

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.SOC/3C/02/15

المحددات السوسيوتنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء بالجزائر

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم اجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: **بن الطاهر حمزة**

تاريخ المناقشة:/...../.....

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	سعيد بن يمينه	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	مختار رحاب	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	يوسف جفلولي	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	عزوز عبد الناصر	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	جاب الله الطيب	أستاذ محاضر "أ"	أكلي محمد أولحاج. البويرة	عضوا مناقشا
06	لطفي دميري	أستاذ محاضر "أ"	العربي بن امهيدي. أم البواقي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2017-2018م

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

قال تعالى: ﴿... وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ...﴾

هود الآية 44

الحمد لله أولاً الحمد لله ثانياً والحمد لله آخراً... الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله أن هدانا إلى طريق العلم وسهّله لنا.

﴿... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ النمل 19

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى كل الذين ساهموا في إنجاح مشواري العلمي وأسهموا في تقديم يد العون لإخراج هذا البحث العلمي، وخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد بوضياف - المسيلة- وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور المشرف رحاب مختار.

والشكر موصول إلى أساتذتي وأعضاء لجنة المناقشة أ.د بن يمينة السعيد، أ.د يوسف جغلولي، د عزوز عبد الناصر، د جاب الله الطيب، د لطفي دميري.
كما لا ننس أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الزملاء: بلخير محمد الأمين، بباح سعد، نور الدين بن الطاهر، وكامل زملاء الدفعة على مساندتهم العملية وتشجيعهم بروح الأخوة والتعاون والتضامن

إلى كل هؤلاء وكل من سقط سهوا أعيد عليكم امتناني وتقديري وتشكراتي، وأرجو من المولى عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء ويحيطكم بموفور الصحة والعافية.

حزق

هذه

اهدي هذا العمل المتواضع الى

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

روح الأخ الفقيد (عميروش) رحمة الله عليه

سندي في هذه الحياة الزوجة الكريمة

الاخوة والاخوات وكامل العائلة الفاضلة.....

محمد

-ج-

- فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة

ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د ه و	فهرس المحتويات
ز ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
06	تمهيد
06	I - الإشكالية
12	II - فرضيات الدراسة
14	III - أسباب اختيار الموضوع
14	IV - أهمية الدراسة
15	V - أهداف الدراسة
17	VI - تحديد مفاهيم الدراسة
23	VII - الدراسات السابقة
53	VIII - المقاربة النظرية للدراسة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دراسة سوسيو- نظرية للتنظيم	
61	تمهيد
62	I- التصور السوسيولوجي للتنظيم
62	I-1- مدلول التنظيم في ميدان سوسيولوجيا المؤسسة
71	I-2- التراث السوسيولوجي المعالج للتنظيم
76	II - دراسة تحليلية للتنظيم
76	II - 1- المحددات التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة
84	II - 2- الجماعات الاجتماعية في التنظيم
107	III - التنظيم بين شرعية الإدارة وعمومية الضبط الاجتماعي
109	خلاصة الفصل
الفصل الثالث دراسة سوسيو- تحليلية للسلطة التنظيمية	
113	تمهيد
114	I - المقاربة السوسيولوجية للسلطة داخل التنظيمات
114	I-1- السلطة كمفهوم مركزي في التراث السوسيولوجي
115	I-2- التأصيل النظري لتوزع السلطة التنظيمية
143	I - 3 - تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

145	II - السلطة التنظيمية بين جدلية النسق التنظيمي والمظهر السوسيو-ثقافي
145	II -1- تنميط السلطة من حيث الرسمية
157	II -2- مصادر السلطة التنظيمية من منظور التحليل الاستراتيجي لكروزيه
162	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة	
165	تمهيد
165	I - مجالات الدراسة
166	I -1- المجال المكاني للدراسة
167	I -2- المجال الزمني للدراسة
168	I -3- المجال البشري للدراسة
169	II - المنهج
170	III - أدوات جمع المعلومات
170	III -1- استمارة الاستبيان (الإستبانة)
175	III -2- دليل المقابلة
177	IV - الأساليب والمقاييس الإحصائية
180	V - مجتمع الدراسة والمعاينة
180	V - مجتمع الدراسة
180	V - المعاينة
183	VI - صعوبات الدراسة
184	خلاصة الفصل
الفصل الخامس عرض البيانات وتفسير النتائج	
187	تمهيد
187	I - المعالجة الإحصائية للبيانات
188	I -1- الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة
195	I -2- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين
214	I -3- سبر غور العلاقات بين متغيرات الدراسة
242	II - مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة
242	II -1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
243	II -2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
244	II -3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
246	III - استنتاجات عامة
255	خلاصة الفصل
خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور المجال البحثي من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة	75
02	أسس المقارنة بين الجماعة و الحشد والجمهور	85
03	أسس تصنيف الجماعات الاجتماعية وأنواعها	88
04	تنامي عدد النقابات في الجزائر بين 1901-1911	102
05	النقابات وسنة تأسيسها	103
06	ازدياد عدد المنتسبين للحركة النقابية في الجزائر بين عامي 1933-1938	103
07	أهم النقابات الجزائرية التي اعتمدها بين 1990 و 1999	106
08	مزايا وعيوب أنواع السلطة التنظيمية الرسمية	148
09	أهم نماذج ممارسات السلطة التنظيمية الرسمية	149
10	تصميم استمارة الاستبيان	172
11	قائمة بأسماء المحكمين لفقرات استمارة الاستبيان	173
12	قائمة المستجوبين عن طريق أداة (دليل المقابلة)	176
13	المرحلة النهائية للمعاينة العنقودية	183
14	توزع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة	188
15	توزع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة	191
16	يبين توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و العضوية في النقابة	193
17	المتوسطات المرجحة لتقدير إجابات المبحوثين	195
18	المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد القواعد البيروقراطية	196
19	المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية	200
20	المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد سلطة الإدارة الشرعية	204
21	المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة	207
22	المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية	211
23	طريقة الانحدار المستخدمة لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى	222
24	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى	223
25	تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى	223
26	معاملات التأثير للأبعاد (المحددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية)	224
27	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية	232
28	تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية	232
29	معاملات التأثير للأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة)	233

240	يمثل ملخص نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة	30
240	تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة	31
241	معاملات التأثير للبعد (المحددات السوسيو-ثقافية) المستقل على البعد التابع (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية)	32
246	الملخص النهائي والشامل لنتائج الدراسة الميدانية	33

- ه -

- فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مخطط الدراسة	13
02	العلاقة الطبيعية بين أنواع التحالفات الخارجية والداخلية عند منتزبرغ	24
03	ثلاثية أبعاد للفكر السوسيوولوجي للتنظيمات الإداري عند كريستيان تيديروز Christian Thuderoz	76
04	شكل افتراضي لتطبيق نظرية القرب المكاني	91
05	مصادر السلطة عند كروزيه	162
06	توزع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة	189
07	توزع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة	191
08	توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و العضوية في النقابة	193
09	المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول القواعد البيروقراطية	197
10	معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد القواعد البيروقراطية	199
11	المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية	201
12	معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية	202
13	المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول-الإدارة-	205
14	معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول-الإدارة-	206
15	المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة	209
16	معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة	209
17	المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية	213
18	معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية	213
19	الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى	222
20	الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية	231
21	الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة	239

- و -

المقدمة

لعلّ موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع الرئيسية التي دأب التفكير الإداري والتنظير السوسيولوجي المتخصص على التعاطي معه بنوع من الجدية والرصانة المعرفية، لما يبنى عنه قيام الهيكلة التنظيمية العامة وفعالية أدائها و تحقيق أهدافها، ولا تحتاج ملاحظة تطابق التغير الذي عرفه هذا التيار الفكري مع تطور الفكر الإنساني والبشري إلى الكثير من التدقيق و الحصافة، الأمر الذي ساق مقاربات التغير الاجتماعي المرتبطة بالسلطة إلى تخوم المقاربات الحداثية التي أفكت مكاسب حقيقية لصالح الأنسنة والاعتراف للفرد بأهميته الاجتماعية والإنسانية، حيث يشد المتخصصون في هذا المجال إلى أقول عصر السيد والعبد و اوتوقراطية السلطة التنظيمية التي انبرت المدارس الكلاسيكية في الدفاع عنها استماتة تقهرت لصالح إنسانية الفرد مع أقول الاعتبارات الراديكالية للسلطة، والاستسلام في النهاية إلى الحقيقة المفصلية التي تدعو إلى تشطي السلطة في عدة مستويات تنظيمية، تخلق مجالات عدة للمناورة و اكتساب هوامش للسلطة، حيث تؤكد مقولات التحليل الاستراتيجي لكروزيه إلى توزع وتعدد وتنوع السلطات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، تنوع يحكمه منطلقات السلطة واختلاف مصادرها و مجالات الركون إليها.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا الإمبريقية بتصور سوسيو-فلسفي يعتقد بانتهاء حصرية وجود السلطة التنظيمية عند مستوى دون آخر أو مرحلة تنظيمية دون أخرى، حيث سياقها العام يمثل لعبة تنظيمية تتطوي على مناورات فردية وجماعية لجماعات اجتماعية لها من الأرصدة التنظيمية (القواعد البيروقراطية) و السوسيو-ثقافية (القيم والمعايير والجهوية....) ما يُمكنها من بناء استراتيجياتها الخاصة و اللعب حول رهانات ذاتية يتم التخطيط لها مسبقاً، الأمر الذي اقربنا على اعتبار السلطة التنظيمية رهينة استراتيجيات لجماعات اجتماعية متنوعة ومتعددة داخل التنظيم بوجهيه الرسمي وغير الرسمي؛ جماعة الأوامر (مدراء رؤساء مصالح...)، جماعة النقابة والجماعات غير الرسمية، هذه الجماعات التي تسعى إلى توسيع مكاسبها السلطوية على حساب باقي الجماعات، مستخدمة في ذلك الأرصدة التي تتوفر لديها؛ سواء الرسمية منها أو غير الرسمية.

تشتمل الدراسة على جانبين متساندين معرفياً وخمسة (05) فصول، جانب نظري يتعاطى مع البناء المنهجي للموضوع (الإطار العام للدراسة) كفصل أول، و فيه يتم تتبع الخطوات المنهجية المعروفة في البحث الاجتماعي؛ من إشكالية، فرضيات، أهمية الموضوع وأهدافه، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، التوجه النظرية... وإطار نظري يحاول التعاطي مع متغيري الدراسة الرئيسيين (التنظيم، السلطة) غُولج في فصلين متتاليين ثاني وثالث، وُسم الفصل الثاني بـ(دراسة سوسيو - نظرية للتنظيم) الذي تضمن السياق النظري المعالج للتنظيم بجوانبه المتعددة بدءاً بالتصور السوسيولوجي له ،

ثم التعرّيج على المحددات التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ كتفويض السلطة، وتقسيم العمل، والتدرج الهرمي... الخ، فالجماعات الاجتماعية المعنية بالمغالبة السلطوية داخل التنظيم المتمثلة في (جماعة الأوامر، النقابة، الجماعات غير الرسمية) وبأسلوب سوسيو-تحليلي تمت معالجة أصول السلطة وأرصدها لدى كل جماعة وهوامش المناورة التي تُكسبها المزيد من هوامش السلطة التنظيمية بجناحيها الشرعي القانوني والسوسيو-ثقافي.

أما الفصل الثالث (دراسة سوسيو - تحليلية للسلطة التنظيمية) فقد شمل المقاربة السوسيولوجية للسلطة داخل التنظيم من حيث التأصيل لها و التطور التاريخي لعلاقاتها، ثم معالجة العلاقات السلطوية داخل التنظيم (التميط والمصادر) في خضم المعادلة (التنظيم/ البناءات التقليدية).

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على فصلين؛ فصل رابع عالج الإطار المنهجي للدراسة و إجراءاتها الميدانية من قبيل المنهج والأدوات والأساليب الإحصائية وكذا مجتمع البحث والعينة وآليتها، ثم فصل خامس انبرى في تحليل البيانات الكمية تحليلاً إحصائياً مُسنِداً آليات تفسيره وفهمه إلى التصور السوسيولوجي المصاحب للعمليات الإحصائية، وبعد ثلاث مراحل من التحليل؛ مرحلة معالجة الخصائص السوسيو-مهنية، مرحلة المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين ثم مرحلة سبر غور العلاقات بين متغيرات الدراسة، و في ضوء المقارنة الإمبريقية لمعطياتها- الدراسة- بالدراسات السابقة و في حدود المقاربات النظرية المختارة (الإستراتيجية و الثقافية) تم اختبار متغيرات الدراسة و فرضياتها و الخروج باستنتاجات عامة فالخاتمة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- تمهيد

I- الإشكالية

II- فرضيات الدراسة

II-1- الفرضية العامة

II-2- الفرضيات الفرعية

III- أسباب اختيار الموضوع

IV- أهمية الدراسة

V- أهداف الدراسة

VI- تحديد مفاهيم الدراسة

VII- الدراسات السابقة

VIII- المقاربة النظرية للدراسة

- خلاصة الفصل

الإطار العام للدراسة

The general framework of the study

تمهيد:

دأبت البحوث الاجتماعية على اعتماد **الإطار العام للدراسة** أو المدخل المنهجي للدراسة كمدخل تمهيدي يتضمن السياق العام لها، وهو فصل يكتسي أهمية علمية بالغة و ضرورة معرفية قصوى من حيث أنه يحدد و يوضح معالم البحث الاجتماعي شكلاً ومضموناً، ويوجهه من خلال مقتضياته المنهجية نحو الغاية العلمية المأمولة في الفهم الواضح والجلي لأطر الموضوع وموقعه وآليات التعاطي النظرية معه، وبصمة الباحث في المعالجة والتشخيص والمقاربة.

وتحديد الإطار العام للدراسة يعني تحديد كافة العمليات التي تنطلق و تُوجّه على أساسها الدراسة، والتي تتوقف أيضاً عليها الخطوات والإجراءات البحثية في المراحل القادمة، ابتداءً من **الإشكالية** التي تتضمن مشكلة الدراسة وسؤال الانطلاق، إلى **فرضيات الدراسة** التي هي في الأساس إجابات محتملة تقتضي من الباحث الاختبار الامبريقي العملي، ثم أسباب **اختيار الموضوع** أو مبررات الدراسة ، فأهمية الدراسة العلمية والعملية، وأهداف الدراسة، بعد ذلك **تحديد مفاهيم** و مصطلحات الدراسة خاصة الإجرائية منها، ثم **الدراسات السابقة** التي تناولت الموضوع محل الدراسة، وأخيراً **المقاربة النظرية** أو الإطار الفكري المرجعي المتبنى في معالجة الموضوع.

I – الإشكالية:

لا يزال موضوع **السلطة** رغم قِدَمِهِ وتراكم موضوعاته من الدراسات الجذابة والثرية من حيث التناول والتعاطي العلمي معها، تُمثل فيه الدراسات البحثية مضماراً معرفياً مهماً، وغالباً ما يحتل المراتب المتقدمة للأهمية والأولوية في الدراسات الاجتماعية والفلسفية، حيث تشكّل أطره النظرية والمعرفية المحك الهام والحقيقي لإرساء الكثير من الأصول العلمية التي أثبتت جدارتها وتقردها وغناها، فالسلطة موجودة **موضوعاً** مذ عرف الإنسان التكتل الاجتماعي والوجود ضمن جماعات اجتماعية، ومعناً فكرياً سابقاً في محاولات المنظرين والمفكرين البحث في الصور الأولى للمدنية والتحضر وبناء الدولة، الأمر الذي افردها انتشاراً وتوزعاً للأبعاد و المناحي المعرفية، فهي سياسية عندما تضطلع بدور الأوامر والضوابط المكتوبة والمتعارف عليها والمُنظمة للهيئات الاجتماعية، وهي اجتماعية بامتياز عندما لا يمكنها أن تقوم إلا

ضمن الجماعة الاجتماعية، وهو التصور الذي يشد عليه **جان مينو J.Meynaud** و**ميشال فوكو M.Faucault** حين يتناولان المقاربة الاجتماعية في فهم السلطة السياسية وأسسها وتركيباتها وسبل انبجاسها إلى الواقع بتبنيهم مقولات **السلطة الاجتماعية Pouvoir social** الضرورية لفهم السياق العام للمعادلة السلطوية الكاملة، والتي أبدعوا في تفكيك أبعادها وتصوراتها.

يقودنا الحديث عن التطور الذي حفل به مفهوم السلطة إلى الانتقال من البعد القسري والإكراهي لها الذي يعتبر فيه **ماكس فيبر M.Weber** العنف المحتكر من طرف السلطة الوسيلة الطبيعية للحفاظ على النظام العام، يبرر هاجس البحث عنده عما يجعل هذا الاحتكار مشروعاً أو شريعياً، إلى بُعد أقل تطرفاً وأكثر سلاسة يظهر في تأمين الطاعة وتحقيق الأهداف بواسطة الصيت أو الخطوة أو الموقع الاجتماعي أو حتى بواسطة السلوك الاجتماعي، فينتهي الأمر إلى الاستعاضة عن ماهية السلطة إلى كيفية انبجاسها، في دلالة واضحة وجلية إلى انشطارها وتشتتها وانعدام تركيزها عند مستوى محدود، وهو إذان بتدشين مرحلة معرفية حديثة أكثر جدلاً ومهاترة، يمثل البحث فيها عن نهايات السلطة وامتداداتها الموضوع الرئيسي لها.

ولو شئنا الخروج عن هذا المدار التجريدي المتعلق بالسلطة إلى واقع متعين لما وجدنا خيراً من التنظيمات الحديثة، حيث لا يكتمل الحديث عن التنظيم بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية والبشرية في إطار بناء الأهداف العامة له، بل يتعدى الأمر إلى آلية التنسيق بين هذه الوحدات والربط بينها، والتي لا تتم بالتأكيد إلا في خضم علاقات **السلطة التنظيمية**، وهو ما جعله أي موضوع السلطة التنظيمية- يحتل رأس التفكير التنظيمي والتنظير الإداري، حين أستقر هذا الموضوع اهتمام عدد كبير من المنظرين و الباحثين منذ ظهور الشكل الحديث للتنظيمات، خاصة عند **ماكس فيبر** في الدراسات الكلاسيكية و **كروزيه M.Crosier** في الدراسات الحديثة الذي أكد على تحليل و دراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الاجتماعية للتنظيم. والأكد أن الدراسات التي تتعلق بالسلطة التنظيمية لم تبدأ عند **فيبر** ولا يمكنها أن تنتهي عند **كروزيه**، غير أن هذان الباحثان مثلاً في مرحلة معينة نموذجين مرجعيين للتطور والتحول الذي طرأ على موضوع السلطة التنظيمية بدلالة الزمن والتغير الاجتماعي الذي غير الصورة التي وُجِدَتْ عليها السلطة التنظيمية.

وهو ما أوقع الباحثين الحادثيين في براثن الاستشكال المعرفي الذي أصبح يطبع موضوع السلطة التنظيمية داخل التنظيم، وأجبرهم صاغرين على النزول إلى أبعادها الثقافية والانتربولوجية التي كثيراً ما تتعدى الحيز الجغرافي الخاص بالتنظيم نفسه إلى محتواه المجتمعي العام، وتقفز على حدود البيئة

التنظيمية إلى الغوص في الرواسب السوسيو-ثقافية للمجتمع المتضمن لهذا التنظيم، حيث أصبح التنظيم حسب رؤى سانسوليو Sainsaulieu لا يُنظر إليه كجهاز بسيط للإنتاج بل كمؤسسة مركزية لمجتمع يبحث عن اسمه. وفي مقام آخر يعتقد سانسوليو أن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية، بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون، كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليهم.

وحين نقرأ المعلومات المتداولة عن القرارات المتخذة داخل التنظيمات خاصة في عالمنا العربي فإننا نشعر على الفور بأن هناك العديد من القوى تمتلك آليات للضغط و التأثير على تلك القرارات على الرغم من غياب هذه القوى ضمن التراتبية الهرمية للسلطة التنظيمية، و هو ما يفسر (الأيادي المرتعشة) لإدارة عند صنعها أو اتخاذها للقرار، حيث أن السلطة التنظيمية باتت لعبة معقدة تتجاذبها العديد من العوامل والظروف والمواقف الإستراتيجية، حتى أنها في الكثير من الأحيان ترتبط بمعطيات خارجة عن التنظيم نفسه، الأمر الذي يجعل من دور السلطة التنظيمية الذي تحدده القواعد والتعليمات البيروقراطية قاصراً على ممارسة وظيفته الأساسية في تحديد المسؤوليات وتنميط السلوك وترشيده نحو تحقيق الأهداف أمام ظهور محددات أخرى خارجة عن نطاق التنظيم البيروقراطي، ذات بُعد سوسيو-ثقافي فرضت نفسها كشريك حقيقي لهذا المحدد البيروقراطي القانوني.

انتهاء سلطة -السيد على العبد- داخل التنظيم على الرغم من بقاء تَمَثُّلها للعامة في المستويات العليا للهراركية الإدارية أعطى للكتل الاجتماعية داخل التنظيم هامشاً حقيقياً للسلطة التنظيمية، وحيزاً تنظيمياً مهماً لاكتساب المزيد من هذه السلطة وممارستها- طبعاً ضمن المناخ التنظيمي العام و توازنه- وأضحت كل كتلة اجتماعية تسارع إلى جذب الأفراد إلى مجالها من جهة و استظهار محددات سلطتها من جهة أخرى، فالجماعات الاجتماعية الرسمية من رؤساء مصالح و أعضاء النقابة تسعى غالباً إلى التأكيد على السلطة التنظيمية الشرعية التي تخولها لها القواعد والتنظيمات البيروقراطية، والسعي إلى تجنيد أعضاءها على هذا الأساس القانوني، ومن خلالهم تقوية جانبهم الرسمي بالاستناد إلى المعطى الاجتماعي والثقافي، إذ في الكثير من الأحيان يرى المدير أو رئيس المصلحة نفسه عاجزاً عن اتخاذ قرار في غياب مساندة اجتماعية له داخل التنظيم رغم ما يملكه من سلطة شرعية وقانونية، في حين يتخذ مدير آخر في نفس الموقف التنظيمي قراراته في ظل أريحية تحققها له مساندة اجتماعية من نوع معين (إيديولوجية، قرابية، عشائرية....الخ). الأمر ينسحب أيضاً على الجماعات الاجتماعية غير الرسمية

التي تستطيع هي الأخرى اكتساب هامشٍ من السلطة التنظيمية غير الشرعية تسمح لها بمقاومة واعتراض قرارات الإدارة الرسمية وإجبارها على النزول عند إرادتها، وهي سلطة تمنحها لها المحددات الاجتماعية والثقافية ذاتها رغم غياب القواعد والقوانين التي تخولها كسب أي نوع من السلطة التنظيمية.

يعتبر **تَوَزُّع** السلطة التنظيمية (وليس توزيعها) داخل التنظيم عملية آلية وعفوية ونسبية ذات ميزة تغيرية وتبدلية، تخضع لنواميس القواعد والقوانين التنظيمية من جهة، و للظروف والمعطيات الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى، فيحدث وان يتحول مؤشر السلطة لصالح الإدارة الرسمية في ظل مدير معين مع غياب تام لأثر العمل النقابي أو سلطة أخرى، وبعد فترة يتغير هذا المؤشر لصالح النقابة أو جماعات غير رسمية في ظل مدير آخر رغم ثبات القوانين والقواعد البيروقراطية في كلتا الحالتين، وهو الأمر نفسه بالنسبة للعمل النقابي والعمل غير الرسمي الذي يتغير حسب أعضاء النقابة وأعضاء الجماعات غير الرسمية وأرصدتهم الاجتماعية والثقافية التي تطبع تكتلهم من جهة و شخصياتهم ونمطية سلوكهم من جهة أخرى.

لذلك يحدو دارسو وباحثو التنظيمات الإدارية في فهم نمطية سلوكات وممارسات الأفراد التنظيمية - و الذي يمثل تكتلهم ضمن جماعات اجتماعية و آلية ممارستهم لسلطاتهم أبرز هذه السلوكات - حدودا الانثربولوجيين والثقافيين الذين انبروا في الدفاع عن وجهات نظرهم المتعلقة بالغوص في رواسب الأفراد **السوسيو-ثقافية** واعتبارها محددات حقيقية تتحكم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في سلوكاتهم، **فالقربية والعشائرية والجهوية** كثيراً ما يتم التقاطها كمؤشرات أو محطات تفسيرية لقاعدة بيانات ترتبط بنمط ممارسة الأفراد لأفعالهم التنظيمية، فأى أفعال تنظيمية هي في الأصل أفعال اجتماعية تتدرج ضمن السياق العام لمقاربات **الفعل الاجتماعي** المجهول بالخصائص الثقافية والاجتماعية للتنشئة الاجتماعية. وكثيراً ما يتم تفسير الأفعال الاجتماعية داخل التنظيم على أنها انعكاس صريح وجلي لخلفيات الأفراد ورواسبهم السوسيو-ثقافية، ولقد بينت عديد الدراسات بأن مدرء المؤسسات خاصة في إفريقيا التي تتميز بقوة البناءات التقليدية يمارسون سلطاتهم داخل التنظيم كممارستها لها داخل بعدهم الاجتماعي (القبيلة أو العرش)، بل ويحاولون **تقبيل** - من القبيلة - **Tribalisme** المؤسسة.

والمؤسسة **الجزائرية** كتتنظيم هادف غالباً ما يمارس أفرادها سلوكات وأفعال تنظيمية يمكن وسمها في أفضل الأحيان بغير عقلانية، كما أن البناء البيروقراطي الجزائري كثيراً ما يصطدم بنمطية معينة من الأفعال الاجتماعية، تمثل فيها الاعتبارات الثقافية والاجتماعية المحدد الأساس والحقيقي لهذه الأفعال، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعارض أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد والكتل الاجتماعية فيه، ويقودها إلى

السعي نحو بناء استراتيجيات خاصة بها، هدفها الأساس محاولة اكتساب هامشٍ من السلطة التنظيمية، يتداخل فيها المحدد التنظيمي بالمحدد الاجتماعي والثقافي، وهو السياق الذي يفسر من جهة تلك التجاذبات والمهاترات والقرارات المرتعشة بين اتخاذها تارة والعدول عنها تارة أخرى تحت ضغط الجماعات الاجتماعية في التنظيم. ومن جهة أخرى يطرح الأسئلة الوجيهة جداً: أين تكمن السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟ وهل هي مركزة في يد جماعة بعينها؟ أم أنها تتوزع بين عديد الجماعات الاجتماعية؟ لقد ركزت الدراسات الجزائرية التي تناولت سوسيولوجيا المؤسسة الآثار السوسيو-ثقافية للسلوكات التنظيمية للعامل الجزائري ومحاولة ربطها بالبيئة المجتمعية التي ينحدر منها الفرد العامل، و أوغلت في التفسير والتمحيص وفهم الجزئيات الثقافية التي مثلت حلقة ربط وجسر تواصل بين المجتمع والمؤسسة الجزائرية على غرار دراسات **جمال غريد** و**بشير محمد** و**الفضيل رتيمي**... وغيرهم، والتي ركزت على الطابع الريفي للعامل الجزائري و دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في بعث السلوكات اللاعقلانية داخل التنظيم، وهو نفس الجوهر الذي تتبناه أطروحتنا في دراستها الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC) التي تعتمد إلى دراسة إفرازات البناءات التقليدية (البناءات والنظم الاجتماعية) من محددات سوسيو-ثقافية المتمثلة في القيم والمعايير والجهوية والقربية... وغيرها ومطابقتها بالمحددات التنظيمية البيروقراطية الرسمية، وما يتلخص عنها من توزيع للسلطة التنظيمية بين الرسمية عند المدراء ورؤساء المصالح وأعضاء النقابة من جهة، و غير رسمية عند الجماعات غير الرسمية من جهة أخرى، وهي النقطة التي انتهى إليها في نفس المعنى **بن عيسى محمد المهدي** في قوله بأن المؤسسة الجزائرية لم تعد تعاني من نقص السلطة بل وجود عدد مفرط من السلط حددها في أربع:

- 1- السلطة الرسمية الرئيسية التي تمثل النظام الرسمي بكل مؤسساته وهيئاته.
- 2- سلطة قانونية هامشية كالنقابة وهيئات التسيير الاشتراكي.
- 3- سلطة فعلية غير رسمية قوامها الرابط المهني المبني على الكفاءة المهنية والأقدمية وتحكمها في سير العملية الإنتاجية.

4- سلطة غير رسمية وهامشية تقوم على أساس الرابط الثقافي أو الجغرافي أو الحزبي. وهو الأمر الذي جعل التنظيم عوض أن يضم مجموعة واحدة أو موحدة تخدم أهدافه التنظيمية، أصبح يضم مجموعات تتشكل وتتكون حسب عدة روابط ذاتية وخاصة، كل واحدة منها تعمل داخل المؤسسة من أجل أن تكون في مركز نفوذ بالنسبة للمجموعات الأخرى، وتمكنها كذلك من مواجهة التنظيم

الرسمي¹، في معادلة تبحث فيها الجماعات الاجتماعية عن إستراتيجياتها الذاتية التي تمكنها من اكتساب هامش إضافي للسلطة والنفوذ من خلال استظهار قيم جذب الأفراد وتكتلهم داخل التنظيم. لاعتقادنا بأن طبيعة العلاقات التقليدية النابعة من عمق الثقافة القبلية أصبحت تتحكم في كثير من السلوكات داخل التنظيم، وهو ما استوجب فرض سؤال الأطروحة الرئيسي المنطقي والمشروع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات السوسيو-تنظيمية وتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

الصراع الضمني الذي وُجدت فيه المؤسسة الجزائرية خاصة ومؤسسات العالم الثالث بشكل عام بين كونها تنظيمات حديثة تم استيرادها من مجتمعات استطاعت أن تخلق لنفسها توليفة حضرية خاصة، جمعت بين الهيكل البيروقراطية والقيم التنظيمية المصاحبة لها، وبين البناءات التقليدية التي طالما مثّلت العمق الثقافي والاجتماعي للأفراد العاملين، دفع بالباحثين المحليين إلى التركيز على تقاطع الثقافتين المجتمعية المحلية والتنظيمية المؤسسية، أين يمثل الفرد العامل أوجه هذا التقاطع ومحطاته المشتركة. وبالإسقاط البسيط لموضوع السلطة التنظيمية على المؤسسة الجزائرية فهي الأخرى في مرحلة متقدمة في البحث عن ذاتها و صياغة توجهها الخاص بين عديد المعطيات القانونية والامبريقية، وهذا المسير التطوري الذي دام عقوداً من الزمن في محاولات العقلنة والترشيد لم يعدم بقاء المؤسسة الجزائرية بشكل أو بآخر ضمن الحدود الاجتماعية للمجتمع الجزائري، والركون إلى المعطيات السوسيو-ثقافية لأفراد التنظيم، خاصة عند ممارسي السلطة التنظيمية الشرعية، الذين غالباً ما يكونون ضمن التجاذب الدائم بين الإطار الرسمي البيروقراطي وخلفية الراسب السوسيو-ثقافي، وهو ما يؤكد مشروعية الاستفهامان المعرفيان التاليان:- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية بممارسة السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول(المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة القانونية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية ؟

¹¹- بن عيسى محمد المهدي: تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير،

جامعة الجزائر، 1996، ص252.

يمثل هذان الاستفهامان الاستشكال المعرفي الذي تطرحه العلاقة الارتباطية التي تجمع المحددات السوسيو-تنظيمية بالسلطة التنظيمية بوجهها الشرعي والرسمي الذي يمثله عمال المستوى الأول (المدراء ورؤساء المصالح) من جهة والنقابة من جهة ثانية.

وفي الضفة الأخرى يبقى جانب السلطة غير الرسمية الإطار السوسيو-ثقافي الأبرز الذي يحكم الجماعات غير الرسمية، حيث لا وجود للقوانين والتعليمات البيروقراطية الضابطة، إنما يحتكم أفرادها إلى ضوابط اجتماعية تمثلها قيم ومعايير وأعراف... محددة ومتفق عليها صراحة أو ضمناً، و تستخدم آليات الانتماء والنبذ والقبول والاحترام... كميكانيزمات للضبط والجزاء، لذا نجد الأفراد داخل التنظيم يتكثلون ضمن جماعات اجتماعية غير رسمية، يختارونها من خلال محددات سوسيو-ثقافية معينة وخاصة؛ كالقربة والجهوية... وغيرها، وهي في الأخير بمثابة ضوابط للسلوكات والأفعال الاجتماعية، لذا يكون من الواجب طرح سؤال فرعي ثالث متعلق بأطر توزيع السلطة غير الشرعية لدى الجماعات غير الرسمية؛- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين محددات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية ؟

II - فرضيات الدراسة:

II - 1 - الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات السوسيو-تنظيمية وتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

II - 2 - الفرضيات الفرعية:

II - 2 - أ - الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية و السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول (المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية. مؤشراتها:

* يستمد عمال المستوى الأول سلطتهم من خلال القواعد والإجراءات البيروقراطية للمؤسسة.

* ممارسة عمال المستوى الأول لسلطتهم الشرعية يتعدى مصدره الحدود البيروقراطية إلى الركون نحو عمقهم الاجتماعي والثقافي.

II - 2 - ب - الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة القانونية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تمارس النقابة سلطة قانونية تستمدّها من قوانين وتشريعات العمل، وكذلك من تجذر البعد الاجتماعي والثقافي لأعضائها.

مؤشراتها:

* للنقابة سلطة قانونية بموجب قواعد و قوانين تشريعات العمل.

* اثر سلطة النقابة القانونية مرتبط بعدد وفعالية أعضائها المحكومين برواسبهم الاجتماعية والثقافية.

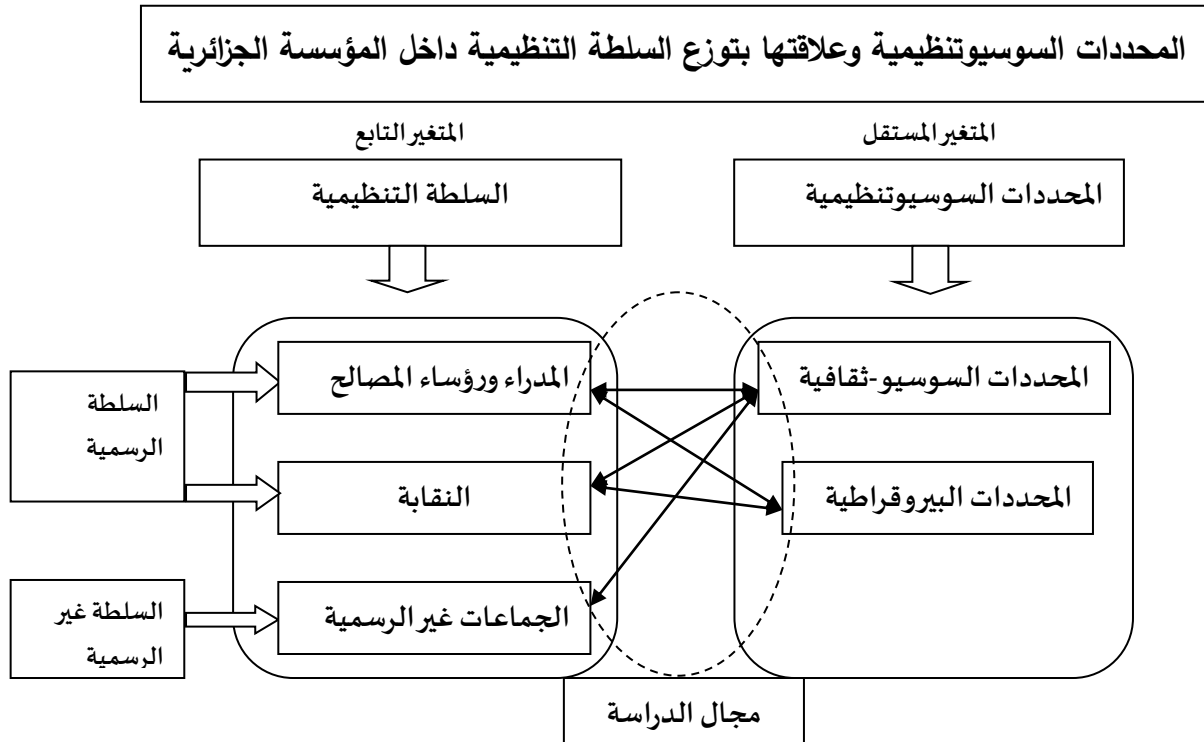
II - 2 - ج - الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين محدّدات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أن للجماعات غير الرسمية سلطة غير شرعية تمارسها من خلال أفراد تحكمهم افعال اجتماعية مرتبطة برواسبهم الاجتماعية والثقافية.

مؤشراتها:

* ممارسة الجماعات غير الرسمية لسلطتها غير الشرعية مُنْطَاق بتوسع قاعدة تشكيلها وتكوينها، أي بعدد الأفراد على أساس البعد الاجتماعي لديهم.

* للبعد الثقافي دور في تكون الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلطتها غير الرسمية داخل المؤسسة .



الشكل رقم (01) من إعداد الباحث يبين مخطط الدراسة

III - أسباب اختيار الموضوع:

لقد نازعت الباحث العديد من الأسباب الذي أقرته على اختيار هذا الموضوع، لعل أولها و أبرزها على الإطلاق اعتقاد الباحث بأهمية موضوع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، باعتباره العمود الفقري الذي تنتهي عنده كل مؤشرات الأداء والفاعلية والإنتاجية، ثانياً الشغف المعرفي الذي سابر الباحث مدة طويلة من الزمن إزاء الغموض الذي يكتنف اغلب المؤسسات الجزائرية وعلى طول الخط الإداري للدولة الجزائرية والمتعلق بمكامن السلطة فيها، وهذا عند القراءات البسيطة لقراراتها التنظيمية المتخذة، التي تُشعر الملاحظ أن هذه القرارات لا يتم صنعها عند مستوى إداري معين رغم اتخاذها من قبل السلطة الشرعية المخولة. ثالثاً تعدد الأبعاد الاجتماعية المتداخلة في موضوع الأطروحة السياسية والاجتماعية والثقافية والانتربولوجية، الأمر الذي يعطي الموضوع رونقاً معرفياً خالصاً. رابعاً تقاطع اهتمامات الباحث السوسيو-ثقافية مع اهتمامات المشرف الانتربولوجية، في توليفة اعتقد الباحث أنها قد تُخرِج عملاً علمياً متميزاً.

IV - أهمية الدراسة:

IV-1- الأهمية العلمية

على الرغم من الثراء المعرفي والتراكم البحثي الذي يشهده موضوع السلطة التنظيمية، إلا انه يبقى يحتل أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر بالعديد من الظواهر التنظيمية داخل التنظيمات الحديثة كالاتصال والتخطيط والإشراف... وغيرها، ويلعب الدور الأساس في خطابات الولاء والالتزام التنظيمي، وهو غير بعيد عن مقولات الأداء والفاعلية والمردودية الإنتاجية. يسوقنا الحديث عن أهمية موضوع الأطروحة إلى التأكيد على الجانب الذي تتناوله الدراسة، فهي تختلف عن جلّ الدراسات البحثية في ميدان سوسيولوجيا المؤسسة التي تعاملت مع موضوع السلطة التنظيمية بنوع من التقليدية أو الكلاسيكية، والتي يغلب عليها التعاطي مع أنواع السلط التنظيمية أو مصادرها أو مخرجات تفويضها أو أشكالها. وهنا يمكن التأكيد على ثلاث جوانب مهمة تناولت من خلالها الدراسات السابقة موضوع السلطة التنظيمية؛ جانب تشخيصي يعنى بتشخيص السلطة داخل التنظيم، وهو الجانب الذي يفرد إلينا أنواع السلطة التنظيمية أو أشكالها وأساليب ممارستها...، وجانب تحليلي يتعاطى مع مصادر السلطة التنظيمية أو الآليات التي يمارس بها المسؤول سلطاته من آليات الإكراه والإجبار؛ كالترقية والتحفيز وخدمات اجتماعية... وغيرها، وجانب ثقافي يحاول فهم ديناميكية

السلطة التنظيمية في السياق الثقافي للتنظيم، وهنا يتم التعاطي في الغالب مع استراتيجيات الأفراد (الفاعلين Acteurs) في ممارسة هامش السلطة لديهم.

ومنه فأهمية الأطروحة تكمن في أنها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تنفرد بالتعاطي مع الجوانب الثلاث السالفة الذكر سلة واحدة، فهي من جهة تحاول إيجاد توليفة معرفية تجمع بين تشخيص السلطة التنظيمية من خلال توزيعها التلقائي والعفوي بين مختلف الكتل الاجتماعية داخل التنظيم، ومن جهة ثانية تبحث في مصادره انبجاسها إلى الواقع في تأكيدنا على فرضية انفلاتها من كل حصر أو قيد عند مستوى تنظيمي معين، ومن جهة ثالثة تحاول البحث في التركيبة المعقدة بين البعد الإداري التنظيمي والبيروقراطي وبين البعد الاجتماعي والثقافي كأبعاد تمثل مصادر لهذه السلطة التنظيمية. أضيف إلى هذا أن هذه الدراسة يمكن لها أن تحتل مكاناً في خط التراكمية العلمية في هذا المجال، ومنه قد تُتخذ مستقبلاً كدراسة سابقة تضيف شيئاً جديداً إلى البيبلوغرافيا المتعلقة بسوسيولوجيا المؤسسة.

IV - 2- الأهمية العملية:

قد تساهم هذه الأطروحة إلى جانب غيرها من الدراسات والبحوث العلمية في فهم الأبعاد السوسيو-ثقافية لسلوكات وممارسات العاملين داخل المؤسسات بشكل عام، ومنه فهم آلية تكتلهم وانضمامهم إلى الجماعات الاجتماعية، التي تحاول بفطرتها الإنسانية البحث عن السيطرة والنفوذ واستغلال مصادرها السلطوية لكسب المزيد من أشكال النفوذ والهيمنة والسيطرة، الأمر الذي ينتهي بنا إلى التعامل مع قرارات غاية في الهشاشة والضعف والتردد الذي يؤثر بشكل مباشر وسلبي على توازن التنظيم ومخرجاته. ففي اعتقادنا أن فهمنا لآليات توزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية يمنحنا الكثير من القدرة على محاربة العديد من مظاهر الباتولوجية التنظيمية خاصة تلك التي تتعلق بصنع واتخاذ القرارات، وبالتالي تصميم طرق مناسبة للإدارة والتسيير والتحفيز، وهو ما تحتاجه مؤسساتنا بشكل ملح وضروري.

V - أهداف الدراسة:

تسعى البحوث عموماً إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العلمية والمعرفية، وإزالة الغموض عن موضوع بحث تم اختياره سلفاً ورفع اللبس عنه في سياق الإجابة عن القلق السوسيولوجي إزاء الظاهرة الاجتماعية. انطلاقاً من القراءات السابقة لأعمال كروزيه وسانسوليو وبشير محمد.. وغيرهم، وانطلاقاً كذلك من واقع الحياة الاجتماعية التي فرضت على الباحث قلقاً سوسيولوجياً واستفهاماً معرفياً

تعلق بمحاولة فهم الارتعاش الذي تعرفه قرارات اغلب المؤسسات الجزائرية على جميع الأصعدة و كامل المستويات؛ من الحكومة، إلى الوزارات، إلى المؤسسات المحلية، فنسمع بقرارات تُتخذ ثم يتم العدول عنها ومشاريع قوانين تُقدم ثم يتم سحبها وأخرى يتم تجميدها تحت ضغط معين، وتدخل أفراد (نافذين) في قرارات المؤسسة رغم غرايتهم عنها... ومنها فهم التركيبة السلطوية داخل المؤسسة الجزائرية، كظاهرة تنظيمية تتعلق بالأفراد وسلوكياتهم وأفعالهم الاجتماعية. و لعل استبعاد البعد القانوني للسلطة التنظيمية التي لا يشك الباحث في تسببها بالمشكلة، يبقى اعتقادنا يتجسد حصرياً في ذات الأفراد الممارسين لهذه السلطة التنظيمية، وعليه فان الهدف الرئيسي للبحث يرنو إلى الكشف عن العلاقة بين المحددات السوسيو-تنظيمية وتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا الهدف لا ينفي محاولة الأطروحة تحقيق مجموعة من أهداف فرعية أخرى ك:

- 1- البحث في العلاقة بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية و السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول(المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية.
- 2- الكشف عن العلاقة الموجودة بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة الشرعية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية.
- 3- الوقوف على العلاقة بين محدّدات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- 4- التعرف على الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الجماعات الاجتماعية لاكتساب هامش السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية في مجابهتها لمختلف القوى الاجتماعية .
- 5- الاطلاع على البعد الانتربولوجي والثقافي لأفعال الأفراد التنظيمية.
- 6- التعرف على آثار الامتداد الاجتماعي للبناءات التقليدية داخل المؤسسة الجزائرية.
- 7- محاولة الوقوف على التحول الذي طرأ على المؤسسة الجزائرية انتربولوجياً و ثقافياً بمقارنة نتائج الأطروحة بالدراسات السابقة في ذات الميدان.

VI - تحديد مفاهيم الدراسة:

تعاني كثير البحوث الاجتماعية استهتاراً معرفياً يتعلق بالجزئية (تحديد المفاهيم Identifying concepts)، حيث لا يتم ذكرها في العديد من الكتب المنهجية*، ولا نكاد نجد له موقعاً في كثير الرسائل والأطروحات الجامعية العربية والجزائرية، على اعتبار انه إضافة هامشية أو ملحق جمالي خاص بالدراسة، أو على الأغلب أن لا ضرورة لوجوده أصلاً لأن المفاهيم بسيطة ولا تحتاج إلى شرح، وهو خطأ منهجي بالغ الخطورة، لأن المفاهيم في الأصل وحدات تجريدية يتم تحديد معناها بناءً على أسس نظرية محددة، وهو ما قد يؤدي إلى لبس مفاهيمي يجرّد المدلول من محتواه، خاصة وأن المفهوم قد يبدو ثابتاً ظاهرياً ولكن معناه يتمدد مع تعدد تناوله، يقول في هذا السياق صلاح مصطفى الفوال: "إن المفاهيم هي أكثر ما تكون تجريدية وتعتبر وحدات أساسية لتكوين النظريات العلمية، وأهم شرط لصياغة تحديده إجرائياً، أي وضوح العلاقة بينه وبين الأساس الواقعي الذي أقيم عليه"². في حين يُعتبر (تحديد المفاهيم) منفذاً يساعد الباحث العلمي على إيصال تصوره حول مفاهيم الدراسة، كما أن التعريف الإجرائي دائماً ما يبرئ ساحة الباحث عند الطعن إزاء اختياره ومفاضلته لمصطلح دون آخر، وذلك بتحديد القصد المتضمن من مصطلحات الدراسة.

إن تداخل المفاهيم خاصة في العلوم الاجتماعية هي السمة الأساس التي تميز هذا النوع من العلوم، ولعلّ الضرورة العلمية تفرض على الباحث وجوب العمل على تحديد مفاهيم دراسته، كي يتجنب الغوص في متاهات التشابه والتداخل واحتمال المفاهيم لأكثر من معنى. لذا فقد عمدت دراستنا إلى إعطاء التعاريف والمدلولات الإجرائية لمفاهيم الدراسة، بغرض الوصول إلى مؤشرات محددة تساهم بدورها في تصنيف وفرز المعطيات الميدانية، وعلى هذا الأساس كانت أهم مفاهيم الدراسة كما يلي: المحددات السوسيو-تنظيمية، التوزع، السلطة التنظيمية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي، النقابة، الجماعات غير الرسمية.

VI - 1 - المحددات السوسيو-تنظيمية Socio- Organizational determinants :

مصطلح مركب من عديد الكلمات (المحددات، السوسيولوجية، التنظيمية) لذلك من أجل فهم المعنى المراد من هذا المصطلح علينا معالجة كل كلمة بعينها؛

*- على غرار كتابي "منهجية البحث العلمي" لمؤلفه حسان هشام، وكتاب "كيفية انجاز مذكرات ورسائل الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية" لمؤلفه إبراهيم بويحيوي.

²- صلاح مصطفى الفوال : منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1982، ص 49.

VI - 1 - أ - المحدد Determinant:

لغة:

المحدد كلمة مشتقة من الفعل "حَدَّدَ"، "يُحَدِّدُ"، "تحديدًا"، اسم الفاعل "مَحْدِدٌ"، واسم مفعوله "مُحَدَّدٌ"، جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة (حدد الشيء) بمعنى عرّفه وأقام له حدوداً، ومنها حَدَّدَ خطة العمل، حَدَّدَ موقعه من الأمر³. ومنها أيضاً كلمة "بالتحديد" أي بصورة محددة ودقيقة، بالضبط. وعليه تأخذ كلمة "محددات" في اللغة العربية معنى المَعْرِفَةُ والمُقَيَّدَةُ والضَابِطَةُ.

إجرائياً:

يقصد الباحث بـ"المحددات" تلك العوامل الضابطة والمُعْرِفَةُ والمتحكمة في توزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، وتأخذ بعدين مهمين؛ بُعد سوسيو- ثقافي وآخر تنظيمي بيروقراطي، حيث يتمثل البعد السوسيو-ثقافي في الضوابط الاجتماعية والثقافية مثل القرابة، العشائرية، الجهوية...التي تتحكم في السلطة التنظيمية بطريقة غير مباشرة من خلال تأثيرها على الأفراد الممارسين لها، في حين تتمثل العوامل التنظيمية في الضوابط البيروقراطية المؤثرة على السلطة التنظيمية كالقواعد البيروقراطية (القوانين)، الهيراركية الإدارية، تقسيم العمل...الخ.

VI - 1 - ب - المحددات السوسيو-ثقافية Socio-cultural determinants:

إجرائياً:

تمثل المحددات السوسيو-ثقافية في دراسة الباحث الضوابط ذات البعد الاجتماعي والثقافي التي تتحكم في توزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، مثل القرابة، العشائرية، الجهوية، العادات والتقاليد والأعراف، الايدولوجيا، الزمالة... وهي عوامل تمثل خلفيات سوسيو-ثقافية تعمل على تحديد مواقع السلطة التنظيمية، وذلك من خلال قدرتها على ضبط سلوكيات الأفراد وأفعالهم داخل المؤسسة الجزائرية موضوع الدراسة.

VI - 1 - ج - المحددات التنظيمية Organizational determinants:

إجرائياً:

تأخذ المحددات التنظيمية شكل الضوابط التي يقرها الهيكل البيروقراطي والبناء القانوني للتنظيم، والتي تساهم بشكل مباشر في توزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، إذ تعمل القواعد البيروقراطية، والتدرج المهني، تفويض السلطة وتقسيم العمل على تحديد مكان السلطة التنظيمية، ومنه فإن الباحث

³ - احمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص456.

يُعرف المحددات التنظيمية بأنها الضوابط القانونية التي تساهم في تحديد السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

*- انطلاقاً من التعاريف الإجرائية السابقة للجزئيات المركبة لمفهوم (المحددات السوسيو- تنظيمية)، فإننا نعرف هذا المفهوم إجرائياً على أنه الضوابط والعوامل المتحركة في توزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، والتي تأخذ مظهرين؛ مظهر سوسيو- ثقافي تمثله القرابة، العشائرية، الجهوية، العادات والتقاليد والأعراف، الايدولوجيا، ومظهر تنظيمي تمثله القواعد البيروقراطية، والتدرج المهني، وتقسيم العمل.

VI - 2- التوزيع Distribution :

لغة:

كلمة مشتقة من الفعل "تَوَزَّعَ"، "يَتَوَزَّعُ"، "تَوَزَّعاً" بمعنى تفرَّق وانتشر، وَزَّع الشيء بمعنى قسمه وفرقه⁴.

إجرائياً:

نقصد بـ"التوزيع" الانتشار الآلي والعفوي واللاإرادي للسلطة التنظيمية بين مختلف الكتل الاجتماعية الرسمية منها وغير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية، وهو انتشار لا تتدخل فيه الهيئات الوصية كتوزيع السلطة التنظيمية الخاضع للآليات القانونية المعتمدة مثل آلية تفويض السلطة Delegation of authority، وهذا التوزيع دائماً ما يكون حركياً غير مستقر، حيث يأخذ شكل المغالبة المستمرة والمناورات الدائمة بين ممارسي السلطة التنظيمية.

VI - 3- السلطة التنظيمية Organizational Power :

السلطة لغة:

من الفعل "سَلَطَ" "يُسَلِّطُ" "تَسْلِطاً" تَسَلَّطَ على الرجل: تحكم فيه وسيطر عليه⁵. ومنه "السُّلْطَةُ" جمع "سلطات" بمعنى تسلط وسيطرة وتحكم، أي سيادة وحكم⁶.
السلطة كذلك هي القدرة و الملكة من امتلاك الشيء فيقال سلط عليه بمعنى غلبه و أطلق عليه القدر و القهر⁷.

⁴- المرجع نفسه، ص 2431.

⁵- المرجع نفسه، ص 1093.

⁶- نفس المرجع والصفحة.

⁷- إسحاق إبراهيم منصور : ممارسة السلطة و أثرها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 20.

اصطلاحاً:

تتعدد تعاريف السلطة في ميدان العلوم الاجتماعية حسب التخصص من جهة، وحسب الرؤى الفكرية للعلماء والباحثين في التخصص الواحد؛ فمن الناحية السياسية تعرف السلطة على أنها القدرة على فرض إرادة ما على إرادة أخرى، ذلك يتم في صورتين أساسيتين إما بواسطة القهر و العنف أو بواسطة الإقناع الحر⁸.

من الناحية السوسيولوجية تأخذ السلطة مظهر العلاقات الاجتماعية، يعرفها فيبر على أنها احتمالية قيادة ما أن تُطاع من قبل مجموعة محددة⁹.

وتعرف أيضاً على أنها نوع من أنواع القدرة تنظم جهود وواجبات الآخرين من خلال الأوامر التي تصدر لهم، إذ تعتبر هذا الأوامر فعالة لكونها صادرة من أشخاص شرعيين حسب اعتقاد الأشخاص الخاضعين لمشيتها¹⁰.

السلطة التنظيمية إجرائياً:

التعريف الإجرائي للسلطة التنظيمية أخرج الباحث من معضلة تحديد مفهوم حصري للظاهرة التنظيمية التي تتمثل في أوجه المغالبة والسيطرة وفرض الإرادة داخل الكتل الاجتماعية (المدراء، رؤساء المصالح، النقابة، و الجماعات غير الرسمية) التي يتضمنها التنظيم بوجهه الرسمي وغير الرسمي، فالقوة والنفوذ و السيطرة مفاهيم قريبة ومتداخلة مع مفهوم السلطة، الأمر الذي جعل الباحث يحاول الاستقرار على مفهوم دقيق لموضوع الدراسة، الذي انتهى إلى اعتماد "السلطة التنظيمية Pouvoir Organique" محوراً لها.

يُقصد بالسلطة التنظيمية علاقات القوة والنفوذ والهيمنة التي تحاول كل كتلة اجتماعية رسمية وغير رسمية- اكتسابها من خلال عديد الأرصدة والإمكانات المتوفرة، قد تكون هذه الإمكانيات رسمية كالقواعد والقوانين البيروقراطية، وغير رسمية كالمصادر السوسيو-ثقافية، ولفهم مكان السلطة التنظيمية يعتبر الباحث المخرجات المتعلقة بممارستها مؤشرات حقيقية وواضحة لمستويات السلطة التنظيمية، حيث:

- القدرة على اتخاذ القرار وعدم التردد فيه مؤشر جلي وبيّن على مستوى السلطة التنظيمية الرسمية للمدراء ورؤساء المصالح، وهو أمر تتداخل فيه من جهة السلطة الممنوحة من القوانين البيروقراطية،

⁸ - محمد السويدي: علم الاجتماع السياسي، ميدانه، قضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 172 .

⁹ - حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993،

ص13.

¹⁰ - عبد الهادي احمد الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص116.

ومن جهة أخرى خلفية ممارس هذه السلطة؛ الثقافية (مستوى التعليم، الايدولوجيا...) والاجتماعية (مثل المساندة الاجتماعية).

- قدرة النقابة على مقاومة قرارات الإدارة وفرض إرادة أعضائها، مع القدرة على استقطاب العديد من الأعضاء مؤشر على ارتفاع مؤشرة السلطة التنظيمية لديها. وأيضاً تتداخل فيها محددات رسمية يمثلها هامش الغطاء القانوني الذي يسمح لها بمناورة الإدارة الرسمية من خلال آليات سلطوية شرعية كالإضراب والاعتصام والاعتراض... ومحددات أخرى سوسيو-ثقافية تمثل الضوابط المتحركة في استقطاب الأفراد وممارسة سلطتها الخاصة.

- قدرة الجماعات غير الرسمية المنتشرة على طول الخط التنظيمي على فرض إرادتها الخاصة بأعضائها، والمتمثلة في مقاومة القرارات الرسمية، القدرة على حماية أفرادها وخدمة مصالحهم وكذا القدرة على استقطابهم، تمثل مؤشرات على ارتفاع مستوى سلطتها التنظيمية غير الرسمية، تتحكم فيها محددات سوسيو-ثقافية كالهوية والعشائرية وغيرها من المحددات غير الرسمية في غياب المصادر الرسمية البيروقراطية لسلطتها.

VI - 3 - أ- السلطة التنظيمية الرسمية (الشرعية) Formal Power

اصطلاحاً:

السلطة التنظيمية هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار أوامر إلى المرؤسين أو الحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها¹¹.

إجرائياً:

هي السلطة التنظيمية الشرعية المنبجسة من الهيكل لتنظيمي العام، ممنوحة من القواعد والقوانين البيروقراطية، تمثل فيها القواعد البيروقراطية، والتدرج المهني، تفويض السلطة وتقسيم العمل أرصدة سلطوية قانونية يمتلكها ممارسي هذا النوع من السلطة التنظيمية.

VI - 3 - ب- السلطة التنظيمية غير الرسمية (غير الشرعية) Informal Power

إجرائياً:

وهي السلطة التنظيمية التي يملكها الأفراد خارج الإطار القانوني والشرعي لها، حيث يسعى الأفراد عن طريق استثمار إمكاناتهم السوسيو-ثقافية المتمثلة في العلاقات القرابية والهوية والعشائرية للحصول على هامش من السلطة غير الرسمية في غياب سلطة شرعية ممنوحة من التنظيم.

¹¹ - قيس محمد عبيدي: التنظيم، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص 174.

VI - 4 - النقابة syndicate :

لغة:

كلمة مشتقة من الفعل "نَقَّبَ"، "يَنْقُبُ" فهو "نَقِيب" والمفعول "مَنْقُوب عليه"، يُقال "نَقِب على قومه" أي يمثلهم ويرعى شؤونهم¹². ومنها قوله تعالى: ﴿...وَبَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا...﴾¹³.

اصطلاحاً:

النقابة العمالية منظمة يكونها العمال في صناعة أو مهنة أو صناعات أو مهن متقاربة أو مشتركة أو متكاملة، وذلك بصفة اختيارية بغرض تحسين حياتهم، والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع، وتدعيم فلسفته نظرياً وعملياً عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك¹⁴.

إجرائياً:

النقابات تنظيمات رسمية وقانونية يتم اعتمادها وتأسيسها بموجب قرارات وقوانين منظمة يمنحها اعتراف الدولة الجزائرية، وتمارس نشاطاً نضالياً هدفه الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم، لديها هامشاً من السلطة التنظيمية القانونية يخولها مقاومة قرارات الإدارة الرسمية وإرادتها، تتمثل أرصدها في العديد من الآليات السلطوية التي تستخدمها في مغالبة الإدارة الرسمية مثل الاعتصامات والإضرابات.... وغيرها. يتم انضمام الأفراد إليها بصفة اختيارية وإرادية.

VI - 5 - الجماعات غير الرسمية Informal groups :

اصطلاحاً:

الجماعة غير الرسمية هي التي عُيِّنَتْ رسمياً لانجاز عمل ما، ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي وهذه اللارسمية تصبح إيقاعاً عملياً لانجاز العمل المحدد رسمياً¹⁵.

إجرائياً:

هي كُتَل اجتماعية عفوية المنشأ، تظهر على جميع الأصعدة وفي كامل المستويات التنظيمية، تمارس نشاطاتها على هامش التنظيم الرسمي، لها من الآليات السوسيو-ثقافية ما يُحدد شكلها وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها. يتم الانضمام إليها بناء على محددات ذاتية يتم اختيارها ومفاضلتها من

¹² - احمد مختار عمر: مرجع سبق ذكره، ص2263-2264.

¹³ - سورة المائدة، الآية 12.

¹⁴ - محمد نجيب توفيق: العلاقات الصناعية، ط1، مطبعة المدني، مصر، 1966، ص617.

¹⁵ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1992، ص300.

قبل الأعضاء، وتمارس نوعاً من الضبط الاجتماعي كالنبذ والاستبعاد، أو الاحترام والترقية الاجتماعية، وتسعى إلى خدمة مصالح أفرادها من خلال محاولة اكتساب هامشاً من السلطة التنظيمية غير الرسمية التي توفرها الثغرات ومناطق اللاتوقع الموجودة في البناء الرسمي.

VII - الدراسات السابقة:

VII -1- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

- دراسة منتزبرغ (2003)¹⁶:

" السلطة في المنظمات Le pouvoir dans les organisations "

يشتهر الأكاديمي الكندي منتزبرغ Henry Mintzberg 1939م بنقده المستمر للجامعات التي تدرس إدارة الأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلاً من التعاطي مع الإدارة على أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول¹⁷. وتعد دراسة منتزبرغ هذه من الدراسات النظرية المقارنة التي تناولت بإسهاب موضوع السلطة التنظيمية، وعالجته معالجة حصيفة من خلال مقارنة العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الموضوع ذو الصلة. في مؤلفه الضخم الذي تجاوزت صفحاته 688 صفحة عالج منتزبرغ موضوع السلطة معالجة دقيقة ورصينة، استظهر من خلالها كل الاستشكالات المعرفية التي تفرض نفسها عند تناولنا موضوع السلطة التنظيمية، من قبيل؛ مكوناتها، توزيعها، خلفيات ممارستها، وأهم مآليها.....

الدراسة على العموم مقسمة إلى 4 أجزاء (parties) تتضمن 24 فصلاً (Chapitre)، فحين تناولت الفصول الأولى من مؤلفه الأدبيات الكلاسيكية في فهم السلطة وتركيباتها، حيث أدرج معنى للسلطة من خلال اعتبارها لعبة Jeu، وصاغ هذا المعنى ضمن فصل كامل معنون بلعبة السلطة واللاعبين Le jeu du pouvoir et les joueurs؛ تناول الجزء الأول التحالف الخارجي La coalition externe الذي يؤثر بآلية مباشرة أو غير مباشرة على السلطة داخل المؤسسة ومدى انعكاسها على ممارسة السلطة، والذي تضمن المساهمين détenteurs تحت فصل Détenteur d'influence externe من جهة، ووسائل الخارجية المؤثرة

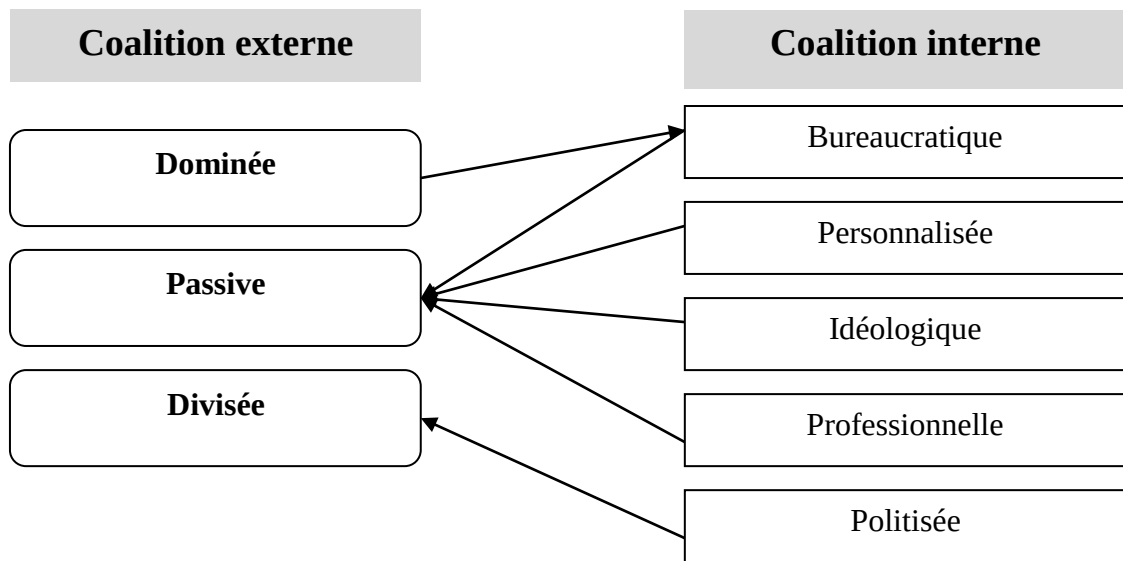
¹⁶ - Henry Mintzberg: Le pouvoir dans les organisations, édition d'organisation, nouvelle édition, Paris, 2003.

¹⁷ - وكيبيديا

Les Normes sociales على ممارس السلطة التنظيمية ودورها في تكون الجماعات الضاغطة. والذي تناول ببلاغة شديدة تأثير القيم الاجتماعية Les moyens externes d'influence

و تطرق في القسم الأول من الجزء الثاني إلى التحالف الداخلي La coalition interne وكيفية تحول السلطة المركزة إلى التحالف الداخلي وتكون المنظمات وآلية تأثيرها، وفي قسمه الثاني ذهب منتزبرغ إلى المؤثرات الداخلية للسلطة التنظيمية، و أورد فيها أهم مركباتها الأساسية من سلطة رئيس المدير العام PDG واليات تأثيرها وسلطة الإطارات والعملياتيين Operateurs و...غيرهم. ومن ناحية مضمون السلطة شخص منتزبرغ حالاتها في النظام الشرعي Système d'Autorite، والنظام الإيديولوجي Système d'Idiologie الذي يظهر في بناء الهويات identification داخل التنظيمات، ثم في الفصول المتتالية يشرح من خلال دراسات مقارنة العلاقة بين التحالفات الخارجية والداخلية ودورها في تكون السلطة وتوزعها

الهيكلي وتنميطها Typologie du pouvoir



الشكل رقم (02) يبين العلاقة الطبيعية بين أنواع التحالفات الخارجية والداخلية عند منتزبرغ¹⁸.

التعقيب على الدراسة:

رغم أن الدراسات في شكلها دراسة نظرية إلا أنها تتضمن العديد من دراسات امبريقية سابقة للعديد من الباحثين، تم الاستدلال بها ومقارنتها برؤى منتزبرغ الشخصية، وهذه الآلية لا تعدم الموضوع أهمية معرفية بقدر ما هي ثراء إبستمولوجي يُستشف في كيفية ترتيب الجوانب الإدراكية لموضوع السلطة التنظيمية

¹⁸ – Henry Mintzberg: **Le pouvoir dans les organization**, Op.Cit, P415

داخل المؤسسة، وإذا أردنا التطرق إلى أهم النتائج التي انبرى الكتاب في الدفاع عنها، والتي تساهم في فهم مدى تقارب الدراسة من دراستنا وأطر الاستفادة منها، فإننا نمر على:

1- المفهوم الاستدلالي للسلطة التنظيمية وتعريفه الإجرائي لها، والتي اعتبرها بعيدة عن التقييد والتحديد في يد مالك المؤسسة (سلطة السيد على العبد) بل هي لعبة يشارك فيها العديد من اللاعبين.

2- المؤسسة نسق مفتوح وبالتالي فهي عرضة للتأثيرات الخارجية والداخلية (التحالفات الخارجية والداخلية).

3- أهمية الجانب السوسيو-ثقافي (القيم الاجتماعية) في تحديد مضامين السلطة التنظيمية.

4- توزيع السلطة التنظيمية وتنميطها خاضع إلى العلاقة الارتباطية والمغالبة بين مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

5- تتوزع السلطة على عدة مستويات تنظيمية؛ PDG، الإطارات، العمليانيين Operators

6- تتمتع السلطة بناءً على عدة نظم؛ نظام الشرعية، نظام الإيديولوجية، والنظام السياسي....الخ

لعل دراسة منتزبرغ من أهم الدراسات القريبة إلى موضوع الأطروحة، والتي تناغمت معها في الكثير من النقاط على غرار توزيع السلطة وعدم اقتصرها على الجانب البيروقراطي المحض (النظرة الكلاسيكية)، وعلاقتها بالبناءات والنظم الاجتماعية ذات الإفرازات السوسيو-ثقافية المؤثرة على توزيعها داخل التنظيم، غير أننا نشير هنا إلى مواطن الاختلاف والتمايز.

أوجه التشابه والاختلاف

من ناحية الشكل ونوع الدراسة دراستنا دراسة امبريقية ميدانية وكمية ذات منهج وصفي تعتمد التكميم في التعاطي مع البيانات والنتائج، في حين دراسة منتزبرغ دراسة نظرية مقارنة تعتمد استقراء النتائج السابقة، ومقارنتها ببعضها وإخراج النتائج النظرية لها، ومن ناحية المضمون فإننا نضيف إلى مستويات توزيع السلطة التنظيمية التي ذكرها منتزبرغ البعد النقابي والبعد غير الرسمي فيها.

الدراسة الثانية:

- دراسة بيير تيسيبي (1995)¹⁹:

" استراتيجيات السلطة غير الرسمية الممارسة من طرف منسقي القسم بالمعهد التعليم العالي والمهني

¹⁹— Pierre Tessier: Les stratégies du pouvoir informel exorcisées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP (Collège d'enseignement général et professionnel, thèse exigence partielle de la Maitrise en éducation, université du Québec, 1995.

Les stratégies du pouvoir informel exorcisées par les coordonnateurs de département " dans un CEGEP (Collège d'enseignement général et professionnel)

وهي عبارة عن دراسة امبريقية لنيل شهادة ماجستير Maitrise en éducation بجامعة كيبك (كندا) L'Université du Québec a Trois-Rivières، قام بها الباحث بيير تيسيبي Pierre Tessi سنة 1995، أساس هذه الدراسة الإجابة عن الاستشكال المعرفي المتعلق بممارسة السلطة غير الرسمية من طرفي منسقي القسم، وذلك انطلاقاً من أسئلة الإشكالية التالية:

- كيف تظهر السلطة غير الرسمية عند منسقي القسم؟
- ما هي الاستراتيجيات المختلفة المطبقة من طرفهم؟
- وفي أي مستوى تُمارس هذه الاستراتيجيات؟

وقد اعتمدت الدراسة الفرضية العامة كهدف موجه للدراسة و المتمثلة في تحديد استراتيجيات السلطة غير الرسمية عند منسقي القسم بالمعهد CEGEP، والتي صاغها من خلال أبعادها الثلاثة؛ الأفراد، المعلومة، الموارد. أما عن الجانب المنهجي، فالدراسة اعتمدت المنهج المسحي l'approche de l'enquête، والاستبيان Le questionnaire كأداة لجمع المعلومات والبيانات المسحية، واستلهمت مقاربة النظرية من أعمال كل من غرينر وشين Greiner et Schein 1988 و لورين Laurin 1989 في تحديد مؤشرات تأثير السلطة غير الرسمية. والدراسة شملت 28 منسق قسم بالمعهد كعينة مختارة للدراسة.

كما خلصت الدراسة إلى لجوء المنسقين بالدرجة الأولى إلى إستراتيجية الفرد (Accès privilégié aux personnes) وما يملكه من سلطة غير رسمية ناتجة عن ما يمثله من كاريزما أو انعكاس لمضامينهم السوسيو-ثقافية، ثم بدرجة اقل إستراتيجية الموارد (Accès privilégié aux ressources) حيث المتحكم في موارد المؤسسة يملك بصورة أو بأخرى هامشاً متميزاً من السلطة غير الرسمية فيها، وأخيراً إستراتيجية المعلومة (Accès privilégié à l'information).

تعقيب:

لان أطروحتنا اعتمدت على تمييز السلطة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الطابع الرسمي والشرعي لها التي تتوزع بين السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية، فان الدراسة التي بين أيدينا قد أكدت على هذا المغزى خاصة في الجانب النظري منها، الذي تطرق فيه الباحث إلى هذا السياق بإدراج التنظيم الرسمي Organisation formelle وغير الرسمي Organisation informelle كتنظيمين رديفين متلازمين لبعضهما.

ومن حيث الجانب الشكلي فدراستنا متشابهة كونهما امبريقتا المعطى تعتمدا على المنهج الوصفي الكمي والاستبيان كأداة رئيسة في الحقل الميداني، غير أنهما اختلفتا في منحى تناول الموضوع؛ فأطروحتنا تعمد إلى تشخيص مكان السلطة التنظيمية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي داخل التنظيم، في حين أكدت دراسة بيبير على الجانب غير الرسمي فقط واستراتيجياته المنتهجة في مواجهة قرارات التنظيم الرسمي.

ومن ناحية جوهر الاستفادة من هذه الدراسة:

- من حيث الشكل؛ الاستفادة من الاستزادة المعرفية المنهجية في تطبيق منهج (المسح) وأداة جمع المعلومات (الاستبيان) واستخدامهما في البحث الامبريقي.
- من حيث المضمون، نؤكد على نقطتين هامتين للاستفادة:
- 1- التأكيد على إنعقاد السلطة التنظيمية من وحدوية المصدر، وتشظيها إلى جناحين متناظرين ومتلازمين احدهما الرسمي و الآخر غير الرسمي.
- 2- التأكيد على أهمية الراسب السوسيو-ثقافي الذي يُمكن من تحديد و بوصلة إستراتيجية الالتفاف حول مصدر السلطة غير الرسمية(الأفراد).

VII -2- الدراسات السابقة الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة بشير محمد(2010)²⁰:

"الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية"

الدراسة في عمومها دراسة علمية ذات توجه إمبريقي تبحث في إشكالية التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل المقاربات المعرفية الثلاث:

المقاربة التطورية التي تبنتها طبقة التكنوقراط في الجزائر، والمقاربة الثقافية التي تستند إلى تعدد الثقافات، وهي المقاربة التي تدعو إلى تقسيم المجتمع إلى مجتمعين احدهما تقليدي في طريق التلاشي والآخر عصري في طريقه للهيمنة الكلية، والمقاربة التاريخية التي تتبنى فكرة استمرارية القيم الأصلية

²⁰ - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

وإمكانية تعايشها مع كل ما هو دخیل ریشما تمحورها حسب منطقها. لقد قسم الباحث الدراسة إلى ثلاثة فصول أخذت العناوين التالية:

1- الثقافة الصناعية المقننة وعلاقتها بالثقافات المحلية.

1- تمثلات العمل والبنىات التنظيمية.

3- ثقافة مؤسسة أم ثقافة مجتمع؟

العمل البحثي يأخذ شكل كتاب يجمع العديد من الدراسات الميدانية، رتبها الباحث على شكل فصول (المذكورة أعلاه)، تأخذ الدراسة في كل فصل جانبان؛ جانب نظري وآخر إمبريقي، يعتمد فيها الباحث أداتا الاستمارة (من 52 بنداً) ودليل المقابلة، ويتم ترتيب البيانات المحصلة ضمن جداول بسيطة ومركبة، ويتم التعبير عنها بنسب مئوية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الموزعة على طول الدراسة، نوجز منها:

1- الجهاز النقابي عبارة عن امتداد للنظام القائم.

2- تفضيل العمل في المؤسسات العمومية.

3- اصطدام المرجعية العصرية بالمرجعية التقليدية أدى إلى فشل أهداف المثاقفة.

4- إضفاء روح الانفرادية على المسؤولية وعدم العمل بالتشريعات أدى إلى شخصتها، الأمر الذي يتطلب الولاء الشخصي و انتشار ثقافة الخنوع.

5- للتحفيز عنصران أساسيان؛ أولاهما تحقيق حاجات الأمن (الحفاظ على منصب العمل)، وثانيهما تحقيق الروح الإنتمائية.

6- الوحدات الاجتماعية تتبنى استراتيجيات انطلاقاً من هوياتها الخصوصية التي توظفها حسب ما تمليه عليها الضرورة.

7- الروح العشائرية سائدة إلى حد كبير، يترتب عليها تفضيل البعض على البعض الآخر.

8- الاختلاف في المرجعية الثقافية المحدد الأبرز للانتماء النقابي.

9- يوجد تفضيل للفئات الاجتماعية داخل التنظيم، تُرتَّب كالتالي: أصحاب المعرفة، فأعضاء النقابة، ثم أبناء الشهداء والمجاهدين، يُرجع الباحث التفضيل إلى خشية الإدارة من قدرة هذه الفئات على تحريك الأجراء (كقوة ضاغطة).

التعقيب على الدراسة:

دراسة بشير محمد من الدراسات القليلة التي شكّلت في مرحلة ما مرجعاً علمياً وبحثاً ثرياً للطلبة والباحثين في مجال ثقافة المؤسسة الجزائرية في إطارها المجتمعي، وشكّل مع قلة من الباحثين -على غرار جمال غريد- عملاً متفرداً ساهم في ترسيخ توجهٍ علميٍّ في ميدان سوسيولوجيا المؤسسة وجد طريقه اليوم إلى قمة الدراسات السوسيولوجية الجزائرية في ميدان التنظيم، خاصةً بعد التوجه العالمي الذي تنتهجه السوسيولوجيا اليوم في ميدان التنظيم، وتغليبها للبعد الثقافي في دراساتٍها وابتعادها نوعاً ما عن التحليلات المادية والتقنية للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات، و التي أخذت هي الأخرى الطابع النسقي المفتوح على المجتمع البيئي المحيط.

الدراسة في صورتها العامة مجموعة من الدراسات الميدانية رتبها الباحث بالتوالي على شكل فصول، وكأنها دراسات منفصلة تماماً تمّ جمعها في مؤلف واحد، لذلك تعددت النتائج وتوزعت على طول الدراسة التي اهتم الباحث باستنتاجها في نهاية كل فصل، طبعاً بعد السرد النظري و التناول الامبريقي الذي خلص إلى ترتيب النتائج المحصلة بآليتي استمارة الاستبيان والمقابلة، واعتماد جداول بسيطة في الشكل والمضمون.

وما يزيد الدراسة تميزاً تلك المقارنات العلمية للنتائج بالدراسات العالمية والمحلية، ما ينم عن اطلاع واسع وإدراك عميق لدى الباحث بموقع سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية ضمن السياق العالمي.

وقد تمكنت الدراسة بنوع من الشمولية من التطرق إلى العديد من الظواهر التنظيمية التي ميزت المؤسسة الجزائرية، وأخرجت إلينا محاولات الباحث الحثيثة والموقفة لربطها بالبعد الثقافي للمجتمع الجزائري، وما نتج عنه من مظاهر تمايز وتباين بين الكتل الاجتماعية، ومظاهر التغير الذي طرأ على كثير منها في خضم التغير العام الذي عرفه المجتمع الجزائري لعقود من تبنيه سياسات التصنيع وصولاً إلى مراحل الانفتاح واقتصاد السوق.

المثاقفة، العمل النقابي، عمومية المؤسسة الجزائرية (ملكية الدولة)، المرجعية الثقافية (بين العصرية والتقليدية) التحفيز و الولاءات داخل المؤسسة، الروح العشائرية، مغالبات السلطة التنظيمية... كلها ظواهر تنظيمية مثّلت مواضيع تمت معالجتها من قبل الباحث في ظل المعطى الثقافي للمناخ السائد داخل المؤسسة وخارجها، حيث حاول و بكل جدارة صياغة معادلات ثقافية تجمع المجتمع والمؤسسة، تنتهي عندها كل الممارسات والأفعال الاجتماعية و التنظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف

يكفي هنا أن نؤكد على أن الدراسة مثّلت بالنسبة إلينا المرجع الحقيقي والملهم الأول في تبنيها لموضوع الدراسة، وهي من بين الدراسات السابقة الأولية التي تم الاطلاع عليها، والتي أدت إلى استقرارنا على أبعاد عديدة ومؤشرات كثيرة في أطروحتنا، حيث شكل التناول الثقافي للأفعال التنظيمية وربطها بالرواسب السوسيو-ثقافية للمجتمع الاهتمام الرئيسي والمشارك مع الباحث، واستفدنا منها الاستفادة الأكبر في التأكيد على جوهر الموضوع الثقافي، وبعض مناحيه خاصة المتعلقة منه بالنقابة والجماعات غير الرسمية، وصورها المتعددة (القرابة والعشائرية، الولاءات...)، غير أننا حاولنا حصر الاستفادة وتوجيهها نحو موضوع السلطة التنظيمية بإسقاط نتائج الدراسة ومخرجاتها بما يتوافق وموضوع الأطروحة، والتي ذكرها الباحث ضمناً في العديد من المحطات في سياق الحديث عن القرابة والعشائرية وأوجه البحث عن الهيمنة والنفوذ، الأمر الذي استفدنا منه كثيراً.

هذا الثراء العلمي في الدراسة لا يعدمنا حق الاختلاف والتميز، والذي يمكن أن نوجزه في نقاط قليلة:

من حيث المضمون:

- دراسة الباحث - وإن تناولت جوهر موضوعنا - اختلفت معه في جانب شمولية الطرح وتعددته، في حين اقتصرنا دراستنا على موضوع السلطة التنظيمية فقط في المؤسسة.
- لم تتناول دراستنا مواضيع الإيديولوجية لاعتقادنا بأنها عصية على التحديد والضبط، وهو ما تناوله الباحث في مناطق متعددة في دراسته، قد يعود إلى المرحلة التي تمت فيها الدراسة (بداية التسعينات من القرن الماضي)، أين فرضت الإيديولوجية نفسها كمتغير حقيقي في الواقع الجزائري.
- نختلف مع الباحث في أن البناءات التقليدية التي صورها الباحث كقوة جلية مثّلها الطابع الريفي معاديةً وكثيراً ما تصطدم بالعصرنة وقيم التحديث، وهو ما تغير بدلالات الزمن والتطور المجتمعي حيث تراجع بشكل ما هذا النوع من التوزيع بين الريفي والحضري، لصالح توزيع من أنواع أخرى؛ قبلي، جهوي، عشائري.... الخ.

- دراسة الباحث أخذت طابع تنظيري أكثر منه دراسة بحثية تحاول الوصول إلى اختبار إمبريقي لفرضيات تمّت صياغتها، والاعتماد على مقارنة نظرية في فهمها وتفسير نتائجها، و هو ما أخذت به أطروحتنا.

من حيث المنهج والأداة:

- رغم عدم تصريح الباحث بالمنهج المتبع في دراسته إلا أننا لمسنا المنهج الوصفي في جمع المعلومات وترتيبها وقراءتها، وهو ما اتفق مع دراستنا، وهذا أمر طبيعي فرضته مواضيع الدراسة التي تعتمد البيانات الكمية والكيفية في دراسة الظاهرة المنتقاة.
- استمارة الاستبيان ودليل المقابلة أداتان متشابهتان في كلتا الدراستين.
- غير أننا منهجياً نختلف مع الباحث في الكثير من النقاط، أهمها:
- الإخراج المنهجي للدراسة (تقرير الدراسة)، الذي أخذ عند الباحث شكل الكتاب لا تقرير بحث.
- نعتقد أن الباحث لم يوفق في استخدام الجداول البسيطة والنسب المئوية، لاعتقادنا بأن الدراسات العلائقية تفرض أساليب إحصائية ومعادلات الارتباط الأكثر دقة، والتي توضح بشكل جلي وبارز العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- عدم وضوح حدود العينة وطريقة المعاينة.

الدراسة الثانية:

دراسة الفضيل رتيمي (2005)²¹:

"التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية"

وهي عبارة عن دراسة أكاديمية ذات طابع ميداني إمبيريقي، استهدفت مجمع (صيدال Saidal) لصناعة الأدوية بالمدينة الجزائرية. بحثت في اطر التفاعل بين الأنساق الفرعية، حيث مثل طرفه الأول الأسرة والمدرسة وما يمكن أن تفرزه من قيم ومعايير ورواسب ثقافية، و بين السلوكات والممارسات التنظيمية التي يبدوها الأفراد داخل التنظيم (الصناعة) كطرف ثاني، كل ذلك في خضم التغير الاجتماعي الذي يشهده المجتمع الجزائري الريفي الأصل من محدثات و نوازل عملية التصنيع الذي اعتمدته الحكومات المتعاقبة، الأمر الذي يطرح الاستشكال المعرفي (عند الباحث) المتعلق بخطابات العقلانية ضمن البيئة الثقافية للمجتمع الجزائري، وعليه فقد حاولت الدراسة الإجابة عن عديد الاستفهامات المعرفية المتعلقة بطبيعة الولاء داخل المؤسسة، وأصل الممارسات والسلوكات اللاعقلانية...الخ.

انطلقت الدراسة من خمس (05) فرضيات اعتمدها الباحث في أطروحته، وعملت على توجيه دراسته

ومساره البحثي :

²¹ - الفضيل رتيمي: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،

- 1- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
 - 2- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
 - 3- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
 - 4- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
 - 5- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.
- ولأن دراسة الباحث تعلق بجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومؤشراتها، فقد اعتمدت **المنهج الوصفي** كمنهج أصيل لها 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 بالعقلانية فيه وتفسير ذلك بشكل علمي منظم.
- أما عن الأدوات المنهجية فهي بدورها لا تخرج عن نطاق المناهج المعتمدة في التحليل، حيث اعتمدت الدراسة على الأدوات الثلاث (شبكة الملاحظة، دليل المقابلة واستمارة الاستبيان)، حيث تمت **الملاحظة** على مستوى الإدارة أو على مستوى الميدان كالمخابر، والمعامل والإنتاج، خصوصاً أثناء العمل والراحة كزيارة المطعم أثناء الغداء لعدة مرات، واشتملت **الاستمارة** على 06 محاور و 83 سؤال مثلت مؤشرات الدراسة، والتي تم توزيعها على 250 عاملاً يمثلون عينة البحث والتي بلغت نسبتها 21% من أصل 1186 عاملاً الممثلين لمجتمع البحث الكلي (مجمع صيدال)، وكان توزيع مفردات العينة قد شمل المستويات التنظيمية الثلاث وبنفس النسبة 21% لكل مستوى تنظيمي (74 إطار، 154 متحكم، و 22 تنفيذي) .

وككل دراسة بحثية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، فإن هذه الدراسة أفردت النتائج التالية:

- 1- التنشئة الأسرية تعمل على خدمة فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة أولاً وقبل كل شيء.

(2)- الولاء والتضحية عند الأفراد تكون للأسرة والأقارب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد.

(3)- أقوى العلاقات داخل المؤسسة هي الجهوية، وما تحمله من نظام قيمي واحد، وتضامن عضوي واحد، يظهر في التكاتف والدفاع والنصرة على حد تعبير ابن خلدون، ويقوي هذه العلاقة إذا أضفنا لها العلاقة القرابية بأشكالها الدموية والنسبية (الصهرية) والتي توحى بوجود عائلات داخل المؤسسة، تسهر على الحفاظ على الامتيازات والمناصب لأفرادها.

(4)- القيم التي تسير وفقها المؤسسة الصناعية هي قيم تطغى عليها الذاتية والمصالح الضيقة والجهوية والعرقية والعلاقات غير الرسمية.

(5)- الجهوية والعصبية بكل أشكالها ومظاهرها هي التي تسير المؤسسة ونمط العلاقات بداخلها.

(6)- يلتزم الباحث العديد من المظاهر الجلية للتمييز والتفضيل؛ كمحاسبة البعض دون الآخرين، السكوت عن مخالفات البعض، تشجيع البعض دون الآخرين.

(7)- العامل يرتاح للمسؤول ويواليه (الولاء) إذا كان المسؤول من نفس منطقته.

(8)- علاقة العمال الجيدة مع المسؤول أساسها العلاقات غير الرسمية؛ والتي تتمثل بالدرجة الأولى في العلاقات القرابية مع المسؤول، تليها من لهم علاقة المنطقة الجغرافية مع المسؤول، ثم من لهم علاقة الانتماء إلى نفس الدفعة، وأخيرا من لهم علاقة الجيرة مع المسؤول.

(9)- هناك علاقة فعلية وعضوية بين نوعية العلاقة مع المسؤول المباشر ووجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة.

