها سلوكيات سلبية متعددة أهمها: الغياب والتأخر واللامبالاة والتسيير في العمل وعدم الاهتمام به، واستغلال أوقات العمل الرسمية لقضاءها في أمور شخصية، وفي مقابل ذلك يُغض الطرف عن معاقبة هذا حتى ولو كان خطؤه جسيما، ومحاسبة آخر وردعه حتى ولو اقترف خطأ بسيطا، وكل ذلك بناء على مقدار ما يملكه كل واحد منهم من رأس مال اجتماعي (بتعبير بيار بورديو): له "معارف" ومحابة مع مسئولين ساميين (في المجتمع) أو

علاقات قربي معهم وصلة رحم، أو من جهته من حيث المنطقة الأصلية (المعبر عنها بالجهوية) أو تربطه معهم مصالح مادية أو معنوية.. وغيرها من السلوكيات التي لا تتماشى مع عقلانية المؤسسة. وعلى ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة حول السلوكيات التي قدمها العامل الجزائري في مختلف المواقف التي تعرضنا إليها في المؤسسة مجال دراستنا، نؤكد على أن البيئة الداخلية للمؤسسة لها ادوار أساسية في توجيه سلوك الفاعلين فيها. ومهما تعددت المتغيرات التي أدت إلى ظهورها فإنها تؤثر على التسيير العقلاني بالدرجة الأولى.

ويمكن القول أن هناك بوادر لتشكل طبقي داخل المؤسسة من جراء عامل المحسوبية لم تتحدد ملامحه بعد. وإن العامل الأساسي الذي يلعب هو الآخر دورا مهما في إعاقة التسيير العقلاني يتمثل في غياب التوافق بين قيم العامل من ناحية وقيم مؤسسته من ناحية ثانية، وهنا يقع صدام بين عقلانيتين لكل منهما قيم خاصة: عقلانية العامل الفردية من جهة وعقلانية المؤسسة التنظيمية من جهة أخرى ولا ريب أن هذا كله يؤثر على سير الطبيعي للمؤسسة عموما وعلى تحقيق أهدافها وانجاز برامجها ومخططاتها المسطرة.

نستطيع القول مما سبق بأن الدراسة توصلت فعلا إلى تحقيق أهدافها وفقا للمجال الزمني والمكاني المحدد للدراسة (نسبية البحث)، حيث تم فعلا الكشف عن أهم السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين والتي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، مستنتجين أهم الآليات التي تفيد المؤسسة في تكييف هذه السلوكيات لجعلها أكثر عقلانية، من بينها المشاركة، و تكييف العمال مع نظام المؤسسة، و إعطاء العمال الحرية والمسؤولية أثناء العمل، وعدم تمييز المسؤول بين العاملين، وعدم التسلط وفرض النفوذ على العمال، وتصحيح أخطاء العمال دون معاقبة العامل في حد ذاته، و تقبل المسؤول المباشر لاقتراحات ومبادرات العمال، وكلها مؤشرات تعتبر من آليات التحكم في السلوكيات السلبية والسلوكيات الإستراتيجية التي تعيق التسيير العقلاني، صف إلى ذلك عاملا آخر يبدو أكثر فعالية استنتجته هذه الدراسة والذي هو ضمن آليات التحكم في السلوكيات السلبية (مظاهر التسبب عند العمال) يتمثل في مؤشرات متعلقة بالسماوات القيادية التي يتسم بها المسؤولون في تعاملهم مع الفاعلين في المؤسسة، لان المشكل المطروح دائما يبقى في كيفية معاملة الرئيس لمرؤوسيه، فالواجب هنا على المراقب، مثلا، التعامل مع المشكلات المطروحة بصفة موضوعية دون تمييز بين العمال حسب معايير غير رسمية، لذا لا بد على المؤسسة أن تضع هذه القضية في حساباتها أثناء تسييرها العقلاني منذ البداية، لأنها تمثل صرامتها في تطبيق قوانينها ومعالجة النقائص الموجودة بها ككل، ولاشك أن أغلبية العمال يرتاحون في جو يسوده تطبيق القوانين الملائمة على الجميع دون تمييز ويحبذون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات، ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين والالتزام الدقيق بالرساميات و القواعد المكتوبة، ومن ثم تكون التعليمات المحددة هي الصورة المفضلة لديهم، لان أغلب العمال بالمؤسسة على قناعة تامة بأن قوانين وقواعد العمل تحقق لهم مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسة كل حسب كفاءته وجهده، وبدون التقيد بالقوانين

تتحول المؤسسة إلى مرتع تنفّس فيهِ السلوكات السلبية المخالفة للقيم المؤسسة وثقافتها الداخلية، فمن سمات القائد "الديمقراطي"، إن صحت العبارة، هنا هو ذلك الذي يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه و يعتمد في مراقبته على الإقناع والحوار والنقاش البناء وإشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات..، وبيّنت عن أساليب التهديد والترهيب باستخدام سلطة الإداري ونفوذه ومكانته، ولاشك أن هذه الخصائص هي التي يجذبها جل العاملين في المؤسسة في مرؤوسيهم وقائدهم وتجعلهم ينصاعون إلى أوامره وتوجيهاته عن طواعية، ولكن الحقيقة البديهة التي لا يمكن تجاوزها وعلى المسؤولين أخذها بعين الاعتبار هي أن غياب العدالة التنظيمية لهي الكارثة الكبرى التي يقع فيها الكثيرين. والتي تأثر سلباً على غياب التسيير العقلاني بالمؤسسة.