(10)- انتشار مظاهر الاتكالية، التكاثر، عدم أخذ الأمور بجدية مادام هناك من يحميه، أو يسهر عليه، ويقوم بالعمل مكانه، وعليه لا داعي للقلق، لأن المسؤول من العائلة أو من الجهة (المنطقة) أو من الحومة (الحي) يحميه وهنا تغلب قيمة المحسوبية و الاتكالية.

التعقيب على الدراسة:

تُعد الدراسة هذه من الدراسات التي حاولت إيجاد توليفة معرفية بين التنظيم و المعطى السوسيوي- ثقافي للخلفية القيمية والمعارية لدى الأفراد التي تتشكل من منطلقات التنشئة الاجتماعية المستمرة والمستديمة، والتي تمثل فيها الأسرة والمدرسة المصدر الأساس والملمح الأول للقيم الاجتماعية، الأمر الذي جعل الباحث يربط سلوكيات وممارسات الأفراد داخل التنظيم بتلك الحقبة الزمنية المتقدمة من حياة الفرد.

لقد تمكنت الدراسة من تشخيص العلاقة الارتباطية بين مصادر التنشئة الاجتماعية (المدرسة والأسرة) والممارسات اللاعقلانية في حالات كثيرة كالولاء للرابطة الدموية و القرابية على حساب المؤسسة، وعدم احترام الوقت والانضباط، غير أنها لم تعط الصورة الكاملة في إبراز هاته العلاقة فيما تعلق بالوساطة، المحاباة، الزبونية، عدم الرضا عن العمل... إذ أنها مظاهر تنظيمية مثّلت أبعاد أكبر من أن يتم احتوائها في مصدري التنشئة الاجتماعية السالف ذكرهما، الأمر الذي عكس ضموراً في الاحتواء المنهجي لأبعاد متغير الدراسة التابع.

أوجه التشابه والاختلاف

إذا كانت دراستنا تتشارك في التوجه العام الممثل بالخط السوسيو-ثقافي الذي يحكم أفعال الأفراد الاجتماعية والتنظيمية، فإننا نختلف في جوهر وطبيعة الموضوع المدروس؛ فعندما أخذت دراسة الباحث على عاتقها التشخيص الباتولوجي لأشكال اللاعقلنة في التنظيم والتي صاغها الباحث في عدة صور كالولاء للرابطة الدموية و القرابية، عدم احترام الوقت والانضباط، الوساطة، المحاباة، الزبونية.... سعت دراستنا إلى تشخيص ووصف لواقع حال التوزع السلطوي فيه دون أحكام توصيفية أو اعتبارية. وإذا حصرت دراسة الباحث الرواسب السوسيو-ثقافية في مصدرين من مصادر التنشئة الاجتماعية (الأسرة والمدرسة) المنتجة لتلك الأفعال الاجتماعية، فإن دراستنا تعاملت معها بنوع من الشمولية والتعميم على أساس أن التنشئة الاجتماعية عملية مستمرة ومتواصلة لا يمكن تجزئتها أو الوقوف عند محطة من محطاتها واعتبارها منبعاً وحيداً لقيم معينة المؤسسة لرواسب السلوك المستقبلي.

وهذا الأمر لا ينفي أن الدراسة أفردت إلينا معطيات نظرية و امبريقية مهمة ساهمت في تكريس الرؤى المعرفية والمنهجية وتحديد الخط العام لمنحنى دراستنا، فيما تعلق بـ:

- من حيث المضمون:

- إبراز العلاقة الوطيدة بين الرواسب السوسيو-ثقافية و إفرازات التنشئة الاجتماعية وبين السلوكات والممارسات التنظيمية. وتشخيص بدقة متناهية انعكاسات القيم الاجتماعية الناتجة عن أسلوب التربية والتعاطي مع المواقف الاجتماعية على سلوكات الأفراد العاملين.

- استظهار قيم القرابية والجهوية و الولاءات المتعددة داخل المؤسسة على أنها محددات سوسيو-ثقافية للفعل التنظيمي.

- أهمية العلاقات غير الرسمية في دعم القيادات والرؤساء، من خلال تقديم فروض الولاء والطاعة التي تتحكم فيها قيم الجهوية والقرابة والجيرة... الخ، الأمر الذي يؤكد أرصدة السلطة التنظيمية لهذه القيادات.

- الأساس القيمي الذي يتم بموجبه انضمام الأفراد إلى المجموعات الاجتماعية وتدعيم سلطتها، حيث أن أقوى العلاقات داخل المؤسسة تمثلها قيم الجهوية، وما تحمله من نظام قيمي واحد وتضامن عضوي واحد، يظهر في التكاتف والدفاع والنصرة. ثم العلاقة القرابية بأشكالها الدموية والنسبية (الصبيرية) والتي توحى بوجود عائلات داخل المؤسسة، تسهر على الحفاظ على الامتيازات والمناصب لأفرادها.

- أهمية الالتفاف حول القيادة المختارة على أساس؛ القرابة، الجيرة، والدفعة التعليمية من أجل الحماية والتفضيل والتميز، وهو ما يؤكد توجهنا في فهم توزيع السلطة التنظيمية بين مختلف الكتل الاجتماعية داخل التنظيم.

لذلك فالدراسة قد تناولت السياق العام لدراستنا فيما تعلق بالعلاقة بين البناءات الاجتماعية والفعل التنظيمي، غير أن دراستنا اهتمت بالتعامل مع إفرازات النظم والبناءات الاجتماعية من قيم ومعايير وأعراف وقرابة و جهوية... كمحددات سوسيو-ثقافية دون تحديد هذه النظم من جهة، والقواعد والتعليمات البيروقراطية كمحددات تنظيمية من جهة أخرى و وإظهار انعكاساتها على آلية تكتل الأفراد داخل الكتل الاجتماعية وتدعيم سلطتها التنظيمية.

من حيث المنهج والأداة:

نزولاً عند الرغبة في التعاطي مع البيانات الكمية، فقد اتفقت دراستنا على أهمية المنهج الوصفي في تشخيص العلاقات ببين المتغيرات، وهو ما اعتمدت عليه دراستنا في معالجتها العلاقة بين المظاهر السوسيو-ثقافية والتنظيمية من جهة، وبين آلية توزيع السلطة التنظيمية من جهة أخرى، ونفس الأمر بالنسبة لاختيار تقنيات وأدوات جمع البيانات الميدانية، فقد تشابهت دراستنا في اعتمادها أداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في هذا المنهج وكذلك فيما تعلق بدليل المقابلة، غير أننا لا نستخدم في دراستنا شبكة الملاحظة (التي وفقت فيها تلك الدراسة) نظراً لطبيعة الموضوع المبحوث وتوزع مجتمع البحث بين عديد الوكالات وانتشاره على مساحات جغرافية واسعة.

الدراسة الثالثة:

دراسة العقبي الأزهر (2009)²²:

"القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"

الدراسة كسابقتها دراسة أكاديمية ذات طابع إمبريقي، اختار الباحث (مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة) كميدان لإجراء هذه الدراسة، وفي سياق معالجة العلاقة بين قيم الأفراد العاملين الاجتماعية ونمطية سلوكياتهم داخل التنظيم، جاءت الدراسة تعكس توجهات الباحث الثقافية والاجتماعية في محاولاته ربط الأفعال التنظيمية بالعودة التاريخية لأصول التنشئة الاجتماعية، هذا الربط الذي ينسحب على مصادرها الأولية؛ الأسرة، العشيرة، الجيران، الزمالة... ومدى تأثيرها على العامل في توجيه أفكاره ومشاعره وتؤطر مواقفه العامة ومعتقداته وأساليبه في أداء عمله.

انطلقت الدراسة من سؤال عام مثار حول مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟

وجهت الدراسة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية؛ تمثلت الفرضية العامة في أن عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية تشكل أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع، في حين جاءت الفرضيات الجزئية على هذا الترتيب:

1- تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المصنع.

2- تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.

3- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

استخدم الباحث في دراسته منهجان علميان المنهج الوصفي، حيث برر الباحث هذا الاختيار لأهمية هذا المنهج في وصف العينة المبحوثة من حيث الخصائص والميزات الديموغرافية، وأهميته أيضاً في تشخيص الخصائص الثقافية ما تعلق منها بالعادات والتقاليد والقيم والمعايير، وبيان انعكاساتها على

²² - العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة

قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

توجهاتهم وأسس العلاقات بين العمال التي عنوانها التضامن والتعاون. ومنهجاً آخر مقارنة، يقارن فيه الباحث بين عديد الثنائيات؛ نظام الأسرة ونظام المصنع، المراكز الاجتماعية الموروثة والمكتسبة، القيم والمعايير السائدة في الجماعات الأولية منها والثانوية.

أما فيما تعلق بآليات جمع البيانات فقد استعان الباحث بالأدوات الإحصائية المعروفة؛ **استمارة الاستبيان**، **دليل المقابلة** و**الوثائق والإحصاءات**. ولقد تمت الدراسة على مجموعة من عمال المصنع مثّلوا مفردات لعينة البحث، تم اختيارها من قبيل استحالة إجراء المسح الشامل لكل العاملين البالغ عددهم (906 عامل)، العينة في الأساس **عينة طبقية مكونة** من (168 مفردة) راعت اختلاف المستويات التنظيمية للعاملين، حيث شملت (14 مفردة) من الإطارات، و(44 مفردة) من أعوان التحكم، و (110 مفردة) من أعوان التنفيذ.

وفي مرحلة متقدمة من البحث عمد الباحث إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المستقاة من الواقع الامبريقي باستخدام الأساليب الإحصائية التي حصرها بين **النسب المئوية والمتوسط الحسابي**، وأفرزت الدراسة عدم ثبوت صدق الفرضية الجزئية الأولى و صدق الفرضيتين الجزئيتين الثانية والثالثة، الأمر الذي جعل الباحث يصوغ عبارة تحقق الفرضية العامة - ولو بشكل جزئي - كما انتهت دراسة الباحث إلى مجموعة من النتائج، نوجزها في:

- 1- التعاون والتضامن السائد في اقله ذو طابع رسمي.
- 2- تعاون العمال يستند بشكل أساسي على أسس مهنية؛ الزمالة المهنية، تشابه المهنة، الاشتراك في المجال الجغرافي (مكان العمل)، التشابه العمري.
- 3- التعاون بين العمال الحضريين أكثر منه لدى العمال الريفيين.
- 4- نمط الإشراف لا يخضع فقط إلى الإحكام الرسمية للمراكز الوظيفية، بل تتدخل فيه أيضاً محددات غير رسمية للشخصية، تتمظهر في المشاركة في اتخاذ القرارات، تنفيذ الأعمال للعامل المتغيب عن العمل فضلاً عن تطبيق القوانين عليه، التستر عن ارتكاب العاملين للمخالفات المهنية وغيرها من السلوكات التي أخذت بعد الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية، والتي تمثل مسؤولية إضافية لا علاقة لها بمسؤولياتهم الرسمية استجابة لنسق القيم الاجتماعية المحلية التي يؤمنون بها.
- 5- الضبط الاجتماعي يفرض على الرؤساء جملة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية، فالخروج على القواعد الرسمية ممكناً في حين الجميع يفكر مرتين قبل الخروج على احد الأساليب الشعبية (العادات،

العرف ...) لان جزاءاتها السلبية توقع سريعاً على المخالفين، جزاءات تلقى الشرعية والعون من الجميع و لا تتوقف عند حدود مكان العمل، بل تتجاوزه إلى خارجه.

6- العمليات الاجتماعية التي تتم بين العاملين مسائل تحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، واعتبارات أخرى خارجة عنهن مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية المحيطة به، ابرز عناصرها؛ نسق القيم والمعايير الاجتماعية، التي تملي عليه أفكاره وتوجه سلوكه وتضع له ما يرتبط بهما من قيود.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر الدراسة من بين الدراسة التي حاولت ربط السلوك التنظيمي للعامل بماضيه القيمي والمعياري، واعتبارها محددات سوسيو-ثقافية تنمط وتوجه السلوك الاجتماعي للفرد، ولقد استطاع الباحث ربط الممارسات داخل التنظيم، والتي حددها في ثلاث (التعاون والتضامن وأسلوب الإشراف) بالضوابط والالتزامات الأخلاقية التي أقر أنها إفرازات سوسيو-ثقافية منشؤها البناءات والنظم الاجتماعية.

يرى الباحث أن تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة في أغليته ذو طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من ادوار، في دلالة واضحة لتراجع الدور الاجتماعي والثقافي لصالح العامل المهني، وهي حقيقة أثبتتها دراسة الباحث من خلال المعلومات المستقاة حول المؤشرات المتعلقة بالقرابة والموطن والمسكن كمؤشرات سوسيولوجية تدهورت أمام المؤشرات المهنية المتعلقة بـ؛ الزمالة في نفس الفريق، التشابه في المهنة، العمل في نفس المصلحة، وهو الأمر الذي أوحى بالتعاطي الرسمي المحدد بالخط الأفقي للمستوى التنظيمي، وان كان يفاجئ الباحث في عدم صدق فرضيته المتوقعة، إلا انه يساند أطروحتنا التي ترى ضرورة الأخذ بالاعتبارات الرسمية إلى جانب الاعتبار السوسيو-ثقافي المحدد لنمطية الفعل التنظيمي، رغم أننا نتعاطى في أطروحتنا مع موضوع السلطة التنظيمية الذي لا يظهر كثيراً في التقسيم الأفقي للتنظيم البيروقراطي بقدر ظهوره في التوقع العمودي فيه، ولا يمكن لها -السلطة- أن تتمثل في التعاون والتضامن بقدر تمثلها في الإشراف، الذي اثبت الباحث انه ليس محكوم فقط بعلاقات المراكز الرسمية وإنما توجد ضوابط والتزامات أخلاقية وثقافية يخضع لها بعيداً عن الرسمية البيروقراطية، حيث يتحمل الرؤساء مسؤوليات اجتماعية إضافية إزاء مرؤوسيه لا علاقة لها بمسؤولياتهم التنظيمية الرسمية، يملها عليهم نسقهم القيمي الاجتماعي المحلي، وهو الجزء الذي يؤكد ما تذهب إليه أطروحتنا في تأكيدها تبني البعد السوسيو-ثقافي في ما يتعلق بمظاهر السلطة التنظيمية المحكومة بخصائص الأفراد وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية.

ويذهب الباحث في مقارنة جانب السلطة غير الرسمية للضبط الاجتماعي بالسلطة الرسمية بإيضاح الدور المهم والأساسي للعادات والأعراف، والاستشهاد بها كضوابط حقيقية للسلوكات والأفعال الاجتماعية، حيث أن الأفراد يستطيعون القفز على القوانين والتعليمات البيروقراطية، في حين هم عاجزون أمام الضوابط الاجتماعية التي يضعها المجتمع كحدود قائمة، سريعاً ما توقع على مخالفيها جزاءات وعقوبات تتعدى الحيز الجغرافي للتنظيم في ظل الترابط الحاصل بين حياة العامل خارج المنظمة وداخلها.

أوجه التشابه والاختلاف:

الدراسة من بين الدراسات المحلية التي توافقت كثيراً مع التوجه المعرفي الذي تبنته أطروحتنا، يُسوق لها الاهتمام بالقيم الاجتماعية والثقافية كإفرازات للنظم الاجتماعية واعتبارها محددات لسلوك العاملين التنظيمية، غير أن دراستنا أضافت الجانب التنظيمي كمحدد أصيل لهذه السلوكات التي ينتجها العامل في التنظيم المحكوم بالقواعد البيروقراطية والقوانين المنظمة، وهو ما لم يستند إليه الباحث في معرض تشخيصه لسلوكات العاملين، الأمر الذي فاجأه عندما اثبت انه عامل أساسي وأصيل في التعاون والتضامن بين العاملين، يفوق ما توقعه الباحث عند تأكيده على أن على التعاون والتضامن مصدره الأساس القيم الاجتماعية الموروثة.

ولأن الإشراف والضبط داخل التنظيم مظهران مهمان من مظاهر السلطة التنظيمية، فقد استطاع الباحث برؤية معرفية تتم عن قدرته في ضبط مؤشرات دراسته أن يتوصل إلى معادلة مهمة مؤداها تراوح السلطة التنظيمية بين النمط الرسمي والنمط غير الرسمي، دلل عليه تنازع القيم الإدارية للمراكز الرسمية والالتزامات الأخلاقية كقيم سوسيو-ثقافية متضمنة داخل المجتمع في عمليتي الإشراف والضبط، وهو ما تحاول دراستنا الذهاب إليه في طرحها لموضوع السلطة التنظيمية، غير أننا أضفنا البعد النقابي الذي نعتبره الركن الثالث في معادلة السلطة التنظيمية.

لعل استفادتنا من هذه الدراسة تمثلت في زيادة ثقتنا المعرفية بموضوع الدراسة من حيث التوجه العام المبني على العلاقة السوسيو-ثقافية للسلوكات والأفعال الاجتماعية داخل التنظيم، لا تعدمنا الحق في أوجه أخرى من الاستفادة، والتي نوجزها في:

من حيث المضمون:

1- التأكيد على المعطى الاجتماعي والثقافي للسلوك السلطوي عند العامل.

- 2- اقتناع الباحث بضرورة تنميط السلطة التنظيمية على أساس (الرسمية) من خلال بروز أهمية الضابط الاجتماعي إلى جانب الضابط الرسمي داخل التنظيم في النتائج.
- 3- العادات والأعراف محددات مهمة في ممارسة السلطة التنظيمية يمثل الإشراف والضبط أهم أوجهها.
- 4- من الدراسات التي أبرزت للباحث أفق معالجة موضوع الدراسة، خاصة عند تأكيد نتائجها أهمية تقاطع البعدين التنظيميين الرسمي وغير الرسمي.

من حيث المنهج والأداة:

لقد تشابهت دراستنا في اختيار المنهج الوصفي الذي فرضه نوع الموضوع وبُعده التشخيصي للعلاقات القائمة بين المتغيرات، غير أن دراسة الباحث أضافت و بشكل موفق جداً المنهج المقارن عند تعاطيها مع الثنائيات نظام الأسرة ونظام المصنع، المراكز الاجتماعية الموروثة والمكتسبة، القيم والمعايير السائدة في الجماعات الأولية منها والثانوية.

أما عن الأداة والتقنية المتعلقة بجمع البيانات الميدانية فقد اشتركت دراستنا في اعتماد استمارة الاستبيان ودليل المقابلة واعتبارهما أداتان ضروريتان في المنهج الوصفي، غير أن الباحث أضاف تقنية الوثائق والإحصاءات.

ولأن البيانات المحصلة تتطلب المعالجة الإحصائية التي تخرج الدراسة في حالتها النهائية القابلة للتحليل السوسيولوجي والفهم المعرفي، فنعتقد أن الباحث لم يوفق في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة عند اكتفائه فقط بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي في وجود الكثير من الأساليب الإحصائية التي تعالج بطريقة أكثر دقة وتعمق و تفحص النتائج المحصلة؛ على غرار الأساليب الإحصائية التي تعالج العلاقات، Q2، spss، amos.

الدراسة الرابعة:

دراسة الفضيل رتيمي(1993)²³:

"القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"

الدراسة تم إجراؤها بالمؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية والحريية (وحدة بوفاريك) كبحت ميداني ملزم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تبنت البحث في العلاقة المتعدية للخلفية التقليدية (الريفية) للعامل الجزائري بالسلوكات التنظيمية داخل المصنع، الأمر الذي أفرد ذلك التمايز والتباين في العلاقات الاجتماعية خاصة عند المهاجرين الريفيين، و أدى في النهاية (حسب الباحث) إلى صعوبة في التكيف

²³ - الفضيل رتيمي: القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992/1993.

في الوسط الحضري الجديد، ونتج عنه أن تسبب في ظهور تكوينات اجتماعية سواء في الأحياء أو في مواقف العمل، يتميز أفرادها بالتماسك الاجتماعي الشديد وبالعلاقات الأولية النابعة من المقومات الثقافية للمجتمع المحلي. فهذه التكتلات ذات الطابع القرابي بدأت تنتشر في المصنع وتفرض وجودها من خلال أدوارها المؤثرة في محيط العمل، الأمر الذي جعل الباحث يستقصي مؤشرات هذا السلوك داخل البناءات التقليدية المحلية. وعلى هذا الأساس فقد انتهت إشكالية (مسألية) الباحث إلى الأسئلة التالية:

- هل أن العمل في المؤسسة الصناعية يسير وفق مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة؟ أم انه يخضع في اغلب الأحيان إلى تصرفات العمال الريفيين؟

- ما هو موقف كل من العمال والإدارة إزاء العلاقات القرابية في عملية العمل؟

- ما هي العلاقات التي تبرز بين القوانين الإدارية والعلاقات القرابية في عملية العمل؟

وهو ما استلزم اختيار الباحث للفرضيات الموجهة لدراسته تقوم على توجيه رؤاه المعرفية والبحثية، فجاءتها صياغتها كالتالي:

1- إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية.

2- يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3- إن إحساس العامل بالواجب نحو الأسرة لهو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.

من منطلق الكشف عن علاقة العمل بالمجتمع المحلي من جهة وتأثيرها على سير الوحدة من جهة أخرى، فالبحث في حاجة إلى وصف أبعاد موضوعه وتحديد مكنوناته المعرفية والمنهجية، وهو السياق الذي فرض على الباحث اعتماد **المنهج الوصفي** كمنهج أصلي في معالجة الظاهرة معالجة كمية من خلال أبعادها ومؤشراتهما، وإضافة إلى ذلك فقد عمد الباحث إلى استخدام **المنهج التاريخي المقارن** في تتبع الظاهرة تاريخياً مع مقارنة النتائج في كل حالة. و في ما يخص التقنية والأداة فقد استخدمت الدراسة تقنيات؛ **شبكة الملاحظة، دليل المقابلة، استمارة الاستبيان.**

أما **عينة البحث** فقد تكونت من 100 مفردة دون ذكر طريقة المعاينة وكيف تم اختيار مفرداتها من مجموع المفردات البالغ عددها 300 في قسم الإنتاج، رغم انه ضمناً استخدم أسلوب العينة القصدية باختياره أفراداً من ذوي الأصول الريفية في القسم دون غيرهم، لاعتقاده بتمثيلهم الجيد لموضوع البحث. وككل الدراسات من هذا النوع فقد انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج، نوجزها في:

1- وجود قيم اجتماعية و سلوكات سائدة في الوحدة الصناعية لا علاقة لها بالتنظيم العلمي للعمل.

- 2- تتمثل هذه القيم في القرابة وما يتفرع عنها من سلوكيات جهوية واجتماعية كالمفاضلة والمحابة و المحسوبية.
- 3- كلما زاد المستوى التعليمي قل نسبيا الولاء للعامل القرابي.
- 4- العامل القرابي عامل مهم يدخل في سير عمليات التنظيم كالتوظيف والترقية.
- 5- استمرار الثقافة الريفية التقليدية داخل الوحدة يعود إلى آلية اختيار الموظفين، التي يغلب عليها عاملي القرابة الدموية و القرابة الاجتماعية.
- 6- القرابة تستمد قوتها من القيم والمعتقدات، و على أساسها أيضاً يتم التعاون لتقوية أو اصر العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد دينياً، ثقافياً، سياسياً، اجتماعياً وعقائياً.
- 7- إحساس الفرد بالواجب نحو أسرته هو المحدد لسلوكه في المؤسسة.
- 8- حقيقة وجود ثلاث أرباع من أعضاء النقابة من منطقة واحدة يفسر سيطرتها على الوحدة.
- 9- عمال النقابة لا يؤدون الدور المناط بهم، فهم يعملون فقط على تفضيل أقاربهم ومصالحهم الخاصة.
- 10- تسريح العمال لا يمس إلا من ليس لديه معارف داخل الوحدة.
- 11- غياب القوانين الإدارية جعل بعض العمال يتحكمون في مقاليد الوحدة، ساعدهم في ذلك العالم القرابي.

التعقيب على الدراسة:

تَمحُور الدراسة حول موضوع (القرابة) التي أخذ فيه البعد السوسيو-ثقافي المأخذ الأساس جعل الباحث يُرجِع السلوكات والممارسات (اللاعقلانية) داخل التنظيم إلى الانعكاسات الحقيقية لرواسبهم وخلفياتهم الريفية، حيث إنبنى على موضوع القرابة عديد المفاهيم المرتبطة (القرابة الدموية، الجهوية، العشائرية)، وهي مفاهيم أسقطها الباحث إسقاطاً خلدونياً من خلال نوعي القرابة الدموية والاجتماعية، وربط إفرازاتها الباتولوجية داخل التنظيم؛ كالمحابة (المفاضلة)، المحسوبية، الجهوية، العشائرية، الولاء للأسرة على حساب المؤسسة، وآلية الانضمام للنقابة بالعديد من العوامل أهمها المستوى التعليمي؛ على أساس الخلفية الريفية غير المتعلمة تمثل جوهر المسببات لهذه السلوكات غير الرشيدة، وأن المستوى التعليمي يتناسب تناسباً عكسياً مع هذه الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة.

لا ينفك العامل القرابي يصبح -حسب الباحث- ظاهرة مرضية فرضت نفسها في كامل المجالات التنظيمية داخل المؤسسة، ولا يقف عند مستوى معين، حيث لوحظ وجوده في جميع الكتل الاجتماعية وعند جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما انه يتحكم بنسبة كبيرة في العديد من

العمليات التنظيمية والإدارية كالتوظيف والترقية وتسريح العمال، فالقربة بمختلف أوجهها محرك حقيقي وأساسي في بعث السلوكات والممارسات التنظيمية، بل وأصبح تمثلها لدى العمال يحظى بالتفوق والسيطرة على غيرها من تمثلاتهم للسيطرة والنفوذ، التي هي في الأخير تعني تمثلهم للسلطة التنظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف:

أفرزت الدراسة تطابقاً تاماً وتوافقاً كلياً بين رؤية الباحث وموضوع الأطروحة في التركيز على جوهر العلاقة المتعدية بين المجتمع والمؤسسة، والتي وُفق الباحث كثيراً في معالجتها معالجة سوسيو-تنظيمية، أوصلت لنا فهماً واضحاً وبتّناً لتركيباتها في خضم المعطيات الإمبريقية المُحصلة. حيث العلاقة الوطيدة والكاملة بين المعطى السوسيو-ثقافي الانتربولوجي للمجتمع وبين الممارسات والأفعال الاجتماعية للأفراد داخل التنظيم أصبحت تمثل واقعاً إمبريقياً قائماً وتراثاً إستمولوجياً ثرياً، دللت عديد الدراسات والبحوث السوسيولوجية التي تعنى بموضوع التنظيمات، وهو ما استقدنا منه في التأكيد على جانب موضوع الأطروحة المعني بدراسة (البعد السوسيو-ثقافي) وبخاصة العامل القرابي الذي أكد حضوره القوي والحافل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أن موضوع السلطة التنظيمية وإن كانت تصريحاً شبه غائبة في دراسة الباحث، إلا أنها ضمناً لم تكن أبداً بعيدة عنها عندما نجدها تتعامل مع مخرجاتها وصورها -الظاهرة منها والكامنة- كالولاءات، والنقابة، والقدرة على مقاومة تسريح العمال وغيرها من مظاهر السيطرة والنفوذ. كما يمكن اعتبار الآلية التبادلية للسيطرة والنفوذ بين القربة من جهة والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع من جهة أخرى، والتي تطرق إليها الباحث في معرض حديثه عن السلوكات التنظيمية المنبجسة عن العامل القرابي، من أهم الجزئيات التي استقدنا منها في الدراسة، حيث يعمل العامل القرابي على تقوية أوأصر العلاقات الاجتماعية داخل الكتلة الاجتماعية المتشابهة في قيمها ومعاييرها السوسيو-ثقافية، ومنه زيادة سلطتها التنظيمية (خاصة غير الرسمية منها)، بالمقابل تستمد هذه القربة قوتها من القيم والمعايير نفسها، وهي نتيجة توصل إليها الباحث تؤكد لنا توجهها نصبو إلى دراسته والشد عليه، من خلال اعتبارنا المحددات السوسيو-ثقافية عاملاً أصيلاً في تقوية الأواصر الاجتماعية التي تضيف للسلطة التنظيمية مكسباً إضافياً.

ولأن الاختلاف أمر لا بد منه في المسيرة التراكمية العلمية والمعرفية، فأن أطروحتنا قد اختلفت مع دراسة الباحث في عدة مناطق تتعلق تارة بالمضمون المعرفي للموضوع وتارة أخرى بشكله المنهجي.

فمن حيث المضمون:

يتمثل الاختلاف في الإسقاطات المعرفية للمعادلة الثقافية بين المجتمع والمؤسسة، فحين مثل طرفها الأول لدى الباحث العامل القرابي وطرفها الثاني السلوكات اللاعقلانية في التنظيم، مثل طرفها الأول في أطروحتنا المحددات السوسيو-تنظيمية في سياق الجمع بين جميع المحددات التي تتحكم في موضوع السلطة التنظيمية، والتي من بينها (محدد القرابة)، وطرفها الثاني آلية توزيع السلطة التنظيمية الخاضعة في الأول والأخير لسلوكات الأفراد وأفعالهم الاجتماعية داخل التنظيم.

من حيث المنهج والأداة:

رغم اعتماد دراستنا المنهج الوصفي في معالجة مواضيعنا التنظيمية كمنهج أصيل في المقاربات الكمية، يضيف الباحث المنهج التاريخي المقارن لتتبع الظاهرة ومقارنة نتائجها مع دراسات أخرى سابقة، وهو الأمر نفسه بالنسبة لأدوات جمع البيانات حين أضاف الباحث أداة شبكة الملاحظة، وهي أداة لم نستطع اعتمادها لتوزع مجتمع الباحث على عديد المناطق الجغرافية. أما عن المعالجة الإحصائية فنعتقد أن الباحث لم يوفق فيها كثيراً حين اقتصر على الجداول البسيطة الجديرة بوصف المتغيرات وتنسيب قيمها، والتي تعاني نوعاً ما قصوراً في معالجة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وهو الأمر الذي تحاول أطروحتنا نقاديه.

الدراسة الخامسة:

دراسة الزبير بن عون (2012)²⁴:

" تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة "

تم تقديم الدراسة الميدانية في إطار مستحقات الحصول على شهادة الماجستير، اختار لها الباحث المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الاغواط كميدان لإجراء الجانب الامبريقي منها. تبحث الدراسة في العوامل المولدة للصراع، وتحديد مظاهره وأطره المرجعية التي تحكم العلاقات و السلوكات والأفعال داخل الهيئات المنتخبة، ومحاولة فهم العلاقة بين المجال العمراني والاجتماعي من خلال فهم التفاعلات والعلاقات الاجتماعية السائدة فيه، وعلاقة ذلك بنمط العلاقات والتفاعلات والعمليات الاجتماعية في التنظيمات ذات النشأة السياسية، وكذا عملية الصراع التي تحدث داخل المجالس المتكونة أساساً من تشكيلات متعددة من الهويات (الأفراد متعددي الانتماءات) الهويات السياسية،

²⁴ — الزبير بن عون : تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.

الهويات الجماعية (القبلية والعشائرية) الهويات التنظيمية، والهويات الفردية. كما أن الدراسة حاولت الربط بين طبائع الصراع في الهيئات المنتخبة، وبين طبائع العمران المتواجدة فيه وشكل بنيته الاجتماعية، ونمط التفاعلات والعلاقات الاجتماعية به.

انتهت إشكالية الباحث بالاستفهام التالي: هل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية هي مجالات تفاعلية يمتد إليها الصراع من المجتمع، أم هي مجالات تفاعلية منشأة للصراع بحد ذاتها؟

ووجهت الدراسة فرضية رئيسية وأربع (04) فرضيات جزئية؛ صاغ الباحث الفرضية العامة بالشكل التالي: تختلف طبيعة الصراع داخل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية والولائية باختلاف طبيعة المجال العمراني المتواجدة فيه، وشكل البنية الاجتماعية، وحسب درجة الانتماء إلى قيم المجتمع الأصلي من عدمه.

أما الفرضيات الجزئية الأربع فجاءت على الترتيب:

1- كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني بدوي يتميز ببنية اجتماعية قبلية يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية القرابية والقبلية، يكون الصراع داخل هذه الهيئات قائماً على أساس العامل العصبي القبلي كتجسيد وإعادة الإنتاج للهوية القبلية.

2- كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني ريفي يتميز ببنية اجتماعية عائلية ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية ويرتفع الانتماء إلى الهوية التنظيمية داخل الهيئات تكون طبيعة الصراع تنظيمية بيروقراطية.

3- كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني شبه حضري يتميز ببنية اجتماعية أسرية ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية ويرتفع فيها الانتماء إلى الهوية السياسية داخل الهيئات، يتولد عنه صراع سياسي منشأ التعددية الحزبية.

4- كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية والولائية متواجدة في مجال عمراني حضري يتميز ببنية اجتماعية يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الفردية يؤدي هذا إلى تشكل صراع داخل الهيئات من منطلق استراتيجيات فردية.

جمع الباحث في دراسته عديد المناهج والأساليب العلمية، بررها بالضرورة المنهجية التي يميلها عليه موضوع الدراسة و فروضها الإمبريقية؛ فإلى جانب **المنهج الوصفي** الذي يهدف إلى اكتشاف الوقائع والظواهر ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كيفياً، استعمل الباحث أسلوباً **المسح**

الاجتماعي و دراسة الحالة. و عمد في جمع المعلومات الميدانية إلى استخدام التقنيات المنهجية المعروفة من: شبكة الملاحظة، دليل المقابلة، واستمارة الاستبيان، السجلات والتقارير والوثائق الإدارية. وننوه أن الباحث ذهب في دراسته إلى اعتماد طريقة المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث المقدر عددهم 241 عضو منتخب في المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الاغواط.

ولان الدراسة هدفت إلى اختبار فرضيات الباحث و الوصول إلى نتائج ميدانية يعتمدها عليها في هذا الاختبار، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة كبيرة من النتائج، نحاول إيجاز بعض منها في:

- 1- وجود صراعات بين الأطراف من أجل تحصيل السلطة (الرئاسة والنيابة).
- 2- لم يظهر صراع برامج سياسية وإنما ظهر صراع برامج ومخططات قرابية قبلية وعشائرية، واستراتيجيات فردية.
- 3- الصراعات في كل المجالس منطلقة من الاستراتيجيات الفردية والجماعية التي ينتهجها المنتخبون لتكريس مواقف الكسب على حساب التنظيم والطرف الآخر المتصارع معه، لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً من طرف الأفراد والجماعات والعصبيات القبلية المتعانة.
- 4- ويستغل الفرد داخل التنظيم علاقاته القرابية، وخبرته وكفاءته وسلطته التنظيمية، أو يشكل لنفسه سلطة فعلية، لذلك يدخل الأفراد في عملية التصارع نظراً لندرة الموارد والفرص.
- 5- يظهر الصراع بسبب تناقض مصالح العصبيات القبلية والعشائرية والعائلية والجهوية، القائمة على أساس الولاء والحماية والمناصرة والتوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية.
- 6- تكون العلاقات الاجتماعية في البنية القبلية مبنية على الأساس القرابي(صلة الدم) يظهر فيها الارتباط والتلاحم بين أفراد القبيلة في المجتمع، أي أن الصراع المتولد في المجالس ذو طابع عشائري وعائلي.
- 7- في المجتمعات ذات البنية المشككة من عدة قبائل وعشائر؛ عندما يأخذ الصراع داخل هذه الهيئات الطابع العصبي القبلي و الجهوي، يظهر الالتحام والاتحاد والتناصر والتوصية لكل قبيلة أو عشيرة.
- 8- بدا هناك تداخلاً قوياً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، يفسره تصادم الاستراتيجيات والمصالح والأهداف الخاصة بالأفراد داخل المجالس، وكذلك الصراعات التي تنشأ عن طريق علاقات السلطة وطبيعة بناؤها، وتوزيع المهام واتخاذ القرارات في صراع تنظيمي بيروقراطي.
- 9- يمتد التحالف والتعاون مع الأعضاء من نفس الانتماء القرابي إلى عصبياتهم القبلية والعشائرية أو العائلية خارج المجالس لتعظيم قوتها والدعم والمناصرة في مواجهتهم وصراعهم للعصبيات القبلية الأخرى.

10- تعصب الأعضاء لجماعاتهم القروية (القبلية والعشائرية والعائلة والجهوية) يؤدي عادة إلى تصادم للهويات الجماعية المشككة بطريقة غير رسمية في المجالس، والتي تؤدي بدورها إلى صراع له آثار سلبية غير وظيفية.

11- الصورة الأخف للصراع في بعض المجالس تكمن في تعصب كل منتخب لإيديولوجيته (بين التيار الوطني الذي تمثله جبهة التحرير الوطني والتيار الإسلامي الذي تمثله حركة حماس).

التعقيب على الدراسة:

أخذت الدراسة طابع المقارنة بين المجالات العمرانية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي أساس العلاقات داخل المؤسسة، أراد الباحث من خلال هذه المقارنة تحديد المرجعية الاجتماعية لتفاعلات الأفراد داخل التنظيم كإطار لخلق التفاعل، وهو ما أنتج تغييراً في أطره بتغيير المجالات العمرانية الأربع (البديوي، الريفي، شبه الحضري والحضري)، يسوق الباحث في هذا الصدد أهم المؤشرات التي تعكس هذا التغيير وهو مؤشر الصراع، والذي تختلف حدته ومسبباته باختلاف الخلفية السوسيو-ثقافية للأفراد المشاركين فيه، فالصراع القائم داخل الهيئات ذات البنية التقليدية البدوية الذي يأخذ صورة التعصب للقبيلة والعشيرة يختلف بصورة واضحة عن الصراع في البنيات ذات الطابع الحضري، الذي يأخذ صورة الإيديولوجية والحزبية.

لقد اختارت الدراسة موضوع الصراع الذي يمثل احد أوجه المغالبة السلطوية في التنظيم، حيث يسعى المنتخبون المحليون ومن خلفهم كتلتهم الاجتماعية التي ينتمون إليها داخل التنظيم أو خارجه للحصول على نوع من السيطرة والنفوذ في مجابهتها الكتل الاجتماعية الأخرى، في غياب تام للتجاذبات السياسية التي وُجدت من أجلها هذه المجالس المنتخبة.

في تفسير مُركّزٍ ورصين لنظرية العصبية لابن خلدون استطاع الباحث أن يخلق تركيبة نظرية جمعت عصبية ابن خلدون بإستراتيجية كروزيه، أظهرتها الارتدادات التي تعرفها قضية الصراع إلى خارج المجال الطبيعي لها (المجالس المنتخبة) وامتدادها إلى البنى التقليدية للمجتمع، والتي تفسر تلك التبادلية التأثيرية - إن صح التعبير - بين المجتمع والمؤسسة، التي هي في الأخير إجابة معرفية للإشكال الذي طرحه الباحث في منبع الصراع، والذي يعطينا الحق في تحويل استفهامه إلى: هل ينشأ الصراع داخل المجالس يمتد إلى المجتمع، أو هو داخل المجتمع يمتد إلى المجالس المحلية المنتخبة.

ربما وجود الباحث ضمن المناخ العام للعمل السياسي ومشاركته في الحملة الانتخابية قرّبه من موضوع الدراسة أكثر وساعده على الفهم السوسيولوجي للعملية السياسية برمتها، وهو ما نستشفه في

التحليل العميق والواضح للعلاقة القائمة بين البنى التقليدية والعملية السياسية، هذه الأخيرة التي أضحت آلية تابعة بكل المقاييس لفروض ولوازم المجتمع التقليدي، وهو أمر لا يقتصر على العملية السياسية في الجزائر بل هي موجودة في كامل الدول ذات البنى التقليدية القوية، ولعلّ هذه الخبرة الذاتية بميدان الدراسة جعل استمارة الباحث تتضمن أسئلة واضحة ومباشرة موجهة للأعضاء المنتخبين وربطهم بخلفياتهم الاجتماعية، على غرار: - هل تعتقد أن الانتماء إلى الجماعة القبلية (القبيلة) ضرورة ملحة؟ هل علاقاتك الاجتماعية مبنية على أساس ارتباطك بجماعتك القبلية؟

ما جعل الباحث يتمكّن من موضوع دراستها، وجعل الدراسة واضحة المعالم والحدود المعرفية، الأمر الذي دلل عليه سخاؤها بالنتائج الإمبريقية في هذه السياق.

أوجه التشابه والاختلاف:

قلة الدراسات التي تُعنى بالبعد السوسيو-ثقافي لتوزع السلطة التنظيمية داخل التنظيمات جعلنا نبحت في الدراسات التي تعتمد صورها ومخرجاتها وأشكالها، و التي يمثل الصراع أهمها على الإطلاق. لقد أخرجت إلينا الدراسة توصيفاً علمياً حقيقياً للعلاقة التبادلية بين المجتمع والتنظيم، استفدنا منها كثيراً بل ورأيناها مطابقة جداً لموضوع الأطروحة حيث تتشابه مواضيعنا في جوهر المعطى السوسيو-ثقافي للظواهر التنظيمية وامتدادها عبر العمق البنى التقليدية للمجتمع، هذا الأخير الذي تبين أن هو الآخر له امتداد حقيقي داخل التنظيمات عبر أفراد ذوي الانتماءات المزدوجة الاجتماعية والتنظيمية. وأوجه الاستفادة من الدراسة كثيرة ومتعددة نوجز أهمها في:

- حقيقة تبني الكتل الاجتماعية لاستراتيجيات خاصة تجعلها في سعي دائم لاكتساب السلطة والنفوذ.
- التأكيد على الأبعاد السوسيو-ثقافية (القرابة والقبلية والعشائرية) كأبعاد لها الدور الأساسي في تمهيط سلوكيات الأفراد وأفعالهم الاجتماعية داخل التنظيم.
- الإشارة الرائعة إلى العلاقة المتبادلة بين البعد السوسيو-ثقافي والسلطة التنظيمية، حيث حين تتقوى السلطة التنظيمية بالمساندة السوسيو-ثقافية التي يمثلها أفرادها الملتفين حولها، تتقوى أرصدة الأفراد السوسيو-ثقافية بمكتسبات السلطة التنظيمية.
- ولاءات الأفراد لامتداداتهم السوسيو-ثقافية حقيقة أكدت دراسة الباحث، وتحاول أطروحتنا اختبارها والبرهنة عليها.
- التكتل الاجتماعي داخل التنظيم أساسه غالباً البعد السوسيو-ثقافي، الأمر الذي يفسر الارتباط والتلاحم بين أفراد القبيلة في المجتمع.

لذا فنحن نعتبر الدراسة من بين الدراسة التي استفدنا منها أيم استفادة في موضوع أطروحتنا، غير أننا نختلف مع الباحث في بعض النقاط، أهمها:

من حيث المضمون:

- اختلاف المواضيع المعالجة - رغم الاتفاق في الجوهر المعرفي-، ففي حين اهتمت دراسة الباحث بظاهرة الصراع، تبنت دراستنا الظاهرة السلطوية في التنظيم.
- إغفال الجانب الرسمي من الصراع إلا في مناطق عن استحياء، وهي حقيقة لا بد من التأكيد عليها، فالصراع يتم داخل التنظيم المحكوم بالقواعد البيروقراطية، يمكن أن يمثل أمعاء المجالس ورؤساء الدوائر والولاة وغيرهم ممن لهم الطابع التنفيذي لا الانتخابي.

من حيث المنهج والأداة:

- رغم الاتفاق العام حول اعتماد المنهج الوصفي في معالجة الظواهر التنظيمية ذات البيانات الكمية وتشخيصها، إلا أن دراسة الباحث استزادت إضافة منهجية من خلال توفيقها في استخدام أسلوب المسح الاجتماعي و دراسة الحالة، وينسحب الأمر أيضاً على الأداة والتقنية، التي أضافت الدراسة إليها تقنية شبكة الملاحظة والسجلات والتقارير والوثائق الإدارية.
- أما عن طريقة المعاينة فقد اختلفت دراستنا فيها اختلافاً فرضه موضوع البحث ومجتمعه، فالباحث استخدم طريقة المسح الشامل لكامل مفردات العينة، وهي الطريقة الأنسب للتمثيل، غير أنها ليست دائماً متوفرة لدى الباحث مما يضطره إلى استخدام أسلوب المعاينة، الأمر الذي أخذت به دراستنا.

الدراسة السادسة:

دراسة موسى خويلد (2013)²⁵:

"السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية"

حاول الباحث في هذا الرسالة التي أخذت هي الأخرى الطابع الامبريقي البحث في العديد من الجزئيات المتعلقة بالسلطة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، ومحاولة ربط الجسور بين المجال الاجتماعي والتنظيمي للسلطة التنظيمية غير الرسمية وتمثلاتها لدى الأفراد العاملين، في سياق الاستقهامات التي يطرحها

²⁵ - موسى خويلد: السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة

المحلية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.

الباحث المتعلقة بمعرفة طبيعة السلطة في الإدارة المحلية العمومية بالجزائر، و كيف تسير المؤسسة؟ ومن يسيرها؟ ، ولماذا هي موزعة بهذا الشكل؟ ، وهل السلطة بيد العمال أم بيد الرئيس؟ ، وهل السلطة من الداخل أم من الخارج؟ الدراسة البحثية أجريت ببلدية ابن ناصر بن شهرة (الاغواط) كمجتمع بحث يمثل أنموذجاً للإدارة المحلية الجزائرية، وبعد صياغة الباحث للإشكالية المتضمنة للمشكلة السلطوية، والتي انتهت بسؤال **الانطلاق** التالي: ما علاقة السلطة الرمزية للفاعلين في مجالهم الاجتماعي بإنتاج سلطتهم غير الرسمية داخل التنظيم؟. انتقل إلى صياغة فرضيات الدراسة الموجهة لمنحاه البحثي والاستقصائي، والتي حصرها في فرضية عامة وثلاث (03) فرضيات جزئية؛ اختار الباحث **الفرضية العامة** التالية: كلما ازدادت قوة السلطة الرمزية للفاعل في مجاله الاجتماعي كلما أدى ذلك إلى زيادة السلطة غير الرسمية لديه داخل التنظيم. أما **الفرضيات الجزئية** فتمثلها الباحث في:

- كلما زاد التضامن والولاء للجماعة القروية للفاعل في المجال الاجتماعي كلما تعددت مراكز سلطته غير الرسمية داخل الإدارة المحلية.

- كلما توسعت شبكة العلاقات الاجتماعية لدى الفاعل داخل المجال الاجتماعي كلما زادت قوة نفوذه داخل التنظيم.

- كلما زاد الرأسمال الاقتصادي للفاعل في المجال الاجتماعي كلما أدى إلى زيادة نفوذه داخل التنظيم. أراد الباحث من خلال تبنيه **المنهج الوصفي** تصوير الظاهرة عن طريق جمع المعلومات الكمية والكيفية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. واعتماد أدوات جمع البيانات والتقنيات التي يفرضها هذا المنهج والمتمثلة في: **شبكة الملاحظة، الاستمارة، السجلات والتقارير الإدارية،** ولأن مجتمع الدراسة محدود المعالم قليل عدد المفردات استطاع البحث الاستغناء عن المعاينة واستخدام أسلوب **الحصر الشامل**، أي جميع عمال الإدارة المحلية للبلدية البالغ عددهم 92 مفردة.

هذا فيما تعلق بالجانب الشكلي والمنهجي للدراسة، أما فيما تعلق بمضمونها فيمكن الاطلاع عليه وتبينه من خلال النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن استخلاصها فيما يأتي:

1- الفاعلون يتفاعلون ويتحركون من أجل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لجماعاتهم القروية.
2- الفاعلون يسعون إلى الوصول إلى سلطة أعلى من التي يمتلكونها وذلك من أجل الحصول على المكانة والقوة والنفوذ التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم والسيطرة من خلالها على الأطراف الأخرى التي هي أرقى منهم في السلم التنظيمي .

3- الفاعلون يسعون إلى توظيف مواليتهم ولو كانوا غير أكفاء .

- 4- تكتل الفاعلين على شكل جماعات غير رسمية للحفاظ على مصالحها والسعي للحصول على مصالح إضافية مادية أو معنوية.
- 5- هذه التكتلات غالباً ما تبنى في مجتمع الدراسة على أساس العلاقات القرابية مع أعضاء القبيلة أو العشيرة أو العائلة.
- 6- الولاء لا يكون للبرامج الحزبية بل هو للبرامج القبلية وأهداف جماعات المصالح، وبرامج ذاتية للأفراد.
- 7- الرئيس لازالت تسيطر عليه عقلية (ابن عمي) ويعمل لأجل إرضاء قبيلته من خلال عمل أو مشروع أو سكن، حيث الأولوية دائماً لأبناء القبيلة .
- 8- البنى التقليدية للمجتمع والمتمثلة في العشيرة والقبيلة تسير جنباً إلى جنب مع البنى المتقدمة للدولة الحديثة.
- 9- أن الفاعلين يسعون جاهدين إلى استغلال علاقاتهم الخارجية مع رجال سياسة أو عسكر للتوسط في علاقاتهم بالرئاسة.
- 10- كما يمكن أن نشير إلى أولئك الفاعلين الذين لا يريدون الوصول إلى السلطة غير الرسمية فهم ليس لأنهم لا يرغبون في ذلك، بل لأنهم لا يستطيعون ذلك، وذلك بسبب تدني سلطتهم الرمزية التي يمكن أن يستمدون منها قوتهم أو يتحركون خلالها وتساعدتهم في قضاء مصالحهم وبلوغ أهدافهم.
- 11- إن جل الفاعلين في الإدارة يردون الوصول إلى اللجنة التنفيذية بكل ما يملكون من قوة .
- 12- إن الفاعلين ذوي المال أو أصحاب الثروة المالية لا يواجهون مشاكل مع الرؤساء مما يوحي إلى وجود علاقات نفعية بينهم أو جود مصالح مشتركة .

التعقيب على الدراسة:

الدراسة من بين الدراسات الحصرية التي تناولت بامتياز موضوعاً ذا بُعد ثقافي وربطته بالظواهر التنظيمية، حيث وُفق الباحث في فهم المعادلة فهماً سوسيولوجياً عندما ربط السلطة الرمزية للأفراد داخل المجال الاجتماعي (المجتمع) بالسلطة التنظيمية التي يملكها هؤلاء الأفراد داخل التنظيم، وهي في العموم تعبر عن العلاقة القوية بين المجال الاجتماعي والتنظيمات بشكل عام، والتي تزخر بمؤشرات قوية من الترابط والتلاحم والتأثير، خاصة في المجتمعات التي تكون فيها البنى التقليدية قوية ومسيطرة ومؤثرة على أفرادها -حال المجتمع الجزائري-.

لقد دفع ثراء الموضوع بالمعطيات الإمبريقية الباحث إلى النظر للظاهرة في أكثر من اتجاه، وعلى أكثر من صعيد، الأمر الذي أفرز نتائج متعددة وحبلى بالكثير من القراءات السوسيولوجية لموضوع السلطة التنظيمية. فعلى المستوى العلمي يمكن الإشارة إلى أن تنوع الأطر المعرفية التي حاولت الدراسة معالجتها، ساق إلينا إمكانية تعدد المقاربات الفكرية الجديرة بإحتواء الموضوع نظرياً، وهو ما حاول الباحث إدراجه في الجانب النظري من الدراسة، والذي تفنن الباحث في تناول المناحي المتعددة للموضوع، تحليلاً وتفسيراً وإسقاطاً نظرياً، حيث عكست الدراسة في النهاية تنوعاً معرفياً جديراً بالوقوف ملياً على أهم جزئياتها المعرفية والاستفادة منها.

النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحث لم تختلف كثيراً عما توصلت إليه دراسات سابقة، حيث سعي الأفراد والكتل الاجتماعية داخل التنظيم إلى الحصول على المكانة والقوة والنفوذ التي تساعد في تحقيق أهدافهم والسيطرة من خلالها على الأطراف الأخرى، مثلت حقيقة موجودة ومثبتة داخل المؤسسات الجزائرية حتى وإن اختلفت مصادرها ومسبباتها، إلا أن القرابة والعشائرية تبقى أهم المحددات السوسيو-ثقافية التي أجمعت الدراسات على أهميتها كمصادر مسببة لها. كما تحاول الدراسة تفسير تلك الممارسات والسلوكات التنظيمية التي تساهم في تعزيز السلطة التنظيمية لدى هذه الجماعات الاجتماعية، والتي يتحكم فيها عاملان مهمان : الدافعية و الآلية، الذي يمثل فيهما العامل القرابي اللاعب الرئيسي والأساسي، ملازم لهذين العاملين ولا يبتعد عن أي منهما؛ حيث أن تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية للجماعات القرابية والحفاظ على مصالحها والسعي للحصول على مصالح إضافية مادية أو معنوية شكّلت دوافع حقيقية لاكتساب المزيد من السلطة التنظيمية التي لديهم، ومثلت - حسب الباحث - الولاءات القرابية، وعقلية (ابن عمي) وتوظيف الموالين وإن كانوا غير أكفاء آليات حقيقية قائمة تمارسها الجماعات على أساس العامل القرابي نفسه.

و في إشارة واضحة إلى تداخل المجالين التنظيمي والاجتماعي في اكتساب السلطة التنظيمية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي نوهت الدراسة إلى وجود محددات سوسيو-تنظيمية، ترجمتها سلوكات الأفراد وأفعالهم الاجتماعية التي تسعى من خلالها الجماعات الاجتماعية إلى اكتساب هامش أكبر من السلطة التنظيمية، والتي لا تقف فقط عند موارد التنظيم من محاولة الالتفاف على السلم التنظيمي و الرغبة في الوصول إلى اللجة التنفيذية، بل تتعداه إلى المجال الاجتماعي الأكبر، من استغلال العلاقات الخارجية مع رجال سياسة أو العسكر، وكذا استثمار الثروة المالية.

أوجه التشابه والاختلاف

الدراسة التي بين أيدينا حتى وإن تبنت جانباً مختلفاً من الجوانب المتعددة للسلطة التنظيمية، إلا أنها استطاعت معالجة جوهر الموضوع الذي تحاول أطروحتنا التركيز عليه، حيث أهم وجه للاستفادة كان في جانب المقاربة التحليلية التي جمعت بين المجالين الاجتماعي والتنظيمي، وما يمكن أن يتضمن كل مجال من مصادر لاكتساب السلطة التنظيمية، ولعلها الدراسة الوحيدة من الدراسات السابقة التي استطعنا الوصول إليها التي صرحت بهذا التنوع والتداخل، وهو ما يشد على اختيارنا لمتغيرات دراستنا (المحددات السوسيو-تنظيمية) من جهة، و(السلطة التنظيمية) من جهة أخرى.

اختلفنا مع الدراسة يتضمن جانبها؛ جانب المضمون والجانب المنهجي.

من حيث المضمون:

مواطن الاختلاف في مضامين دراستنا تأخذ طابع الجزئيات، لأن التشابه هو الحال الغالب عليهما، يظهرها التركيز على مضمون دراسة الباحث أكثر من عنوانها العام، ويمكن أن نوجز هذا الاختلاف في: 1- تختلف دراسة الباحث مع أطروحتنا في جانب السلطة التنظيمية الذي حاولت معالجته؛ ففحين عالجت الدراسة البعد الرمزي للسلطة التنظيمية، حاولت أطروحتنا تشخيص السلطة التنظيمية انطلاقاً من محدداتها السوسيو-تنظيمية، التي يمثل فيها ضمناً البعد الرمزي جانباً من جوانبها السوسيو-ثقافية.

2- عندما ركزت دراسة الباحث على السلطة التنظيمية غير الرسمية، تأخذ دراستنا الطابع الشمولي في دراسة السلطة التنظيمية، إذ تتناول بعديها الرسمي وغير الرسمي.

3- تختلف دراستنا في التعاطي مع المحددات السوسيو-ثقافية، فرغم التشابه في التأكيد على أهمية محددات القرابة والعشائرية، تضيف دراسة الباحث المحدد الاقتصادي، في حين تضيف دراستنا عامل القيم والمعايير والأعراف والتقاليد والجهوية وغيرها من المحددات.

من حيث المنهج والأداة:

تختلف أطروحتنا مع دراسة الباحث منهجياً في النقاط التالية:

- رغم التشابه في اختيار منهج الدراسة (المنهج الوصفي) والذي نعتبره الأهم في حالة المواضيع ذات الطابع الوصفي التشخيصي للعلاقات القائمة على المعطيات الكمية والكيفية، إلا أن دراسة الباحث اختلفت مع دراستنا في جانب اعتماد الأدوات والتقنيات المصاحبة للمنهج، حيث وكإضافة منهجية نوعية اعتمدت الدراسة أدوات: شبكة الملاحظة و السجلات والتقارير الإدارية، وهي إضافات لم تعتمدهم

أطروحتنا، لتعذر الحصول على السجلات والتقارير الإدارية من جهة، وصعوبة استخدام شبكة الملاحظة لظروف تتعلق بموضوع الأطروحة وتوزع مجتمع البحث على العديد من المجالات الجغرافية الممتدة.

VIII - المقاربة النظرية للدراسة:

تفرض ميزة (العلمية) التي تتشاركها جميع العلوم على الفكر الإنساني نوعاً من التراكمية لجزيئاتها المعرفية من النتائج و المناهج والتطبيقات المتخصصة، ولعل أهم جزئية في مسرح (العلمية) و الذي تمثله النظرية **Théorie** قد أسّس لمقياس حقيقي وعلمي للبحوث والدراسات، حيث هو المحك الخالص الذي تقف عنده مضامينها المعرفية والمنهجية، وهو الجزء الذي يمنح صفة (العلمية) على البحوث المقدمة من عدمها.

والنظرية الاجتماعية هي مجموع القضايا ذات الترابط المنطقي الهادف لفهم ظاهرة ما بين التفسير والتشخيص، ومنه الفهم العلمي الشامل لجملة الأحداث وآلية تطورها والظروف التي تحكمها في الواقع السوسيولوجي الامبريقي، حتى أن هناك أصوات تدعي أن البحث الاجتماعي الذي لا يستند إلى نظرية محددة هو نوع من العبث ومضيعة للوقت.

وبعد الاطلاع على مختلف النظريات السوسيولوجية التي يزخر بها علم الاجتماع، والتي يمكن أن تكون المرجع النظري لتشخيص السلطة التنظيمية داخل المؤسسة وتحديد أبعادها السوسيو-ثقافية والتنظيمية، ومنه تحقيق أهداف الدراسة السالفة الذكر، فقد تناهى إلينا العديد من المقاربات التي يمكن أن تبلور موضوع الدراسة، منها ما تعلق بموضوع السلطة التنظيمية على غرار مقاربات **ماكس فيبر**، **ميشال فوكو** وغيرهم ممن تناولوا موضوع السلطة على أنها ذات ميزة (التعددية)، وأنها عصية على الحصر والتقييد، ومنها ما تناول الجانب السوسيولوجي والثقافي كالمقاربات التي تعتمد البعد الثقافي لفهم الفعل الاجتماعي داخل التنظيم بالرجوع إلى عمق الأفراد السوسيو-ثقافي داخل مجالاتهم الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس فإننا نستند في أطروحتنا إلى **مقاربتين فكريتين** أراهما جديرتين بتوجيه الدراسة توجيهاً نظرياً، **مقاربة إستراتيجية** وأخرى **ثقافية**، مثل المقاربة الإستراتيجية **نظرية التحليل الاستراتيجي** **L'analyse stratégique** **لميشال كروزيه** **Michel Crozier** والمقاربة الثقافية **لرونو سان سوليو** **Renaud SainSaulieu**.

(أ) * ترى تحليلات **كروزيه** التي تعتمد علاقات السلطة التنظيمية **relation du pouvoir** محوراً لها أن علم الاجتماع التنظيمات يقوم على تحليل علاقات السلطة التنظيمية داخل أماكن العمل.

وينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل يمارس سلوكه في حدود اللاتوقع، أي أنه لا يمكن تحديد سلوكه أو التحكم فيه أو التنبؤ به، لذا صاغ كروزيه مسلماته الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية لتحليله الاستراتيجي في²⁶:

1- **اختيار الأهداف:** لكل فرد أهدافه الخاصة التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم. لذلك فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

2- **الحرية النسبية للفاعلين:** ليست للتنظيم إمكانية الضبط الكلي لأفعال الأفراد و سلوكياتهم، بل توجد مساحات هامشية للحرية، هي في الحقيقة مجالات للمناورة والتحرك.

3- **العقلانية المحدودة:** تتسم استراتيجيات الفاعلين دوماً بنوع من العقلانية المحدودة في مناورات السلطة، وقد استعمل كروزيه هذه العقلانية في كتابه "الظاهرة البيروقراطية le phénomène bureaucratique 1964" حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم. حيث يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية حاجاتهم وتعظيم منفعتهم، إذ أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو-تنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين، ومن ثم تمكنه من سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته و تضيق من هوامش حريات الآخرين، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة من العقلانيات المحدودة.

4- **البناء:** كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ومن هنا جاء تأكيد كروزيه أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جواباً وقد يكون بناءً محتملاً، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم للتغير.

وهي منطلقات انطلقت منها دراستنا، جعلت منها افتراضات موجهة لها، حيث نعتقد بإنسانية التنظيم الذي هو بناء مرن رغم هيكلته البيروقراطية، يضم العديد من الكتل الاجتماعية قابلة للتفاعل الاجتماعي فيما بينها وممارسة استراتيجياتها في اكتساب السلطة التنظيمية، من خلال ما يتولد عن الهيكلية التنظيمية من ثغرات ومساحات هامشية لا يستطيع التنظيم إدراكها مهما حاول ضبطها بيروقراطياً، الأمر الذي يحاول في خضمه الأفراد والجماعات تحقيق أهدافهم الخاصة بهم، كل حسب أفقه المتعلق بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية و السوسيو-تنظيمية.

²⁶ عبد القادر خربيش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27،

العدد 1 و 2، الصفحات (573-599)، 2011، ص 578-580.

كذلك ينطلق تحليل كروزيه الاستراتيجي من أهم جزئياته التي توجه دراستنا، وهي مفاهيم التحليل الاستراتيجي، حيث يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المفاهيم المترابطة فيما بينها والتي تشكل في النهاية مفهوم علاقات السلطة التنظيمية²⁷:

1- **الرهانات: Enjeux**: وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته اتجاه الآخرين، وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.

2- **الفاعل L'acteur**: استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي. فالفاعل هو قبل كل شيء اجتماعي يتمتع بهامش من الحرية، قد يكون فردا أو جماعة له هدف و يفترض أن يكون له رصيد أو مجموع أرصدة.

3- **الأرصدة Les atouts**: هي المزايا أو الإمكانيات الخاصة التي يستعملها الفاعل للوصول إلى أهدافه.

4- **منطقة الارتباب (عدم اليقين) La zone d'incertitude**: في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات (فجوات تنظيمية) أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، يسميها كروزيه بمنطقة اللايقين أو الارتباب. والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين.

فعلى الباحث الملاحظ الذي يستعمل التحليل الإستراتيجي أولا تحديد الفاعلين و فهم رهاناتهم وما هي السلطة التي يمتلكونها للوصول إلى هذه الرهانات والأهداف؟ و كشف ما هي منطقة اللايقين التي يركزون عليه؟ حيث كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتباب جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر.

5- **الإستراتيجية La stratégie**: وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل. ويمكن تعريفها-الإستراتيجية- بـ "أنها تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به، وتُوجّه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف".

6- **نسق الفعل الملموس (الفعل) Le système d'action concret**: هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون، وهي ليس بالضرورة خاضعة للرسمية و التنظيم الرسمي ، إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي.

Régulation de système

²⁷ -رواج وهيبه: إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،

7- **السلطة Le Pouvoir** : في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة التنظيمية اعتمد على مفاهيم (نظرية التبادل الاجتماعي) التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض و تبادل، و يكمن ذلك في استعماله لبعض مفاهيمها مثل " التكلفة - الربح - الخسارة - التفاوض - التبادل...

مفاهيم التحليل الاستراتيجي توضح بشكل جلي بناء التنظيم على أساس العلاقات السلطوية، فالأفراد كفاعلين اجتماعيين لديهم أهداف (رهانات) خاصة يحاولون تحقيقها، مستخدمين في ذلك أرصدتهم السوسيو-تنظيمية، من خلال بناء استراتيجيات خاصة بهم، تتمحور حول هوامش السلطة القابلة للاكتساب، حيث السلطة التنظيمية عند كروزيه مفهوم محوري في تحليله الإستراتيجي، وتعبّر عن علاقات القوة، أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي أي كل واحد لا يمكنه الانهزام كلية أمام الآخر. من جهة أخرى تكمن السلطة في هامش الحرية أي قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، و بالتالي الموارد والأرصدة هي التي تعطيه هذا الهامش من الحرية. بيت القصيد في اعتمادنا مقارنة كروزيه يتمثل في نفي تحديد السلطة التنظيمية حصرياً في مستوى معين، حيث يحدد كروزيه في نظريته أربعة (04) مصادر كبرى للسلطة، تستند على مختلف الفجوات والثغرات الموجودة داخل التنظيمات، هذه المصادر مثلها كروزيه في:

1- الخبرة

2- العلاقة مع المحيط

3- الاتصال والمعلومة

4- القواعد الداخلية للتنظيم (القواعد البيروقراطية)

أي أن السلطة التنظيمية تأخذ وجهين؛ وجه رسمي تمثله القواعد البيروقراطية، وآخر غير رسمي تمثله عوامل ومحددات أخرى لا علاقة بالتنظيم البيروقراطي بها، الأمر الذي تحاول أطروحتنا معالجته.

(ب) * الأطروحات الفكرية لرونو سانسوليو من بين التوجهات الفكرية و التنظيرية التي أثبتت أهميتها وجدارتها التحليلية في فهم السياق العام للعملية الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تجاوزت ذلك الطرح الذي يعتبر أن المؤسسة وحدة اقتصادية تتوقف نجاحها على مدى قدرتها على تقسيم العمل وتوزيع المهام الجزئية على الفاعلين كما كانت تعنقد المدارس الكلاسيكية، وانتهت إلى أن المؤسسات أضحت تنظيمات اجتماعية تتضمن كتل اجتماعية تتفاعل في إطار البناء العام لهذا التنظيم، يقول في هذا الصدد سانسوليو: " المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية، بل إنها

تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون، كرد فعل مهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها²⁸.
يعتمد سانسوليو البعد الثقافي في توجهه الفكري، منحه ميزة شيوع هذا الفكر بين مختلف الباحثين والمتخصصين المهتمين بالظواهر التنظيمية ذات البعد الثقافي كالهوية والانتماء والولاء والسلطة... وغيرها من الدراسات التي وجدت ضالتها في فكر سانسوليو الثقافي، الذي حاول الربط بين تلك الظواهر التنظيمية والعمق السوسيو-ثقافي لأفراد التنظيم، وهي النقطة التي اعتقدنا أنها تساعد في توجيه أطروحتنا نظرياً.

يتبنى سانسوليو مع فيليب بورنو تعريف الثقافة الذي قدمه كروزيه: "على أنها القدرة على العمل والفعل جماعياً، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك. فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض²⁹". أي أن الاستراتيجيات الفردية التي ذكرها كروزيه قابلة إلى أن تجد طريقها نحو التكتل الجماعي داخل جماعة اجتماعية من خلال البحث عن الهوامش المشتركة المتفق عليها، فتصبح الأهداف جماعية والإستراتيجية جماعية، وهو ما تحاول أطروحتنا تناوله في خضم معالجة توزع السلطة التنظيمية بين مختلف الكتل الاجتماعية داخل التنظيم. والأكد أن الاستراتيجيات الجماعية تنطلق من المحددات السوسيو-ثقافية التي يتضمنها العمق الاجتماعي للأفراد.

في سياق آخر يتحدث سانسوليو عن الثقافة العامة للتنظيم، والتي يراها محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وهي³⁰:

- 1- الثقافة السابقة للعامل و التي تكون لها علاقة بجنسيته، انتمائه الاجتماعي (ريف، حضري). مهنته السابقة، خبرته في مجال العمل الصناعي المنظم إلى غير ذلك من العوامل الشخصية الأخرى.
- 2- الوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعادها. الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها داخل المؤسسة سواء تلك التي لها علاقة بالشكل التنظيمي للعمل وطبيعة التكنولوجيا المستعملة والشريحة الاجتماعية المهنية التي ينتمي إليها.

²⁸ -Renaud SainSaulieu: L'entreprise; c'est une affaire de société, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990.

²⁹ - Michel Crozier et E. Friedberg: L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, P 183-184.

³⁰ - Philippe Bernoux: Sociologie de l'organisation, Editions du Seuil, Paris, 1995, P172.

3- علاقات السلطة و التبعية التي تحكمه فعلياً داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات متبادلة بين الأفراد والفئات الرسمية وغير الرسمية. وهو بالضبط ما يتبناه المخطط العام لأطروحتنا الذي يحاول الجمع بين أطراف الثالوث السلطوي (السلطة التنظيمية، الخلفية السوسيوثقافية للفرد، الوضعية التنظيمية التي يوجد فيها هذا الفرد العامل).

واستناداً إلى هذا التبرير في اعتمادنا على هاتين المقاربتين، فإن الدراسة سوف تحاول تبني مقولاتهما العملية واستعمال مفاهيمهما، وتفسير نتائج الدراسة على أساس أطرها المرجعية.

خلاصة الفصل:

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تسعى للكشف عن العلاقة بين المحددات السوسيو-تنظيمية والسلطة التنظيمية داخل تنظيمات العمل، ولقد تم اختيار جانبان مهمان من المحددات؛ الجانب السوسيو-ثقافي والجانب البيروقراطية التنظيمي، وتطرق الباحث أيضاً إلى أهم المبررات والتي على ضوءها تم اختيار الموضوع محل الدراسة، مروراً بالأهمية العلمية والعملية للموضوع، كما تم عرض أهم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، والتي في مجملها الكشف عن العلاقة الكامنة بين المحددات السوسيو-تنظيمية والسلطة التنظيمية كظاهرة تنظيمية متأصلة في المؤسسات الجزائرية، ولكي يتسنى للباحث قياس مؤشرات الدراسة ميدانياً، كان لابد له من تحديد التعاريف الإجرائية لمفاهيم ومصطلحات الدراسة. وبما أن دراستنا لم تكن الدراسة الأولى في تناول متغير الدراسة، حيث بلا شك قد تم تناولهما مسبقاً، فقد تم اعتماد التراث السوسيولوجي المتوفر كدراسات سابقة، له الأهمية المعتبرة في الاستفادة منها خاصة عند تحديد أوجه التشابه والاختلاف ومواطن الاستفادة منها.

وللبحث الاجتماعي توجه نظري يتبناه الباحث يمثل له الإطار المرجعي الفكري في معالجة الموضوع، ومنه فالمقاربة النظرية المتبناة من طرف الباحث جمعت بين مقاربتين فكريتين متأصلتين في ميدان سوسيولوجيا المؤسسات؛ المقاربة الإستراتيجية والمقاربة الثقافية.

ولأن الضرورة العلمية والمنهجية تفرض تدعيم الدراسة الميدانية بالتراث السوسيولوجي النظري، فإن الأطروحة سوف تتناول في الفصول الموالية الطرح النظري لمواضيعها، والتي ترتبت كالتالي: دراسة سوسيو - نظرية للتنظيم ثم دراسة سوسيو - تحليلية للسلطة التنظيمية، وفق تسلسل نظري علمي منطقي يحقق ذلك الانسجام بين الجانبين النظري والميداني.

دراسة سوسيو- نظرية للتنظيم

- تمهيد

I- التصور السوسيولوجي للتنظيم

I-1- مدلول التنظيم في ميدان سوسيولوجيا
المؤسسة

I-2- التراث السوسيولوجي المعالج للتنظيم

II- دراسة تحليلية للتنظيم

II-1- المحددات التنظيمية ذات الصلة بموضوع
الدراسة

II-2- الجماعات الاجتماعية في التنظيم

III - التنظيم بين شرعية الإدارة وعمومية
الضبط الاجتماعي

- خلاصة الفصل

دراسة سوسيو - نظرية للتنظيم

Socio-theoretical study of the organization

تمهيد:

لقد تم في الفصل السابق التطرق إلى الإطار العام للدراسة أو المدخل المنهجي للدراسة الذي يمثل الخلفية المعرفية والسياق المنهجي للبحث والذي يحدد أيضاً المراحل التالية لها، وتبعاً لما دأبت عليه أحكام التسلسل المنطقي والمنهجي للبحوث الاجتماعية سوف نتعرض في الفصول الموالية إلى الجانب النظري لهذه الدراسة الإمبريقية.

على الأرجح فهنا لتوزع السلطة التنظيمية بين الكتل الاجتماعية المرتبطة بالتنظيم ينطلق من فهمنا لأساليب ونمطية سلوكيات الأفراد إزاء الجماعات الحائزة على هذه السلطة، فحين نعتمد في طرحنا على عملية صنع و اتخاذ القرار كآلية لفهم وقياس السلطة بنوعيتها الرسمية (الشرعية) وغير الرسمية، يكون لخلفيات الأفراد الاجتماعية والثقافية الأهمية البالغة في تحديد هاته السلطة، وفق مبدأ التركيبة البشرية المعقدة لمتخذ القرار أو معارضه، هذه التركيبة التي يتداخل فيها السيكلوجي بالاجتماعي بالشخصي كمكونات أساسية للهوية الاجتماعية للفرد.

وعلى أساس الفهم الكامل لجوانب تموضع السلطة وتوزعها، تتطرق دراستنا في هذا الفصل الموسوم بـ"دراسة سوسيو - نظرية للتنظيم" إلى المحك الحقيقي في البعد التنظيمي المتعلق بالتنظيم نفسه و ما يفرضه من محددات وعوامل يضعها و يلزم الأفراد بها. نستهل في هذا الفصل ببحث تصور سوسيولوجي للتنظيم من خلال بعديه المفاهيمين؛ مدلوله في ميدان سوسيولوجيا المؤسسة، وكذا التراث السوسيولوجي المعالج له. وفي دراسة تحليلية للتنظيم، نتناول الأطروحة في جزئها الثاني من هذا الفصل أهم المحددات التنظيمية ذات الصلة، وأهم الجماعات الاجتماعية في التنظيم من (جماعة الأوامر، النقابة، والجماعات غير الرسمية).

ولإثراء أكثر لموضوع توزيع السلطة بين الشرعية (الرسمية) وغير الشرعية (غير الرسمية)، تتم معالجة التنظيم بموجب الجدلية القائمة بين شرعية الإدارة وما تمده لأعضائها من سلطة، وبين عمومية الضبط الاجتماعي الذي تمارسه كتل اجتماعية تكتسب هامشاً من السلطة التنظيمية انطلاقاً من واقع سلطة رمزية معينة، تمارس به قهراً رمزياً على أفرادها من جهة وضغطاً مقاوماً للسلطة الشرعية من جهة أخرى.

I- التصور السوسيولوجي للتنظيم:

I-1- مدلول التنظيم في ميدان سوسيولوجيا المؤسسة:

يُعد وجود التنظيمات organisations لصيقة وجود التجمعات البشرية، إذا أخذ التنظيم معنى العمليات المرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، العاكسة للفوضى والانظام والمرتبطة بضرورة اعتماد آلية للتراتبية في تسيير مختلف مناحي الحياة كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار، على غرار المعنى الذي يأخذه التنظيم الاجتماعي في القواميس الاجتماعية، التي تراه نموذجاً مستقراً نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة³¹. لكن هذا التعريف الذي يُلاحظ عليه نوعاً من الشمولية لا يُحدد مفهوم التنظيم بالشكل الدقيق الذي تُعرف به الكيانات الاجتماعية اليوم، والذي تُوسم به اغلب الوحدات ذات الخصوصية الاجتماعية.

ونحن إذ نعالج ظاهرة ذات أبعاد تنظيمية فنحن بصدد التمييز بين **التنظيمات الاجتماعية** التلقائية المنشأ والمنفلتة من أي تدخل في إنتاجها، و **بين التنظيمات الرسمية** التي توجد بفعل قاصد لتحقيق غايات محددة ومضبوطة. يتميز فيه التنظيم الرسمي عن التنظيم الاجتماعي؛ بان الخصائص التي تميزه لم تظهر تلقائياً في سياق التفاعل الاجتماعي وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية؛ أي أن خصائص التنظيم قد تجسدت بصورة رسمية، ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي للإشارة إلى هذا النوع من التنظيم، ومن ثم يكون التأسيس الرسمي لتحقيق هدف محدد هو المعيار الذي يميز دراستنا للتنظيمات الرسمية عن دراسة التنظيم الاجتماعي بوجه عام³².

وفي السياق التاريخي تُمثل فترة العشرينات من القرن الماضي البداية الحقيقية والرصينة للاهتمام البحثي بدراسة التنظيم، ثم تطور ذلك الاهتمام مع تطور مماثل في الالتزام بالمنهج العلمي وطرق القياس للخصائص التنظيمية والعمليات وفي تحديد المفاهيم المرتبطة بالتنظيم. وظهرت العديد من المداخل والنظريات التي تهتم بدراسة التنظيم في محاولة منها للتوصل إلى نظرية عامة في دراسته³³. فقد عرّفه **تالكوت بارسونز** من خلال رمزية البعد الثقافي: "بأنه مجموعة من الأفراد المدفوعين بميلٍ إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسقٍ من الأنماط المركبة

³¹ - محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص313.

³² - محمد علي محمد: **مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص31-37.

³³ - اعتماد محمد علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1994، ص11.

والمشاركة ثقافياً³⁴، وهو حسب تشيستر برنارد صاحب مقولات (التعاون Cooperation): "نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة"³⁵. ومن هذا الباب عُرِفَ التنظيم حسب توجهات مُعَرِّفيه ومُنظِّريه، حتى لا يكاد يستقر له معنى واضح يحضى بالإجماع والقبول.

ورغم أهمية موضوع التنظيم فقد تأخر الاهتمام الأكاديمي بدراسته على مستوى الوطن العربي، مرده إلى عدة أسباب قد تخرج عن دائرة الاهتمام الأكاديمي والبحوث الإمبريقية، غير أنه في الخمسينات من القرن الماضي ظهرت دراسات عربية في مجال التنظيم دعت إليها إما الحاجة العلمية للاختبار النظرية الغربية ومدى صلاحيتها في التطبيق على ثقافات أخرى، أو لدوافع أكاديمية بحثية³⁶.

لعل القوة المعرفية وسلطة المعنى التي يتمتع بها التنظيم اليوم، تطورت من خلال الإسهامات السبّاقة والرائدة لماكس فيبر Max Weber التي أحدثت في مرحلة ما ثورة فكرية و تنظيمية من خلال اتجاهه الفكري المبني على تميّظه للسلطة التنظيمية التي صاغه نموذج المثالي للبيروقراطية، الذي يعتبر بمثابة أداة تحليلية تُعين المشتغلين بمجال التنظيم على دراسة وفهم الخصائص البيروقراطية، أيضاً كان هذا النموذج منهاً انطلقت منه العديد من الدراسات الإمبريقية التي تطورت نتائجها بفضل الرؤى النظرية والأطر التصورية في دراسة التنظيم، حيث امتزجت النظرية بالبحث العلمي³⁷.

وقد تختلف مسميات التنظيم باختلاف مسميه غير أن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية Bureaucratie) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد به مصطلح (التنظيم) وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة Entreprise) أو (المنظمة Organisation) ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا (التنظيم) و (البيروقراطية)³⁸.

ومع استطراد تطور المفهوم والمعرفة الابدستيمولوجية للتنظيم بالموازاة مع التطور الهيكلي والبنائي له، وانحيازه إلى الاجتماعية والأنسنة Humanization على حساب الجمود والانغلاق، وبروز البعد العلائقي و التأثير مع المحيط الاجتماعي، أضحت التنظيمات ذات صبغة أكثر شمولية وأكثر توغلاً، حتى ليُخَيَّلَ

³⁴ - نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع؛ طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، ط8، دار المعارف، القاهرة، 1983. ص357.

³⁵ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، 1982، ص89.

³⁶ - اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره، ص11.

³⁷ - المرجع نفسه، ص17.

³⁸ - السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص9.

إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات³⁹، يقول اتزيوني فيما اشتهر به كتابه "التنظيمات الحديثة Modern organizations": "نحن قد أصبحنا نتعامل مع التنظيمات في مراحل حياتنا كافة؛ فقد نولد بداخلها ونتعلم عن طريقها وقد نقضي سنوات حياتنا نعمل بداخلها، وأخيراً قد يقضي الإنسان نحبه داخل أحد المنظمات"⁴⁰.

وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة الأنشطة وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم تُطابق بدقة تامة خريطة التنظيم الرسمي، إذ تتضمن التنظيمات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، حيث تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات. فتُحوّر جوهر التنظيم عمّا وُجد من أجله أول الأمر، وأصبحت له وظائف كامنّة غير صريحة لا تتعلق فقط بالتبادلية النفعية بين الأفراد والتنظيم المسلم بها والمتفق على بنودها أصلاً، بل تعدته إلى أخرى تنازعها الأهمية والضرورة تتمثل في إنتاجها لثقافة خاصة بها واستدماجها لآلية توجيه للفعل الاجتماعي للأفراد، من خلال محاولة غرس هوية اجتماعية لديهم.

I-1-أ- التنظيم كيان اجتماعي:

لم تصبح التنظيمات في ظل التوجه الإداري الحديث كيانات إنتاجية جامدة كما تصورتها المدارس الكلاسيكية، تقتصر في وجودها على إنتاج السلع والخدمات بسلبية الجمود وميكانيكية العمل الإنساني، في ظل سياقات الانغلاق والتفوق والانعزال عن العالم الخارجي. فقد فرضت المكونات الإنسانية للتنظيمات منطقها الاجتماعي و برهنت على مقولات الإنسانية والاجتماعية لديها، مثبتة أهمية العلاقات الاجتماعية في خضم الاحتكاك والتفاعل بين الأفراد.

ولعلّ بحوث مدرسة العلاقات الإنسانية التي أجراها رائدها **التون مايو George Elton Mayo** التي أجريت بين سنتي 1927-1932 بمصانع هوثورن Howthorne في شركة وسترن إلكترونيك (الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات بمدينة شيكاغو) إذاناً بظهور توجه تنظيري جديد للتنظيمات، يعترف باجتماعية الأفراد والجماعات وكذا البعد الإنساني للتنظيمات، فالتنظيمات ليست ميكانيكية بل هي كيانات اجتماعية لا ترى فيها - أي في التنظيمات - آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، ولا أنهم قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة، وإنما كيانات تنظيمية تتكون من مهام وبشر⁴¹. وأصبح الأداء الإنتاجي لا يحكم

³⁹ - المرجع نفسه، ص 5.

⁴⁰ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص 115.

⁴¹ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، درا وائل للطباعة والنشر، ط 1، الأردن، 2000، ص 66.

فقط إلى وفرة الموارد المادية والتخطيط والتنظيم المحكم، المنطق الذي كان يدعو له الاتجاه الكلاسيكي سابقاً، بل ثبت أن الأداء يحتكم أيضاً إلى المنطق الاجتماعي لجماعات العمل، يقول **شeldon O.** في هذا الصدد: "إذ أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيمياً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيمياً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها"⁴². ومن منبر العلاقات الإنسانية تم تدشين مضمار سوسيولوجي جديد ضم العديد من النظريات موحدة المنطلق والتوجه، استماتت في الدفاع عن اجتماعية الأفراد داخل التنظيمات و إنسانية الحاجة والدافع لديهم، وانبرت في صهر المفاهيم التنظيمية في بوتقة البعد الاجتماعي للتنظيم، من بين هذه النظريات؛ نظرية سلم الحاجات **the theory of needs** لـ **abraham maslow**، نظرية المسؤولية الاجتماعية **Corporate Social Responsibility (CSR)** لـ **أوليفر شيلدون Oliver Sheldon**، نظرية العاملين **The two-factor theory** لـ **فريدريك هارزبورغ Frederick Herzberg**، نظرية الانجاز **achievement motivation** لـ **ماكلياند David McClelland**.... و أوجدت نماذج نظرية إستيمولوجية جاهزة لتفسير وتحليل وفهم البيئة التنظيمية فهماً سوسيولوجياً، يعتمد المقاربة الاجتماعية للكيان التنظيمي، الأمر الذي يُفسر الزخم المعرفي والنظري الذي تناول موضوع النظام غير الرسمي **informel System** في التنظيمات، والاعتراف به ككيان موازي للنظام الرسمي، له من الأهمية ما يجعله محور الدراسات السوسيو-تنظيمية الحديثة.

ولا تكاد تُعرّف التنظيمات اليوم إلا و عُرِفَتْ على أنها كيانات اجتماعية أو وحدات اجتماعية - كما يسميها **اتزيوني A. Etzioni** - حيث أصبحت الميزة الاجتماعية قيمة مضافة للتنظيمات ذات الطابع الإنتاجي أصلاً. و استمدت شرعية المفهوم الاجتماعي من التراكم العلمي المعرفي في هذا السياق، ولعلّ أفضل من تناول التنظيمات ككيانات اجتماعية بالدراسة والتفسير في العصر الحديث، وابرع في تحليل العلاقات الاجتماعية بشمولية الطرح والنقد (نقد النموذج البيروقراطي **لفيبر**)، و مقارنة الأبعاد الإمبريقية للتنظيم بين الحواضن الاجتماعية المختلفة (الأمريكية والأوروبية) هو المفكر وعالم الاجتماع **ميشال كورزيه Michel Crozier**، ففي أطروحته يعتمد **كورزيه** دائماً على العلاقات الاجتماعية المتفاعلة داخل التنظيمات بين الأفراد وسماهم (الفاعلون الاجتماعيون **Acteurs Sociaux**) في إشارة صريحة للبعد الاجتماعي للسلوك التنظيمي لدى الأفراد الذي سماه (لعبة **jeu**). يؤكد **كورزيه** أن كل الأبحاث التي تناولت واقع المؤسسة أوضحت إلى أي مدى تبقى السلوكات الإنسانية معقدة وكيف تتعد هذه السلوكات

⁴² - محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم**، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص145.

عمّا يُنتظر منها، وعدم خضوعها لأية حتمية ميكانيكية⁴³. وعليه فأن كروزيه لا يختلف في وصف التنظيمات بأنها تشكل بناءً اجتماعياً، ويعرّفها على أنها تمثل منظمة وظاهرة سوسيولوجية وهي دائماً بناء اجتماعي يوجد ويتحول فقط من ناحية انه يستطيع الاستناد إلى ألعاب، تسمح بالاندماج لاستراتيجيات المشاركين ومن ناحية أخرى يضمن لهؤلاء المشاركين استقلاليتهم كأعوان أحرار ومتعاونين⁴⁴.

I - 1 - ب - التنظيم منتج للثقافة:

استناداً إلى الخاصية التراكمية للثقافة كميزة رصينة تتعلق بالتنشئة الاجتماعية المتواصلة، تُعتبر التنظيمات حيزاً جغرافياً واجتماعياً يلعب دوراً هاماً في تحصيلها-الثقافة- ومحاولة إكسابها للأفراد لديها، سواء كانت عناصر هذه الثقافة مكتوبة ومصرح بها أو ضمنية من خلال رمزية معينة يتوافق عليها الأفراد. الأمر الذي يصبح فيه لكل تنظيم ثقافة معينة ذات خصوصية تميزه عن باقي التنظيمات وان تعددت القواسم المشتركة بينها كطبيعة المنتج، والية الممارسة البيروقراطية والإشراف والهيكلية التنظيمية....

تعرف ثقافة التنظيم (أو الثقافة التنظيمية Culture Organisationnelle) في حقل سوسيولوجيا التنظيم على أنها مجموع المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها⁴⁵. أي هي مسرح نفسي اجتماعي يشارك الجميع في تكوينه والتأثر به. و في الجزائر عندما يتناولون هذا الموضوع بالبحث ينطلقون من أطروحة مناقضة لهذا التصور بحيث نجد أنهم يتحدثون على ثقافة المجتمع في المؤسسة، فالدكتور (بوفلجة غياث) -حسب محمد مهدي بن عيسى- في كتابه "القيم الثقافية والتسيير" لا نجد تعريفاً واحداً لثقافة المؤسسة، بالرغم من أنه يتكلم عن القيم الثقافية وعلاقتها بالتسيير داخل المؤسسة، فكل ما قدمه لنا مجموعة من التعاريف للثقافة لكل من تايلور Taylor وولانس Wallance وكما نعرف أن هذه التعاريف ليست لثقافة المؤسسة بالتحديد، بل هي تعاريف ومفاهيم للثقافة بصفة عامة. ويضيف - محمد مهدي بن عيسى - إن أفضل التعاريف التي تصب في الفهم الصحيح للثقافة داخل التنظيمات، هو تعريف شين E.H.Schein إذ يُورد: "إن الثقافة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة، في محاولتها

⁴³- Michel Crozier et E. Friedberg: Op.Cit, p42.