لان المورد البشري بطبيعته البشرية، ومهما يكن إنسان انكالي وفوضوي ومهمل في اغلب بعض المؤسسات الجزائرية(كما أظهرته عدد من الدراسات)، إلا أن وجود التميز بين العمال من طرف المسؤولين المسيرين أو بالأحرى غياب العدالة في المؤسسة، سيؤدي حتماً إلى انتهاج العمال لسلوكيات غير عقلانية لا تتماشى مع التسيير العقلاني وأهداف المنظمة.

وهكذا يمكن القول أن أساس نجاح التنظيمات الرسمية، مثل مؤسسة الضمان الاجتماعي، في تحقيق أهدافها وازدهارها و تطورها مرهون بقدرة مسيريهيها على تحقيق المساواة والعدالة في المعاملة والنظر إلى الفاعلين في المؤسسة على أنهم بشر مثلهم تماماً لهم طموح وأهداف وغايات يريدون الوصول إليها. ومن هذا المنطلق يتبادر في أذهاننا السؤال التالي والذي يبقى مجال مفتوحاً للدراسات والبحث العلمي: إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق التسيير العقلاني؟

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة المتواضعة قد حققت جزءاً مما توخينا منذ البداية مع العلم أننا ندرك جوانب من القصور لم تستطع هذه الدراسة تجاوزها لصعوبة الميدان ومحدودية قدرة الباحثة على حل كل المشكلات المنهجية التي اعترضتها أثناء البحث، ومع ذلك نتمنى وأن يكون هذا الجهد فاتحة لبداية بحوث أخرى في مجال تخصصنا علم الاجتماع التنظيم والعمل، ونكون نحن بدورنا قد ساهمنا ولو بقدر ضئيل في توضيح جانب منها حتى وإن كان الأمل يحدون دائماً في المزيد من البحث والاستقصاء لأن التساؤلات التي برزت في النهاية أكثر من التي اجبنا عليه أثناء البحث.

قائمة المعاجم والقواميس:

1. القرآن الكريم
2. أحمد الشرباطي، موسوعة أخلاق القرآن، ج2، دار العربي، بيروت، 1981.
3. بودون و ف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سلمى حداد، بدون دار نشر، ط1، سنة 1986 .
4. جميل صليبا ، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني ، لبنان ، 1979 .
5. دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
6. مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1 ، مجلد1، بيروت لبنان، 2001.
7. عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية - مصطلحات ومفاهيم ، سوريا ، حمص، دار المعارف للنشر والطباعة و التوزيع، ط1، 2000.
8. طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام ط1،، بيروت ،لبنان، 1984.
9. الخليل بن احمد الفراهيدي، كتاب العين، مادة ف ع ل، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر، بدون سنة نشر.
10. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، نهضة الشروق، بدون سنة نشر.
11. عطية الله، القاموس السياسي ، دار النهضة العربية، ط3 ، القاهرة، 1968.
12. فؤاد افدام البستاني، منجد الطلاب ، دار المشرق، بيروت ، ط10، 1986.

قائمة الكتب و المراجع:

13. الأخرس، صفوح: علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984.
14. إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر ، دار آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000.
15. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000.
16. ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسبير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، 2001.
17. أحمد إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، د ط، القاهرة، دون سنة نشر.
18. أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

19. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت. ، 1986.
20. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، دار الموف، عمان، الأردن، 1996.
21. أحمد جبرو وجودة عبد المحسن، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المنصورة، المكتبة العصرية، 1999.
22. احمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، دون سنة.
23. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، د. ط، الإسكندرية، 1995.
24. احمد مصطفى خاطر، ومحمد بهجت جاد الله كشك، أدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
25. أحمد محمد عبد الخالق و مايسة النيال، الدافع للإنجاز و علاقته بالقلق والانسباط، مجلة دراسات نفسية، القاهرة، 1991 .
26. احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
27. أحمد المنتاب، التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، دط، 1981 .
28. أحمد زايد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، ط1، 2006 .
29. أحمد محسن الخضري، الإدارة في دول النمو الآسيوية، دار الأتراك، القاهرة، 1999.
30. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975 .
31. السيد علي شتا، التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
32. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة ط1983، 4.
33. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
34. المدهون موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
35. الفارس، سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993 م.
36. اندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991
37. الزعبي، محمد أحمد ،التغير الاجتماعي، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1978.
38. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.

39. بوسكينة ر، إنسان في مجتمع المعاصر: ترجمة: مصطفى كامل فودة، دارالمعرفة، القاهرة، 1965.
40. بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
41. بوخمخ عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001 .
42. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 .
43. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2002
44. جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، دط، 2002.
45. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
46. جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري و آخرون، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، بدون سنة.
47. جورج فريدمان، رسالة في سوسيولوجية العمل، تر: حسين حيدر:ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
48. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، 2009.
49. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 1988 .
50. حمدي يس وعلي عسكر و حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمين، دار الكتاب الحديث، 1999.
51. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة- الأصول العلمية والعملية-، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .
52. حسين محمد علوي، نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبيئتي العمل والتنظيم العلوم الاجتماعية، 1988 .
53. حسين، حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، لبنان، 2005 .
54. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.