⁴⁴-Ibid, p388.

⁴⁵- مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص86.

لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم، فاعتمدوها من جهتهم وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل⁴⁶. ونحن إذ نطرح الثقافة كظاهرة تتعلق بالتنظيمات، فإننا نحاول إيجاد المقاربة الثقافية بين التنظيم و أفراده، كما أننا نعتقد بانتقال عناصرها من وإلى الأفراد، من خلال آلية معينة لتوجيهها.

ولعله في ميداننا التنظيمي نُرجع الفضل في إثارة موضوع الثقافة إلى عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز Talcott Edger Parsons، إذ انه لا يمكن لدارس أفكار بارسونز والقاص لخطواته الفكرية والاجتماعية أن يغفل إثارته لموضوع القيم وتأثيرها على البناءات الفرعية (الأنساق)، الأمر الذي فتح الباب أمام العلماء المتعاقبين لدراسة موضوع القيم والرموز الثقافية في المؤسسة، والتي نلمسها على سبيل المثال عند شيان 1986 Shien، في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" و كتابات وليام اوشي W.Ouchi صاحب نظرية Z.

تتكون الثقافة بشكل عام من عدة عناصر على رأسها؛ القيم، الرموز، الشعائر والطقوس، يتبناها التنظيم إما من خلال آلية رسمية كالقانون الداخلي وتوصيف المهام والمناصب ونظامي المكافأة والجزاء، أو عن طريق شرعية القبول الرمزي بين الأعضاء في اتجاهه غير رسمي. وبين الرسمية وغير الرسمية يعمل النسق الثقافي بكل مكوناته الفرعية من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز وطقوس... الخ على الاضطلاع بأداء دوره الأساس المتمثل في ضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه لتحقيق الاتساق والانسجام داخل التنظيم، من خلال تبني أطراً مرجعيةً وتقديمها للأفراد كآلية فهم وتصرف لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها. والدور الاجتماعي الأسمى الذي يؤديه النسق الثقافي ينحصر في منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء، فتصبح بذلك قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تتضمنه من فوارق وعدم المساواة بين أعضائها؛ أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيءً بديهي ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة⁴⁷.

لقد ألهمت (ثقافة المؤسسة) مصدراً وأهميةً العديد من علماء الإدارة ومفكريها المحدثين، واحتلت دراسات القيم والمعايير صدارة البحوث المتخصصة في الحقول المعرفية المتنوعة، فتواترت البحوث والنظريات وتعددت في هذا الاتجاه، الأمر الذي أكسب ثقافة المؤسسة اليوم زخماً معرفياً واضحاً.

⁴⁶ - محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005. ص143.

⁴⁷ - المرجع نفسه، ص151.

وفي خضم الحديث عن أهمية القيم والمعايير في حياة المؤسسة، طرحت (النظرية المؤسسية) التي صاغها سالزنيك عام 1949 سؤالاً ملحاً مفاده: إلى ماذا يرجع تشابه الهياكل التنظيمية للمنظمات؟ لقد كشفت هذه النظرية عن عامل مهم في حياة المؤسسة وفاعليتها يتمثل في القيم والمعايير والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، هذه العوامل ساهمت في تشكيل الهياكل التنظيمية وما ارتبط بها من ممارسات إدارية، ومنه فتركيز سالزنيك كان متمحوراً حول سمة خاصة بكل تنظيم، فلا يمكن إهمال دور القيم والمعايير التي تبرز ثقافة المؤسسة، التي كان لظهور مفهومها في سنوات الخمسينات من القرن الماضي طفرة مفاهيمية شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية، على خلفية أن ما يُشكّل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة⁴⁸.

يبقى أن نفهم موضوع الثقافة في المؤسسة، كتراكمية مكتسبة من روافدها المتعددة، وعبر فترات زمنية متباعدة تم صقلها وانتهاجها كأفضل الطرق والسبل لمواجهة النوازل والطوارئ داخل التنظيم، ومنه إكسابها للأفراد كمنتج ثقافي خاص به، خدمةً للهدف الأسمى الذي يتمثل في محاولة صهر ثقافات الأفراد في مدمج ثقافي موحد يضمن الاستقرار والانتماء.

I - 1 - ج - التنظيم موجه للفعل الاجتماعي:

إن سلوكيات الأفراد والجماعات داخل الكيانات الاجتماعية ليست اعتباطية أو عشوائية أو غير ذات معنى، بل تحكمها توجهات وروابط ومحددات تضبطها داخل انساق ثقافية واجتماعية، يُعد فيها الأفراد ممثلي ادوار معدة في حدود هوامش محددة للحرية. والأمر ينسحب على جميع التنظيمات ذات الأطر الاجتماعية المتعددة والمستويات الهيكلية المختلفة.

لقد عُرف الفعل الاجتماعي Action social كموضوع سوسيولوجي أصيل، شكّل لعقود طويلة مشكلة المعرفة السوسيولوجية وزادها المنهجي الامبريقي، حين ارتقى بالسلوك الإنساني من فعل وحيد منعزل لا يُعبر إلا على خلفية ممارسه إلى فعل تفاعلي علائقي ذو بعد اجتماعي ممتد. ولقد اكتسب هذا الأخير رداء الأهمية المعرفية والنظرية من خلال قدرته على امتلاك ذخيرة معرفية تفسيرية قيمة للنوازل الاجتماعية، وكذا إسهامات مفكره ورواده على رأسهم فيبر و بارسونز التي بلغت مداها حين أصبحت تُمثل اتجاهاً نظرياً يتضمن العديد من النظريات ذات البعد الواحد وُسِمَت بـ(نظريات الفعل الاجتماعي

⁴⁸ - سالم لبيض: ثقافة المؤسسة واثّر العولمة في المغرب العربي (مثال تونس)، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد4،

جامعة قسنطينة، 2003، ص126-127.

(Social action theories). يرى فيبر في الفعل الاجتماعي بأنه يمثل الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع لأهميته، في حين يعتقد بارسونز بأنه الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية وأشكال التفاعل.

وفي خضم خصائص التفاعلية والعلائقية التي تميز الفعل الاجتماعي، فإنه يترتب عنه ارتباطه بالآخرين توجيهاً وتقييماً، ويرتبط بمعنى مشترك معهم حيث لا يمكن استيعاب الفهم الصحيح للأفعال الاجتماعية والحكم السليم عليها إلا من خلال البيئة الاجتماعية الحاضنة التي تمثل قاعدة بيانات من قيم وتقاليد وأعراف لحدود الفعل الاجتماعي وهوامشه، فلا يكون الفعل اجتماعياً إلا إذا تعلق معناه المقصود من قبل فاعله أو فاعليه بسلوك الآخرين الذين يُوجهون حدوثه.

لا تنفك سوسيولوجيا المؤسسة التي تعنى باجتماعية التنظيمات أن تتعامل مع سلوكيات الأفراد من خلال منصة الفعل الاجتماعي، فهي تمثل انطلاقاً من قيمها ومعاييرها وضوابطها (ثقافة) خاصة تُرسي بها آلية ضبطية تعمل على تحديد وتقييم أفعال الأفراد وسلوكياتهم. وداخل الإطار الممارساتي للثقافة يضطلع الأفراد بتوجيه سلوكياتهم وتعديلها أو صقلها وتغييرها - إن لزم الأمر - بما يتوافق وما يطلبه التنظيم منهم، ومع مرور الوقت وتكرارية الفعل والاستجابة تأخذ هذه السلوكيات التنظيمية مظهر العادية والروتين، حيث أن ثقافة المؤسسة - كما يرى كل من مورغان P.Morin و دولافالي E.delavallée - تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي لها جميعاً ميزة واحدة أنها بديهية في اعتقاد أصحابها⁴⁹. وللحديث عن العلاقة المركبة (تنظيم/فعل) فإننا نسوغ فهماً نظرياً ودلالةً امبيرقيةً مؤداها تحول التنظيم عن دوره المحوري في إنتاج المخرجات وتحقيق الأهداف إلى هدف أكبر وأكثر رمزية (اجتماعياً وثقافياً) وهو توجيه الأفعال الاجتماعية للأفراد، التي تتمظهر في الأخير بمظهر سلوكيات تنظيمية تنزل عند النسقية الاجتماعية للتنظيم من جهة، وعند بواعث أو دوافع الأفراد الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، ذلك أن السلوك التنظيمي سلوك نسقي وأن محاولات فصل الفاعل عن السياق النسقي الذي يحدد سلوكه قد يحول بيننا وبين اكتشاف الدوافع الحقيقية للفعل.

ويندرج ضمن هذا السياق المعرفي وهذا التصور الفكري عديد الدراسات والبحوث النظرية التي أفردت إلينا قوالب معرفية و نمطية ابستمولوجية لفهم وتفسير الفعل الاجتماعي، على غرار نظريات التعديل الاجتماعي Régulation Social أو تعديل السلوك... حيث تسمح هذه النظرية بفهم طبيعة بناء الألعاب الاجتماعية والطريقة التي يخترع بها الأفراد التعديل في الوظيفة التي يقومون بها في المجتمع وفي اللعبة

⁴⁹— Pierre Morin, Eric Delavallée: Le manger à l'écoute du sociologue , Éditions d'Organisation, Paris, 2000, P50.

الاجتماعية، ويمكن أن يفهم تعديل السلوك عند كروزيه من خلال شرحه لميكانيزمات عملية التغيير كظاهرة نسقية والتي تحدث عندما تنفجر قواعد الألعاب وتصبح غير قادرة على الإجابة على متطلبات الفاعلين وأهدافهم والفضاء الذي يسبحون فيه، ومنه إعادة تشكيل وبناء العا ب جديدة يُعد تعديلاً للسلوك⁵⁰.

I - 1 - د - التنظيم مكان لبناء الشخصية ومنح الهوية:

ليس عسيراً على المتخصصين في الدروب المعرفية للعلوم الاجتماعية والتربوية فهم الأهمية القصوى لأماكن العمل في تحديد سلوك الفرد واستجاباته الموقفية وحتى بناء معالم شخصيته ضمن مقولات التنشئة الاجتماعية، التي تعتبر مكان العمل مصدراً من مصادرها المستمرة والمتواصلة، يقول في هذا المعنى كلود ديبار Claude Dubar بأن الهوية هي محصلة لتنشآت متتالية يمر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة فهو ينتقل من الهوية الشخصية إلى المهنية مروراً بالهوية الاجتماعية، فالهوية الإنسانية ليست معطاة إلى الأبد إنما يبنها الفرد و يعيد بناءها طيلة حياته⁵¹، وينجلي تحت هذا البند -ولو جزئياً- الكثير من الاستشكالات المتعلقة بنمطية الأفعال الاجتماعية لدى الأفراد وآلية تفاعلهم وبناء العلاقات مع الآخرين داخل التنظيم.

يتطرق علم الاجتماع إلى الهوية المهنية Professional Identity على أنها محصلة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة و الزملاء، كما أنها تحدد المجموعة المهنية التي ينتمي إليها والتي تسمح للفرد بتحديد موقعه داخل النسق التنظيمي. هذا الأخير - النسق التنظيمي - يعمل على تنشئة و تكوين الأفراد حتى يتسنى لهم بناء هويات مهنية من خلاله. لقد دشنت عبارة سانسوليو R. SainSaulieu المتضمنة في كتابه الشهير " الهوية في العمل L'identité dans le travail (تعريف الذات بنفسه وتعريف الذات من قبل الآخرين La définition du soi par soi et la définition du soi par les autres)⁵² مرحلة جديدة ومقدمة من العلاقة القائمة بين الفرد العامل والتنظيم الذي يشتغل فيه، حين اهتم سانسوليو بتبيان الدور الأساسي للهوية الاجتماعية والهوية الفردية في الحياة المهنية والتنظيمية، فبعد خطابات الالتزام والولاء التنظيميين ظهرت الهوية كحالة نفسية اجتماعية تحمل تَمَثُّلاً

⁵⁰ - Jean-Pierre Durand, Robert Weill: Sociologie contemporaine, Éditions Vigot, Collection « Essentiel », 1989, P391.

⁵¹ - Claude Dubar: Op.Cit, p110.

⁵² - كاري نادية أمين: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص33.

معيناً حول المكانة التي يشغلونها في علاقات الإنتاج و في القوة، والهوية لا تأخذ معناها الحقيقي إلا من خلال الجماعة، حيث يسعى الفرد إلى إثبات اختلافه و تطابقه عن ومع الجماعة التي ينتمي إليها، فهي بذلك مرتبطة بمفهوم آخر وهو الانتماء، يؤكد في هذا السياق قول **تاجفيل Tajfe**: "إن الهوية الاجتماعية للفرد مرتبطة بمعرفته لانتمائه إلى فئات اجتماعية معينة، و مرتبطة كذلك بالدلالة التي تنتج عن هذا الانتماء⁵³." لذلك فإن التنظيم رغم جوهره العلائقي الإنتاجي فإنه يصطبر بالعديد من الأدوار التي تكون في الأغلب كامنّة غير مصرح بها ولا هي مكتوبة أو مسطرة ضمن القانون الداخلي أو التعليمات المنظمة للسيرورة التنظيمية للعمل، قيم و مظاهر ثقافية هوياتية يفرزها المناخ التنظيمي العام و يستشفها الفرد العامل و يتقمصها ضمن الممارسات والسلوكات اليومية الروتينية، تخلق لديه قاعدة خلفية موجهة لسلوكاته واستجاباته إزاء المواقف الاجتماعية الطارئة داخل التنظيم. وهذا ما يعيدنا إلى تأكيد **كروزيه** عند محاولة فهم السلوكات التنظيمية للأفراد وآلية تعاطيهم مع الظواهر التنظيمية، التي منها تكتلهم ضمن جماعات اجتماعية تسعى إلى اكتساب النفوذ والسلطة، على ضرورة إجراء التحليل الثقافي إضافة إلى التحليل الاستراتيجي كتحليل مهم لفهم فرص وإستراتيجية الفاعلين.

I-2- التراث السوسيولوجي المعالج للتنظيم:

معرفتنا بالقواعد والتقاليد الإدارية القائمة اليوم في تسيير التنظيمات لا يعطينا الحق في اعتبارها مسألة حصرية بالفترة الحديثة من التاريخ، حيث الشواهد التاريخية والمعالم الأثرية التي لا تزال موجودة تثبت معرفة الإنسان القديم لنوع من معين من الهيكلية التنظيمية، ساهمت في تسيير شؤون الأفراد وضبطهم عند قواعد وتعليمات محددة صادرة عن الهيئات المعنية بتلك التنظيمات. والأكد أن القوانين التي سيرت تلك التنظيمات في تلك الفترة قد عرفت نوعاً من المشروعية، ترجمتها قيم القبول والرضا من قبل الأفراد العاملين بها، الأمر الذي أدى إلى سيرورة هاته التنظيمات واستقرارها لعقود طويلة من الزمن. غير أن الوجه الحديث الذي تعرفه التنظيمات اليوم هو في الأصل خلاصة لتراكمية طويلة ومتواترة من التفكير والتنظير والتجريب الامبريقي، الذي لم ينحصر في توجه فكري واحد أو في منطقة جغرافية دون أخرى، حيث أخذت المعرفة العلمية المتعلقة بالتنظيم بُعد (العالمية) والتعقد الفكري المستل من عديد التيارات الفكرية والإدارية.

⁵³— Henri Tajfel: **La catégorisation sociale**, In serge Moscovici, 1973, p292.

ورغم الاختلاف في مسألة تنميط التنظيمات وتقسيمها بين عديد الاتجاهات المعرفية، إلا أننا لا يمكن أن نختلف في سبق المدارس الكلاسيكية Classical Schools في بعث هذا النوع من المعرفة، حيث تُرد الإرهاصات الأولى للتراث السوسيولوجي المتوفر في مجال التنظيمات إلى المدارس الكلاسيكية في بدايات القرن العشرين، حين أخذت هذه المدارس على كاهلها مهمة العمل على تحسين الإنتاج و رفعه وزيادة الأداء، والانتقال بالعملية الإنتاجية من الطرق الإمبريقية القديمة المبنية أساساً على نظرية (التجربة والخطأ) إلى رحاب العلم والمعرفة والتخطيط المسبق. وعموماً يرجع الفضل إلى ثلاث نظريات مثلتها وُؤسست بها هاته المرحلة هي:

(1) - نظرية الإدارة العلمية scientific management لصاحبها الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor (1915-1856).

(2) - نظرية التقسيم الإداري The theory of administrative division للفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1925- 1841).

(3) - النظرية البيروقراطية Bureaucratic theory لمؤسسها الألماني ماكس فيبر Max Weber (1920-1864).

ودون الخوض في رحاب النظريات ومبادئها وأسسها وأهم إسهاماتها، فإنها جميعاً أختزلت في دراستها للوسط الإنتاجي ومقوماته المادية، حيث كانت تقوم على دراسة العمل وليس المنظمة أو المؤسسة وبالتالي السوسيولوجيا التي تشكلت هي سوسيولوجية العمل Sociological work. حيث يؤكد تايلور في هذا السياق على أن العقلنة التي ينفذ بها العامل عمله ليست نابعة منه ومن إرادته الشخصية، بل هي كذلك مفروضة عليه من الخارج عن طريق مناهج ومخططات صمّمها مكتب المناهج ومصلحة العمليات التي شكلت في الورشة خصيصاً للقيام بهذا الدور، وحتى ماكس فيبر الذي كان أول من تكلم عن الفعل والفاعل في مقاربته النظرية وقام بتحديد الفعل انطلاقاً من التصورات أو المعاني التي يعطيها الفاعل لأفعاله، لم يجعل من الفاعل مصدر هذه العقلنة، بل انه جعل العقلنة حالة عامة وظاهرة تاريخية تتجاوز الأفراد والكيانات الجماعية أي أنها ظاهرة تاريخية تفرض نفسها من الخارج.

وهو ما ينسحب أيضاً على الدراسات النفسية الاجتماعية التي ميزت العقود الوسطى من القرن الماضي، والتي تبنتها و طُبعت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، لروادها أبراهام ماسلو Abraham Maslow و إلتون مايو Elton Mayo وغيرهم، والتي كانت ترى المجال الإنتاجي ما هو إلا مجموعة من الأفراد تحكمهم سلوكياتهم وحاجاتهم الشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يختصر التنظيمات كأماكن لانجاز الأعمال و الفاعلين

الاجتماعيين ليس لهم أي وجود في هذا الطرح النظري، وبالتالي لا يمكن التحدث خلال هذه الفترة إلا على سوسيولوجيا الورشة وهو الطرح الذي وضعه جورج فريدمان GEORGE FRIEDMAN⁵⁴.

باختصار؛ اعتقد الفكر الكلاسيكي أنه تحرر في اختياراته بعد عصر التنوير، لكنه في واقع الأمر تحرر من النمط التفكير الأحمادي اللاهوتي الذي كانت تسيطر عليه الكنيسة ليقع تحت سيطرة الفلسفة الوضعية التي تحكم على الأمور من منطق العقل المطلق والخالص، فالإشكال هنا لم يكن الانتقال إلى المرحلة العقلانية حقيقة، بل الاعتقاد بوجود عقلنة تامة وغير محدودة.

أخذت الدراسات السوسيولوجية التي استمدت تجدها النظري والمنهجي من النظرية الماركسية الذي مثل فيه التنظيم مخبر بحوثها، تنظر إليه-التنظيم- من زاوية وحيدة حيث الصراع الطبقي المفطور عليه البناء الاجتماعي الرأسمالي، فدراسة النقابات العمالية والاعتراب في العمل وظروف عمل الطبقة الكادحة كانت تشكل موضوعات جوهرية لهذا التوجه النظري. وكذلك نفس الشيء بالنسبة للنظرية البنائية الوظيفية والدراسات الميدانية المتشعبة بتوجهها النظري كانت تنظر للمؤسسة و واقعها التنظيمي، على أنها إجابات لتقلبات وتغيرات المحيط وكشكل من أشكال التكيف والتأقلم معه من أجل تحقيق الهدف والمحافظة على النمط وبقائه.

غير أن مشاكل التنظيم والتنسيق والقيادة والاتصال التي أصبحت تطرحها المنظمات الكبيرة في المجتمع الغربي جعلت من هذا الفكر الأحادي غير قادر على استيعاب هذه المعطيات الجديدة، التي جعلت من المصنع أو الورشة الإنتاجية تأخذ شكل آخر غير الذي كان، ولهذا كتب آلان توران Alain Touraine في الستينيات من القرن الماضي يقول: "إن التقدم الصناعي والتعقد المتنامي لتقنيات التنظيم والتوطين الصناعي... إلى غير ذلك من العوامل الأخرى التي أخذت في التطور المتنامي منذ نهاية القرن التاسع عشر عقدت من أهمية مشاكل المؤسسة"⁵⁵. فبالنسبة للنظرية السوسيولوجية فإن ظهور المؤسسة كمنظمة لها كيائها المستقل بذاته و بنسقية مغلقة ليست تابعةً للمحيط أو إجابة له - كما كان الحال في النظرية الكلاسيكية- لم يعد ممكناً خاصة بعد التغيرات العميقة التي عرفها المناخ الاقتصادي العالمي بعد الأزمة البترولية في سنوات السبعينيات، وما ترتب عن ذلك من آثار جعلت بعض الدول تعيش حالة من الذهول لما يحصل لها من انكماش اقتصادي ومشاكل البطالة و مشاكل اجتماعية، هذه المظاهر وغيرها فرضت واقعاً جديداً أصبح يتطلب تغيير الذهنات والسلوكات السابقة، كما كان للتطور الهائل في المجال التكنولوجي الذي ظهر في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات دور في ظهور نمطٍ تنظيميٍّ جديدٍ وسقوط النمط التaylorي القائم على تحليل المنصب وتقسيم وتوزيع العمل إلى مهام

⁵⁴ - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص208.

⁵⁵ - المرجع نفسه، ص209.

جزئية بسيطة خالية من كل روح إبداعية التي يقتضيها العصر الجديد، إلى شكلٍ تنظيميٍّ آخر يرى بأن النجاعة والفاعلية تكمن في مستوى تحقيق الانسجام والتنسيق ليس بين المهام الفردية فحسب، بل بين المراحل الكاملة أو السيرورة الإنتاجية الكاملة أو بين الوظائف الداخلية للمؤسسة، كما أن هذه الذهنية الجديدة اقتنعت كذلك بأن المؤسسة لم تعد فقط مكاناً للانضباط أو الامتثال والانسجام، بل إنها في نفس الوقت مكان للتضامن والصراع والتعاون والتنافس، وعلى التنظيم أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار، حيث يمكن أن يكون للأفراد أهدافاً فعلية لا تتطابق مع الأهداف الرسمية المعلنة، هذا ما لم تجب عليه المدرسة الكلاسيكية التي تميزت بالنزعة الطبيعية في نظرتها لعلاقة الفرد بالمنظمة، حين تنفي أن يكون للأفراد داخل المنظمة أهدافاً خاصة بهم، بل تعتقد أن أهداف المؤسسة أو المنظمة هي مباشرة وبصورة آلية أهدافاً للأفراد المنتسبين إليها، لكن الواقع والشواهد الميدانية تبين أن الأفراد في علاقتهم بالمنظمة يتبنون استراتيجياتهم الخاصة، حتى ولو كانت هذه الإستراتيجية مطابقة لإستراتيجية المنظمة ذاتها⁵⁶.

وبهذا المدلول أصبحت المقولات النظرية الكلاسيكية التي كانت تُستعمل كأداة لتحليل وتفسير المؤسسة، غير قادرة على فهم هذا الواقع الجديد وتفسيره، فالنظر للمنظمة من زاوية الفرد وحاجاته والعمل على إشباعها كآلية لتحقيق الدمج وضمن مشاركته في تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها المنظمة لم تأت بنتيجة، أيضاً الاعتماد على السلطة الفردية للقائد من أجل تحقيق المشاركة العمالية انتهت إلى نفس النتيجة، لأنه كما قلنا سابقاً النظرة الكلاسيكية تقوم على مسلمة خاطئة مفادها أنه هناك توافق في المصالح والأهداف بين المنظمة والأفراد المتواجدين فيها، وبذلك ظهرت نظرية جديدة نقلتنا من علم اجتماع العمل إلى علم اجتماع التنظيم

.Sociology of organization

إن البوادر الأولى لظهور **سوسيولوجيا المنظمة** كانت على يد **كروزيه** في سنة 1963، في كتابه الظاهرة البيروقراطية Le phénomène bureaucratique الذي تضمن نظريته القائمة على الرفض المطلق لكل أشكال الحتمية المطلقة في تفسير السلوك الاجتماعي للأفراد، إذ يوجد هناك حسب **ريمون بودن Raymond Boudon** اتجاهين في تفسير السلوك الإنساني الأول الحتمية الفردية، أي التاريخ الشخصي للفرد (طفولته، نشأته، مدرسته) و هو ما يجسده **بيار بورديو Pierre Bourdieu** في مصطلح الهابitus، والاتجاه الثاني النزعة السوسيولوجية أو الضمير الجماعي، الأمر الذي فرضته النظرة السوسيولوجية الجديدة أو سوسيولوجية المنظمة، التي رأت أن علاقة الفرد بالمنظمة لا يمكن فهمها وتفسيرها إلا بأخذ الفرد ضمن الوضعية التنظيمية

⁵⁶— Philippe Bernoux : **La sociologie de l'organisation; Initiation théorique suivie de douze cas pratiques**, édition du Seuil , Paris, 1985, p108 – 110.

التي هو فيها وفي علاقته التفاعلية مع الآخرين، لأن كل منظمة مهما كانت طبيعتها اقتصادية، اجتماعية، تربوية... الخ هي تشكل إطاراً للقاء مجموعة من الأفراد، وهذا لا يمكن أن يكون إلا وفق عملية تفاعلية، فهؤلاء الأفراد من خلال المنظمة وبما توفره لهم من فرص يصبح لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها، ولا يمكن أن يتحقق لهم ذلك بصورة مطلقة خاصة تحت ضغط علاقات السلطة التنظيمية. وفي نهاية المطاف **سوسيولوجية المؤسسة Enterprise sociology** تقوم على فرضية اعتبار التنظيمات هيئات للتنشئة الاجتماعية Socialization ومكان لغرس القيم والمعايير في تنظيمات العمل، وفي هذا يقول **كلود دوبار** في كتابه (التنشئة الاجتماعية ؛ بناء الهويات الاجتماعية والمهنية La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles) : "أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة، التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل"⁵⁷.

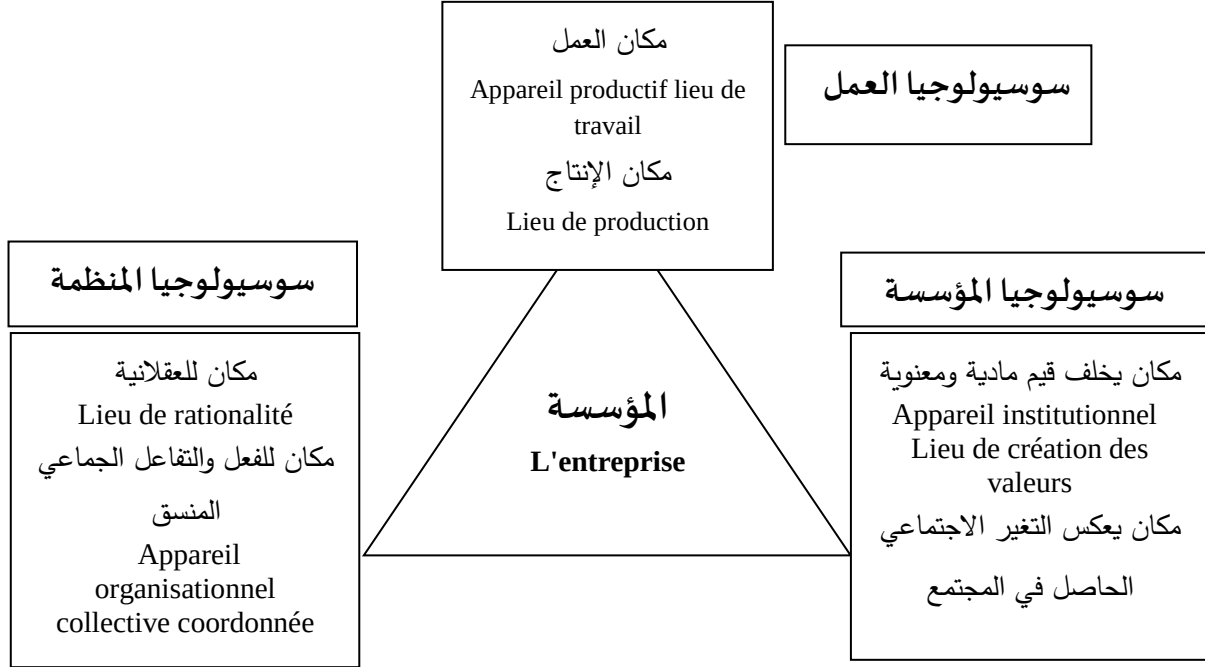
سوسيولوجيا المؤسسة Sociology of Enterprise	سوسيولوجيا المنظمات Sociology of organizations	سوسيولوجيا العمل Sociological work	مجال الدراسة متغيرات المجال
تطور هذا الحقل البحثي من 1986 وبداية التسعينات	من 1970 الى منتصف الثمانينات	مهيمنة إلى غاية 1970	الفترة الزمنية
- الثقافة المؤسسية - الهوية الفردية والاجتماعية -علاقة المؤسسة بالمحيط	- دور الأفراد - نظام العلاقات -البيروقراطية - عقلانية الفعل	- منصب العمل - مشاكل العمل -المردودية - الإنتاجية...الخ	موضوع الدراسة
العوالم الاجتماعية	أنظمة الفعل	- الورشة - المجتمع الصناعي	مرجعية الإطار
- المقاتل-الهوية-الثقافة-جماعة الفاعلين الاجتماعيين	- الفاعل – إستراتيجية الفاعل- السلطة- النقابات المدراء... الخ	- العامل – الطبقة-الإنتاجية – العمالية – النقابة-رب العمل...الخ	المفاهيم المركزية
المؤسسة هي موضوع خاص مميز لعلم الاجتماع	المؤسسة منظمة مثل باقي المؤسسات لا تتمتع بخصوصية	لا يوجد تحليل للمؤسسة في حد ذاتها، فقط للإنتاج وإعادة العلاقات الاجتماعية المهيمنة	النظرة للمؤسسة

الجدول (01) يمثل تطور المجال البحثي من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة⁵⁸

⁵⁷—Claude Dubar: Op.Cit, p27.

⁵⁸ –Norbert Alter: **sociologie de l'entreprise et de l'innovation**, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 1996, p17.

والمخطط التالي يمثل تصور للمضمون المعرفي للفكر السوسيولوجي في التنظيم للمراحل الثلاث لتطوره،
"ثلاثية الأبعاد عند الباحث Thuderoz"



الشكل (03) يمثل ثلاثية أبعاد للفكر السوسيولوجي للتنظيمات الإداري عند كريستيان تيديروز⁵⁹ Christian

Thuderoz

II - دراسة تحليلية للتنظيم:

II - 1 - المحددات التنظيمية Organizational determinants ذات الصلة بموضوع الدراسة:

لما كان من الضروري على التنظيمات بلوغ مستوى مقبول من النتائج و المخرجات، يعكس جوهر وجودها واستمرارها وسلاسة العملية الإنتاجية فيها من خلال صيغ هيكلية وتنظيمية مقبولة وذات خصائص بنائية ملائمة لطبيعة وظيفتها ومهامها، حاولت هذه التنظيمات بلوغ نماذج أكثر تحديداً ودقة وفعالية، الأمر الذي يفسره الزخم المعرفي و التنظيري المشهود في عقود القرن التاسع عشر و بدايات القرن العشرين، بالتزامن مع تسارع التطور والنمو الاجتماعي والمؤسساتي وزيادة الحاجة إلى ضبط الأعداد الهائلة والمتزايدة للأفراد العاملين داخل التنظيمات، في دلالة واضحة لأهمية تبني نظاماً يحقق استقراراً داخلياً وانضباطاً للأفراد باستراتيجيات التنظيمات وأهدافها التنظيمية.

⁵⁹ - Christian Thuderoz: Sociologie des entreprises, Publié par éditions La Découverte, Repères, Paris, 1997, p24.

لم يعد تميز التنظيمات بالبعد الهيكلي التي تعرف به اليوم حدثاً يستلهم منظري التنظيم بقدر ما تستوجب المعرفة الإدارية الحديثة البحث في مكونات العلاقات البينية بين الأفراد والأدوار الوظيفية التي يمثلونها، خاصة بعد ارتباط التنظيمات بشكل أو بآخر بالنموذج البيروقراطي الفيري. حيث شكل هذا النموذج محور الحقل التنظيمي والإداري ومصدر إلهام كثير من الباحثين، بوصفه المحك الذي تُقاس به فعالية تنظيم رسمي معين ودرجة عقلانيته، رغم أنه مستمد أساساً من تجربة وخبرة ذاتية لـ **فيري**، وأضحى لعقود كثيرة المظلة التي تغطي المضامير المعرفية للإدارة والتنظيم.

وبالرغم من التوجه المعرفي الحديث في ميدان التنظيمات الذي يولي الاهتمام الأكبر للقواطع الاجتماعية داخل الكتل الاجتماعية المكونة لها وتم فصلها الإنساني والبشري، إلا أنه لا تنفك تعالجها في حدود النظام البيروقراطي القائم وضمن مقتضياته. وعموماً تسعى أسس العمل البيروقراطي -كميزة غالبية تمثله- إلى فرض وجود آليات للسلطة والضبط في حدود المسؤولية المكتبية والوظيفية، وهو ما نصطلح عليه في دراستنا **بالمحددات التنظيمية**، وهي محددات كثيرة التنوع ومتعددة السياقات المعرفية التي تتناولها بالدراسة والتحليل، غير أننا نلتزم بدراسة المحددات ذات الصلة بموضوع السلطة التنظيمية والتي نقتصرها في أربع: القواعد البيروقراطية / تقسيم العمل / التدرج المهني / تفويض السلطة التنظيمية

II - 1 - أ - القواعد البيروقراطية Bureaucratic rules :

لم يكن الفكر التنظيمي الغربي في بدايته مهتماً بالقيم والأخلاقيات التي تشغل فكره اليوم بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة الغربيين دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهر في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين التنظيم كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته، حيث وضع العالم **ماكس فيبر** نظريته (البيروقراطية) في صورتها المثالية، تتجلى فيها معاني الانضباط والمسؤولية والسلطة ودقة الصلاحية والجزاء، من خلال هراكية هرمية تعطي للتنظيم إمكانية تحقيق الأهداف وضبط الأفراد و مراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم بربطها بآليات التحفيز وإجراءات الجزاء والعقاب، إذ أن الغرض الرئيسي -كما يؤكد **كارزو Carzo** و **يانوزاس Yanouzas 1976** من تصميم هيكل للتنظيم هو تهيئة ظروف معينة تسهل تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة⁶⁰. الأمر الذي نتج عنه ضمانه بقاء هذا النموذج ناجحاً طيلة عقود من الزمن، و أصبح الشكل المثالي والأوحد تقريباً في تنظيم الإدارات والأجهزة من ناحية ومحور الدراسات والبحوث

⁶⁰ سميرة لغويل : **البيروقراطية في التنظيم**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، ص 47.

التنظيمية والإدارية من ناحية أخرى، إذ لا تُذكر دراسة تتعلق بالتنظيم إلا وصيغت البيروقراطية كموضوع متجذراً فيها؛ إما بالشد عليها وإما تعديلاً لها ونقداً لإحدى جوانبها، تصريحاً كان أو ضمناً. ودون التعمق في مكنونات النظرية البيروقراطية التي أخذت الحظ الأوفر في الدراسات والأبحاث الأجنبية منها والمحلية، فإننا نتعرض كحتمية تقتضيها دراستنا إلى جانب النظرية المتعلق بحدود السلطة والمسؤولية، فالجوانب المرجوة من النموذج الفيري حين تم وضعه تتعلق أساساً بمحاولة ضبط -قدر الإمكان- المسؤولية التنظيمية لدى الأفراد وحصرها في حدود المكتب أو المنصب، ومنه خلق مراكز متدرجة للقوة وما يترتب على ذلك من تقسيم للجماعات بحسب مراكزهم و أدوارهم في البناء البيروقراطي مع وضوح المسؤولية التي تقع على عاتق كل عامل⁶¹.

ولتحديد المسؤوليات والسلطات داخل التنظيم يتم وضع منظومة متكاملة من التعليمات والأوامر يقتضي بموجبها معرفة حدود وصلاحيات كل فرد داخل الهيكل التنظيمية، وكذلك جزاءات وعقوبات المنحرف عنها تسمى مجملها في حقل سوسيولوجيا التنظيم (القواعد البيروقراطية) ولكي تأخذ هذه القواعد طابع الفعالية عليها أن تتميز بـ⁶²:

- 1- أن تكون منبثقة من أهداف التنظيم فهي وسيلة إلى غاية.
- 2- أن تكون شرعية أي أن ترتكز إلى القوانين والأنظمة السارية.
- 3- أن تكون سهلة وواضحة ومحددة من حيث الفهم والتطبيق.
- 4- أن تكون قليلة التكاليف (الجهد والوقت والمال).
- 5- أن يكون هناك هدف محدد وواضح.
- 6- تكامل خطوات الإجراءات وتسلسلها منطقياً بحيث لا تكون متعارضة مع بعضها البعض وتتجنب الازدواجية والتكرار فيها.
- 7- أن تتصف بالمرونة والثبات النسبي في أن واحد.

يفترض بالسلطة البيروقراطية أن تعطي التنظيم شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من صنع القرارات ابتغاء تحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع، كما أن تدرج السلطة التنظيمية وسريانها من الأعلى إلى الأسفل و في جميع أجزاء المنظمة يُعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم. وفيها

⁶¹ - متولي فؤاد بسيوني: مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 46-47.

⁶² - نائل عبد الحافظ العواملة: تطوير المنظمات؛ المفاهيم والهيكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،

أيضاً يُترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر بمحض اختياره ما يراه محققاً للصالح العام، ويسمى ذلك بـ(السلطة التقديرية أو حرية التصرف Discretionary power) فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة وقام بالعمل لتحقيق باعث آخر، كان تصرفه مشوباً بغيب الانحراف في استعمال السلطة. وقد تستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة⁶³.

يمتلك الأفراد في حدود السلطة والمسؤولية التي تقرهما القواعد البيروقراطية نوعاً من السلطة الشرعية (أو السلطة الرسمية) يمارسون بها إراداتهم على زملاءهم الملزمين بإطاعتها خوفاً من الجزاءات والعقوبات المحددة تنظيمياً ورغبةً في الترقية والتحفيز، وهو ما تتضمنه أيضاً القواعد والإجراءات البيروقراطية. فتُصبح القواعد البيروقراطية العامل المهم والأصيل في توزيع السلطة التنظيمية داخل التنظيمات، وهي السلطة البيروقراطية التي تستند إلى "شرعية الأمر" طبقاً للمركز أو المنصب الرسمي والتي تلزم المرؤوسين باتباع الأوامر خوفاً من الجزاءات⁶⁴.

II - 1 - ب - تقسيم العمل Division of Labour:

لقد انسافت التكتلات الاجتماعية والاقتصادية إلى وجوب تقسيم العمل وتجزئته إلى أجزاء أقل كلية، لتسهيل الانجاز وتحقيق الغاية منه، ولم يكن (تقسيم العمل) براءة اختراع القرون الأخيرة، بل ارتبط أساساً بوجود التكتلات البشرية ووجود الأعمال المتطلبة الانجاز منها. غير أن الزخم الذي عرفه هذا المصطلح يرجع إلى عالم الاقتصاد والمفكر ادم سميث Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم The Wealth of Nations" الذي يُعتبر أول مفكر حاول أن يُنشئ نظريته مبتكراً هذه الكلمة، والتي أعارها العلم الاجتماعي في ما بعد إلى علم الحياة (البيولوجيا)⁶⁵، وفي شرحه لهذا المفهوم استعان سميث بالمثال الشهير الذي أورده عن مصنع الدبابيس، حين اظهر أن تقسيم وتجميع العمليات المختلفة في مهام متعاقبة تنتج منها زيادة في الإنتاجية التصنيعية لا تقل عن 240 ضعفاً⁶⁶، وفي كتاب "تقسيم العمل في المجتمع The Division of Labour in Society" أثرى اميل دوركهايم هذا المفهوم بطرح تصورات حول

⁶³ - سميرة لغويل: مرجع سبق ذكره، ص 281.

⁶⁴ - سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم؛ مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 107.

⁶⁵ - اميل دوركهايم: في تقسيم العمل الاجتماعي، ترجمة حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1986، ص 52.

⁶⁶ - سكوت، جون: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، 2009، ص 116.

الأنواع المختلفة من تقسيم العمل في التضامن الاجتماعي، وقابل التضامن العضوي Organic solidarity بالتضامن الآلي Mechanical solidarity⁶⁷، ولم ينته الأمر عند دوركهيم بل توالى الدراسات والبحوث المرتبطة بمفهوم (تقسيم العمل)، إما تطويراً وتحديثاً للماهية والمفهوم، وإما إسقاطاً له في حدود التخصص و إما اعتراضاً لضرورته كما صيغ في كتابات كارل ماركس حين يؤكد معارضته وإلغائه الكامل لتقسيم العمل فيقول: "انه في أي مجتمع شيوعي مستقبلي، سوف يصبح ممكناً صيد الحيوانات في الصباح وصيد الأسماك في الظهر، وتربية الماشية في المساء، وممارسة النقد بعد العشاء"⁶⁸، وبنبرة أقل حدة نلتبس نقداً صريحاً لمفهوم (تقسيم العمل) أجهر به بعض المفكرين، يقول في هذا الشأن جان باتيست ساي Jean Baptiste Say: "أنها لشهادة محزنة يشهدها الإنسان في حق نفسه، عندما يقول انه لم يصنع أبداً إلا جزءاً من ثمانية عشر جزءاً من الدبوس، ولا يتخيل احد أن العامل الذي يعمل طول حياته في مبرد ومطرقة هو وحده الذي ينحط عن كرامة طبيعته"⁶⁹، وليس توكفيل Tocqueville بأقل قسوة إذ يقول: "كلما تقبل مبدأ تقسيم العمل تطبيقاً اكبر، تقدمت الصناعة، وانحط الصانع"⁷⁰، وبين هذا وذاك يبقى (تقسيم العمل) يحظى باهتمام بالغ وزخم كبير ومراكز متقدمة نلتمسها في كتابات علماء وباحثي الميدان التنظيمي والإداري.

و(تقسيم العمل) داخل التنظيمات والمؤسسات يأخذ طابع الإرادية، فتُعطى الأدوار والمراكز بصيغة آلية وقانونية محددة مسبقاً، كما يجري تحديد أجزاء العمل الواجب أدائه داخل المنظومة الكلية للتنظيم، لذلك فان التضامن الاجتماعي الذي يُقره (تقسيم العمل) حين يُفرز لنا معاني التعاون والتساند في تجزئة العمل وانجازه يبقى في الواقع غير مكتمل الأركان ومُغيّباً، سببه في ذلك الآلية التي يُدار بها (تقسيم العمل)، لأنه وبدلاً من أن يُنظم (تقسيم العمل) بالقانون نراه ينظم بالعادات، وكثيراً ما يحدث ألا تكون العادات متفقة مع القانون، ولا يفتأ الناس يرددون القول بأنها تلطف قسوته وتصلح مبالغته الشكلية، ولعلها أن تكون أحياناً قائمة على روح أخرى، أولاً يُمكن عندئذ أن تبدي أنواعاً من التعاون الاجتماعي غير تلك التي يعبر عنها القانون الموضوعي؟⁷¹

⁶⁷ - المرجع نفسه والصفحة.

⁶⁸ - المرجع نفسه، ص 117-118.

⁶⁹ - اميل دوركهيم: في تقسيم العمل الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁷⁰ - المرجع نفسه، ص 56.

⁷¹ - المرجع نفسه، ص 82.

ونحن حين نورد أهمية (تقسيم العمل) في تحديد الأدوار والمراكز والمسؤوليات، فإننا لا نغفل ارتباط هاته المراكز بالسلطة والقوة والنفوذ، الأمر الذي ينجم عنه تحول (تقسيم العمل) من منتج للتضامن والتعاون والتساند إلى خالق للصراع والنزاع والتوتر، حيث لا يكفي أن يكون لكل فرد عمله، وإنما ينبغي كذلك أن يكون هذا العمل مناسباً له، وما وجود نزاعات مؤلمة إلا لأن توزّع الوظائف الاجتماعية الذي يستند إليه يكون غير مناسب، أو قل يصبح غير مناسب لتوزع المواهب الطبيعية⁷².

والنتيجة التي نطمح للوصول إليها في فهمنا لـ (تقسيم العمل)، هي اعتباره من أهم المحددات التنظيمية التي تُنتج سلطة تنظيمية معينة، من خلال توزيع الأفراد العاملين بين المراكز الوظيفية المتنوعة والمتعددة والتمايزة القوة والصلاحيّة، وفيها يمتلك الأفراد في قمة هرم (تقسيم العمل) إمكانية فرض إرادتهم على من دونهم في ترتيب المواقع على سلم (تقسيم العمل).

II - 1 - ج - التنظيم الهرمي Hierarchy :

التنظيم الهرمي، التسلسل الهرمي، السلم الهرمي، تراتبية السلطة والمسؤولية أو الهراركية من المحددات التنظيمية الأكثر ملاحظة وتجلياً في التنظيم، والتي تهتم بالسيرورة الحسنة للتنظيم والحفاظ على الهيكل العام له ضمن قوانينه وقواعده، يتم تعريفه على انه نظام داخلي هرمي يجعل كل مستوى يقع تحت سيطرة مستوى أعلى منه، وتكون عملية الاتصال عمودية أي صعود المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ونزول الأوامر والقوانين من الأعلى إلى الأسفل⁷³. وارتبط هذا المفهوم في جوهر نشأته بالنموذج البيروقراطي الفيرري الذي اقتضى إدراج حالة من المزوجة بين السلطة والمسؤولية، في شكل يسمح بتحقيق أهداف التنظيم في مناخ للضبط وتنفيذ القرارات والسيطرة على سلوك الأفراد. فالتنظيم الهرمي ضرورة اقتضتها ظروف التنظيمات الحديثة وتوسع نشاطاتها فهو من جهة جزء من تقسيم العمل وتجزئته وتوزيع المهام على الأفراد، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية يلتزم بأدائها في ظل قوانين وتعليمات القواعد البيروقراطية للتنظيم، ومن جهة ثانية تعتبر الهراركية آلية للضبط والجزاء بمنحها سلطة متدرجة، تتضاعف كلما ارتقينا في سلم الهرمي للتنظيم، يرى ماكس فيبر أن هذه السلطة الممنوحة ضمن الهرمية شكلاً من أشكال السيطرة الشرعية، والشرعية عندها البيروقراطية، فلكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه

⁷² - المرجع نفسه، ص 422.

⁷³ - عبد الستار إبراهيم دهام: التنظيم البيروقراطية إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2008.

الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافياً يمارس سلطة ما على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله، فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤوسيه، ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه⁷⁴.

II - 1 - د - تفويض السلطة Delegation of authority:

يعد التعقيد الكبير والمتزايد الذي تشهده التنظيمات الحديثة من أهم الأسباب التي فرضت التفكير في أساليب ووسائل كفيلة تعمل على استقرار التنظيم من جهة، وتحقيق أهدافه من جهة أخرى، ولأن التنظيمات تُبنى أساساً على عمليات صنع واتخاذ القرارات Decision making، حيث يمثل اتخاذ القرار الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونه؛ فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها، وبين جنبات الثالوث المرتبط بالتعقيد وضرورة اتخاذ القرارات وعدم قدرة الرئيس على الاضطلاع بجميع المهام التنظيمية بصفة شخصية ومباشرة، كان تفويض السلطة Delegation of authority إخراجاً تنظيمياً غاية في الإلحاح و الضرورة، تنمى أهميته إلى حدود ارتباط بقاء التنظيمات ووجودها بعملية تفويض السلطة التنظيمية فيها، الأمر الذي يوضح الزخم المعرفي و التنظيري الذي يشهده هذا المصطلح منذ البدايات الأولى للفكر الإداري، فنراه متأصلاً في كتابات الباحثين والمنظرين للتنظيمات، كُـلَّ حسب التصور الذهني والمعطى الفكري والتوجه التنظيري الخاص به، وهو ما يظهر تبايناً كبيراً في تحديد مفهوم تفويض السلطة، مرده اختلاف الأطر التصورية والنظرية التي تنتمي إليها هذه التعريفات، رغم الخط العام الذي يتبناه المفهوم في كونه إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، ونقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين .

وكثيراً ما يأخذ تفويض السلطة مظهراً غير الذي وُجد من أجله، ويطرح جدلاً قائماً داخل التنظيمات المستهدفة بالتفويض وفي تصورات المنظرين، أساسه؛

- هل تفويض السلطة ضرورة أمالتها الظروف والطوارئ التنظيمية؟ وهو الجوهر الذي انبثق منه التفويض.

- أم أن التفويض عملية إنسانية اجتماعية، حيث أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم تشعرهم بإنسانيتهم وكرامتهم ؟

⁷⁴ - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص40.

- أم أن التفويض السلطة آلية من الآليات يتم اللجوء إليها كنوع من الرشوة التنظيمية، على غرار ما لاحظته سلزنريك P.SELZNICK عند قيامه بالدراسة الفيزيقية (إمبريقية) التي أجراها على هيئة وادي تنسي Tennessy authority من مقاومة الأفراد للنظام البيروقراطي واعتبارهم أشياء، لذا كان من الضروري إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة لهم.

- أم أن تفويض السلطة يأخذ مظهر منح نوع من القوة إلى أفراد معينين في صراع المغالبة على السلطة التنظيمية داخل المؤسسة في مجابهة الخصوم على حلبة السعي لبسط النفوذ والسيطرة داخل التنظيم؟ فتفويض السلطة التنظيمية في الحالة الأخيرة يعتبر آلية شرعية ومحدد بيروقراطي حقيقي يتحكم في توزيع السلطة التنظيمية، والملاحظ أن تفويض السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يمثل وجهاً مباشراً للسلطة والقوة والنفوذ، ولأعباً أساسياً في المغالبة على السلطة، لذا تجد المسؤول يتحفظ دائماً على تفويض بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه، حيث يعتبر إشراكهم منقصة من السلطة التي يمنحها له التنظيم البيروقراطي، أو يمنحها إلى من هم في صفه عند المغالبة أو المجابهة، كنوع من اكتساب هامش سلطته له بالدرجة الأولى من خلال تعزيز المساندة له داخل التنظيم.

تتشارك المحددات التنظيمية الأربع؛ القواعد البيروقراطية و نقسيم العمل و التدرج المهني و تفويض السلطة في تجسيد السلطة الشرعية التي تفرزها وتمنحها للأفراد، والذين من خلالها يمتلكون هامش من الشرعية تمكنهم من فرض إرادتهم على الآخرين بما لهذه المحددات من آليات وميكانيزمات تقدمها لهم، غير أن ممارسة هذه السلطة وأثرها لا يتوقف فقط على الجزئية القانونية لها، بل أثبتت الدراسات والبحوث أن أثرها يتعداها إلى جوهر الأفراد السوسيوثقافي، خاصة في المجتمعات المرتبطة بعمقها الثقافي والسوسيولوجي، في دراسة جزائرية للسيد (خالدي محمد) حول تمثيلات العمال للسلطة التنظيمية، توضح في إحدى نتائجها أن هنالك خصائص ثقافية تتدخل في تشكيل تمثيلات العمال للسلطة التنظيمية كعدم احترام السلطة التسلسلية و اللامبالاة بالرؤساء المباشرين⁷⁵.

⁷⁵ - محمد خالدي: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006، ص 211.

II - 2- الجماعات الاجتماعية في التنظيم:

II - 2- أ- مفهوم الجماعة الاجتماعية في التنظيم:

يُعد مفهوم الجماعة في سياق الوجود الاجتماعي للإنسان من المفاهيم الأصلية والتليدة في العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع بالخصوص، وقد تم تداول هذا المفهوم عبر المدايح المعرفية للكثير من العلوم الانترولوجية والإثنية والتاريخية والسيكو-سوسيولوجية، وفي ميدان السوسيولوجيا تعتبر الجماعة مصدر البحوث والدراسات بل أساس وجود هذا العلم وجوهر مقوماته، لاندراج هذا العلم ضمن المعرفة المختصة بأصول التفاعلات الاجتماعية التي لا يمكن لها أن تتواجد إلا ضمن كيان اجتماعي تمثل الجماعة الهيكل الخارجي الملحوظ له. فتدرس السوسيولوجيا سلوكيات الفرد في مضمونها الجمعي وفي حدود الجماعات الاجتماعية، حيث يؤدي ممارسات ترتبط كثيراً بما يتوقعه الآخرون منه. وانطلاقاً من مفاهيم التفاعل، الآخر، السلوك المتوقع...تتبنى السوسيولوجيا المعالجة المعرفية لمفهوم الجماعة أكثر من غيرها من روافد العلوم الاجتماعية. يسوقنا هذا الحديث عن الجماعة إلى جوانب أكثر تعقيداً وأكثر تفصيلاً، خاصة ما تعلق منها بمقومات تكوّن الجماعة وتماسكها وآلية الضبط لديها ومخرجاتها الاجتماعية، الأمر الذي يمكننا من تمييزها عن المفاهيم ذات الصلة كالجمهور والجمهرة و الحشد...وغيرها ، رغم اتفاق كلها في جوهر التعريف على أنها مجموعة من الأفراد اجتمعوا على أمر من غير ترتيب سابق، يشكلون مركباً جديداً يختلف في خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد⁷⁶.

أساس المقارنة	الجماعة Group	الحشد والجمهور Crowd
البناء	أكثر صلابة وأكثر استمرارية، وتبنى على أساس محدد (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، نقابية...الخ)	هش، مؤقت، غير معروف الملامح والتراتبية والامتداد الاجتماعي، تتكون بصورة عشوائية واعتباطية غير منظمة
نوعية الأفراد	أكثر تشابهاً، وتماثلاً وتناسباً وتجانساً	أقل تشابهاً، ومن جميع الفئات العمرية
عدد الأفراد	قد يكثر أو يقل	قد يكثر أو يقل
القيادة	معروفة و أكثر قبولاً وشرعيةً	ضعيفة وقبولها محدود ضمن الزمان والمكان
التفاعل الاجتماعي	مستمر متواصل وقوي	(إن وجد) فهو ضعيف مؤقت
الدور	لكل فرد دور اجتماعي يؤديه ضمن	ليس للأفراد ادوار اجتماعية محددة

76- الصالح، مصلح: الشامل؛ قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص133.

	نطاق الجماعة	
انجذاب عاطفي	موجود بين أفراد الجماعة	يوجد انجذاب عاطفي لكنه مؤقت ومحدود
الوعي والإدراك	يوجد وعي لدى الأفراد بالانتماء للجماعة	معدوم، لأنه تشكل بصورة اعتباطية وعشوائية
القيم المعايير	موجودة، وتمثل أساس تماسك الجماعة	تندم قيم ومعايير مشتركة، تجمعهم عواطف وحساسية إزاء الموقف
السلوك	متوقع، ويتميز بنوع من النمطية والتشابه	سلوك غير متوقع وغير متشابه
الضبط	للجماعة آلية ضبط لأفرادها تسمى (الضبط الجماعي)	لا توجد آلية للضبط
الانتماء	كل الأفراد يشعرون بالانتماء	الانتماء في حدود الموقف ينتهي بانتهاء الموقف
المصير	مصير الأفراد مرتبط بمصير الجماعة	المصير ليس ضمن نطاق التصور لهذا النوع من التكتل الاجتماعي.

الجدول (02) من اعداد الباحث يبين أسس المقارنة بين الجماعة والحشد والجمهور

وانطلاقاً من هذا الطرح المعرفي المقارن، استوجب تعريف الجماعة أن يشتمل على بعض المفاهيم السوسيولوجية المتضمنة كالقيم والمعايير، والوعي والشعور بالانتماء والمصير المشترك... الأمر الذي يفند كل مقولات العشوائية والاعتباطية وصدفة التكون والمنشأ...

يُعد انفلات مفهوم الجماعة من تعريف موحد، مرده ليس فقط تفرع العلوم الاجتماعية ذات الصلة، بل تعدد جوانب المعالجة والتناول وأسس التقسيم والتصنيف في ميدان العلم الواحد. وعليه فمفهوم الجماعة الاجتماعية بأبسط معانيها؛ مجموعة من الأفراد تجمعهم الخصائص المشتركة و كذلك الوعي بالانتماء المشترك. وهو ما يتطابق مع مفاهيم اجتماعية أخرى كالطبقة، والمهنة، الجيل، وما إلى ذلك، القادرين على أن يتمثلوا كمجموعات اجتماعية⁷⁷. فالجماعة إذن وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو عدد من الأفراد بينهم علاقة صريحة على نحو يسمح بأن يدرك الأنا الآخر كعضو في الجماعة، و لكل فرد من أفراد الجماعة دوره الذي يؤديه⁷⁸.

⁷⁷— Frédéric lebaron: **La sociologie de A a Z** , Op.Cit, p64.

⁷⁸— ويكيبيديا

II - 2 - ب - السياق السوسيو-سيكولوجي للجماعة :

يتعدى المفهوم السوسيو-سيكولوجي للجماعة وجود مجموعة من الأفراد ضمن حيز جغرافي معين، يتشاركون القيم والرموز الثقافية ذاتها أو المصير المشترك، إلى السياق العام لنمطية سلوك الأفراد داخل الجماعة، بين توجه يعتقد بان السلوك المميز للجماعة ما هو إلا استجابة فردية لمثيرات أو مواقف اجتماعية مختلفة يبقى فيها الفرد متفرداً ووحيداً، وهو توجه انبرى للدفاع عنه عالم النفس الاجتماعي البريطاني **جون تيرنر John Charles Turner 1947-2011** وعارضه كثير من علماء النفس واعتبروه نزعة سلوكية متطرفة⁷⁹. غير أن هذا التوجه واصل مسيره العلمي وزخمه المعرفي الذي شاركت أرائه العديد من نظريات وبحوث علم النفس الاجتماعي المعرفي كنظرية المجال الحي **Lifes pace 1936** للسيكولوجي الأمريكي الألماني **لفين Kurt Lewin**، ونظرية المعايير **1936 Norms** لعالم النفس الاجتماعي التركي الأمريكي **شيريف Muzafer Sherif**، وبحث الأمريكي **آش Solomon E. Asch** عن تكوين الانطباع **Impression formation... وغيرهم⁸⁰**، وقد قدم هذا الاتجاه المعرفي نظرية جادة في علم الاجتماع وعلم الاجتماع النفسي هي النظرية (التفاعلية الرمزية **Interactionism** التي قدمت فهماً علمياً رصيناً للعلاقة الجدلية للثالث؛ الفرد **The individual**، الجماعة **group**، النواتج أو المخرجات الجماعية **Collective products** كالمعايير القيم الأفكار.... الخ، فالتفاعل الاجتماعي للأفراد داخل الجماعة ينشئ نواتج اجتماعية التي تُستمدج وتُنقل إلى الأفراد الأعضاء بالجماعة.

يذكر **تيرنر** انه على الرغم من التحول البارع لمفهوم الجماعة الذي ظهر بقوة في علم النفس الاجتماعي في الفترة ما بين 1950 و 1960، إلا انه خبى في بداية السبعينات لصالح مفهومين مرتبطين بالتمثيلات المعرفية ونتاج الجماعة؛ الاعتمادية المتبادلة **Interdependence** والتماسك **cohesion**، وهي في جوهرها العودة على مفهوم الفردية المطلقة **individualism implicit⁸¹**.

لقد دشّن عالم النفس الاجتماعي البريطاني **تاجفيل Henri Tajfel 1919-1982** من خلال نتائج بحوثه في (الإدراك و التأكيد) توجهاً علمياً ساد المعرفة الاجتماعية في أمريكا الشمالية في مرحلة الثمانينات، حين اكتشف النواحي المعرفية لعمليتي التميّط **Stereotyping** والتعصب **Prejudice⁸²**. ويعتقد

⁷⁹ - احمد زايد: **سيكولوجية العلاقات بين الجماعات؛ قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات**، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2006، ص 5.

⁸⁰ - نفس المرجع والصفحة.

⁸¹ - نفس المرجع والصفحة.

⁸² - المرجع نفسه، ص 7.

تاجفيل أن التحليل الكامل لسياق عملية التتميط لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار الوظائف الاجتماعية المتعلقة بها مثل التبرير Rationalization وان يأخذ أيضاً الأسباب والاختلافات الاجتماعية، إذ أن التحليل يحتاج بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين الجماعات (تعريف الذات) بوصفها عضواً في جماعة (الهوية الاجتماعية)⁸³.

في عام 1989 صاغ كل من **تيرنر** و**تاجفيل** العديد من الأفكار تحت مسمى الهوية الاجتماعية التي أضحت مدّرج العديد من الأبحاث النفسو-اجتماعية لاسيما المتعلقة بالعلاقات داخل الجماعات، والتي توسعت وتفرعت وتخصصت. يقترح **تيرنر** انه توجد نوعان من نظريات الهوية الاجتماعية: نظرية **العلاقات بين الجماعات** Intergroup Theory التي تضطلع بدراسة ومعالجة وتحليل الصراع والتغير الاجتماعي ومحاولة الأفراد البحث عن تميز جماعتهم عن باقي الجماعات لتحقيق هوية اجتماعية ايجابية، ونظرية **تصنيف الذات** Self_Categorization Theory النظرية الأكثر حداثة⁸⁴، وهي الأهم من بين النظريات التي نمت في كنف نظرية الهوية الاجتماعية، فهي ذات جوهر مبني على الأساس الاجتماعي المعرفي لعضوية الجماعة، ومعطاهها الرئيسي الداعي إلى أن الهوية المشتركة تنكر الذات الفردية.

وانطلاقاً من أساس الهوية الاجتماعية ظهرت في التسعينات من القرن الماضي العديد من النظريات والبحوث المفسرة للجماعة وآلية وجودها وتماسكها على غرار الأبحاث التي أجريت على المسابرة الاجتماعية Social Conformity والمعايير Norms والتعصب Prejudice، الأفكار النمطية stereotypical ideas ، بروز الهوية The emergence of identity ، دوافع الجماعة The motives of the group ، ومفهوم الذات The concept of self.....

ورغم الزخم المعرفي الاجتماعي الذي تناول مفهوم الجماعة، يبقى أسس تصنيفها وتقسيمها يضافي عليها نوعاً من التشتت وعدم القدرة على حصر المعنى في اتجاه وحيد دون آخر، ومن معايير التصنيف التي على أساسها يتم التناول العلمي للجماعة الأتي:

⁸³ - المرجع نفسه، ص 8.

⁸⁴ - نفس المرجع والصفحة.

الرقم	أساس التصنيف	النوع	مثال على النوع
1	التفاعل	أولية	الأسرة، الأصدقاء
		ثانوية	الأمة، الحزب السياسي
2	النظام	رسمية	رؤساء المصالح
		غير رسمية	الجماعات غير الرسمية في التنظيم كالجماعة القرابية
3	الاختيار	إجباري	الأسرة، القرابة الدموية، الجهة (الموطن)
		اختياري	النقابة
		فرض	الزمالة في العمل
4	التجانس	متجانسة	جماعة الدراسة، المستوى الوظيفي الأفقي
		غير متجانسة	النقابة (عدم التجانس الهرمي في الوظيفة)
5	إمكانية الانضمام	مقفلة	الطوائف الدينية
		محدودة	النقابة
		مفتوحة	النوادي الرياضية، الأحزاب السياسية
6	الاستمرار	طارئة ومؤقتة	رفقة السفر، رفقة التبرص والتكوين
		فترة محدودة	جماعة الدراسة، جماعة العمل
		دائمة نسبياً	الأسرة، الأمة
7	الطبيعية	طبيعية	الأسرة
		مصطنعة	معسكر
8	المكان	الجيرة	حارة، مكان العمل
		الجماعة المحلية	القرية
		الأمة	إقليم الدولة
9	الحجم	صغيرة	جماعة المكتب الواحد
		متوسطة	جماعة العمل في المؤسسة
		كبيرة	طلاب الكلية، أعضاء النقابة الوطنية
		كبيرة جداً	الأمة
10	الجنس	إناث	العملات في القسم النسوي من المصنع
		ذكور	عمال المؤسسة (ذكور)
11	السن	أطفال	رفقة الأطفال
		مراهقون	رفقة المراهقة
		كبار	كل أنواع الجماعات من كبار السن

الجدول (03) من إعداد الباحث يبين أسس تصنيف الجماعات الاجتماعية وأنواعها

II - 2 - ج- التنظير السوسيولوجي لموضوع الجماعة :

لعل التراث السوسيولوجي الذي تناول موضوع الجماعة والذي أكد على الأهمية القصوى لوجودها الاجتماعي ومضامين التفاعلات البينية داخلها ثري وذو زخم معرفي غير قليل، بدلالة النظريات التي تناولت موضوع الجماعة وتكوينها وخصائصها في سياق علمي متعدد الأوجه والمشارب وعبر جوانب مختلفة للمعالجة والتعاطي مع موضوعاتها.

ولأن النظريات التي تقارب لموضوع الجماعة كثيرة ومتعددة ومتداخلة الاختصاصات، أردنا فقط في هذا الجزء أن نستل من بعض تلك النظريات ما يُقارب لموضوع دراستنا و ما يفسر تَكونها وآلية انضمام الأفراد لها، وكذا تماسكها وديناميكيته داخل التنظيم.

أولاً: هومانز وتكوين الجماعة:

انطلاقاً من المفاهيم الثلاث؛ التفاعل Interaction، الأنشطة Activities، العواطف والأحاسيس Sentiments في تكوين وتماسك الجماعة التي تركز عليها نظرة عالم الاجتماع الأمريكي ومؤسس نظريتي السلوك الاجتماعي behavioral sociology والتبادل الاجتماعي Social Exchange **هومانز George Casper Homans 1910 - 1989**⁸⁵، يتم الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغير في احد هذه العناصر إلى تغير العناصر الأخرى⁸⁶. حيث يشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة. كما تشير الإحساسات والعواطف إلى الحالة النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، بينما تدل الأنشطة على الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.

وفي آلية تماسك الجماعة انطوت نظرية التبادل عند **هومانز** على فكرة رفض النظريات التي تؤكد على أن هناك بناءات تتشكل خارج الفرد، ولذلك فقد رفض أفكار **(دوركهايم)** حول مبدأ الانبثاق Emergence، كما رفض جميع الأفكار التي تركز على الكليات Collectivities وميلها إلى اعتبار الفرد غير ضروري كأعمال البلجيكي الفرنسي **ستراوس Claude Lévi-Strauss**⁸⁷، ليكون توجه **هومانز** في معالجة موضوع الجماعة نفسياً سيكولوجياً أكثر منه سوسيولوجياً، لأنه يعالج الجماعة من منظور وجود

⁸⁵ - ويكيبيديا

⁸⁶ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

⁸⁷ - محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

الفرد داخل هذه الجماعة، لذلك فقد استخدم مفهوم المعيار الاجتماعي Social Norm وبضرورة وجود الضبط الاجتماعي لخلق التوازن، ويرى أن علاقة "الاعتماد المتبادل Mutual Interdependence" هي التي توجد الضبط، فمن خلال الاعتماد المتبادل بين أعضاء المجتمع نجد أنهم يضطرون إلى الامتثال Conformity لمعايير معينة تسهل عمليات التبادل ومختلف مظاهر العلاقات الاجتماعية، فالمسألة ليست فيما يفرضه المعيار من قيد، ولكنه في تفسيره، فالأفراد يتكيفون وعندما يفعلون ذلك فإنهم يدركون صافي الفائدة والمنفعة من التكيف وهذا الموضوع يقع في مجال علم النفس الذي يتعامل مع إدراك الفائدة وتأثيرها على السلوك⁸⁸.

ثانياً: بيتر بلاو والأسس البراغماتية لتكوّن الجماعة:

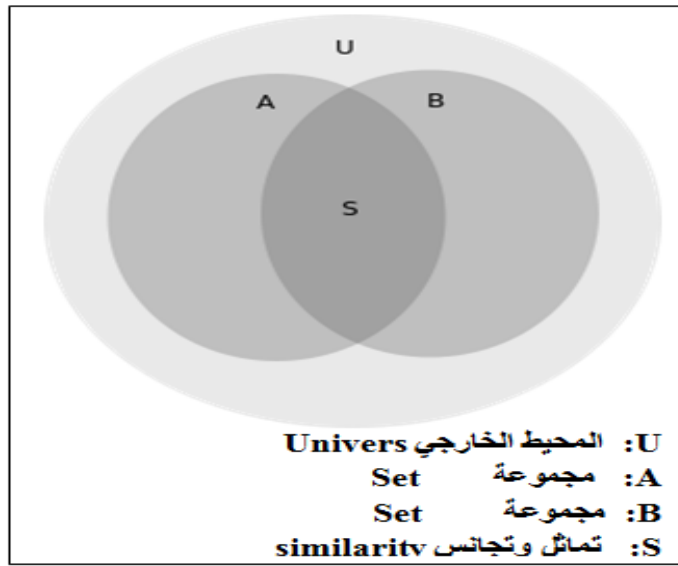
بالرغم من أن عالم الاجتماع والمنظر الأمريكي بيتر بلاو Peter Michael Blau 1918 – 2002 يبدأ بدراسة عملية التبادل الاجتماعي وتحليلها على مستوى العلاقات الفردية، إلا أنه يعمل على تجسير العلاقة بين هذا المستوى الأولي ومستوى التنظيمات والمجتمع. ويرى بيتر بلاو أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمردود المتوقع من قبل الآخرين. وفي تناوله لعملية التبادل الاجتماعي ينظر بلاو إلى الحياة الاجتماعية علي أنها سوق تفاوض تتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل⁸⁹. من هذا المنطلق الشمولي للنظرية فان نظرية التبادل لـ بلاو من النظريات الحديثة التي صاغت تفسير تكوين الجماعات، حيث قامت على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه من الانضمام للجماعة من عدمه على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، ونقصد بالتكلفة هنا الآثار المترتبة عن القلق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد ينجر نتيجة انضمامه للجماعة. أي أن أساس انضمام الأفراد إلى الجماعة (تكوّن الجماعة) والبقاء فيها (تماسك الجماعة) مرتبط أساساً بالبراغماتية النفعية لدى الأفراد.

⁸⁸ – المرجع نفسه، ص 51.

⁸⁹ – ويكيبيديا

ثالثاً: نظرية القرب المادي والمكاني Propinquity Theory :

وجود مجموعة من الأفراد داخل حيز جغرافي محدود (المكتب، المصلحة، الوحدة) تبعث لديهم حالة من الشعور بالانتماء أو الرغبة في الانضمام كجماعة، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات⁹⁰. أي أن العامل البيئي والجغرافي فعال في تكون الجماعة، حيث يساهم في تلاقي الأفراد وبالتالي حدوث عمليات التفاعل الاجتماعي الذي يبعث نوعاً من العواطف والأحاسيس والوعي بهذا التكتل الاجتماعي أي بتكون الجماعة، وعلى العكس من ذلك فالتباعد في الأمكنة والجغرافيا عامل سلبي ينعكس في تماسك الجماعة وتكونها.



الشكل (04) يمثل شكل افتراضي لتطبيق نظرية القرب المكاني⁹¹

رابعاً: نظرية التوازن أو الموازنة Balance Theory :

نظرية التوازن هي نظرية حول التحفيز أو الدافع لتغيير الموقف الذي اقترحه بروفيسور الأمريكي ذو الأصول السويدية هيدر فريتز Fritz Heider 1896-1988، حيث أنها تعطي مفهوم دافع الاتساق المعرفي على أنه الدافع نحو التوازن النفسي، وهو دافع يمثل الرغبة في الحفاظ على القيم والمعتقدات واحدة مع مرور الوقت. اقترح هيدر أن العلاقات العاطفية أو "المشاعر" تكون متوازنة إذا كان مكون المشاعر والعاطفة في النظام يؤدي إلى نتيجة إيجابية⁹². وعلى هذا الأساس فإن انجذاب الأفراد لبعضهم

⁹⁰ - الفريجات خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002، ص96.

⁹¹ - ويكيبيديا

⁹² - ويكيبيديا نقلا عن المصدر: John Wiley & Sons. New York, 1958. Heider, Fritz: The Psychology of Interpersonal Relations.

البعض يرجع إلى اتجاهاتهم المشتركة نحو أهداف أو أشياء معينة ومجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد فإنها تعمل على الوصول إلى توازن يتحقق من خلال الأهداف المشتركة.

فالجماعات الاجتماعية داخل التنظيمات تتكامل وتلتف دائماً حول معطى (الهدف) أو المنفعة المتوقعة من هذا التكامل رغم المظهر السيكولوجي العام الذي تمثله المشاعر والأحاسيس في هذه التكتلات الاجتماعية.

II - 2 - د- نماذج عن جماعة العمل الاجتماعية:

تندرج الجماعات الاجتماعية في التنظيم ضمن مستويين متميزين ومتوازنين؛ مستوى أول تحدده القواعد والقوانين البيروقراطية ويرتبط وجوده بالهيكلية الرسمية والخرائط التنظيمية للتنظيم، هو المستوى الرسمي أو التنظيم الرسمي، ومستوى ثاني تقرر وجوده من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم أو بالأحرى البناء الاجتماعي للتنظيم، وهو تنظيم غير منظم أو مخطط له إذ يتكون بطريقة تلقائية بسبب وجود الأفراد ضمن حيز جغرافي واحد أو متقارب، يتمكن من خلق نمطية معينة في سلوك الأفراد و نظام اتصالات متخصص وبآلية لضبط الأفراد و اندفاعاتهم من خلال قيم ومعايير متميزة، على أساسها تتماسك الجماعة وتكبر، وعلى أساسها أيضاً تضبط الأفراد وتحدد سلوكياتهم، يُسمى التنظيم غير الرسمي Informal organization وبين هذين المستويين تتوزع الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم في إطار المناخ التنظيمي العام و ضمن شروط التنظيم للبقاء وتحقيق الأهداف العامة، الأمر الذي يقتضي الاعتراف المتبادل بين الجماعات بضرورة الوجود والممارسة والتعامل.

II - 2 - د- أولاً: الجماعات الرسمية Formal Groups :

يذكر روثلبرجر F.Roethlisberger و ديكسون W.Dickson أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسية المعمول بها داخل التنظيم⁹³، وهو ما لا ينفي إطلاقاً وجود تفاعل اجتماعي بين أفراد هذا النوع من الجماعات، ونوع من التجاذب والمشاركة في المدلولات النفسية والسوسيولوجية، وتعتمد أنشطتها على التقنين والتنظيم العقلاني الرشيد فضلاً على توفر القواعد المحددة والأهداف الواضحة والقيادة المناسبة⁹⁴. تتوزع هذه الجماعات الرسمية

⁹³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁹⁴ - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 215.

على طول خط الهيكل التنظيمي الخاص بها، وعند التمييز بينها وبين الجماعات غير الرسمية فإن الأمر يقتضي استظهار الخصائص التي تميزها وتطبعها بمتلازمة الرسمية، ولنا أن نحدد بعضاً منها⁹⁵:

- يتم إنشاء هذه الجماعات بواسطة التنظيم الرسمي بهدف تحقيق أهداف معينة للمنظمة.

- لها سلطات ومسؤوليات وواجبات تخضع للهيكل التنظيمي الموجود.

- يقوم الرئيس في هذه الجماعة بممارسة السلطة والقيادة على باقي أعضاء الجماعة.

وتكاد الدراسات التي تناولت موضوع الجماعات الرسمية تجمع على وجود ثلاث أنواع منها⁹⁶:

أ- جماعات الأوامر (السيطرة): حيث تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والتنظيم الرسمي في المنظمة، ولهذا النوع قيادة تعطي الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة، ومن أمثلتها: قسم تأكيد الجودة.

ب- جماعات المهمة: تشكل من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقته بشكل نسبي، وهذا النوع قد يضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين بغض النظر عن مستواهم وموقعهم الوظيفي، مثل: جماعة جودة المنتج الجديد.

ج - الجماعات المقارنة: يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة، وهي ليست جزءاً من التسلسل الهرمي للتنظيم، وتتكون من مجموعة من الموظفين يتميزون بصفات وخصائص متشابهة جداً، ومن أمثلتها: جماعة التطوير.

غير انه في دراستنا نعتمد جماعتين رسميتين، جماعة الأوامر و جماعة النقابة، واعتبارهما تكتلان هامان لهم من السلطة الشرعية التي يمنحها لهما النظام البيروقراطي الخاص لكل منهما ما يجعل منهما الرافدين الأساسيين لهذا النوع من السلطة التنظيمية في الدراسة البحثية التي تتعلق بتوزع السلطة التنظيمية بين الرسمية وغير الرسمية.

1- جماعات الأوامر (السيطرة) Orders Groups:

هي مجموعة الأفراد المتوزعين على خط الهيكل البيروقراطي من المستويات الإدارية الفوقية، يملكون صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للمرؤوسين، من خلال سلطة شرعية لديهم مستقاة من القوانين

⁹⁵ - احمد السيد الكردي: جماعات العمل، مقال منشور في 22 افريل 2013، على موقع كنانة

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/527591>، تم الاطلاع عليه في 29 ماي 2017، على الساعة

19:07.

⁹⁶ - المرجع نفسه.

والتعليمات البيروقراطية للتنظيم؛ كالمدرء، رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب أو قادة مجموعات عمل، أو ما يُصطلح عليهم في ميدان التنظيمات (الإداريون Administrators)، يميل أفراد هذه الجماعة إلى الحفاظ على المكانة الاجتماعية (الراقية) التي تمنحها لهم مناصبهم القيادية، يطلق عليها البعض (الهيبة Prestige) منهم عبد الباسط محمد محسن ومحمد الجوهري الذي يرى تشابه هيبة بعض الأفراد رغم ما قد يفصل عنهم من بعد مكاني داخل المصنع من أهم العوامل التي تؤدي إلى التكتل كجماعة⁹⁷. جماعة تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والتنظيم الرسمي في المنظمة، ينتشر بين أعضائها انجذاب نفسي واجتماعي و تترسخ لديهم قيم ومعايير متميزة ومغايرة عن باقي أعضاء التنظيم، في هذا الإطار أجريت بعض التجارب حول اهتمامات الإداريين واهتمامات العمال، منها تجربة تم تقديم استبيان ب(10) أسئلة لأهم العوامل المهنية ويطلب من المبحوثين (إداريون وعمال) ترتيبها من (01) إلى (10) حسب الأهمية بالنسبة إليهم، فكانت النتائج متميزة بين نوعي العمال؛ ففي حين أعطى العمال الأهمية الكبرى للتقدير المعنوي والإحساس بأداء عمل مهم وتفهم الإدارة لمشاكلهم الشخصية، عبّر الإداريون عن أهمية الراتب والضمان الوظيفي والترقية⁹⁸. ولنا أن نحدد بعض العناصر التي تميز هذه الجماعة الآمرة عن غيرها من جماعات اجتماعية في التنظيم⁹⁹:

- تتبع هذه الجماعة التسلسل الرئاسي.
- تظهر على الخريطة التنظيمية، مثل الأقسام، والإدارات.
- تتميز بالدوام النسبي.
- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل .
- تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة .
- تؤثر الجماعة على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية .

⁹⁷ - حسان الجيلالي: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص173.

⁹⁸ - المرجع نفسه، ص190.

⁹⁹ - شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وديناميكية الجماعة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/ 2014

- تستمر الجماعة في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لهم والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

ويستمر تحيز هذه الجماعة وانغلاقها والتعصب لنظامها الداخلي حتى خارج أوقات العمل، فأعضائها يميلون إلى وضع حواجز وعدم الاختلاط بأفراد التنظيم الآخرين، ففي دراسة لحسان الجيلالي لاحظ الباحث في دراسة ميدانية أن عمال الإنتاج في المطعم يتحاشون الاختلاط بموظفي الإدارة ذلك أن هناك عدة أسباب تجعلهم لا يختلطون بهم ولا يشكلون جماعات معهم، ومن بين هذه الأسباب تلك النظرة الفوقية التي ينظر بها موظفو الإدارة للعمال¹⁰⁰.

يعمل أعضاء جماعة الأوامر إلى تثمين الأساليب التسلطية والقهرية التي وهبها لهم التنظيم البيروقراطي الرأسي وشغلهم للمواقع البنائية العليا، فيسعون إلى ضبط وتنميط سلوكيات الأفراد الأدنى منهم في هرمية السلطة، ويقومون باستغلال وابتزاز مواقعهم التنظيمية، ويحرفون سياسة التنظيم عن تحقيق أهدافه للوصول إلى أغراضهم الخاصة في ضوء الخلط بين نزعاتهم الذاتية نحو التسلط وسلطاتهم البنائية، الأمر الذي يؤدي إلى بروز ادوار تنظيمية فعالة تتمتع بصلاحيات سلطوية واسعة¹⁰¹. تجابه بها الجماعات الاجتماعية الأخرى في صراع تموقع للسلطة التنظيمية داخل المؤسسة.

(2) - جماعة النقابة Syndicate group:

كثيراً ما يتم في مجال التنظيم تداول مفهوم (علاقات العمل work's relationships) للدلالة على تلك الشبكة من العلاقات التي تنشأ بين شركاء العمل الاجتماعيين، خاصة عندما تبرز مشكلة تنظيم العمل و إعادة تنظيمه. ورغم الاختلاف المتباين في تحديد المصطلح من مدرسة معرفية إلى أخرى إلا أنها تشترك في كونها تُعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية، يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعاً خاصاً أو قطاعاً عاماً، وفي هذا الشأن يرى احد الباحثين

¹⁰⁰ - حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

1988، ص 1988.

¹⁰¹ - بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه،

جامعة باتنة، 2012، ص 43.

على أن علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناءً على علاقات إنسانية واجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية¹⁰².

وفي هذا السياق يذهب فريق من الباحثين في المجال التنظيمي إلى تركيز الانتباه على علاقات العمل كونها امتداداً طبيعياً لتشريعات العمل، في حين يعتقد آخرون أن علاقات العمل تتعلق بالمسائل التي تؤثر على العلاقات بين صاحب العمل والمستخدمين وبين النقابة والإدارة، كل من أجل ضمان أفضل حماية لمصالحه.

لقد أصبح لفظ علاقات العمل أو بالفرنسية Relations de Travail أو Les relations professionnelles للدلالة على العلاقات المهنية أما الناطقون باللغة الانكليزية فيستخدمون لفظ "العلاقات الصناعية" Industrial relations حقلاً معرفياً وتخصصاً أكاديمياً يُعالج جانباً من سوسيولوجيا العمل في المدارس والأقسام الأوروبية، يتخصص في البعد التشريعي والعلائقي وكذلك التفاعلي بين المكونات الأساسية للجانب البشري للعمل، ويدل على المسائل التي تؤثر في العلاقات بين صاحب العمل والمستخدم أو تجمعات أصحاب العمل والمستخدمين، وكذلك الظروف الخاصة بالعمل¹⁰³. إذن فعلاقات العمل بمفهوم بسيط هي تعبير عن علاقات الاستخدام بين النقابة وصاحب العمل في إطار الاتفاقية الجماعية.

تعد النقابة Syndicate اللاعب الأساسي في هذه العلاقات المهنية، والجماعة الاجتماعية التي تقوم بدور المفاوض والحامي لحقوق الأفراد العاملين ومتطلباتهم من النظام البيروقراطي الذي تمثله الإدارة، مُنحت الشرعية القانونية من خلال تشريعات العمل وقوانينه، وحازت الشرعية الاجتماعية من خلال قبول الأفراد لها كجماعة اجتماعية رسمية مُمثلة لهم و تتضمن قيمهم ومعاييرهم السوسيوثقافية المتميزة.

يتم تعريف النقابة في سياقات مختلفة حسب خلفية الباحث المتناول للموضوع؛ اقتصادي، إداري، أو نفسي...، و ترى السوسيولوجيا النقابة كمنظمة يكونها العمال في صناعة أو مهن متقاربة أو مشتركة ومتكاملة، وذلك بصفة اختيارية غرض تحسين حياتهم، والمساهمة الايجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع، وتدعيم فلسفته نظرياً وعملياً عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك¹⁰⁴، أي أن

¹⁰² - رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية؛ دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة،

أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص22.

¹⁰³ - Richard Hyman: The Political Economy of Industrial Relations; Theory and Practice in a Cold Climate, Macmillan, London, 1979, P4.

¹⁰⁴ - محمد نجيب توفيق: مرجع سبق ذكره، ص617.

النقابة تحمل ضمن مشاريعها المتعددة المطالبية والخدمية والتكوينية مشروع مجتمعي بما يتضمنه هذا المشروع من قيم ومعايير الممثلة لتوجهات الأعضاء الأفراد، والتي تمثل بنود اتفاق ضمني تحفظ للنقابة الديمومة والاستمرارية من خلال قبول الأفراد واحتضانهم لها.

* - 3- أرصدة النقابة Syndicate's assets:

تسعى النقابات العمالية إلى استخدام الأساليب القانونية والشرعية التي تخولها لها القوانين والتشريعات، وهي في الحقيقة تمثل وجهاً آخر من أوجه مصادر السلطة التنظيمية التي يوفرها التنظيم لهاته الجماعة الاجتماعية؛ فالمفاوضات الجماعية، والاعتصام، والإضراب، والاحتجاجات، وتقليص مستويات الإنتاج كلها وسائل وأساليب متاحة تُمكن النقابة من مجابهة الجانب الثاني للسلطة الرسمية (سلطة الإدارة)، وتحاول تعزيز هامش النفوذ والهيمنة لديها. ومن خلال هذه الأرصدة استطاعت النقابة في الكثير من الأحيان أن تفرض نفسها كشريك حقيقي وفَعَال في المعادلة التنظيمية؛ فالنقابات العمالية في بريطانيا مارست خلال سنوات الستينات والسبعينات تأثيراً كبيراً على الحكومة، فرضت بموجبه نفسها كشريك في رسم السياسة الاقتصادية والاجتماعية المطبقة من طرف الحكومة¹⁰⁵. وهو حال الكثير من النقابات العمالية الغربية التي استطاعت في ظل التطور الذي شهدته مجتمعاتها المحلية و صحة الظروف السياسية واستقلال قرارها الخاص أن تحتل موقعاً في عمليات التخطيط وصنع القرار السياسي، وهي مآلات لا تزال بعيدة عن الوطن العربي في ظل الظروف السوسيو-سياسية العامة ومحاولات تدجين العمل النقابي وإخضاعه بصورة أو بأخرى للإرادة السياسية الحاكمة. بل إن هناك دولاً لم تسمح بإنشاء التنظيمات السياسية والنقابية على غرار؛ المملكة العربية السعودية، دولة البحرين، سلطنة عمان، الإمارات العربية المتحدة، دولة قطر على الأقل إلى غاية 1994¹⁰⁶.

غير أن هذه الأساليب تخضع لعدة عوامل وظروف تقتضي من النقابة الوقوف عندها واعتبارها محددات توجيهية في اعتماد تلك الأساليب، كالوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة وتحليل ميزان القوى

¹⁰⁵ - زعموش فوزية: علاقة العمل النقابي بالعمل السياسي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر،

2012، ص120.

¹⁰⁶ - زهيرة، جحا: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013،

ص58.

حتى تتفادى النقابات الصدمات المباشرة التي تؤدي إلى الإضرار بمناضليها، بالإضافة إلى نوع المطالب ومضمونها¹⁰⁷.

* - 3-أ- المفاوضات الجماعية Collective bargaining :

ربما تعتبر المفاوضات الجماعية الوجه الأكثر سلمية للعمل النقابي المطلي، وهي الخطوة الأخيرة التي تسبق الاتفاقيات الجماعية Collective agreements التي تتجسد نتيجة لها، بين النقابة كممثل عن العمال وبين الإدارة الوصية. تُعرّف المفاوضات الجماعية على أنها عملية تفاوض بين أرباب العمل ومجموعة من الموظفين تهدف إلى إبرام اتفاقات¹⁰⁸، ويعرفها كذلك قاموس مصطلحات العمل Dictionnaire des termes du travail على أنها اتفاق يتم التوصل إليه من خلال التزام متبادل بين رب العمل والنقابة العمالية أو النقابات الممثلة للعمال¹⁰⁹.

يمثل الجلوس على طاولة واحدة بين وجهي السلطة التنظيمية الرسمية؛ النقابة و جماعات الأوامر- كهيئة وصية- نوعاً من النزال والمغالبة تتم في الأرضية الأقل عدوانية و الأكثر سلمية في ميادين العمل، وقد تكون المفاوضات الجماعية نتيجة في حد ذاتها ساقته الحركات الاحتجاجية بأوجهها المتعددة، أو هي المعركة المفروضة بين الطرفين قبل تحولهما إلى التصعيد و استخدام الأرصدة السلطوية الخاصة. وتتمر المفاوضات الجماعية بخمس مراحل هي¹¹⁰:

(1) مرحلة ما قبل المفاوضات.

(2) اختيار ممثلي الطرفين في المفاوضات.

(3) مرحلة إعداد إستراتيجية للمفاوضات.

(4) مرحلة إدارة المفاوضات.

(5) مرحلة توقيع الاتفاق.

لذلك فالنقابات تستعمل أسلوب المفاوضات الجماعية كوسيلة من الوسائل التي يجيزها لها القانون، تحاول من خلالها الحصول على المزيد من المكاسب المهنية والأرصدة الجديدة لصالح العمال على

¹⁰⁷ - إيمان النمى: دور النقابات العمالية في صنع سياسات الحماية الاجتماعية في الجزائر، دار ناشري للنشر

الإلكتروني، www.Nashiri.Net، ص 85.

wikipedia -¹⁰⁸

¹⁰⁹ - Frederic Delicourt: dictionnaire des termes du travail , édition de vecchi, Paris, 2001, P117.

¹¹⁰ - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية،

2007، ص 330-334.

طاولة المفاوضات، في حين تستخدمها الهيئة الوصية أيضاً لتعزيز مكانتها السلطوية أو على الأقل للحد من خسارتها إزاء النقابة المفاوضة، حيث يتجه مؤشر التحكم في المفاوضات وبسط الإرادة نحو ما تمليه عديد المعطيات المتعلقة بـ؛ الظروف السياسية والمهنية المتعلقة بالقواعد البيروقراطية المنظمة لآليات التفاوض وحدودها، موقع طرفين إزاء موضوع المفاوضات بين القوة والضعف، قوة النقابة، استماتة المفاوضين ... وغيرها. وبين جنباتها تتماهى المحددات السوسيو-ثقافية التي تلعب دوراً هاماً غير مباشر من خلال ما تمليه من قواعد بناء شخصية المفاوض من جهة، وبين المساندة الاجتماعية له من جهة أخرى، حيث يصبح للنقابي المفاوض الذي يملك رصيماً اجتماعياً لدى العاملين من حيث الالتفات حوله والطاعة له واعتباره امتداداً لإراداتهم وممثلاً لها قوةً مساندة له على طاولة المفاوضات، تظهر نتائجها من خلال التمسك بمطالبه و عدم التنازل عنها، والبعد عن الرضوخ لترهيب الإدارة وتهديداتها والتلويح بالعقوبات والجزاءات البيروقراطية، هذه الأخيرة التي تمثل أرصدة الهيئة الرسمية المفاوضة، تستخدمها في مغالبة الهيئات النقابية المفاوضة.

* - 3-ب - الاعتصام The sit-in :

قد يكون من احدث أنواع الاحتجاج المعروف، حيث يتوجه عديد العاملين تحت لواء النقابة باحتجاز منطقة جغرافية معينة قد تكون ساحة عامة داخل المؤسسة المعنية أو أمام مكتب الإدارة الوصية وتقوم بتعطيل العمل والضغط على الهيئة الوصية، وقد يستمر إلى عدة أيام. وهو وجه آخر من أوجه المغالبة وبسط السيطرة تستخدمها النقابة لإجبار الإدارة على النزول عند طاولة المفاوضات الجماعية، وهنا يتخذ الاعتصام منحى مؤشر السلطة بين النقابة والإدارة، الذي ينتهي لصالح الطرف القادر على تسييره بين أرصدة الإدارة ووسائلها الترهيبية وبين أرصدة النقابة وقدرتها على الاستئمان، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال قدرتها على إقناع العاملين وحملهم على الالتفاف حول مطالبها، الأمر الذي يستدعي استظهار جميع القيم والمعايير السوسيو-ثقافية من إيديولوجيا وقرابة و جهوية... وغيرها

* - 3-ج - الإضراب The strike :

يُعرّف الإضراب قانوناً على أنه الامتناع عن العمل مع التمسك بالوظيفة وهو في العادة عمل جماعي¹¹¹. أي هو الانقطاع الجماعي عن العمل هدفه الضغط على المؤجر للحصول على تنازلات أكثر، و يعتبر الإضراب جزء أساسي من العمل النقابي يتم التشريع له وفق قوانين وتشريعات منظمة وضابطة، فمثلاً في الجزائر نَظَّمَ المشرع الجزائري الإضراب في المواد من المادة 24 إلى غاية المادة 57

¹¹¹ - مصلح الصالح : مرجع سبق ذكره، ص 532.

من القانون 90-02 المؤرخ في 07/02/1990¹¹² المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية وممارسة حق الإضراب.

والواقع أن آلية الإضراب قديمة تسبق ظهور النقابات نفسها، فقد تم الاضطرار إلى هذا الأسلوب كنوع من المجابهة السلمية ضد الإدارة الرسمية، ومنازعتها للحصول على حقوق أو المطالبة بتحسين الأوضاع، ولقد أثبت هذا الأسلوب نجاعته في الكثير من المواقف النضالية، وأفضى إلى مفاوضات جماعية واتفاقيات تمكن العاملين من استئصال بعض المكتسبات المادية والمعنوية. وحقيق القول -حسب جمال البنا- أن النقابة التي تفتقر إلى وسائل تحقق بها هدفها فإنها ستكون حبراً على ورق ولا قيمة لها¹¹³.

و في جانب التنازع والصراع والمغالبة التي لا يخلو منها أي التنظيم، يعتبر الإضراب آلية في يد النقابة بمثابة مصدر حقيقي وشرعي للسلطة التنظيمية يُكسبها مناطقاً للنفوذ والهيمنة، وتستطيع من خلاله فرض إرادتها على السلطة الإدارية، ففي المجتمعات الرأسمالية تمكنت النقابة في الكثير من المواطن إجبار الرأسماليين على أن يجلسوا على قدم المساواة مع عمالهم حول مائدة المفاوضات، والفضل الأعظم في ذلك يعود إلى قدرة النقابة - في حالة تعنت الرأسماليين - على ممارسة حق الإضراب الذي يخسر هؤلاء الرأسماليين أكثر مما يخسرونه لو قبلوا شروط النقابة، فوجود الإضراب عامل أساس في نجاح المفاوضات الجماعية، وقد جاهد طويلاً في إقرار حق الإضراب¹¹⁴.

و لفهم أكثر لهذا الأسلوب السلطوي علينا ربطه بقدرة النقابة الممارسة للإضراب على تعبئة أفرادها، وهذا لا يتم بالقواعد والقوانين بقدر ما يتم بآليات التفاعل الاجتماعي والإقناع والمساومة والإكراه وغيرها، فنجد العامل القرابي أو الجهوي أو الإيديولوجي كثيراً ما يدخل في تكوين النقابات، وهذا الأمر يمثل نوعاً من الاتفاق الضمني بين الأفراد والنقابة، فتعمل النقابة على الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم في حين تطلب منهم الامتثال لمشاريعها ورؤاه التي من بينها الإضراب، الذي يأخذ هنا نمط التضامن الاجتماعي أكثر من الاقتناع الشخصي بمطلبية هذا الإضراب، لاحظ بشير محمد أن (النقابة الإسلامية للعمال SIT) تمكنت من تجنيد 72,5% من العمال، الذي يُعتقد بانتمائهم إلى الحزب السياسي (الجهة الإسلامية

¹¹² - الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخ في 07/02/1990، الباب الثالث (ممارسة حق الإضراب)، المواد 24-57.

¹¹³ - جحا زهيرة: مرجع سبق ذكره، ص 90.

¹¹⁴ - احمد حسن البرعي: الثورة الصناعية وآثارها الاجتماعية والقانونية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص 284.

للإنقاذ FIS) رغم عمومية الطرح المنهجي للضرورة التي لا تختلف كثيراً عن المنهجية القائمة قبلاً، فالاختلاف -يضيف- كان في المرجعية الثقافية ليس إلا¹¹⁵.

* - 3- د - تقليص ساعات العمل أو تقليص الإنتاج Reduce production :

تلجأ المنظمات النقابية كخطوة تصعيدية تسبق الإضراب التام عن العمل إلى التقليص من الإنتاج العام للمؤسسة سواء كان المنتج عيني أو خدمي أو قد تلجأ إلى التقليص من ساعات العمل، الأمر الذي قد يعتبر مرحلة تحذيرية قبل الإضراب أو نوع من أنواعه، جاء في مراسيم محكمة النقض الفرنسية الصادرة 05 جانفي 1979 و18 مارس 1994 أن الإضراب الحماسي la grève du zèle قد يتخذ عدة وجوه منها الإبطاء في العمل Ralentir le travail ، تعييب العمل Défectuosité من غير المنصوص عليه في العقد دون التوقف التام عن العمل¹¹⁶.

لذا فهذا الأسلوب القانوني والشرعي الذي تملكه النقابة قبل الدخول الفعلي في الإضراب والتوقف التام عن العمل يمثل نوع من أنواع الضغط على الهيئة الوصية وإشعارها بالدخول معها في نزاع المغالبة وبسط الإرادة والسيطرة، وفي خضم المغالبة بين طرفي السلطة الرسمية يظهر جلياً مصطلح الحد الأدنى من الخدمة Minimum service المنصوص عليه غالباً في قانون العمل، حيث بمجرد إيداع الإشعار المسبق بالإضراب تتخذ المنظمة النقابية المعلنة للإضراب مع صاحب العمل كافة الإجراءات و التدابير اللازمة لضمان المحافظة على المنشآت و الأملاك، وقد تتخذ الإدارة الوصية (الحد الأدنى من الخدمة) كذريعة للحد من معارضة النقابة بتوجيه (بروباجندا Propagande) كبيرة بشأنه¹¹⁷.

* - 4- كرونومتر التطور النقابي في الجزائر:

رغم وجود التنظيمات النقابية في الجزائر في مرحلة متقدمة - نوعاً ما- في 1878 بتشكيل الغرفتين النقابيتين بمدينة الجزائر، والتي مثلت الانطلاقة الأولى للعمل النقابي في الجزائر، إلا أن المشاركة الفعلية للجزائريين ظلت متواضعة للغاية لسببين رئيسيين؛ أولهما قانون الأهالي code de l'Indigénat الذي اعتمدته الإدارة الفرنسية في 28 يونيو 1881، ثم كان في عام 1887¹¹⁸ أن فرضته الحكومة الفرنسية

¹¹⁵ - بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 69.

¹¹⁶ - CNT: LA GRÈVE, COMMENT ÇA MARCHE ?, article publié sur <https://cntbesancon.wordpress.com/la-greve-comment-ca-marche-1er-partie/>, vue le 03/02/2018, 13:31

¹¹⁷ - المرجع نفسه.

¹¹⁸ - code de L'Indigénat, Le texte est tiré du site de l'Université de Laval au Québec

على جميع مستعمراتها. حاولت الإدارة الفرنسية من خلال هذا القانون إضفاء نوع من الشرعية على ممارساتها العنصرية بشرعنة هذه السلوكات وتقنينها، والذي انتهى بالجزائريين أن يصبحوا مواطنين بالدرجة الثانية في بلادهم محرومون من أبسط الحقوق المدنية والمواطنة كالعمل الجبري و السياقة الليلية فضلاً عن النشاط السياسي والنقابي. وثانيهما ضعف عدد العمال الجزائريين الذين يشتغلون في الصناعة لضعف الاستثمار فيها من جهة وسيطرة الأوروبيين على العمل في مختلف المهن، فقبل الحرب العالمية الأولى كان الجزائريون يشتغلون في اثنين من المهن المعروفة في تلك الفترة بينما كان العمال الأوروبيون يشتغلون في 221 منها¹¹⁹. لكن قوافل الهجرة الجزائرية نحو فرنسا بعد الحرب العالمية الأولى التي بلغت 92 ألف سنة 1923 بعدما كانت لا تتعد 05 آلاف في 1912 وانخرطهم في العمل الصناعي ساهم في خلق بروليتارية عمالية جزائرية نشطة لم تكن خاضعة لقانون الأهالي الجائر، والتي تبنت فيما بعد خطابات النضال العمالي الخاص بالكونفدرالية العامة للشغل CGT و الكونفدرالية العامة للعمال الودوبيين¹²⁰ CGTU.

أما في الجزائر فرغم التنامي المستمر لعدد النقابات في الجزائر التي يُظهرها الجدول التالي:

عدد النقابات المضافة في الفترة بين 1901-1911	عدد النقابات		المدينة
	سنة 1911	سنة 1901	
77	126	49	الجزائر
32	54	22	قسنطينة
31	61	30	وهران
140	241	101	المجموع

الجدول (04) يبين تنامي عدد النقابات في الجزائريين 1901-1911¹²¹

http://www.axl.cefam.ulaval.ca/afrique/indigenat_code.htm، تم الاطلاع عليه في 2018/01/21 على الساعة

06:55.

¹¹⁹ – إدريس بولكعبيات: الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين؛ إشكالية العجز المزمّن عن فك الارتباط بالمشروع السياسي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12، الصفحات (149-162)، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2007، ص 150.

¹²⁰ – جحا زهيرة: مرجع سبق ذكره، ص119.

¹²¹ – شطبي حنان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010. نقلاً عن

(Ugta N special , juin 1971,p49)، ص 50.

إلا أنها بعيدة عن الجزائريين، حيث منشأ هذه النقابات ونشاطها في غالبية من المستوطنين الممثلين لأكثر من 99.1% من الطبقة العاملة في الجزائر في تلك الفترة.

المدينة	النقابة	سنة التأسيس
الجزائر	الغرفة النقابية لعمال المعادن في مدينة الجزائر	09 نوفمبر 1878
	الغرفة النقابية لعمال الطباعة الحجرية في مدينة الجزائر	15 نوفمبر 1878
	نقابة تجار المفروشات	ديسمبر 1878
	إتحاد شغيلة الجزائر	1880
قسنطينة	نقابة الطبّاخون وصانعو الحلوى	1880
	الاتحاد النقابي لعمال الطباعة في قسنطينة	1881
وهران	عمال المطابع وحائكو السجاد في وهران	1881
عنابة	الاتحاد النقابي لعمال الطباعة والتجليد في عنابة	1882

الجدول (05) مثال عن النقابة وسنة تأسيسها¹²²

وظل الحال على ما هو عليه من اغتراب الجزائريين عن العمل النقابي إلى غاية 1932 أين اعترف المستعمر للجزائريين بالحقوق النقابية، الأمر الذي جعل من الفترة ما بين الحربين العالميتين فترة ذهبية لتطور الحركة النقابية في الجزائر وازدهارها.

السنة	1933	1936	1937	1938
عدد المنتسبين الجزائريين (بالألف)	12	80	90	250

الجدول (06) يبين ازدياد عدد المنتسبين للحركة النقابية في الجزائريين عامي 1933-1938¹²³

لقد أدى قصور الوعي لدى النقابية الفرنسية الذي ظهر جلياً في مجازر 08 ماي 1945 حين عملوا على تحويل الصراع إلى صراع عنصري يهدف إلى تحقير الأهالي وخلق طبقة عاملة أرستقراطية أوروبية على حساب الجزائريين إلى الانسحاب الجماعي للعمال الجزائريين من النقابات، وتحول جوهر العمل

¹²² – المرجع نفسه، نقلاً عن (مجموعة من الباحثين، دراسات عن الطبقة العاملة في البلدان العربية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1982)، ص 49-50.

¹²³ – إدريس بولكعبيات: مرجع سبق ذكره، ص 151.

النقابي إلى العمل السياسي المشارك في رفع القضية الجوهرية المتعلقة بالوجود الوطني، من خلال الانضمام الجماعي إلى الأحزاب السياسية الجزائرية في انتظار تشكيل نقابي وطني، و الذي ظهر فيما بعد في شكل الاتحاد العام للعمال الجزائريين UGTA في 24 فيفري 1956 الذي استطاع إن يضم بعد شهر من تأسيسه 110 آلاف منخرط موزعين على 72 فرع نقابي¹²⁴، مَثَّل في فترة حرب التحرير الذراع النقابي لجبهة التحرير الوطني FLN من خلال تنظيمه للسلسلة من الإضرابات استجابة لندائها، أهمها تنظيمه لإضراب جانفي 1957 دعما للقضية الجزائرية التي كانت تُناقش في الأمم المتحدة.

بعد الاستقلال مباشرة في صيف 1962 لاحت في الأفق بوادر أزمة حادة بين جبهة التحرير الوطني والاتحاد العام للعمال الجزائريين نتيجة للموقف الحيادي الذي لعبه هذا الأخير في الصراع السياسي القائم بين الحكومة المؤقتة وبين جبهة التحرير التي انتصرت فيه¹²⁵. مما أدى إلى وقوع صراع بين التنظيمين. وتضاعف هذا الصراع عندما طالبت المركزية النقابية بلعب دور سياسي و المشاركة في وضع الدستور بالإضافة إلى الكشف عن الرغبة في الاستقلال عن جبهة التحرير الوطني. رغم التوصل إلى اتفاق في 20 ديسمبر 1962 لإنهاء الخلاف، اعترف فيه الحزب للمركزية النقابية بالحرية في تنظيم نفسها، على أن تلتزم في المقابل بتأييد السلطة في سياستها الاقتصادية والاجتماعية¹²⁶.

بعد 1965 ظهرت رغبة الدولة الجزائرية في تبني منهج الاشتراكية و اعتمادها مركزية اتخاذ القرارات بعد سنوات البحث عن المستقبل الاقتصادي للبلد الناشئ، و هي المرحلة التي أذنت بانتهاء الوجه المطلبي والنضالي للنقابة الجزائرية -المختزلة في UGTA- لصالح التجنيد لخدمة مخططات الدولة السوسيو-اقتصادية والدفاع عنها تحت لواء الحزب الأوحد والنقابة الأوحد التي امتدت إلى غاية 1989.

عرفت الجزائر في 1989 فك الارتباط بين الاتحاد العام للعمال الجزائريين وبين حزب جبهة التحرير الوطني الذي كان يمارس سياسة أبوية على المركزية النقابية من جهة، كما فك الارتباط بين الاقتصاد والسياسة من جهة أخرى، حيث أعيد الاعتبار لمسيرتي المؤسسات فمنحت لهم صلاحيات واسعة وقلص دور النقابة ليختزل إلى الجانب المطلبي. وبعد التعديل الذي شهدته الدستور الجزائري في إطار التعددية السياسية وانتهاء نظام الأبوية الممارس من قبل النظام على جميع المناحي المؤسساتية للدولة طيلة ثلاث

¹²⁴ - المرجع نفسه، ص152.

¹²⁵ - المرجع نفسه، ص153.

¹²⁶ - المرجع نفسه والصفحة.

عقود، حيث نجم عن هذا التعديل أوضاع جديدة تختلف جذرياً عن فترة الأحادية، ويمكن إجمالها فيما يلي¹²⁷ :

- الحق النقابي مضمون لكل المواطنين .
 - تنظيم النقابات حق مضمون وذلك بهدف الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائها .
 - إلغاء احتكار الإتحاد العام للعمال الجزائريين .
 - تسهيلات قانونية لتشكيل النقابات .
 - عدم ارتباط النقابات بالأحزاب السياسية أو بالدولة الحاكمة .
- الامر الذي اذن بظهور العديد من الحركات السياسية والنقابية التي أخذت بُعداً فئوياً وآخر سياسياً، ارتبط في كثير الاحيان بالحركات والأحزاب السياسية التي ظهرت في تلك الفترة وأعتبرت امتداداً لها، وفي مايلي الحركات النقابية التي تم اعتمادها منذ 1990.

الرقم	النقابة	تاريخ التأسيس
01	النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية	1990
02	النقابة الوطنية للقضاة الجزائريين	
03	النقابة المستقلة لعمال البترول	
04	النقابة الوطنية لصحافي التلفزة	
05	الاتحاد الوطني لعمال التربية	
06	النقابة المستقلة لموظفي الضرائب	1991
07	كونفدرالية نقابات القوى المنتجة	
08	النقابة الوطنية لعمال النسيج	
09	النقابة الوطنية لصناعة أنابيب الغاز	
10	النقابة الوطنية لممارسي الصحة العمومية	
11	النقابة الوطنية للأساتذة المبرزين في العلوم الطبية	
12	النقابة المستقلة لعمال التربية	
13	النقابة الوطنية للأثار	
14	النقابة الوطنية لمستخدمي الملاحة الجوية	

¹²⁷ - شطيبي حنان: مرجع سبق ذكره، ص 73.

15	النقابة الوطنية لصحافي وكالة الأنباء	
16	النقابة الوطنية للطيارين الجزائريين	1992
17	نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي	
18	النقابة الوطنية لجراحي الأسنان	1993
19	النقابة الوطنية لمسيري المؤسسات العمومية	1994
20	النقابة الوطنية للنقل الجزائري	1995
21	النقابة الوطنية للصحافيين	1999

الجدول (07) يمثل أهم النقابات الجزائرية التي اعتمدها بين 1990 و1999¹²⁸

وبهذه الوتيرة تطور النشاط النقابي الفئوي في الجزائر الذي تبلور تدريجياً مع التطور الذي شهدته النقابية العالمية، حيث أوضح وزير العمل السابق الطيب لوح أن التمثيل النقابي يمس 22% من مجموع العمال الجزائريين، و أن عدد المنظمات النقابية المعتمدة في الجزائر لغاية 2010 بلغ 88 منظمة، من بينها 58 نقابة للأجراء و 30 منظمة لأرباب العمل، و 33 نقابة تنشط في قطاع الوظيف العمومي 13 منها تتواجد بقطاع الصحة فقط، أما القطاع الاقتصادي ذكر لوح أنه تمثله منظمة وحيدة تتمثل في الإتحاد العام للعمال الجزائريين¹²⁹.

II - 2 - د - ثانياً - الجماعات غير الرسمية Informal Groups:

في الواقع تتضمن المؤسسات أكثر مما توضحه هيكلتها وخرائطها التنظيمية، فهي تحوز ضمن جنبات التفصيل التنظيمي بناءات اجتماعية غير رسمية تتوزع أفقياً وعمودياً وضمن التعقد الشبكي للتفاعلات والاتصالات داخل المؤسسة. تتميز بتلقائية المنشأ والتكوين وبسلاسة التفاعل الاجتماعي والاتصال بين الأفراد، تترتب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من إفرازات البناءات والنظم الاجتماعية كالقربة والانتماء العرقي أو الديني أو الاشتراك في مكان الإقامة

¹²⁸ - رفيق قروي: مرجع سبق ذكره، نقلاً (عن المصدر : مديرية الدراسات والتخطيط ، وزارة العمل والحماية الاجتماعية سنة 2000)، ص96.

¹²⁹ - جزائرس: التمثيل النقابي في الجزائر لا يتعدى 22 بالمائة، مقال منشور على الموقع <https://www.djazairess.com/echchaab/10931>، بتاريخ يوم 15 - 10 - 2010، تم الاطلاع عليه في 2018/02/03 على الساعة 21:54.

أو الاشتراك في الطموح الخارج عن أهداف التنظيم الأصلية¹³⁰. تعرف الجماعات غير الرسمية على أنها كتل اجتماعية تتخللها شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة¹³¹. أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي¹³².

ونظراً للزخم المعرفي الذي تناول موضوع الجماعات غير الرسمية في التنظيم، فإن التعريفات التي تناولتها كثيرة ومتعددة ومتشابهة، أجمعت على الاعتراف بوجودها بالتوازي مع التنظيم الرسمي، وطابعها الاجتماعي من علاقات وتفاعلات واتصال وثقافة معيارية خاصة، غير أنها اختلفت في التعامل معها؛ بين كونها كيان دخیل يعوق العملية التنظيمية، ويساهم في هدر الوقت والجهد وإضافة حالة من اللانتماء والتشتت، الأمر الذي يحيد عن أهداف التنظيم الرسمية و يسلب الموارد الخاصة، وبين من يعتقد بإيجابية بل بضرورة وجودها إلى جانب التنظيم الرسمي، كما يتضمنه تعريف **مصطفى عشوي**: "الجماعات غير الرسمية هي الجماعات التي عينت رسمياً لإنجاز عمل محدد في إطار رسمي، وهذه العلاقات اللارسمية تصبح الإيقاع العملي لإنجاز العمل المحدد"¹³³.

III - التنظيم بين شرعية الإدارة وعمومية الضبط الاجتماعي legitimacy of management and general social control

فضلاً عن كونه هيكلاً بيروقراطياً يستند إلى قواعد وخرائط تنظيمية تعمل على تحديد معالمه الرئيسية وغايات وجوده يتضمن التنظيم المؤسساتي كتلاً اجتماعية تنتشر على طول الخط التنظيمي، و مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية، حيث يمثل نسقاً مؤسسياً مُنتجاً لنسق اجتماعي، تدرج في خضمه التفاعلات الاجتماعية والعلاقات البينية المحددة لطبيعة ممارسة الفعل التنظيمي في إطار المناخ التنظيمي العام، وبخاصية ديناميكية حركية مُنتجة للقيم والمعايير المتضمنة، وقادرة على إعادة إنتاجها أو

¹³⁰ - احمد الأصفر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2004، ص 64- 65.

¹³¹ - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 235.

¹³² - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 312.

¹³³ - مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

تغييرها، لما للتنظيم من قدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه¹³⁴. فالازدواجية النسقية للتنظيم تطرح إشكالاً كبيراً بالنسبة للدراسات والأطروحات التي تعتمد إلى المعالجات التقنية للتنظيم، والتي تنطلق من مشكلات التسيير و عوائق البيئة، متجاهلةً النسق الاجتماعي التنظيمي بمكوناته الاجتماعية والتفاعلية وعلاقات السلطة والقيادة، وما يرتبط بها من مهام تنظيمية رسمية و رهانات شخصية وأهداف خاصة.

لم يستطع التنظيم البيروقراطي رغم تأكيده على خطابات العقلنة والترشيد إلا أن يترك - بقصد أو بغير قصد- ثغرات بنيوية، تكمن في تفاصيل المضامين البيروقراطية الموجهة، والتي تمثل مجالات الحرية و المناورة وبناء الاستراتيجيات الفردية والجماعية، يعمل الأفراد من خلالها على التوقع و تعزيز هوامش السلطة التنظيمية غير الشرعية، وتسخيرها لخدمة مقتضياتهم الشخصية يسميها **جانيو P.Jarniou** بنسق الفاعلين¹³⁵، في أولوية تسبق متطلبات التنظيم من مقولات الأداء والفعالية والأهداف التنظيمية العامة، التي يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تفعيلها والتأكيد عليها. لذلك يقتضي عند محاولة فهم المؤسسة وتفسير سلوكيات الأفراد التنظيمية، اعتبارها مجال سياسي و مجال للفعل الاجتماعي للأفراد أعضاء التنظيم، الذين هم في ظل عوائق البناء الاجتماعي وعوائق التنظيم البيروقراطي يعملون للحصول على سلطة داخل المنظمة تمنحهم مكانة تفاوضية معها ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين للبناء الاجتماعي داخلها. وبذلك تكون المؤسسة نسقاً سوسيو-سياً ومجالاً ثقافياً زاخراً بإنتاج القيم والمعايير المختلفة، والتميزة المعالم؛ الشخصية والجماعية والتنظيمية.... حيث تُعتبر هذه المعايير بمثابة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل مظاهر البناء الاجتماعي ونظمه المختلفة، وتلعب هذه المعايير الدور الوظيفي في التنسيق بين البناءات والنظم الاجتماعية بصورة عامة¹³⁶، والتي تُعتبر أيضاً رافداً آخر أكثر تعقيداً في معادلات السلطة والضبط. كما أن تمثيلات الأفراد لهذه القيم والمعايير هو ما يميز سلوكياتهم التي تندرج ضمن مقتضيات الفعل الاجتماعي المحكوم بميكانيزمات الضبط الاجتماعي.

والحديث عن الفعل الاجتماعي في التنظيم يؤدي بنا إلى نوع من التيه وعدم القدرة على تحديد مصادره وضوابطه وأحكامه فهو في الأساس توليفة من علاقات اجتماعية متفاعلة، لكن هذا العلاقات يحددها مجال تنظيمي يضم مجموعة من القواعد القانونية الرسمية سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، ويوجهها

¹³⁴ -Alain Touraine: **pour la sociologie**, Edition du seuil, Paris, 1974, P 97.

¹³⁵ - بن عيسى مهدي: **ثقافة المؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص156.

¹³⁶ - عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم اجتماع التنظيم**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 214.

إطار مرجعي من المعايير¹³⁷، التي تؤدي وظائف ثلاث حسب **جون بيار دار Jean Pierre Darre**¹³⁸:

- 1- وظيفة عملية: حيث توجه السلوكات والقرارات والأفعال.
 - 2- وظيفة رمزية: المعايير وسيلة اتصالية رمزية داخل الجماعة.
 - 3- وظيفة شعائرية وطقوسية: تقوم بدور تحديد هوية للجماعة.
- فالفرد في سلوكياته محكوم بجانبه الضبط؛ الرسمي أو الشرعي (القانون) و غير الرسمي (المعيار)؛ القانون أو القاعدة البيروقراطية المحددة للسلوك والتي لها طابع الإلزام، لما لها من آليات العقوبة والجزاء يحددها النظام البيروقراطي، أما المعايير فلها طابع الإلزام الأخلاقي لان مخالفتها لا يترتب عليها في الغالب تداعيات عقابية وجزائية، وإنما يترتب عليها رد فعل من الجماعة التي ينتمي إليها كالرفض والنبذ والإبعاد.

ومن المفروض حسب - **جارنيو** - أن تكون القوانين امتداداً للمعايير، حيث تأتي كترجمة للمعايير أو تحديد وتوضيح لها وبذلك تتحول هذه المعايير من صفة التوجيه فقط إلى صفة الالتزام بالسلوكات داخل المنظمة كالأهداف الإنتاجية، ويمكن أن تكون كمقياس عام يوجه التنظيمات داخل المؤسسة، حيث عندما لا تلتزم السلوكات بهذا المقياس يمكن تحويلها إلى قوانين إلزامية ضمن هذا المنطق، أي أن القوانين تأتي كامتداد للمعايير في توجيه وتحديد السلوكات داخل المنظمة¹³⁹. بمعنى أنه عندما يحدث أن يفرز القانون قراراً، يعمل المعيار على نسج الإطار الثقافي للقرار نفسه.

وعموماً تأخذ العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين شكل النظام الاجتماعي الذي يتحدد من خلال قنوات التفاعل، فتتلخص قرارات الإدارة التنظيمية كتوزيع الأعمال والمهام والمكافآت والأجور وفق معايير اجتماعية وأخلاقية تقرها الثقافة الاجتماعية والعرف العام، والتي هي في الأساس خاضعة لآليات الضبط الاجتماعي، أي أنه عندما تخرج الإدارة عما هو مألوف من قيم اجتماعية ومعايير أخلاقية ونظم التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، فإنها تفقد شرعيتها تدريجياً وتتضاءل إمكاناتها وتصبح عبئاً على التنظيم¹⁴⁰.

¹³⁷ - Pierre Jarniou: **L'Entreprise comme système politique**, édition Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 1981, PP 49 -50.

¹³⁸ - بن عيسى مهدي: ثقافة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

¹³⁹ - المرجع نفسه، ص 158.

¹⁴⁰ - احمد الأصفر: مرجع سبق ذكره، ص 185.

عند انتقال مفهوم الانضباط إلى الحياة الاجتماعية (الضبط الاجتماعي) أصبح يدل على ممارسة الفرد لعملية الضبط على نفسه لجعلها خاضعة للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والدينية التي يستقر عليها المجتمع ويبنى عليها. وانطلاقاً من المصوغ المعرفي الذي مفاده أن الفروق الثقافية والحضارية بين الشعوب، كما يذهب إلى ذلك غيرت هوفستيد Geert Hofstede ودانييل بولنجر Daniel Bollinger كثيراً ما تظهر في مجالات الإدارة ونظمها¹⁴¹، تصبح قوة التنظيم الإداري وشدة الارتباط بين مكوناته إنما تأتي نتيجة ثلاثة عوامل أساسية يمكن إبرازها في¹⁴²:

1- وحدة المعايير الثقافية و الحضارية التي تشكل خلفية السلوك التنظيمي لجميع الأفراد باختلاف مستوياتهم.

2- درجة تمثل عناصر الإدارة للمعايير الثقافية والحضارية في المجتمع المعني، والتي تمثل درجة ارتباطهم بالتنظيم.

3- درجة تمثل المرؤوسين للمعايير الثقافية والحضارية في المجتمع المعني، والتي تمثل درجة ارتباطهم بالتنظيم.

وخلاصة القول أن الممارسة الإدارية تقوم في أي تنظيم على دعامتين أساسيتين، تستمد الأولى أبعادها من شرعية السلطة التي تمارسها الإدارة، وتتصل الثانية بمعايير الانضباط الاجتماعي السائدة في المجتمع. وفي حين تتيح شرعية السلطة ممارسة الإدارة على النحو الذي يقره النظام الاجتماعي، تنظم معايير الانضباط عمل المرؤوسين على النحو الذي يقره النظام الاجتماعي نفسه. فتصبح ممارسة السلوك الإداري بشقيه (رؤساء ومرؤوسين) موجهة بمعايير النظام الاجتماعي الواحد وأحكامه¹⁴³.

خلاصة الفصل:

تفرز الهيكل البيروقراطية للتنظيم العديد من المحددات والضوابط، التي يسعى بموجبها التنظيم إلى تنميط سلوكيات الأفراد وأفعالهم الاجتماعية داخل هذا المجال البيروقراطي، في محاولة منه ترشيد وعقلنة هذه الأفعال وتوجيهها بما يخدم استقرار المؤسسة ويضمن سيرورتها، فأنتج نظاماً علمياً يقوم على أساس علاقات السلطة ومخرجاتها، في فهم واضح لأهميتها وتجلياتها عند الحديث عن الضبط و الترشيح. لذا

¹⁴¹ - المرجع نفسه، ص 187.

¹⁴² - المرجع نفسه، ص 186.

¹⁴³ - المرجع نفسه، ص 185.

فان هذا الفصل " دراسة سوسيو- نظرية للتنظيم " حاول تناول التنظيم من الزاوية السوسيولوجية والنظرية للسلطة فيه، فكان الجزء الأول معبراً عن **التصور السوسيولوجي** لهذا البناء البيروقراطي من حيث مدلولاته في مجال سوسيولوجيا المؤسسة، مخرجاته الاجتماعية والثقافية والهوياتية وكذا تراثه السوسيولوجي. في حين اهتم الجزء الثاني من الفصل **بالدراسة التحليلية للتنظيم**، وفيه تم الحديث عن المحددات البيروقراطية الضابطة للسلطة التنظيمية الرسمية، واهم **الجماعات الاجتماعية** التي يحتويها هذا التنظيم، واهتم الجزء الأخير من الفصل بتحليل العلاقة السلطوية التي يتعاطى معها التنظيم، التي تجمع بين البعد الرسمي للسلطة التنظيمية الذي تمثله الإدارة، وبين البعد الاجتماعي للسلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية، هذه العلاقة المدرجة تحت العنوان " **التنظيم بين شرعية الإدارة وعمومية الضبط الاجتماعي**".

وبانتهاء هذا الفصل الثالث ينتهي التناول النظري لمتغير الدراسة المستقل "المحددات السوسيو- تنظيمية"، وسوف يتم في الفصل الموالي المعنون بـ "دراسة سوسيو-تحليلية للسلطة التنظيمية" تناول متغير الدراسة التابع (**السلطة التنظيمية**)، تناولاً سوسيولوجياً يوضح العلاقة القائمة بين المجالين الاجتماعي والتنظيمي وارتباطها بموضوع السلطة.

الفصل الثالث

دراسة سوسيو-تحليلية للسلطة التنظيمية

- تمهيد

I - المقاربة السوسولوجية للسلطة التنظيمية داخل
التنظيمات

I-1- السلطة كمفهوم مركزي في التراث السوسولوجي

I-2- التأصيل النظري لتوزيع السلطة التنظيمية

I-3- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

II - السلطة التنظيمية بين جدلية النسق التنظيمي و
المظهر السوسيو- ثقافي

II-1- تنميط السلطة من حيث الرسمية

II-2- مصادر السلطة التنظيمية من منظور التحليل
الاستراتيجي لكروزه

- خلاصة الفصل

دراسة سوسيو - تحليلية للسلطة التنظيمية

Socio-analytical study of Organizational power

تمهيد:

تَمَكُّزُ الدراسة حول محور السلطة التنظيمية فرض علينا كمدخلٍ تمهيديٍّ اعتماد فصلاً سوسيو- تحليلياً للتنظيم-الفصل السابق- تَمَّ فيه التنويه إلى أهم **المحددات التنظيمية** التي يُقَرِّها التنظيم ويتفاعل معها الأفراد كأسس لاكتساب سلطة شرعية وقانونية تُمارس في خضم أدائهم لأدوارهم ووظائفهم داخل التنظيم من جهة، وهامشاً موازياً-البعد غير الرسمي- مثل أطره الاجتماعية جماعات غير رسمية نشأت من خلال الروابط والتفاعلات الاجتماعية على طول خط التنظيم من جهة ثانية. وبين هذا وذاك تبقى السلطة التنظيمية المحور الأساس في الدراسة والتحليل، وهو ما سنتناوله في هذا الفصل الموسوم بـ "دراسة سوسيو -تحليلية للسلطة التنظيمية".

إن **تنميط السلطة** كظاهرة تنظيمية سلوكية واجتماعية، تستمد أسسها ومصادرها من ذاتية وشخصية ممارسيها بصفاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم التنظيمية، كفيلة بتحديد مدى استقرار التنظيم وتوازنه، الأمر الذي جعل بحوث السلطة التنظيمية في طليعة الدراسات السوسيولوجية والإدارية منذ الإرهاسات الأولى لظهور التنظيمات ونشأتها، كما أن الدارس والمتتبع لتطور التنظيمات يلاحظ التطور المصاحب للتنظيم المتعلق بالسلطة التنظيمية نظرياً ومنهجياً، يدلل عليه الكم الهائل في تراكم البحوث والدراسات ذات الصلة، وتنوع جوانب التناول والطرح والتشخيص.

في هذا الصدد جاء هذا الفصل ليعالج جانباً مهماً من هذه الظاهرة، وهو جانب توزعها بين رافديها الأساسيين الرسمي وغير الرسمي، ومحاولاً تحليل هذه الظاهرة وسبر غورها من خلال الوقوف أولاً على **المقاربة السوسيولوجية للسلطة التنظيمية** داخل التنظيمات، وهو الجزء المفاهيمي الذي يبحث في ماهية السلطة كمفهوم مركزي في التراث السوسيولوجي بشكل عام، ثم التأسيس النظري للجانب التنظيمي منها، في حين يشتمل الجزء الثاني لهذا الفصل على **السياق الجدلي بين النسق التنظيمي والمظهر السوسيو- ثقافي**، يتناول تنميط السلطة التنظيمية من حيث الرسمية، مصادر اكتسابها وآليات ممارستها، وتمثلات العمال الجزائريين لها كدراسة تشخيصية لها داخل المؤسسة الجزائرية.

I - المقاربة السوسيولوجية للسلطة داخل التنظيمات:

قبل الغور في تفاصيل السلطة التنظيمية داخل التنظيمات، اقتضى منا الأمر البحث في سراديب المفصل السوسيو- تاريخية للسلطة، باعتبار فهم السلطة التنظيمية مرتبط بشكل أو بآخر بما ينعكس على التنظيمات من تأثيرات البناءات الاجتماعية الكبرى، وهو ما يسوقنا إلى القول بالنسقية الجزئية Partial systemic للتنظيمات داخل النسق الأكبر (المجتمع).

I - 1- السلطة كمفهوم مركزي في التراث السوسيولوجي:

إن موضوع السلطة قديم قدم المجتمعات البشرية، حيث لا يمكن أن نتصور أي تجمع إنساني دون أن تكون به سلطة تعبر بشكل ما عن علاقات للقوة والنفوذ والهيمنة. يشير التاريخ إلى أنه ما إن وُجد عدد من الناس في مجتمع واحد - مهما كانت هذه المجتمعات بسيطة أو معقدة - إلا وُجدت سلطة بشكل من الإشكال، تحدد أبعاد العلاقات المختلفة بين الأفراد. ومن المهم الإشارة إلى أن كُنه السلطة هو عينه لدى الجماعات المختلفة؛ فهي متضمنة في كل نسق اجتماعي، ولكن موضع السلطة واختيار الهيئة وامتداد الفعل تختلف من مجتمع إلى آخر، وما الاختلاف إلا في درجات التنظيم، حيث هو اختلاف في الكم والكيف وليس في الجوهر¹. كما أن السلطة تستمد وجودها وشرعيتها من رضا المحكومين وقبولهم لها، ولقد كان الرأي في الماضي لا يشترط الرضا طالما كان الحكام قادرين على إخضاع المحكومين، ولكن الاتجاه المعاصر يشترط رضا المحكومين حتى تتوفر شرعية السلطة The legitimacy of Power .

لقد أظهرت الكتابات الحديثة اهتماماً متزايداً بالبعد المجتمعي للظاهرة السياسية بعد أن كان هذا التداول للظاهرة يتم ضمن سياق مؤسسي تنظيمي موغل في التخصص السياسي، يُعزى الفقيه القانوني والسياسي الاجتماعي الفرنسي **موريس دوفيرجييه Maurice Duverger** (1917-2014) تأخر تطور علم الاجتماع السياسي إلى الصراع (الحدودي) بين التخصصات، التي لم يتم تسويتها إلى غاية كتابته للمقال، حيث بقيت دراسة المؤسسات السياسية حكراً على القانونيين الذين تناولوها ضمن مقاربات مجردة وشكلية²، من جهة أخرى أدى التطور الذي شهده علم السياسة الحديث إضافة طبعاً إلى الاهتمام بالجانب الرسمي للعمليات السياسية المختلفة، إلى القفز نحو الإطار الاجتماعي والاقتصادي لهذه

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ، دراسة في علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007، ص73.

2 - Maurice Duverger: introduction a une sociologie des régimes politiques; traite de sociologie, Tom2, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 1968, P3.

العمليات، مما أدى إلى النقاء اهتمامات علم السياسة الحديث مع اهتمامات علم الاجتماع السياسي كما يلاحظ **توم بوتومور Thomas Burton Bottomore** 1.

ونحن عادة عندما نتتبع التراث السوسيولوجي العام للسلطة في مجالها الماكروسوسيولوجي **Macrosociology**، فإننا نحاول ببساطة فهمها من خلال المفكرين الأوائل وتطورها عبر الزمن والجغرافيا بالموازاة مع تطور الإنسان والمعرفة، ونستشف اطر الهيكل والممارسة داخل الكيانات الاجتماعية، ومنه الوصول إلى إسقاط معرفي ومقاربة فهمية للسلطة داخل التنظيمات -محل الدراسة- كجزئية من جزئيات علم الاجتماع في حقله الميكروسوسيولوجي **Microsociology**، المميّزة لسوسيولوجيا هذا العصر.

I - 2 - التأسيس النظري لتوزيع السلطة التنظيمية

ارتبطت التنظيمات ارتباطاً وجودياً بموضوع السلطة فيها، حيث اعتلت سلم الأولويات في بواكير الدراسات والبحوث السوسيولوجية التي تُعنى بالحقل التنظيمي، باعتبارها تكريس للامتثال الذي يبلور المنطق المعزز لأهميتها. والسلطة رغم اتخاذها - بدءاً - إطاراً شاملاً يفوق التنظيمات المتجزئة وتتعداها إلى الكل المجتمعي أو الدولة فهي تتماثل في الخاصيتين الأساسيتين؛ أولاً من حيث أنها **قدرة التأثير** في الأشخاص ومجريات الأحداث باللجوء إلى مجموعة من الوسائل تتراوح بين الإقناع والإكراه²، وهو التعريف الذي يتوافق عليه اغلب الباحثين والمفكرين في فهمهم للسلطة، وثانياً وقوعها في **جماعة اجتماعية**، أين لا يمكن أن تقوم السلطة إلا في جماعة من البشر في حيز جغرافي محدد، وعلى ذلك فهي ظاهرة اجتماعية³.

لقد أشار **جان مينو J. Meynaud** إلى هاتين الحقيقتين المركزيتين للسلطة (الأمر والواقع الاجتماعي) في عرضه للكثير من وجهات نظر المهتمين، وأكد أن السلطة هي ممارسة نشاط ما على سلوك الناس أي القدرة على التأثير في ذلك السلوك وتوجيهه نحو الأهداف والغايات التي يحددها من له

1- السيد الحسني : **علم الاجتماع السياسي؛ المفاهيم والقضايا**، ط3، دار المعارف، القاهرة، 1984، ص48.

* - لقب "ميشيل فوكو بـ" أستاذ القاعات السبع"، لأنه كان يدخل قاعة المحاضرات بـ"الكوليج دي فرانس" ليُلقي دروسه فيجد القاعة ممتلئة عن آخرها، وإذا بالمنظمين يخلقون قاعات خلفية - وصلت إلى سبع قاعات - للقاعة الرئيسة وتصحب بمكبرات للصوت. هذه دلالة على شعبية "فوكو" المفكر.

2- جورج بالاندييه: **الانثربولوجيا السياسية**، ط1، ترجمة جورج أبو صالح، مركز الإنماء القومي، بيروت، 1986، ص37.

3- عبد العزيز العيادي: **ميشال فوكو؛ المعرفة والسلطة**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص44.

القدرة على فرض إرادته، ولن تكون وسائل السلطة في تحقيق ذلك استعمال الإكراه فحسب فبإمكانه تأمين الطاعة وتحقيق الأهداف بواسطة الحظوة أو الصيت أو الموقع الاجتماعي، وحتى بواسطة السلوك الذي يعده المجتمع سلوكاً فاضلاً فيرفعنا إلى مرتبة النموذج أو القدوة¹.

ونحن إذ لا نختلف في وضع مفهوم السلطة في هذا القالب النظري، فإننا نشد على الفهم العميق والتحليل الرصين للسلطة من قبل المفكر والعالم أستاذ القاعات السبع * ميشال فوكو Michel Foucault الذي لا يسعى من خلال اهتمامه بهذا المفهوم إلى بناء نظرية تجريدية متكاملة و نسقية، لأنّ سؤال الماهية لديه: (ما السلطة؟) لا يدخل في قلب انشغالاته، بل إنّه يستعيز عنه بالتساؤل عن الكيفية التي بها تتجسّس السلطة إلى الوجود -كما ذكرنا سالفاً- فلا وجود لسلطة إلا وهي ممارسة. من هنا هدم فوكو مُسلّمة أنّ السلطة شيء قابل للتمكك، وأنّها ترتبط بالقوانين².

وقبل الوصول إلى الحالة التي تتشظى فيها السلطة بين جزئيات المكون الاجتماعي كمرحلة متقدمة للتطور المعرفي والتطبيقي للسلطة عموماً والتنظيمي خصوصاً، وتحولها من مفهوم مركزي مختزل إلى آخر يجنح عن المركز نحو تخوم التنظيمات بشكل منعق ومنتشر ومتشظي، نورد بعض اتجاهات المدارس الفكرية حول الموضوع في خضم مقارنة سوسيولوجية تتناول السلطة كظاهرة تنظيمية واجتماعية، تتضمن استشكالات البنية والممارسة.

I - 2 - أ- الاتجاه الكلاسيكي وفوقية السلطة التنظيمية:

وُسِمَت المدارس الأولى التي اختصت بمعالجة التنظيمات (مواطن العمل) و ما تضمنته من ظواهر تنظيمية بالكلاسيكية Classical، لاعتبارها المدارس الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد و التقاليد العريقة في الإدارة التي لم تكن معروفة من قبل، وهي بلا شك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها. وقد يُخْتَلَفُ في هذه التسمية بين تحديد الفترة الزمنية السبّاقة لظهور غيرها من المدارس أو في وسم التوجه الفكري الموافق لها، والذي يعتمد على أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، وتبني مبادئ علمية معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة، الأمر الذي يضع الإنتاج والإنتاجية في المقام الأول لاهتماماتها بما يخدم التطور المتسارع للمنظومة الاقتصادية والاستهلاكية بدايات القرن التاسع عشر. وعلى العموم في

¹ - جان مينو: مدخل إلى علم السياسة، ط3، ترجمة جورج يونس، منشورات عويدات، بيروت، 1982، ص88.

² - محمد أمين بن جيلالي: ميشال فوكو وسؤال السلطة؛ من الانقسالم إلى التشظي، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، 2016، ص3.

ميدان التنظيم والعمل غالباً ما يُرتبط وسم المدرسة الكلاسيكية بمقوماتها؛ النسق المغلق و إهمال الجانب الإنساني، و بروادها؛ تايلور، فيبر، فايول.

أولاً: الإدارة العلمية التaylorية واحتكارها للسلطة التنظيمية:

لقد اقترنت حركة الإدارة العلمية Scientific Management برائدتها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Fredrick Taylor 1856-1915 رغم وجود من سبقه في هذا المضمار على غرار بابيج C.Babbage، جلبرت F. Gilberth، جانت H. Gantt... وغيرهم، ذلك أن تايلور في دراساته وبحوثه كتابه "أصول الإدارة العلمية The principles of scientific management الذي نشر عام 1911 قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة المستند إلى مجموعة من التجارب العلمية الإمبريقية، شرح فيه بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية والغرض منها وكيفية تطبيقها¹.

لقد شخص تايلور أسباب قصور الفعالية الإنتاجية في المصنع الذي يشتغل فيه من خلال ملاحظته العلمية الدقيقة لمركبات العمل البشرية والمادية، ولكي يستكمل المنظور الكلي لرؤيته العملية للعمل قام تايلور بتجاربه الثلاث؛ 1- تجربة رفع الكتل المعدنية 2- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية 3- وتجربة تغذية الآلات، وهي في جوهرها تجارب علمية مقارنة أثبتت نجاعة المدخل العلمي في زيادة الفعالية الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى للأداء. و لقد انتهت بحوثه ودراساته إلى عديد النقاط سماها مبادئ الإدارة العلمية principles of scientific management²:

- (1)- تقسيم العمل و تحديده وتبسيطه بما يضيف الفعالية في الأداء.
 - (2)- الاختيار العلمي للعمال.
 - (3)- تدريب العمال وفق الخطط المعدة مسبقاً و تحت المراقبة المباشرة للمشرفين والمسيرين.
 - (4)- المكافأة المالية كحافز مادي لتحقيق الامتثال والأداء وانجاز الأعمال.
- يعود الفضل إلى الاتجاه الكلاسيكي عموماً وإلى الإدارة العلمية بشكل خاص في وضع الأساسات العلمية والمساقات المعرفية للتعاظمي مع التنظيمات كفكر تنظيمي حديث يبتعد عن الطرق التقليدية المتبناة في العمل والمتوارثة، كثقافة يُعاد إنتاجها من جيل إلى آخر، إذ عرفت التنظيمات الصناعية قبل ذلك آلية عمل تقوم على تعدد المهمات و تداخل الوظائف وغياب ميكانيزمات تشخيص الأداء والعمل

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع، وأمينة احمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة، 1982، ص30.

² - مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص45.

الذي يأخذ بمبادئ الخطأ والتجربة the principles of error and experience كمنهج أصيل له. هذه المبادئ التنظيمية التي سَيرت التنظيمات التقليدية لفترات من الزمن أضحت في ظل التطور الصناعي الذي شهدته أوروبا الغربية أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين والتنافس المستميت لمواكبة مقتضيات التطور الثقافي والاستهلاكي للمجتمعات، بمثابة فوضى تنظيمية تعرقل و تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من قبل التنظيمات، وفي نفس السياق افرز التطور الفيزيائي والتقني تنظيمات صناعية تتسم بالضخامة وكبر عدد العمال وتعقد جوهر الوظائف، الأمر الذي اقتضى رفع التحدي و تحقيق التوازن بين مخرجات التطور الاجتماعي ومخرجات التنظيمات الصناعية، من خلال تغيير و صياغة نمط عمل حديث داخل هذه التنظيمات. من هذا المنطلق اكتسبت الإدارة العلمية ذلك الزخم الفلسفي و التنظيمي بما تبنته من رؤية علمية معرفية ذات أبعاد إستراتيجية من جهة، وبما حققته من زيادة في الفعالية ومعدلات الأداء والإنتاجية التي أفرزتها إعادة الهيكلة التنظيمية والبشرية، وإعادة النظر في العديد من الظواهر التنظيمية ذات الصلة المباشرة بالأداء كالإشراف والرقابة والحوافز والسلطة التنظيمية... وغيرها من جهة أخرى. لقد حددت الإدارة العلمية في سياق أطروحاتها الفكرية السلطة التنظيمية من خلال نقاط خمس:

- 1- فلسفة المدرسة : ونقصد بها التوجه الفكري لها، فالإدارة العلمية لا تخرج من عباءة الاتجاه الكلاسيكي التي يضع ضمن أولوياتها المطلقة تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية و اعتماد النموذج الأوحّد للأداء¹، دون العودة إلى حاجات العمال الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يُعَدُّم البعد غير الرسمي أيّ هامش للسلطة التنظيمية غير الرسمية .
- 2- تقسيم العمل وتخصيصه أفقياً وعمودياً: من خلال العزل العمودي للوظائف بحيث تصبح القيادة للمستوى الأعلى (المدير ورؤساء المصالح والمشرّفين) والتنفيذ للمستوى الأدنى (العمال التنفيذيين)، وتخصيص العمل الأفقي وتحديدِه ضمن نطاق الوظيفة بغرض التحكم الفعلي في الأداء².
- 3- هرمية السلطة: يميز هرم التسلسل الرئاسي عند (تايلور) بكبر القاعدة و حدة الرأس، بما يتضمنه من الطبيعة البسيطة للعمل وقلة تعقدها وما يتطلبه من ميكانيزمات الإشراف الواسع.

¹ - الفضيل رتيمي و أسماء رتيمي: عقلنة المنظمات ونظريات التنظيم، مقال منشور بمجلة الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، الصفحات (12- 20)، جوان 2013، ص 14.

² - ناجي عبد المؤمن حقيقي: السلطة والمؤسسة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2013،

ص 45.

4- مركزية القرار: شكل هرم السلطة التنظيمية الحاد يتضمن انحصار القرارات الإدارية في يد نخبة قليلة من الأفراد داخل التنظيم، وهي قرارات فردية فوقية لا تقبل المشاركة أو التشكيك، حيث يفترض بالعمال التنفيذيين -الغير مؤهلين للتفكير وإعمال العقل- تنفيذ الأوامر الفوقية دون تردد. فقد ورد في بعض ما كتب **تايلور** أنه يرى " أن العامل المثالي هو ثور قوي البنيان قليل الإحساس ضعيف الإدراك."

5- الثورة العقلية: وهي العمل على فض النزاعات بين العمال والإدارة من خلال زيادة فائض الإنتاج الذي يعود من جهة بالربح على صاحب العمل، ومن جهة أخرى برفع الأجر للعمال، حيث نظرية (الحركة والزمن Time and Motion) هي أساس العملية الإنتاجية، وبهذا الأسلوب التفاوضي و الاتفاقية يتم القضاء على هامش السلطة التنظيمية للمنظمات والحركات الاحتجاجية، التي يصبح لا داعي لوجودها عندما يكون المطلب الوحيد للعمال -في نظر **تايلور**- هو زيادة الأجر، و الذي يمكن تحقيقه من خلال رفع معدلات الإنتاج¹.

بالتالي تصور السلطة التنظيمية عند الإدارة العلمية التaylorية تصوّر يقتضي انحصار السلطة شكلاً في المستوى الأعلى المتضمن المدراء ورؤساء المصالح والمشرفين، ومضموناً في البعد الرسمي الشرعي الذي لا يعترف بوجود كيان غير رسمي اجتماعي ينشأ من خلال الممارسات و التفاعلات بين الكتل الاجتماعية داخل التنظيم.

ثانياً: فايول واقتران السلطة التنظيمية بالمسؤولية الإدارية

عندما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تهتم بالنتائج العلمية الباهرة ل**تايلور** التي أثبتت نجاعتها في الرفع من الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء والسعي نحو تعميمها على نطاق واسع من مؤسساتها، كان في الطرف الآخر من الأطلسي محاولات تتم على أرض فرنسا لوضع نظرية عامة للإدارة يقوم بها المهندس الفرنسي **هنري فايول Henri Fayol 1841-1925**، اتضحت معالمها في كتابه " الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management" الصادر في 1916 والذي تُرجم إلى اللغة الانجليزية في 1929، حيث تضمن هذا الكتاب رؤى **فايول** ومبادئه في الإدارة، دشن من خلالها مرحلة جديدة في الفهم الإداري يتضمن موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الكلاسيكي كأساس لها، حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين و تدريبهم و وظائف الإدارة و الأسس العامة، وهي دراسات لا تزال خصبة للطرح والمعالجة، إذ تتشابه أطروحات **فايول** مع أطروحات العديد من الباحثين والدارسين في ميدان التنظيمات، نذكر منها تشابهه مع **أرماند فيجنوم Armand Vallin Feigenbaum** في معالجته

¹ - بلوم أسمهان: مرجع سبق ذكره، ص30.

للتنظيم ، ومع كل من شويهارت (Walter A. Shewhart وجوران (Joseph M. Juran) في تعاطيه مع موضوع الرقابة Control، وأيضاً مع كل من ديمينج (W. Edwards Deming و شوهارت (Walter A. Shewhart وجوران (Joseph M. Juran في التخطيط Planning¹. ولقد حدد فايول في معرض تحليله للعملية الإدارية ستة (06) أنشطة إدارية تتم داخل كل المنظمات هي²:

1- أنشطة فنية 2- أنشطة تجارية 3- أنشطة مالية 4- أنشطة متعلقة بالأمن 5- أنشطة حسابية 6- أنشطة إدارية، هذه الأخيرة- الأنشطة الإدارية- لها من الوظائف ما تجعلها أساس قيام التنظيم الإداري بعملياته؛ التخطيط Planning ، التنظيم Organization، القيادة Leadership، التنسيق Coordination، الرقابة Control³. واستكمل فايول إبداعه في التنظير الإداري بإدراج مبادئه الأربعة عشر (14) التي وُسم بها توجهه المعرفي الخاص⁴:

1- تقسيم العمل Division of Work والتخصص

2- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility

3- الانضباط Discipline

4- وحدة القيادة Unity of Command

5- وحدة التوجيه Unity of Direction

6- تبعية المصلحة الفردية Subordination of Individual Interest للمصلحة العامة

7- المكافأة Remuneration

8- درجة المركزية The Degree of Centralization

9- التسلسل والتدرج الرتبوي Scalar Chain

10- الترتيب Order

11- العدالة Equity والإنصاف في التعامل مع الموظفين

¹ - ويكيبيديا

² - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص142.

³ - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة؛ الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979، ص41.

⁴ - Vincent van Vliet: 14 Principles of Management (Fayol), Article published in the site- toolshero-, on May 26, 2014, <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> was viewed on July 3, 2017 at 21:30.

12-الاستقرار الوظيفي للموظفين Stability of Tenure of Personnel

13-المبادرة Initiative

14-روح الجماعة Esprit de Corps

في سياق التوجه الكلاسيكي الذي لا يهتم إلا بالجانب المادي للعمل والجوانب البيولوجية للعمال دون الجوانب الإنسانية أكدت نظرية التكوين الإداري أو التقسيم الإداري أو الفايولية Fayolism - كما تشتهر به - على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، مركزةً على الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية حيث التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا¹. هذا التأكيد على قمة الهرم الإداري مرده ربط كفاءة المنظمة بكفاءة المدير والعكس كذلك، إذ يُنَاط به أي المدير - مهمة تحديد مجموعة من القواعد التي يتم إتباعها داخل المؤسسات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، كما لا يقوم المديرون بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية. أي أن العملية الإدارية بكاملها تتمحور حول شخص المدير أو المسؤول الذي يجب أن تتوفر فيه - حسب فايول - بعض الصفات والمقومات التي ذكر منها²:

1- الصفات الجسمانية (الصحة والقوة)

2- الصفات العقلية (القدرة على الفهم والدراية، الحكم والتقدير، القوة العقلية).

3- الصفات الخلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة).

4- الصفات التربوية (الإعلام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).

5- الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).

6- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة).

وانطلاقاً من أهمية البعد لسلطوي في العملية الإدارية التي لا مناص من وجودها وتموقعها ضمن أركان النظرية الفايولة كأساس رصين في تحقيق الوظائف لأدوارها الوظيفية، وتأكيد مستويات أعلى للانضباط وتنفيذ القرارات، فإننا نستشف آثار السلطة التنظيمية عند فايول في العديد من المفاصل أهمها:

¹ - الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي: مرجع سبق ذكره، ص 15.

² - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005، ص 169 -

1- مبدؤه في **السلطة والمسؤولية** Authority and Responsibility : يمتلك الأفراد من خلال وظائفهم سلطة رسمية شرعية، تمنحهم امكانية التسيير والتوجيه واتخاذ القرارات التي على التابعين والمرؤوسين واجب الطاعة والإمتثال، والسلطة التنظيمية توزع حسب درجات ومستويات الهيكل التنظيمي توزيعاً يرتبط بالمسؤولية الادارية المناطة بالأفراد، فسلطة الحارس لا تقارن مطلقاً بسلطة المدير لاختلاف المسؤوليات بين مسؤولية الحراسة ومسؤولية الادارة. لذلك فان **فايول** أكد على وجوب تصاعد السلطة بتصاعد المسؤوليات المرافقة لها (مبدأ التكافؤ)، الامر الذي يجعل السلطة التنظيمية تتموقع بصورة تدريجية عند اصحاب الوظائف ذات المسؤولية العالية.

2- مبدؤه في **تقسيم العمل** Division of Work **والتخصص**: هذا المبدأ الذي يؤكد من خلاله صاحب النظرية على غرار سابقه **تايلور** على ضرورة تقسيم الأعمال إلى أجزاء اقل والتخصص فيها، وعلى ضرورة التدريب وتطوير صيغ الأداء لكل جزء، بغية تحديد الأطر العامة للوظائف ومنع التداخل بينها من جهة، ومن اجل تحديد الأدوار والمسؤوليات من جهة أخرى، وهو ما يسمح بحدوث تمايز بين الوظائف وبين تبعاتها، فتقسيم العمل ينم ضمناً على هامش متميز من السلطة التنظيمية، التي تختلف وتتميز حسب مخرجات تقسيم العمل والتخصص.

3- مبدؤه في **التسلسل والتدرج الرتبوي** Scalar Chain: لعل الشكل الهرمي للسلطة التنظيمية المتضمن لدلالات التدرج والارتباط بين المستويات المتتالية يُمثل المقوم الأساسي والجلي لتموقع السلطة التنظيمية في **نظر فايول** ونظرة البناءات التنظيمية الحديثة اليوم، أين يتم تجسيد البناء التسلسلي للسلطة hierarchical power structure، وهو ما يعكس تمثلات السلطات عند **فايول** في انه كلما ارتقى المستوى التنظيمي عن سابقه كلما زادت السلطة التنظيمية لديه، لتُخص السلطة التنظيمية إلى أن تكون مرتبطة بالتسلسل الإداري و متدرجة فيه من مستوى تنظيمي إلى آخر يليه ويرتبط به.

4- مبدؤه في **المركزية** Centralization: المركزية هي أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة، رغم مزاياها في تسهيل التنسيق بين الوحدات وتوحيد سياسات التنظيم، إلا أنها تتم عن تركّز السلطة التنظيمية في أيدي عدد محدود من الأفراد، يعملون على احتكارها ومنعها عن غيرهم، إلا في الجزء اليسير الذي يخدم الأهداف العامة للتنظيم، وبالتالي تصبح المركزية أداة لمنح السلطة التنظيمية لأفراد معينون وفي نطاق محدود.

5- مبدؤه في **وحدة القيادة و الأوامر** Unity of Command: أراد **فايول** من خلال جزئية وحدة القيادة و الأوامر توحيد الرؤى والنظرة الإستراتيجية للتنظيم في آليات التسيير وإدارة التنظيم وميكانيزمات تحقيق

أهدافه والسعي نحو تفادي الازدواجية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يمنع التنظيم من التضارب والصراع الذي قد يحدث عندما تختلف منابع اتخاذ القرار ومصادره، غير أن هذا الأمر يحمل ضمناً بين ثناياه تمركز السلطة لدى متخذ القرار دون غيره ويجعل منه مُحْتَكِراً لها، ويساهم في اتساع الهوة بين القمة ومستويات التنظيم المختلفة، أي أن هذا المبدأ يجسد السلطة التنظيمية في متخذ القرار.

6-مبدأه في وحدة التوجيه **Unity of Direction** : ينسحب على هذه الجزئية ما انسحب على سابقتها.

ثالثاً: بيروقراطية السلطة التنظيمية عند فيبر:

إذا كانت البيروقراطية bureaucracy نظاماً يستدعي تطبيق القوانين وتوحيد الإجراءات وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية، فهي ليست سابقة خاصة بالعالم الألماني ماكس فيبر **Maximilian C. E. Weber 1864-1920** كما يعتقد الكثيرون ولم تكن ماركة مسجلة لعصره، بل إن الحضارات القديمة عرفت نموذجاً خاصاً للإدارة يعتمد الاهتمام الشديد بالتنظيم الرسمي والإصرار على القواعد والطرق الرسمية، كما أن (محمد عاطف غيث) يشير في كتابه " قاموس علم الاجتماع " إلى أن العديد من المفكرين والمنظرين قد سبقوا فيبر في الاهتمام بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي أو الاجتماعي، حيث شاع استخدامها عند بعض الدارسين الأوربيين وبخاصة الألمان منهم في القرن التاسع عشر، حينما زاد تدخل الدولة وسيطرة الموظفين على أجهزة الدولة، أما في إنجلترا فقد شاع استخدامه منذ عام 1820، ولقد كتب عالم الاقتصاد البريطاني جون ستيوارت ميل **John Stuart Mill 1806-1873**: " إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية ومتخصصة ذلك جوهر البيروقراطية ومعناها"، أما العالم الاجتماعي الألماني روبرت ميشلز **Robert Michels 1876-1936** فقد وسّع مفهوم البيروقراطية ليشمل الدولة والأحزاب السياسية، وذهب إلى أن نشأة البيروقراطية ترجع إلى بعض المتطلبات الإدارية الخاصة بتنظيم وتدعيم قوة الأوليغارشية **The oligarchy**¹. غير أن علماء التنظيم والإدارة اجمعوا على أن فيبر هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية. لقد عرّف فيبر البيروقراطية على أنها مجموعة الأسس الإدارية التي تُخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف². و استناداً إلى خطابات الرشد والعقلانية والموضوعية والابتعاد عن مواطن المحاباة و القرابية و إسناد الأحكام إلى الهوى وكل الممارسات السلبية التي عرفتھا التنظيمات الأوربية بعد الثورة الصناعية استطاع النموذج البيروقراطي أن يفتك اهتمام

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص42-43.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص42.

السياسيين والاقتصاديين والمنظرين بآلياته التنظيمية والضبطية الصارمة، المتجلية في إحكام سلطان العقل والرشادة واعتبار الجدارة المعيار الأوحى للتقييم، وبهذا وقّرت البيروقراطية الدقة والسرعة والمعرفة الكاملة بالمستندات والاستمرار وخفضت الاحتكاك بين الأفراد وعززت التخصص¹.

و يتضمن النموذج البيروقراطي العديد من الخصائص والميزات التي أصبغته بصبغة الثبات والصرامة وأفردته تلك الهالة والقداسة، وكأن البيروقراطية على حسب تعبير فيبير أعظم اختراع اجتماعي توصل الإنسان إليه، هذه الخصائص التي نوجزها في²:

- 1- **هرمية السلطة:** توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة.
- 2- **توصيف الوظائف:** تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفاً دقيقاً وتوزيعها.
- 3- **تعيين الموظفين:** بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفاً.
- 4- **تدريب وتكوين الموظفين:** تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً لرفع كفاءة أدائهم.
- 5- **الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية** واستقراره في مهنته، والترقية تكون عن طريق الأقدمية والجدارة.
- 6- **إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات** تتميز بالشمول والعمومية.
- 7- **وجود نظام مستندي** يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند إليه الموظفون.
- 8- **قيام العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين الجمهور** على أساس موضوعي، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية.
- 9- **توزيع الأنشطة بطريقة قانونية.**
- 10- **للوظيفة سلطة محددة.**

11- **السلطة العليا هي من تعين الأفراد وتوزع المهام.**

12- **ضرورة الامتحان الكتابي للالتحاق بالمنصب.**

يلعب مفهوم الشرعية Legitimacy دوراً هاماً في تحليلات فيبير للعلاقات المتداخلة بين عناصر السلطة ذاتها وبين الأنماط الأخرى للسلطة، وهو ما صاغه في معرض تناوله العام للأنواع الثلاث

¹ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص516-517.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سيفريس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص11-12.

للسلطات؛ التقليدية Traditional Power الكارزمية Charismatic Power والقانونية الشرعية Legal Power (Authority)، حيث تمتلك جميعها هامشاً من الشرعية يمنحها سلطة تمارسها على تابعيها، ولأن تجربة فيبر الحياتية و وجوده ضمن البناءات التقليدية السائدة آنذاك من الطبقة البرجوازية، الكنسية، التجنيد العسكري، أفضت به إلى أن يميز الشرعية عند كل كتلة اجتماعية، وأن يتعمق في فهم مقوماتها وأسس إلهامها ومجال تأثيرها على الأفراد التابعين، وكذلك مقارنتها بعضها ببعض مستظهراً نقاط القوة وآليات بسط نفوذها ومدى نجاعتها في تنظيم العلاقات الاجتماعية وضبطها، ومستحضراً تاريخ التنظيمات الاجتماعية للحضارات القديمة كمنهج استقرائي ينبني على العديد من الدلالات السوسيولوجية المساعدة على فهم مركب السلطة و حدود معالمها، على أن يستنتج في النهاية أن أفضل نموذج من بين هذه النماذج الثلاث هو نموذج السلطة العقلية الشرعية، الذي يقوم على مبدأ سيادة القانون ومعاييرته التي تتولى تنظيم السلوك تنظيماً رشيداً. فالامتثال في هذا النموذج من السلطة لا يكون لشخص بعينه أو لمجموعة أشخاص أو لهيئة اجتماعية، وإنما هي لمجموعة من القواعد الموضوعية المنظمة والمحددة لحدود السلطة و الشرعية، يكون فيها المدير أو الرئيس الممثل بحكم هذه القواعد صاحب السلطة -بغض النظر عن شخصه وانتمائه-، ويُفترض إتباع التوجيهات والأوامر الصادرة عنه، كما أنه يمارس سلطته في إطار الحدود التي رسمها له القانون الساري المفعول.

وفي ميدان التنظيمات عمد فيبر إلى استنساخ رأياه الشاملة للسلطة، حين يتحدث عن السلطة العقلية الشرعية التي تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير بصفة عامة¹، ومنه نموذج البيروقراطي المتضمن لهذا النمط السلطوي والمهمل لغيره من أنماط السلطات غير الرسمية التي قد تنشأ بين الكتل الاجتماعية داخل التنظيم.

وكباقي فروع المدرسة الكلاسيكية التي تعد أهمية الجانب الاجتماعي الإنساني داخل التنظيم ذو النسقية المغلقة والجافة، فإن السلطة التنظيمية الوحيدة المتضمنة في البيروقراطية الفيرية هي السلطة القانونية الشرعية، والتي يمكن أن نستشفها من خلال طرح خصائص النموذج البيروقراطي للتناول والمعالجة، واستظهار منابعها؛

1- تقسيم العمل والتخصص Division of work and specialization : والذي يؤول بالضرورة إلى ترتيب السلطة التنظيمية ضمن مستويات مختلفة ومتمايزة أفقياً وعمودياً، حيث يعتبر التقسيم محدداً مهماً ومؤثراً في تحديد وتخصيص السلطة التنظيمية لدى الأفراد داخل التنظيم.

¹ - مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

2- التسلسل الرئاسي **hierarchical power** : هاركية السلطة تقوم على أساس ترتيب مسارات السلطة وتنظيمها في مستويات تنظيمية متتالية و متسلسلة تدريجياً، تسمح بتدرج السلطة التنظيمية من مستوى تنظيمي إلى آخر، الأمر الذي يسوق إلى أن تكون السلطة في المستوى التنظيمي اكبر منها في المستوى التنظيمي الذي يليه.

3- سلطة الوظيفة **Function power**: من اجل الأداء الأفضل للوظيفة يمنح التنظيم البيروقراطي لها سلطة تنظيمية محدودة، تمكن صاحب الوظيفة من أداء عمله بأفضل الطرق والأساليب وكذا المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الأفراد التابعين له واتخاذ الإجراءات الردعية في حق من أخطأ، فطبيعة الوظيفة تمثل عاملاً مهماً في تحديد السلطة التنظيمية تمنح صاحبها إمكانية فرض إرادته على الآخرين.

رغم سبق العلمي للفكر الكلاسيكي القائم على اعتماد المعايير العلمية التي تحاول غرس قيم النهج الموضوعي و الابتعاد على قصور الذاتية والهوى الشخصي في التعاطي مع الظواهر التنظيمية، طال المدرسة الكلاسيكية العديد من الانتقادات والتصويبات كان أساسها إغفال إنسانية الأفراد داخل التنظيم و إعدام ميولهم الاجتماعية، الأمر الذي جعل من هذه الانتقادات موضوع الحراك الفكري والتنظيري لعقود طويلة من الزمن، واسهم في ظهور مدارس مناهضة ومناقضة للتوجه الكلاسيكي، تبنت خطابات الإنسانية والاجتماعية وأهمية السياقات السوسيو-ثقافية في فهم الظواهر التنظيمية، وفي مسألة السلطة التنظيمية أقرت هذه المدارس استشكالات منابع هذه السلطة ومصادرها، وهل تقتصر السلطة التنظيمية على جانبها الرسمي فقط؟ وما موقع الهيمنة والنفوذ وكل معاني السلطة وفرض الإرادة المملوكة من قبل الأفراد داخل التكتلات الاجتماعية في معادلة السلطة التنظيمية داخل التنظيمات؟

I - 2 - ب - العلاقات الإنسانية واجتماعية السلطة

تدرج تحت عباءة مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations ثلاث اتجاهات فكرية أصيلة؛ الاتجاه الكلاسيكي الذي يمثله إلتون مايو **Elton G. Mayo** وزملائه، واتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي يمثله لويد وارنر **W. Lloyd Warner 1898-1970** مع لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) التي يترأسها وارنر نفسه، بالإضافة إلى عضوية بعض العلماء أمثال جاردنر **B.Gardner** وهاريسون **F.Harbison**، واتجاه ثالث يمثل الاتجاه التفاعلي بريادة الباحث اليوت شابل **Eliot D.** وكونارد ارنسبرج **Conrad Arensberg** من جامعة هارفرد. **2003-1909Chapple**

تُعد تجارب عالم الاجتماع وعالم النفس الاسترالي التون مايو **Elton G. Mayo 1880-1949** وفريقه في مصانع هاوثرن Hawthorne experiments التابعة لشركة وسترن إلكترىك Western Electric إذناً بظهور توجهٍ جديدٍ في مسار التنظير الفكري والإداري للتنظيمات، ففي المرحلة الممتدة بين 1927 و1932 قام مايو رفقة مساعديه فرترز روثلينسبارجر **Fritz J. Roethlisberger** مساعد مايو للدراسات العليا و **وليام ديكسون William J. Dickson** رئيس قسم علاقات الموظفين في ويسترن إلكترىك¹ بمجموعة من التجارب الميدانية التي كانت تهدف إلى تحديد تأثير المتغيرات المادية (الظروف الفيزيائية) من التهوية، الإضاءة، الضوضاء، التلوث... الخ على أداء العاملات، وعلى مدى خمس سنوات، قام فريق مايو بتغيير ظروف عمل العاملات ورصد كيفية تأثير تغير ظروف العمل على معنويات العاملات وإنتاجيتهن. وشملت التغييرات في ظروف العمل تغييرات في ساعات العمل، وأوقات الراحة، والإضاءة، والرطوبة، ودرجة الحرارة. وتم شرح هذه التغييرات للعاملات قبل التنفيذ. وفي نهاية فترة الخمس سنوات، تم إعادة الظروف إلى ما كانت عليه قبل بدأ التجارب، وبشكل غير متوقع ارتفعت معنويات العمال، رافقه ارتفاع الإنتاجية إلى مستويات أعلى من ذي قبل، وعند الجمع بين النتائج (أثناء وبعد التجربة)، تم تفسير الزيادة في إنتاجية العاملات عند إعادتهم إلى ظروف عملهم الأصلية إلى أن العمال كانوا مدفوعين بظروف نفسية أكثر منها ظروف فيزيائية².

لقد تم تصنيف تجارب مايو كأول دراسة إمبريقية ميدانية تُجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، والتي من خلالها أضحت البحث في سلوك الأفراد مقروناً بالبُعد النفسي والاجتماعي، على اعتبار أن الفرد العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها³. وعلى هذا الأساس افترض هذا التوجه النظري السوسيو-سيكولوجي مجموعة من التصورات النظرية نلخصها فيما يلي⁴:

1- المنظمة بقدر ما هي بناء اقتصادي ربحي هي أيضاً بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية.

¹ - ويكيبيديا

² - learn management2: **HAWTHORNE EXPERIMENTS ELTON MAYO**, sur cite

<http://www.learnmanagement2.com/eltonmayo.htm>, vue le 07 07 2017 a 15:23

³ - السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985، ص124.

⁴ - مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص78.

2- البناء غير الرسمي في المنظمة حقيقة موجودة لا يمكن إغفالها، باعتبار الأفراد بشر تحكمهم طبيعتهم الاجتماعية.

3- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم الرسمية وغير الرسمية ومنحه القدرة على إحداث التوازن بين البناءين.

4- التركيز على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي ولا يمكن النظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصيلة في طبعه.

5- إن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائياً.

6- الاتصال الرسمي ليس القناة الوحيدة في شبكة التواصل داخل التنظيم، بل هناك قنوات أخرى غير رسمية قد تلعب دوراً أكثر أهمية في عملية الاتصال داخل التنظيم.

لقد ساهم التوجه النظري الجديد في إثبات الجزء الاجتماعي والنفسي للعامل بعدما تم إهماله وغض الطرف عن متطلباته في توجهات الفكر الكلاسيكي، لكن واقع الحال أكد وجود العديد من المفاهيم التي لا ترتبط بالتنظيم الرسمي Formal organization ، والتي تحتاج إلى الكثير من الملاحظة والدراسة والتحليل كالقيم والمعايير، الحاجات النفسية والاجتماعية، القيادة، الروح المعنوية... وكل الظواهر المتضمنة في هذا التنظيم غير الرسمي Informal organization .

تأكيد التوجه الحديث للفكر التنظيمي على أهمية الجانب غير الرسمي افرز العديد من الثنائيات ذو الدلالات المعرفية المتقابلة والمتناظرة؛ الإشراف والإشراف بالمشاركة، الرقابة والرقابة الذاتية، الحوافز المادية والحوافز المعنوية، السلطة والقيادة، الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.... وغيرها من المتقابلات المفاهيمية ذات العلاقة التي فرضتها الثنائية الرئيسية (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي). وفي موضوع الدراسة أصبح للسلطة التنظيمية مع هذا التوجه رافدين أساسيين وهامين؛ رافد رسمي تتضمنه قواعد وتعليمات والهيكل القانوني للتنظيم، ورافد غير رسمي متعلق بتفاعلات الكتل الاجتماعية داخل التنظيم غير الرسمي. حيث أن التنظيم الرسمي مهما كانت جدية محدداته التنظيمية وصرامة معايير وضوابطه النظامية لا يكفي وحده لإرساء قواعد منظمة ناجحة ما لم يخص بمساندة وتأييد التنظيم غير الرسمي، ولكل من هذين النمطين آلية للممارسة و بسط الإرادة و النفوذ؛ بين القواعد والإجراءات العقابية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي، وآلية الضبط الجماعي ووسائل النبذ والاستبعاد وعدم القبول الاجتماعي داخل الجماعة التي يملكها التنظيم غير الرسمي، وهذه التركيبة المعقدة للسلطة التنظيمية عملت على إخراج منظومة سلطوية متكاملة تستند إلى الاعتراف بأن مستويات وأنماط الجماعات غير

الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي¹، الذي يسعى إلى ممارسة نفوذ وضغوط كبيرين على العامل من موقع آخر هو رغبة الفرد أن يعيش في جماعة تتقبله وتتعاطف معه، وفزرعه من أن يضطر إلى العيش في جماعة ترفضه وتعاديه مهما كانت مكانته الرسمية فيها ومهما كانت مساندة السلطة الرسمية له. كما أن تمايز نمطي السلطة يظهر جلياً في عمليات صنع واتخاذ القرارات، حيث إن حدث و أن لم يتم منح الجماعات الاجتماعية حق المشاركة في القرارات، يعتمد التنظيم غير الرسمي إلى التدخل في عملية اتخاذ القرار، من خلال الدور الذي يمكن أن يقوم به كوضع العراقيل والعقبات أمام تنفيذ القرارات التي تتخذها القيادات الرسمية في التنظيم الرسمي²، كما أن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعياً تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بلا فعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية³.

I - 2 - ج- نخبوية السلطة التنظيمية عند ميشلز

يقدم عالم الاجتماع الألماني روبرت ميشلز Robert Michels 1876-1936 تحليلاً جذاباً للسياسة الداخلية للتنظيمات متأثراً في ذلك بكثير من القضايا الميكيفالية خاصة المتعلقة منها بسيطرة النخبة Elite واحتكارها للسلطة، وبأفكار جيتانو موسكا Geatano Mosca و فلريد باريتو Vilfredo Pareto من خلال رؤيتها النقدية العامة للديمقراطية و اعتمادهم مفاهيم النخبة والصفوة. قام ميشلز في محاولته تبرير موقفه الفكري بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض به انه قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر⁴، واتضح له أن الاوليغاركية Oligarchy أو الصفوة الحاكمة والمتحكمة في مقاليد الحزب ميزة أساسية فيه، وحقيقة ثابتة أفرزتها ممارسات الأفراد و سلوكياتهم، رغم ادعاء الحزب الديمقراطي ورفع شعاراتها جوفاء لا أساس لها من الصحة، ومن خلال هذه النتيجة قدم ميشلز استنتاجات مفادها أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نمواً كبيراً في جهازها الإداري، نمواً

¹ سعيد سلطان محمد وصالح الحناوي محمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص70.

² قاسمي ناصر : الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري؛ دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2005، ص146.

³ حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دراسة معمقة معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1985، ص79.

⁴ عبد المالك همال : توزيع السلطة وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي، ماجستير، جامعة باتنة، 2014، ص26.

يستحيل معه تحقيق ديمقراطية حقيقية، حيث تعمل على خلق المعوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الإعفاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها¹، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص و الديمقراطية. وهو ما أُصطلح عليه فيما بعد القانون الحديدي للأوليغاركية The iron law of the oligarchy.

و في معرض دراسته للشروط والآليات التي تعمل على توجيه التنظيمات نحو حكم الأوليغاركية لمكان صنع القرارات واتخاذها، سطر ميشلز مجموعة من المحددات التنظيمية، الاجتماعية والنفسية، نوجزها في:

- 1- يوجد دائماً تقسيماً للأعمال داخل التنظيم ينتج طبقة واضحة بين أقلية حاكمة غالبية محكومة.
- 2- تتجه التنظيمات نحو تحديد الوظائف والنشاطات حتى تصبح بدورها ذات طابع بيروقراطي مع وجود إدارة مركزية.
- 3- الممارسات والسلوكيات ضمن الإدارة البيروقراطية تخلق حداً فاصلاً بين القادة والمرؤوسين.
- 4- الاختلافات بين الطبقة الحاكمة والمحكومة مردها ليس فقط التنظيم البيروقراطي و لوحقه التنظيمية، بل أيضاً التمايز الاجتماعي والثقافي والسيكولوجي للأفراد.
- 5- القيادة المتخصصة ضرورة فرضها تعقد الوظائف والحاجة إلى الخبرة التكنولوجية والفنية.
- 6- يوجد نوع من الاحتياج السيكولوجي من قبل الأعضاء الخاضعين للتنظيم، يسمى بالاتجاه نحو الأوليغاركية The trend towards oligarchy وهي الحاجة و الضرورة لوجود القادة، لعدم إمكانية غالبية التنظيم من إدارة شؤون تنظيماتهم إلا عن طريق هؤلاء القادة².
- 7- فكرة الأقلية التي تهتم وتخدم مصلحة الغالبية التي مكنتها من الوصول إلى السلطة فكرة بالغة السذاجة، لا اعتبار أن ممارسة السلطة تُغيّر من السمات النفسية للقادة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال محاولتهم إثبات ذواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم³.
- 8- تقديم القلة الحاكمة لمصالحها الذاتية على حساب المصالح العامة يؤدي إلى استبدال الأهداف وتباين المصالح من تنمية المشاركة وتحقيقها إلى هدف آخر هو تركيز السلطة واستمرار التسلط¹.

¹ نفس المرجع والصفحة.

² صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص24.

³ علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص23-25.

9- يبدأ صراع القوة على أساس تباين المصالح في الظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق احد أطراف الصراع، حيث يستبد القوي ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة والقوة المطلقة².

10- تركز المعلومات والسيطرة على قناتها لدى قيادة الجماعة وحدها.

لقد وقف ميشلز في تحليله لموضوع السلطة موقفاً مغايراً من موقف نظريات البنائية الوظيفية، ومعادياً لكل الاتجاهات السياسية السائدة آنذاك (الليبرالية والاشتراكية)، موضحاً مآل التنظيمات جميعها إلى سيطرة الأقلية؛ فسواء تعلق الأمر بالآليات الديمقراطية أو الآليات الاشتراكية، فإنها جميعاً تؤدي إلى ظهور نخبة مهيمنة، توظف سلطتها ووظيفتها لتعزيز مصادر سيطرتها وتسلطها بشكل يؤدي إلى ثباتها، ولقد توافقت أفكاره مع توجهات جيتانو موسكا، وولفريد باريتو في انتقاده لتفاول الليبرالية في تحقيق نظام ديمقراطي تمثيلي، وادعاءات الماركسية ومعتقداتها بشأن الثورة الاشتراكية وحكم الطبقة العاملة، وأكد على أن الحكم سيظل دائماً تحت رحمة أقلية، وأن الديمقراطية الليبرالية تُعد زيفاً يخفي صعود نخبة جديدة من الرأسماليين الصناعيين، ألا وهم البرجوازيون³.

ارتبطت شهرة ميشلز في مجال التنظيمات بالقانون الحديدي للاوليغاركية الذي يعبر عن شكل من أشكال الحكم بحيث تكون السلطة محصورة بيد فئة صغيرة من الأفراد على حساب غالبية محكومة، تتميز بسيطرتها على وسائل الحكم والتسلط، وتعمل على تثبيت سلطتها واحتكارها في حدود أفرادها، ولقد أوضح ميشلز أن مطلب الديمقراطية الحقيقية المتمثل في مشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات يزداد أفولاً مع اصطدامه بعوامل ثلاث⁴؛ حجم التنظيم، الطبيعة الجماعية للعمال، والتحكم في وسائل السلطة التنظيمية، حيث كلما زاد حجم التنظيمات تصبح الممارسة الفعلية للديمقراطية حلاًماً يصعب تحقيقه⁵، كما أن مشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنياً لأن كثيراً منهم ينتمون إلى طبقات العمال (صغار الموظفين) فاقدين للمهارات الفنية والتكنولوجية الضرورية التي يفرضها التنظيم، والتي لا تتوفر لدى هؤلاء العمال والموظفين، إذ أن التركيب المعقد للتنظيمات وحجمها الكبير يخلقان الحاجة إلى زعماء ذوي خبرة واستقرار

¹ - اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره، ص 205.