55. خالد بن محمد حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
56. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. دار الحداثة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان . 1984 .
57. راوية حسن، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية، 1999.
58. رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
59. روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد 2006، فتوح ، السعودية ط.12، 2006.
60. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
61. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1999.
62. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
63. زهري، زينب محمد، وإسماعيل، محمد قباري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، ط1، 1985 .
64. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2010 .
65. ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي،حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
66. سعد مرسي عيد بدر، الايولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000.
67. سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي، 1980 .
68. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
69. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، عمان، 2007 .
70. صلاح فوال، علم الاجتماع المفهوم، الموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982 .
71. صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،2004.
72. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

73. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
74. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار لجامعة، بيروت، 1989.
75. عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، بدون سنة نشر.
76. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003.
77. عبد الرحمان ابن خلدون ، المقدمة ، طبعة دار الكتاب اللبناني ، 1956 .
78. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
79. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية ، 1999.
80. عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987،
81. عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الاقتصادي، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994،
82. عبد الله عبد الرحمان، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1994 .
83. عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم، دمشق، 1999.
84. عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998.
85. عبد الرحمان ابن خلدون ، المقدمة ، طبعة دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1956.
86. عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر. 2010 .
87. عبد الغني الطجم، السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات ، ط4، 2003.
88. عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
89. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
90. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 .
91. عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات، الأبعاد، التصميم-، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
92. عدنان أحمد مسلم، علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الخامسة، 1998 .
93. علي، حمدي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة والنشر، بيروت، 1981.
94. علي الشرقاوي، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
95. علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001.
96. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 .
97. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .

98. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
99. علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
100. علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالطبيعة، دار المعرفة، ط2، القاهرة، 1983 .
101. علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، منشورات شركة أجا، فليتا، مالطا . 1998 .
102. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997 .
103. علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، ط1 ، القاهرة، 1981 .
104. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2001.
105. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
106. علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، دار المعارف، ط2، القاهرة ، 1983.
107. عبد السلام ابو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، مصر، 2001،
108. عزت عبد العظيم طويل، علم النفس المعاصر ، ط 3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
109. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
110. غي روشيه، علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال، تالكوت بارسونز: ترجمة محمد الجوهري وأحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1981.
111. غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام الفعل الاجتماعي، ترجمة: مصطفى دندشيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982 .
112. فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، 2001.
113. فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البعث، قسنطينة، 1999 .
114. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، طافر للطباعة، 1998.
115. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000 .

116. فيليب كابان ،جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع "من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية
أعلام و تواريخ و تيارات" ،ترجمة: اياس حسن ،دار الفرقد، ط1، سورية، 2010.
117. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية،
،منشأة المعارف بالإسكندرية. بدون سنة نشر.
118. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار
الفكر، عمان، ط3، 2004.
119. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان،
2007.
120. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر
، ط2، عمان للنشر و التوزيع، 1995.
121. كامل محمد محمد عويضة، السلوك الإنساني، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996.
122. كاي كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي، ترجمة : خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ط1،
2003،
123. كابان فليب، و دورتيه جان فرانسوا، علم الاجتماع، دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع،
دمشق، ط1، 2010.
124. لعديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1 ، الرياض.
1993.
125. لويس كوهن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية : ترجمة كوثر حسين
كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط ، 19902.
126. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر،
2006.
127. ليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،
الأردن، 2000.
128. مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج1، دار الفكر، طرابلس، 1974.
129. مؤيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
130. مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي و دينامياته، دار المعرفة الجامعية ، دون طبعة ،
الإسكندرية 2003.
131. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار
المعرفة الجامعة، مصر، 2003.

132. محمد، علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت 1985 .
133. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
134. محمد عاطف غيث، الموقف النظري في علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1980.
135. محمد عوض عبد السلام، الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز، دار المطبوعات الجديدة، الكويت، 1986.
136. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، ط3 ، مكتبة النهضة الشرق، 1996.
137. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992.
138. محمد الغريب عبد الكريم ، الاتجاهات الفكرية في نظرية علم الاجتماع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1982 .
139. محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
140. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1995 .
141. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007.
142. محمد شفيق، علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985 .
143. محمد الطيب العلوي، التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982.
144. محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991 .
145. محمد احمد البيومي، أسس و موضوعات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2001 .
146. محمد قريرتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط3، 1993،
147. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1990.
148. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999.
149. محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، ط2، 1993 .
150. محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، ط2، القاهرة، بدون سنة نشر.

151. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والنفسيّة البشريّة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
152. مدني عبد القادر علاقي، إدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981.
153. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
154. مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
155. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
156. مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2002 .
157. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
158. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
159. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 .
160. ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة مختار الهواري، سعد عبد العزيز مصلوح ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999 .
161. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمودية، الجزائر، 1998 .
162. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
163. نبيل محمد توفيق الساملوطي، البناء النظري لعلم الاجتماع، مدخل لدراسة المفاهيم والقضايا الأساسية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 1974 .
164. نعمت عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
165. نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة: محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
166. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي، ديوان المطبوعات، الجامعية، قسنطينة، بدون سنة نشر.