² - علي عبد الرزاق جلبي: مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ - دانيلفي باتريك، وأوليري بريندان: نظريات الدولة سياسة الديمقراطية الليبرالية، ط 1، ترجمة مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2005، ص 149.

⁴ - صباح أسابع: مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ - اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره، ص 206.

أثناء توليهم مناصبهم ومتخصصين في إدارة المهام¹، ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم الذين يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة²، وهو ما يدعم في النهاية أوضاعهم ويزيدها رسوخاً واستقراراً، وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم وتشجعهم على السعي نحو تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، تلك المصالح المتمثلة في المحافظة على الأوضاع التي يشغلونها، وهكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم، فتقل رغبة القادة في الإقدام على مخاطر النشاطات الثورية خشية إغضاب الحكومة وتعرض التنظيم للخطر، وبذلك يعتمد التنظيم إلى أداء وظائفه في هدوء وسكينة يفقد توازنه، ويصبح محافظاً³.

فالسطة التنظيمية عند ميشلز موجهة تلقائياً نحو تحكم مجموعة من الأفراد في دواليبها داخل التنظيم، أياً كان نوع هذا التنظيم و تخصصه، الأمر الذي ينتج مستويين من البناء التنظيمي؛ مستوى حاكم وآخر محكوم، وهو ضرورة أفرزتها خصائص التنظيم التالية:

1- **حجم المنظمة:** زيادة حجم التنظيم -حسب ميشلز- يؤدي إلى تعدد الأدوار والوظائف، الأمر الذي يقتضي من القائد اختيار مساعدين متخصصين لمواجهة متطلبات الأنشطة المتنوعة داخل التنظيم، وهو ما ينذر ببداية ظهور الأوليغاركية⁴، و يسوق إلى انفصال واضح بين القائد ومساعديه من جهة، وباقي أعضاء التنظيم من جهة أخرى على أساس تباين مراكزهم الاجتماعية والوظيفية.

2- **تقسيمات العمل والتخصص الفني:** تعقد الوظائف في التنظيمات ذات الحجم الكبير يؤدي إلى تباينها وتباين الأدوار و المكنات، كما يقلل عدد الأفراد الأكفاء لقيادة التنظيم، حيث يظهر نمط من القيادة يقوم على الخبرة التي لا تتوافر إلا لدى قلة من الأفراد يصبحون فيما بعد القلة الحاكمة، وبالتالي حدوث انفصال بين جماعة السلطة وباقي أعضاء التنظيم، فينقطع الاتصال وتنعدم المشاركة⁵.

¹ - دانليفي باتريك، وأوليري بريندان: مرجع سبق ذكره، ص 149.

² - صباح أسابع: مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ - فتحي محمد حسن: دراسات في التنظيم الإداري، مكتبة الانجلوالمصرية، ط1، القاهرة، 1970، ص 63.

⁴ - David Dunkerley: The Study of Organizations, Published by Routledge & Kegan Paul, London, 1972, P9.

⁵ - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

3- احتكار المهارات و التقنية: تركز المهارات والتخصصية specialization لدى القلة الحاكمة وحاجة المحكومين لها يقضي امتثالهم لأوامر وتعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي فرصة كبيرة أمامها للبقاء والاستمرارية والتسلط¹.

4- الحالة النفسية: موضوع السلطة لا يخلو من مؤثرات ودوافع نفسية سيكولوجية متضمنة في ممارسات وسلوكات الأفراد المنتجة للحالة الاوليغاركية، فالحاجة السيكولوجية للأعضاء الخاضعين للتنظيم نحو الأوليغاركية وهي الحاجة و الضرورة لوجود القادة لعدم إمكانيتهم إدارة شؤون تنظيماتهم إلا عن طريق هؤلاء القادة، وشعور الحاكمين بالعظمة والتفرد والتميز، أكد وجود تلك الهالة بين طرفي السلطة التنظيمية وجسد الطبقية السلطوية بأوضح معانيها وتجلياتها.

5- احتكار الاتصال والمعلومة: يتم تركيز وسائل الاتصال في أيدي القلة الحاكمة لجعل مناصبهم ذات قوة وسيطرة بعيدة عن متناول الآخرين، وكذلك عن طريق الاحتفاظ بأسرار التنظيم بعيداً عن الغالبية، والعمل على استخدام شبكة الاتصالات من أجل تثبيت مراكزهم حتى ولو على حساب الغالبية والمصالح العامة للتنظيم.

هذا التفسير الذي برر به ميشلز تركيز السلطة في أيدي قلة حاكمة، حتى وإن أظهر نوعاً من التطرف - وهو ما وُصف به ميشلز خاصة بعد مساندته لموسيليني وفاشيته- حين اختزل التنظيم في النزعة الاوليغاركية، الأمر الذي يُظهر تماثله للسلطة التنظيمية في كل التنظيمات في الأقلية الحاكمة دون غيرها، وهو ما ذهب إليه صراحة في قوله: "... من يقول بالتنظيم، يقول بالنزعة إلى الأوليغاركية؛ ففي كل منظمة، سواء أكان المقصود حزباً أم اتحادٍ لِحِرَفٍ... يُظهر الميل الأرستقراطي بطريقة واضحة جداً. إن التركيب الداخلي للمنظمة يثير في جماهيرها تغييرات خطيرة، في الوقت الذي يعطي هذا التركيب للمنظمة بنية قوية متماسكة، ويعكس تمامًا مواقف الزعماء والجماهير فيما يخص قضية الاحترام والعلاقات المتبادلة فيما بينهم، من هنا نرى أن للتنظيم مفعولاً مؤثراً في تقسيم كل حزب أو كل نقابة مهنية إلى أقلية حاكمة وأغلبية محكومة..."².

I - 2 - د - الاتجاه البنائي الوظيفي الحديث:

أولاً: تالكوت بارسونز

¹ -Leonard Broom, Philip Selznick: **Sociology : A Text with Adapted Readings**, 3rd edition, Published by Harper & Row, New York, 1963, PP248-249.

² - ميشلز روبرت: الأحزاب السياسية، ترجمة منير مخلوف، ط1، دار أبعاد للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1983، ص

هيمن عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز Talcott Parsons 1902-1979 على النظرية الاجتماعية المكتوبة باللغة الإنجليزية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى أواسط الستينيات، ولقد أنتج إطاراً نظرياً ضخماً يدّعي من حيث المبدأ قدرته على الإحاطة بكل جوانب الحياة الاجتماعية، وقد وُضعت أسس هذه النظرية خلال الأزمة الاقتصادية في الثلاثينيات¹. أسهم بارسونز إسهاماً بالغاً في النظرية الاجتماعية من خلال نظريته (النسق الاجتماعي Social system)، والتي يبدو واضحاً تأثره بأفكار فيبر و دوركايم؛ أي بالنظرية الفردية للفعل الاجتماعي ليفير خاصة فيما يتعلق بالجانب الذاتي للفعل، وبالنظرية الكلية لدوركايم والوضعية Positivism بصفة عامة وتحديداً فيما يتعلق بدور المجتمع في توجيه السلوك وفرض القيم².

يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين Actors تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي Social interaction في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً، كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباع Gratifications، وتتحد الصلات بين الفاعلين وفقاً لنسق من الرموز الثقافية المشتركة³.

كما أن مفهوم النسق الاجتماعي في ميدان التنظيمات يتحدد من خلال عناصره الثلاث الأساسية؛ الفاعل Actor، المكانة Status، الدور Role، حيث أن هذا العناصر الثلاث مدمجة في إطار النسق الاجتماعي من خلال وظيفة ذات أبعاد أكثر تحديداً، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية مكانه⁴.

تتطلب دراسة بارسونز للأنساق الاجتماعية من خطوتين؛ تضطلع الأولى بفهم النسق الاجتماعي واختلاف التنظيم بعيداً عن الأنساق الأخرى من حيث الأهداف المحددة مسبقاً، وتتولى الخطوة الثانية دراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام وتكاملية النسق مع الأنساق الأخرى، الأمر الذي يتطلب استخدام ثالوث المفاهيم الرئيسية عند بارسونز؛ النظام العام General system، التكاملية Integration، والتوازن equilibrium⁵. ولعل أكثر إسهامات بارسونز تمثلت في رؤيته للتنظيمات من

¹ - إيان كريب: النظرية الاجتماعية؛ من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مراجعة محمد عصفور،

سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1999، ص 61.

² - المرجع نفسه، ص 62.

³ - اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ - المرجع نفسه، ص 154-155.

⁵ - اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره، ص 155.

وجهة نظر نظامية ثقافية، ركّز فيها على القيم كموجهات للسلوك، حيث غالباً ما لا يتم في الدراسات السوسيولوجيا تناول موضوع القيم Values إلا وقد رُبط بالفكر البارسونزي كأكثر من كُتِبَ فيها، هذا الوسم الذي يبرره اعتماد بارسونز لمفهوم النسق المركزي للقيمة Central Value System الذي قصد به آلية تماسك النسق الاجتماعي وتوجهات مشتركة نحو الفعل¹. وعند تناولنا لموضوع الفعل الاجتماعي جاز لنا أن نعتبر بارسونز من أهم الرواد الذين نظّروا للفعل الاجتماعي فلسفةً وتحليلاً وشموليةً في الطرح، حين جمع في دراسته للفعل الاجتماعي المستويات المختلفة التي تتحكم فيه؛ الفردية الذاتية والاجتماعية العامة، وحدد الفعل الاجتماعي بثلاث مركبات؛ الفاعل، الموقف، الموجهات التي تنقسم بدورها بين **موجهات دافعية Motive** ذاتية تتعلق بتحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع المادي والعاطفي، وموجهات أكثر شمولاً وشساعةً وقدرة على توجيه الفعل هي **الموجهات القيمية Valuables** و**المعيارية Normatives** المرتبطة بالقيم الاجتماعية، والتي قد تقف في وجه الموجهات الدافعية الذاتية وتعيد تشكيل السلوك أو الفعل حتى يساير قيم المجتمع ومعاييره².

وفي مجال التنظيمات لا يتنازل بارسونز عن منطلقاته الفكرية المتعلقة بالفعل الاجتماعي داخل النسق الاجتماعي المحكوم بالإطار القيمي العام، والذي يتخذ مظهراً قيمياً ثقافياً تلعب الموجهات القيمية الاجتماعية فيه دور الموجه والضابط السوسيو-ثقافي من خلال الرموز والدلالات الثقافية لأفعال الأفراد وسلوكاتهم داخل التنظيم، لذلك فإن القيم التنظيمية المتبناة داخل التنظيم تطرح شرط الشرعية والقبول إذا استطاعت أن تحقق التوافق مع القيم الذاتية للأفراد وقيم المجتمع الاجتماعية الذي توجد فيه وتمارس نشاطها ضمنه. وأشار بارسونز أن التنظيمات لا يتسنى لها أن تحقق وظائفها وأهدافها إلا إذا حققت أهداف أربعة؛ يرتبط اثنان منهم بالبيئة الداخلية هما **التكامل Integration** الذي يقصد به بارسونز تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته في ظل توازن النسق، و**الكمون latency** أي المحافظة على النمط واحتواء التوترات، و الهدفان الآخران مرتبطان بالبيئة الخارجية هما **التكيف أو الموائمة Adaptation** بين البيئة الداخلية للتنظيم وبيئته الخارجية و**إنجاز الهدف The Goal Attainment**³. ويتحدث بارسونز أيضاً عن نوع من تفرعٍ للأنساق الفرعية من النسق العام، وخصصها

¹ - المرجع نفسه، ص156

² - نبيل محمد توفيق السملوطي: **الدين والبناء الاجتماعي**، ج1، دار الشروق، جدة، العربية السعودية، 1981، ص129.

³ - السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط3، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص77-78.

في ثلاث¹: النسق الفني Technical System الذي يهتم بالنشاطات الفنية التي تعمل على تحقيق الأهداف، والنسق الإداري Mangement System المختص بالشؤون الإدارية للتنظيم، ثم النسق النظامي Institutional System الذي يضطلع بالربط بين النسقين السابقين وبيئة التنظيم الخارجية.

البعد القيمي في تحليلات بارسونز تُعطي توجهه التنظيري في مجال التنظيمات بُعداً سوسيو-ثقافياً أكثر منه تنظيمي، والذي يُساق إلى فهم الظواهر التنظيمية في وعائها الثقافي باعتباره الموجه الأساس لسلوكات الأفراد وممارساتهم وتوجهاتهم نحو التعامل مع المواقف الطارئة وحل المشكلات داخل التنظيم، كما تلعب الرموز والدلالات الثقافية المتضمنة داخل التنظيم دور الضابط لهذه السلوكات وإخضاعها للضبط الجماعي، لذلك فالسلطة التنظيمية عند بارسونز تنماهى ثقافياً داخل التنظيم و تعيد تشكيل نفسها على مستويات متعددة من خلال مطابقة القوانين والقواعد البيروقراطية للقيم الاجتماعية و الثقافية للأفراد، حتى تلقى القبول والشرعية والحفاظ على كمون التوازن العام داخل التنظيم من جهة، وتعمل أيضاً هذه السلطة الثقافية على الحفاظ على التنظيم داخل النسق العام (المجتمع)، بإحداث تطابق بين قيمه التنظيمية وقيم المجتمع السوسيو-ثقافية من جهة أخرى، كما أنها الضابط والمحدد والموجه لأفعال وسلوكات الأفراد التنظيمية بآلية الضبط الجماعي.

ثانياً: سلطة القواعد البيروقراطية عند جولدنر

اعتبر الكثيرون بان بيروقراطية فيبر وجوهرها البنائي الوظيفي لم تكن فقط مجرد نظرية، لها من المنهج والتنظير الفكري وأدوات التحليل ما يجعلها كغيرها، بل تعدتها لتكون اتجاهاً رائداً في مجال التنظيمات، يدلل عليها تحولها إلى محور تنظير رئيسي تدور حوله اغلب الدراسات والبحوث الإدارية اللاحقة، ناقدة أو مكملة أو معقبة على جزئية منها، وهو ما انطلق منه تفكير وتوجه بروفيسور علم الاجتماع الأمريكي الفن جولدنر Alvin Ward Gouldner 1920-1980، عندما انطلق من تحليلات فيبر محاولاً اختبار متضمنات النظرية إمبيريقياً، خاصة في الجزئية المتعلقة بالقواعد البيروقراطية Bureaucratic rules أساس البناء الهيكلي للتنظيم و مرجع سلوك الأفراد التنظيمي.

* دراسته²:

¹ - المرجع نفسه، ص 76-77.

*- متلازمة ريبكا اتخذت هذا الاسم من الرواية المشهورة (ريبكا Rebecca) للكاتبة (دافن دي مورييه Daphne de Maurier) (1938) تتحدث رواية عن امرأة تتزوج من أرمل، وتذهب للعيش معه في قصره. لتجد الخدم وأهل المدينة لا يحبونها، و تتم مقارنتها باستمرار بالزوجة المتوفية التي تم تحويلها حسب الكاتبة إلى قديسة، وفيها رمزية للولاءات القديمة على حساب الوافد الجديد.

في احد مصانع الجبس gypsum plant بمدينة بافالو Buffalo التابعة لنيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية قام جولدنر بدراسة أسباب انخفاض الإنتاج عندما تولى المدير الجديد فنست بيلي Vincent Peele منصبه، والأمر يعود إلى أن المدير السابق اعتمد الطرق الإنسانية في التعامل مع العمال، أما بيلي فهو غريب نوعاً ما عن هذا التنظيم ولم يكن لديه علم بالتنظيم الاجتماعي غير الرسمي في المصنع، وهذا يعني أنه كان أكثر موضوعية بكثير من سلفه، وكان غير مرتبط بأي تفاهمات أو اتفاقات غير رسمية أو أفضلألاً مستحقة على الناس وما إلى ذلك ورأى الأشياء بعقلانية، وكان أول ما اصطدم به في الإدارة الجديدة هو مساعدي المدير الذين اعتقدوا بأن أحقية منصب المدير تعود إليهم وبالتحديد إلى الثاني في الترتيب الهرمي وهو المشرف العام لمجلس الإدارة، الذي شعر هو الآخر بالظلم و أصبح يناصب العداء لهذا المدير الجديد، والمشكل الثاني تعلق بتحول الولاءات والالتزامات المرتبطة بالمدير السابق إلى المساعدين بدل المدير الجديد، وأصبحت الحالة شبيهة بمتلازمة ريكا The Rebecca syndrome*، في حين كان المدير يتطلع إلى الإدارة العليا والالتزام بتوجهاتها، الأمر الذي رآه العمال نوعاً من الجبن و انعدام الشجاعة، وتحول التنظيم إلى مركب يشتمل على مصدرين للممارسة التنظيمية؛ مصدر رسمي يمثله المدير الجديد، وآخر غير رسمي يمثله مساعده المدير القدامى، هذا الأخير الذي يلقي كل التأييد و القبول من طرف العمال على حساب الآخر، لذلك كان على بيلي مواجهة التحديات المتمثلة في:

1- تحقيق أهداف الإدارة العليا بكل كفاءة.

2- القضاء على سلطة المساعدين.

3- التقليل من التوتر ومقاومة العمال لإرادته.

و قد عمد المدير الجديد إلى إستراتيجية من شقين؛ شق غير رسمي بتطوير الجانب غير رسمي كبناء الصداقات وتبادل التهاني والسؤال عن حال العمال ... وغيره، وشق رسمي تعلق بالاستبدالات الإستراتيجية Strategic replacements التي أدت إلى استبدال المساعدين بآخرين أكثر ولاءً والتزاماً، وإجبار العاملين على التعامل مع الوثائق كوسيلة اتصال رسمية ووحيدة مع الزيادة في البيروقراطية لتكون الغلبة للمدير على حساب التنظيم غير الرسمي الخارج عن السيطرة. ولقد نتج عنه النجاح الباهر التي

² – Alvin Gouldner's study of The Gypsum Plant: <http://www.analytictech.com/mb119/gouldner.htm>, Observed on September 1, 2017.

حققت هذه الإستراتيجية أن تبناها **جولدنر** والتي أساسها أن تغيير المدير يؤدي إلى زيادة عملية البرقطة bureaucraticness.

أفرد **جولدنر** نتائج دراسته في كتابه المشهور "أنماط البيروقراطية في الصناعة Patterns of Industrial Bureaucracy" (1954) والذي أورد فيه أيضاً أن **فيبر** قد اخلط بين أنماط السلطة التنظيمية ووضعها كما لو كانت نمطاً واحداً¹، أي أن النموذج البيروقراطي استخدمه **فيبر** كأداة نهائية بدلاً من أن يُستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية، في حين -حسب **جولدنر** - توجد ثلاث أنواع من القواعد البيروقراطية*²:

1- **البيروقراطية العقابية Punishment-Centered bureaucracy**: وهي مجموع القواعد التي تنشأ استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال، حيث تستخدمها الإدارة بهدف العقاب ويستخدمها الرؤوسون للمساومة، الأمر الذي قد يخلق التوترات والصراعات وينتج معوقات وظيفية لأن هذا النوع من القواعد البيروقراطية لا تلقى قبولاً من كل عضو في التنظيم.

2- **البيروقراطية التمثيلية Representative bureaucracy**: تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم أي أن تأسيسها يتم بطريقة ديمقراطية بين الإدارة والعمال، وتستند إلى تأييد جماعي من كل من الطرفين، مما قد يخفف من حدة التوترات والصراعات بينهما. كما أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية التمثيلية يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالعلم والثقافة المتخصصة والتدريب، وغالباً ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية التمثيلية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التي تلقى قبولاً عاماً من جميع الأفراد الذين انتقوا على وضعها.

3- **البيروقراطية الزائفة Pseudo bureaucracy**: وهي القواعد البيروقراطية التي تُفرض على التنظيم من الخارج نتيجة هزات اجتماعية تناسب المؤسسة وتعرض لها.

القواعد البيروقراطية أو مجموع القواعد والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري للتنظيم - كما يعرفها **جولدنر**³ - هي أساس التحليل المعرفي في تحليلاته للتنظيمات، وهي جوهر العملية التنظيمية التي تجمع بين الرشد والعقلانية من جهة، والأخذ بعين الاعتبار المقتضيات الطبيعية العضوية للتنظيمات

*- بعض الكتابات تقتصر على نوعين فقط من القواعد (النيابية و التمثيلية)

¹- طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 152.

²- عبد الهادي احمد جوهري: **علم الاجتماع الإدارة؛ مفاهيم وقضايا**، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص145.

³- السيد محمد الحسيني: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص92.

الاجتماعية، أي بين النظام الرسمي والنظام غير الرسمي، حيث أشار إلى أن فهم التنظيم يستلزم أن لا يتم التحليل باستخدام احد النموذجين (الرشادي أو الطبيعي) بل الاثنين معاً، وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عند تطبيقها حرفياً تكون مصحوبة بمشكلات كبيرة، قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب غير رسمية أو غير رشيدة، لذا فإن الواقع التنظيمي يتطلب ضرورة الجمع بين النموذجين الرشيد والطبيعي¹. وعلى هذا الأساس فإن **جولدنر** نقد سلفه **فيبر** عندما أشار إلى أن القواعد البيروقراطية يجب أن تُحترم وتُأخذ كمقدسات أصيلة لا يمكن تجاوزها، لأنها تمثل معايير العقلانية والرشد وهي عصية على الخطأ أو التأويل، وإن حدث خلل أو معوق فهو في سلوك الأفراد وممارساتهم وليست في هذه القواعد، التي يُفترض بها أن تكون نهايات صمنية لا يُسمح بالتحقق منها أو الخوض في مدى نجاعتها في التنظيم، وهو الأمر الذي صدم **جولدنر** في دراسته الإمبريقية في مصانع الجبس، والتي لفتت انتباهه إلى أن مشكل الإنتاج الذي يعاني منها المصنع كلما يتم تغيير المدير، مرده تلك إلى القواعد البيروقراطية التي من المفترض أنها تسعى إلى إحلال التوازن والنظام لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية و الوصول إلى أهداف التنظيم. فالقواعد البيروقراطية التي كانت تتبناها التنظيمات آنذاك أصبحت وسيلة للمساومات وفرض الإرادات على الخصماء في التنظيم وإجبارهم على الامتثال، حيث ثبت لـ**جولدنر** أن القواعد المتبناة ذات نمطية عقابية جزائية تستعملها الإدارة للعقاب والجزاء وحسم الصراع، في حين يستخدمها العمال لإفتركاك نقاط قوة على حساب الإدارة، مستخدمة آليات تشرعها القواعد البيروقراطية المعتمدة كالإضراب، إضافة إلى العوامل غير الرسمية التي تتجاهلها تلك القواعد و التي تدخل في نطاق العلاقات الهامشية للتنظيم، والتي أكد **جولدنر** على أهميتها القصوى في خلق توازنات داخل التنظيم، تأكده تحالفات العمال والمشرفين ضد المدراء الجدد. ساقطت هذه المعطيات تفكير **جولدنر** إلى العمل على نوع من تقنين العلاقات غير الرسمية الخارجة عن السيطرة من خلال إعادة النظر في صمنية القواعد البيروقراطية الموضوعة من طرف واحد هو الإدارة، والتي -حسب **جولدنر**- لا يمكنها أن تلقى الشرعية إلا من الإدارة نفسها فقط، فتكون مصدراً للصراع والمقاومة بدلاً من أن تكون منظمة وضابطة وموجهة نحو تحقيق الأهداف، لذلك فقد أصر **جولدنر** على ضرورة تبني التنظيمات نمط القواعد النيابية أو التمثيلية من خلال الاتفاق بين الإدارة والعمال على وضعها، فتكون ذات شرعية عامة لان الكل واضعها، و أي خلل بعد ذلك لن يكون في جوهر القواعد بل في عدم فهمها وهو ما يتطلب شرحها و تدريب الأفراد عليها.

¹—David Dunkerley: OP-CIT, P9.

اخطأ فيبر -حسب جولدنر- حينما اعتقد أن القواعد البيروقراطية العقابية التي تضعها الإدارة تمكنها من الامتلاك الحصري للسلطة التنظيمية، واطأ أيضاً عندما اعتقد أنها قادرة على افتكاك شرعية القبول من الجميع، بل أثبتت الدراسات الإمبريقية أن السلطة تنشظى في كل أجزاء التنظيم أفقياً وعمودياً، وبصورة رسمية شرعية او غير رسمية، وانه كلما زادت عملية البيروقراطية زاد لجوء الأفراد الى التنظيمات غير الرسمية، القادرة على مقاومة سلطة الإدارة الرسمية، خلص جولدنر الى أن السبيل الوحيد هو اللجوء إلى خلق قواعد بيروقراطية يتم الاتفاق عليها من الجميع، تمتلك هذه القواعد الهامش الأكبر من السلطة التنظيمية المركبة، على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر في فعالية السلطة القانونية أو السلطة البيروقراطية Bureaucracy Effectiveness¹ كما يسميها جولدنر.

ثالثاً: السلطة التنظيمية المفوضة عند سلزنك

يعود الإسهام الرئيسي لبروفيسور علم الاجتماع والقانون الأمريكي فيليب سلزنك Philip Selznick 1919-2010 في مجال التنظيمات إلى الطابع الامبريقي والميداني لدراساته وبحوثه، و مثل خلفه جولدنر فقد انطلق سلزنك من مدرج البيروقراطية كنموذج استدعى الوقوف على بعض جزئياته، خاصة فيما تعلق منها بتفويض السلطة Delegation of authority ، أو إعهاد الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى احد مرؤوسيه². هذه الآلية التي قد يضطر إليها التنظيم البيروقراطي نظراً لحجم التنظيم وتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، والذي قد يؤدي -حسب سلزنك- إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم لان وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حد ذاتها، الأمر الذي يتطلب بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد³. حاول سلزنك في تجربته بهيئة وادي تينيسي Tennessee Valley Authority (TVA)*⁴ أن يوضح من خلال دراسته لتفويض السلطة التي يقرها النموذج البيروقراطي نتائج هذه

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص152.

² - ماجد راغب الحلو: القانون الإداري؛ ذاتية القانون الإداري-المركزية واللامركزية-الأموال العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص105.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص159.

* - سلطة وادي تينيسي (TVA) هي شركة مملوكة اتحادياً في الولايات المتحدة، أنشأت بموجب ميثاق من الكونغرس في 18 مايو 1933 لتوفير الملاحة والسيطرة على الفيضانات وتوليد الكهرباء وصناعة الأسمدة، والتنمية الاقتصادية إلى وادي تينيسي، المنطقة الأكثر تضرراً من الكساد العظيم، و هي في الأصل تغطي أكثر من ولاية تينيسي، أجزاء من ولاية ألاباما وميسيسيبي وكنتاكي، وشرائع صغيرة من جورجيا وكارولينا الشمالية وفيرجينيا. ويعود وجود المؤسسة كنتيجة لجهود السيناتور جورج نوريس George W. Norris سيناتور نبراسكا Nebraska. ولم تكن TVA ذات توجه تزويدي فقط، ولكنها

العملية، التي يراها تتخذ مظهرين مختلفين؛ مظهر **متوقع** يتعلق بزيادة تدريب الأفراد الذين فُوضت إليهم السلطة مباشرة، ما يساهم في تركيزهم على المهام الموكلة إليهم وينتج عنه زيادة في الكفاءة والأداء نتيجة التركيز والتدريب، ومظهر سلبي **غير متوقع** حيث يتحول التنظيم إلى مجموعة من الأنساق المنعزلة، يهتم المسؤول فيها بانجاز المهام المفوضة وإهمال قضايا العمل التي لا تتصل بمهمة التوكيل مباشرة¹.

لاحظ **سلزنيك** أن الهيئة المدروسة رغم رفعها شعار الديمقراطية فهي تتجه نحو خلق طبقة أوليغارشية تتستر وراء قناع زائف من الديمقراطية، وهو ما يقرب دراسته من رؤية **ميشلز** للتنظيمات البيروقراطية²، أرغمها على ذلك وجود الصفوة المتعلمة من الفلاحين في مناطق نشاط الهيئة والتي مارست ضغوطاً على سياسة التنظيم، مما أدى في النهاية إلى تعديل الأهداف الرئيسية للهيئة. وفي خضم البحث عن الطرق التي تزيل بها تلك الضغوط البيروقراطية التي أخذت شكل معوقات وظيفية لجأت الهيئة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي وأشركتهم في إدارة التنظيم، بحيث أصبحت عملية اتخاذ القرار عملية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي، وبذلك تمكنت الهيئة من الحصول على القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته³.

انطلاقاً من التوجه البنائي الوظيفي الذي تؤكد مبادئه على ربط الجوانب المتغيرة للتنظيم بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، ساهم **سلزنيك** في إظهار الجوانب غير الرشيدة التي أغفلتها البيروقراطية الفيريرية عند تعاطيها مع عملية تفويض السلطة والتي تنم عن قدر كبير من المعوقات الوظيفية، فهي إذ تؤكد على أهمية التفويض في ممارسة الضبط عبر المستويات المتتالية (الهراركية) الرسمية تتعامل مع المراكز لا الأفراد، مُغفلةً العنصر البشري الشاغل لهذه المراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة⁴، الأمر الذي قد يُحدث نتائج غير متوقعة ومعيقة أساسها المصالح الخاصة للأفراد المفوضون، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل

أيضاً تأخذ مظهر وكالة تنمية اقتصادية إقليمية تستخدم الخبرات الفيدرالية والموارد الكهربائية لتسريع وتحديث اقتصاديات ومجتمعات المنطقة بوصفها كيو وكالة التنمية الاقتصادية الإقليمية سيستخدم الخبراء الاتحادي والكهرباء لتحديث بسرعة اقتصاد المنطقة والمجتمع. (ويكيبيديا)

⁴ طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 159.

¹ عبد المالك همال : مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

² إبراهيم عبد العزيز شيجا: **الإدارة العامة؛ العملية الإدارية**، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 114.

³ طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

⁴ اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره، 164.

التنظيم¹. وهو ما لاحظته عند قيامه بالدراسة الميدانية بالهيئة TVA و صاغ منه نموذجاً الفكري. ونقطة انطلاق هذا التوجه التنظيري-كما يؤكد سلزنيك في معرض تشخيصه لعملية تفويض السلطة التنظيمية التي يتبناها النموذج البيروقراطي-الجوانب الوظيفية واللاوظيفية² لهذه العملية؛ حيث تضمنت الجوانب الوظيفية لتفويض السلطة:

- 1- مشاركة فئة واسعة في اتخاذ القرار .
 - 2- تدريب الأفراد على تحمل المسؤولية
 - 3- خلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم نتيجة لهذه المشاركة.
- أما الجوانب اللاوظيفية فقد وضحاها (سلزنيك) في :

- 1- تعدد مراكز اتخاذ القرار .
 - 2- كثرة المستويات التنظيمية.
 - 3- ظهور صور للصراع نتيجة بروز إيديولوجيات ثانوية.
 - 4- استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية و الثانوية.
- هذه الجوانب التي يُضاف إليها مقاومة الأقسام الفرعية للحاجات التي لا تخدم مصالحها، ومن ثم يحدث التمرد Recalcitrance، هذه المعوقات التي اقتضت من الهيئة ضرورة امتصاص تلك المقاومة من خلال اتباع أساليب غير رسمية بأن أشركت صفوة الفلاحين في عملية الاشراف³، وهو تصريح واضح وجلي من قبل سلزنيك على هامش السلطة التنظيمية التي يملكها التنظيم غير الرسمي والتي يستطيع من خلالها فرض ارادته على التنظيم الرسمي واعاقه مهامه التنظيمية، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للسلوك، وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط غير رسمية تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية، حيث ان التنظيم الرسمي و ما يشتمل عليه من بنية اجتماعية يتعرض لضغوط يتوجب عليه التعامل معها بسلوك غير رسمي، الامر الذي هيا لآلية ادارية جديدة مكنت التنظيم من نشر معايير وقواعده فيما بعد على المستوى المجتمع المحلي⁴.

¹ - المرجع نفسه، 164.

² - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص164.

³ - اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره، 165.

⁴ - نفس المرجع والصفحة.

I - 3 - تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

المتتبع لمراحل التطور السوسيو-تنظيمي لموضوع السلطة التنظيمية لا يعدم تلك العلاقة الوطيدة بين تنامي الفكر السوسيولوجي العام و تطور التنظيمات نفسها، فمن حيث الهيكلة و الاهداف وآلية التعاطي مع الظواهر التنظيمية التي تتخلل التركيبات المادية والبشرية للتنظيم وكذلك العلاقة المتعدية بين التنظيم نفسه والبيئة المحيطة، نستطيع القول بأن السلطة التنظيمية شهدت تطوراً كرونومترياً مستطرداً للتغير الاجتماعي الذي شهدته المجتمعات نفسها، حتى ان ازدهار الفكر البشري العام و تنامي مقولات الحرية و الانسانية والحقوق الشخصية والجماعية ساهم بقدر كبير في تغير النظرة العامة لعلاقات العمل والاتفاقيات البيئية داخل التنظيمات، الامر الذي فرض على توجه الفكر الاداري اعادة تقييم الظواهر والعلاقات داخل التنظيم بما يتناسق و تغير المناخ التنظيمي، وهو ما انعكس جلياً على موضوع السلطة التنظيمية ومساراتها وآلية تناولها من قبل باحثي ومفكري التنظيم الاداري والتنظيمي. يعتقد العالمان ميلر D.C Miller وفورم W.H Form ان علاقات السلطة داخل التنظيمات قد مرت بخمس مراحل، تبعاً لتطور التنظيمات نفسها¹:

I - 3 - أ - مرحلة العلاقات الاستبدادية Authoritarian relations:

قبل ظهور الثورة الصناعية لم يكن هناك حديث عن علاقات السلطة التنظيمية بالمفهوم المعروف بها اليوم، اذ كانت التنظيمات لا تتعدى كونها منظمات عائلية او ملكيات خاصة يتم تسيرها بشكل شخصي او عائلي، كما لا يمكن للعمال ان يمثلوا طرف يستدعي وجود طرف ثاني للعلاقة، فهم بحكم الاشياء المملوكة والقانون الساري في تلك شبه التنظيمات قانون السيد والعبد، حيث يحتكر السيد جميع القرارات المتعلقة بالتسيير وادارة التنظيم، وقد يتعدى حتى القرارات المتعلقة بالعمال ومصيرهم خارج اطار العمل. مثل مرحلة النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين المرحلة الاولى من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، مرده تطور التنظيمات واتساع حجمها وتركزها وزيادة استخدام الماكينات، وفي هذه المرحلة تعود حصرية السلطة التنظيمية الى المستوى الاعلى في التنظيم أي الادارة دون غيرها، فهي تتفرد بصنع القرارات واتخاذها، وتجبر العاملين على تنفيذها دون الحق في مشاركتها او نقدها او مناقشتها او معارضتها او حتى تبادل وجهات النظر مع الادارة بخصوصها، حيث الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بادارة المشروع مرتبط بأحقية الملكية وما يترتب عن هذه الاحقية في الاستغلال و التصرف، الامر الذي يطبع هذه السلطة التنظيمية بوسم الديكتاتورية او الاستبدادية

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 80.

والاوتوقراطية، وفيها اصبح المرؤوسون لا يرتبطون بالمشروع الا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم، فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الاجر او الراتب¹.

I - 3 - ب - مرحلة العلاقات القانونية Legal relations :

وتتم تسميتها غالباً بمرحلة المساومات الجماعية Collective Bargaining، والمساومة الجماعية بين طرفي الانتاج (الادارة والعمال) في نظر العديد من العلماء والباحثين كالاكاديمي البريطاني **Hugh Armstrong 1920-1995 Clegg** الوسيلة الافضل والانجع لتحصيل الحقوق، وهي الخطوة الاولى في متطلبات البيروقراطية في أي نظام، وفي هذه المرحلة تقرر الادارة آليات للشكوى والتماس الحقوق وفق نظام معين، كما انها تتميز بالتفاوض المباشر بين الادارة والعمال او ممثلين عنهم.

I - 3 - ج - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين Stand up to attitudes of employees :

مع التطور الحتمي لعلاقات السلطة التنظيمية لصالح العمال يتدرج الموقف بين الادارة والعمال لدرجة ان الادارة تطلب باستمرار من العمال معلومات خاصة بهم تتعلق باتجاهاتهم و ميولاتهم للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم وحياتهم المهنية، بما يضمن لهذه القرارات مستويات اعلى للرشادة والقبول والبعد عن التصادم، وقد يتمتع العمال عن الادلاء بهذه المعلومات.

I - 3 - د - مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات Democracy in decision-making :

وهي مرحلة يتم فيها اشراك العمال في عملية صنع و اتخاذ القرارات، وهي بلا شك مرحلة متقدمة من تطور علاقات السلطة التنظيمية بين طرفي العملية التنظيمية، يسمح بنوع من توازن العلاقات ويحقق معدلات مرتفعة من الرضا والقبول العام، حيث يتاح للعمال ابداء ارائهم في الكثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

I - 3 - هـ - مرحلة الادارة المشتركة Common Management :

تمثل آخر مراحل تطور علاقات السلطة التنظيمية، تقوم الادارة في هذه المرحلة بالسماح للعمال بالتمثيل في مجلس الادارة، بالاضافة الى امكانية الاشتراك في ملكية المشروع وادارته، الامر الذي قد يؤدي -حسب **ميلر وفروم**- الى زيادة الاداء والانتاجية وتخفيف حدة الصراع، كما ينوه العالمان الى ضرورة التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الادارة والعاملين.

II - السلطة التنظيمية بين جدلية النسق التنظيمي و المظهر السوسيو-ثقافي

¹ - احمد زكي بدوي: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، 1968، ص406.

II - 1- تنميط السلطة من حيث الرسمية Formalization of Power:

قد يترأى للدارس والباحث في مجال التنظيمات، وبالأخص المهتم بموضوع السلطة التنظيمية، ثراؤها العلمي الجلي في تلك الغزارة المعرفية والتداول الفياض لموضوعاتها، واتساع استخداماتها وشيوعها في العديد من الفروع والتخصصات، كتقاطع مجموعة من العلوم الاجتماعية في تشخيصها للسلطة والقوة في المجتمع، وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة السلطة داخل التنظيمات¹، الأمر الذي يتجلى فيه اختلاف روافد السلطة و تظاهراتها و توزيعها في أكثر من اتجاه، فتنتشر في فروع عديدة وأنماط كثيرة، الأمر الذي يقتضي عند الدراسة وجوب تحديد جوهر العلاقة القائمة بين موضوع الدراسة وحالة تنميط السلطة ومستوى المعالجة. ولعلنا لا نختلف إن اعتبرنا أن تنميطها من حيث رسميتها يأخذ الزخم البحثي الأكبر في مجال التنظيمات، لما لهذا الزخم من اثر عملي ملاحظ وقائم من جهة، وإمكانية اعتباره محطة من عديد المحطات التي يمكن الانطلاق منها لتفسير أفعال الأفراد وسلوكياتهم التنظيمية، وردود أفعالهم السوسيو-سيكولوجية المبنية على تمثلاتهم لهاته السلطة.

عموماً تُوجهنّا عبارة (تنميط السلطة من حيث الرسمية داخل التنظيمات) إلى التأكيد على جوهر الفارق بين الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة هذا الفارق وقاعدته و آلية تجسيد (الرسمية) فيها.

II - 1- أ - السلطة الرسمية (القانونية) Formal Power(Authority) :

تقوم التنظيمات الإدارية على أساس من الهيكلية البنائية و القانونية الذي تضمن السيورة الحسنة والمتوازنة للعملية الإنتاجية والخدمية بتحديد حدود الأدوار والوظائف، الأمر الذي ينتج عنه الوصول بالتنظيم إلى مستويات أفضل من تحقيق الأهداف والغايات. ولعلّ موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع الرئيسية والهامة في التنظيم، حيث تُأسس لمعايير التنظيم والانضباط وآلية اتخاذ القرارات وحدود المسؤولية والجزاء، كما تتبثق السلطة الرسمية أو القانونية من التعليمات والقواعد البيروقراطية التي يستند إليها البناء البيروقراطي للتنظيم، وتُعرّف السلطة الرسمية تنظيمياً على أنها الصلاحيات المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر، و كذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العلمية في المؤسسة، والتي تتوافق مع سياسيتها العامة كسلطة التصرف و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة². كما أنها

1- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص78.

2- دادي ناصر عدون: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص236.

سلطة لا يمكن لها أن توجد إلا مع المدراء والمسؤولين فقط¹. وهي سلطة تستوجب الطاعة والامتثال، لما لها من آليات الضبط والجزاء، حيث نجد أن الأفراد لزاماً عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نُصبوا رسمياً ويمارسون سلطتهم بناءً على نصوص قانونية محددة، فالطاعة هنا تُوجَّه إلى القاعدة القانونية²، لا إلى الأفراد.

أولاً: أنواع السلطة الرسمية Types of Authority :

الأكد أن السلطة الرسمية داخل التنظيم لا يمكن اختصارها ضمن نطاق محدد في الهيكل الترتيبي، كما أنها ليست هيئة مملوكة لمستوى تنظيمي دون آخر، فهي تتوزع في كامل مفاصل التنظيم ومستوياته بدرجات متفاوتة و بتنوع خاص، ويمكن أن نوجز أنواع السلطة الرسمية في التنظيم إلى أربع:

(1) - السلطة التنفيذية Executive Authority :

تعتبر السلطة التنفيذية من أهم أنواع السلطات في المنظمة فهي السلطة المخولة بإصدار القرارات والأوامر والتعليمات لأطراف أخرى في التنظيم³. والتي بموجبها يتمكن من إلزام أعضاء التنظيم بتنفيذ قراراته التي تأتي عادة ضمن اللوائح والقوانين التنظيمية.

(2) - السلطة الاستشارية Consultative Authority :

هي السلطة الممنوحة لشخص أو عدة أشخاص لتقديم النصح والمشورة والمعلومات لصانع القرار في المنظمة أو إبداء رأي حول موضوع ما تحدده السلطة التنفيذية دون حق إصدار الأوامر والرقابة. الاستشاريون عادة يكونون أفراداً متخصصين أو أصحاب خبرات معينة تستفيد المنظمة من آرائهم وتوصياتهم واقتراحاتهم. ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة⁴.

(3) - السلطة الوظيفية Functional Authority :

علاقة السلطة الوظيفية تظهر عندما يُخول صاحب سلطة تنفيذية أو صاحب سلطة استشارية سلطة تنفيذية على وحدة تنفيذية أخرى بالمنظمة دون أن يكون رئيساً لها⁵، ويستمد المدير سلطته عن طريق

¹ - رامي جمال يوسف أندراوس، عادل سالم موسى معاينة، عبد المحسن الحويلة: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2012، ص286.

² - حسن ملحم: مرجع سبق ذكره، ص26.

³ - زردومي احمد: ثقافة المصنع، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1991، ص290.

⁴ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، عمان، 1995، ص173.

⁵ - إبراهيم عبد العزيز شيجا: المرجع سبق ذكره، ص227.

الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما في الإدارات التنفيذية. وتختلف السلطة الوظيفية عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق لصاحبها في إصدار الأوامر، وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن المدير لا يستعمل سلطته لوظائف معينة ومجالات محددة .

(4) - سلطة اللجان Commission Authority :

جزء من الهيكل التنظيمي الرسمي وتتكون من مجموعة من الأفراد يجتمعون بصورة دورية، يعهد لها بمهام وصلاحيات معينة ومحددة، قد تكون هذه اللجان ذات طابع تنفيذي إذا كان لها حق إصدار الأوامر، أو استشاري إذا كانت مهمتها تقتصر على تقديم النصح والتوجيه، وقد تكون دائمة أو مؤقتة بناءً على طبيعة العمل الذي تقوم به¹.

تنوع السلطة الرسمية إلى أكثر من نمط يحمل الكثير من الدلالات الذاتية والتكاملية، وتنتهي إلى أن لكل نوع من الأنواع مزاياه وعيوبه التي لخصها احمد ماهر في الجدول التالي:

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية Executive Authority	- أكثر أنواع السلطة في التنظيمات - تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة - تشجيع المدير على التصرف	- هي عبء على كاهل المديرين. - تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. - تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص
السلطة الاستشارية Consultative Authority	- إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبراتهم. - تدريب التخصصات الشابة على العمل. - تساعد على الابتكار وحل المشاكل. - تخفف العبء على التنفيذيين.	- يميل الاستشاريون للتمادي في استخدام سلطتهم الاستشارية. - عدم فهم الاستشاريين لحدودهم. - صراع بين التنفيذيين والاستشاريين
السلطة الوظيفية Functional Authority	- تتيح الفرصة لربط المنظمة. - تساعد على التنسيق والتحكم. - تخفف العبء على التنفيذيين.	- معناها غامض نسبياً. - تجعل العلاقات أكثر تعقداً. - تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية.
سلطة اللجان Commission Authority	- وسيلة لخلق أفكار جديدة وذلك لاختلاف خبرات وتخصصات أعضاء اللجنة - وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات التي تساهم في رفع أداء العمل.	- تشكيل اللجان مكلف مادياً.

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 174.

الجدول(08) يبين مزايا وعيوب أنواع السلطة التنظيمية الرسمية¹

ثانياً: أنواع ممارسات السلطة التنظيمية الرسمية Practices of Authority:

رغم ثبات القوانين والمراسيم البيروقراطية التي تُحدد الأطر العامة للسلطة التنظيمية الرسمية ومجالاته وأبعادها، فأنا نلاحظ بروز هذه السلطة للواقع بدرجات متفاوتة الأثر وبمستويات متميزة تختلف باختلاف الرؤساء والمواقف وظروف المناخ التنظيمي، وعموماً تتراوح الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا المجال بين ضفتي الديكتاتورية المتصلبة في الممارسة والديمقراطية التشاركية.

نموذج ممارسة السلطة التنظيمية الرسمية	أنماطها	تعريفها
نموذج وايت وليبيت White and Lipett	السلطوي الارستقراطي	الاستئثار بالسلطة وما على المرؤوسين الا الطاعة والامتثال.
	المشارك	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، من خلال الإدارة بالتجوال او الأسلوب الديمقراطي.
	المتسيب	تخول سلطة صنع القرار للمجموعة.
نموذج ليكرت Likert	السلطوي الاستغلالي	انعدام الثقة عند المدير، ويتخذ قراراته لوحده دون استشارة المرؤوسين.
	التسلطي الأبوي	محدودية الثقة عند المدير، يستشير المرؤوسين ثم يتخذ قراراته بنفسه.
	المشارك	ثقة جيدة لكنها كاملة، يستشير المرؤوسين ويسمح لهم بالمشاركة في بعض القرارات.
	الديمقراطي	ثقة المدير بالمرؤوسين كاملة.
نموذج تنبيوم وشميت Tannenbaum and Schmidt	المستوى الأول	قرارات المدير على شكل أوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها.
	المستوى الثاني	المدير يتخذ القرار ويبرره للمرؤوسين.
	المستوى الثالث	المدير يحاور المرؤوسين ولا يلتزم بمقترحاتهم.
	المستوى الرابع	المدير يستشير المرؤوسين وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
	المستوى الخامس	المدير يناقش القرار بشكل ديمقراطي ويأخذ برأي الأغلبية.
	المستوى السادس	المدير يوجه القرارات ويترك المرؤوسين يتخذونه بأنفسهم.

¹ - احمد ماهر: التنظيم؛ الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص96.

المستوى السابع	كامل الحرية للمرؤوسين بشأن القرار ويتخذونه بأنفسهم.

جدول (09) يبين أهم نماذج ممارسات السلطة التنظيمية الرسمية¹

ثالثاً: آليات مرتبطة بممارسة السلطة التنظيمية الرسمية:

(1) - تفويض السلطة Delegation of Authority:

المحددات التنظيمية التي طرأت على التنظيمات والتي تتدرج ضمن التغيرات التنظيمية التي تستدعي آليات جديدة للتعامل مع نتائجها ومخرجاتها، جعلت من تفويض السلطة واقعاً تنظيمياً وجزءاً هاماً من مفاصل الهيكل التنظيمية الرسمية وبناءها القانوني، يُعرّف تفويض السلطة على أنه إعهد الرئيس أو المدير لجزء من صلاحياتها إلى مساعديه أو أفراد أدنى منه رتبة في المستوى التنظيمي، يسمح لهم بأداء العمل الذي يُعهد به إليهم، ورغم ذلك فمزال هو شخصياً مسؤول أمام رؤسائه عن النجاح أو الفشل الذي يُصاحب تصرفات المساعدين (المفوضين)². ولكي يتم التفويض بطريقة سليمة عليه أن يلتزم بالمبادئ التالية³:

- 1- تحديد مقدار السلطة التي يجب تفويضها بناءً على الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - 2- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات المفوضة إلى المرؤوس.
 - 3- التحديد الواضح لخطوات السلطة حسب التدرج الرئاسي في التنظيم.
 - 4- استلام المرؤوس المفوض التفويض المناسب للممارسة مسؤولياته من جهة واحدة فقط.
- يُعد التفويض وجهاً من أوجه السلطة الرسمية والياتها المتعددة التي تسمح بمنح جزء منها لأفراد لم يكونوا يملكونها أصلاً، وتتم فقط في الجهاز الرسمي للتنظيم وبآليات بيروقراطية صرفة. حيث أن التفويض بحد ذاته يشتمل على العديد من العناصر التي تصب في نفس السياق ك⁴:

- 1- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل والعكس ليس صحيحاً.
- 2- أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل.

¹ - عبد الرزاق احمد الطحان : اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين و إبداعاتهم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص20-21.

² - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة؛ المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص308.

³ - قيس محمد عبيدي: التنظيم ؛ المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1997، ص211 - 212.

⁴ - سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص77.

3- أن يتم التفويض وفق القوانين واللوائح.

4- أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده.

5- أن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة.

لتبقى ميزتا الرسمية والسلطة متضمنتان في هذه العملية التي تعبر عن وجه آخر و آلية من آليات السلطة التنظيمية الرسمية المحتكرة لها.

(2) - اتخاذ القرار Making Decision :

تتجسد السلطة عموماً في عملية اتخاذ القرارات، بل هي الوسيلة التي تسمح لمالكها بفرض إرادته وببسط نفوذه التي تظهر في عملية صنع واتخاذ القرارات. وغالباً ما يتم ربط السلطة بملكية القرار واتخاذها، لذا نجد العديد من تعريفات الباحثين المتخصصين للسلطة التنظيمية الرسمية تربطها بعملية اتخاذ القرارات، بل وتوحي إلى حالة من التطابق التام بين السلطة وعملية اتخاذ القرارات، فالسلطة تُعرّف على أنها حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر¹، وتُعرّف أيضاً على أنها الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف². والسلطة يمكن وصفها في ضوء قياس درجة تأثير الفرد أو الجماعة على عملية صنع القرار³. أي أن عمليتا صنع القرار الإداري الرسمي واتخاذها لازمتان من لوازم ممارسة السلطة التنظيمية الرسمية، في حدود القوانين البيروقراطية والصلاحيات المعهودة له، وهامش السلطة التقديرية التي تُمكنه من المناورة وبسط إرادته على مرؤوسيه.

(3) - الضبط والجزاء Discipline and Sanction :

كثيراً ما يتم استحضار موضوع الحوافز والجزاءات عند تناول موضوع السلطة التنظيمية الرسمية التي تمتع بصلاحيات التحكم فيها واستخدامها كآليات للتحفيز والضبط، بل من الباحثين من يُعرّف السلطة التنظيمية على هذا الأساس، باعتبار ممارسة السلطة لا بد له أن يستند عليها كمقومات للضبط وفرض السيطرة لتمرير قراراته و تحقيق السير الحسن للعملية التنظيمية، يرى (محمد علي محمد) السلطة التنظيمية الرسمية بأنها تتمثل في اتخاذ الإجراءات الجزائية إضافة إلى الحرص على تنفيذها بالتأثير على

¹ - ضرار العتيبي وآخرون (نضال عباس الحواري، إبراهيم خريس): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 217

² - موسى اللوزي : تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 38

³ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل

للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 278.

الأفراد للخضوع لها¹. الطابع العقلاني للسلطة الرسمية يفوض ممارس السلطة إلى اكتساب تلك الآليات والميكانيزمات لغاية مثلى وشاملة وهي تحقيق الاستقرار والتوازن داخل التنظيم، يؤكد الباحثان الأمريكان **لاسوال Harold D. Lasswell** و **كابلان Abraham Kaplan** على أن السلطة التنظيمية هي مجموعة من التأثيرات للممارسات الرسمية التي تستهدف السيطرة على أهداف وأفعال وعلاقات الآخرين وتنميط أساليبهم الحياتية بما يتوافق مع التنظيم ككل بالاستناد إلى العقوبات الرادعة². وفي سياق الضبط والجزاء يشد عالم الاجتماع الفرنسي **بلاندييه Georges Balandier** على أيدي سابقه حين يؤكد على ضرورة السلطة لإخماد تفاعل عناصر الصراع واحتلال الاستقرار والتوازن والأهداف المشتركة³. لذلك فمظاهر الضبط والعقوبة والجزاء ضرورية لمالك السلطة الرسمية من أجل تحقيق الغاية من وجود تلك السلطة، وهي الامتثال والطاعة التي بها يتم تحقيق التوازن والاستقرار وتحقيق التنظيم لأهدافه المسطرة.

(4) - الحوافز والمكافأة Incentives and Rewards:

في الضفة المقابلة للردع تتضمن السلطة التنظيمية الرسمية نوعاً آخر من أنواع الضبط تستند إلى ترغيب الأفراد في نهج سلوك معين وتنميته بما يخدم أهداف التنظيم وخطته، وهي آلية الحوافز والمكافآت. غاية السلطة التنظيمية تحقيق الأهداف التي يضعها التنظيم ومن أجل السير الحسن لهذه العملية يمنح التنظيم البيروقراطي مسؤوليه إمكانية تحفيز العاملين وتشجيعهم على الأداء الجيد والالتزام بالقرارات التنظيمية، يذهب عالم الاجتماع الأمريكي **أمتاي اتريزني Amitai Etzioni** إلى أبعد من ذلك حين يعتقد بأن السلطة التنظيمية تقوم على ثلاث أسس⁴:

1- الوازع المادي والرمزي أو التحكم باستخدام القصاص أو التهديد.

2- المكافأة المادية أو الرمزية.

3- الإحاطة أو التحكم بالمعلومة.

فيما نعتقد بأهمية الجانب الردعي لدى السلطة التنظيمية الرسمية في تنميط سلوك الأفراد والحفاظ على توازن التنظيم، فإن لنظام الحوافز الذي تُقره القواعد البيروقراطية أيضاً دوراً بارزاً في العملية التنظيمية وهو ما يتعامل معه ممارس السلطة كآلية ناجعة من آليات الضبط، حيث أن الحوافز هي الكيفية التي تتمكن

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، مرجع سبق ذكره، ص 303.

² حسن ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 37.

⁴ ج، ب، هورغ وآخرون: الجماعة - السلطة والاتصال، ط 1، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1991، ص 66.

السلطة من خلالها من فرض إرادتها وإخضاع الغير لها، عن طريق مكافآت ايجابية ومنح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع¹.

(5) - الإشراف والرقابة والتوجيه Supervision, Control and Direction:

منذ البدايات الأولى لظهور الهياكل التنظيمية بالشكل الحالي، إلا ومثل فيها الإشراف والرقابة والتوجيه أبعاداً سلطوية، يتم من خلالها تنميط سلوكيات الأفراد وأفعالهم التنظيمية، وفي حين تختلف توجهات المدارس الفكرية وسياقاتهم المعرفية في تحديد الأطر التي يتم فيها فهم هذه العمليات وإسنادها إلى وحدات تحليلية خاصة، إلا أنها تكاد تجمع على أنها وسائل خاصة بالسلطة التنظيمية الرسمية وإحدى آلياتها أو أنها لا تخلو من هامش النفوذ والسيطرة على أفراد المستويات الأدنى.

II - 1- ب - السلطة غير الرسمية Informal Power:

رغم اختلاف التحليل والمنطلق الفكري وحتى التسمية، إلا انه يوجد شبه إجماع بين المهتمين بالفكر الإداري على حقيقة وجوهر التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم، هذه الحقيقة المتمثلة في وجود العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي يُنشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة، و بناءً على ذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة و ليس لعلاقات نابغة من السلطات الرسمية². وهي تمثل الجانب الاجتماعي والإنساني من هذا التنظيم، كما أن هذه التنظيمات لها من الوسائل والآليات ما يضمن بقاءها و تماسكها، وفرض وجودها في خضم العلاقات المنطقية التي يحددها التنظيم.

يحظى وجود التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم منذ البواكير الأولى لظهور الدراسات التي تتعلق به، بجدلية مستمرة ومتواصلة بين وجوده من جهة كتتنظيم طفيلي ينمو على هامش التنظيم الرسمي، يتخذ مظهراً معيقاً للعملية الإنتاجية يقتضي عدم الاعتراف به والتخلص منه، وهو ما دأبت المدارس الإدارية الأولى على التصريح به وتبرير مواقفها والشد على وجوب إهماله والقضاء عليه، من خلال التركيز على رسمية التنظيم وزيادة البرقطة، وبين اعتبار هذه التنظيمات من جهة ثانية تؤدي أدواراً مكملة لمهام

¹ - سالم القمودي: سيكولوجية السلطة؛ بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص40.

² - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، عبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص22.

التنظيم الرسمي، تعمل على ملأ ثغور داخل التنظيم لا يستطيع الجانب الرسمي بآلياته البيروقراطية التعاطي معها، يرى في هذا السياق شنيذر E.V.Schneider صاحب المؤلف "علم الاجتماع الصناعي؛ العلاقات الاجتماعية في المصنع والمجتمع and the Community " أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائياً داخل التنظيمات تؤدي وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكن أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي، كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة¹.

أولاً: مظاهر السلطة التنظيمية غير الرسمية:

للتنظيم غير الرسمي هامشاً من السلطة التنظيمية يمارسها في مستويات مختلفة وفي اتجاهات متعددة، فهو مجبر على السيطرة على سلوك أفراد و محاولة ضبطها من جهة، كما انه ملزم بالتعامل مع التنظيم الرسمي وتقديم إجابات نحو المواقف التنظيمية في إطار المناخ التنظيمي العام.

1) - مظاهر السلطة التنظيمية غير الرسمية الموجهة نحو أفرادها:

* - الضبط الاجتماعي Regulation Social:

تقوم الجماعة على أساس من القيم الاجتماعية التي يعود لها الفضل في تماسك الجماعة وتنميط سلوك أفرادها، فالقيم هي بمثابة معايير اجتماعية للسلوك الإنساني تحدد الصواب من الخطأ، وتحدد المرغوب فيه من المرغوب عنه، كذلك فإن القيم معيار للضبط الاجتماعي وموجهات للسلوك الفردي، وهي بالإضافة لذلك ليست مجرد صفات مجردة أو نظرية وإنما يتم ترجمتها إلى سلوك لها حظ من الثبات وتخضع للتغيير². تمارس الجماعة نوعاً من السلطة على أفرادها من خلال موضوع القيم، التي نُصبت كحارس لها و منافية لكل من يعتدي عليها أو يتجاوزها، من خلال وسيلة التي ترتبط دائماً بالقيم ألا وهي الضبط الاجتماعي أو الضبط الجماعي Collective Regulation، والذي يُعرّف على انه تشكيل السلوك وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة أو محددة، تُوجّه السلوك و تُلزمه بالطاعة، حيث أن إلزامية الطاعة تُرغم الأفراد على أن يشكلوا سلوكهم وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة³. ولقد أشار العالمان ميللر D.C

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - ماجد الزبود: الشباب و القيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006، ص23.

³ - معن خليل عمر: الضبط الاجتماعي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص28.

Miller و فورم W.H Form أن التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل (المنظمة) ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمال واتجاهات العامل الفرد¹.

* - النبذ والإبعاد Exclusion :

يلتزم أعضاء التنظيم غير الرسمي بالمعايير والقيم التي يتم الاتفاق عليها ضمناً، والتي مثّلت أساس انضمام هؤلاء الأفراد إلى هاته الجماعات، ولكي تحافظ الجماعة على تماسكها وتضمن التزام الأفراد بقيمها ومعاييرها تعتمد إلى استخدام آلياتها الجزائية وإجراءاتها الضبطية المتمثلة في النبذ والإبعاد، حيث عادة ما يكون لهذه الجماعات غير الرسمية معتقدات وقيم، وعلى أفراد هذه الجماعات أن يحترموها و أن يُخضعوا أنفسهم لها و إلا عرّضوا أنفسهم للاستبعاد من الجماعة أو عزلهم عنها²، فالأفراد مهما كانت مستوياته التنظيمية الرسمية هم أعضاء في جماعات و زمر اجتماعية، ويلتزمون غالباً بقيمها وقوانينها خشيةً من استبعادهم منها، حيث أن عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء، ويتم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة³.

* - الترقية الاجتماعية Social Promotion :

يقابل الحافز المادي والمعنوي الذي يؤديه التنظيم الرسمي إلى الأفراد الملتزمون، حافز من نوع آخر تؤديه الجماعات غير الرسمية إلى أفرادها الملتزمون بقيمها ومعاييرها يرتبط برتب ومراكز ومكانة الأفراد داخل هذه الجماعات، تُعتبر الرتبة الاجتماعية في علم الاجتماع أو علم الإنسان بمثابة الشرف أو السمعة المتصلة بمكانة الشخص في المجتمع، وقد تعود أيضاً إلى مرتبة أو مكانة الشخص التي يتميز بها في المجموعة⁴، والمركز الاجتماعي عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقات التي يتم ترتيبها في مُدرج أو هرم من التقدير و الاحترام، و قد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة، و بناءً على ذلك نجد أن فهم المركز يُعدُّ ضرورياً إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء التنظيمي غير الرسمي⁵. فبمقابل وسائل الجزاء والعقاب المتمثل في النبذ والإبعاد يساهم هذا العامل التحفيزي في امتثال الأفراد وتحقيق مستويات عليا من الطاعة والولاء لقيم

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص316.

² - عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص72.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص48.

⁴ - ويكيبيديا

⁵ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص25.

الجماعة ومعاييرها، وهي في الأخير مظهراً من مظاهر السلطة التنظيمية غير الرسمية تملكها الجماعات الاجتماعية في التنظيم غير الرسمي.

(2) - مظاهر السلطة التنظيمية غير الرسمية الموجهة نحو التنظيم الرسمي:

* - مقاومة القرارات الإدارية الرسمية : Resisting the Official Administrative Decision :

تعد القرارات الإدارية فيصل العملية السلطوية داخل التنظيم و مظهراً جلياً من مظاهرها، بل ومقياساً حقيقياً لتمكينها سواء في الجانب الرسمي عن طريق القدرة على اتخاذ القرارات أو في الجانب غير الرسمي عن طريق مقاومتها، فحين يمارس مالك السلطة التنظيمية الرسمية سلطة اتخاذ القرار التي تخولها له القواعد البيروقراطية، يسعى التنظيم غير الرسمي إلى استظهار سلطته التنظيمية غير الرسمية من خلال مقاومته لهذا القرار. ومع ذلك و مهما كان دور المجموعات غير الرسمية، و سواء استخدمت التنظيم الذي تتكون فيه أم لا، فمن المؤكد في كل الحالات أنها تُؤلف ما يشبه بنية ثانية موازية للبنية الرسمية و فيها تستخدم طاقات و تستثمر قيم تستطيع بها مقاومة العمل العادي للتنظيم¹.

* - إعاقة عملية الاتصال : Obstructing the Communication Process :

يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في التنظيم، ولهذا النوع من الاتصال التنظيمي أهمية بالغة تتمثل في:

- 1- أنه يؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي و ذلك نظراً لمرونته وسرعته و قابليته للتصديق، حتى و إن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات Rumors مثلاً.
- 2- تعمل على استكمال الكثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي².
- 3- تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات؛ حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم، ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، كذلك التغلب على التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين³.

¹ جورج فريدمان: رسالة في سيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ط 1، منشورات عويدات، بيروت، 1985، ص96.

² محمد إبراهيم يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني؛ رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، دار البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص193.

³ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص220.

4- تخفف الاتصالات غير الرسمية من عوامل الانفعال والتوتر والقلق من خلال تفريغ العمال لانشغالهم ومشاعرهم، كما أنه عامل يساعد على تكملة مهمة الاتصال الرسمي¹. وهناك حالات يقوم فيها التنظيم غير الرسمي بعرقلة العملية التنظيمية والتأثير على إرادة التنظيم الرسمي ومغالبتها، حيث يقوم بخرقه من خلال آليتان تتعلقان بعملية الاتصال التنظيمي (الإعاقة Obstruction والإشاعة Rumor)، من خلال إخفاء مضامين الرسائل الاتصالية أو تعطيلها في مستويات تنظيمية معينة، أو إهمال عامل التوقيت والزمن المتعلق بالرسالة بإبطاء انسيابها. كما أن الاتصالات قد تقوم بنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس والوشاية وبث الإشاعات المغرضة التي تسم أجواء العمل، ويتم ذلك بسبب الصراعات الخفية والعنيفة على المستوى التنظيمي وقد تكون الصراعات ذاتية أو مصلحة أو صراعات على النفوذ، وهي تؤدي غالباً إلى بروز تحالفات خفية يقابلها تحالفات مضادة، وتستمر الحرب الضمنية بينهما مما يهدد بالشلل للتنظيم الرسمي ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية وتحويل النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية.

* - تعطيل العملية الإنتاجية Obstructing the Production Process :

عندما تتعارض مصالح التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يظهر دور هذا الأخير كأثر سلبي في تفعيل المشكلات من خلال تقمصه الدور النقابي كاحتجاج و الإضراب، وتتخذ المقاومة أشكالاً وأساليب مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، البطء في العمل والصراعات المكشوفة داخل المنظمات.

ورغم وضوح و سطوع الحدود الفاصلة بين السلطة الرسمية وغير الرسمية في التنظيم، إلا أن عنصر التعقيد في القضية يرتبط بوجود تنظيمات ذات بناءات رسمية مهيكلة تعمل داخل التنظيمات، كنظام موازي لا يخضع إلى هيكلية التنظيم نفسه ولا إلى آلياته للترقية وتوزيع المسؤوليات وهرمية التسلسل السلطوي فيها، مثلنا في ذلك **التنظيمات الجموعية والنقابية** التي تخضع وتحتكم إلى نظامها الداخلي البعيد عن نظم التنظيمات التي يعمل فيها الأفراد، فالنقابة على سبيل المثال في تعريفها منظمة رسمية دائمة للعمال هدفها الدفاع عن مصالحهم المشتركة وتحسين أحوال معيشتهم². فمن ناحية الخصائص

¹ محمد الصيرفي: **إدارة النفس البشرية**، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص695-694.

² بشير هدي: **الوجيز في شرح قانون العمل**، ط2، دار الجسور، الجزائر، 2006، ص201.

العامّة للرسّمية التنظيمات هي تنظيمات رسميّة، ومن ناحية بُعدها عن النظام العام للتنظيم (المؤسسة) هي بناءات هيكلية غريبة عنها تصنفها في خانة (لا رسميّة أو غير الشرعيّة). غير أنّنا في سوسيولوجيا المؤسسة نتفق على أن من يصنع الفارق بين الرسميّة و غيرها هو وضوح البنية الهيكلية للتنظيم، وآلية ممارسة النشاط في إطار رسمي معترف به يحدد العلاقات داخله، علاقات ترتبط بالترقية والمسؤولية وإجراءات الجزاء والعقاب دون الالتفات إلى الحيز الجغرافي لممارسة النشاط أو تداخله أو تشابكه مع تنظيمات أخرى.

II -2- مصادر السلطة التنظيمية من منظور التحليل الاستراتيجي لكرّوزيه:

دونما الخوض في نظرية التحليل الاستراتيجي لكرّوزيه والتي سبق و أن اخترناها كإحدى المقاربات النظرية للدراسة، نتوقف فقط عند جزئية هامة من عماد هاته النظرية المتضمن مصادر السلطة Sources of Power والتي تمثل أساس نقد كروزيه للنموذج البيروقراطي المثالي المبني على الاعتقاد بتركز السلطة التنظيمية وتمحورها حول المنصب أو الوظيفية بدلالة العلاقة (السلطة/ المسؤولية)، وهي سلطة ذات طابع فوقي غير راجعة ومحتكرة للمستوى الأعلى، تتميز بالوحدانية ولا تعترف بغيرها من أنواع السلطات يفرضها التنظيم لتمكين قراراته وضمان تنفيذها، ويُعرّفها في هذا السياق الأمريكيان كونتز Harold D. Koontz و اودونيل Cyril O'Donnell على أنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. كما يراها شيلستر برنارد Chester Barnard في أنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها¹. الأمر الذي يوحي بأن السلطة التنظيمية - كما عند فيبر - هي إسقاط كامل الأركان لمفهوم السلطة عموماً عنده، حين عرفها على أنها الاحتمالية بأن قيادة ما تُطاع من قبل مجموعة محددة². في دلالة واضحة على الاتجاه الفوقي للسلطة، سلطة ذات طابع (سيد/عبد) لا تقبل المشاركة إلا من خلال تفويض هذا السيد لها. ويظهر تأثير هذه السلطة بمختلف الأوجه وفي عدة اتجاهات، من خلال مصادرها التي تنبثق منها واليات ممارستها و تجلي مظهرها داخل المؤسسة، حيث تقتصر مصادر السلطة التنظيمية عند فيبر في القواعد البيروقراطية فقط وما يحوم حول هذا المفهوم من اشتقاقات وتفرعات ك:

1- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 225-

226.

2- حسن ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 134.

1- بطاقة وصف الوظيفة.

2- جدول صلاحيات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها.

3- وصف الاختصاصات التنظيمية الخاصة بالوحدة التي يشرف عليها ويرأسها المدير 1. ومن حيث تجلياتها فقد كادت الدراسات التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحث تُجمع -على اختلاف العنوان والتسمية -على بعض من مصادرها ك :

1- **سلطة القانون :** الذي يُعطي بموجبها المنصب الإداري سلطات قانونية يتعرف عليها ويتقبلها كل من المدير ومرؤوسيه، فالموقف الرئاسي للمدير يعطي الحق له لكي يطلب أو يأمر مرؤوسيه ويتخذ القرارات المناسبة.

2- **سلطة التحفيز أو المكافأة :** يمكن للمدير أن يستخدم صلاحياته الإدارية المعطاة له والتي تم توصيفها في بطاقة الوصف وجدول الصلاحيات ووصف الاختصاصات التنظيمية في منح مرؤوسيه المتميزين في الأداء زيادة في الراتب أو علاوة أو مكافأة مالية. وإن لم يستطع لقصور في التوصيف أو لقصور في الإمكانيات المادية للمنظمة، فإن المدير يستطيع أن يقدم عدداً من الحوافز المعنوية.

3- **سلطة العقاب :** يقدم وصف الوظائف وجدول الصلاحيات ووصف الاختصاصات التنظيمية صورة لما يتمتع به المدير من سلطة للعقاب في أحوال مختلفة، وذلك حينما يقوم احد المرؤوسين بأخطاء أو مخالفات، بل إن كثيراً من المديرين يرون أن عدم التزام احد المرؤوسين بالأوامر هو سبب كاف لعقابهم.

4- **سلطة المعلومات :** إن المعلومات مصدر للسلطة، والمديرون في الإدارات العليا عادة ما تتوفر لديهم معلومات مهمة يحتاجها العاملون في الإدارات والوحدات الأدنى. فمعلومات عن الخطط، والبرامج والميزانيات، الترقيات، الحوافز، جداول العمل والمهام التي سيتم إسنادها هي بعض من المعلومات المطلوب أن يعرفها المرؤوسين وهي متوفرة لدى الرؤساء، ويتصور بعض المديرين أن إخفاء المعلومات تشكل لهم مزيد من الهيبة والتسلط.

من خلال الدراسات الإمبريقية في مصنع التبغ، فند كروزيه احتكار السلطة من طرف الهيئات الرسمية في المؤسسة التي تجيزها لهم القواعد والقوانين البيروقراطية وتضبطها في اتجاه الهرمية السلطوية، واعتبرها منازعة بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والعملية، حيث من خلال نتائج دراساته تبين له أن السلطة الهامشية لدى عمال الصيانة، وبما يملكونه من قدرات معرفية ومعلومات استطاعوا -وهم

1- سميرة لغويل : مرجع سبق ذكره، ص118.

2- أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 418-419.

خارج السلم الهرمي - أن يُملأ إراداتهم على رؤساء الورشات ويأخذونهم ضمن دائرة التفاوض والنقاش، طبعاً في حدود المجال العام للمؤسسة وأهدافها، ويجبروهم على الاعتراف بهامش من السلطة التنظيمية يجب التعامل معها كأمر واقع فرضته نوازل التكنولوجيا وتقسيم العمل.

وانطلاقاً من هذا الجانب فإن بيروقراطية فيبر عند كروزيه تعاني قصوراً معرفياً و إمبريقياً تتسم بسذاجة المُعطى الابستمولوجي للسلطة و بنكران إمبريقي يُثبتته تعدد وتفرع السلطة إلى أكثر من رافد وأكثر من مصدر، وعدم اقتصاره على الشرعية البيروقراطية والتوحد في جزئها القانوني والإجرائي. فالتنظيم البيروقراطي الرسمي اغفل في تفاصيله جزئيات مهمة ومنفلتة عن التقييد والتحديد، فالوقت المناسب لتصلح الآلة مثلاً لا يمكن أن يحدد ضمن تعليمات ورسميات القواعد البيروقراطية للتنظيم، وكذلك العديد من الإجابات لاستشكلات تنظيمية وتسييرية غاية في الدقة والتعقد والتخصص، تخلق مناطق ارتياب ولا يقين Zone d'incertitude تسمح للأفراد من امتلاك القدرة على المناورة داخلها، لأنها تُترك للمبادرة الفردية عند تعصياها على التحديد والبرقطة، مناطق هامشية تتضمن مقومات سلطة تنظيمية غير شرعية يستفيد منها من يستطيع بناء إستراتيجية مناورة فيها، وهو الأمر الذي يفسر تنميط السلوك التنظيمي لدى الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، سواء كانوا ممارسين لهاته السلطة أو من يقع عليهم تأثير هذا السلطة، في دلالة واضحة لتأثير تلك المناطق على معادلة السلطة التنظيمية العامة في التنظيم. لذلك فقد أورد كروزيه مصادر متعددة ومتفرعة للسلطة داخل المؤسسة، يتغير أثرها بتغير تملك الأفراد لمناطق الشك وعدم اليقين من جهة، وقدراتهم و إمكاناتهم الخيرية والمعرفية من جهة أخرى. هذه المصادر التي اقتصرت عند (كروزيه) في أربع¹:

II -2- أ- الكفاءة والقدرة المهنية العالية La compétence et la capacité de haute professionnelle

الأفراد العاملين بالمنظمة والذين يعتمدون على مهارات معينة لانجاز أعمالاً تتطلب نوعاً من الخبرة والتقنية، مع مرور الوقت ومع اكتساب عامل الخبرة المهنية Experience professionnelle يصبح لديهم هامشاً من إمكانية التفاوض مع المنظمة أو مع الزملاء، خاصة إذا كانت هذه الأعمال متميزة وعصية على استبدال العاملين عليها أو صعوبة تعويضهم، وهذه الإمكانية في التفاوض والمناورة هي في جوهرها

1- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص125.

نوعاً من سلطة تنظيمية غير شرعية، تم اكتسابها من خلال قدرة العاملين على استثمارات خبراتهم الفنية في مناطق الارتياح التي توفرها طبيعة العمل المُناط بهم القيام به.

II - 2- ب- امتلاك المعلومة La possession d'Informations والاستحواذ عليها:

استثناساً بالمقولة الفرنسية (qui contient l'information contient du pouvoir) من يملك المعلومة يملك السلطة) فإن الحصول على المعلومة وامتلاكها من طرف احد الفاعلين بالمؤسسة يعتبر مكسباً هاماً له، حيث يُساهم الاستحواذ عليها في عملية التفاوض والمساومة، إذ تمثل المعلومة ورقة لعب بيده ورصيد متميز له، خاصة إذا تعدت هذه المعلومة حيزه الخاص إلى غيره، وكانت ذات أهمية كبيرة و مؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تُمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية¹، والمثال الذي قدمه كروزيه عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه، كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة التي يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته و إتمام مهامه التسييرية والتنظيمية، جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمؤوسه. إذن إن امتلاك المعلومة من طرف المؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة التنظيمية في المؤسسة.

II - 2- ج -العلاقة النوعية بالمحيط الخارجي Relation spécifique avec environnement externe:

يقتضي النسق المفتوح من المؤسسة أن تتعامل مع المحيط الخارجي، بكل متغيراته وضوابطه الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية، فهي متواجدة في حيز جغرافي غالباً ما يكون مصدراً لاضطراب السير الحسن للمؤسسة، وبالتالي تخلق منطقة ارتياح هامة وحقيقية تجعل الأفراد و المجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات، و هذا ما سيشكل لديها سلطة تنظيمية معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.

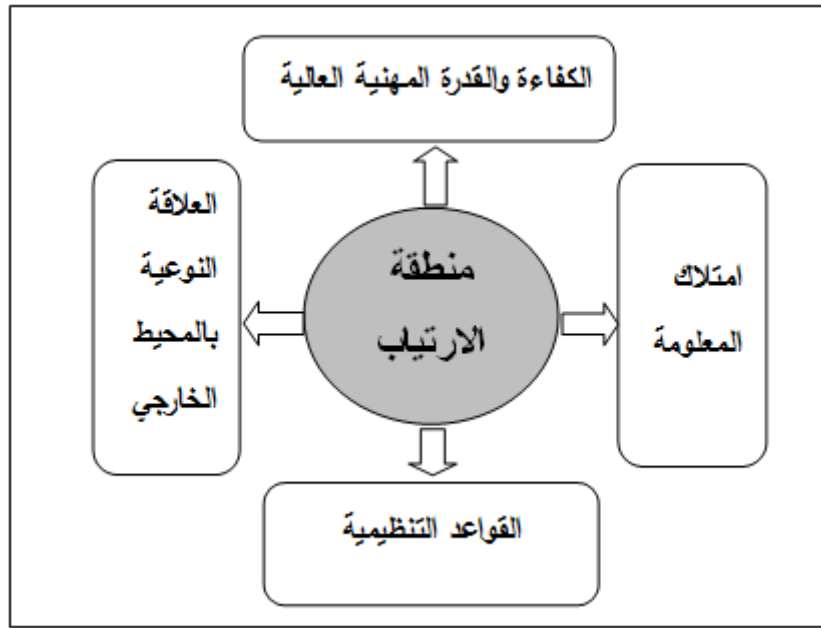
II - 2- د - استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية Utilisation et application des règlements

:organiques

تقوم هيكلية أي مؤسسة على العديد من القواعد والتعليمات ذات الطابع البيروقراطي تُساهم في الحفاظ على السير الحسن للعملية الإنتاجية، وتضطلع بدور أساسي في تحديد المسؤولية والسلطة في كل ركن

1 - Michel Crozier: le phénomène bureaucratique, Edition du Seuil, Paris, 1964, PP23-78.

داخل هرمية محددة للتنظيم، كما تأخذ هذه القواعد مظهراً سلطوياً جبرياً هي ميزة أصيلة للنظام البيروقراطي، تتقاطع مع تعريف (إبراهيم درويش) للبيروقراطية على أنها الإدارة السلطوية للمكتب أي تسلط المكتب بعبارة أخرى يعني المفهوم ممارسة عمل المكتب كتنظيم واتسامه بطابع سلطوي¹. وهي تتعامل مع مناطق الارتياب المتعددة داخل التنظيم وتتفاوض ضمن إمكاناتها الشرعية في مقابل إمكانات الغير وأرصدتهم المتعددة، ويختلف هذا النوع من السلطة الصادرة عن القواعد والتعليمات عن السلطات الثلاث السابقة في جوهر شرعيتها ووجودها، فهي تستمد شرعيتها من خلال تشريعات التنظيم وقوانينه، في حين تمثل السلطات الأخرى الجانب غير الشرعي للسلطة التنظيمية داخل هذا التنظيم.



الشكل (05) من إعداد الباحث يبين مصادر السلطة عند كروزيه

1- أحمد جمال ظاهر: البيروقراطية و الاغتراب الاجتماعي في بعض معاهد دول الخليج العربي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص 11.

خلاصة الفصل:

حاول الفصل الأخير من جانب الدراسة النظري المعنون بـ "دراسة سوسيو-تحليلية للسلطة التنظيمية" تناول موضوع السلطة التنظيمية من حيث هي ظاهرة تنظيمية ذات أبعاد كثيرة ومتعددة؛ سياسية واجتماعية وثقافية وتاريخية، الأمر الذي فرض علينا التعاطي مع هذه الأوجه ومحاولة تفكيك تركيبها المعقدة، وإيجاد المقاربات الفكرية والتصورات ذهنية المفسرة لموضوعها المعرفي كـ "المقاربة السوسيولوجية للسلطة التنظيمية داخل التنظيمات" التي تناولها الجزء الأول من الفصل، حيث تم فيه سرد التراث النظري للسلطة باعتبارها مفهوم مركزي في التراث السوسيولوجي، تلاه التطور التاريخي لعلاقات السلطة داخل التنظيمات.

وفي محاولة تحليلية للجمع بين المقاربات التنظيمية والاجتماعية والثقافية جاء الجزء الثاني من هذا الفصل المعنون بـ "السلطة التنظيمية بين جدلية النسق التنظيمي و المظهر السوسيو-ثقافي" كعملية تفكيكية تجميعية؛ حيث فُكِّت مضامين السلطة التنظيمية ونُظِّمَتْ من حيث رسميتها، وفُكِّت مصادرها التي انتشرت بين عديد المحددات والضوابط، ثم حاولت الدراسة الجمع بين المُعطى السوسيوثقافي وبين المُعطى التنظيمي البيروقراطي كجناحين متوازنين للسلطة التنظيمية داخل التنظيم، لا يمكن تمثيلها في جانب دون آخر، حيث أن تمثيلات السلطة التنظيمية لدى الأفراد العاملين دائماً ما تجمع بين رافديها الرسمي وغير الرسمي.

وبانتهاء الجانب النظري للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى الإطار العام للدراسة، فالدراسة السوسيو-نظرية للتنظيم، و أخيراً الدراسة السوسيو-تحليلية للسلطة التنظيمية، سوف نتطرق في الجزء الثاني من الدراسة إلى الجانب الميداني للأطروحة، وهو الجزء الذي يضطلع باختبار فرضيات الدراسة مستخدماً المنهج والتقنيات والأساليب الإحصائية المناسبة، التي تساعدنا على إثبات صحة الفرضيات من عدمها ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات.

الجانب الميداني للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد

I- مجالات الدراسة

II - المنهج

III- أدوات جمع المعلومات

IV- الأساليب والمقاييس الإحصائية

V- مجتمع الدراسة والمعاينة

VI- صعوبات الدراسة

- خلاصة الفصل

الإطار المنهجي للدراسة

The methodological framework of the study

تمهيد:

بعدما تم في الفصول النظرية السابقة تناول موضوع الأطروحة تناولاً نظرياً سمح بإظهار تموقع متغيرات الدراسة ضمن التراث السوسيولوجي العام وأبعادها السوسيو-معرفية، حيث بعد ضبط متغيرات وتحديد هيكلها العام والمجال المراد دراسته، تم في خطوة موائية تحديد مقتضيات الإطار العام للدراسة من فرضيات وأهمية وأهداف ودراسات سابقة والسياق النظري للدراسة... ثم التعاطي مع الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة بالسرد والتحليل والإسقاط المعرفي، الأمر الذي اقتضى من الأطروحة فصلان نظريان ارتبطت بالمتغيرات الرئيسية (التنظيم، السلطة).

وبما أن الدراسة ذات طابع وصفي إمبريقي فإننا سوف نتطرق في هذا الجانب من الدراسة-الجانب الميداني- إلى سبر غور العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة ومحاولة اختبار فرضياتها ووصول إلى استنتاجات عامة، وهو ما سوف نعالجه في فصلين رئيسيين؛ فصل رابع موسوم بالإطار المنهجي للدراسة، وفصل خامس بعنوان عرض البيانات وتفسير النتائج .

يتضمن الفصل الرابع تحديد الطريقة الإجرائية للدراسة من حيث التطرق إلى مجالاتها البحثية (الزماني والمكاني والبشري)، تحديد منهج البحث، وأدواته الاستقصائية، والأساليب و البرامج الإحصائية المتبعة في الدراسة والتحليل، ثم مجتمع البحث و طريقة المعاينة واختيار مفردات العينة ، وفي الأخير أهم الصعوبات التي اعترت موضوع البحث.

I - مجالات الدراسة Areas of study :

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة، حيث اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث، وهذه المجالات هي :

- المجال المكاني (الجغرافي)

- المجال الزمني

- المجال البشري¹

¹ - محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي؛ التصميم والمنهج، والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص61.

I - 1 - المجال المكاني للدراسة Spatial area of study:

تتم الدراسات ذات الطابع الامبريقي ضمن حيز جغرافي محدود الأطر ومعروف المعالم، يتضمن مجتمع البحث المقصود بالدراسة، حيث حدود الدراسة المكانية هي البعد أو الإطار المكاني للدراسة وموضعها.

في أطروحتنا يتحدد البعد المكاني للدراسة في الوكالات المحلية للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC الموجودة على مستوى كامل التراب الإقليمي للدولة الجزائرية.

I - 1 - أ- نبذة عن الهيئة:

الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC جهاز وطني لمراقبة البناء، رأسمالها 600 مليار دينار جزائري، أنشئت بموجب الأمر رقم 71 / 85 في 29 ديسمبر 1971، مهمتها الرئيسية تتمثل في تقييم normalization مخاطر البناء في إطار الوقاية من المخاطر التقنيات التي من المرجح أن تواجه بناء المباني والأعمال الهندسية المدنية وفقا لقانون التأمين العقديّة décennale (كل عشر سنوات)¹.

تعود الأصول التاريخية لنشأة الهيئة إلى مكاتب الرقابة الفرنسية التي انتهت في 1971/12/29، حيث تم الاستحداث الفعلي لها، ويمكننا تتبع تطور الهيئة تاريخياً وفق الكرونومتر التالي²:

- من 1972 إلى غاية 1978: بداية فعالة للهيئة حيث تم استحضارها بقوة من طرف المشاريع الاستثمارية في الصناعة والطاقة والبنية التحتية والعقارات التي بدأت في إطار الخطط الرباعية الأولى والثانية بين عامي 1970 و 1977.

- من 1978 إلى غاية 1986: فترة تميزت باستئناف المساعدة التقنية الأجنبية.

- من 1986 إلى غاية 1999: وهي فترة تميزت بـ:

- إعادة هيكلة الهيئة في 1986

- توزيع أنشطة الهيئة على جميع الولايات

- تطور القوانين واللوائح التقنية للبناء الذي عرف ارتفاعاً ملحوظاً تحت رعاية CTP (اللجنة

التقنية الدائمة للهيئة) المنشئة في 1986

- في هذه المرحلة أصبحت الهيئة مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة بالأسهم.

¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC <http://ctc-dz.org>

² - المرجع نفسه

- من 1999 إلى غاية 2012: شهدت الهيئة دفعة جديدة ضمن مخططات الإنعاش الاقتصادي، كما أنها تعرضت للتغيير في هيكلتها من خلال عمليات التوحيد الشاملة مع C.E.S و C.E.T وغيرها.
- من 2012 إلى غاية 2015 : إعادة التنظيم ضمن مجموع شركات "Groupe CTC Spa" l'EPE " مكونة من الشركة الأم وخمس (5) شركات فرعية filiales .
- بعد 2015: العودة إلى المصدر مع اكتمال عمليات توحيد الشركات الخمس في مؤسسة وحيدة تحت إشراف وزارة الإسكان والتخطيط العمراني والمدينة. واليوم تقوم لجنة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بممارسة الرقابة الفنية على أعمال البناء من خلال إداراتها الإقليمية الخمسة (الوسطى والشرقية والغربية والجنوبية الشرقية والجنوبية الغربية) ، وكل ذلك تحت إشراف الإدارة العامة الموجودة في الجزائر العاصمة.

I - 1 - ب - الهيكل التنظيمية للهيئة Organigramme:

تتوزع الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC على خمس (05) مديريات إقليمية Directions Régionales (الوسط، الشرق، الغرب، الجنوب الشرقي والجنوب الغربي) و 55 وكالة محلية Agences، وأربع (04) مراكز للتشخيص والخبرة Centres de diagnostique et expertise و (01) ملحق Annexe.