قائمة الرسائل والمجلات:

167. الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
168. الأصفر، أحمد، علم الاجتماع ودراسة الفعل الإنساني، بحث غير منشور.
169. المختار جعيجع، إستراتيجية التنظيمات الإسلامية وأنشطة الشباب السياسية دراسة ميدانية لحركة لحركة مجتمع السلم الجزائري، أطروحة دكتورا علوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2011.
170. العتيبي سعود محمد مطلق، عوض الله سواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7، 1997.
171. إسماعيل بوخارة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، جوان 2002.
172. بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات - عنابة، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004.
173. بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة المطحنة الصناعية متيجة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
174. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
175. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2006.
176. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة بايب غاز بغرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005.
177. بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغوات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،

- تخصص : تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011.
178. رتيمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال" المدينة"، تقدم أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2004 .
179. سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
180. صفاصن سعيدة، اثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة لمؤسسة خاصة للألبسة الجاهزة بالقصر-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2001 .
181. صخر عبد الله يوسف الجنيدي، نحو قانون عقوبات ضريبي يواجه تحديات العصر، حاصل على شهادة الدكتوراه في القانون الجنائي، ط1 . 2004.
182. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية حالة الجزائر، تقدم بدراسة جامعية لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999.
183. علي بلعدي، إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية دراسة ثلاث حالات ميدانية المجمع الجزائري الألماني، والمجمع الجزائري الإيطالي، والمجمع الجزائري التركي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2007-2008.
184. كمال بوقرة، الأسلوب الإشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، باتنة، 2001.
185. منصور، بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. 2003 .
186. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
187. محمد أركون: نحو تقييم واستلهام للفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29 ، السنة.

188. محمدي جميلة، التسيير العقلاني في الإدارة بين التصور القانوني والواقع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (دراسة حالة الجامعة الجزائرية) بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بدون سنة.
189. نبراس محمد آل مراد، أثر استخدام برامج بالألعاب الحركية والألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض بعمر 5-6 سنوات، أطروحة لنيل شهادة . كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل العراق، 2004 .

الدراسات الأجنبية:

190. مورو بيرجر، دراسات أجريت على الأبنية البيروقراطية بخصائصها العقلانية، . 1954 .
191. هوفستاد، حول الثقافة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، 1953.
192. ميشال كروزيه، ظاهرة البيروقراطية، دراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مؤسسة SETTA ومؤسسة Administration des chèques postaux ، 1922

الكتب الأجنبية:

- 193) Anne Van Haecht; L'école à l'épreuve de la sociologies: questions à la sociologie de l'éducation ,Bruxelles, De Boeck Université, 1990.
- 194) Bachelard (G) : La psychanase du feu, ed P.U.F, France, 1985.
- 195) Bernoux. (Ph). La sociologie des organisations. Edition du Seuil .Paris 1985.
- 196) Pierre Bourdieu : Raisons pratiques sur la théorie de l'action, Paris Ed. Du seuil, 1994.
- 197) Braud philipe. sociologie politique . alger. Casbh edition.2004.
- 198 BenDix (T) : Bureaucray : International encyclopedia of social sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972.
- 199) Beriot.(D). Manager par l'approche systémique: Eyrolles édition d'organisation.Paris .2006.
- 200) Boutefnouchet (M) : Le socialisme dans l'entreprise, opu-ENAP- 2 eme ed, 1982.
- 201) BLANCHET, ALAIN et TROGNON ,ALAINLa psychologie des groupes,édition NATHAN. ISBN. ,(1994)
- 202) Durand (Jean–Pierre) etWeil (Robert): Sociologie contemporaine, Paris, Editions Vigot, 1990.
- 203) Dalloz .LEXIQUE DE GESTION , 2eme EDTION , France 1983.
- 204) Erhard Friedberg, Pouvoir et la Regle, Edition Seuil, France, 1997.
- 205) Etzioni (A) : Modern organisation, N.Y : England cliffs, prentice hale, 1964.
- 206) Foulquie (P):Dictionnaire de la langue philosophique , P . U . F Paris,1982.

- 207) Giddens A , **Capitalism and Modern Social Theory** , Cambridge . Univ , Press , London vill 1981.
- 208) Goulder (A) : "**Organizational Analysis**" In Merton et. AL, Sociology today : Problem and prospects N.Y, Basic books, in publication, 1959.
- 209) JeanPierreDepuis , **Sociologie d'Entreprise Goton Morin**, 2emeedition ,2006.
- 210) Jean Michel Berthelot, **Sociologie et Epistémologie d une discipline**, Boeck, Textes Fondamentaux de Boeck Université.
- 211) Lourent (P) Bouard (F), **Economie des organisation d'entreprise** ,edition,Paris,1997.
- 212) Lourent (P) Bouard (F), **Economie des organisation d'entreprise** .,edition,Paris,1997.
- 213) Lesnard. C. **Organisation et Gestion d'Entreprise**, Edition Dunod, Paris,.
- 214) Michel Crozier: **On ne change pas la société par une décret**, Paris, Ed. Bernard Grasset,1979.
- 215) Michel Crozier: **Le phénomène bureaucratique**, Paris, Editions du Seuil, 1963 .
- 216) Michel Foudriat; **Sociologie des organisations**, Paris, Pearson Education France, 2^eEd ,2007.
- 217) Michel de Coster ,Francois Pichault: **Traité de sociologie du travail** ,Paris Bruxelles , De Boeck et Larcier, 2^e ed, 1998.
- 218) Marc Montoussé, Gilles Rrnouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, Breal edition, 3^{eme} edition , 2006 .
- 219) Michel Crozier & Erhard Friedberg: **L'acteur et le système** ,les contraintes de l'action collective, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- 220) M.Grawitz **lexique des sciencs sociales** Ed Dalloz paris 2 édition 1989.
- 221) Quivy.(R) & Van Campenhoud. (L). **Manuel de recherche en sciences sociales** :Bordas .Paris .1988.
- 222) Petit Larousse illustré, Paris ed , Librairie Larousse. 1982.
- 223) Roniger, Luis **Political Clientelism**, Democracy and Market Economy, Comparative Politics. (2004).

الملق الأول



استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

فرع : تنظيم وعمل

استمارة البحث

أخي العامل أختي العاملة ...

محاولة منا كطلبة جامعيين المساهمة في البحث العلمي ، ومن أجل الإطلاع على واقع السلوك التنظيمي

للعمال وتأثيره على التسيير العقلاني في المؤسسة العمومية الجزائرية ، وإبراز آليات التحكم في هذا السلوك

لجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة؟

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل دقة وعناية وأمان ، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة ،

والإجابة على السؤال المفتوح في المكان المخصص ، واستعمال ظهر الورقة في حالة عدم كفاية المكان المخصص

لذلك .

نعدكم أن استخدام هذه المعلومات لن يكون إلا لغرض علمي بحت.

نشكر لكم اهتمامكم و تفهمكم

السنة الجامعية 2014/2013

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الإقدمية : 1- 5 سنوات 6- 10 سنوات 11- 15 سنوات 15 فما فوق
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق
- 5- المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالسلوك التنظيمي

- 6- هل توجد بينك و بين مسؤولك :
- صلة قرابة صلة زمالة تتحدرون من نفس المنطقة تربطك معه مصالح شخصية عدم وجود أي علاقة أخرى اذكرها.....
- 7- هل يوجد تمييز في المعامل بين العمال من طرف المسؤول ؟
- نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم حسب رأيك لماذا؟.....
- 8- إذا كان المسؤول ينحدر من نفس المنطقة الجهوية التي تنحدر منها أنت هل تبذل نفس المجهود الذي تبذله ؟
- نعم لماذا؟.....
- لا لماذا؟.....
- 9-هل إذا كنت من أقرباء المسؤول أو تربطك معه مصلحة شخصية هل ؟
- العمل بالشكل العادي التأخر عن الوقت الرسمي للعمل عدم الانصياع لأوامر المسؤول
- عدم اخذ الأمور بجدية التظاهر الشكلي بالعمل أخرى اذكرها.....
- 10- هل ترى أن زملاء يقدمون الخدمات داخل المؤسسة لذوي الأقارب والمعارف فقط:
- نعم لا
- 11- هل تمارس نشاط آخر قبل دخولك للمؤسسة؟
- نعم لا
- 12-هل تهتم بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالمؤسسة ؟
- نعم لا
- 13-هل تهتم بالالتزام و الانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل ؟
- نعم لا

- 14- ما هو سلوكك إذا أحست أن المسؤول يميز بينك وبين معارفه؟
 التراجع في بذل الجهد التظاهر بالعمل التحايل على الوقت
 هدر ممتلكات المؤسسة العمل بشكل عادي أخرى اذكرها.....
- 15- ما هي أسباب تغيبه عن العمل هل ترجع إلى:
 كونك تمارس عمل آخر تتغيب من أجل حل قضاء حاجياتك العائلية
 أخرى اذكرها.....
- 16- هل تحرص على عدم التأخر عن العمل:
 نعم لا
- 17- إذا كنت من بين العمال الذين لا يستفيدون من الترقيات و الحوافز ما هو رد فعلك تجاه المؤسسة :
 التهاون التسبب تقديم الخدمات إلى الزبائن بمقابل
 الكراهية و العداء مع الذين تحصلوا على الحوافز عدم الاهتمام بالعمل
 أخرى اذكرها.....
- 18- هل تعتبر أن تأخرك في العمل يؤثر في السير الحسن للمؤسسة ؟
 نعم لا
- 19- هل تطبق لوائح و قوانين المؤسسة ؟
 نعم لا
- 20- هل إذا أنهيت كل أعمالك داخل المؤسسة ؟
 الانصراف من المؤسسة انتظار الوقت المحدد للخروج من العمل
- 21- ماذا يمثل لك العمل ؟
 مصدر رزق فقط مكانة اجتماعية فخر و اعتزاز عبادة مأمور بها شرعيا
- 22- كيف تقضي وقت العمل في المؤسسة؟
 كله في العمل تفقد بعض الأصدقاء قضاء الوقت في الترفيه عن النفس قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية أخرى اذكرها.....
- 23- عندما تشعر بالظلم من طرف رؤسائك و زملائك تستخدم ؟
 القوة و العنف الحوار و التفاهم الالتزام بالقوانين عدم الانصياع للأوامر
 هدر ممتلكات المؤسسة أخرى اذكرها.....
- 24- هل تلاحظ وجود غيابات بين العمال؟
 كثيرة أحيانا نادر

25- هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف الرسمي؟

دائماً أحياناً أبداً

26- بماذا تفسر عدم الانضباط في العمل؟

عدم الشعور بالمسؤولية عدم الشعور بأهمية العمل عدم الاقتناع بالقوانين
الشعور بعدم المساواة لوجود معرفة أو قرابة استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية

27- هل تسعى إلى أن يكون عملك؟

محط إعجاب الآخرين تحقيق النوعية و الجودة إكمال المهمة فقط
تحقيق أهداف المؤسسة

المحور الثالث : بيانات تتعلق بالتسيير العقلاني

28- ما رأيك في نمط التسيير من طرف المسؤول المباشر؟

متسلط عادل متسامح

29- هل تمت ترقيةك منذ دخولك للمؤسسة؟ نعم لا

- إذا كان الجواب بنعم لماذا؟ الخبرة و التجربة و الاقدمية بسبب القرابة
حصولك على شهادة علمية أخرى اذكرها.....