I - 1 - ج - أسباب اختيار المجال المكاني للدراسة:

- اختيار الباحث للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC كمجال مكاني لجانب الدراسة الميداني من الأطروحة لم يكن اعتباطياً أو من محض الصدفة، بل هو اختيار تحكمه عدة اعتبارات أهمها:
- العلاقة الشخصية بالعديد من الزملاء في وكالة CTC بالولاية التي يقطنها الباحث.
- العلاقة الخاصة بالأمين الوطني لنقابة CTC، الأمر الذي ساعدنا كثيراً في عملنا الميداني.
- وجود إمكانية توسيع مجتمع البحث ليشمل كامل وحدات CTC بالوطن.

I - 2 - المجال الزمني للدراسة Time area of study:

على الباحث تحديد كل مرحلة من مراحل لدراسة بتوقيت زمني يراعي عند وضعه متطلبات الدراسة وظروفها¹، وفيه يعكس المجال الزمني للدراسة المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، وهي في الغالب تشمل على مرحلتين:

I - 2 - أ - مرحلة الاستطلاع والاستكشاف Reconnaissance and exploration phase:

¹ - محمد الغريب عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص 62.

بعد استقرار الباحث على متغيرات الدراسة وجمع المادة العلمية من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وبعد إقراره الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC كمجتمع مختار للبحث، عمد الباحث إلى النزول إلى الوكالة الولائية للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة بتاريخ نوفمبر 2017 وعلى فترات متقطعة - وذلك بعد إيداع رسالة الاستقبال الأولى - بهدف التعرف على الهيكلة التنظيمية داخل الوحدات وصور التراتبية الإدارية، وموقع النقابة منها... وغيرها من المعطيات التي قد تخدم موضوع الدراسة (السلطة التنظيمية)، وتم فيها أيضاً الاتصال بمدير الوكالة الذي مثّل في هذه الفترة الحلقة الوسطى بين الباحث والإدارة المركزية بالعاصمة.

I - 2 - ب - المرحلة التطبيقية Applied phase:

بدأت هذه المرحلة بعد إيداع الباحث لرسالة الاستقبال الثانية بتاريخ مارس 2018، وفيها تم توزيع استمارات الاستبيان على الوحدات الولائية التي تم اختيارها بطريقة المعاينة، و امتدت فترة استرداد الاستمارات إلى غاية جوان 2018، أين انتهت فعلياً عملية جمع البيانات الميدانية المتعلقة بمجتمع البحث.

I - 3 - المجال البشري للدراسة Human area of study:

يقصد بالمجال البشري للدراسة المبحوثون المنتمون لمجتمع البحث المقصود بالدراسة، وفي موضوع أطروحتنا تتم الدراسة على كامل وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC، مما يجعل العاملين بها يمثلون المجال البشري المقصود بالدراسة، وننوه هنا أن كل العاملين بالهيئة على اختلاف مستوياتهم الإدارية هم مفردات لمجتمع البحث دون تمييز أو تصنيف باعتبار موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع التي يتشارك جميع أفراد الهيئة، وعليه فإن المجال البشري المختار في دراستنا هو كل العاملين بالهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC البالغ عددهم 1555؛ 790 إطار Cadres، 163 إطار سامي Cadres Supérieurs، 151 عون تحكم Agent de Maitrise، 451 عون تنفيذ Agent d'Excution¹، و الموزعون على خمس مديريات جهوية و 55 وكالة محلية.

¹ - المرجع: الأمين الوطني للنقابة UGTA

II - المنهج Method:

المنهج وسيلة محددة تُوصل إلى غاية معينة كما يعرفها المعجم الفلسفي¹، و يأخذ في اغلب اللغات معنى الطريقة أو الأسلوب أو التنظيم². أما المنهج العلمي Scientific Method فيمكن تعريفه بأنه: "تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي"³. حيث الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، ويعتبر **أوجست كونت** أول من استخدم كلمة Methodologie وقصد به العلم الباحث في الطرق المستخدمة في العلوم للوصول إلى الحقيقة⁴. يشير استخدام المنهج العلمي في كل الأحوال إلى عمليتين أساسيتين: الاستقراء Interpolation والاستنباط Extrapolation أو التحليل والتركيب، حيث ينقل الاستقراء الباحث من الظواهر المدروسة إلى قانون عام، في حين الاستنباط هو عملية انتقال بسيطة من المبدأ إلى تطبيقاته، ولقد عرف المنهج في معناه تطورات عديدة انتهت على يد **راموس Petrus Ramus 1515-1572** إلى معناه الحالي كمجموعة من القواعد العامة الموضوعية من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم، ثم فيما بعد عند **بول رويال وديكارت**⁵، وتبلورت فكرته النهائية في القرن السابع عشر على يد **فرانسيس بيكون Francis Bacon** وغيره من العلماء.

وللعرب والمسلمين نصيب في هذا النوع من المعرفة الإنسانية، حيث يشير كثير الباحثين في مجال تاريخ العلوم إلى مقولات ارتباط المنهج التجريبي بعلم (الجرح والتعديل) الذي وضعه علماء السنة لحفظ الحديث النبوي الشريف من الدخيل، بسبب اعتماده رافدين مهمين؛ الأول أن العلوم الإسلامية في حقيقتها كل مرابط بعضها يؤثر في بعض سواء التطبيقي أو النظري منها، والعامل الثاني الدقة المبهرة التي قام عليها ذلك العلم الحديث وفق ميزان علمي بالغ الحساسية⁶. بل منهم من يذهب إلى أبعد من ذلك، حين يقول سليمان خويطر: "لا نغالي إذا قلنا أن علماء المسلمين هم أول من ابتكر الأسلوب التجريبي في تناولهم للمعطيات العلمية والكونية من حولهم، وقد أدى هذا الأسلوب التجريبي إلى تأسيس قواعد المنهج العلمي التجريبي الذي لا زال العلم المعاصر يسير وفقه"⁷.

1 - عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير، دمشق، 2004، ص1.

2 - محمد الغريب عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص77.

3 - المرجع نفسه، ص77.

4 - المرجع نفسه، ص77.

5 - المرجع نفسه، ص77.

6 - خالد بن سليمان الخويطر: جهود العلماء المسلمين في تقدم الحضارة الإنسانية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004، ص35.

7 - المرجع نفسه، ص25.

إن تعدد أوجه المعرفة العلمية في المجالات الاجتماعية والإنسانية أفرد ألينا العديد من المناهج، رغم اختلاف منطلقاتها و أدواتها وأساليب تعاملها مع الظواهر الإنسانية، إلا أنها اشتركت في منهجية علمية وحيدة محكومة بخطوات علمية رصينة تنتهي إلى كتابة تقارير بحثية صريحة ودقيقة وذات أصالة علمية، الأمر الذي نتبنى من خلاله الفكرة القائلة بضرورة العلاقة الصلبة بين الموضوع المدروس واختيار المنهج الملائم، فالمفاضلة بين المناهج لا يعود إلى رغبة الباحث أو رونق المنهج العلمي بقدر ما هو إلزام معرفي تقتضيه ظروف الظاهرة المدروسة وجوانب تناولها من قبل الباحث.

ولأن دراستنا للعلاقة بين المحددات السوسيو-ثقافية والية توزع السلطة التنظيمية بين الكتل الاجتماعية داخل التنظيم تأخذ الطابع الوصفي التحليلي، حين تحاول وصف ظاهرة السلطة التنظيمية تحت تأثير الرواسب السوسيو-ثقافية الضابطة لسلوك الأفراد إزاءها، فقد تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي** **Descriptive analytical method** من قبل الباحث كمنهج وحيد في دراسته الميدانية. إذ تستخدم العلوم الاجتماعية -على غرار العلوم الطبيعية- المنهج الوصفي، الذي يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته¹.

III - أدوات جمع المعلومات Data-gathering tools:

يعتمد الباحث في جمعه لبيانات دراسته على اختيار العديد من الأدوات ووسائل جمع المعلومات، يجبره نوع المنهج ومقتضيات الموضوع على تحديد هذا الاختيار وتوجيهه، وعلى هذا الأساس (المنهج والموضوع) فإننا سوف نعتمد في جمع البيانات الإمبريقية على أداتان رئيسيتان هما؛ (استمارة الاستبيان (الإستبانة) Questionnaire) و(دليل المقابلة Interview Guide).

III - 1 - استمارة الاستبيان (الإستبانة) Questionnaire:

اختلف خبراء مناهج البحث العلمي في مدلول مصطلح " الاستبيان لغة"، والبعض الآخر يشيرون إلى وجود خلط بينها وبين (كشف الاستمارة Schedule)، غير أن الفرق يكمن في أن هذه الأخيرة هي عبارة عن نموذج يملأه القائم بالمقابلة أو من يساعده².

1 - عيود عبد الله العسكري: مرجع سبق ذكره، ص6.

2 - مصلح الصالح: مرجع سبق ذكره، ص474.

الاستبيان أو استمارة الاستبيان من الفعل (استبان)، يستبين، بمعنى استبصر¹، مصدره استبانة أو استبيان، استبان الشيء : استوضحه، قال تعالى: ﴿...وَكَذَلِكَ نَقُصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾²...

تعرف المعاجم الفرنسية للعلوم الاجتماعية الاستبيان على أنه أسلوب أو أداة technique بحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تتمثل في طرح مجموعة من الأسئلة منظمة في بنود rubriques ومعرضة في ترتيب مختار على مبحوثين محددين بطريقة مناسبة، الأسئلة التي يتم طرحها في الاستبيان يمكن أن تكون أسئلة مفتوحة (إجابات حرة) أو مغلقة (مع وجود إجابة محددة)³.

وتعرف الإستبانة أيضا على أنها أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية وعن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو نوعية، وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي⁴. وعموماً فإن الإستبانة - أداة الدراسة الرئيسية - في شكلها تختصر موضع البحث برمته، حيث محاور الإستبانة هي أبعاد الدراسة، وبنودها هي مؤشرات المفترضة، لذلك فقد تم بناء الإستبانة على أساس موضوع الأطروحة الرئيسية، حيث اشتملت على ستة (06) محاور و58 بنوداً - أنظر الملحق (01) - موزعة بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** ويشمل بيانات عامة (من بند 01 إلى البند 06) تمثل متغيرات سوسيو-مهنية ثابتة لدى المبحوثين؛ كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة بالمؤسسة، مدة العمل بالمؤسسة، العضوية في النقابة.

- **المحور الثاني:** يمثل بنود تتعلق ببُعد المحددات التنظيمية (القواعد البيروقراطية) (من بند 07 إلى البند 15) ويضم أسئلة تتعلق بالسلطة التنظيمية التي تنتجها القوانين والمراسيم التشريعية.

- **المحور الثالث:** يمثل بنود تتعلق ببُعد المحددات الاجتماعية والثقافية، (من بند 16 إلى البند 32)، وهي مجموع الأسئلة التي تحاول فهم جانب السلطة غير الشرعية المرتبطة بمحددات الأفراد السوسيو-ثقافية.

¹ - احمد مختار عمر: **مرجع سيق ذكره**، ص211.

² - سورة الأنعام الآية 55

³ - Frédéric lebaron **La sociologie de A a Z**, Dunod ,Paris, 2009., p98.

⁴ - رشوان، حسين أحمد: **العلم والبحث العلمي في مناهج العلوم**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1989 ص 77.

- المحور الرابع: وهو محور يضم بنود تتعلق بسلطة عمال المستوى الأول الشرعية (سلطة الإدارة) (من بند 33 إلى البند 38).

- المحور الخامس: وهو محور يضم بنود تتعلق بالسلطة القانونية للنقابة (من بند 39 إلى البند 46).

- المحور السادس: وهو محور يضم بنود تتعلق بالسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية (من بند 47 إلى البند 57).

المحاور	محتوى المحور	البند
المحور الأول	بيانات عامة	01 — 06
المحور الثاني	المحددات التنظيمية (القواعد البيروقراطية)	07 — 15
المحور الثالث	المحددات الاجتماعية والثقافية	16 — 32
المحور الرابع	سلطة عمال المستوى الأول الشرعية	33 — 38
المحور الخامس	السلطة القانونية للنقابة	39 — 46
المحور السادس	السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية	47 — 57

الجدول (10) يمثل تصميم استمارة الاستبيان

III - 1 - أ - صدق وثبات استمارة الاستبيان validity and reliability of questionnaire

(01) - صدق استمارة الاستبيان validity of questionnaire:

القول بالصدق الاستمارة يشير إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساساً بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية، ولن يتأتى ذلك إلا بمعاينة أدوات جمع البيانات بمعالجة إحصائية مناسبة¹.

- * الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity:

ويقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاستبيان لما يقيس ولما يطبق عليهم، وغالباً ما يقرر ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها²، على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال، ويمكنه أن يحكم بما إذا كانت الأسئلة الموضوعية في الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

1 - فضيل دليو: معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، من 82-92، ديسمبر 2014، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 85.

2 - احمد إبراهيم الخضر: إرشادات عامة في جزيئية صدق وثبات الاستبيان، مقال منشور على موقع شبكة الوك، بتاريخ 2013/3/2، على الرابط: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50431>، تم الاطلاع عليه في 24 ماي 2018، على الساعة 18:03

وعلى هذا الأساس قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الباحثين مرفقة ببيانات الإطار العام للدراسة ؛ العنوان، التساؤلات، الفرضيات، مؤشرات....، و لقد أبدى المحكمون آرائهم وملاحظاتهم حول الاستفتاء وفقراته من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة لها بالحذف أو البقاء، أو تعديل العبارات، بما أسهم في الإخراج النهائي للاستمارة.

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
01	شهاب اليحياوي	أستاذ مساعد للتعليم العالي	المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات بقفصة، تونس
02	بوفلجة غيات	أستاذ دكتور	وهران 2- محمد بن أحمد، الجزائر
03	بوقرة كمال	أستاذ دكتور	الحاج لخضر-باتنة 1، الجزائر
04	عزوز عبد الناصر	محاضر أ	محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر
05	احمد عماد الدين خواني	محاضر أ	محمد لين دباغين- سطيف، الجزائر
06	جاء الله الطيب	محاضر أ	أكلي محند والحاج -البويرة، الجزائر

جدول (11) يمثل قائمة بأسماء المحكمين لفقرات استمارة الاستبيان

*- صدق الاتساق الداخلي internal consistency validity:

يُعبّر صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان إحصائياً على مدى ترابط الفقرات مع محورها العام، أي درجة تمثيل بنود الأداة لمكونات المحور المتضمن، وعليه يتم اختيار إحدى معاملات الارتباط.

باعتدال برنامج SPSS VERSION 24 و باستخدام معامل الارتباط سبيرمان Spearman's rank correlation coefficient يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها.

بما أن المحور الأول يتضمن بيانات عامة تتعلق بالخبرة والمستوى التعليمي... وغيره لا تتطلب معاينة اتساقه الداخلي، ننقل إلى معالجة الاتساق الداخلي لباقي المحاور:

*- 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

يتضح من خلال برنامج SPSS VERSION 24 ظهور الترميز بنجمتين وهو دلالة على وجود ارتباط معنوي قوي عند مستوى الدلالة 0,001 - أنظر الملحق (05)-، ومنه جميع الفقرات ترتبط مع فرضية

المحور الثاني : "مساهمة القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد الاجتماعية والثقافية في ممارسة السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول"، بمعنى أن فقراته دالة إحصائياً و يوجد ارتباط معنوي، أي تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

* -2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

يتضح من خلال برنامج SPSS VERSION24 ظهور الترميز بنجمتين وهو دلالة على وجود ارتباط معنوي قوي عند مستوى الدلالة 0,001 - أنظر الملحق (06)-، ومنه جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الثالث : "مدى مساهمة القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد الاجتماعية والثقافية في ممارسة السلطة القانونية لدى النقابة"، بمعنى أن فقراته دالة إحصائياً و يوجد ارتباط معنوي، أي تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

* -3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

يتضح من خلال برنامج SPSS VERSION24 ظهور الترميز بنجمتين وهو دلالة على وجود ارتباط معنوي قوي عند مستوى الدلالة 0,001 - أنظر الملحق (07)-، ومنه جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الرابع : "مساهمة محدّدات الأفراد الاجتماعية والثقافية في ممارسة السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية"، بمعنى أن فقراته دالة إحصائياً و يوجد ارتباط معنوي، أي تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

(02) - ثبات استمارة الاستبيان reliability of questionnaire :

ثبات أداة القياس يعنى أنها تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق استمارة الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف ويتم قياسه بثلاث طرق:

- (1)- الاختبار و إعادة الاختبار Test-retest (2)- الثبات عن طريق التجزئة النصفية split-half reliability
- (3)- معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach's alpha

معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach's alpha :

هناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach's alpha التي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. ويمكن الإشارة إلى أن طريقة

كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بمقاييس الثبات الأخرى، لأن هذه الطريقة تعتمد على التجزئة الدقيقة لل فقرات لأكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء، الأمر الذي ساقنا إلى اختيار هذا النوع من مقاييس الثبات. وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي، قيمته بين الصفر (00) و الواحد (01) ومتوسطه (0.6)¹، وكثير من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز (0.8) كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة. كما يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب.

بعد قيام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على 30 مفردة تمثل عينة تجريبية pilot sample من مجموع مفردات العينة، و بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS VERSION 24 نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت 0.816 - انظر الملحق (08) - أي أكثر من 81% وهي قيمة جيدة جداً تدل على أن فقرات استمارة الاستبيان تعكس ثباتاً كبيراً، الأمر الذي يسمح للباحث باعتمادها وتوزيعها على باقي مفردات العينة.

III - 2 - دليل المقابلة Interview Guide :

يُرجح الكثير من الباحثين أن مرجع المقابلة هو الاستبار على أساس أن الأصل اللغوي لمعنى كلمة (مقابلة) هو (الاستبار) من الفعل سبر وأسبر، واستبر الجرح أو البئر أو الماء، أي امتحن غوره ليعرف مقداره، واستبر الأمر جربه وخبره².

المقابلة أو الاستبار من الأدوات والوسائل الرئيسية المهمة التي يعتمد عليها الباحث الاجتماعي لجمع البيانات اللازمة، والمقابلة في جوهرها هي عبارة عن تفاعل لفظي يتم غالباً عن طرق موقف مواجهة، يستثير من خلاله الشخص القائم بالمقابلة آراء ومعتقدات شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على بعض المعطيات الموضوعية³.

في دراستنا تضمن دليل المقابلة 20 سؤالاً - أنظر الملحق (02) - تم تصميمها بناءً على محاور الدراسة، وتم اختيار مستجوبها على أساس قصدي اعتقد الباحث أنهم يستطيعون تزويدنا بالبيانات الضرورية اللازمة لتحليل الظاهرة السلطوية وفهمها، كأكثر الأفراد قرابة من موضوع الدراسة.

1 - المرجع نفسه، ص 87.

2 - رحاب مختار: العوامل السوسيوثقافية لظاهرة العنف لدى الشباب الجامعي؛ حالة الإقامات الجامعية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2010، ص 257.

3 - غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 292.

الرقم	المستجوب	السن	الوظيفة بالهيئة	المؤسسة
01	ع.ع	47	رئيس لجنة المشاركة CP (عضو مجلس إدارة)	—————
02	إ.ب	43	نائب رئيس لجنة المشاركة (عضو مجلس إدارة)	الشلف
03	ب.أ	45	الأمين الوطني لنقابة CTC (UGTA)	—————
04	ح.ج	42	عضو مكتب وطني الوطني لنقابة CTC (UGTA)	غرداية
05	م.ح	46	عامل تحكم وأمين عام نقابي	عنابة
06	م.ع	44	إطار (رئيس مشروع)	مسيلة
07	ت.ع	48	عامل تحكم وقيادي نقابي	وهران
08	أ.ل.ش	38	عامل تحكم ونقابي	مسيلة

الجدول (12) يمثل قائمة المستجوبين عن طريق أداة (دليل المقابلة)

IV - الأساليب والمقاييس الإحصائية Statistical Methods and Measures:

لان الإحصاء لم يعد تلك العمليات البسيطة التي تقتصر على تجميع الأرقام وترتيبها، ولأنه لم يعد كذلك علماً حصرياً خاص بتخصص دون الآخر، فهو علم قطع مراحل عديدة من التطور والتقدم والتعقد، وقفز على كامل الحدود العلمية للتخصصات ومجالاتها، الأمر الذي جعل من الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية تفقد في الكثير من الأحيان - وعند الكثير من الباحثين - مقوماتها العلمية وصدقها المعرفي إن هي خلت من تلك المعالجة الإحصائية لبياناتها.

وانطلاقاً من هذا القصد المعرفي فإننا سوف نحاول استخدام بعضاً من الأساليب والمقاييس الإحصائية التي نراها قادرة على تفسير البيانات وفهم العلاقات بين المتغيرات.

IV - 1 - الأساليب الإحصائية:

من بين العديد من الأساليب التي يتضمنها علم الإحصاء- والتي تندرج في إطار المعالجة الوصفية للظواهر، ارتأينا أن نعتمد على الأساليب الإحصائية التالية:

IV - 1- أ- البرنامج الإحصائي SPSS VERSION 24: الـ (SPSS) هو اختصار لكلمة (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences)، ظهرت أول نسخة Version له عام 1968¹ وآخر نسخة له هي النسخة 25 التي ظهرت في 08 أوت 2017، وهو اليوم أكثر البرامج استخداماً في شتى المجالات، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدُّه بها.

IV - 1- ب- البرنامج الإحصائي Microsoft Office Excel 2007: هو برنامج جداول بيانات، تم تطويره وتوزيعه بواسطة مالكة Microsoft، الإصدار الأحدث هو Excel 2016 ضمن مجموعة Microsoft Office 2016. تم إنشائها في أوائل الثمانينيات²، مهمته معالجة البيانات من خلال جداول خاصة.

IV - 2- المقاييس الإحصائية:

IV - 2- أ- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central tendency: تمكننا هذه المقاييس من الحصول على فكرة حول طريقة تمركز البيانات. وهناك العديد من المقاييس التي تدخل ضمن هذا الإطار منها؛ الوسيط Median، المتوسط الحسابي Mean، المنوال Mode....الخ، ومن بين هذه المقاييس سوف نستخدم:

- **المتوسط الحسابي Mean**: الذي يساعدنا في فهم القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة ومنها الحكم على بقية قيم المجموعة.

IV - 2- ب- مقاييس التشتت Measures of Dispersion: تمكننا هذه المقاييس من الحصول على فكرة حول تباعد البيانات فيما بينها. ومن بين مقاييس التشتت المعروفة؛ الانحراف المعياري Standard deviation، التباين Variance، المدى Range، معامل الاختلاف Coefficient of Variation، ومن بين هذه المقاييس سوف نعتمد:

(01) - الانحراف المعياري Standard deviation والذي يرمز له في برامج الإحصاء بـ Std بمعرفته مدى تباعد وتقارب الإجابات بمتوسطها الحسابي، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

N-1؛ في حالة بيانات تتعلق بالعينة فقط
N؛ في حالة بيانات تتعلق بمجتمع بحث

¹ - ويكيبيديا
² - wikipedia

(02) - **معامل الاختلاف Coefficient of Variation** يرمز له بـ CV وسنستخدمه بهدف مقارنة إجابات المبحوثين وترتيبها حسب أكثرها تجانساً. ويحسب بالمعادلة التالية:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} \times 100$$

← الانحراف المعياري
← المتوسط الحسابي

IV - 2 - ج - مقاييس العلاقات:

(01) - اختبار مربع كاي للاستقلالية Chi-square test for independence: يرمز له بـ (χ^2)، والذي يستخدم لمعرفة استقلال المتغيرات عن بعضها عند مستوى الدلالة (Sig).

(02) - **مقاييس الارتباط Correlation Measures**: هي المقاييس التي تمكنا من معالجة العلاقة بين متغيرين من حيث؛ وجودها، اتجاهها و حدتها، ومن بين المقاييس المستخدمة:

- * **معامل الارتباط الرتبي سبيرمان Spearman's rank correlation coefficient**: إحدى أهم معاملات الارتباط، ويستخدم في قياس العلاقة بين المتغيرات الاسمية، الرتبية، الكمية، يحسب يدوياً

$$r_{\text{rank}} = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

بالمعادلة:

- * **معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient**: يتم من خلاله قياس الارتباط بين متغيرين في حال البيانات الكمية فقط، حيث معامل الارتباط بيرسون هو التباين بين المتغيرين مقسوماً على الناتج من الانحرافات المعيارية. ويحسب يدوياً بالمعادلة:

$$r_p = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

(03) - **معامل الانحدار regression coefficient**

أسلوب إحصائي يستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات (متغير تابع) والآخر (متغير مستقل أو مُفسر) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع، أي يعطى الدلالة العلائقية ذات الطبيعة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن بين عديد أنواع معاملات الانحدار سوف نتعاطى مع نوعي معاملات الانحدار الخطية البسيط والمتعدد.

*- معامل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple linear regression coefficient**: بهدف فحص العلاقة بين متغير تابع وحيد ومجموعة من المتغيرات المستقلة المؤثرة، والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد تعطى بالشكل :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$$

حيث أن Y = المتغير التابع

a = قيمة ثابتة Intercept أو Constant

b_1 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول

b_2 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني

X_1 = المتغير المستقل الأول

X_2 = المتغير المستقل الثاني

- * معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression coefficient**: بغية فحص التأثير والتنبؤ به بين متغيرين فقط أحدهما مؤثر (متغير مستقل) والآخر متأثر (متغير تابع)، و يحسب بالمعادلة البسيطة:

$$Y = a + b \times X$$

تعبّر عن المتغير المستقل ← X

تعبّر عن المتغير التابع ← Y

V - مجتمع الدراسة والمعاينة:

V - 1 - مجتمع الدراسة **Research population**:

مجتمع البحث المعني بالدراسة هو جميع الأفراد العاملين بالهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC على كامل التراب الإقليمي للجزائر بمختلف مواقعهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية، البالغ عددهم **1555** والموزعون كالتالي؛ **790** إطار **CADRES** ، **163** إطار سامي **CADRES SUPERIEUR** ، **151** عون

تحكم MAITRISE ، 451 عون تنفيذ¹EXCUTION¹، و الموزعون على خمس مديريات جهوية و55 وكالة محلية.

شمولية مجتمع البحث لجميع الأفراد يعود إلى انعدام الفروق بين العاملين وأقول الاختلافات بينهم إزاء ظاهرة السلطة التنظيمية التي يتشاركها جميع الأفراد داخل التنظيم، وهو الأمر الذي يسوقنا منهجياً إلى اعتبارهم وحدات متشابهة داخل المجتمع الكلي هيئة (CTC).

V - 2 - المعاينة Sampling Method:

غالباً ما يكون الباحث غير قادر على حصر كل مفردات مجتمع الباحث (اعتماد أسلوب الحصر الشامل) نظراً لصعوبات وعقبات تمثل معوقات حقيقية له، تقتضي منه التفكير في بدائل منهجية أخرى، هذه المعوقات التي نتمثلها غالباً في شساعة مجتمع البحث كما في الدراسات ذات الامتداد الجغرافي، أو في عدم توفر الإمكانيات والوقت، أو عدم اتضاح معالم مجتمع البحث... فيجد الباحث نفسه عاجزاً عن القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، ولذلك فهو لا يجد غير وسيلة بديلة يستطيع الاعتماد عليها وهي (طريقة المعاينة)، أي الاكتفاء بعدد قليل من المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة لديه² ويعتقدها ممثلةً لمجتمع البحث العام.

كما أن طريقة المعاينة محدودة بالعديد من الشروط العلمية والظروف الإمبريقية التي يجد الباحث نفسه ملزماً بمراعاتها، وفي هذا السياق يؤكد مورييس أنجرس Maurice Angers انه مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل لابد من مراعاة عاملين هامين؛ إمكانية الانجاز والتكلفة³.

وبما أن مجتمع البحث المقصود في أطروحتنا يتميز بالمساحات الجغرافية الشاسعة (الدراسة ذات طابع وطني)، وعليه فلا إمكانيات الباحث ولا الوقت يسمحان له بإجراء دراسة مسحية تحصر فيها كل المفردات، الأمر الذي اقتضى منا التوجه نحو اختيار العينة العشوائية العنقودية Cluster sampling أو العينة المرحلية أو العينة المساحية، حيث تستخدم هذه الطريقة فقط إذا كان حجم المجتمع الأصلي كبيراً ويتعذر على الباحث اخذ عينة ممثلة لاتساع المساحة الجغرافية لمنطقة البحث⁴.

V - 2 - أ - طريقة إجراء المعاينة:

1 - المرجع: الأمين الوطني للنقابة UGTA

2 - محمد الغريب عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص165.

3 - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص 297

4 - محمد الغريب عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص167.

يحتاج هذا النوع من المعاينة إلى وجود خرائط دقيقة عن المنطقة التي يوجد فيها المجتمع المراد بحثه، حيث يتم تقسيم المنطقة إلى وحدات أولية يختار من بينها الباحث عينة بطريقة عشوائية، ثم تقسم الوحدات الأولية إلى وحدات أصغر، ويختار هذه الأخيرة وبطريقة عشوائية عينة؛ ووحدات هذه العينة تقسم على وحدات أصغر وهكذا...¹

بما أن مجتمع البحث وكالات الهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC معروف ومحدد المعالم، و بما أن جميع مفرداته متساوية ومتناسقة ومتشاركة في نفس الخصائص التي يحددها موضوع الدراسة (السلطة التنظيمية)، حيث هي - أي السلطة التنظيمية - ظاهرة يتشاركها كل الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية ومواقعهم السوسيو-مهنية، الأمر الذي يجعلهم يتساوون إزاءها وتتعدم فروقاتهم الجنسية والتعليمية والخبرائية، لذلك كان من الضروري اختيار أسلوب المعاينة العشوائية (الاحتمالية) بادئ الأمر، ولأن الدراسة ذات مساحة واسعة (دراسة وطنية) فقد تم اختيار أسلوب المعاينة العشوائية (الاحتمالية) العنقودية أو المرحلية.

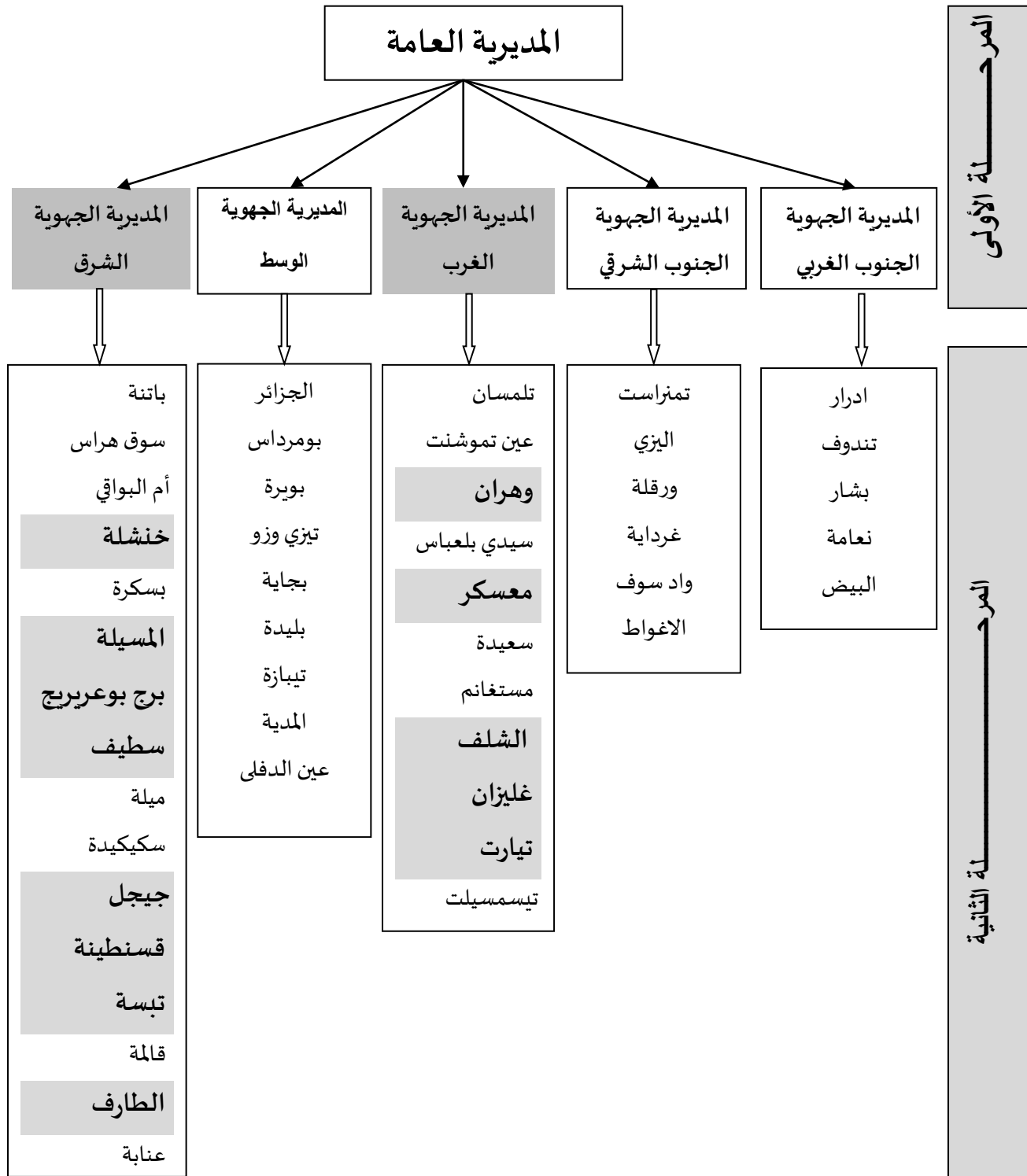
بما يستشف من اسمها فإن العينة العنقودية أو المرحلية تتم من خلال مراحل متعددة من الإجراءات: يقسم المجتمع إلى وحدات أولية ويتم اختيار عينة من هذه الوحدات كمرحلة أولى، ثم تقسم كل وحدة إلى وحدات ثانوية تؤخذ فيها عينة كمرحلة ثانية، ثم تقسم إلى وحدات أصغر جزءاً تؤخذ منها عينة كمرحلة ثالثة ... وهكذا حتى نحصل مجتمع الدراسة. وعليه فإن اختيارنا لعينة الدراسة مر بثلاث مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: الاختيار بشكل عشوائي لمديرتين جهويتين من أصل خمس مديريات جهوية، هي المديرية الجهوية الغرب CTC DRO و المديرية الجهوية الشرق CTC DRE

2- المرحلة الثانية: الاختيار بشكل عشوائي لعدد من الوكالات المحلية التابعة للمديرتين التي سبق اختيارهما.

3- المرحلة الثالثة: الاختيار بشكل عشوائي لعدد من العمال يمثلون المفردات النهائية لعينة الدراسة. كما هو موضح في الشكل أدناه :

¹¹ - إبراهيم خليل أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص252.



الرقم	الولاية	مفردات العينة
01	المسيلة	12
02	برج بوعريرج	14
03	تيارت	13
04	تبسة	10
05	خنشلة	8
06	الشلف	11
07	وهران	15
08	غليزان	13
09	جيجل	12
10	غرداية	11
11	معسكر	15
12	الطارف	14
13	سطيف	12
	المجموع	160

الجدول (13) يبين المرحلة النهائية للمعاينة العنقودية

وانتهت العينة النهائية إلى 160 مفردة تمثل 10.28 % من مجتمع البحث الكلي وهي نسبة مُمَثِّلَةٌ حسب
عديد الباحثين المتخصصين في منهجية البحث العلمي.

VI - صعوبات الدراسة Difficulties of study:

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات التي قد تواجه الباحث سواءً على المستوى المعرفي أو على المستوى الميداني، ولأن الأطروحة من الدراسات التي تتشابه فيها عديد المتغيرات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية فقد واجهت الباحث عديد الصعوبات نذكر منها على سبيل المثال:

(1) - الصعوبة الأولى التي اعترت موضوع الأطروحة كانت على مستوى حصر المصطلح الذي يُوجّه الدراسة؛ فبين السلطة والقوة والهيمنة والنفوذ...، تم إقرار احد المفهومين (السلطة) أو (القوة)، حيث كان ميل الباحث إلى اختيار (القوة التنظيمية) كمتغير للدراسة، باعتبار أن الموضوع يبحث في المغالبة بين الكتل الاجتماعية في صورتها الرسمية وغير الرسمية، غير أن لجنة التكوين على مستوى القسم أقرت

(السلطة التنظيمية) كمتغير يأخذ الوجه الرسمي (السلطة الشرعية)، والوجه غير الرسمي (السلطة غير الشرعية).

(2) - نقص الدراسات السابقة في موضوع السلطة التنظيمية المرتبطة بالجانب السوسيو-ثقافي، حيث أغلب الدراسات المتوفرة تتعامل مع موضوع السلطة التنظيمية من حيث نوعها، أو ممارستها، أو توزيعها...

(3) - حساسية موضوع السلطة أفرد ألينا العديد من الصعوبات، لعل أهمها على الإطلاق تردد المؤسسة المعنية بالدراسة (بادئ الأمر) في الإجابة عن رسالة الاستقبال الأولى، وتم الرد عليها باستفهام حول الموضوع، الأمر الذي اقتضى تقريراً مفصلاً عن موضوع الأطروحة وسياقها العام من طرف إدارة القسم، وهو ما ساهم في تأخير الدراسة الميدانية شهراً (إلى ما بعد إعادة إرسال رسالة الاستقبال الثانية).

(5) - تردد العديد من المبحوثين حول الإجابة عن بنود الاستمارة رغم إرفاق الباحث لمبرراتها العلمية والبحثية.

(6) - الاستثمارات تعاني كثيراً من القيم المفقودة التي لم يتم الإجابة عنها خاصة البنود الحساسة منها.

(7) - شساعة مجتمع البحث اقتضى من الباحث جهداً إضافياً وتقللاً لمسافات طويلة عند محاولة استرداد الاستثمارات.

خلاصة الفصل

غالباً ما يبدأ الجانب الميداني للدراسة بفصل ابتدائي يضطلع بشرح و توضيح الميدان الذي يتم فيه استقصاء البيانات، وُسِمَ في دراستنا بـ "الإطار المنهجي للدراسة"، وهو فصل يعالج الطريقة والإجراءات المنهجية من حيث التعليق على مجالات الدراسة الثلاث (المكاني، الزماني والبشري)، وكذا منهج البحث الذي يتم اختياره، غير أن طبيعة الموضوع التشخيصية و الوصفية لم تتيح لنا الكثير من الاختيارات واستقرت الدراسة على المنهج الوصفي الجدير بالتعاطي مع البيانات الكمية ومعالجتها وسبر غور العلاقات بين المتغيرات، كما أن الباحث أقر استمارة الاستبيان (الإستبانة) كأداة رئيسية تضمنت ستة (06) محاور وسبعة وخمسون (57) بنداً تضمنت متغيرات الدراسة ومؤشراتها، وأيضاً دليل المقابلة كأداة فرعية تضمنت عشرون (20) سؤالاً وُزعت على ثمانية (08) مستجوبين بطريقة قصدية تخدم موضوع الدراسة.

حرية الباحث في اختيار الأساليب والبرامج والمقاييس الإحصائية لا يعدمه ضرورة التعامل مع المقاييس الإحصائية التي تعالج العلاقة من حيث الارتباط والتأثير، وهو ما أراد الباحث الوصول إليهما من خلال اختياره مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية ك؛ مقاييس النزعة المركزية، التشتت، الاختلاف، معاملات الارتباط، الاستقلالية و نماذج الانحدار الخطية، وكلها مقاييس تصب في خانة رئيسية (معالجة العلاقة بين المتغيرات)، واللجوء إلى البرامج الإحصائية المساعدة كبرنامجي Microsoft Excel، SPSS Version24، ثم وصف مجتمع البحث الذي تمثّل في كامل وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC الموجودة على كامل إقليم التراب الوطني للجزائر، الأمر الذي اقتضى اختيار طريقة المعاينة العنقودية التي انتهت إلى اختيار مفردات عينة بلغ عددها 160 مفردة موزعة على 13 ولاية، غير أن الدراسة لم تخلو من العديد من الصعوبات سواء على الصعيد النظري أو الميداني التقني.

كل هذه المعطيات مثلت مقدمات منهجية للتعامل مستقبلاً مع البيانات التي يتم استلالها من الميدان والتي سوف نتعاطى معها في الفصل الموالي الموسوم بـ "عرض البيانات وتفسير النتائج"، فمن خلال المعالجات الإحصائية المناسبة سواء للبيانات العامة للمبحوثين أو طبيعة إجاباتهم، أو سبر غور العلاقات بين المتغيرات سوف يتم مناقشة الفرضيات في ظل تلك النتائج التي سوف تنتهي هي الأخرى إلى تأكيد تحققها من عدمه (جوهر الدراسة)، الأمر الذي يُفرد إلينا بالموازاة مع ذلك العديد من النتائج التي سوف تُبَيَّنُ تحت عنوان استنتاجات عامة.

الفصل الخامس

عرض البيانات وتفسير

النتائج

- تمهيد

I- المعالجة الإحصائية للبيانات

II- اختبار الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة

III – استنتاجات عامة

- خلاصة الفصل

الفصل الخامس:

عرض البيانات وتفسير النتائج presentation data and interpret results

تمهيد:

لقد تمّ في الفصل السابق (الإطار المنهجي للدراسة) التطرق إلى الطريقة والإجراءات المنهجية المتعلقة بالجانب الإمبريقي للدراسة، وفيه تم التعرّيج على مجالات الدراسات والمنهج وأدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية وتحديد مجتمع البحث وطريقة المعاينة وصعوبات الدراسة، وهو جانب من الدراسة يمنحنا صورة عامة عن ميدان استقصاء البيانات الإمبريقية وكيفية التعامل معها مستقبلاً، الأمر الذي سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من الجانب الميداني المعنون بـ " عرض البيانات وتفسير النتائج " الذي نأمل من خلاله الوصول إلى جوهر الدراسة و أساسها المتمثل في اختبار العلاقة بين المتغيرات انطلاقاً من المعالجات الإحصائية المناسبة، و سوف تتم فيه أيضاً - كمرحلة أولى - المعالجة الإحصائية للبيانات التي تتضمن ثلاث معالجات إحصائية: الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة، الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين وأخيراً سبر غور العلاقات بين المتغيرات، ثم في المرحلة الثانية محاولة مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة، والخروج باستنتاجات عامة كمرحلة ثالثة و أخيرة.

I - المعالجة الإحصائية للبيانات Statistical processing of data:

في خطوة لاحقة لخطوة جمع البيانات يعمد الباحث إلى تفرّغ هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً، معالجة تمكنه من الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال فهم طبيعة العينة والسياق العام لإجابات المبحوثين، والأهم من كل ذلك صور العلاقات والترابط بين متغيرات الظاهرة (جوهر الدراسة).

تتم المعالجة الإحصائية لموضوع الأطروحة من خلال ثلاث مراحل رئيسية:

(1)- المرحلة الأولى: معالجة الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة.

(2)- المرحلة الثانية: الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين.

(3)- المرحلة الثالثة: سبر غور العلاقات بين المتغيرات.

I-1- الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة socio-professional characteristics of the study sample:

يتم عادةً التطرق إلى الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة كخطوة أولى ورئيسية في معالجة البيانات المستلة من الميدان، حيث متغيراتها الثابتة التي تُمثّل موضوعها الأساسي غالباً ما تنطوي على إرهاصات حقيقية توجه فكر الباحث وتستهلهمه، بل وتمنحه محددات معرفية هامة تساعد في فهم الظاهرة موضوع البحث من خلال استتطاق أبعاد العينة السوسيوولوجية والمهنية.

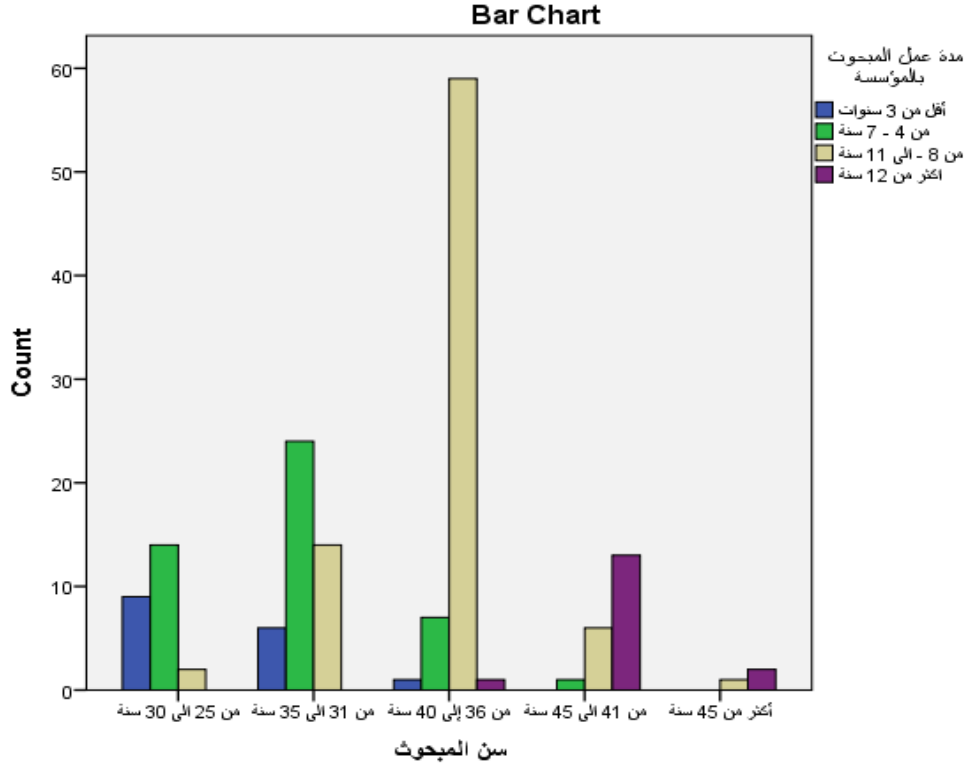
تمثل الخصائص (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العملة بالمؤسسة، والعضوية في النقابة) متغيرات ثابتة يعتقدتها الباحث هادفة ومُمكنة من بين الكثير من الخصائص في معالجة موضوعي (المحددات السوسيوتنظيمية) و (السلطة التنظيمية) متغيرا الدراسة الرئيسيين.

وفي سياق الوصف الشامل لخصائص العينة واستظهار العلاقة بين متغيراتها من حيث الارتباط والاستقلالية - باستخدام معاملات الارتباط (بيرسون وسبيرمان) وكذا (اختبار مربع كاي) - فقد تعمد الباحث استحضار الجداول المركبة في هذه المعالجة، التي تتم تقنياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبمساعدة جزئه المتعلق بالجدول المتقاطعة Crosstabs، والتي أفردت إلينا الجداول والرسومات البيانية التالية:

I-1-أ- توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن Age، ومدة العمل Duration بالمؤسسة:

المجموع	أكثر من 45 سنة	45 - 41 سنة	40 - 36 سنة	35 - 31 سنة	30 - 25 سنة	سن المبحوث / مدة العمل
16	00	00	01	06	09	أقل من 03 سنوات
46	00	01	07	24	14	من 4 - 7 سنوات
82	01	06	59	14	02	من 08 - 11 سنة
16	02	13	01	00	00	أكثر من 12 سنة
160	03	20	68	44	25	المجموع

الجدول (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة



الشكل (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة

يبين الجدول (14) والشكل (06) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالوكالة. والملاحظ في القراءة الأفقية للجدول - أنظر الملحق (09) - سيطرة الفئة (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة 42.5%، تليها مباشرة الفئة العمرية (من 31 إلى 35 سنة) بنسبة 27.5%، ثم الفئتين (من 25 إلى 30 سنة) و (من 41 إلى 45 سنة) على التوالي بنسبة 15.6% و 12.5%، وفي أدنى الترتيب مثلت الفئة (أكثر من 45 سنة) نسبة 1.9% من إجمالي عينة الدراسة.

أما عند القراءة العمودية للجدول فإننا نلاحظ أن غالبية مفردات العينة بنسبة 51.3% تتموقع ضمن الفئة (من 8 إلى 11 سنة) من مدة العمل، يليها في المركز الثاني العمال الذي لهم (من 4 إلى 7 سنوات) خدمة بالوكالة بنسبة 28.8%، وتتساوى في المرتبتين الأخيرتين الفئتان (أقل من 3 سنوات) و (أكثر من 12 سنة) بنسبة 10%.

ويربط متغير السن بمتغير مدة العمل بالمؤسسة، يلاحظ أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة (من 36 إلى 40 سنة) ولهم مدة عمل بالمؤسسة تتراوح (من 8 إلى 11 سنة) بنسبة 36.9% من مجموع أفراد العينة، ثم الفئة (من 31 إلى 35 سنة) بمدة عمل بلغت (من 4 إلى 7 سنوات) بنسبة 15%، ثم الفئتين (من 25 إلى 30 سنة) و (من 31 إلى 35 سنة) بنسبة 8.8% التي لديها مدة عمل (من 4 إلى 7 سنوات)

و (من 8 إلى 11 سنة) على التوالي. ثم الفئات؛ (من 41 إلى 45 سنة) بمدة عمل (أكثر من 12 سنة)، (من 25 إلى 30 سنة) بمدة عمل (أقل من 3 سنوات)، (من 36 إلى 40 سنة) بمدة عمل (من 4 إلى 7 سنوات)، (من 31 إلى 35 سنة) بمدة عمل (أقل من 3 سنوات)، (من 41 إلى 45 سنة) بمدة عمل (من 8 إلى 11 سنة)....الخ، وكانت الفروق (Sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01%. وبمعاملات ارتباط (سبيرمان) يساوي 0.751 و(بيرسون) يساوي 0.680 - انظر الملحقين (10) و(11) - .

إن إشراك هيئة CTC في العملية الاقتصادية واستدعائها كجهاز ضروري لمراقبة المنشآت العمرانية في المرحلة الممتدة بين 2007 و2012، التي شهدت فيها جميع القطاعات نشاطات ضخمة و متسارعة في إطار الإنعاش الاقتصادي للدولة الجزائرية، إضافة إلى عمليات التوحيد الشاملة مع C.E.S و C.E.T وغيرها¹، عوامل ساهمت في خلق مناصب شغل معتبرة في تلك الفترة، الأمر الذي يفسر وجود أكثر المبحوثين ضمن الفئة (من 8 إلى 11 سنة) أي الذين تم توظيفهم في المرحلة من 2007 إلى غاية 2010، وهي الفترة المقصودة بهذه العملية، وتواصلت عملية التوظيف بعدها لكن بزخم أقل تفسره الإشباع الوظيفي للهيئة التي لا تتطلب في الغالب العدد الكبير من الموظفين (55 وكالة ب 1500 عامل)، وهو نفس الأمر الذي يفسر تراجع الفئتان (أقل من 3 سنوات) و (أكثر من 12 سنة) هذه الأخيرة التي لم تلتحق بمرحلة الإنعاش الاقتصادي المقصود بالذكر.

ولأن معاملات الارتباط بينت وجود علاقة طردية جيدة بين السن و مدة العمل بالمؤسسة، فاعتقادنا أن الموظف الجزائري المرتبط بعوامل الدراسة والخدمة العسكرية والعوامل المحيطة يتحصل على الوظيفة في حدود 27 إلى 30 سنة، الأمر الذي يفسر الفئات المتقابلة في الجدول المتقاطع، فمثلاً العمال ضمن الفئة (من 8 إلى 11 سنة) من مدة العمل و تم توظيفهم في السن 28 سنة هم اليوم ضمن الفئة العمرية (36 إلى 39 سنة)، و العمال ضمن الفئة (من 4 إلى 7 سنوات) من مدة العمل هم اليوم ضمن الفئة العمرية (32 إلى 35 سنة)....الخ.

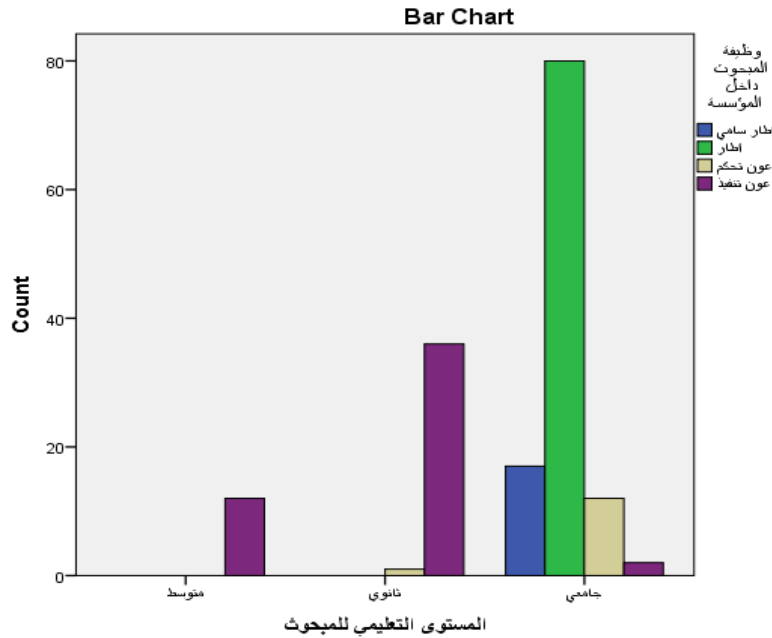
¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC <http://ctc-dz.org>

I-1- ب- توزيع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي Educational level والوظيفة

Administrative Position

المجموع	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	وظيفة المبحوث المستوى التعليمي
12	00	00	00	12	متوسط
37	00	00	01	36	ثانوي
111	17	80	12	02	جامعي
160	17	80	13	50	المجموع

الجدول (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة



الشكل (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة

يبين الجدول (15) والشكل (07) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة. في قراءتنا الأفقية للجدول - أنظر الملحق (12) - نلاحظ أن نصف المبحوثين 50% من فئة الإطارات، يليها أعوان التنفيذ بنسبة 31.3%، ثم فئة الإطار السامي بنسبة 10.6%، وفي المرتبة الأخيرة فئة عون التحكم بنسبة 8.1%.

أما في القراءة العمودية فإننا نلاحظ أن الغالبية المطلقة من المبحوثين ذوي مستويات جامعية بنسبة 69.4%، ثم الثانويين بنسبة 23.1%، وفي الأخير العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%.

وبربط المتغيرين - المستوى التعليمي والوظيفة - ببعضهما، فإننا نلاحظ سيطرة فئة الإطار ذو المستوى الجامعي بنسبة 50%، تليها فئة عون تنفيذ بمستوى ثانوي بنسبة 22.5%، ثم الإطار السامي بمستوى جامعي بنسبة 10.6%، وبنسب متساوية تأتي في الترتيب اللاحق فئتا عون تحكم بمستوى جامعي وعون تنفيذ بمستوى متوسط بنسبة 7.5%، ثم عون تنفيذ بمستوى جامعي بنسبة 1.3% فئة عون تحكم بمستوى ثانوي بنسبة 0.6%، وكانت الفروق (Sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01%. وبمعاملات ارتباط (سبيرمان) يساوي 0.818 و(بيرسون) يساوي 0.848 -أنظر الملحقين (13) و(14)-. طبيعة العمل بالهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC المتمثل في تقييم normalization مخاطر البناء في إطار الوقاية من المخاطر التقنية التي من المرجح أن تواجه بناء المباني والأعمال الهندسية المدنية¹ تتحدد وفقاً لمعايير علمية عالية الدقة، الأمر الذي يُحدد المستويات العليا لموظفيها ويفسر المستويات الجامعية لأكثر أفراد العينة المبحوثة، أما المستويات الثانوية والمتوسطة فهي مستويات محدودة داخل الهيئة لاعتبارات عديدة أهمها على الإطلاق أن العدد الأكبر من الوظائف ذات توصيفات متميزة لا تتطلب هذا النوع من المستويات المتدنية، أما عن توزيع أفراد العينة بهذا الترتيب؛ إطار، عون تنفيذ، إطار سامي، عون تحكم، فيعود إلى محاولة الباحث احترام التوزيع الطبيعي لمجتمع البحث العام الذي يعكس هذا الترتيب، حيث أن أكثر موظفي الهيئة بمستويات إدارية (إطار Cadre)، ثم (عون تنفيذ Agent d'Exécution)، فد(إطار سامي Cadre Supérieur)، وفي الأخير (عون تحكم Agent du maitrise)، فالعينة عكست بشكل مقصود هذه التراتبية التي تتميز بها المستويات الإدارية في الهيئة CTC مجتمع الدراسة.

لقد أفرد إلينا برنامج SPSS فيما تعلق بمعاملات الارتباط علاقات ارتباطية طردية قوية جداً بين متغيري المستوى التعليمي والوظيفة، وهي علاقة منطقية جداً، حيث أن الفئة الأكثر تكراراً فئة الإطار الجامعي سببه أن أغلب الموظفين من مستوى (إطار) المنوط بهم القيام بمهام ذات طابع علمي تفرض عليهم مستويات معرفية و مهارتية متخصصة و عالية تعكسها مستوياتهم الجامعية، وهو نفس الأمر بالنسبة للفئة الثانية في الترتيب من حيث المستوى التعليمي (ثانوي) ومن حيث الوظيفة (عون تنفيذ)، وهم مجموع الموظفين والعمال ذوي المهام المساعدة والملحقة بالمهام الرئيسية التي يؤديها (الإطارات) كالحراس والسائقين... وغيرهم التي لا تتطلب مستويات تعليمية، أما الفئات اللاحقة بمستويات أقل فهي فئات تتعلق ب(الإطارات السامية) التي تعمل على قيادة العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق

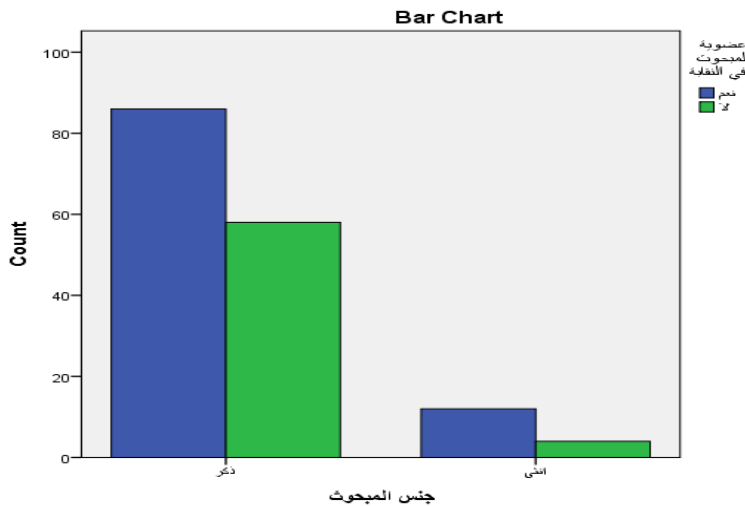
1 - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC <http://ctc-dz.org>

وتوجيه....وغيرها، لذا فهي مقتصرة على عدد محدد من الأفراد في قمة الهرم الإداري للتنظيم، وتبقى هذه الفئة دائماً متميزة في عددها ومهامها في كل التنظيمات تقريباً، ويمكن تفسير القيم المتضائلة لفئة (عون تحكم جامعي) على احتلال (عون تحكم) ذيل الترتيب لعدد العمال بالهيئة، والتي تنحصر أغلب نشاطاتها بين مهمات (الإطار) و مهمات (عون التنفيذ)، والفئات المتبقية هي في الأساس لا تخضع لحقيقة مستوياتها التعليمية؛ كشغل موظف ذو مستوى جامعي مهمة (عون تنفيذ) أو شغل موظف بمستوى ثانوي مهمة (عون تحكم)، فعدم تناسق المستوى التعليمي بالوظيفة حقيقة تعاني منها غالبية المؤسسات الجزائرية، حيث يضطر خريج الجامعة في غياب فرص العمل المناسبة الاكتفاء بمنصب شغل أقل من مستواه العلمي، في حين توجد وظائف ذات توصيفات تتطلب شهادات جامعية يشغلها أفراد لا يملكون هذه الشهادات، غير أنهم من ذوي الخبرة تم ترفيتهم، أو توظيف أفراد بناء على شهادات معادلة مقدمة من طرف مدارس خاصة ومراكز التكوين.

I - 1 - ج- توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس Gender والعضوية membership في النقابة:

العضوية في النقابة / جنس المبحوث	نعم	لا	المجموع
ذكر	86	58	144
أنثى	12	04	16
المجموع	98	62	160

الجدول (16) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والعضوية في النقابة



الشكل (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والعضوية في النقابة

نلاحظ من خلال الجدول (16) والشكل (08) التي أخرجهم إلينا برنامج SPSS أن القراءة الأفقية للجدول - أنظر الملحق (15) - تدل على أن ما يقارب ثلثي المبحوثين أي بنسبة 61.3% منتمون إلى النقابة، في حين 38.8% ليس لديهم أي عضوية لأي نقابة كانت، وأن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبة 90% بالمقارنة بالمبحوثات اللواتي بلغن نسبة 10% في القراءة العمودية للجدول.

وعند استنتاج الرابط بين المتغيرين المستوى التعليمي والوظيفة فإننا نلاحظ أن فئة الذكور الأعضاء في النقابة يمثلون غالبية المبحوثين بنسبة 53.8%، يليه الذكور غير المنتمون للنقابة بنسبة 36.3%، ثم الإناث المنتميات للنقابة بنسبة 7.5% في المرتبة الثالثة، وأخيراً الإناث غير المنتميات لأي نقابة بنسبة 2.5%. وكانت الفروق (Sig) غير دالة إحصائياً عند مستوى 01%. وبمعاملات ارتباط سبيرمان يساوي (0,094) وبيرسون يساوي (0,094) - أنظر الملحقين (16) و(17) -.

النسبة المرتفعة جداً من العمال الذكور 90% و ضعفها جداً عند الإناث 10% لا تعكس بأي حال الصورة الحقيقية لتوزيع النسوة العاملات بهيئة CTC أو بعالم الشغل في الجزائر بصفة عامة الذي بلغت فيه المرأة العاملة أكثر من 31%، غير انه يمكن التنويه إلى أن المؤسسات الاقتصادية ليست بالمجالات التي تستهوي المرأة الجزائرية بالمقارنة بالمجالات الأخرى كقطاع التربية الوطنية الذي سيطرت فيه المرأة بنسبة 55.6% من مجموع العاملين والصحة العمومية بنسبة 54.52%، و قطاع التعليم العالي بنسبة 46% والقطاع القضائي بنسبة 44.68%¹، ومردّه هذه القيم اعتبارات عديدة؛ تتعلق من جهة باعتقاد الباحث أن المحددات السوسيو-ثقافية المقصودة بالدراسة تتجلى اعتباراتها عند العمال الذكور أكثر من الإناث، ومن جهة ثانية الفروق الجنسية في هذه الدراسة لا تظهر إلا في جزئية بسيطة تتعلق بموقع المرأة الرئيسة في مخيال الموظف الجزائري المروّس، وموقع المرأة المروّوسة في مخيال المسؤول الجزائري انطلاقاً من راسبه السوسيو-ثقافي، ومن جهة ثالثة اعتبارات تقنية تتعلق بتوزيع واسترداد الاستثمارات من جهة أخرى.

لقد أكدت التغيرات التي طرأت على العمل النقابي في السنة الأخيرة خاصة على نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين UGTA، اقتناع العمال بأهمية النقابة كمنبر أصيل للدفاع عن حقوقهم، خاصة بعد المكتسبات التي حققتها هذه الأخيرة، الأمر الذي يفسر بأن عضوية أكثر المبحوثين لا تتعد سنة، في حين أن الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط الناتجة عن برنامج SPSS تدل على **ضعف العلاقة إلى درجة انعدامها** - في الملحقين السابقين سبيرمان يساوي (0,094) وبيرسون يساوي (0,094) - بين

1 - كريمة خلاص: 59 بالمائة من الموظفين الجدد في المؤسسات العمومية نساء، مقال منشور ببوابة الشروق الالكترونية بتاريخ 2017/11/07 على الرابط: <https://www.echoroukonline.com>، تم الاطلاع عليه في 2018/05/29، على الساعة 16:05.

متغيري الجنس و العضوية، والذي يُفسر على أن العمال جميعهم متساوون أمام العمل النقابي، ومتغير الجنس في هذه الحالة معدوم وليس له تأثير على قرارات العمال في انضمامهم إلى النقابة من عدمه.

I - 2- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين ' Statistical processing of respondents' responses

بعد التطرق في الجزء السابق من المعالجة الإحصائية للخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة، والتي أخرجت إلينا فهماً واضحاً لشكل العينة ومظهرها العام وآلية توزيع أفرادها حسب متغيراتها الثابتة، وقبل الخوض في طبيعة العلاقات البينية بين المتغيرات، سوف نحاول في هذه الجزء من المعالجة الإحصائية التعرّيج على طبيعة إجابات المبحوثين من حيث تناسقها، تباينها، تقاربها، تطرفها... الخ، ولمعرفة ذلك قررنا اعتماد البرامج والمقاييس الإحصائية التالية:

البرامج الإحصائية:

(1) - البرنامج الإحصائي SPSS VERSION 24.

(2) - البرنامج الإحصائي Microsoft Office Excel 2007.

المقاييس الإحصائية:

(1) - المتوسط الحسابي Mean

(2) - الانحراف المعياري Standard deviation

(3) - معامل الاختلاف Coefficient of Variation

ومن أجل المعالجة الإحصائية الدقيقة لإجابات المبحوثين سوف نقبل المتوسطات المرجحة المعروضة في الجدول التالي:

المستوى	لا أوافق بشدة Strongly Disagree	لا أوافق disagree	محايد neutral	أوافق agree	أوافق بشدة Strongly agree
المتوسط المرجح	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 05

الجدول (17) يمثل المتوسطات المرجحة لتقدير إجابات المبحوثين

I - 2- أ- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين بالمحور الثاني (بعد المحددات التنظيمية):

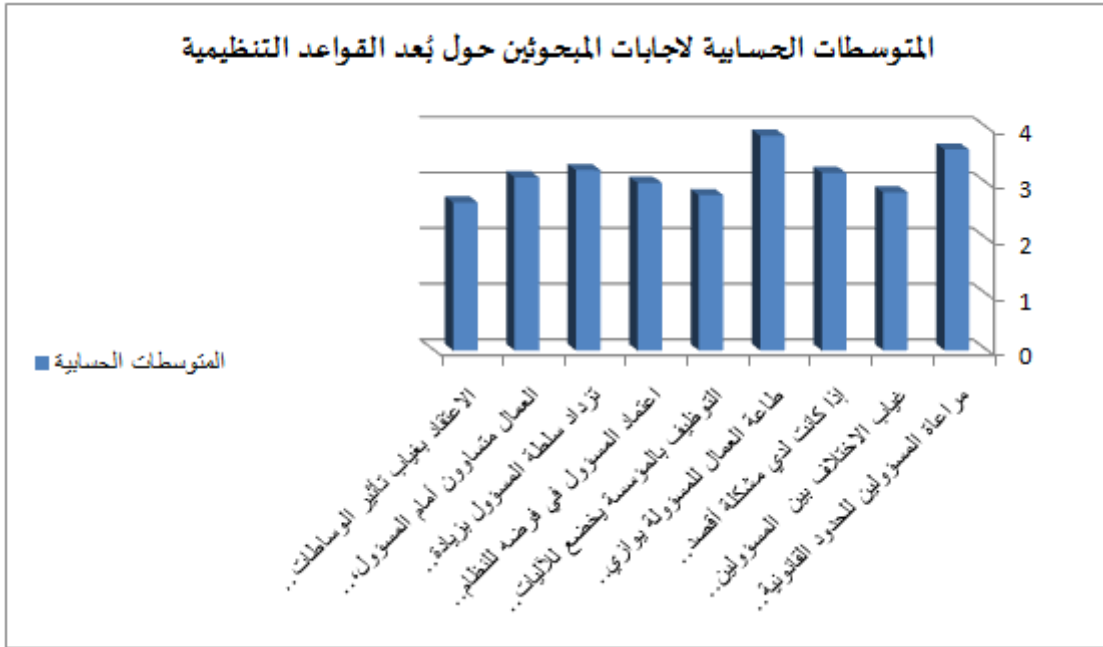
الرقم	الفقرة	التقدير الأكبر	النسبة المئوية	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	مراعاة المسؤولين للحدود القانونية في تعاملهم مع العمال وعدم ممارستهم للتعسف	أوافق	62.5	3.61	1.065	29.50	04
02	غياب الاختلاف بين المسؤولين في تعاملهم مع العمال	لا أوافق	60	2.44	1.098	38.66	07
03	إذا كانت لدي مشكلة أقصد المسؤول المباشر (احترام السلم الإداري)	لا أوافق	41.3	3.19	1.286	40.31	08
04	طاعة العمال للمسؤولة يوازي طاعتهم للمسؤولين من الرجال	أوافق	66.9	3.86	808.	20.93	01
05	التوظيف بالمؤسسة يخضع للآليات القانونية، و لا تدخل فيه الممارسات اللاعقلانية كالجھوية والقرابة (بن عميس) والولاءات للمسؤولين	لا أوافق	30.6	2.49	1.415	50.71	09
06	اعتماد المسؤول في فرضه للنظام على القوانين، وعدم لجوئه إلى عمال من قرابته أو منطقته	محايد	40	3.01	0.789	26.21	02
07	تزداد سلطة المسؤول بزيادة صلاحياته، ولا علاقة لسلطته بعوامل أخرى كشخصيته مثلا أو كثرة الموالين له بالمؤسسة	أوافق	46.3	3.54	0.915	28.24	03
08	العمال متساوون أمام المسؤول، ولا يتم التفضيل بينهم على أساس قرابي أو جھوي	أوافق	45	3.51	1.003	32.25	05
09	الاعتقاد بغياب تأثير الوساطات الداخلية أو الخارجية على قرارات المسؤول	لا أوافق	35.6	2.36	0.965	36.27	06
المعدل			43.6	3.11	1.038	33	

الجدول (18) يبين المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد القواعد البيروقراطية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمجموع الإجابات المتعلقة بمحور القواعد البيروقراطية ينتهي إلى القيمة 3.11 وهي القيمة التي تقابل العبارة (محايد) على مقياس ليكرت الخماسي، الأمر الذي

يُفسَّر عادة بأحد الاحتمالين؛ الاحتمال الأول أن معظم الإجابات تحوم حول هذه القيمة، ولا تبتعد عنها مما يعنى وجود انسجام كبير بين المبحوثين في الإجابة عن بنود الاستمارة، وإما - كاحتمال ثانٍ - أن الإجابات تُعاني تشتتاً كبيراً ومتضارباً بقيمٍ متطرفة، حيث ينتهي متوسطها الحسابي إلى القيمة المتوسطة على مقياس ليكرت التي تمثلها عبارة (محايد).

في حالتنا هذه وعند ملاحظتنا لإجابات المبحوثين التي لا تشذ أوزان عباراتها الأكثر تقديراً (أو الأكثر تكراراً) عن قيم الحياد أو ما والاها، كقيم (لا أوافق) القلبية - قبل قيمة محايد - أو قيم (أوافق) البعدية - بعد قيمة محايد - ، تنطبع لدينا صورة التجانس والتقارب والتناسق في الإجابات (الاحتمال الأول) عند القيمة الوسطية، وتُستبعد فرضية القيم المتطرفة والمتشتتة (الاحتمال الثاني) كما يوضحها الرسم البياني التالي:



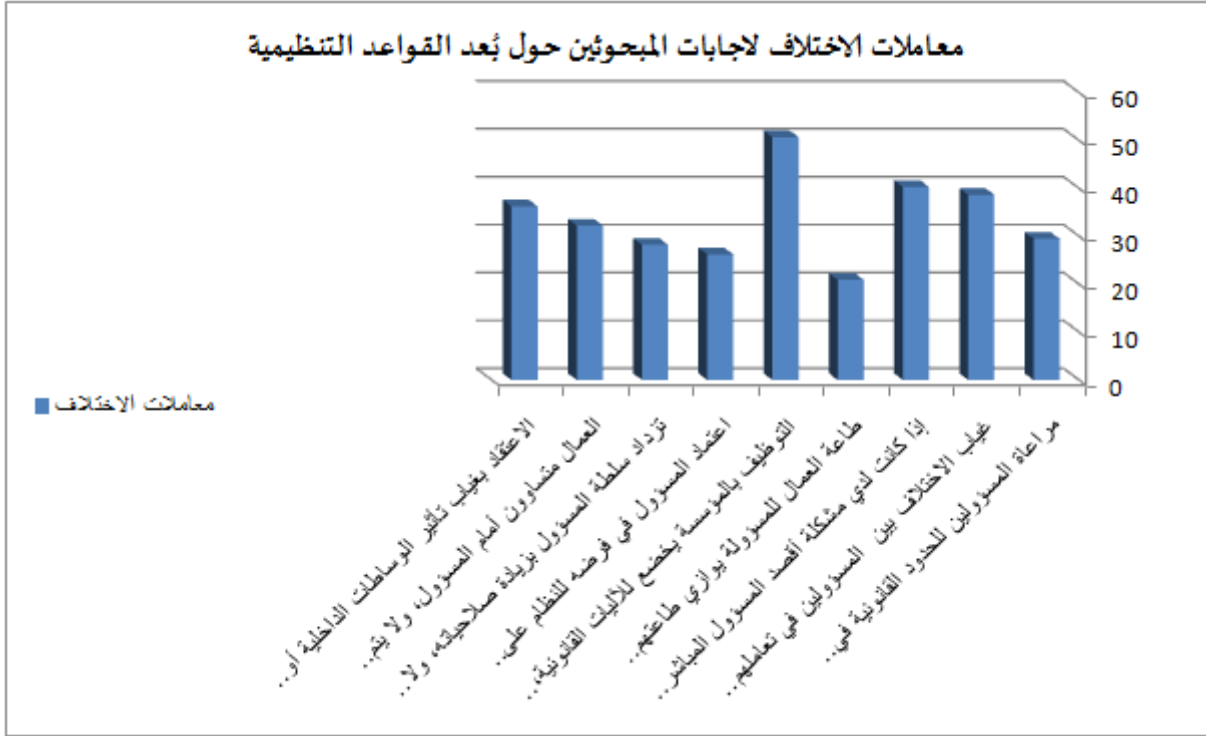
الشكل (09) يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول القواعد البيروقراطية

المتوسطات الحسابية المتقاربة لإجابات المبحوثين تعكس نوعاً ما الاتفاق العام على أهمية القواعد البيروقراطية والتنظيمية التي تُسير الوكالة وتنظم عملياتها الإدارية، والسلطة في خضم ذلك تعتبر المحرك الرئيسي لهذه العمليات تستمد مقوماتها من القواعد والقوانين وترتبط بها، تقوى كلما زادت صلاحياتها وتضعف بضعفها، فهي ظاهرة وجلية في ممارسيها الذين يملكون هامشاً منها بصورة شرعية، وهي الصورة النمطية و السائدة في كل التنظيمات حيث تُلَازِم المسؤولية والسلطة كمعادلة فرضها النموذج البيروقراطي أتاحَت للمسؤول آليات وميكانيزمات تساعده على اتخاذ القرارات وفرضها على مرؤوسيه،

والذين لا يملكون في أكثر الأحيان إلى أن يطيعوها أو يتعرضون إلى إجراءات العقوبة والجزاء التي يجيزها نفس النموذج البيروقراطي للمسؤول، وكل ذلك من خلال القوانين المنصوص عليها طبعاً، فتصبح القوانين والقواعد هي المحك الحقيقي لممارس السلطة الشرعية، وهي النتيجة البديهية التي اتفق عليها أغلب المبحوثين، فنجد إجاباتهم حول البنود (01) و(02) و(04) تدعم رؤاهم وبنسب فاقت 60% على أن القواعد البيروقراطية هي المحدد لطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالمعاملة في حدود القانون وتساويها بين جميع الأفراد وعدم وجود فروق تعود لمتغير الجنس بين المسؤولين - ما دامت القواعد التنظيمية نفسها - لدلالة واضحة على أهمية هذه القواعد في تحليل ممارسات المسؤولين وسلوكياتهم التي من بينها الممارسات السلطوية.

في جانب آخر لا يتردد المبحوثون في ربط الممارسات السلطوية للمسؤول بمحددات أخرى بعيدة عن القواعد البيروقراطية كتمكين الجانب القرابي والجهوي في هذه الممارسات، حيث لم يتفق أغلبهم حول قانونية عملية التوظيف (البند 05) رغم أن أكثر الإجابات - وليست أغلبها - وافقت على قانونيتها، ونفس الأمر لباقي البنود المتعلقة بتداخل المحددات السوسيو-ثقافية بالتنظيمية، والتي انتهت كلها إلى صالح أهمية القواعد التنظيمية دون أن تتحصل على الأغلبية، وهي نتيجة جد منطقية يراها الباحث تعكس الواقع المعاش، الذي تعاني منه تنظيماتنا، فرغم الأشواط الكبيرة التي قطعتها هذه التنظيمات في خلق ثقافة تنظيمية منضبطة تحددها القوانين والتعليمات، تحاول أن تنأى بها عن الممارسات العشوائية والشعباوية، إلا أن بناءاتنا التقليدية لا تزال قائمة ومتجددة كرواسب لدى العامل الجزائري.

ويبقى اعتقاد المبحوثين بأهمية القواعد والإجراءات البيروقراطية تغطي على البعد الاجتماعي والثقافي، كما تبرره قيم معاملات الاختلاف التي تؤكد الاتفاق الكبير حول بنوده، وأكثر اختلافاتهم كانت حول البنود التي تحاول إشراك البعد الاجتماعي والثقافي مع القواعد البيروقراطية في تحديد سلطة المسؤول الشرعية كبنود؛ آلية التوظيف البند (05)، (المعرفة) بند (03) و الوساطات البند (09)، وهي بنود تعاني جداً وعدم اتفاق بين المبحوثين، كما هو موضح في الرسم البياني التالي :



الشكل (10) يبين معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد القواعد البيروقراطية

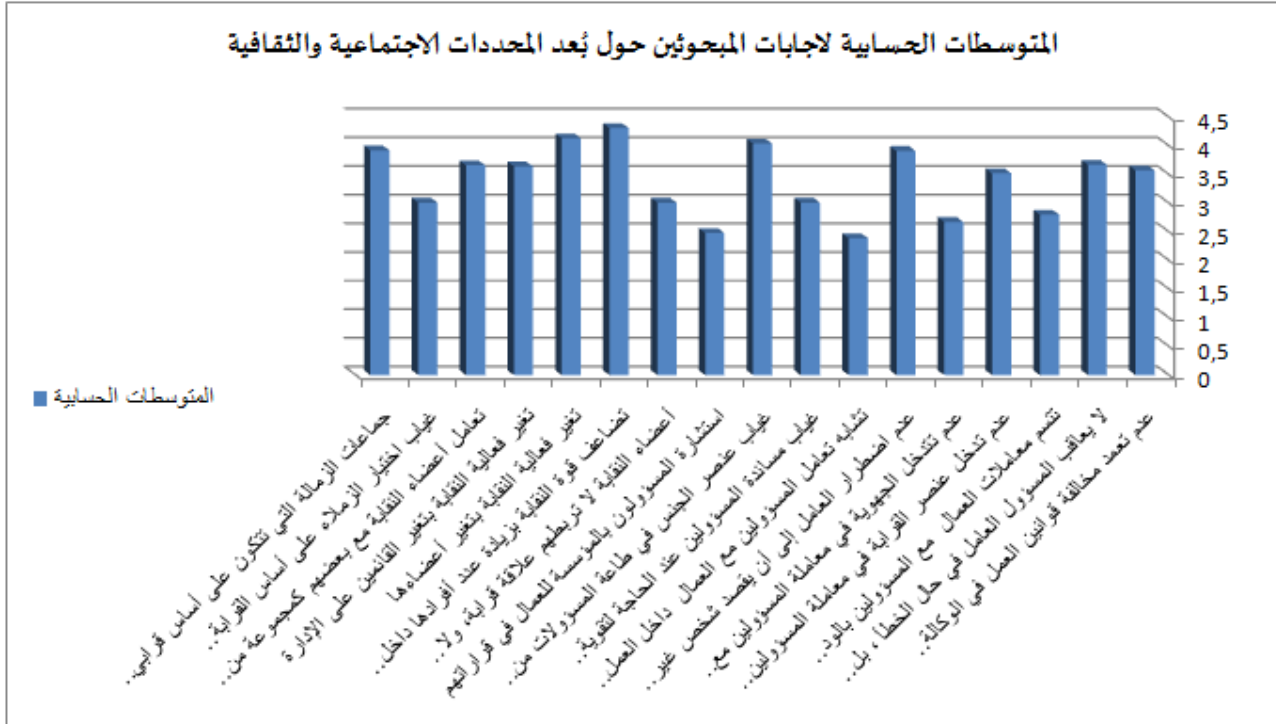
I - 2 - ب - المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول المحور الثالث (بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية):

الرقم	الفقرة	التقدير الأكبر	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الاختلاف	الترتيب
01	عدم تعمد مخالفة قوانين العمل في الوكالة انطلاقاً من الضمير المهني	أوافق	50	3.57	1.180	33.05	13
02	لا يعاقب المسؤول العامل في حال الخطأ، بل ينصحه ويتغاضى عنه	أوافق	43.1	3.67	861.	24.81	09
03	تتسم معاملات العمال مع المسؤولين بالود والأخوة	محايد	35	2.80	1.051	37.53	15
04	عدم تدخل عنصر القرابة في معاملة المسؤولين للعمال	أوافق	53.1	3.52	0.744	21.13	08
05	عدم تدخل الجهوية في معاملة المسؤولين مع العمال	محايد	52.5	2.67	0.852	31.91	12
06	عدم اضطراب العامل إلى أن يقصد شخص غير مسؤوله المباشر، تربطه به علاقة قرابة أو الجهوية	أوافق	40	3.91	1.184	40.68	17
07	تشابه تعامل المسؤولين مع العمال داخل	لا أوافق	40.6	2.39	1.219	35.95	14

العمل وخارجه						
08	غياب مساندة المسؤولين عند الحاجة لتقوية مركزهم داخل المؤسسة، فقط لأنهم من ذوي القرابة أو منطقة السكن	محايد	43.1	3.01	0.793	26.34
09	غياب عنصر الجنس في طاعة المسؤوليات من النساء	أوافق	70.6	4.04	0.592	14.65
10	استشارة المسؤولين بالمؤسسة للعمال في قراراتهم	لا أوافق	36.3	2.48	1.000	38.75
11	أعضاء النقابة لا تربطهم علاقة قرابة، ولا ينتمون إلى منطقة واحدة	محايد	75.6	3.01	0.495	16.44
12	تضاعف قوة النقابة بزيادة عدد أفرادها داخل الوكالة	أوافق	53.1	4.31	0.656	15.22
13	تغير فعالية النقابة بتغير أعضائها	أوافق	50.6	4.13	0.817	19.78
14	تغير فعالية النقابة بتغير القائمين على الإدارة	أوافق	71.9	3.64	0.618	16.97
15	تعامل أعضاء النقابة مع بعضهم كمجموعة من الأصدقاء	أوافق	45.6	3.66	0.654	17.86
16	غياب اختيار الزملاء على أساس القرابة الدموية أو المنطقة السكنية المشتركة	محايد	51.9	3.01	0.820	27.24
17	جماعات الزمالة التي تتكون على أساس قرابي أو جهوي تكون أكثر تماسكاً من غيرها	أوافق	81.3	3.92	0.448	11.42
المعدل			52.60	3.39	0.82	25.28

الجدول (19) يبين المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية

بيانات الجدول أعلاه تعطينا نفس النظرة لإجابات المبحوثين حول المحور السابق، إذ تتمركز إجابات المبحوثين وبنوع من الانسجام والتوافق حول عبارة (محايد) التي تدل عليها القيمة الإحصائية لمعدل المتوسطات 3.39، حيث أن جميع الأوزان الأكثر تقدراً وتكراراً محصورة بين (لا أوافق، محايد، أوافق)، الأمر الذي ينفي وجود قيم متطرفة مثل (لا أوافق بشدة أو أوافق بشدة)، و يجعلنا نعتقد أن اتفاق المبحوثين يعود إلى وضوح البنود وبساطتها من جهة، وإلى شيوع الاعتقاد بتأثير الأبعاد السوسيو-ثقافية على البيئة التنظيمية للوكالة ولو بالقسط اليسير، والشكل اللاحق يؤكد ذلك:



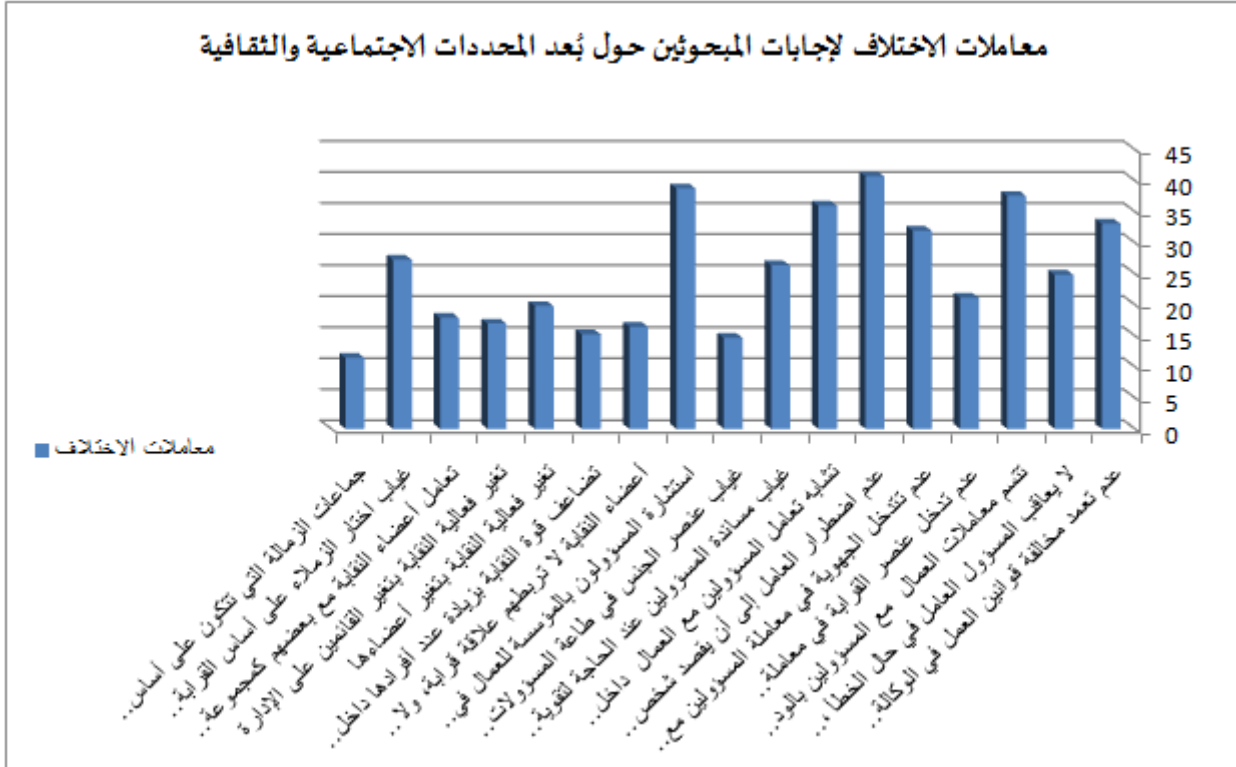
الشكل (11) يبين المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية

موضوع الرواسب السوسيو-ثقافية بما تتضمنه من قرابة جهوية وقيم ومعايير وزمالة... وغيرها لم تعد سلة واحدة، توجد معا أو لا توجد إطلاقاً في موقف اجتماعي معين، فهي في الحقيقة متميزة فيما بينها، تخضع لمقياس قيمي يدعى السلم القيمي، الذي يرتب بدوره القيم الاجتماعية العامة والفردية وفق آليات معينة.