- إذا كان الجواب لا لماذا؟

لم تتوفر فيك الشروط هناك معرفة و محسوبة بسبب خضوعك لعقوبات
عندك عداة بينك و بين المسؤول أخرى حددها.....

30- هل المسؤول المباشر يشرح لك الأعمال التي يطلب منك القيام بها؟

نعم لا

- إذا كان الجواب لا فهل ذلك راجع إلى؟

عدم تجديد في التكنولوجيا المعلومات تأتي مكتوبة المسؤول لا يبالي
أخرى اذكرها.....

31- هل توقيت العمل المعمول به مناسب لك؟

نعم لا

- إذا كان غير مناسب ، كيف تتكيف مع هذا التوقيت؟

التأخر لقضاء أشغالك الشخصية و العائلية

الخروج قبل الوقت الرسمي أخرى اذكرها.....

32- ما هي الصفات الواجب توفرها في المشرف في رأيك؟

العدالة بين العمال الالتزام بالقانون التعاون مع العمال.

أخرى اذكرها.....

33- هل هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال ؟

نعم لا

34- مستوى العمل داخل المؤسسة:

بطئ في سير العمل سرعة في التنفيذ مواجهة مشاكل في الغالب

35- هل تطبق العقوبات في مؤسستكم إذا أخطأ العمال ؟

نعم لا

36- سير العمل داخل المؤسسة يتميز:

الوضوح و الدقة في متناول بعض العمال أهداف غير واضحة

37- هل تسمح لكم الإدارة أن تشاركوا في اتخاذ القرارات الخاصة بأمر العمل؟

نعم لا

إذا كان الجواب ب لا. لماذا؟.....

38- هل تؤدي عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة إلى:

الهروب من المسؤولية التعمد على خلق مشاكل في العمل الانضباط في العمل

الملل و الضجر الإهمال و لا مبالاة التهاون و الكسل

39- هل إعطاء الحرية أثناء العمل تجعلك :

الحرص على أداء الأعمال التعاون لخدمة المؤسسة التسبب و الإهمال

40- هل التقيد بالتعليمات و القواعد تزيد في وتيرة الضغط المهني ؟

نعم لا

41- ما هو رد المسؤول إذا تم قيامك بخطأ؟.

يعفو عنك

المعاقبة تبعاً للقوانين

42- هل الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول مع إشعاركم بالمسؤولية يزيد في رغبتكم في

العمل ؟ نعم لا

43- هل يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك ومبادراتك ؟

نعم لا

- إذا كان الجواب ب لا. لماذا؟

ألاعدالة التنظيمية عدم خبرة العامل

44- هل هناك توافق بين الوظيفة التي تشغلها و:

قدراتك الجسمانية مستواك التعليمي لا يوجد توافق

45- هل تقبل قيم المؤسسة؟

نعم لا

في حالة لا لماذا؟.....

46- هل تعتقد أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل في المؤسسة يؤدي إلى؟

التغيب عدم الانضباط الذاتي التأخر عن العمل عدم اخذ الأمور بجدية

47- هل تشعر أن هناك تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج المصنع وما تجده في

المؤسسة؟ نعم لا

48- ما هو تقييمك للعمل بالمؤسسة؟

.....

49- ما هي العراقيل التي تقف عائقاً أمام تأدية واجبك في المؤسسة؟

- ضغوط المسؤول المباشر

- محدودية الصلاحيات

- عدم مرونة النصوص القانونية و محدوديتها أخرى اذكرها.....

50- كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

الرقابة اللصيقة الصارمة متساهلة التوجيه عن بعد متابعة لصيقة للأعمال

أخرى اذكرها.....

51- في رأيك ما هي أسباب السلوك السلبي للعمال بالمؤسسة :

ضعف الرقابة ضعف التكوين عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة

ضعف نظام الحوافز أخرى اذكرها.....

الملق الثاني

دليل المقابلة

دليل المقابلة:

- 1- للتنشئة الاجتماعية دور هام في تحديد ملامح الفرد المنتج سواء مسؤول أو عامل. هل القيم التنظيمية التي يصطدم بها العمال داخل المؤسسة تفرض عليهم نوعا من السلوك؟
- 2- هل تعتقد أن المشكل المطروح عند الكثير من العمال هو عدم التطابق بين قيمه الشخصية والقيم التنظيمية .
- 3- هل سبب إعاقة التسيير العقلاني راجع إلى أن اليد العاملة جاءت من أسر ذات ثقافة محلية. بمعنى أن عمق الثقافة القبلية أصبحت تتحكم في كثير من السلوكيات داخل التنظيم ؟
- 4- تعرف المؤسسة الجزائرية مشاكل كثيرة منها التمييز بين العمال في المعاملة، والمحابة وإدخال العلاقات الشخصية، وهذا الأمر تعاني منها كل المؤسسات وهي أمر طبيعي في وقتنا الحالي. كيف يمكنكم انتم كمسؤولون الحد من هذا السلوك السلبي الذي طغى على كل المؤسسة؟
- 5- ما هي المعوقات التي ممكن أن تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة .
- 6- من السلوكيات غير العقلانية الموجودة عن التنظيمات الصناعية، هي ظاهرة التهرب من المسؤولية وترك العمل بدون إذن، وكثرة الغياب، والتحايل للحصول على الإجازات للتهرب من العمل، دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها. هل ترجعون هذا إلى أن التعيين في الوظائف يتم بناء على معايير غير موضوعية؟
- 7- في رأيكم ما هي أسباب السلوك السلبي للعمال بالمؤسسة؟
- 8- كيف يمكنكم كمسؤولين الحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة؟
- 9- ما هي الشروط في رأيك الواجب توافرها لجعل سلوكيات العمال تتماشى مع التسيير العقلاني بالمؤسسة؟
- 10- نحن نعلم أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل عماله يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية لا كراهية لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. في رأيكم كيف تكيفون السلوكيات السلبية لجعلها أكثر عقلانية؟
- 11- ما هي الآليات التي يمكن العمل بها حتى نتيح فرصة مشاركة جميع العاملين في تسيير المؤسسة التي يعملون بها ولكي نضمن أكثر التزام بالتسيير العقلاني ؟
- 12- في رأيك هل إذا أعطيت الحرية للعامل في التسيير و المشاركة , و فرص إثبات الذات يكون مسؤولا و محققا أكثر التزام ؟
- 13- نحن نعرف أن كل العمال يدركون أن التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية وتحقيق العقلانية في التسيير ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، في نفس الوقت نجدهم يسلكون سلوكا متناقضا . هل يمكن يمكن اعتبار الواقع والظروف المحيطة هي المحددة لهذا السلوك؟

الملق الثالث

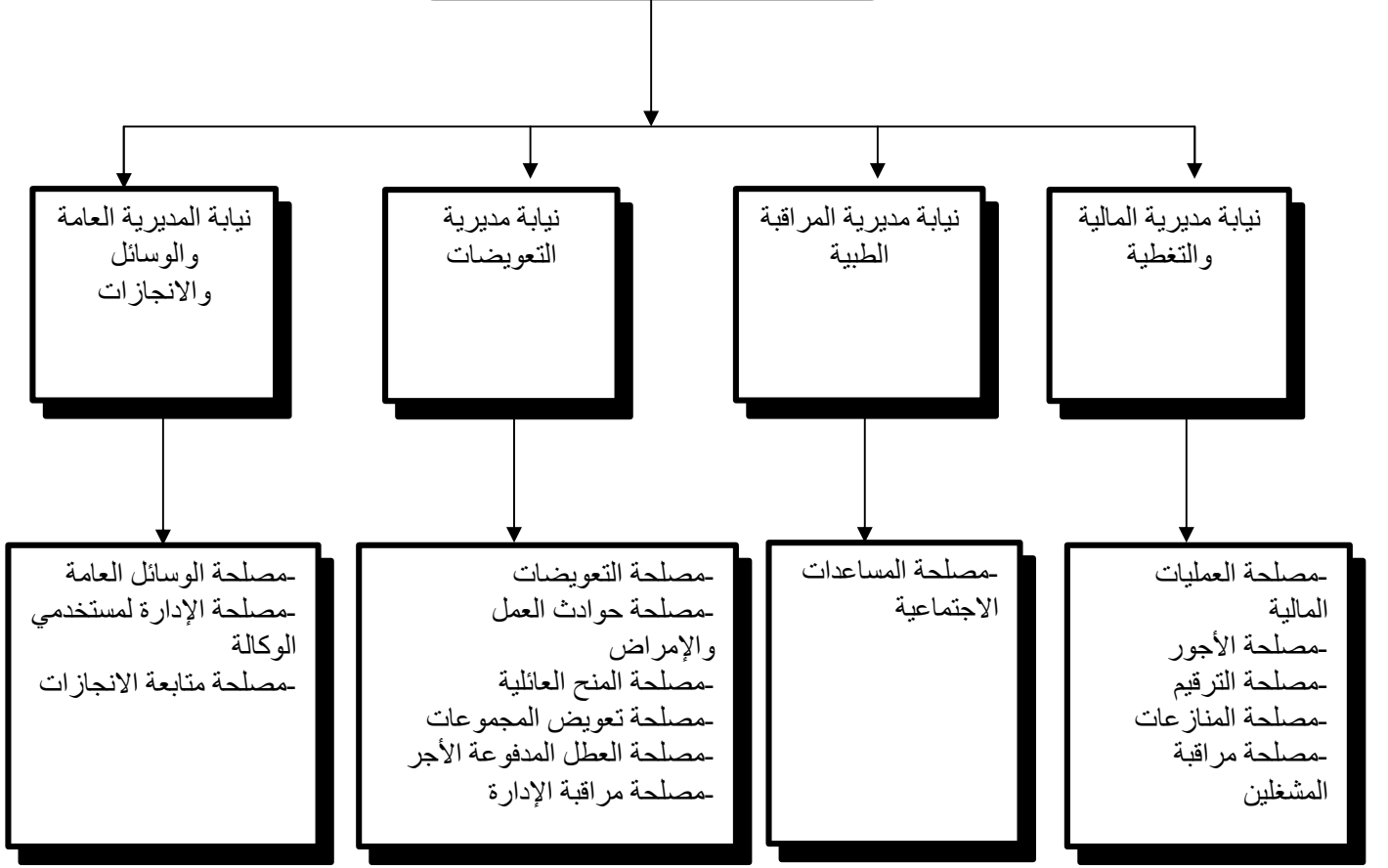
فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
72	آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل	01
81	عملية تعديل السلوك	02
86	المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي	03
143	عجلة التسيير	04
145	تطور التسيير	05

الملحق الرابع

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

CNAS DE M SILA



الملاقاة الخامسة

التعريف بميدان الدراسة

I - التعريف بميدان الدراسة:

المؤسسات العمومية محل الدراسة هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيف يشاءون، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في التسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره، وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تريح أو تخسر) وإنما تعمل من أجل تحقيق ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى الإنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

1- لمحة تاريخية عن الضمان الاجتماعي بالمسيلة .