في هذا السياق دللت المتوسطات الحسابية على وجود تفاوت في تعاطي المبحوثين مع المحددات الاجتماعية والثقافية، فحين اجمعوا على أهمية المعطى الشخصي (قيم الشخصية) (البند 13) بمتوسط حسابي 4.13، وقيم المساندة الاجتماعية (البند 12) بمتوسط حسابي قدره 4.31، وقيم المساواة بين الجنسين في طاعة المسؤول (البند 09) بمتوسط حسابي قدره 4.04، عانت إجاباتهم من بعض الاضطراب والتردد كالبنود المرتبطة بقيم القرابة (البند 04) والجهوية (البند 05) وقيم الشورى (البند 10)... وغيرها، والتي يمكن تفسيرها على أساس الخلفيات الاجتماعية والثقافية للمسؤول، ومؤشرات القيم المرتفعة كانت شخصية نوعاً ما تتعلق بالمبحوث نفسه، والتي يفترض بها أن تكون قيماً عامةً مشتركة، حيث المساندة والمساواة قيم أصيلة في المجتمع الجزائري ذو البناءات التقليدية العربية الإسلامية، أشار إليه إجماع المبحوثين حولها بحدود 80% في بعض الحالات، في حين المؤشرات المنخفضة تعود إلى ممارسات المسؤولين التي يعتقد المبحوث بوجودها، رغم أنها إجابات مضطربة لا تلقى الإجماع الكامل،

حتى أن موافقة المبحوث على وجودها ضمن ممارسات المسؤول لم يتعد الإجماع عليها 40% في أحسن الحالات.

المحددات الاجتماعية والثقافية محكات تنتهي عندها كل مؤشرات السلوك والممارسة، حضورها -شئنا أم أبينا- جلي وواضح في كل ممارساتنا، غير أنه يمكننا أن نتمعن أكثر في الإجابات بعد الاطلاع على معاملات اختلافها التي يبينها الرسم البياني التالي:



الشكل (12) يبين معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد المحددات الاجتماعية والثقافية

حيث نلاحظ أن الإجابات بـ(لا أوافق) التي حازت أكبر التكرارات كانت فقط في حدود بندين؛ (البند 10) المقابل لعبارة "استشارة المسؤولين بالمؤسسة للعمال في قراراتهم" و (البند 07) المقابل لعبارة "تشابه تعامل المسؤولين مع العمال داخل العمل وخارجه" وهما بندان عانا كثيراً من الاختلاف وعدم الإجماع، حيث احتلا ذيل الترتيب في معاملات الإجماع والاختلاف، إذ لم يجمع عليهما (عدم الموافقة) إلا 36.3% من المبحوثين (القيمة ما قبل الأخيرة في نسبة الإجماع على البند) و 40.6% (القيمة الثالثة قبل الأخيرة) على التوالي، وترتبا بـ(الرتبة 14 والرتبة 16 من أصل 17 رتبة في ترتيب الإجماع مثلت بنود المحور) على التوالي، وهي بيانات تعلقت بممارسات المسؤول تختلف باختلاف خلفيته التنظيمية من جهة وخلفيته الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى، فلا يمكن إيعاز هذا للاجتماع

فقط إلى القواعد البيروقراطية التنظيمية الموحدة بقوانين وتشريعات العمل الضابطة للعلاقات بين الأفراد داخل الوكالة، بل هي متغيرات تُعزى إلى الضوابط السوسيو-ثقافية التي تحكم المسؤول.

أما قيم الحياد في إجابات المبحوثين، فكانت تلك التي تعلق بالبنود؛ (03)، (05)، (08)، (11)، (16)، والتي سجلت إجماعاً بمعدل 51.62% مع قيمة متطرفة جداً (البند 11)، وسجلت معاملات تشتت واختلاف بلغت بها المراتب؛ 15، 12، 10، 4، 11، على التوالي بنفس القيمة المتطرفة (البند 11)، وهي دلالة صريحة على أن المبحوثين لم يتفقوا على الحياد حيال ممارسات المسؤولين المطبوعة بقيم الجهوية والقربية، والمرهونة بالرواسب الثقافية والاجتماعية، لذا فالإجابات في هذا السياق لا يُنتظر منها الانسجام والاتفاق بقدر ما هي صورة للتنوع والتضارب، لارتباطها بالاعتقاد بخلفية الآخر وقيمه ومعايير الضابطة.

أما باقي البنود التي تضمنت عبارات تحصلت على تقدير (موافق) فتُفسر بإجماع المبحوثين حول قيم الانضباط (البند 01)، المساواة (البند 09)، المساندة الاجتماعية (البنود 12، 15، 17)، الشخصية (البنود 13، 14).

I - 2 - ج- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول المحور الرابع (تُعد السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول-سلطة الإدارة-):

الرقم	الفقرة	التقدير الأكبر	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	عدم مخالفة أوامر المسؤولين خوفاً من العقوبات	أوافق	76.3	3.98	0.54	13.64	02
02	طاعة المسؤولين لحيازتهم السلطة القانونية الأكبر	أوافق	73.8	4.16	0.48	11.70	01
03	استشارة المسؤولين للتنقابة في بعض قراراتهم خوفاً من رد فعلها	أوافق	41.9	3.56	1.23	34.60	05
04	المسؤولون لا يخشون جماعات الزمالة لفقدانها لأي سلطة يخولها لها القانون	أوافق	56.3	3.52	0.89	25.28	04
05	عندما يحدث وان تتخذ جماعة الزملاء قراراً يُخالف قوانين الإدارة، عدم محاولة التمسك بقرار الجماعة، و الابتعاد عنها خوفاً من الإدارة	محايد	36.3	2.94	1.12	38.09	06
06	عندما يحدث وان تتخذ جماعة الزملاء	محايد	43.8	2.63	0.90	24.84	03

					قراراً يُخالف قوانين الإدارة، محاولة التوفيق، حيث التمسك بالجماعة دون أن إبداء معارضة صريحة للإدارة	
	0.86	0.86	3.50	54.73	المعدل	

الجدول (20) يبين المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد سلطة الإدارة الشرعية

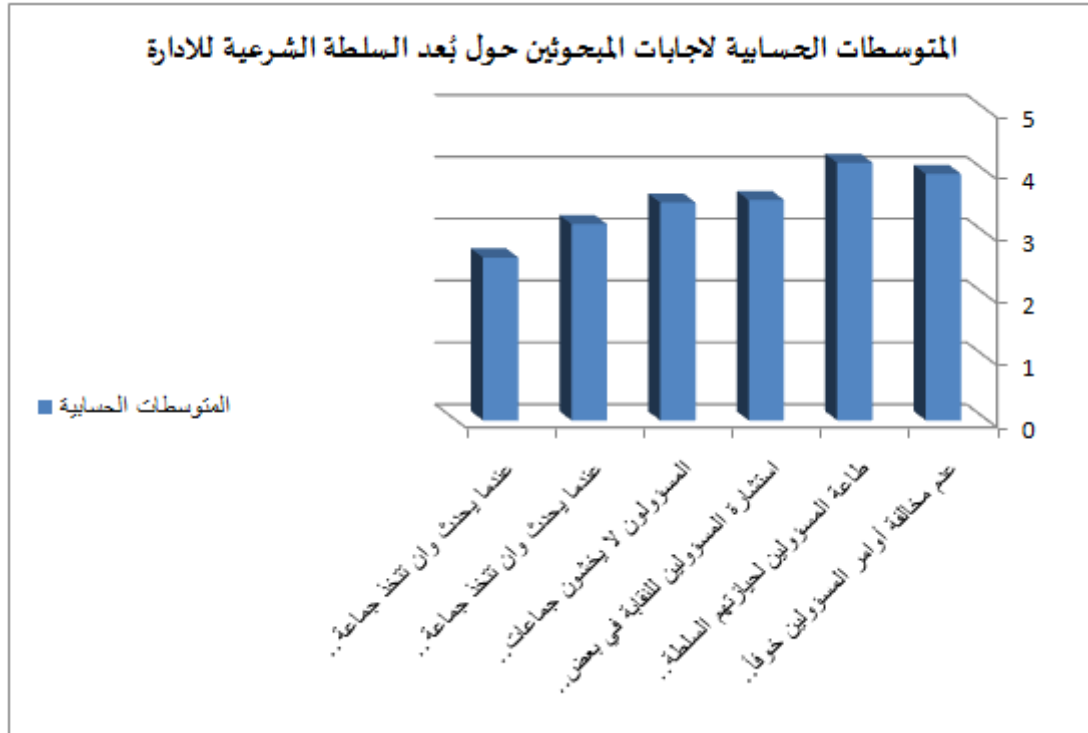
لقد أنتج النموذج البيروقراطي للتنظيمات نظاماً هاراكياً صامداً يعطي للأفراد في قمة الهرمية التنظيمية إمكانية صنع واتخاذ القرارات بالموازاة مع القدرة على منح الحوافز والجوائز وكذلك القدرة على تطبيق الإجراءات والجزاءات العقابية، وكلها محددات تمنح المسؤول هامشاً كبيراً من السلطة الشرعية، وتجعله في قمة السلسلة السلطوية على حساب باقي الهوامش السلطوية.

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (من 2.94 إلى 4.16) بمعدل 3.50 لمجموع المتوسطات الحسابية، وهي قيم تقابل العبارة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي.

لقد اتفق المبحوثون بإجماع كبير بلغ 76.3% حول العبارة "عدم مخالفة أوامر المسؤولين خوفاً من العقوبات"، و 73.8% حول العبارة "طاعة المسؤولين لحيازتهم السلطة القانونية الأكبر"، ولهذا الأمر دلالة مباشرة على أن السلطة الشرعية للمسؤول التي تمنحها له القوانين والتعليمات حقيقة ظاهرة في الوكالات، خاصة في غياب فاعلية الأقطاب السلطوية الأخرى كالنقابة وجماعات الضغط ولمدة طويلة، الأمر الذي عكس تمثلاً الجانب الكبير من هذه السلطة في سلطة الإدارة الشرعية.

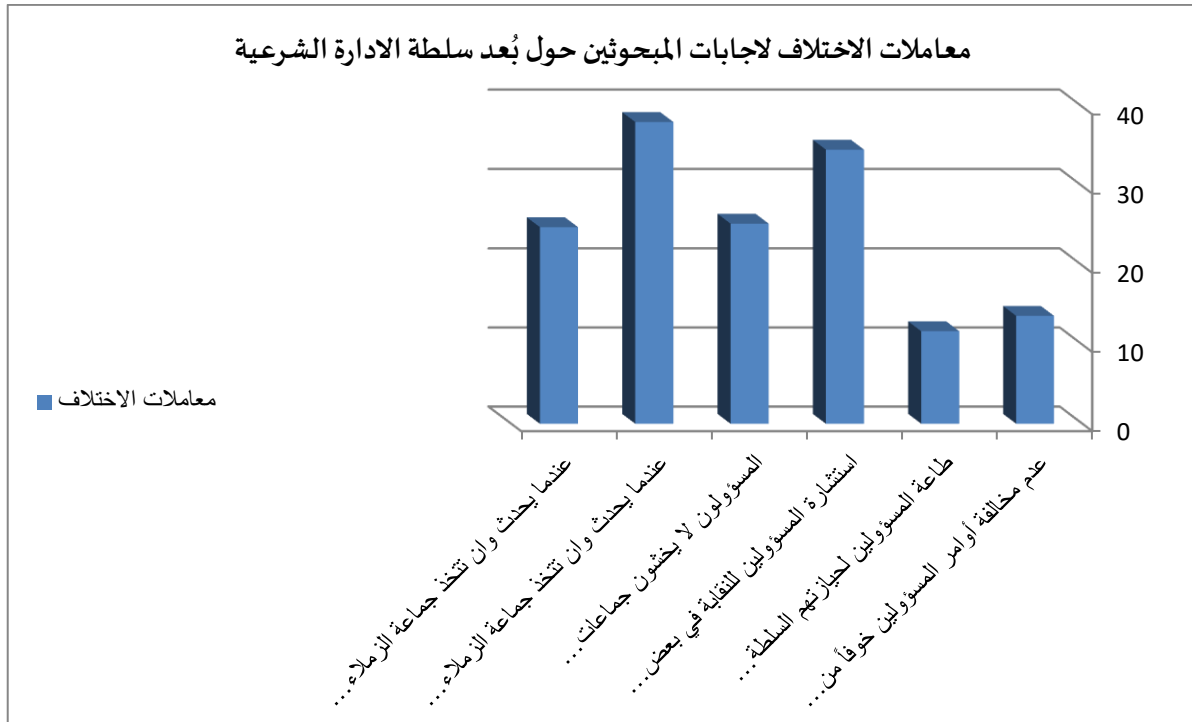
التفاوت المعتبر في قيم الإجماع حول الموافقة على جميع بنود المحور -رغم تقارب متوسطاتها- يعود إلى طبيعة مضمون هذه البنود، فحين حاولت البنود الأولى (01) و (02) تشخيص سلطة الإدارة (والتي لاقت الإجماع الكبير كما لاحظنا)، عمدت باقي البنود إلى محاولة سبر غور المغالبة السلطوية بين الإدارة والنقابة من جهة (البند 03)، وبين الإدارة والجماعات الاجتماعية داخل التنظيم البنود (04، 05، 06)، ومعروف أن ميادين المغالبة لا تحظى بالكثير من الإجماع (على الأقل في تفاصيله الدقيقة).

الرسم البياني التالي يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول -سلطة الإدارة-:



الشكل (13) يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول-سلطة الإدارة-

رغم تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة الشرعية للإدارة، إلا أنه في تناولنا لتفاصيل هذه الإجابات نستشف نوعاً من التفاوت البسيط بين موافقات المبحوثين؛ التي ترتفع عند البنود (01) و(02) بشكل متطرف تزامناً مع ارتفاع نسب تكراراتها (كما لاحظنا سابقاً)، هذا الارتفاع في الموافقة الذي يقترب من تخوم (أوافق بشدة) مع تجانس كبير وتوافق بين الإجابات أشارت إليها معاملات الاختلاف المبينة في الرسم البياني التالي:



الشكل (14) يبين معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة الشرعية لعمال المستوى الأول-سلطة الإدارة-

هذا الانسجام الذي منح هذين البندين المرتبة الثانية و الأولى على التوالي، مرده وضوح أسئلة البندين من جهة، والاعتقاد السائد بسلطة الإدارة الشرعية، ثم تليها البنود (03 و 04 و 06) المتعلقين بمغالبة سلطة النقابة القانونية، والسلطة غير الشرعية للجماعات الاجتماعية في الوكالة، فكانت الموافقة على هذين البندين بدرجة ضئيلة تكاد تنزل إلى مستوى العبارة (محايد) مع تشتت معتبر للإجابات حول متوسطهما الحسابي، مكنهما من المرتبة الخامسة والرابعة و الثالثة على التوالي في ترتيب التوافق والانسجام المشار إليها في الرسم البياني المتعلق بمعاملات الاختلاف. وهي تحقيق لما سبق ذكره من أحكام المغالبة التي تتميز وتتغير من وكالة إلى أخرى لاعتبارات عديدة تتعلق بشخص المسؤول، وموقع النقابة السوسيو-تنظيمي وكذا التركيبة السوسيو-ثقافية للأفراد العاملين بالوكالة. ثم يأتي في آخر الترتيب البند (05) بتقديرات (محايد) التي تتضمن سؤال المبحوث عن تموقعه في حال اصطدام الإدارة مع الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم، والتي تميز بارتفاع نسب التشتت في الإجابات ومنه تذييل ترتيب معاملات الانسجام والتوافق الذي يدل عليه إحصائياً بارتفاع معاملات الاختلاف، وهي قيم يراها الباحث منطقية تعكس محددات تموقع الفرد داخل التنظيم، فالفرد مرتبط بظروف تنظيمية واجتماعية تفرض عليه نمطية في سلوكه وممارساته التي منها اختياره لمواقع تخذقه، فهو إما مسؤول مرتبط بأحكام المسؤولية

يساند قرارات إدارته، أو هو نقابي يحتكم إلى قرارات تنظيمه، أو هو عضو في جماعة اجتماعية ينتصر لجماعته، أو هو محايد يقرر موقعه حسب الظروف ومعطياتها.

I- 2- د- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين بالمحور الخامس (بعد السلطة القانونية للنقابة):

الرقم	الفقرة	التقدير الأكثر	النسبة النوعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	عدم انتماء العمال للنقابة لا يعود لاعتقادهم أنها ليست فعالة أمام سلطة الإدارة	محايد	66.9	3.48	0.824	23.67	03
02	الشعور بالرضا عن أداء النقابة داخل الوكالة	محايد	65	3.32	1.054	31.74	06
03	تحقيق النقابة لمكاسب مهمة للعمال	أوافق	68.1	3.69	0.899	24.36	04
04	الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، وليس من أجل التحصن ضد قرارات الإدارة	لا أوافق	39.4	2.24	0.943	42.09	08
05	الاعتقاد بضرورة وجود عمل نقابي يحقق توازن للسلطة مع الإدارة	أوافق	59.4	4.37	0.902	20.64	02
06	النقابة عاجزة عن فرض إرادتها على الإدارة وتحقيق مكاسب إضافية للعمال	محايد	43.1	3.27	0.852	26.05	05
07	عجز النقابة أمام الإدارة يعود إلى قلة صلاحياتها، وليس إلى ضعف أعضائها	أوافق	73.1	3.80	0.742	19.52	01
08	الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، ولا يدخل فيها عامل القرابة والجهوية	محايد	36.9	2.81	0.899	31.99	07
المعدل			35	3.37	0.88	27.512	

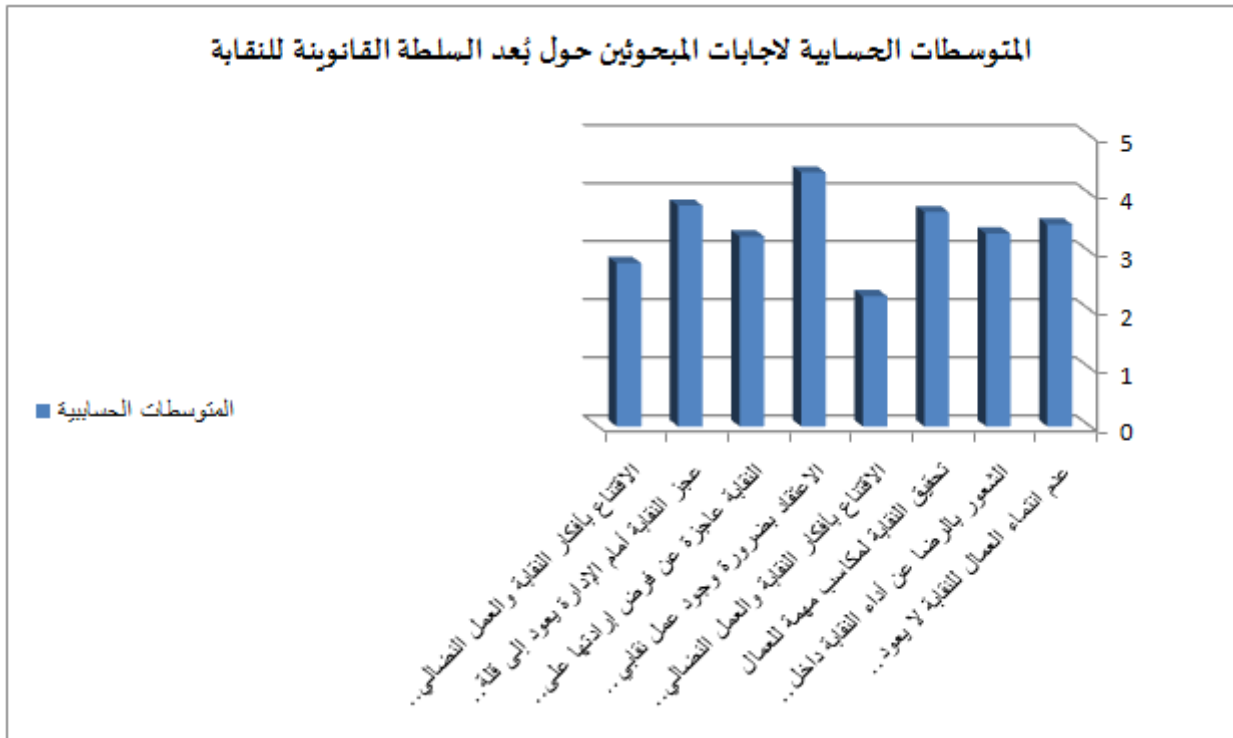
الجدول (21) يبين المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة

لقد عانت النقابة الجزائرية من تجاذبات سياسية واجتماعية كبيرة، فبعد وجودها كدافع للعمل النضالي ضد الاستعمار تم تغليبها بقرار سياسي لعقود من الزمن بعد الاستقلال، حيث أعتبرت في أكثر الأحيان جندي للمشاريع الحكومية للدولة بعيدة عن أصل وجودها كخط الدفاع الأول عن الحقوق العمالية، ولا يمكن الحديث عن العمل النقابي بمفهومه الحقيقي إلا في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات (مرحلة الانفتاح السياسي بالجزائر)¹. كما يمكن الجزم بأن العمل النقابي المرهون أساساً بالواقع السياسي لدرجة

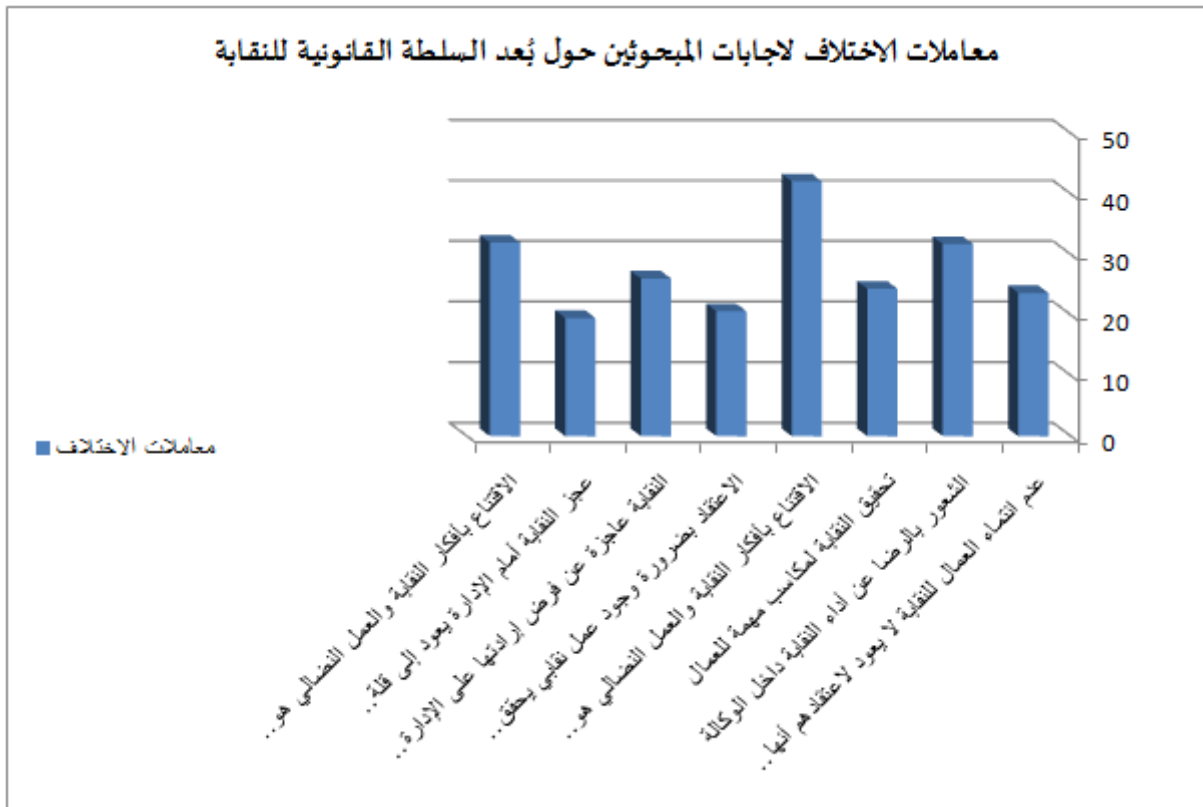
1 - الفصل الثالث من الأطروحة

كبيرة قد عرف انتكاسة حقيقية مهدت لخلق تمثلات العجز والانهازامية وعدم القدرة على التغيير لدى الفرد الجزائري بصفة عامة ولدى العامل بصفة خاصة، الأمر الذي يخلق دائماً -عند التعاطي مع العمل النقابي- جدالاً ومهاترات حول أهميته وأصل وجوده، بين من يرى النقابات منظمات غير ذات جدوى لأنها فاقدة لمضمونها النقابي في جو سياسي عام يتسم بتدجين وتسقيف العمل النقابي لأدنى مستوياته، وبين من يرى ضرورة وجودها -على الأقل- كمنبر لإيصال المطالب العمالية ومحاولة تحقيق مكتسبات فئوية ظرفية ومحدودة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن العمل النقابي أصبح -في مخيال العامل- مطية للكثير من (المناضلين) لتحقيق أغراض شخصية على حساب المصلحة العامة للعمال.

باجتماع كل هذا العوامل فإن إجماع المبحوثين حول العمل النقابي مطلب يصعب تحقيقه، وهو ما تفسره بيانات الجدول أعلاه حيث أن إجابات المبحوثين انتهت إلى متوسط حسابي قدره 3.37 المقابل لعبارة (محايد) على سلم ليكرت الخماسي، وهذا الأمر لا يعني الحياد إزاء موضوع النقابة بقدر ما هو تضارب كبير وتمايز جلي بين المبحوثين، حيث يلاحظ من نفس الجدول أن البنود المنحصرة بين العبارات الثلاث الوسطية في سلم ليكرت (لا أوافق، محايد، أوافق) ترتبت بشكل يسمح لأن تكون العبارة (محايد) هي العبارة السائدة لأكثر البنود (04 بنود محايد، 03 بنود أوافق، 01 بند لا أوافق)، غير أنها لم تحصد الإجماع الكبير بين المبحوثين، حيث بلغت معدل النسب المئوية لتكراراتها -عبارة محايد- الأكثر تقديراً 52.97% (66.9%، 65%، 43.1%، 36.9%) بمقابل 66.86% (68.1%، 59.4%، 73.1%) لمعدل النسب المئوية لتكرارات (أوافق) الأكثر تقديراً، الأمر الذي يؤكد صورة الحياد كقيمة متوسطة بين عديد القيم المتضاربة والمتصادمة، وليس إلى متوسط قيم متجانسة ومتوافقة عند هذه القيمة. وبهدف الفحص الجيد لإجابات المبحوثين سوف نتطرق إلى الرسمين البيانيين التالي الممثلين للمتوسطات الحسابية ومعاملات الاختلاف:



الشكل (15) يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة



الشكل (16) يبين معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة القانونية للنقابة

لقد حققت العبارة "الاعتقاد بضرورة وجود عمل نقابي يحقق توازن للسلطة مع الإدارة" (البند 05) أكبر المتوسطات على الإطلاق وثاني الرتب من حيث الانسجام وعدم الاختلاف، حيث يسود الاعتقاد بين أغلب العاملين بالوكالة انه لا يجب أن تنفرد الإدارة بالسلطة، ولا بد أن يكون هناك جناح قانوني موازي لها يبداهم، وهو أمر تحفظ عليه أغلب العمال من المستويات العليا (من يملكون سلطة الإدارة)، في المقابل سجلت عبارة (البند 04) "الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، وليس من أجل التحصن ضد قرارات الإدارة" أقل المتوسطات وأكبر (المرتبة 8) معاملات الاختلاف، حيث لا حظ الباحث اختلاف كبير بين المبحوثين المنتمين للنقابة وبين المبحوثين غير المنتمين للنقابة الذين يرون في زملائهم النقابيين قد لجأوا للتنظيم النقابي بهدف التحصن ضد قرارات الإدارة بالدرجة الأولى، وهو ما يفسر التضارب بين ما يأمله العمال ويتطلعون إليه وبين تمثلاتهم للعمل النقابي على أرض الواقع، هذا التضارب الذي تدعمه بنود الشعور بالرضا عن أداء النقابة و تحقيقها لمكاسب مهمة للعمال (البنود 02، 06) التي عرفت هي الأخرى متوسطات ضعيفة ومعاملات اختلاف كبيرة (المراتب 6، 5). أما عن استقهام الباحث حول دافع العزوف عن الانتماء للعمل النقابي فكانت إجابات المبحوثين يغلبها (الحياد)، تتجاس عندما يتعلق الأمر بالاعتقاد بقلّة فعالية سلطتها أمام سلطة الإدارة (البند 01) وتتشتت كثيراً (المرتبة 7) عندما يتعلق الأمر بالظروف الاجتماعية والثقافية (كالقربة والجهوية) (البند 08).

أما العبارة "عجز النقابة أمام الإدارة يعود إلى قلة صلاحياتها، وليس إلى ضعف أعضائها" فقد حظيت بموافقة المبحوثين وبالنسبة الأكبر من التكرارات الأكثر تقدراً بـ 73.1%، كما تمكنت من حصد المرتبة الأولى على سلم معاملات الاختلاف لاعتبارها العبارة الأكثر انسجاماً واتفاقاً بين باقي عبارات المحور، إذ أصبح العمل النقابي - في نظر المبحوثين - يغلب عليه الجانب غير الرسمي بشكل كبير في مهامها ونشاطاتها وتفاعل أعضائها، حيث لا ترتبط سلطتها الفعلية بالقواعد التنظيمية والقانونية بقدر ارتباطها بفعالية أعضائها وقدراتهم الشخصية والاجتماعية.

I- 2- هـ - المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين بالمحور السادس (بعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية):

الرقم	الفقرة	التقدير الأكبر	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	تفضيل العمل ضمن جماعة على العمل منفرداً	أوافق	50.6	4.40	0.626	14.22	01
02	في أوقات الفراغ (أثناء العمل) أو خارج أوقات العمل، أتصل بزملائي	أوافق	51.3	4.21	0.761	18.07	05
03	اختيار الزملاء على أساس طبيعة العمل (نفس المستوى الإداري) ومكانه	محايد	46.9	3.34	0.911	27.27	07
04	الانضمام لجماعة الزمالة يؤدي إلى زيادة التماسك والتضامن بين أفرادها	أوافق	61.3	4.06	0.729	17.95	04
05	التضامن مع الزملاء في حال وقوع مشكلة	أوافق بشدة	63.1	4.55	0.671	14.74	02
06	الزمالة بهذا الشكل لا تستطيع مقاومة قرارات الإدارة	لا أوافق	46.3	2.82	0.931	33.01	08
07	لدي من بين زملائي مسؤولون أعلى من مناصبي، يساعدوني عند الحاجة	محايد	43.8	3.41	1.146	33.60	09
08	إذا اقتضت الضرورة، لا يخالف زملائي المسؤولون القانون من أجل مساعدتي	أوافق بشدة	38.1	3.59	1.446	40.27	11
09	شعور أفراد جماعات الزمالة بنوع من الحماية والسلطة داخل الوكالة	أوافق	75.6	3.69	0.583	15.79	03
10	وجود الفرد ضمن الجماعة يُغنيه الحاجة إلى المسؤولين أو النقابة	لا أوافق بشدة	44.4	1.95	1.098	56.30	12
11	جماعة الزمالة فعالة في حماية أعضائها أكثر من النقابة	لا أوافق	54.4	2.56	1.032	40.31	11
12	كبر عدد أفراد جماعة الزمالة يزيد قوة داخل الوكالة	أوافق	50.0	4.26	0.961	22.55	06
المعدل			52.1	3.57	0.90	27.84	

الجدول (22) يبين المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية

تُعرف الجماعة الاجتماعية في السياق السوسيولوجي للمفهوم على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم الخصائص المشتركة و كذلك الوعي بالانتماء المشترك. وهو ما يتطابق مع مفاهيم اجتماعية أخرى كالطبقة، والمهنة، الجيل.... وما إلى ذلك، القادرين على أن يتمثلوا كمجموعات اجتماعية. فالجماعة إذن

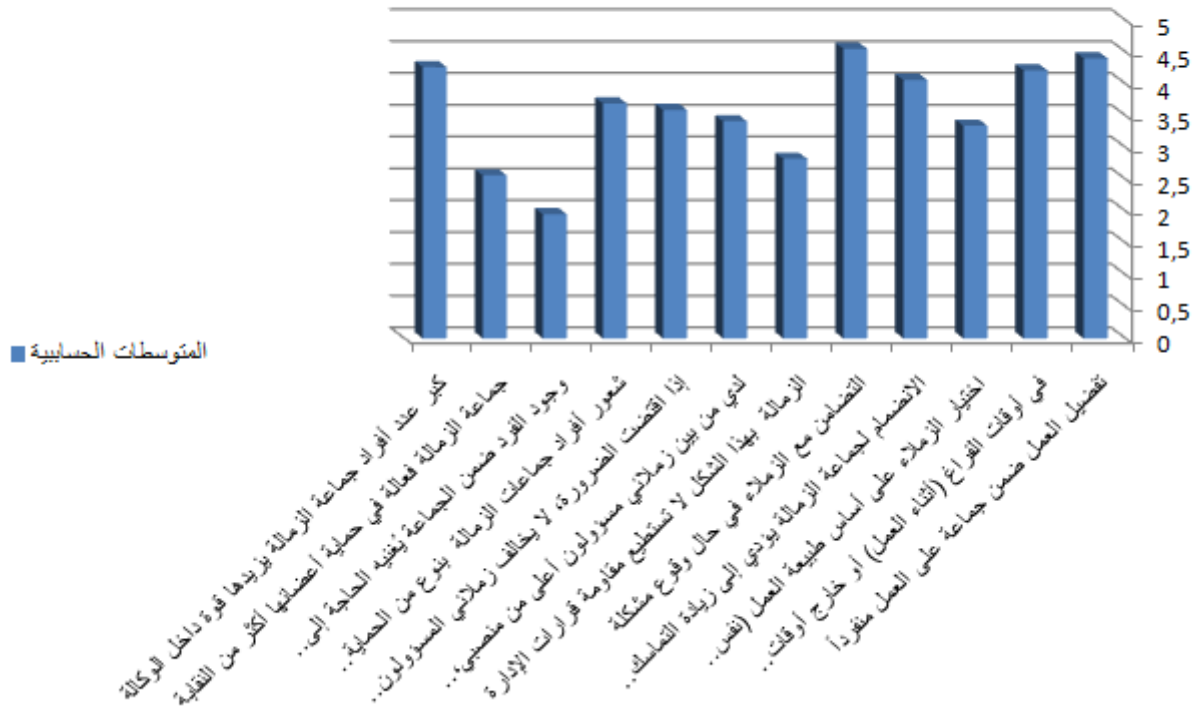
وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو عدد من الأفراد بينهم علاقة صريحة على نحو يسمح بأن يدرك الأنا الآخر كعضو في الجماعة، و لكل فرد من أفراد الجماعة دوره الذي يؤديه¹.

بهذا المفهوم أثبتت الجماعة أهميتها لدى المبحوثين بمواقفاتهم على بنود المحور بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية قدره 3.57 الموافق لعبارة (أوافق) على سلم ليكرت، والذين وجدوا في جماعة الزمالة الملاذ النفسي والاجتماعي من ضغوط العمل ومخرجات مناخه التنظيمي، بل ويسود الاعتقاد بامتلاك الجماعات نوعاً من السلطة غير الرسمية تمكنها من حماية أفرادها أشارت إليها موافقة المبحوثين على (البند 09) المتضمن لعبارة "شعور أفراد جماعات الزمالة بنوع من الحماية والسلطة داخل الوكالة" بنسبة 75.6%، تؤكد (البنود 04 و 05) المتعلقة بالتماسك والتضامن بنسب 61.3% و 63.1% على التوالي، ففي انعدام فعالية الأطر الشرعية وتسقيف العمل النقابي يفضل الكثير من الأفراد الانضمام والعمل ضمن جماعات اجتماعية بالتنظيم Clan يشير إليها موافقة المبحوثين على (البند 01)، يتم اختيارها بناء على العديد من المعايير؛ اجتماعية، ثقافية ومهنية لم يتم الإجماع على معيار دون الآخر، حيث يبين مؤشرها في البند (03) على حياد المبحوثين عن تفضيل أيّاً منها.

وفيما يخص مقدار السلطة الهامشية التي تملكها تلك الجماعات يختلف المبحوثون حول قدرتها على مقاومة الإدارة (البند 06)، حيث يرى 46.3% أنها قادرة على ذلك، وهذا الأمر هو انعكاس الحالة العامة في الجزائر، حيث أصبحت العلاقات الاجتماعية في إطارها غير الرسمي المحدد للكثير من المعاملات داخل التنظيمات، والتي تبررها في الكثير من الأحيان تمكنها من تحقيق ما لم تستطع الأطر الشرعية تحقيقه، ومن جهة أخرى تكتل الأفراد داخل الجماعات يقلق المسؤول في التنظيم فيسعى إلى إرضائها، الأمر الذي يوحى إلى الأفراد امتلاكها هامشاً من السلطة التنظيمية المرهونة -حسب المبحوثين- بكبر حجمها وعدد المنضمين إليها (البند 12) والمواقع الإدارية للأعضاء (البند 07)، غير أن فقدان هذه الجماعات للإطار الرسمي يجعلها القدم السفلى في مغالبة السلطة مع النقابة أو مع الإدارة (البنود 08، 10، 11).

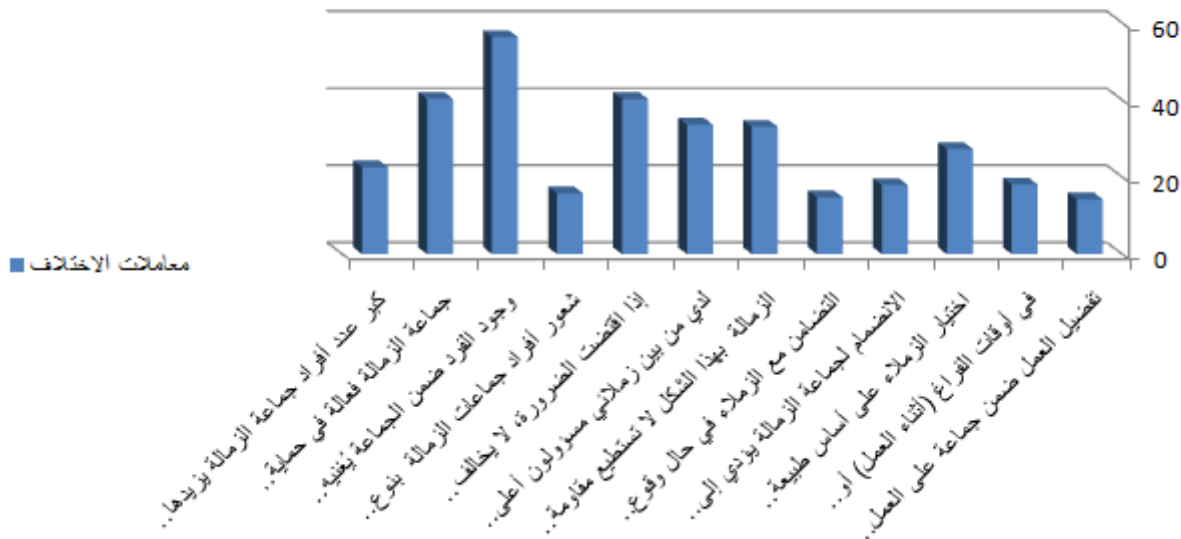
¹ - الفصل الثالث من الأطروحة

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية



الشكل (17) يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية

معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد محور الجماعات غير الرسمية



الشكل (18) يبين معاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول بُعد السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية

الواضح من الرسمان البيانيان أعلاه وبشكل جلي الاتفاق والانسجام بين المبحوثين حول أهمية الجماعات الاجتماعية في التنظيم، فهي الملاذ النفسي والاجتماعي من جهة وهي التضامن والتماسك والحماية من جهة ثانية، وهذا الأمر لم يختلف عليه إجابات المبحوثون التي احتل (بنودها 01،04،05،09) المراتب 01،04،02،03 على التوالي في ترتيب معاملات الاختلاف، ثم البنود (البنود 03،07) التي تتعلق بآلية تكوّن الجماعة والانضمام إليها التي دلت متوسطاتها الحسابية على قيم (الحيد)، وأشارت معاملات اختلافها على قيم أقل للتشتت وعدم الاتفاق الرتبة 07 و 09 على التوالي، فاختيار الأفراد الانضمام إلى الجماعة لا تحكمه ضوابط ثابتة بقدر ما هو مجال خصب للتنوع والتميز والتضارب، تلعب فيه الرواسب السوسيو-ثقافية الدور الأساس في تحديده وتميظه باعتبار اختيار الانضمام إلى الجماعة هو فعل اجتماعي ذو دلالات سوسيو-سيكولوجية ممتازة.

لا يزال الفعل الاجتماعي يمثل الأرض الخصبة للتظير السوسيولوجي و قاعدة صلبة لفهم ممارسات وسلوكات الأفراد، حيث اعتمدت الكثير من البحوث - خاصة الإمبريقية منها- ذات التوجه السلوكي في تفسير السلوك الإنساني في مختلف روافد العلوم الاجتماعية على صروح نظريات الفعل الاجتماعي التي أثبتت جدارتها في تقديم تفسيرات عقلانية ومنطقية، شهدت لها المقاربات النظرية والمعرفية لمنظري الفكر السوسيولوجي على غرار (دوركاييم، فيبر، بارسونز، بورديو... وغيرهم)، وعلى هذا الأساس يعتقد الباحث أن القراءة السوسيولوجية لهاته البيانات مرتبطة بشكل كبير بمعالجة القيم والمعايير التي تفرزها البناءات والنظم الاجتماعية التقليدية وقراءتها في ضوء العلاقة تبادلية التأثير. ونلاحظ أيضاً في ذيل ترتيب معاملات الاختلاف التشتت الحاد الذي تعاني منه (البنود 06،08،10،11،12) المتعلقة بالمغالبة السلطوية بين مكونات التنظيم (الإدارة، النقابة، الجماعات)، كون السلطة غير الرسمية التي قد تملكها تلك الجماعات تختلف شدتها باختلاف فعالية الأطراف المتأثرون بها (الأعضاء، المسؤولون)، لذلك فهي تختلف مظهراتها من وكالة إلى أخرى، وتتباين تمثالاتها من فرد إلى آخر.

I - 3- سبر غور العلاقات بين متغيرات الدراسة Investigate the relationships between the variables of the study

بعد اطلعنا في المراحل السابقة من المعالجة الإحصائية على الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة، و التي أعطت فكرة عامة عن المبحوثين من خلال متغيراتهم الثابتة، وكذلك الاطلاع على الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين من حيث تناسقها واختلافها واتساقها مع الموضوع العام في مرحلة

متقدمة، سوف نحاول في هذه المرحلة الأخيرة من المعالجة الإحصائية التعرّيج على العلاقات بين المتغيرات (جوهر الأطروحة) من حيث وجودها و حدّتها وتفسيرها لمتغيرات الظاهرة التنظيمية المقصودة بالدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف عمدنا إلى اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS VERSION24 كبرنامج متقدم في معالجة البيانات الكمية، وتزويدنا بالدلالات الرقمية الدقيقة التي تمكننا من فهم البيانات الإمبريقية المحصلة من الميدان، والتي سوف نعالجها فيما بعد في ضوء السياق السوسيولوجي للظاهرة.

ومن المقاييس الإحصائية التي سوف نحاول استخدامها لسبر غور العلاقات بين متغيرات:

(1) - معاملات الارتباط : وذلك بهدف فحص ارتباطية العلاقة بين المتغيرات.

- معامل الارتباط الرتبي سبيرمان Spearman's rank correlation coefficient

- معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient

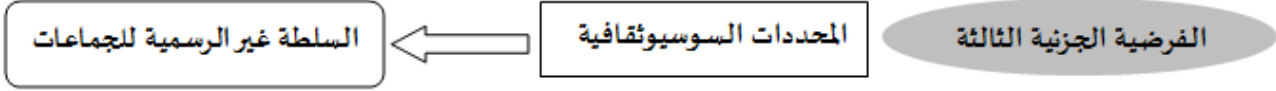
(2) - اختبار مربع كاي للاستقلالية Chi-square Test for Independence: بهدف فحص استقلالية العلاقة بين المتغيرات.

(3) - معاملات الانحدار الخطية Linear regression coefficients

- معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression coefficient: بهدف فحص العلاقة بين متغير تابع وحيد ومجموعة من المتغيرات المستقلة المؤثرة، وفي حال دراستنا سوف يُستخدم هذا المقياس في معالجة الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية.



- معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression coefficient**: بغية فحص التأثير والتنبؤ به بين متغيرين فقط احدهما مؤثر (متغير مستقل) والآخر متأثر (متغير تابع)، و سوف نستخدمه في كشف تأثير البعد المستقل الوحيد (المحددات السوسيو-ثقافية) على البعد التابع الوحيد (سلطة الجماعات غير الرسمية) الممثلان للفرضية الجزئية الثالثة.

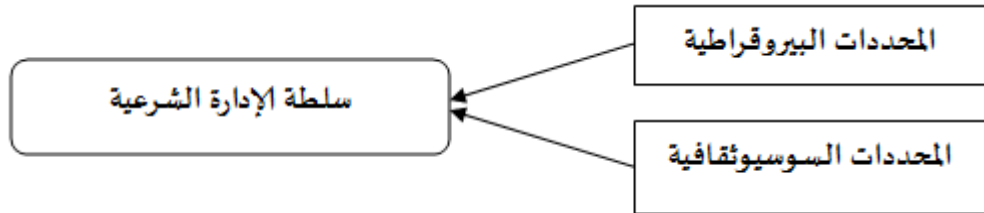


ولمعرفة قيم الارتباط سوف نقبل القيم المتأرجحة المتضمنة في الجدول التالي:

المعنى	قيمة معامل الارتباط	المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1	ارتباط عكسي تام	-1
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99	ارتباط عكسي قوي	من -0.70 إلى -0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69	ارتباط عكسي متوسط	من -0.50 إلى -0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49	ارتباط عكسي ضعيف	من -0.01 إلى -0.49
لا يوجد ارتباط	0	لا يوجد ارتباط	0

I - 3- أ- عرض البيانات المتعلقة بالأبعاد ذات الصلة بالفرضية الجزئية الأولى:

من أجل فهم حقيقة العلاقة بين الأبعاد الثلاث (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية، السلطة الشرعية) المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى التي مؤداها: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية و السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول (المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية".



كان علينا سبر غور العلاقة من خلال: - طبيعة الارتباط والاستقلالية بين المتغيرات، من حيث وجود العلاقة واتجاهها (السلب أو الإيجاب)، وحدتها (تامة، قوية، متوسطة، معدومة)

- طبيعة تأثير الأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البُعد التابع (السلطة الإدارية الشرعية).

01- الارتباط والاستقلالية بين المحددات البيروقراطية و سلطة الإدارة الشرعية

نلاحظ من خلال الجداول الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون، سبيرمان، مربع كاي - أنظر الملاحق (18) و (19) و (20) - أن قيم الارتباط التي افردتها إلينا البرنامج الإحصائي SPSS مرتفعة جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين البُعد (المحددات البيروقراطية) والبُعد (السلطة الشرعية)، دللت عليها القيم 0.752 و 0.875 لمعاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان على التوالي وقيم دلالة (Sig) 0.000 عند المستوى 01 %، وكذلك قيم (X^2) الدالة إحصائياً على نفي الفرض الصفري لفرضية الاستقلال بين الأبعاد وقبول الفرض البديل الذي يؤكد العلاقة الارتباطية بينهما. لقد أكدت المعالجة الكمية للقيم بين البعدين والمعالجة الرتبوية (ترتيبية) لبنود المحورين وجود علاقة قوية و ممتازة بين المحددات البيروقراطية التي تجسدها القوانين والتعليمات الخاصة بالهيئة الوطنية CTC و السلطة التنظيمية الرسمية التي يمثلها المدراء ورؤساء المصالح (سلطة المسؤول) التي يعتقد بها المبحوثين.

كانت ولازلت السلطة التنظيمية محور البناء البيروقراطي وجوهره، لاعتبارات أساسية تتعلق بالتنظيم، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وضبط العملية الإدارية... الأمر الذي جعلها تحتل النصيب الأوفر من التفكير والتتظير السوسيولوجي الذي عمل هو الآخر على فهمها وتفسير مؤشرات، وإسقاطاتها على باقي الظواهر التنظيمية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة، والتي لا يمكننا عزلها بأي حال من الأحوال بمنأى عن السلطة التنظيمية، يقول في هذا الصدد **ميشال كروزيه**: "إن علم الاجتماع التنظيمات يقوم على تحليل علاقات السلطة التنظيمية داخل أماكن العمل". فسوسيولوجياً تُعد الظواهر الاجتماعية التي يتضمنها التنظيم ما هي إلا انعكاسات للظواهر التنظيمية الرسمية التي توجد مع وجود التنظيم نفسه.

العلاقة المنطقية التي أنتجت إجابات المبحوثين لا تشذ على الفهم العام والبديهي لموضوع السلطة داخل التنظيم، بكونها ترتبط بالقوانين والتعليمات: "... سلطة الكاشي (الطابع) هي الصح...". - على حد قول المستجوب (02) في إجابته عن سؤال تعلق بنظرته للمرأة المسؤولة-، والتي كلما زادت حدتها أو مستواها وصلاحياتها تضاعفت سلطة المسؤول وقوته الإدارية، حيث الهراركية الإدارية تتناسب وقوة القرار الذي يتبع هذه الهراركية ويرتبط بها، أورد في هذا السياق **مانتزرغ Henry Mintzberg** في كتابه "السلطة في المنظمات Le pouvoir dans les organisations" سلماً للسلطة التنظيمية انطلاقاً من

المستويات الإدارية لممارسيها؛ سلطة رئيس المدير العام PDG، سلطة الإطارات، ثم سلطة العمليانيين Operateurs... وهكذا، تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة حول البند (13) - "تزداد سلطة المسؤول بزيادة صلاحياته، ولا علاقة لسلطته بعوامل أخرى كشخصيته مثلاً أو كثرة الموالين له بالمؤسسة".

وفي سياق موازي، فإن السلطة الشرعية (الرسمية) التي مثلت المصدر الأول والأساس لمجموع السلطات التي يتضمنها التنظيم - حسب التحليل الاستراتيجي لكروزيه - لا يمكن حصرها أو تحديدها في مجموع القوانين المكتوبة أو بنود تشريعات العمل، حيث الثغرات القانونية التي تحتويها هذه القوانين - خاصة في جزئية الممارسة السلطوية و آليات تطبيقها - سمحت ببروز استراتيجيات خاصة تتعلق بمحاولات جادة من كل الأطراف لاكتساب هامش منها يضيفه إلى موقعه الفعلي من السلطة التنظيمية التي تحددها له القوانين والمراسيم التنظيمية، ومالكي السلطة الشرعية (المسؤولون) لا يشذون عن هذه القاعدة باعتبارهم جماعة اجتماعية داخل التنظيم تسعى إلى مضاعفة سلطتهم الرسمية (بناء استراتيجيات خاصة) من خلال تسخير الآليات السلطوية (استغلال السلطة) التي بين أيديهم، يجيب في هذا السياق المستجوب (04) رقم --: "... السلطة أستييك (مطاط) يكسلها (يمدها) المسؤول كما إيجب (كما يشاء)..."، فاعتقاد المبحوثين بأن السلطة مرتبطة بممارسيها برر الإجماع الكبير 76.3%، 73.8% حول البند (33) و (34) المتعلقان بـ: - "عدم مخالفة أوامر المسؤولين خوفاً من العقوبات" - "طاعة المسؤولين لحيازتهم السلطة القانونية الأكبر"، فالمسؤول بما يمنحه التنظيم من آليات سلطوية كالتوظيف، الترقية، الحوافز، العقوبات... وغيرها يجعلهم في هرم البناء السلطوي للتنظيم بالموازاة مع الشعور بها من طرف العمال كحلقة أضعف تقع عليهم تبعات الممارسة السلطوية للمسؤولين، في إجابة المستجوب (08) عن سؤال يتعلق بإبداء الرأي حول قرارات المسؤول: "... اللي خاف سلم (من خاف سلم)..."، فتراهم غالب الأمر عاجزين عن فك الارتباط بين المسؤول والسلطة القانونية، الأمر الذي أفرز ممارسات دالة على ذلك مثل الشخصنة، التملق، الولاءات الشخصية... وغيرها خاصة في غياب طرف موازي وموازن لهذه السلطة - النقابة -، الأمر الذي جعل 30.6% من المبحوثين لا يوافقون على البند (11) - "التوظيف بالمؤسسة يخضع للآليات القانونية، و لا تدخل فيه الممارسات اللاعقلانية كالجھوية والقربة (بن عميس) و الولاءات للمسؤولين"، كما أنها تماثل النتيجة التي توصل إليها بشير محمد في دراسته "الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية" في أن إضفاء روح الانفرادية على المسؤولية وعدم العمل بالتشريعات أدى إلى شخصتها، الأمر الذي يتطلب الولاء الشخصي و انتشار ثقافة الخنوع.

(2) - الارتباط والاستقلالية بين المحددات السوسيو-ثقافية و السلطة الشرعية

نلاحظ من الجداول - أنظر الملاحق (21) و (22) و (23) - أن القيمة 0.151 لمعامل الارتباط بيرسون والقيمة 0.370 لمعامل الارتباط سبيرمان تعبران عن وجود علاقة طردية ضعيفة غير دالة إحصائياً عند ارتباط القيم، بمستوى دلالة (Sig) $0.001 < 0.057$ بين البعدين السلطة الشرعية و المحددات السوسيو-ثقافية، ودالة إحصائياً عند ارتباط الرتب 0.000، وإن البعدين لا يعكسان استقلالاً واضحاً -أي أنهما مرتبطان- يُبينه اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2)، حيث الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %). أي أن الرواسب السوسيو-ثقافية والخلفيات الشخصية لا تدخل بشكل كبير كعوامل أصيلة لدى مسؤولي الهيئة CTC في ممارستهم لسلطاتهم الشرعية، على اعتبار أن المحددات البيروقراطية تمنحهم صلاحيات واسعة وأطر فسيحة في ممارسة سلطاتهم الرسمية، وعليه فإن استراتيجياتهم الخاصة تقتصر في محاولة تسيير تلك السلطات ومضاعفتها ضمن الهوامش الرسمية دون الحاجة إلى بناء استراتيجيات المجابهة والمغالبة التي تلزمهم السعي نحو اكتساب المزيد من أنواع السلط الأخرى، أين يتم فيها استدعاء الأرصدة الاجتماعية والثقافية من قيم القرابة والجهوية و الولاءات الإيديولوجية كمساندة اجتماعية لهم داخل الوكالة، تقوي جانبهم إزاء الجماعات الاجتماعية الأخرى داخل التنظيم وتمنحهم المزيد من هامش السلطة التنظيمية التي يملكون الجزء الأكبر منها، الأمر الذي عكس جفاءً في تعامل المسؤولين مع العاملين أشارت إليه إجابة المستجوب (07): "...المسؤول ما يعرف لا بوجه (أبوه) لا مو (أمه).." دعمتها البنود (18) - تتسم معاملات العمال مع المسؤولين بالود والأخوة التي أخذت قيم الحياد الضعيف القريب من (لا أوافق)، وعدم موافقة المبحوثين على البند (25) - استشارة المسؤولين بالمؤسسة للعمال في قراراتهم. و هو ما اختلف تماماً مع نتائج دراسة الفضيل ريمي "التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية"، حيث علاقة المسؤول الجيدة مع العمال أساسها العلاقات غير الرسمية؛ والتي تتمثل بالدرجة الأولى في العلاقات القرابية، تليها من لهم علاقة المنطقة الجغرافية، ودراسة دراسة العقبي الأزهر "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" والتي خلصت من بين نتائجها أن المسؤول يقوم بتنفيذ الأعمال للعامل المتغيب عن العمل -فضلاً عن تطبيق القوانين عليه- التستر عن ارتكاب العاملين للمخالفات المهنية، وغيرها من السلوكات التي أخذت بعد الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية، والتي تمثل مسؤولية إضافية لا علاقة لها بمسؤولياتهم الرسمية استجابة لنسق القيم الاجتماعية المحلية التي يؤمنون بها، وكذا النتيجة التي توصلت إليها دراسة موسى خويلد "السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج

السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية" التي ترى أن الرئيس لازالت تسيطر عليه عقلية (ابن عمي) ويعمل لأجل إرضاء قبيلته من خلال عمل أو مشروع أو سكن، حيث الأولوية دائماً لأبناء القبيلة.

ويمكن القول أن النتائج التي توصل إليها الباحث-ضعف العلاقة الارتباطية- شكلت لديه حقائق غير متوقعة -حين افترض قوة هذه العلاقة-، حيث اغلب -إن لم نقل كل- الدراسات التي تناولت البيئة التنظيمية بشكل عام إلا وانتهت إلى شدة العلاقة بين النظامين الرسمي وغير الرسمي، ومن بين النتائج المحصلة الدالة على هذا الأمر؛ البند(19)- عدم تدخل عنصر القرابة في معاملة المسؤولين للعمال، والذي حصده 53.1% من موافقة المبحوثين، والبند(20)- عدم تدخل الجهوية في معاملة المسؤولين للعمال الذي حصده هو الآخر 52.5% من حياد المبحوثين، وهما نتيجتان اختلفتا مع نتائج اغلب الدراسات كنتائج دراسة بشير محمد -السابقة الذكر- التي انتهت إلى أن الروح العشائرية سائدة إلى حد كبير يترتب عليها تفضيل المسؤولين للبعض على البعض الآخر، وفي نتيجة أخرى تتعلق بآلية ترتيب التفضيل لدى المسؤولين التي ترأسها -المعرفة-. ودراسة الفضيل رتيمي "القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" في النتيجة التي مؤداها أن العامل القرابي عامل مهم يدخل في سير عمليات التنظيم كالتوظيف والترقية. وكذا آلية تسريح العمال التي لا تمس إلا من ليس لديه معارف داخل الوحدة.

حيث لا نملك إلا أن نقول بعدم توافق نتائج دراستنا مع هاته الدراسات، ونحاول إيجاد المبررات السوسيولوجية لهذا نتيجة، والتي يراها الباحث في ثلاث عناصر مهمة:

(1)- نوعية المبحوثين -إطارات مثقفة- الذين غالباً ما يتعدون عن الاعتقاد بأهمية القرابة والعشائرية ودورها في تغيير الوقائع على الأرض.

(2)- بيئة العمل -الوكالات- التي تتميز بمحدودية الحجم الجغرافي وعدد العمال، وهي بيئة غير مثالية لظهور ممارسات وسلوكات ذات الطابع العشائري أو القرابي، بالإضافة إلى أفول العامل الإيديولوجي ليس فقط في وكالات هيئة CTC، بل في جميع المواقع المؤسساتية بالجزائر، لاعتبارات عديدة ترأسها الاعتبارات السياسية.

(3)- انفراد الإدارة بالجزء الأكبر من السلطة التنظيمية في غياب قوى كالنقابة يمكنها أن تحقق نوعاً من التوازن يفرض استدعاء كل طرف-الإدارة والنقابة- لأرصده الخاصة التي في مقدمتها الأرصدة الثقافية والاجتماعية من قرابة و جهوية وعشائرية، يتم الدعوة لها من خلال قيم ومعايير خاصة.

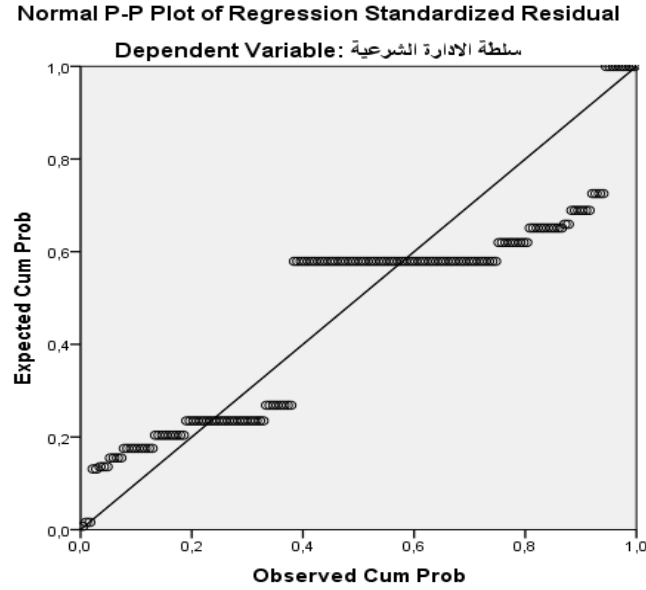
ولم يبق من المحددات السوسيو-ثقافية للسلطة الشرعية الجلية للدراسة والبحث في الهيئة غير بعض من المظاهر التي لا تكاد تؤثر في معادلة المغالبة السلطوية، حيث يظهر أثر القيم الاجتماعية الخاصة

على المسؤول في تعاطيه مع رؤوسيه، دللت عليها قيم (الموافقة) كأكبر القيم تكراراً في الإجابة على البند (17) - لا يعاقب المسؤول العامل في حال الخطأ، بل ينصحه ويتغاضى عنه. وما يمكن استنتاجه من هذا المحور أن المحددات السوسيو-ثقافية عوامل غير جادة في معادلة مغالبة السلطة التنظيمية لدى المسؤول، ففي سؤال صريح-البند(23) - مساندة المسؤولين عند الحاجة لتقوية مركزهم داخل المؤسسة، فقط لأنهم من ذوي القرابة أو منطقة السكن، والذي انتهى تقدير إجابات المبحوثين حوله إلى العبارة (محايد) وهي نتيجة لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميمها على كامل المؤسسات الجزائرية التي تختلف بيئاتها التنظيمية الهيكلية والبشرية عن الهيئة CTC، والتي يُلاحظ فيها -حسب الدراسات السابقة- ركون المسؤول إلى رواسبه الاجتماعية والثقافية من قرابة وعشائرية ومصاهرة، حيث لا يتوانى في استدعائها عند اقتضاء الضرورة.

3- طبيعة تأثير الأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البُعد التابع (السلطة الإدارية الشرعية).

من أجل تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين الأبعاد المستقلة والبُعد التابع، وآلية ترتيب الأبعاد المستقلة (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-على سلم التأثير في المتغير التابع (معرفة البُعد الذي له الأثر الجوهري على المتغير التابع)، بمعنى أي البعدين له الأثر البالغ في تحديد السلطة الشرعية للمسؤولين؛ القواعد البيروقراطية أم محددات الأفراد السوسيو-ثقافية؟ وللإجابة على هذا الاستفهام سوف نعمل على استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

بما أن قيم البُعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية) من المستوى الترتيبي، وبعد التأكد من أن بيانات الأبعاد موزعة توزيعاً طبيعياً، يبقى تحقيق شرط (الخطية) ضروري لتكتمل الشروط الإحصائية لاستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والذي حققه SPSS من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل (19) الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى

و لاختيار طريقة الانحدار لدينا الجدول التالي:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحددات البيروقراطية المحددات السوسيوثقافية ^b	.	Enter

طريقة الانحدار المستخدمة

a. Dependent Variable: سلطة الإدارة الشرعية

b. All requested variables entered.

الجدول (23) يبين طريقة الانحدار المستخدمة لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى

من الجدول نلاحظ بأن طريقة الانحدار المستخدمة هي طريقة Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد، ومنه لم يتم استبعاد أيّاً من الأبعاد.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,875 ^a	,731	,718	,77845

معامل التحديد المصحح R²

الأبعاد المستقلة

البعد التابع

a. Predictors: (Constant), المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيوثقافية

b. Dependent Variable: سلطة الإدارة الشرعية

الجدول (24) يمثل ملخص نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد المصحح R² بلغ 0.718 مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) استطاعت أن تفسر حوالي 72% من التغيرات الحاصلة في (سلطة الإدارة الشرعية) المطلوبة والباقي 28% يُعزى إلى عوامل أخرى.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,708	2	,354	52,472	,000 ^b
Residual	22,486	157	,143		
Total	23,194	159			

a. Dependent Variable: سلطة الإدارة الشرعية

الجدول (25) يبين تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الأولى

كما يلاحظ في الجدول أعلاه بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F، وكما يلاحظ أيضاً من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P < 0.0001$) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

وعليه نستطيع القول: أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية للبعدين المستقلين المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية والبعـد المتغير سلطة الإدارة الشرعية، غير أن الإشكال المعرفي يبقى في فهم ومعرفة أيُّ البعدين المستقلين يمثل المؤثر الجوهرى للمتغير التابع (السلطة الإدارية الشرعية)، وهو ما يفسره الجدول أدناه:

Coefficients ^a					
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,480	,199		,000
	المحددات السوسيوثقافية	,071	,064	,100	,270
	المحددات البيروقراطية	,040	,036	,101	,000

الجدول (26) يبين معاملات التأثير للأبعاد (المحددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية)

من الجدول نستنتج أن البعد المستقل (المحددات البيروقراطية) كان معنوياً من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، و أن المتغير المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) لم يكن ذو معنوياً في نموذج الانحدار المتعدد و كذا حسب اختبار t ، و في الأخير يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار باستخدام $Beta$ غير المعيارية unstandardized (الحد الثابت) كما يلي :

$$\text{سلطة الإدارة الشرعية} = 3.480 + (0.071 \times \text{المحددات السوسيو-ثقافية}) + (0.040 \times \text{المحددات البيروقراطية})$$

تمكننا القراءة الإحصائية للجدول أعلاه من أن نستشف الحقائق التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية بين البُعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) والبعـد التابع (سلطة الإدارة الشرعية).
- البُعدين المستقلين تفسر حوالي 72% من التغيرات الحاصلة في (سلطة الإدارة الشرعية) المطلوبة والباقي 28% يُعزى إلى عوامل أخرى.
- البعد المستقل (المحددات البيروقراطية) يمثل البُعد الملك -إن صح التعبير- في التأثير على البعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية) على حساب المتغير المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) ذو التأثير الضعيف.

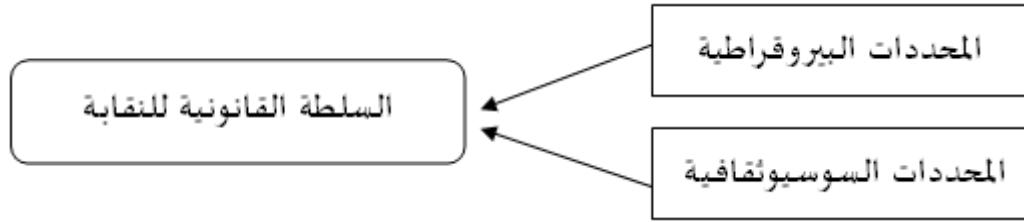
إذا كانت معاملات الارتباط والاستقلالية تؤكد مدى ارتباط الأبعاد والمتغيرات ببعضها البعض، فإن نماذج الانحدار تنتهي لتكون؛ أولاً المؤشر الإحصائي الحقيقي الدال على **الطبيعة التأثيرية** بين هاتيه المتغيرات، و تعمل على إظهار مدى هذا التأثير (القوة التفسيرية) **ثانياً**، وثالثاً إظهار الأبعاد (أو المتغيرات) المستقلة الأكثر تفسيراً للتغيرات الحاصلة على الأبعاد (أو المتغيرات) التابعة.

تبين نتائج التي افردنا إيلينا نموذج الانحدار الخطي المتعدد أعلاه أن البعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) تؤثر وبشكل قوي ولافت على السلطة الشرعية التي يملكها مسؤولو الإدارة الرسمية، حيث تمثل القواعد والقوانين الإدارية من جهة والرواسب الثقافية والاجتماعية و مخرجات التنشئة الاجتماعية من جهة أخرى محكات حقيقية وأصيلة في صقل السلطة الشرعية وتحديدتها لدى المسؤول، فاختلاف إرادات المسؤولين في صنع القرارات واتخاذها أو العدول عنها يؤثر على اضطراب وتذبذب يعاني منه مجالهم السلطوي الخاص، المتعلق بالصلاحيات القانونية التي يملكونها و بهامش المناورة الذي يستطيعون فيه ممارسة ألعابهم (jeux)، الأمر الذي يقتضي من أصحاب السلطة الشرعية بناء استراتيجياتهم السلطوية انطلاقاً من تلك المحددات، والتي تختلف من مسؤول إلى آخر حسب ظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي تتحكم في تغير حاجات المسؤولين إلى تلك المحددات، ففي بيئات تنظيمية لا تسمح بدور فعال للجانب غير الرسمي (كالتنظيمات الأمنية) يكفي المسؤولون- في غياب الجماعات المنافسة- في بناء استراتيجياتهم السلطوية على المحددات البيروقراطية بشكل رئيسي على حساب الأرصدة السوسيو-ثقافية، عكس البيئات التنظيمية التي تحتكم إلى نوااميس البناءات التقليدية (كالمجالس المحلية المنتخبة) التي يصبح فيها استدعاء الرواسب السوسيو-ثقافية كمساندة اجتماعية ضرورة يملئها قصور الجانب الرسمي لوحده في تحقيق الهامش السلطوي الذي يجعل المسؤول في أريحية عند اتخاذ القرار.

لذا فوكالات الهيئة CTC هي مجالات محدودة ذات بيئات تنظيمية لا تسمح بدور مهم للجانب غير الرسمي في المعادلة السلطوية، الأمر الذي يوحي بتفرد القوانين والمراسيم بالتحكم بالسلطة التنظيمية، ويجعلها -القوانين والمراسيم- المجال الأوحده للمناورة وبناء الاستراتيجيات السلطوية لدى المسؤولين، يجيب المستجوب (01): "...اللي عندو القانون واش يدير بالغاشي(من لديه القانون لماذا يحتاج الناس؟)..." وهو ما يفسر سيطرة البعد المستقل (المحددات البيروقراطية) في تأثيره على البعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية) على حساب البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) الذي لم يكن له دور رئيسي في توزيع السلطة التنظيمية الشرعية لدى مسؤولي الوكالات.

I - 3- ب - عرض البيانات المتعلقة بالأبعاد ذات الصلة بالفرضية الجزئية الثانية:

من أجل المعالجة الحساسة للعلاقة بين الأبعاد الثلاث (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية، السلطة القانونية للنقابة) المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة القانونية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تمارس النقابة سلطة شرعية تستمدّها من قوانين وتشريعات العمل، وكذلك من تجذر البعد الاجتماعي والثقافي لأعضائها".



كان علينا معالجة العلاقة من خلال: - طبيعة الارتباط والاستقلالية بين المتغيرات
- طبيعة تأثير الأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة).

1- الارتباط والاستقلالية بين المحددات البيروقراطية و السلطة القانونية للنقابة:

من جداول (الارتباط والاستقلالية) الثلاث- أنظر الملاحق (24) و (25) و (26)- التي أخرجت النتائج التالية:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.310 دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %).

- قيمة الارتباط الرتبى سبيرمان 0.473 دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %).

- دلالة اختبار مربع كاي X^2 دلت على أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %).

نلاحظ انه توجد علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين بُعدي المحددات البيروقراطية و السلطة القانونية للنقابة.

لقد كشفت إجابات مجوئي العينة التي يمثل النقابيون 61.3% من مفرداتها عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المحددات البيروقراطية من قوانين وتعليمات ومراسيم تشريعية وسلطة النقابة داخل وكالات هيئة المراقبة التقنية للبناء CTC، وهذه النتيجة تأخذ لدى الباحث اتجاهين متضاربين نوعاً ما، اتجاه (موجب) يرى مؤيدوه وجود علاقة قوية إلى حد ما بين الصلاحيات التي يخولها القانون للنقابة وسلطتها القانونية على الأرض، وهذه العلاقة هي المحك الحقيقي و (الوحيد) لفهم المعادلة السلطوية للنقابة، واتجاه

ثان - وهو الغالب - يرى أن القوانين والتعليمات التي تحدد النشاط النقابي لا تمثل أي وزن في المعادلة السلطوية، على اعتبار أن سلطة النقابية ذات مرونة شديدة فهي تقوى وتضعف زمكانياً بدلالة التاريخ والجغرافيا، إذ يعرف العمل النقابي تفاوتاً جغرافياً بين الوكالات، بل يكمن الاختلاف في الوكالة الواحدة بين مرحلة زمنية وأخرى حسب فاعلية أعضائها من جهة و قوة سلطة الإدارة من جهة أخرى رغم ثبات القوانين واستقرارها.

انطلاقاً من قول كروزي M.Crosier: "إن النقابات ظهرت كرد فعل لمجموعة من التحولات التي يملها التصنيع"¹ دُشن العمل النقابي منذ بداياته الأولى في بريطانيا خلال النصف الأول من القرن الثامن عشر (1720)² مسيرة طويلة ومزمنة من النضال والتضحية في مقارعة الإدارات المسؤولة عن التنظيمات ومغالبتها، وهذا السجال أدى إلى انتشار الوعي المطلبي والفكر النضالي الذي انتهى في الكثير من الأحيان إلى افتكاك مكاسب مهمة للعمال، ابتدأت بتقليص ساعات العمل وتحسين ظروف العمل الفيزيكية إلى إثبات وجودها كشريك اجتماعي أصيل في العملية الإدارية والإنتاجية، بل وعلى مستوى أعلى توصلت الكثير من النقابات إلى لعب ادوار سياسية مهمة في بلدانها، حتى لا تكاد تصادف في اغلب الدول هياكل سياسية ليست لها امتدادات نقابية؛ مثل حزب العمال البريطاني الذي تأسس ك لجنة تمثيل العمال في البرلمان، حزب العمال الألماني، حزب العمال التركي، حزب العمال الكوري، حزب العمال الشيوعي السوري... وغيره، بل وقادت الحركات النقابية مجتمعاتها في الكثير من المراحل الصعبة، مثل الرباعي النقابي التونسي الذي استطاع أمام عجز السياسيين حلحلة الأزمة السياسية التي كادت تعصف بتونس، و نال من خلالها جائزة نوبل للسلام 2015.

ومن مكاسب العمل النقابي وجوده الثابت والأصيل ضمن القوانين وتشريعات العمل كضرورة ملحة لموازنة السلطة التنظيمية داخل التنظيم، وهذا ما مثّل إجماعاً لدى المبحوثين حول البند (43):- **الاعتقاد بضرورة وجود عمل نقابي يحقق توازناً للسلطة مع الإدارة**، غير أن واقعه -العمل النقابي- عرف في مخيال العمال انتكاسة حقيقة في التصور والاعتقاد به، الأمر الذي أعطى دلالات ومؤشرات جلية على اعتقادهم بقصور النقابة في الدفاع عنهم وتحقيق مكاسب لهم، حيث كثيراً ما اعتبرها العازفون عن العمل النقابي جهازاً قانونياً أفرغ من محتواه النضالي شأنه شأن جميع التنظيمات السياسية، وأصبحت مطية يتم استخدامها للتحصن ضد قرارات الإدارة، برره عدم موافقتهم على البند (42):- **الافتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء**، وليس من اجل التحصن ضد قرارات الإدارة، أو من اجل

¹ - جورج فريدمان: مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - الفصل الثالث من الأطروحة

تحقيق مكاسب شخصية والاجتماعية، في دلالة واضحة إلى تراجع سلطة النقابة أمام سلطة الإدارة، يجيب المستجوب (06) عن احد أسئلة المقابلة المتعلق بأسباب عزوفه عن العمل النقابي: "...النقابة ما تقدر تدير والو(النقابة لا تستطيع أن تفعل شيئاً)..." تؤكد إجابات المبحوثين حول البنود(39):- عدم انتماء العمال للنقابة يعود لاعتقادهم أنها ليست فعالة أمام سلطة الإدارة، و (44):- النقابة عاجزة عن فرض إرادتها على الإدارة وتحقيق مكاسب إضافية للعمال، في حين يحاول النقابيون تبرير هذا العجز بالتأكيد على قلة الصلاحيات القانونية للنقابة البند(45):-عجز النقابة أمام الإدارة يعود إلى قلة صلاحياتها، وليس إلى ضعف أعضائها.

وحقيق القول أن العمل النقابي في الجزائر مرهون بالواقع السياسي العام، إذ يوجد انفصال تام بين القوانين والتعليمات وحقيقة الممارسة على الأرض، حيث غالباً ما ارتبطت النقابة بالأنظمة القائمة يتم استخدامها كذراع لها داخل المؤسسات، وهي النتيجة التي انتهت إليها سابقاً بشير محمد "الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية" في أن الجهاز النقابي ما هو إلا امتداد للنظام القائم، فلا القوانين قادرة على إعادة تموضع السلطة التنظيمية الرسمية بين الإدارة والنقابة، ولا النقابة نفسها قادرة على الخروج على السياق العام لممارسة العمل النضالي في الجزائر، الأمر الذي ينفي تأثير العمل النقابي بالقوانين والمراسيم التشريعية، و يؤكد العلاقة المتوسطة بين المحددات البيروقراطية والسلطة القانونية للنقابة.

(2)- الارتباط والاستقلالية بين المحددات السوسيو-ثقافية و السلطة القانونية للنقابة:

من الجداول الإحصائية لبرنامج SPSS- انظر الملاحق(27) و(28) و (29)- التي خلصت إلى:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.793 دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %).

- قيمة الارتباط الرتبى سبيرمان 0.828 دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (05 %).

- دلالة اختبار مربع كاي² دللت على أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %).

نلاحظ وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد

التابع (السلطة القانونية للنقابة) 0697807584

العلاقة الموجبة القوية بين الرواسب الاجتماعية والثقافية للأفراد وبين سلطة النقابة القانونية داخل وكالات هيئة CTC تدل على اعتقاد المبحوثين بأن العمل النقابي مرهون بفاعلية أعضائه الذين يمثلون المحك الحقيقي لسلطانها وقوتها إزاء منافسيها داخل التنظيم. حيث التسليم بسلطة النقابة تظهر في مقاومتها لقرارات الإدارة من جهة وقدرتها على تجنيد الأعضاء من جهة أخرى.

مثل الجانب غير الرسمي منذ بدايات القرن العشرين الموضوع الرئيسي لعلم الاجتماع، أين ولّت مقاربات التنظير الكلاسيكي القائم على إهمال هذا الجانب في فترة أصبح الحديث عن ضرورة الاعتراف بالجانب غير الرسمي للتنظيم من أهم مقومات التنظيم الرسمي نفسه، بررته اعتماد الإدارات الرسمية لملاحق تعمل على الاهتمام بالجانب الاجتماعي والترفيهي للعامل... كإطار عام لاحتواء الفرد باعتباره مورداً متكاملًا يحقق لها ميزة تنافسية داخل سوق العمل.

فالجانب غير الرسمي أثبت حضوره القوي والفعلي داخل التنظيم كمحرك حقيقي لفهم سلوكيات الأفراد وممارساتهم التنظيمية، باعتبارها أفعالاً اجتماعية ذات الامتدادات البعيدة داخل البناءات والنظم الاجتماعية، فالمؤسسة -حسب الأطروحات الفكرية لـ **سانسوليو** - تجاوزت ذلك الطرح الذي يعتبرها وحدة اقتصادية تتوقف نجاحاتها على مدى قدرتها على تقسيم العمل وتوزيع المهام الجزئية على الفاعلين،.. حين قفزت إلى محاولة ربط أواصر البناءات التقليدية ببيئتها الداخلية، و أوضحت المواضيع؛ الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية... وغيرها من المواضيع ذات البعد السوسيو-ثقافي هي المواضيع الأكثر نجاعة في فهم مردودية العامل وإنتاجيته، في هذا السياق يتحدث **سانسوليو** عن الثقافة العامة للتنظيم التي يراها محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي: الثقافة السابقة للعامل الوضعية المهنية، علاقات السلطة، أي أن الفعل الاجتماعي للعامل داخل التنظيم لا يمكن فهمه إلا في سياق تكامل البيئتين الداخلية والتنظيمية والخارجية السوسيو-ثقافية.

بيّنت إجابات الباحثين أن سلطة النقابة تتجلى في القدرة على فرض إرادتها و كذا عدد أعضائها، (الموافقة بنسبة 53.1% على البند 27):- **تضاعف قوة النقابة بزيادة عدد أفرادها داخل الوكالة، والأکید -حسب ما لاحظنا سابقاً- أنها ليست مرتبطة بالأطر الرسمية والقانونية بقدر ما هي مجال للتجاذبات الاجتماعية والثقافية المحددة للإطار العام للمناورة داخل التنظيم.**

تسعى النقابات كجماعات اجتماعية في التنظيم - في قصور الجوانب القانونية- إلى بناء استراتيجياتها الخاصة في المعادلة من خلال استدعاء أرسدها الاجتماعية والثقافية المتمثلة في القرابة والجهوية والايديولوجيا، التي تمثل فيها النقابة الجهاز القانوني المرن لاحتوائها وممارسة نشاطاتها، فالعلاقة البراغمية بين النقابة والرواسب السوسيو-ثقافية، حيث تخاطب النقابات هذه الرواسب عند الحاجة إلى مضاعفة قوتها، و تعتمد بالمقابل الجماعات الاجتماعية ذات القاسم المشترك (قراي، جهوي، إيديولوجي) إلى قانونية النقابة كغطاء قانوني وشرعي لممارسة نشاطها، جعلت النقابة تُوسم في أغلب الأحيان بالطابع غير الرسمي.

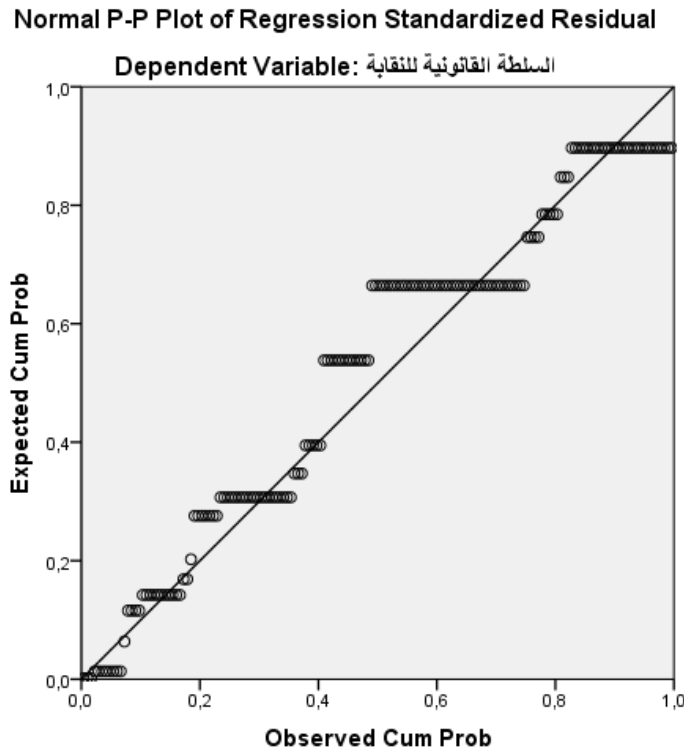
لقد اختلفت النتيجة التي توصل إليها الباحث مع نتائج الكثير من الدراسات في الجزئية المتعلقة بآلية الانضمام إلى النقابة؛ فباستبعاد الباحث للمعطى الإيديولوجي للعضوية النقابية، الذي يراه بشير محمد المحدد الأبرز للانتماء النقابي، كانت إجابات المبحوثين غير متوقعة حينما تمّ استبعاد القرابة والجهوية كمحددات اجتماعية وثقافية أساسية للانتماء، يجيب في هذا السياق القيادي النقابي المستجوب (03) عند سؤالنا له عن وجود علاقات ذات طبيعة قرابية أو جهوية داخل النقابة: "...بحكم طبيعة العمل تجد أن أعضاء النقابة من مناطق مختلفة..."، برّرت الإجابات المحايدة حول البند (26): - أعضاء النقابة لا تربطهم علاقة قرابة، ولا ينتمون إلى منطقة واحدة وبنسبة عالية جداً 75.6%، والبند (46): - الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، ولا يدخل فيها عامل القرابة والجهوية، الذي كانت أكثر إجاباته تصب في خانة (محايد)، وهو ما اختلف تماماً مع دراسة الفضيل رتيمي "القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" التي توصلت إلى تأكيد قوة العامل الجهوي في انتماء الأفراد إلى النقابة حيث ثلاث أرباع أعضاء النقابة من منطقة واحدة يفسر سيطرتها على الوحدة.

فاستبعاد عاملا القرابة والجهوية يعود إلى طبيعة وكالات الهيئة CTC بيئة العمل -الوكالات- التي تتميز بمحدودية الحجم الجغرافي وعدد العمال، وهي بيئة غير مثالية لظهور ممارسات وسلوكات ذات الطابع العشائري أو القرابي، الأمر الذي لا يسمح لنا بتعميم هذه النتيجة على كامل المؤسسات الجزائرية. تُعد (الزمالة friendship و البراغماتية Pragmatism) مؤشرات ذات طابع سوسيو-ثقافي بامتياز تتحكم فيهما قيم ومعايير محددة وخاصة، مثلت الأسس الحقيقية لاختيار الأفراد الانضمام إلى النقابة من عدمه، فالفرد أثناء ممارسته لوظيفته مرهون بالمناخ التنظيمي الذي ينتمي إليه، وفيه يتعرض لأحكامه وظروفه ونواميسه، لذا فهو في سعي حثيث إلى بناء استراتيجياته الخاصة التي تمكنه من تحصين نفسه ضد قرارات الإدارة من جهة، والعمل على تحقيق مكتسبات إضافية كالترقية والحوافز... وغيرها من جهة أخرى، هذه الاستراتيجيات التي تمثل النقابة أهم أرصدها على الإطلاق، برره -كما لاحظنا سابقاً- عدم موافقة المبحوثين على البند (42): - الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، وليس من أجل التحصن ضد قرارات الإدارة، فيصبح الفرد - من منطلق براغماتي بحت- وهو في النقابة متحصناً خلف قلاعها أو هو متسلق لها يتملق قادتها من جهة، والإدارة من جهة أخرى حين يفوضها بشكل صريح أو ضمني بما يملكه من قدرة على السيطرة على أفراد التنظيم، تدفعه القيم الغائية و الفردانية و حب الذات، وهي قيم يتم اكتسابها من خلال التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد داخل البناءات والنظم الاجتماعية، وهنا يترتب سلمه القيمي بان تحتل هذه القيم والمعايير هرمه على

حساب قيم أخرى، من بين الآراء التي صبت في هذا المضمار قول المستجوب (08): "...رأنا في وقت اقضي صوالحك (نحن في زمن قضاء الحاجات الشخصية)..."

بالمقابل تتحكم في الفرد قيم ومعايير يختار من خلالها زملائه داخل التنظيم، فالقيم الأخلاقية و الثقافية (المستوى التعليمي) وعامل السن.. كلها قيم سوسيو-ثقافية تنمط سلوك الفرد وتوجه فعله الاجتماعي نحو اختيار زملائه، الذي قد يحدث وان يتصادف وجودهم ضمن جماعة النقابة، فينضم إليها كإنضمامه لجماعة الزمالة ولا يُبدي أي اهتمام أو اقتناع بالفكر النقابي: "...لقيت صحابي فيها أوتقاجيت فيها (وجدت زملائي في النقابة انضمت لها)..." إجابة المستجوب (07) وهي عينة لعدد الإجابات، تؤثر عليه الموافقة المعتبرة جداً 45.6% للمبحوثين حول البند (30): - تعامل أعضاء النقابة مع بعضهم كمجموعة من الأصدقاء.

(3) - طبيعة تأثير الأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة).



الشكل (20) الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية

من الرسم البياني أعلاه الذي أخرجته لنا البرنامج الإحصائي SPSS نلاحظ أن شرط (الخطية) قد تحقق، حيث تتوزع البيانات DATA على شكل خط مستقيم، وعليه فإننا نقبل إحصائياً نموذج الانحدار الخطي المتعدد كنموذج قائم بين المتغيرات المقصودة بالدراسة.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,349 ^a	,122	<u>,910</u>	,53806

a. Predictors: (Constant), المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيوثقافية

b. Dependent Variable: السلطة القانونية للنقابة

معامل التحديد المصحح R²

الأبعاد المستقلة

البعد التابع

الجدول (27) يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد المصحح R² بلغ **0.910** مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) استطاعت أن تفسر حوالي **91%** من التغيرات الحاصلة في (السلطة القانونية للنقابة) المطلوبة والباقي **9%** يُعزى إلى عوامل أخرى.