بعد المحاورة و التشاور (هذه المحاورة كانت مع بعض اطر مؤسسة الضمان الاجتماعي) تراءى لنا أن تاريخ الضمان الاجتماعي بالمسيلة كان في شهر ديسمبر 1978، وهي عبارة عن مكتب مراسلة تابعا لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاص بالمنح العائلية و العطل المرضية والتعويض عن الأدوية، في حين أن الدوائر الأخرى -بوسعادة وسيدي عيسى- كانت تابعة لمقاطعة الجزائر حسب التقسيم الإداري القديم وحسب تقسيم الصندوق الوطني للتأمينات المبني على ثلاث مقاطعات هي: **أولاً:** الجزائر CASOAL الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوسط الجزائر يضم ولايات الوسط الجزائري.

ثانياً: وهران CASOAL الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للغرب بوهران يضم ولايات الغرب الجزائري.

ثالثاً: قسنطينة CASOAL الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للشرق بقسنطينة يضم ولايات الشرق الجزائري .

وبتاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي لإجراء بين عكنون الجزائر العاصمة، شاملة للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية بما يعبر عنها بمصطلحي (CNASAT.CNAC). وذلك حسب بعض القوانين والمراسيم من بينها: المرسوم رقم 223/85 المؤرخ 04 ذي الحجة 1405 الموافق ل 20 أوت 1985 يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي وتضم الوكالة عدة فروع عبر التراب الولائي وهذه الفروع تنقسم إلى مراكز وملاحق.

أولاً: المديرية العامة

تتمثل المديرية العامة للصندوق على الخصوص:

أ- التنظيم والتنسيق والمراقبة.

- ب- أعمال الوكالات الولائية والفروع الإدارية وكل الفروع الموجودة داخل المؤسسة .
- ت- سير وسائل الصندوق البشرية والمادية .
- ث- متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال الضمان الاجتماعي .
- ج- إبرام الاتفاقيات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 11/83.
- ح- تسيير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية وتحضير المحاسبة العامة.
- خ- تنظيم المراقبة الطبية.
- د- تنظيم إعلام المؤمن الاجتماعي والمستخدمين. (المرسوم 92-07 المؤرخ في 07 جانفي 1992، المادة 03).

ثانيا: تتفرع مديرية الوكالة العامة لمؤسسة الضمان الاجتماعي إلى نيابات هي:

- أ- نيابة مديريةية التعويضات .
- ب- نيابة مديريةية العمليات المالية .
- ت- نيابة مديريةية الإدارة العامة و الوسائل و الانجازات .
- ث- نيابة مديريةية المراقبة الطبية.

سوف نتطرق إليهم بالتفصيل

أ- نيابة مديريةية التعويضات: وتتفرع إلى:

- ♣ مصلحة مراكز التعويضات .
- ♣ مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية .
- ♣ مصلحة المنح العائلية.
- ♣ مصلحة تعويض المجموعات (الشركات)
- ♣ مصلحة العطل المدفوعة الأجر.
- ♣ خلية مراقبة الإدارة.
- ♣ قاعة الأرشيف.

ب- نيابة مديريةية العمليات المالية و التغطية : وتتفرع إلى صنفين

مركز العمليات المالية و بها فرعان:

♣ مصلحة المالية

♣ مصلحة الأجر

مصلحة عمليات التغطية:

♣ مصلحة الاشتراكات

♣ مصلحة الترقيم

♣ مصلحة المنازعات

♣ مصلحة مراقبة المشتغلين

♣ مصلحة الوقاية

ت- نيابة مديرية الإدارة العامة والوسائل والانجازات: وتتفرع إلى:

♣ مصلحة الوسائل العامة

♣ المصلحة الإدارية لمستخدمي الوكالة

♣ مصلحة متابعة الانجازات

♣ نيابة مديرية المراقبة الطبية

تعداد مستخدمي الوكالة لغاية شهر أكتوبر 2013

دون المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
116	33	116	349	140	754

توزيع تعداد مستخدمي الوكالة حسب الصنف لغاية شهر أكتوبر 201

الإدارة	الإدارة العامة	العمليات المالية	التحصيل و المنازعات	الاداءات	الرقابة الطبية	النشاطات الصحية و الاجتماعية	الإعلام الآلي	الوقاية	أخرى	المجموع
8	190	28	51	345	69	52	6	5	/	754

♣ CNASAT :الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية.

♣ CNAC : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

2 - المجال المكاني للدراسة:

بعد عرض مؤسسة الضمان الاجتماعي بصفة عامة، بما تحويه من فروع ومديريات عبر التراب الولائي لولاية المسيلة، ارتأينا إلى دراسة مديرية من المديريات المتواجدة ببلدية المسيلة والتي تقع في شارع العقيد عميروش طريق برج بوعريريج.

يحتها شمالا : حي 12 مسكن .

يحتها جنوبا : مركز الثقافة .

يحتها شرقا : حي 140 مسكن .

يحتها غربا : شارع العقيد عميروش و حي غالبية العيد .

ويتكون هذا الفرع من:

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات المتوسطة	إطارات عليا	المجموع
35	171	56	6	268

الملاحق السادس

مخطط التحليل المفهومي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