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	,Sig
1	Regression	6,291	2	3,145	10,865	<u>,000^b</u>
	Residual	45,453	157	,290		
	Total	51,744	159			

الجدول (28) يبين تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثانية

يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P < 0.0001$) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

وعليه نستطيع القول: أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية للبعدين المستقلين المحددات البيروقراطية،

المحددات السوسيو-ثقافية على البعد المتغير السلطة القانونية للنقابة، غير أن السؤال يبقى في فهم ومعرفة أيّ البعدين المستقلين يمثل المؤثر الجوهري على المتغير التابع (السلطة القانونية للنقابة)، يضيف الجدول أدناه قوة تأثير البعدين المستقلين على البعد التابع :

Coefficients ^a					
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,478	,283		,000
	المحددات السوسيوثقافية	,196	,092	,184	,0,00
	المحددات البيروقراطية	,128	,051	,218	,004

الجدول (29) يبين معاملات التأثير للأبعاد (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) المستقلة على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة)

من الجدول نستنتج أن البُعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية، المحددات السوسيو-ثقافية) كانا معنويًا من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، إلا أن المتغير المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) كان ذو تأثير معنوي أكبر من بُعد المحددات البيروقراطية في نموذج الانحدار المتعدد و كذا حسب اختبار t ، و في الأخير يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار باستخدام $Beta$ غير المعيارية unstandardized (الحد الثابت) كما يلي :

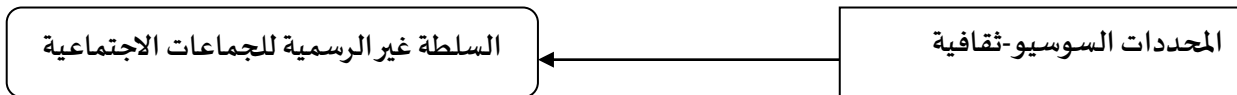
السلطة القانونية للنقابة = $2.478 + (0.196 \times \text{المحددات السوسيو-ثقافية}) + (0.128 \times \text{المحددات البيروقراطية})$

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية بين البُعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد التابع (السلطة القانونية للنقابة).
- البُعدين المستقلين تفسر حوالي 91% من التغيرات الحاصلة في (السلطة القانونية للنقابة) المطلوبة والباقي 9% يُعزى إلى عوامل أخرى.
- البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) يمثل البعد الملك-إن صح التعبير- في التأثير على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة) على حساب المتغير المستقل (المحددات البيروقراطية) ذو التأثير المتوسط.

القراءة المستفيضة للنتائج المستلة من نموذج الانحدار الخطي المتعدد أعلاه، و الممثلة للمرحلة الثانية من معالجة العلاقة بين البُعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد التابع (السلطة القانونية للنقابة)، تبين على أن العلاقة الارتباطية-التي تم البرهنة عنها سابقا- هي علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية، بمعنى أن البعدين المستقلين (المحددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) يؤثران وبنسبة كبيرة جدًا على البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة)، حيث الوجه الذي يُوسم به العمل النقابي يجمع دائما بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي، وإن شئنا القول فإن الجانب الرسمي يقتصر على القواعد والتشريعات التي تمنح النقابة الصفة الرسمية للممارسة سلطتها في اعتراض قرارات السلطة الشرعية، بأدوات وأساليب أجازها المشرع الجزائري كالأضراب والاعتصام والاحتجاج، لكن فعاليتها السلطوية مرهونة بفعالية أعضائها من جهة وفعالية المسؤولين من جهة أخرى، يختصر قيادي نقابي (المستجوب 04) هذه المعادلة في قوله: "... لا قانون لا والو الا عندك الرجال تفرض روحك وإلا ما عندكش ما تتكلش على القانون (لا يوجد قوانين، إذا عندك رجال (فاعلين) تستطيع فرض إرادتك، وإن لم يكن لك فلا تنتظر القوانين).." حيث اختيار الانضمام إلى النقابة والالتفاف حول قراراتها أفعال اجتماعية تحتكم إلى رواسب الأفراد السوسيو-ثقافية، و بما أن الجانب الرسمي للمغالبة السلطوية بين الإدارة والنقابة هي في الأصل لصالح الإدارة، يبقى الجانب غير الرسمي المجال الأوسع لبناء جماعة النقابة لاستراتيجياتهم السلطوية الخاصة، والذي تمثله إفرازات البناءات والنظم الاجتماعية من قيم القرابة والجهوية و الإيديولوجيا وقيم الزمالة.... وغيرها، لذلك غالبا ما تنطبع النقابة بطابعها السوسيو-ثقافي أكثر من طابعها الرسمي، الأمر الذي يفسر ما انتهى إليه نموذج الانحدار الخطي المتعدد في أن المحددات السوسيو-ثقافية تمثل البعد المستقل الملك في تأثيره على السلطة القانونية لجماعة النقابة داخل الوكالات.

I - 3 - ج- عرض البيانات المتعلقة بالأبعاد ذات الصلة بالفرضية الجزئية الثالثة:



(1) - الارتباط والاستقلالية بين المحددات البيروقراطية و السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية
تكشف النتائج المحصلة في الجداول المستخلصة من البرنامج SPSS - أنظر الملاحق (30) و (31) و (32) أن: معامل الارتباط بيرسون 0.888، و معامل الارتباط سبيرمان 0.819 الدالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01 %). وكذا اختبار مربع كاي للاستقلالية الذي يظهر بأن الفروق دالة إحصائياً عند

مستوى (Sig) (01 %) عن وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين المحددات السوسيوثقافية و السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية.

وبالإسقاط يمكن التصريح بوجود علاقة طردية موجبة قوية جداً يمكن تتبعها إحصائياً بين محددات الأفراد ورواسبهم الاجتماعية من جهة و السلطة التنظيمية غير الرسمية داخل وكالات هيئة CTC من جهة أخرى.

يميل الإنسان بطبعه الاجتماعي إلى التكتل ضمن جماعة اجتماعية تمثل له المظلة النفسية والاجتماعية التي تحقق له حاجاته ومتطلباته من الحماية و الشعور بالانتماء، لذا يرى علماء النفس الاجتماعي والاقتصادي أن دراسة الجماعة و ديناميكيتها نقطة البدء لفهم الإنسان من الزاوية الاجتماعية و النفسية، حيث يُعد مفهوم الجماعة في سياق الوجود الاجتماعي للإنسان من المفاهيم الأصلية والتليدة في العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع بالخصوص، وقد تم تداول هذا المفهوم عبر المداخل المعرفية للكثير من العلوم الاجتماعية؛ الانتربولوجيا، الاثنولوجيا، التاريخ، علم النفس والسيكو-سوسيولوجيا

في ميدان التنظيمات عاشت الجماعات غير الرسمية التي تنتشر على طول الهيكل الرسمي و مستوياته نوعاً من التهميش والإبعاد المقصود من طرف التنظيم الإداري الكلاسيكي لمبررات لم يستسيغها العلم والمعرفة الإدارية فيما بعد، كاعتبارها آفة تعيق العملية الإنتاجية يجب القضاء عليها، غير أن تجارب التون مايو الشهيرة في مصانع هاوثورن دشنت مرحلة جديدة من ذلك التنظيم الإداري، مرحلة انتصر فيها البعد الإنساني والاجتماعي للفرد داخل التنظيم على مقولات الضرورة المادية للعملية الإنتاجية، ولقد تراكمت في هذا السياق العديد من البحوث والنظريات المتعاقبة التي توحدت منطلقاتها الفكرية ورؤاها المعرفية حول ضرورة الأخذ بهذا الجانب المهم من التنظيم - أي التنظيم غير الرسمي - الذي لا يقل أهمية عن نظيره الرسمي.

النتيجة التي توصلت إليها أغلب الدراسات والبحوث التي اعتمدناها كدراسات سابقة؛ دراسة العقبي الأزهر "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"؛ التي تصرح بأن العمليات الاجتماعية التي تتم بين العاملين مسائل تحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، واعتبارات أخرى خارجة عنها مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية المحيطة به ابرز عناصرها نسق القيم والمعايير الاجتماعية، والتي تملي على الفرد أفكاره وتوجه سلوكه وتضع له ما يرتبط بهما من قيود، وكذا دراسة موسى خويلد "السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية"، التي توصلت إلى أن البنى التقليدية للمجتمع والمتمثلة في العشيرة والقبيلة

تسير جنباً إلى جنب مع البنى المتقدمة للدولة الحديثة، ودراسة الفضيل رتيمي "التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية"، القائلة بوجود قيم اجتماعية و سلوكيات سائدة في الوحدة الصناعية لا علاقة لها بالتنظيم العلمي للعمل، و دراسة الزبير بن عون " تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة " التي انتهت إلى أن الصراع يظهر بسبب تناقض مصالح العصبية القبلية والعشائرية والعائلية والجهوية، القائمة على أساس الولاء والحماية والمناصرة والتوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية...حقائق معرفية تؤكد أنها اغلب الدراسات والبحوث الحديثة التي تدرج ضمن التيار الثقافي الذي يحاول البحث في العلاقة التبادلية بين التنظيمات و البنى التقليدية للبيئة المحيطة، ولعل أهم من خاض في هذا المضمار سانسوليو الذي يؤكد على البعد الثقافي في التنظيم، الأمر الذي منح فكره ميزة الشيوخ بين مختلف الباحثين والمتخصصين المهتمين بالظواهر التنظيمية ذات البعد الثقافي كالهوية والانتماء والولاء والسلطة... وغيرها من الدراسات التي وجدت ضالتها في فكر سانسوليو الثقافي، الذي حاول الربط بين تلك الظواهر التنظيمية والعمق السوسيو-ثقافي لأفراد التنظيم، فالتنظيم غير الرسمي (أو الجماعات غير رسمية) حقيقة سوسيو-ثقافية لا تخلو منها جميع التنظيمات حتى وإن كانت غير ظاهرة في مواقف معينة لظروف محددة، و قد تأخذ في التنظيم أشكالاً معينة تختلف باختلاف البيئة التنظيمية و الموقع الفيزيقي لها.

لم يختلف غالبية الباحثين على أهمية الجماعة الاجتماعية داخل التنظيم -الأمر الذي بررته إجابات الباحثين الموافقة بشدة على البند (47) :- **تفضيل العمل ضمن جماعة على العمل منفرداً** الحاصل لـ 50.6% كأكثر الإجابات تكراراً بين الأجوبة- واتفقوا بضرورة الوجود ضمن مجموعة من الأفراد يملكون عواطف وأحاسيس مشتركة و تفاعلاً اجتماعياً متميزاً، تُمثل للفرد في لحظة معينة الملاذ النفسي الآمن من ضغوط العمل و أحكامه، وحاجة اجتماعية تحقق مطلبه للانتماء، وحصن تنظيمي يوفر له الحماية والأمن إزاء الجماعات الاجتماعية الأخرى، يرى في هذا السياق بشير محمد في دراسته "الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية" أن الأفراد في سلوكياتهم - التي من بينها اختيار تموقعه داخل التنظيم - يتحفزون من خلال عنصرين أساسيين؛ أولاهما تحقيق حاجات الأمن (الحفاظ على منصب العمل)، وثانيهما تحقيق الروح الإنتمائية، و هو ما فسر اتفاق أغلبية الباحثين 61.3% الموافقة على البند (50) :- **الانضمام لجماعة الزمالة يؤدي إلى زيادة التماسك والتضامن بين أفرادها، و الموافقة الشديدة بنسبة 63.1% على البند (51) :- التضامن مع الزملاء في حال وقوع مشكلة، أي أن التضامن والتماسك الذي يتحقق للفرد داخل الجماعة مطلب أساسي وحاجة**

نفسية اجتماعية أصيلة يعتقد بها عمال الهيئة، و هي التي تحدد قراراتهم في الانتماء للجماعة، بل من المبحوثين -رغم ضعف عددهم- من يرى بأن الجماعات Clans قد توفر له حاجات من الحماية وتحقيق مكاسب من التنظيم أكثر من النقابة نفسها.

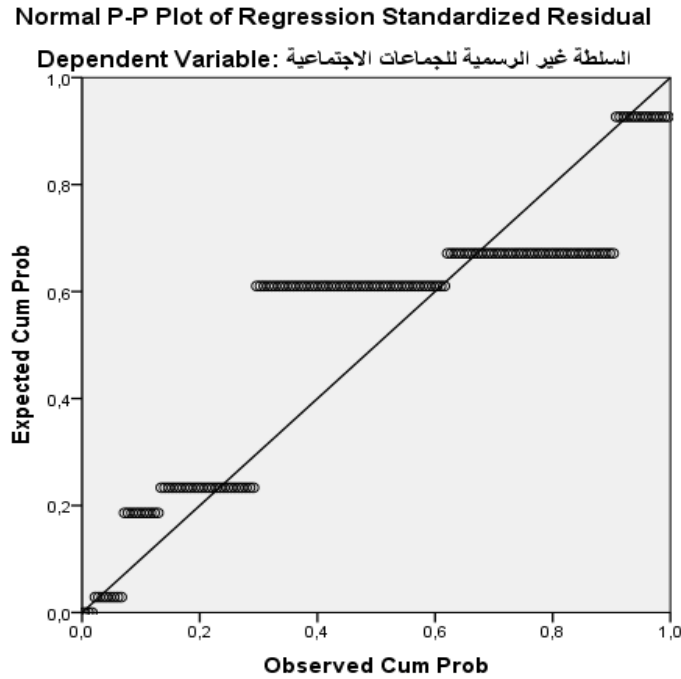
و يمكن الاعتراف هنا أن الانتماء لهذه الجماعات يختلف من فرد إلى آخر، من حيث أصل الانتماء من عدمه أو من حيث اختيار الجماعة التي قد ينتمي إليها الفرد، وهنا تتدخل المحددات السوسيو-ثقافية بقوة فارضة نواميسها على الأفراد، حيث إن اعتبرنا هذا الانضمام والاختيار أفعالاً اجتماعيةً نمطيةً موجهةً باستعدادات نفسية واجتماعية (هابيتوس كما يسميها بورديو) غير عشوائية ولا هي اعتباطية، يصبح الأمر مُنَاط بمسألة واستتطاق رواسبه وخلفياته وامتدادات قيم ومعايير البناءات التقليدية إلى التنظيم، ويمكن التنويه هنا أن النتائج المحصلة من البيانات الإمبريقية تؤكد (حياد) أكثر المبحوثين في اختيار الجماعات الاجتماعية على أساس القرابة والجهوية، بررته إجاباتهم حول البنود (31) :- غياب اختار الزملاء على أساس القرابة الدموية أو المنطقة السكنية المشتركة، وهي نتائج تخالف نوعاً ما توصلت إليه دراساتي الفضيل رتيمي (السابقتين) في أن أقوى العلاقات داخل المؤسسة هي الجهوية، يظهر في التكايف والدفاع والنصرة، و أن هذه القيم تتمثل في القرابة وما يتفرع عنها من سلوكيات جهوية واجتماعية كالمفاضلة والمحابة و المحسوبية، وكذا دراسة موسى خويلد التي توصلت إلى أن هذه التكتلات غالباً ما تُبنى في مجتمع الدراسة على أساس العلاقات القرابية مع أعضاء القبيلة أو العشيرة أو العائلة، حتى أن معيار الزمالة المهنية كأساس للانتماء التي توصلت إليها دراسة الأزهر العقبي لم يتحقق في دراستنا، أُشّرت عليه إجابات المبحوثين المحايدة حول البند (49) :- اختيار الزملاء على أساس طبيعة العمل (نفس المستوى الإداري) ومكانه. تبقى الزمالة هي المحدد السوسيو-ثقافي الأساسي لاختيار الفرد لجماعته الاجتماعية داخل التنظيم، ويندرج تحت عنوان الزمالة العديد من القيم والمعايير المحددة لهذه الزمالة، وهي في الأساس إفرازات طبيعية للنظم الاجتماعية يكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية.

تحاول الجماعات الاجتماعية غير الرسمية داخل التنظيم -في غياب الإطار القانوني لها- تبني إستراتيجية خاصة تساعد على حماية أعضائها والحفاظ على مكتسباتهم، من خلال مسلمات التحليل الاستراتيجي لكرؤيه (الأهداف، الرهانات والأرصدة) فتحدد أهدافها التي تحاول تحقيقها و تقيم رهاناتها ثم تعتمد إلى استغلال أرصدها، والتي تمثلها المبحوثون في التضامن والتكايف والمساعدة القائمة على قيم ومعايير خاصة، أكدت إجاباتهم حول البند السابق (51) و موافقتهم على البند (53) :- لدي من بين

زملائي مسؤولون أعلى من منصبي، يساعدونني عند الحاجة، وهو ما اتفق مع دراسة بيير تيسي " استراتيجيات السلطة غير الرسمية الممارسة من طرف منسقي القسم بالمعهد التعليم العالي والمهني" التي توصلت إلى أن المنسقين يلجؤون بالدرجة الأولى إلى المضامين السوسيو-ثقافية كأرصدة حقيقية لاكتساب هامش من السلطة غير الرسمية ثم إستراتيجية الموارد. وانطلاقاً من مقومات الجماعة (القيم و الإستراتيجية) تكتسب هذه الأخيرة هوية identity خاصة بها تميزها عن غيرها من الجماعات داخل التنظيم، بل شخص متزبرغ في دراسته السابقة مضمون السلطة في عنصرين؛ النظام الشرعي Systeme d'Autorite، والنظام الإيديولوجي Systeme d'Idiologie الذي يظهر في بناء الهويات identification داخل التنظيمات، فتحول المغالبة السلطوية إلى مغالبة هوياتية، وتصبح الهوية عنوان الاستراتيجيات المتبعة وموجهها في الكثير من الأحيان وذراعها الطولى في مواجهة الجماعات الأخرى، تؤكد النتيجة التي توصل إليها بشير محمد في أن الوحدات الاجتماعية تتبنى استراتيجيات انطلاقاً من هوياتها الخصوصية التي توظفها حسب ما تمليه عليها الضرورة. والنتيجة التي توصل إليها الزبير بن عون في أن تعصب الأعضاء لجماعاتهم القربية (القبلية والعشائرية والعائلة والجهوية) يؤدي عادة إلى تصادم للهويات الجماعية المشكلة بطريقة غير رسمية في المجالس، والتي تؤدي بدورها إلى صراع له آثار سلبية غير وظيفية.

كبر أعضاء الجماعة وقدرتها على فرض إرادتها مؤشرات أكيدة على سلطتها غير الرسمية داخل التنظيم، يتفق اغلب المبحوثون على أن كبر عدد أفراد جماعة الزمالة يزيد قوة داخل الوكالة (البند 58) وموافقه على البند (32):- جماعات الزمالة التي تتكون على أساس قرابي أو جهوي تكون أكثر تماسكاً من غيرها، غير أن هذا النوع من السلطة التنظيمية يمثل الحلقة الأضعف في المعادلة السلطوية مع ضلعي السلطة الرسمية (الإدارة والنقابة)، بررته الإجابات حول البنود (52) :- الزمالة بهذا الشكل لا تستطيع مقاومة قرارات الإدارة، (54):- إذا اقتضت الضرورة، لا يخالف زملائي المسؤولون القانون من اجل مساعدتي (56) :- وجود الفرد ضمن الجماعة يُغنيه الحاجة إلى المسؤولين أو النقابة (57) :- جماعة الزمالة فعالة في حماية أعضائها أكثر من النقابة، لنستخلص في النهاية أن المحددات السوسيو-ثقافية تمثل المصدر الأساسي والجوهري للسلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية غير الرسمية داخل التنظيم، وهي سلطة تنظيمية تأتي في قاعدة الهرم السلطوي بالنسبة لسلطة جماعة الأوامر وجماعة النقابة.

(2) - طبيعة تأثير البعد (المحددات السوسيو-ثقافية) المستقل على البعد التابع (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية).



الشكل (21) الرسم البياني يوضح خطية انتشار البيانات لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة

من الرسم البياني أعلاه الذي أخرجه لنا البرنامج الإحصائي SPSS نلاحظ أن شرط (الخطية) قد تحقق، حيث تتوزع البيانات DATA على شكل خط مستقيم، وعليه فإننا نقبل إحصائياً نموذج الانحدار الخطي البسيط كنموذج قائم بين المتغيرات المقصودة بالدراسة.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,088 ^a	,708	,871	,42675

a, Predictors: (Constant), المحددات السوسيوثقافية

b, Dependent Variable: السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية

معامل التحديد المصحح R²

البعد المستقل

البعد التابع

الجدول (30) يمثل ملخص نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد المصحح R^2 بلغ 0.871 مما يعني بأن البعد المستقل التفسيري (المحددات السوسيو-ثقافية) استطاع أن يفسر حوالي 82% من التغيرات الحاصلة في (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية) المطلوبة والباقي 18% يُعزى إلى عوامل أخرى.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	,Sig
1	Regression	,224	1	,224	1,231	,000 ^b
	Residual	28,774	158	,182		
	Total	28,998	159			

الجدول (31) يبين تحليل التباين بين متغيرات نموذج الانحدار لأبعاد الفرضية الجزئية الثالثة

كما يلاحظ في الجدول الثالث بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F، وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P < 0.0001$) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية.

وعليه نستطيع القول: أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية للبعد المستقل المحددات السوسيو-ثقافية على البعد السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية .

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	,Sig
		B	Std, Error	Beta		
1	(Constant)	3,601	,224		16,070	,000
	المحددات السوسيوثقافية	,070	,063	,088	1,110	,000

الجدول (32) يبين معاملات التأثير للبعد (المحددات السوسيو-ثقافية) المستقل على البعد التابع (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية)

من الجدول نستنتج أن البُعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) كان معنوياً من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، وفي الأخير يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار باستخدام $Beta$ غير المعيارية unstandardized (الحد الثابت) كما يلي :

$$\text{السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية} = 3.608 + (0.070 \times \text{المحددات السوسيو-ثقافية})$$

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية للبُعد (المحددات السوسيو-ثقافية) المستقل مع البعد التابع (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية).
- البُعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) يفسر حوالي 82% من التغيرات الحاصلة في (السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية) المطلوبة والباقي 18% يُعزى إلى عوامل أخرى.

تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط (أحادي البُعد المستقل) أن السلطة غير الرسمية للجماعات غير الرسمية داخل التنظيم في غياب الإطار الرسمي تتأثر بشكل قوي جداً بالرواسب السوسيو-ثقافية للأفراد الفاعلون، حيث يعمد هؤلاء الفاعلون إلى بناء استراتيجيات سلطوية تتخذ من الجوانب غير الرسمية (هوامش الشك واللايقين) في الهيكل التنظيمي مجالات للمناورة والمغالبة السلطوية إزاء الجماعات الاجتماعية الأخرى، ويتم اختيار الانضمام لهاته الجماعات الاجتماعية بناءً على قيم ومعايير معينة يكتسبها الفرد من البناءات الاجتماعية في سياق تنشئته الاجتماعية تمثل محددات سوسيو-ثقافية ضابطة لأفعاله الاجتماعية داخل التنظيم.

الجماعات غير الرسمية داخل وكالات الهيئة CTC هي في الأساس جماعات صغيرة يتم الانضمام إليها انطلاقاً من قيم (البراغماتية والزمالة)، تسعى للحصول على هامش من السلطة غير الرسمية يمكنها من لعب دوراً سلطوياً يسمح لها بخدمة أعضائها (حمايتهم أو تحقيق مكاسب لهم)، ورغم أن النتائج الإحصائية بينت أن هذا النوع من السلطة التنظيمية يحتكم أساساً إلى رواسب الأفراد الاجتماعية والثقافية إلا أنها سلطة لا يمكن أن تقاس بالمقارنة مع السلطة الشرعية بوجهيها (الإدارة والنقابة) داخل الوكالات.

II - مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة:

تتبع الدراسات البحثية ذات الطبيعة الإمبريقية التي تعتمد على المنهج الوصفي مساراً منهجياً ينتهي بها إلى غاية محددة هي اختبار الفرضيات الموجهة لموضوع البحث، وهي الخطوة التي تمثل أساساً علمياً لا تنفك الأصول المعرفية لمواضيع البحث أن تجاهر به خطوات البحث العلمي ومراحلها، فبعد البناء المنهجي للموضوع وهيكلته متغيراته وتحديد المجال الاستيمولوجي المناط بالباحث استنتاجه امبريقياً، يعتمد هذا الأخير إلى تحديد توجهاته الفكرية المتعلقة بالموضوع بفرضيات مضبوطة يسوقها انطلاقاً من فهمه للموضوع واستناداً لم توفر لديه من تراث معرفي يتعلق به، ويحاول في ظل إمكاناته وقدراته وظروف الدراسة تحديد المجالات المعرفية المادية والبشرية التي يراها قادرة على احتضان موضوعه ودعمه بمجموع البيانات التي يستلها بأدوات منهجية يوفرها المنهج الوصفي، والتي تمثل في الأخير قاعدة بيانات أو المحك الذي يحاكم فرضياته البحثية، حيث يؤكد صحتها أو ينفيها انطلاقاً من المعالجة الإحصائية المناسبة.

II - 1 - مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من اجل مناقشة الفرضية الجزئية الأولى الموسومة بـ: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية و السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول(المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية." التي تتبنى المؤشرات التالية:

- يستمد عمال المستوى الأول سلطتهم من خلال القواعد والإجراءات البيروقراطية للمؤسسة.
- ممارسة عمال المستوى الأول لسلطتهم الشرعية يتعدى مصدره الحدود البيروقراطية إلى الركون نحو عمقهم الاجتماعي والثقافي.

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الذي حاولنا من خلاله استنتاج البيانات المحصلة من إجابات المبحوثين إحصائياً، والتي انتهت معاملات ارتباط البعد المستقل(المحددات البيروقراطية) بالمتغير التابع(السلطة الشرعية للإدارة) إلى القيم(0.752) لبيرسون - الملحق (18)- و (0.875) لسبيرمان المبينة - الملحق (19)-، مع قيم (كاي) دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%) التي يظهرها -الملحق (20)-، ومن جهة أخرى فقد انتهت معاملات ارتباط البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) بالمتغير التابع (السلطة الشرعية للإدارة) إلى القيم(0.151) لبيرسون أظهرها - الملحق (21)- و

(0.370) لسبيرمان - الملحق (22)-، مع فروق دالة إحصائية عند مستوى (Sig) (01%) - الملحق (23)- ل(كاي مربع)، ما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بارتباط الأبعاد وعدم استقلاليتهم، كما أن العلاقة بين البعدين المستقلين (القواعد البيروقراطية والمحددات السوسيو-ثقافية) والبعد المتغير (سلطة الإدارة الشرعية) أكدت القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، حيث استطاع البعدان المستقلان تفسير حوالي 72% من التغيرات الحاصلة في البعد المتغير (سلطة الإدارة الشرعية) الجدول (24).

وعليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية بين الأبعاد المستقلة (محددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد التابع (سلطة الإدارة الشرعية)، أي أن: "الفرضية الجزئية الأولى تحققت نسبياً."

II - 2 - مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

محاولة اختبار الفرضية الجزئية الثانية القائلة بـ: "وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة القانونية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائية، حيث تمارس النقابة سلطة قانونية تستمدّها من قوانين وتشريعات العمل، وكذلك من تجذر البعد الاجتماعي والثقافي لأعضائها." والتي اعتمدت المؤشرات:

- للنقابة سلطة شرعية بموجب قواعد و قوانين تشريعات العمل.

- اثر سلطة النقابة الشرعية مرتبط بعدد وفعالية أعضائها المحكومين برواسبهم الاجتماعية والثقافية. كمؤشرات دالة عليها دفعنا إلى اعتماد العديد من الأساليب الإحصائية (معاملات الارتباط والاستقلالية) ومحاكاة نموذج الانحدار المتعدد التي تضمنها البرنامج الإحصائي SPSS، الذي انتهى إلى:

أن معاملات ارتباط البعد المستقل (المحددات البيروقراطية) ب البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة) بلغت القيم (0.310) لبيرسون - الملحق (24)- و (0.473) لسبيرمان - الملحق (25)- ، مع فروق دالة إحصائية عند مستوى (Sig) (01%) لمعامل الاستقلالية (مربع كاي) - الملحق (26)- ، وأن معاملات الارتباط بين البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) و البعد التابع (السلطة القانونية للنقابة) انتهت إلى القيم (0.793) لبيرسون في - الملحق (27)- و (0.828) لسبيرمان - الملحق (28)-، و الفروق دالة إحصائية عند مستوى (Sig) (01%) - الملحق (29)- ل(كاي مربع)، ما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بارتباط الأبعاد وعدم استقلاليتهم، وبَيَّنَت النتائج أيضاً وجود العلاقة

بين البعدين المستقلين (القواعد البيروقراطية والمحددات السوسيو-ثقافية) والبعد المتغير (السلطة القانونية للنقابة) أكدت القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما استطاع البعدان المستقلان تفسير حوالي 91 % من التغيرات الحاصلة في البعد المتغير (السلطة القانونية للنقابة) الجدول (27). وعليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية بين الأبعاد المستقلة (محددات البيروقراطية المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد التابع (السلطة القانونية للنقابة)، أي أن: "الفرضية الجزئية الثانية تحققت تماماً".

II - 3 - مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين محددات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الرسمية للجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أن للجماعات غير الرسمية سلطة تنظيمية غير رسمية تمارسها من خلال أفراد تحكمهم رواسبهم الاجتماعية والثقافية. والتي اتخذت المؤشرات:

- ممارسة الجماعات غير الرسمية لسلطتها غير الرسمية مُنَاط بتوسع قاعدة تشكيلها وتكوينها، أي بعدد الأفراد على أساس البعد الاجتماعي لديهم.
- للبعد الثقافي دور في تكون الجماعات غير الرسمية، وأيضاً في سلطتها غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية. كمؤشرات خاصة دالة عليها امبريقياً من خلال العديد من الأساليب الإحصائية التي انتهت هي الأخرى إلى:

أن معاملات الارتباط للبعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) بالبعد التابع (سلطة الجماعات غير الرسمية) انتهت إلى القيم (0.888) لبيرسون- الملحق (30)-، و (0.819) لسبيرمان - الملحق (31)-، كما أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%) - الملحق (32)- لـ (كاي مربع) ما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بارتباط البعدين وعدم استقلاليتهما، وانتهت أيضاً أن العلاقة بين البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد المتغير (سلطة الجماعات غير الرسمية) أكدت القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، واستطاع البعد المستقل تفسير حوالي 82 % من التغيرات الحاصلة في البعد المتغير (سلطة الجماعات غير الرسمية) الجدول (30).

وعليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية بين البعد المستقل (المحددات السوسيو-ثقافية) والبعد المتغير (سلطة الجماعات غير الرسمية)، أي أن: "الفرضية الجزئية الثالثة تحققت تماماً".

انطلاقاً من مقولة "المنهجية عملية هدم وبناء" حيث يتم تقسيم البحث منهجياً في مرحلة الهدم إلى مجموعة من المتغيرات (مستقلة وتابعة) التي تبني فرضية الباحث العامة، والتي تُجزأ - أي المتغيرات - إلى مجموعة من الأبعاد التي تمنحنا الفرضيات الجزئية، تتم تجزئتها هي الأخرى إلى مؤشرات التي تبني بنود الاستمارة، ثم تأتي (مرحلة البناء) أين يتم انطلاقاً من البيانات المحصلة من بنود الاستمارة (المؤشرات) فمناقشة الفرضيات الجزئية، ثم الفرضيات العامة.

نسبة التفسير في نموذج الانحدار	معامل الاستقلالية كاي تربيع	معاملات الارتباط		الفرضيات الجزئية		
		سيرمان	بيرسون			
72 %	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%)	0.875	0.752	المحددات البيروقراطية	سلطة الإدارة	الفرضية الجزئية الأولى
	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%)	0.370	0.151	المحددات السوسيو-ثقافية	الشرعية	
91 %	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%)	0.473	0.310	المحددات البيروقراطية	السلطة	الفرضية الجزئية الثانية
	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%)	0.828	0.793	المحددات السوسيو-ثقافية	القانونية للنقابة	
82 %	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (Sig) (01%)	0.819	0.888	المحددات السوسيو-ثقافية	سلطة الجماعات غير الرسمية	الفرضية الجزئية الثالثة

الجدول (33) يمثل الملخص النهائي والشامل لنتائج الدراسة الميدانية

وعليه فإن تحقق الفرضيات الجزئية أو الفرعية الثلاث بنسب (72%، 91%، 82%) تفسر التغيرات الحاصلة في الأبعاد التابعة تسمح لنا بالقول أن الفرضية العامة والرئيسية للأطروحة الموسومة بـ: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات السوسيو-تنظيمية وتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية" قد تحققت بنسبة كبيرة جداً.

III - استنتاجات عامة :

دَلَّ التحليل السوسيولوجي عند كروزيه على حقيقة تنوع مصادر السلطة التنظيمية وتعددتها بما تقتضيه ظروف المناخ التنظيمي وبيئته، والتي لا تستوي عند موقع تنظيمي محدد دون آخر ولا هي برهينة الحيز الجغرافي للتنظيم نفسه، حيث ارتباط التنظيمات الحديثة ببيئاتها الاجتماعية (كأنساق مفتوحة) و امتداد الأفعال الاجتماعية للأفراد داخل البناءات التقليدية، وما يمكن توقعه من مخرجات المثقافة والاحتكاك الثقافي الذي يحدث بين الأفراد يضيف على التحليل السوسيولوجي والقراءات النظرية لسلوكات الأفراد هالة من التعقد والتشابك والغموض، تختلف فيها منطلقات الفعل الاجتماعي وتعدد مبرراته، غير أن استدعاء القراءات الثقافية والفهم الايديولوجي يمنحنا مجالات أوسع ومناطق أفسح للشرح والتبرير، ولعل تأكيد رواد التفكير الثقافي للأفعال التنظيمية-على رأسهم سانسوليو- على ضرورة عدم فك الارتباط بين البيئات السوسيو-ثقافية للأفراد وأشكال الممارسات والسلوكات التنظيمية كأطر منهجية لتلك الأفعال، مثلت أساساً معرفياً خالصاً يبرر إلى ما تذهب إليه نظرية التحليل الاستراتيجي، حين يعتقد كروزيه أن هذه التداخل والارتباط بين البيئة الداخلية للتنظيم والبيئات الخارجية المحيطة قد فرض وجود أربع (04) مصادر للسلطة التنظيمية يسعى من خلالها الأفراد والجماعات إلى بناء استراتيجيات خاصة بهم تمكنهم من ممارسة السلطة التنظيمية التي يحوزنها من جهة، والسعي إلى اكتساب هامش إضافي منها من جهة أخرى، و يوظفون ما يملكونه من أرصدة سوسيو-تنظيمية لتحديد رهانات اللعبة السلطوية داخل التنظيم، وهؤلاء الفاعلون الاجتماعيون دائماً ما يكونون ضمن السياق العام لتوازن التنظيم واستقراره. وإذا كان الاعتراف بأن الأفعال المقصودة هي أفعال اجتماعية بالضرورة فالسلطة داخل التنظيمات هي في الأساس لعبة Jeu رهينة الأفعال الاجتماعية للأفراد (الفاعلون). لذا وجب إيجاد العلاقة بين البناءات التقليدية داخل المجتمع وتوزيع السلطة داخل التنظيمات، مروراً بمحاولة التركيز على نظريات الفعل الاجتماعي كمصوغات معرفية لدى الباحث لفهم مبررات الأفراد فيما تعلق بتعاطيهم مع محركات السلطة التنظيمية.

ولفهم أعمق للمعادلة السلطوية داخل التنظيم علينا أولاً الاعتراف بتشتتها وعدم القدرة على حصرها عند مستوى تنظيمي معين، وثانياً التأكيد على صعوبة قياسها الدقيق، الأمر الذي يسوقنا إلى الاستناد إلى مؤشراتنا الظاهرة التي يمكننا قياسها؛ كالممارسة، القدرة على فرض الإرادة، القدرة على الحشد... وغيرها من المؤشرات الدالة على مستويات السلطة التنظيمية وشدتها.

الوجهان المتقابلان للسلطة التنظيمية؛ الشرعي وغير الشرعي، أو الرسمي وغير الرسمي رافدان مهمان أثبتت جل الدراسات استحالة عزلهما أو فصل أحدهما عن الثاني، لاعتبارهما أفعال اجتماعية تتعلق بالأفراد والجماعات، فالقواعد البيروقراطية الرسمية التي تمثل المصدر السلطوي الأول عند كروزيه و رغم تحديدها بالقوانين والتعليمات التنظيمية و الأطر التشريعية تبقى هي الأخرى مرتبطة بشكل أو بآخر بخلفية المسؤول السوسيو-ثقافية وموقعه الاجتماعي داخل التنظيم، الأمر الذي يبرر ميل المسؤولين إلى التكتل والتضامن كجماعة اجتماعية متشابهة تتشارك مجموعة من القيم والمعايير ترتبط رأساً بطبيعة وظائفهم التنظيمية الرسمية؛ كلغة التواصل، وآلية رد الفعل على المواقف التنظيمية، وترتيب الأولويات... وغيرها، ويأملون من هذا الاندماج إيجاد الفضاء الاجتماعي المتميز الذي يحقق لهم من جهة نوعاً من التضامن والتماسك والتميز، ومن جهة أخرى التمترس و التخندق لمجابهة الجماعات الاجتماعية الشريكة داخل التنظيم، فتراهم يسارعون إلى تبرير تصرفات زملائهم والتبرير لها، ومحاولة إهمال الأدوار الوظيفية للجماعات الأخرى كالنقابة، والجماعات غير الرسمية، والإشارة إليها ككيانات هامشية سُمح لها - بفضل ديمقراطية الدولة المبتذلة - بالظهور والحياة، وإن لا بد من العمل على تحجيم هذه الكيانات ومحاصرتها، فيعمدون إلى اللعب على الثغرات التي دائماً ما يتركها التنظيم البيروقراطي، ويتفقون على ثقافة معينة للتسيير تتسم بنوع من التعسف في استخدام سلطاتهم الشرعية، هذا الأخير - التعسف - الذي ما هو إلا زيادة في مناطق الشك واللايقين - عند كروزيه - واستغلالها في بناء استراتيجيات خاصة، وهو ما تميز به وكالات الرقابة التقنية للبناء CTC، حيث في غياب صريح لفعالية النقابة - على الأقل في السنوات الماضية - من حيث الفكر النقابي الذي يصدم بالواقع السياسي الجزائري المُدجّن للعمل النضالي المعارض بصورة عامة، وكذا حصر العمل النقابي في كيان وحيد (الاتحاد العام للعمال الجزائريين) المتهم نوعاً ما بالتبعية للإدارة وبعده عن مشاكل العمال و الدفاع عن حقوقهم، فلا يعود هناك مجالاً لمقارنة السلطة الشرعية للإدارة بما تملكه من قوة قانونية وصلاحيات بيروقراطية بباقي السلطات الموجودة في التنظيم، خاصة عند فقدان النقابة لفعالية أرصدها السلطوية كالإضراب، الاعتصامات والاحتجاجات التي تمكنها من فرض إرادتها ومقاومة قرارات الإدارة من جهة، و تراجع دور

الجماعات غير الرسمية تحت الواقع الجغرافي والبشري للوكالات التي تتميز بصغر حجمها ومحدودية عدد أفرادها والطبيعة السوسيو-مهنية لهم، التي لم تكن تمثل بيئة خصبة لممارسة الجماعات غير الرسمية لسلطتها غير الرسمية بالمقارنة بسلطة الإدارة الشرعية.

ويمكن التنويه هنا أن استدعاء الأرصدة السوسيو-ثقافية أمراً غائباً لدى مسؤولي الوكالات في معادلة السلطة التنظيمية المتمثلة عادة في القرابة والجهوية والإيديولوجية.... كمساندة اجتماعية تضيف على سلطته الشرعية هامشاً مضافاً لها، يعود ذلك إلى الانفراد -شبه التام- للقواعد البيروقراطية بأصول اللعبة السلطوية داخل الوكالات، الأمر الذي ينفي الحاجة إلى البحث عن مصادر أخرى للسلطة التنظيمية، والعمل على بناء الاستراتيجيات السلطوية انطلاقاً فقط من الأرصدة التي توفرها القواعد البيروقراطية القانونية.

غير أن التجديد الذي عرفته النقابة في الشهور الأخيرة و محاولة ضخ دماء جديدة لها من خلال تجديد المكاتب الفرعية والمكتب الوطني أعاد للنقابة -نوعاً ما- مركزها في معادلة السلطة التنظيمية، وانتقلت في ظرف وجيز من كيان هامشي شبه معدوم إلى شريك اجتماعي حقيقي، استطاع أن يحقق مكاسب معتبرة للعاملين بالوكالات لعل أهمها -حسب أمينها العام-¹؛

- اللقاءات المستمرة بين قادة النقابة والقيادة العليا للهيئة على رأسها مديرها العام.
- عودة أغلب العمال الموقوفين أصحاب العقود المحددة (CDD) إلى العمل.
- التراجع عن قرارات التحويل للعمال من وكالتي (تيزي وزو) و(بومرداس).
- مراجعة الإدارة العامة لبرنامج العطل خاصة ما تعلق منها بعمال الوكالات الجنوبية.
- توقيف التعسف والضغوط التي كانت تمارس على العمال عبر مختلف الوكالات.
- تفعيل عمل لجنة الخدمات التي ساهمت في استفادة العمال من مكاسب فيزيقية معتبرة ك (التقسيط - السكن - السياحة - النشاط الرياضي - عمرة..).

فالنقابة المنوط بها الدفاع عن العمال وحقوقهم من خلال سلطة قانونية تمنحها لها القوانين والقواعد البيروقراطية وتشريعات العمل تُعرف - كأكثر الكيانات القانونية- اضطرابات و تجاذبات في معادلة السلطة التنظيمية، لارتباطها الشديد بالمنظومة السياسية العامة للدولة من جهة، وبفعالية أعضائها من جهة ثانية، فالمتتبع للنشاط النقابي ليس في الجزائر فقط بل في جل دول العالم الثالث يلاحظ زواجا كاثوليكيا بين العمل السياسي والعمل النقابي، بل في كثير الأحيان مثلت النقابة ذراعاً للعمل السياسي

¹ - المصدر: الأمين العام لنقابة ucta فرع ctc

داخل المؤسسات، وعليه فالحياة السياسية العامة للدولة دائماً ما تُلقى بظلالها على فعالية العمل النقابي، ومن جهة أخرى يلاحظ وجود شراكة براغماتية بين النقابة والبنائات التقليدية؛ فالنقابة تبحث في البنائات التقليدية حشد أعضائها من خلال استدعاء خطاب قيمي محدد واستظهار معايير معينة تستقطب بها المزيد من الأعضاء كمؤشر من مؤشرات زيادة السلطة التنظيمية التي تملكها، في حين تبحث البنائات التقليدية على غطاء قانوني لأفرادها-كالنقابة- يمكنها من ممارسة نشاطها داخل التنظيمات، فالعلاقة البراغماتية التبادلية هذه وسمت العمل النقابي بالكثير من اللارسمية، بل وأعتبرت قوة النقابة وشدتها من شدة جانبها اللارسمي المتمثل في فعالية أعضائها وتماسكهم، فالسلطة القانونية التي تمتلكها النقابة داخل الوكالات لا تستطيع بأي حال من الأحوال مغالبة سلطة الإدارة الشرعية في المضمار الرسمي الذي يعتبر مضمار الإدارة الخاص ومجالها الحيوي، فتلجأ النقابة في سياق هذه المغالبة إلى زيادة حشد أعضائها وتماسكهم، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال ازدواجية خطاب واضحة، حين تُظهر خطابات الفكر النضالي والعمل النقابي وحقوق العمال والشرعية النضالية.... وتُبتن خطابات الإيديولوجية والقرباية والجهوية، وقيم ومعايير الضبط الاجتماعي... غير أن تسقيف العمل النضالي (السياسي والنقابي) بالجزائر وتحديد مداه أفرغ النقابة من أدواتها السلطوية كالإضراب والاعتصام وغيرها، ورسم في مخيال الفرد العامل قصوراً وانهزامية واضحة للعمل النقابي لا تمكنه من تحقيق مكاسب سلطوية على حساب سلطة الإدارة، فالمغالبة السلطوية-في رؤى العمال- هي لصالح الإدارة وبفارق كبير جداً، لا يسمح للنقابة إلا أن تكون جمعية تطوعية تستعطف الإدارة لتحقيق مكاسب للعمال، وهو ما يفلح في الكثير من الأحيان، الأمر الذي يوحي للبعيدين عن دوائر القرار بأن النقابة استطاعت أن تفرض إرادتها على الإدارة الرسمية وإن النقابة حققت نقاطاً إضافية في معادلة السلطة التنظيمية داخل الوكالة و واقع الحال ينفي ذلك تماماً.

نظرياً تمثل الإدارة الرسمية و النقابة جناحا السلطة الشرعية داخل التنظيمات، تعتمد الإدارة الرسمية بما تملكه من سلطة شرعية على صنع القرارات واتخاذها، في حين تعتمد النقابة بما تملكه من سلطة قانونية إلى مقاومة قرارات الإدارة وفرض إرادتها بما يخدم حقوق العمال ومكتسباتهم، وبين هذا وذاك يسعى الطرفان إلى زيادة هامش سلطته في مناورة مستمرة بينهما تستخدم فيها كامل الأرصدة الممكنة وفي حدود النظام العام للتنظيمات واستقرارها، غير أن تحقيق الأمر وفي ظل الظروف اللاصحية التي تعيشها التنظيمات الجزائرية الغير المُمكنة أصبح المغالبة السلطوي محسومة للإدارة الرسمية على حساب السلطة القانونية للنقابة.

من جهة أخرى يرتبط مؤشر السلطة الفعلية للنقابة ببعدها السوسيو-ثقافي المتمثل في فعالية أعضائها الوافدين من بناءاتهم التقليدية إلى الوكالات، و الحاملين -حسب سانسوليو- لثقافات سابقة، تمثل استعدادات (هابيتوس) لتوجيه أفعالهم الاجتماعية داخل التنظيم، وهو الإطار السوسيولوجي الأمثل لتفسير آليات انضمام الأفراد إلى النقابة ومدى فعاليتهم، فتتمكن النقابة في مناطق معينة من الجزائر من اكتساب هامش من السلطة التنظيمية في مغالبة الإدارة على حساب مناطق أخرى عُرِفَتْ بضعف بناءاتها التقليدية إزاء الإدارات الرسمية للدولة أياً كانت.

وبالحديث عن البعد غير الرسمي في التنظيمات والذي يتم-غالباً- تجاهله في الخطابات الرسمية للإدارة الجزائرية، فإن أغلب -إن لم نقل كل- الدراسات في ميدان التنظيمات أكدت قوة هذا البعد ونفاذه في البناء الرسمي، أين تنتشر الجماعات غير الرسمية على كامل الهيكل التنظيمي وفي جميع مستوياته، وعلى صعيد جميع عملياته الإدارية.

لقد عانى البعد غير الرسمي ولسنوات طويلة من بداية التفكير الإداري من الإقصاء والتهميش وعدم الاعتراف، سَنَتْهُ ظروف سوسيو-اقتصادية معينة مرتبطة بالفترة الزمنية التي ظهر فيه هذا الفكر، والذي اقتضى تحقيق مستويات معينة من الإنتاج ومواكبة الطفرة الاقتصادية التي أحدثتها الثورات الأوربية نهايات القرن الثامن عشر، حيث لا مكان إلا للإنتاج المادي والمادي فقط، الأمر الذي استدعى الفيزياء والرياضيات و الماكينات... واحتضن التنظيم الإداري المبني على سياق المادية الاقتصادية (المدارس الإدارية الكلاسيكية) التي انتهت إلى التأكيد على ضرورة الاعتراف الحصري بالبناء الرسمي للتنظيم وهيكله الشرعي، ما يوحى إلى اعتبار الأفراد العاملين جزءاً من العملية الإنتاجية والإدارية، لا يختلفون عن الآلة التي يشتغلون عليها، أو المكتب الذي يجلسون خلفه، فلا هم قادرون على التفكير والإبداع ولا هم بمستوى الموارد التي لا يمكن استبدالها أو تغييرها، كل إمكاناتهم ومؤهلاتهم ببيولوجية بحتة تتعلق بالبنية الجسدية المطلوبة و قدرتهم على أداء مهامهم المنوطة بهم، يقتصر الإشراف في تلك التنظيمات على تدريبهم وإصلاح الأخطاء المتعلقة بالعملية الإنتاجية، في تصور إداري ينزع عن الأفراد اجتماعيتهم وإنسانيتهم... غير أن تجارب التون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن للهواتف دشنت بدايات حقيقية للاعتراف بالجانب الاجتماعي و الإنساني للعاملين حتى وإن أكدت بادية الأمر في إطار المردودية الإنتاجية وزيادة معدلاتها، ما سمح للكثير من الباحثين تصنيف بحوث مايو وزملائه في مضمار التوجهات الكلاسيكية... وتحولت الدراسات والبحوث الإدارية منذ تلك الفترة عن البحث في صمنية الهيكل البيروقراطي إلى اعتبار الجانب الاجتماعي والنفسي مجالات خصبة لفهم العملية الإدارية برمتها،

ومعالجة المظاهر الباتولوجية في التنظيم في السياق السوسيو-سيكولوجي على حساب المحددات التنظيمية الجامدة، وتحول مع ذلك الفكر السوسولوجي من سوسولوجيا العمل أو المصنع إلى سوسولوجيا التنظيمات أو المنظمات التي تعترف للفرد بإنسانيته واجتماعية حاجاته، إلى سوسولوجيا المؤسسة كمرحلة متقدمة للفكر الإداري الذي يعتبر الفرد العامل مورداً كغيره من موارد العملية الإنتاجية له من الأهمية ما يفسر استحداث أقساماً ومديريات تتعلق بتنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات، تعمل على اكتشاف مقدرات الأفراد وتنميتها والاستفادة منها لتحقيق معدلات مهمة للاستقرار وزيادة الإنتاج.

وأصبحت التنظيمات الحديثة مع هذا التطور تعترف بالجانب غير الرسمي في بيئاتها التنظيمية، وهي في سعي حثيث يائس لمحاولة احتوائه والتنبؤ بسلوكاته و توجيهه بما يخدم أهداف التنظيم، وهذا الجانب غير الرسمي عادة ما يتصف بالغموض وعدم معرفة امتدادات و مناطق نفوذه خاصة في التنظيمات ذات البيئات الاجتماعية الحاضنة التي تتميز بقوة بناءاتها التقليدية - كحال التنظيمات في الجزائر - ، وقد لا نجانب الصواب إذ قلنا بأن الجزائر وبعد أكثر من نصف قرن من الاستقلال وتبني خيار (الدولة المدنية) لم تستطع على الصعيد المجتمعي العام فك الارتباط بين المؤسسات المدنية والمؤسسات القبلية- وان قطعت أشواطاً كبيرة-، وأصبح في الكثير من الأحيان التداخل بين التنظيمات الرسمية والبناءات التقليدية السمة الغالبة في الكثير من مظاهر العملية الإدارية وقراراتها التنظيمية، و تمكنت الجماعات غير الرسمية التي لا يعترف لها التنظيم الرسمي بأي هامش من السلطة التنظيمية أن تحتل أرقاماً صعبة في معادلات السلطة داخل التنظيمات ارتبط وجودها -السلطة- بانتشار مفاهيم مؤثرة عليها ك؛ Clans و Groupes du pression... وغيرهما من المسميات التي تتبنى تصور سلطوي لدى جماعات اجتماعية في التنظيم غير معترف بها بشكل رسمي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجماعات ترتبط بطبيعة التنظيمات وظروف الأفراد السوسيو-مهنية، و المناخ السلطوي السائد بين الكتل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، ويمكن كإسقاط على وكالات الهيئة CTC الجزم-انطلاقاً من بيانات الدراسة - بوجود هذا النوع من السلطة غير الرسمية داخل الوكالات وان كانت غير ظاهرة بشكل تنظيمي قابل للقياس، تمثل البعد الآخر والموازي للمسار السلطوي الرسمي داخلها.

تؤكد إجابات الباحثين على أن الأفراد في غياب السلطة القانونية الموازية للإدارة والتي تمثلها عادة النقابة يسعون إلى التحصن ضد قرارات الإدارة ومحاولة الحصول على امتيازات مهنية خاصة، ولا يتأتى لهم ذلك في ظل شعورهم بضعف النقابة إلا الانضمام إلى جماعات اجتماعية تحقق له ذلك، يتم اختيارها

بناء على محددات سوسيو-ثقافية خاصة بهم، وإن كانت في الغالب ترأسها القرابة والجهوية والإيديولوجية... وغيرها من القيم والمعايير التي توصلت إليها اغلب الدراسات الوطنية في هذا المجال، غير أن بيانات الدراسة أكدت على قيم الزمالة والبراعماتية كقيم هرمية ومحددات سوسيو-ثقافية أصيلة تمثل استعدادات ذاتية تتحكم في آلية اختيار الأفراد للجماعات الاجتماعية التي سينتمي إليها تبرره مقولات الفعل الاجتماعي المتأصلة في الفكر السوسيولوجي.

وخلاصة القول أن التنظيمات هي في الأساس شبكة معقدة أكثر بكثير مما تظهره الصورة الخارجية لها، تمثل الجماعات الاجتماعية فيها الموضوع الأهم والرئيسي في هذا التعقد، حيث التركيبية السوسيو-سيكولوجية للأفراد واختلاف استجاباتهم للمواقف الاجتماعية جعل التنظيم الرسمي في موقف شبه العاجز عن توقع كل ما يحدث داخله، فلا القواعد البيروقراطية - مهما تم ضبطها- بقادرة على التحكم في سلوكيات الأفراد، ولا التظلمات الإدارية قادرة على عزل التنظيم عن محيطه المجتمعي وتفسير الظواهر التنظيمية بناءً على محددات بيئته الداخلية فقط، فالضرورة المعرفية تقتضي عند محاولة فهم الظاهرة التنظيمية الجمع بين البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، ومساءلة البناءات التقليدية والنظم الاجتماعية التي تمثل قواعد سوسيو-ثقافية وتتحكم في أفعال الأفراد الاجتماعية داخل التنظيمات كثقافات سابقة-حسب سانسوليو-، ومناظرتها بالمحددات التنظيمية التي يفرضها البناء التنظيمي نفسه، وهي معادلة تتموقع متغيراتها وثوابتها لدى الجماعات حسب المحركات التي توجد فيها، فتسعى في خضم ذلك إلى بناء استراتيجياتها الخاصة التي تمنحها الهامش الأكبر من السلطة داخل التنظيم، وإن تحدث كروزيه بصراحة عن استراتيجيات الفرد في بناء استراتيجياته انطلاقاً من الأرصدة السلطوية التي يملكها إلا أنه يمكننا تعميم هذا الفعل الاجتماعي على الجماعة، التي هي الأخرى تحاول اختيار استراتيجياتها في المعادلة السلطوية انطلاقاً من أرصدها الخاصة، الأمر الذي يفرد إلينا ثلاث أنواع من الجماعات الاجتماعية (جماعة الأوامر أو الإدارة، جماعة النقابة، الجماعات غير الرسمية) تتغالب فيما بينها وتتنافس على الهوامش (أو مناطق الشك و اللايقين) التي لم يتوقعها التنظيم ولم يحددها إطاره القانوني، فتصبح المجال الأرحب والمضمار الأنسب لهاته المغالبة التي لا يمكن حصر نتائجها عند جماعة دون أخرى، فهي نتاج المحددات التنظيمية والسوسيو-ثقافية معاً، وما توزع السلطة التنظيمية بين هذه الجماعات إلا انطلاقاً من هذه المعادلة وفي ظل هذه الظروف، الأمر الذي عادة ما نحاول فهمه عند تردد المسؤول في اتخاذ قرار معين، أو رجوع عن قرار تم اتخاذه تحت ضغوط من نوع معين، أو عند فرض جماعة النقابة أو جماعة معينة إرادتها على قرارات المسؤول، وكذلك استفهامنا عن الاختلاف الواضح في سلطة المسؤول أو

النقابة التي تتغير بتغير الأفراد رغم ثبات القوانين والقواعد البيروقراطية الضابطة، وهنا يفرض السؤال المنطقي نفسه؛ في أي مستوى تكمن السلطة التنظيمية؟ ومن هي الجماعة التي تحوزها؟

لقد انتهت دراستنا الميدانية في وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC إضافة إلى التحقق النسبي لفرضيات الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها في:

- (01)- تتخذ المغالبة السلطوية بين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم القرارات الإدارية ميداناً لها.
- (02)- تتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية بين ثلاث أطر رئيسية: السلطة الشرعية للإدارة، السلطة القانونية للنقابات، والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية.
- (03)- سعي الجماعات السلطوية في مغالبتها للجماعات الاجتماعية الشريكة لها في التنظيم إلى بناء استراتيجياتها السلطوية من خلال التركيز على هوامش التنظيم غير المتوقعة (مناطق الشك واللايقين) واستخدام أرسدها الذاتية (القانونية والسوسيو-ثقافية) جعل موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع العصية على القياس والتحديد.
- (04)- تتحكم في السلطة التنظيمية محددات بيروقراطية قانونية تتعلق بالتنظيم نفسه وأخرى سوسيو-ثقافية مرتبطة بالأفراد.
- (05)- نظريات الفعل الاجتماعي هو السياق السوسيولوجي الأمثل والبوتقة النظرية الأصلح للتعاطي مع موضوع توزيع السلطة التنظيمية، حيث مؤشراتهما (الممارسة والقدرة على الحشد وفرض الإرادة...) مرتبط رأساً بالأفعال الاجتماعية للأفراد التي تترجم خلفياتهم الثقافية واستعداداتهم النفسية والاجتماعية المنمطة لسلوكاتهم السلطوية.
- (06)- لا يمكن فهم المسار السلطوي للجماعات داخل التنظيم إلا من خلال استنتاج البناءات التقليدية المفردة للقيم والمعايير الضابطة لممارسات الأفراد.
- (07)- الهامش الأكبر للسلطة التنظيمية داخل وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC الجزائر هي بيد الإدارة الرسمية والشرعية.
- (08)- الهامش الأكبر للسلطة التنظيمية الشرعية التي توفرها القواعد والقوانين التنظيمية للمسؤول، وفي غياب جناح سلطوي منافس جعلته في غنى عن الحاجة إلى استدعاء أرسده السوسيو-ثقافية.
- (09)- انفراد المسؤولين بالسلطة الرسمية أدى إلى انتشار ثقافة الولاء والخنوع و الشخصية.

- (10) - القيم والمعايير التقليدية (القربة والجهوية و الإيديولوجيا) قيم مهمة أو -في أفضل الأحوال- ضعيفة في معادلة السلطة التنظيمية (في شقها غير الرسمي) داخل الوكالات و عند كامل الجماعات السلطوية (الإدارة، النقابة، الجماعات غير الرسمية).
- (11) - غياب فعالية الأدوات السلطوية (الاحتجاج، الاعتصام، الإضراب...) لدى النقابة التي تخولها لها القوانين والقواعد البيروقراطية جعل منها الحلقة الأضعف في مضمار المغالبة السلطوية مع الإدارة.
- (12) - انضمام الأفراد للنقابة (الوحيدة بالوكالة) أساسه القيم **البراغماتية** (التحصن ضد قرارات الإدارة أو تحقيق مكاسب شخصية) أو قيم **الزمالة** (غياب قيم القربة والجهوية والايديولوجيا... وغيرها من القيم الكلاسيكية المعروفة لدى الباحثين).
- (13) - السلطة التنظيمية غير الشرعية للجماعات غير الرسمية Clan هي الوجه الأكثر غموضاً والأكثر تضارباً للسلطة التنظيمية داخل الوكالات، حيث تتمايز من وكالة إلى أخرى حسب البيئة الاجتماعية الحاضنة.
- (14) - الانضمام إلى الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم هو نفس أساس انضمامهم إلى النقابة (البراغماتية والزمالة).
- (15) - الظروف الجيو-مهنية (طبيعة الوكالات و نوعية العاملين) لوكالات CTC أضعف البعد غير الرسمي داخلها.
- (16) - يوجد تحالف ضمني بين السلطة القانونية للنقابة والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية - إن وجدت- في مجابهة سلطة الإدارة الشرعية.
- ونظراً لطبيعة الموضوع الوصفية و التشخيصية فقط لتوزع السلطة التنظيمية في وكالات الهيئة CTC، كانت النتائج أو الاستنتاجات هي الطابع العام لخلاصة هذا البحث على حساب توصيات، غير أنه يمكننا أن نؤكد على بعض التوصيات العامة:
- (1) - مراعاة الجوانب المتعددة لأبعاد التنظيم عند محاولتنا حل المشكلات التنظيمية وتشخيصها أو عند وضع الخطط والبرامج ، حيث تندرج تحت هذا الإطار كل حالات التشتت و التشطي والانتشار للظواهر التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية قوامها جانبي التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- (2) - التنظيم غير الرسمي حقيقة تقف عندها كل التنظيمات البيروقراطية، ومحاولات نفيها أو تجاوزها قد تعيق العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يقتضي من القائمين على المؤسسة الجزائرية السعي إلى احتوائه وتسييره بما يساهم في امتصاص التأثيرات غير المتوقعة و غير المرغوبة.

(3)- محاولة تصحيح المفاهيم المرتبطة بالكيانات الاجتماعية داخل التنظيمات وتحديد أطرها القانونية وأدوارها الوظيفية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال سعي الدولة إلى تحقيق أقصى درجات الصحة للمجالات السياسية والقانونية.

(4)- خلق ملاحق إدارية ومصالح ذات طابع اجتماعي على غرار مكاتب العلاقات الاجتماعية- التي تقترحها النقابة الوطنية- لتلطيف المحيط التنظيمي من جهة، والسهر على المتابعة النفسية والاجتماعية للأفراد من جهة ثانية، ومحاولة التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمصالح التنظيمية بنوع من السلاسة في التعامل وأريحية في العملية الاتصالية التي يفترقها كثيراً اليوم التنظيم الرسمي الجزائري من جهة ثالثة.

(5)- اعتبار النقابة خصماً منافساً للإدارة الشرعية يغالبها في مضمارها السلطوي فكرة خاطئة تماماً، حيث ينبغي على المسؤول اعتبار النقابات العمالية شريكاً اجتماعياً كاملاً ومساهمياً في صنع بيئة تنظيمية قابلة لتحقيق أهداف التنظيم ومخرجاته.

خلاصة الفصل :

القصد المعرفي للدراسات الإمبريقية ذات المنهج الوصفي التفسيري هو الوصول إلى تشخيص واضح للعلاقة بين المتغيرات من حيث الارتباطية و التأثير، ولقد درج العرف المعرفي في البحوث والدراسات من هذا النوع إلى الاستناد إلى التراث النظري (الدراسات السابقة والتوجه النظري) كجانب أصيل في تحليل البيانات الإمبريقية وركيزة أساسية تحاك عليها نتائج الاستقصاء الميداني، لذا فإن هذا الفصل "عرض البيانات وتفسير النتائج" قد عمد إلى معالجة البيانات المستلة من الميدان معالجة إحصائية عبر مراحل متعددة؛ أولاً معالجة الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة التي تحاول التعاطي الإحصائي مع متغيرات العينة الثابتة، و التي تمنحنا رؤية ثابتة عن العلاقة بين هذه الخصائص وموضوع السلطة التنظيمية؛ حيث يمثل السن والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة والجنس والعضوية في النقابة متغيرات حقيقية ذات مسافات متفاوتة مع موضوع السلطة التنظيمية، ثم التعرّيج على الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين من حيث تناسقها واختلافها وانتشارها بقيم متطرفة وغيرها، وهي معالجة نستطيع من خلالها فهم السياق العام لتوجه إجابات المبحوثين ورؤيتهم لموضوع الدراسة، فمقاييس النزعة المركزية والتشتت والاختلاف تعطينا على العموم صورة بيّنة وجليّة عن طبيعة إجابات المبحوثين واتجاهاتهم، ثم المعالجة الإحصائية الأخيرة التي تتضمن سبر غور العلاقات بين المتغيرات، من حيث ارتباطها واستقلالها و شكل تأثيرها في بعضها، حيث معاملات الارتباط (سبيرمان وبيرسون) والاستقلالية (مربع كاي) ونماذج

الانحدار الخطية من المقاييس الإحصائية التي تم توظيفها لفهم العلاقة بين المتغيرات (الأبعاد المستقلة- المحددات البيروقراطية و المحددات السوسيو-ثقافية- والأبعاد التابعة- سلطة الإدارة الشرعية، السلطة القانونية للنقابة، السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية-) والتي انتهت إلى وجود علاقات ارتباطية ذات طبيعة تأثيرية، الأمر الذي يسمح لنا عند مناقشة الفرضيات في ظل هذه النتائج المحصلة والقول بتحققها جميعاً ومنه تحقق الفرضية العامة و التأكيد على العلاقة الجوهرية بين المتغيرات الدراسة (المحددات السوسيو-تنظيمية والسلطة التنظيمية).

يُعد الخروج بنتائج عامة أو استنتاجات عامة من بين الأهداف الجوهرية للدراسات والبحوث العلمية، و التي يمكن صياغتها في نقاط معينة تمثل ما انتهت إليه الدراسة في صورتها النهائية، ومنه يمكن القول بأن دراستنا البحثية بانتهاء هذا الفصل قد استكملت خطواتها المنهجية وأنهت تصورها المعرفي لموضوع الأطروحة.

الخاتمة

خاتمة:

لقد حاولت الدراسة الوصول إلى حقيقة تصورية وفهم معرفي يلخص التجاذبات السلطوية داخل التنظيمات البيروقراطية بشكل عام، خاصة حالات الغموض والارتعاش والتردد الذي يكتنف عمليات صنع و اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية. فالحقيقتان التي مثلتا منطلقاً بحثياً للدراسة والمتمثل في توزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية إلى العديد من المحاور والمستويات وعدم ركونها عند مستوى وحيد من جهة، ومن جهة ثانية الخلفية التي يمارس بها الفرد داخل التنظيم أفعاله الاجتماعية، التي تُؤخذ على أنها تركيبة معقدة للعديد من الهويات والثقافات الفرعية الاجتماعية والتنظيمية التي تتمط في لحظة معينة سلوكه وممارساته داخل التنظيمات، وهذا الأساس المعرفي وجه فرضيات البحث الثلاث إلى محاولة الجمع بين الهوية التنظيمية والسوسيو-ثقافية بمكونات السلطة لدى الجماعات الاجتماعية. وبهذا القصد المعرفي حاولت الدراسة الإمبريقية التي اختارت وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC) استنطاق البيئة التنظيمية والبحث في التركيبة القيمية للأفراد العاملين باعتبارها المحدد الأساس لسلوكياتهم وممارساتهم داخل الوكالات، والتي توصلت الدراسة إلى أنها رهينة المحددات التنظيمية والخلفيات السوسيوثقافية بدرجات متفاوتة ومتمايزة.

وبإتباع العرف المنهجي المتداول في مثل هذه الدراسات الأكاديمية عالجت الأطروحة التراث النظري للتنظيمات والسلطة التنظيمية من خلال سرد وتحليل المقاربات السوسيوولوجية المعالجة، ثم تلاه الجانب الميداني كدريف المعرفة النظرية، حيث حاولت الأطروحة اختبار فرضيات الدراسة التي مثلت منطلقات ميدانية لتلك المعرفة، واتخذت كامل عمال وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC) بالجزائر مجتمعاً بحثياً لها من خلال عينة اشتملت على 160 عاملاً بطريقة المعاينة العنقودية أو المرحلية. اعتمدت الدراسة على الاستبيان ودليل المقابلة كأداتان رئيسيتان لجمع البيانات، وعلى المقاييس والأساليب الإحصائية المناسبة لتحويل هذه البيانات إلى حقائق سوسيوولوجية مكنتنا من الوصول إلى عدة نتائج، لعل أهمها على الإطلاق تأكيد توزيع السلطة التنظيمية بين عديد الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم التي استحوذت السلطة الشرعية على الهامش الأكبر منها وكادت أن تنفرد بها، وهي حقيقة كانت متوقعة نظراً للظروف سوسيو-مهنية المصاحبة، والحقيقة الثانية غياب القيم السوسيو-ثقافية الكلاسيكية كالقراءة والجهوية والايديولوجيا المعروفة في البحوث والكتابات الجزائرية لتخلفها قيم الزمالة و البراغماتية، إضافة إلى العديد من النتائج الأخرى التي يمكن تضمينها كتراكم معرفي في المجال التنظيمي. انتهت الدراسة إلى الصحة النسبية للفرضيات الفرعية الثلاث، الأمر الذي ساقنا إلى اعتبار الفرضية العامة قد تحققت.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم

أ- المعاجم والقواميس:

- ✓ الجوهري، عبد الهادي احمد: قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- ✓ الصالح، مصلح: الشامل؛ قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- ✓ عمر، احمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- ✓ غيث، محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
- ✓ غيث، محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

ب- الكتب:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

- ✓ أبراش، إبراهيم خليل: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
- ✓ أبو بكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ✓ الأصفر، احمد: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2004.
- ✓ البرعي، احمد حسن: الثورة الصناعية وآثارها الاجتماعية والقانونية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
- ✓ الجوهري، عبد الهادي احمد : علم الاجتماع الإدارة؛ مفاهيم وقضايا، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- ✓ الجيلالي، حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دراسة معمقة معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1985.
- ✓ الجيلالي، حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- ✓ الجيلالي، حسان: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- ✓ الجبوسي، محمد رسلان و جاد الله، جميلة: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
- ✓ الحسيني، السيد محمد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975.
- ✓ الحسيني، السيد محمد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- ✓ السيد محمد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- ✓ الحسيني، السيد محمد: علم الاجتماع السياسي؛ المفاهيم والقضايا، ط3، دار المعارف، القاهرة، 1984.
- ✓ الحسيني، السيد محمد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985.
- ✓ الحلو، ماجد راغب: القانون الإداري؛ ذاتية القانون الإداري-المركزية واللامركزية-الأموال العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ✓ الحوراني، محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- ✓ الخويطر، خالد بن سليمان: جهود العلماء المسلمين في تقدم الحضارة الإنسانية، ط 1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004.
- ✓ الزيود، ماجد: الشباب و القيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006.
- ✓ السملوطي، نبيل محمد توفيق: الدين والبناء الاجتماعي، ج1، دار الشروق، جدة، العربية السعودية، 1981.
- ✓ السويدي، محمد: علم الاجتماع السياسي، ميدانه، قضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- ✓ الصيرفي، محمد: إدارة النفس البشرية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- ✓ الطويل، هاني عبد الرحمن صالح: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1998.
- ✓ العتيبي، ضرار وآخرون(الحواري، نضال عباس و خريس، إبراهيم): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ العواملة، نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات؛ المفاهيم والهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- ✓ العيادي، عبد العزيز: ميشال فوكو؛ المعرفة والسلطة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
- ✓ الفوال، صلاح مصطفى: منهجية العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1982.
- ✓ القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، درا وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2000.
- ✓ القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة؛ بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص40.
- ✓ اللوزي، موسى: تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
- ✓ النمى، إيمان: دور النقابات العمالية في صنع سياسات الحماية الاجتماعية في الجزائر، دار ناشري للنشر الالكتروني، 2014.
- ✓ أنجريس، مورييس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
- ✓ أندراوس، رامي جمال يوسف و معاينة، عادل سالم موسى و الحويلة ، عبد المحسن: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ باتريك، دانيلفي و بريندان، أوليري: نظريات الدولة سياسة الديمقراطية الليبرالية، ط1، ترجمة مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2005.
- ✓ بالاندييه، جورج: الانترولوجيا السياسية، ط1، ترجمة جورج أبو صالح، مركز الإنماء القومي، بيروت، 1986.
- ✓ بدر، سعد عيد مرسي: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم؛ مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ✓ بدوي، احمد زكي: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، 1968.
- ✓ بسبوني، متولي فؤاد: مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- ✓ بن جيلالي، محمد امين: ميشال فوكو وسؤال السلطة؛ من الانقسام الى التشظي، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، 2016.
- ✓ بن نوار، صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، عبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- ✓ توفيق، محمد نجيب: العلاقات الصناعية، ط1، مطبعة المدني، مصر، 1966.
- ✓ تيماشيف، نيكولا: نظرية علم الاجتماع؛ طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، ط8، دار المعارف، القاهرة، 1983.
- ✓ ج، ب، هورغ وآخرون: الجماعة- السلطة والاتصال، ط1، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1991.
- ✓ جلبلي، علي عبد الرزاق: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- ✓ حجاب، محمد منير: الموسوعة الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- ✓ حسن، عبد الباسط محمد: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- ✓ حسن، فتحي محمد: دراسات في التنظيم الإداري، مكتبة الانجلوالمصرية، ط1، القاهرة، 1970.
- ✓ حمود، الفريجات خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002.
- ✓ حنفي، عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
- ✓ دعبس، محمد إبراهيم يسري: الاتصال والسلوك الإنساني؛ رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، دار البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- ✓ دوركهايم، اميل: في تقسيم العمل الاجتماعي، ترجمة حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1986.
- ✓ رشوان، حسين عبد الحميد احمد: في القوة والسلطة والنفوذ، دراسة في علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
- ✓ رشوان، حسين عبد الحميد احمد: العلم والبحث العلمي في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1989 ص 77.
- ✓ روبرت، ميشلز: الأحزاب السياسية، ترجاينامة منير مخلوف، ط1، دار أبعاد للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1983.
- ✓ زايد، احمد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات؛ قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2006.
- ✓ سالم، فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، عمان، 1995.
- ✓ سكوت، جون: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، 2009.
- ✓ سلطان، محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ✓ سيد أحمد، غريب محمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980.
- ✓ شيحا، إبراهيم عبد العزيز: الإدارة العامة؛ العملية الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
- ✓ ظاهر، أحمد جمال: البيروقراطية و الاغتراب الاجتماعي في بعض معاهد دول الخليج العربي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
- ✓ عاشور، احمد صقر: إدارة القوى العاملة؛ الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979.
- ✓ عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.

- ✓ عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- ✓ عبد الفتاح، محمد سعيد و الصحن، محمد فريد: الإدارة العامة؛ المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- ✓ عبد الكريم، محمد الغريب: البحث العلمي؛ التصميم والمنهج، والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
- ✓ عبد الله العسكري، عبود: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمر، دمشق، 2004.
- ✓ عبيدي، قيس محمد: التنظيم؛ المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1997.
- ✓ عبيدي، قيس محمد: التنظيم، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
- ✓ عدون، دادي ناصر: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- ✓ عريفيج، سامي سلطي: الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ عشوي، مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1992.
- ✓ علام، اعتماد محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1994.
- ✓ عمر، معن خليل: الضبط الاجتماعي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ✓ فريدمان، جورج: رسالة في سيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1985.
- ✓ كريب، إيان: النظرية الاجتماعية؛ من يارسونز الى هايرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مراجعة محمد عصفور، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1999.
- ✓ كشك، محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- ✓ لطفي، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- ✓ لطفي، طلعت إبراهيم: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996.
- ✓ لطفي، طلعت إبراهيم: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، 1982.
- ✓ ماهر، احمد: التنظيم؛ الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ✓ محمد، بشير: الثقافة والتفسير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ✓ محمد، سعيد سلطان ومحمد، صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- ✓ محمد، محمد علي: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
- ✓ محمد، محمد علي: علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- ✓ محمد، محمد علي: علم الاجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986.
- ✓ مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة احمد: الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة، 1982.
- ✓ ملحم، حسن: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993.
- ✓ منصور، إسحاق إبراهيم: ممارسة السلطة و أثرها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- ✓ مينو، جان: مدخل إلى علم السياسة، ط3، ترجمة جورج يونس، منشورات عويدات، بيروت، 1982.
- ✓ نصر الله، عمر عبد الرحيم: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.

✓ هدي، بشير: الوجيز في شرح قانون العمل، ط2، دار الجسور، الجزائر، 2006.

ثانياً – الكتب باللغة الأجنبية:

- ✓ Alter (N): sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 1996.
- ✓ Bernoux (P): La sociologie de l'organisation; Initiation théorique suivie de douze cas pratiques, édition du Seuil , Paris, 1985.
- ✓ Bernoux (P): Sociologie de l'organisation, Editions du Seuil, Paris ,1995.
- ✓ Broom (L), Selznick (P): Sociology : A Text with Adapted Readings, 3rd edition, Published by Harper & Row, New York, 1963.
- ✓ Crozier (M): le phénomène bureaucratique, Edition du Seuil, Paris, 1964.
- ✓ Crozier (M) et Friedberg (E): L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris ,1977.
- ✓ Delicourt (F): dictionnaire des termes du travail , édition de vecchi, Paris, 2001.
- ✓ Dunkerley(D): The Study of Organizations, Published by Routledge & Kegan Paul, London,1972.
- ✓ Durand (J, P), Weill (R): Sociologie contemporaine, Éditions Vigot, Collection « Essentiel », 1989.
- ✓ Duverger (M): introduction a une sociologie des régimes politiques; traite de sociologie, Tom2, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 1968.
- ✓ Hyman(R): The Political Economy of Industrial Relations; Theory and Practice in a Cold Climate, Macmillan, London, 1979.
- ✓ Jarniou (P): L'Entreprise comme système politique , édition Presses Universitaires de France (PUF), Paris ,1981.
- ✓ lebaron (F): La sociologie de A a Z ,Dunod ,Paris, 2009.
- ✓ Mintzberg (H): Le pouvoir dans les organisation, édition d'organisation, nouvelle édition, Paris, 2003.
- ✓ Morin (P), Delavallée (E): Le manger à l'écoute du sociologue , Éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- ✓ SainSaulieu (R): L'entreprise; c'est une affaire de société, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990.
- ✓ Tajfel (H): La catégorisation sociale, In serge Moscovici, 1973.
- ✓ Thuderoz (C): Sociologie des entreprises, Publié par éditions La Découverte, Repères, Paris, 1997.

- ✓ Touraine (A): pour la sociologie, Edition du seuil, Paris, 1974.
- ✓ Tessier (P): Les stratégies du pouvoir informel exorcisées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP (Collège d'enseignement général et professionnel, thèse exigence partielle de la Maitrise en éducation, université du Québec, 1995.

ج - الرسائل والأطروحات الجامعية:

أولاً: أطروحات الدكتوراه:

- ✓ احمد، زردومي: ثقافة المصنع، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1991.
- ✓ أسمهان، بلوم: نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2012.
- ✓ الأزهر، العقبي: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- ✓ بن نوار، صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005.
- ✓ حقيقي، ناجي عبد المؤمن: السلطة والمؤسسة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2013.
- ✓ رتيمي، الفضيل: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- ✓ فوزية، زعموش: علاقة العمل النقابي بالعمل السياسي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
- ✓ قروي، رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية؛ دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2010.
- ✓ لغويل، سميرة: البيروقراطية في التنظيم، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
- ✓ محمد المهدي، بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- ✓ مختار، رحاب: العوامل السوسيوثقافية لظاهرة العنف لدى الشباب الجامعي؛ حالة الإقامات الجامعية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2010، ص 257.
- ✓ نادية أمين، كاري: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
- ✓ ناصر، قاسمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري؛ دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه.

ثانياً: رسائل الماجستير:

- ✓ أسابع، صباح: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.
- ✓ الطحان، عبد الرزاق احمد: اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين و إبداعاتهم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
- ✓ أمينة، شطي: الثقافة التنظيمية وديناميكية الجماعة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- ✓ بن عون، الزبير: تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

- ✓ حنان، شطبيبي: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.
- ✓ خالدي، محمد: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006.
- ✓ خويلد، موسى: السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- ✓ رتيبي، الفضيل: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1993.
- ✓ غزالي، عادل: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.
- ✓ محمد المهدي، بن عيسى: تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996.
- ✓ همال، عبد المالك: توزيع السلطة وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2014.
- ✓ وهبية، روابح: إشكالية الصدق الأميري لأطروحات ميشال كروزييه، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.

د - المجالات والدوريات:

- ✓ بولكعييات، إدريس: الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين؛ إشكالية العجز المزمّن عن فك الارتباط بالمشروع السياسي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، الصفحات (149-162)، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص 150.
- ✓ دليو، فضيل: معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، من 82-92، ديسمبر 2014، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 85.
- ✓ خريش، عبد القادر: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، الصفحات (573-599)، 2011.
- ✓ دهام، عبد الستار إبراهيم: التنظيم البيروقراطية إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2008.
- ✓ رتيبي، الفضيل و رتيبي، أسماء: عقلنة المنظمات ونظريات التنظيم، مقال منشور بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، الصفحات (12-20)، جوان 2013.
- ✓ لبيض، سالم: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي (مثال تونس)، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 4، جامعة قسنطينة، 2003.

هـ - مواقع الانترنت

- ✓ ويكيبيديا
- ✓ الخضر، احمد إبراهيم: إرشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، مقال منشور على موقع شبكة الوكعة، بتاريخ 2013/3/2، على الرابط: <http://www.alukah.net/web/khdr/0/50431>، تم الاطلاع عليه في 24 ماي 2018، على الساعة 18:03.
- ✓ الكردي، احمد السيد: العمل، مقال منشور في 22 افريل 2013، على موقع كنانة <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/527591>، تم الاطلاع عليه في 29 ماي 2017، على الساعة 19:07.
- ✓ الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC <http://ctc-dz.org>

- ✓ جزايرس: التمثيل النقابي في الجزائر لا يتعدى 22 بالمائة، مقال منشور على الموقع <https://www.djazairess.com/echchaab/10931>، بتاريخ يوم 15 - 10 - 2010، تم الاطلاع عليه في 2018/02/03 على الساعة 21:54.
- ✓ خلاص، كريمة: 59 بالمائة من الموظفين الجدد في المؤسسات العمومية نساء، مقال منشور ببوابة الشروق الالكترونية بتاريخ 2017/11/07 على الرابط: <https://www.echoroukonline.com>، تم الاطلاع عليه في 2018/05/29، على الساعة 16:05.
- ✓ wikipedia
- ✓ Alvin Gouldner's study of The Gypsum Plant: <http://www.analytictech.com/mb119/gouldner.htm>, Observed on September 1, 2017. At 22:02.
- ✓ CNT: **LA GRÈVE, COMMENT ÇA MARCHE ?**, article publié sur <https://cntbesancon.wordpress.com/la-greve-comment-ca-marche-1er-partie/>, vue le 03/02/2018 a 13:31.
- ✓ code de L'Indigénat, Le texte est tiré du site de l'Université de Laval au Québec http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/indigenat_code.htm, vue le 21 01 2018 a 06:55.
- ✓ learn management2: **HAWTHORNE EXPERIMENTS ELTON MAYO**, sur cite <http://www.learnmanagement2.com/eltonmayo.htm>, vue le 07 07 2017 a 15:23
- ✓ Vincent van Vliet: **14 Principles of Management (Fayol)**, Article published in the site-toolshero-, on May 26, 2014, <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> was viewed on July 3, 2017 at 21:30.

و- القوانين والمواثيق

- ✓ الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخ في 1990/02/07، الباب الثالث (ممارسة حق الإضراب)، المواد 24-57.

الملاحق

جامعة - محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

المحددات السوسيو-تنظيمية وعلاقتها بتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في LMD تخصص سوسيولوجيا المؤسسة

ملاحظة: معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، لذا نرجو منكم الاجابة بكل شفافية، نشكركم على تفهمكم

تحت إشراف:

أد رحاب مختار

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بالدراسة البحثية، وبغرض الحصول على القدر الكبير من مصداقية النتائج المحصلة بما يخدم العلم والبحث العلمي ؛ لي كامل الشرف أن اطلب منك التركيز عند الإجابة ووضع الإشارة (x) داخل الخانة الموافقة لإجابتك.

ولأننا لا نهدف من وراء هذا العمل إلا على الحصول على أفضل المعلومات والبيانات، فاني اسمح لنفسي أن أتقدم إليكم بكامل فروض الود و الإخوة برجاء اعتماد الشفافية والصدق والمسؤولية الأخلاقية، ما يحقق الجدية في النتائج والموضوعية المأمولة من هذا البحث العلمي المتواضع.

تقبلوا سلفاً فائق عبارات التقدير والاحترام . وفائق صور الاعتذار عن الاطالة

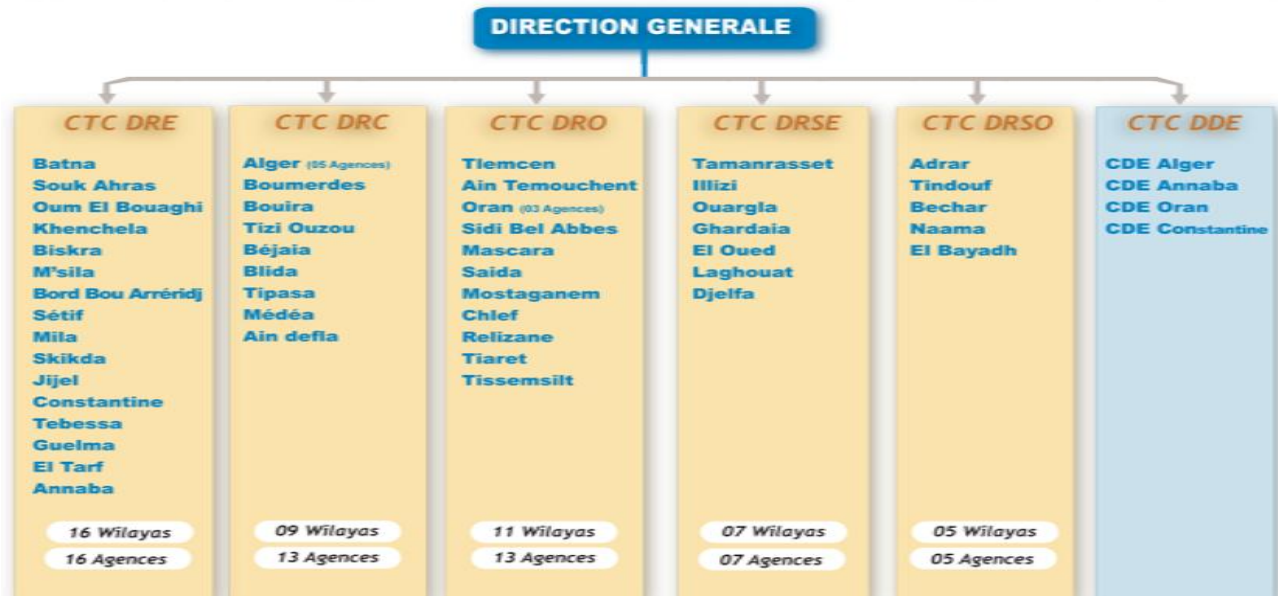
الرقم	الفقرات	التقدير				
		لا أو اف ق بشدة	لا أو اف ق	محايد	أو اف ق	أو اف ق بشدة
المحور الثاني: المحددات التنظيمية (القواعد البيروقراطية)						
07	مراعاة المسؤولين للحدود القانونية في تعاملهم مع العمال وعدم ممارستهم للتعسف					
08	غياب الاختلاف بين المسؤولين في تعاملهم مع العمال					
09	إذا كانت لدي مشكلة أقصد المسؤول المباشر (احترام السلم الإداري)					
10	طاعة العمال للمسؤولة يوازي طاعتهم للمسؤولين من الرجال					
11	التوظيف بالمؤسسة يخضع للآليات القانونية، ولا تدخل فيه الممارسات اللاعقلانية كالجهوية والقرباية (بن عميس) والولاءات للمسؤولين					
12	اعتماد المسؤول في فرضه للنظام على القوانين، وعدم لجوئه إلى عمال من قرابته أو منطقته					
13	تزداد سلطة المسؤول بزيادة صلاحياته، ولا علاقة لسلطته بعوامل أخرى كشخصيته مثلا أو كثرة المواليين له بالمؤسسة					
14	العمال متساوون أمام المسؤول، ولا يتم التفضيل بينهم على أساس قرابي أو جهوي					
15	الاعتقاد بغياب تأثير الوساطات الداخلية أو الخارجية على قرارات المسؤول					
المحور الثالث: المحددات الاجتماعية والثقافية						
16	عدم تعمد مخالفة قوانين العمل في الوكالة انطلاقا من الضمير المهني					
17	لا يعاقب المسؤول العامل في حال الخطأ، بل ينصحه ويتغاضى عنه					
18	تتسم معاملات العمال مع المسؤولين بالود والأخوة					
19	عدم تدخل عنصر القرباية في معاملة المسؤولين للعمال					
20	عدم تتدخل الجهوية في معاملة المسؤولين مع العمال					
21	عدم اضطراب العامل إلى أن يقصد شخص غير مسؤوله المباشر، تربطه به علاقة قرباية أو الجهوية					
22	تشابه تعامل المسؤولين مع العمال داخل العمل وخارجه					
23	غياب مساندة المسؤولين عند الحاجة لتقوية مركزهم داخل المؤسسة، فقط لأنهم من ذوي القرباية أو منطقة السكن					
24	غياب عنصر الجنس في طاعة المسؤوليات من النساء					
25	استشارة المسؤولون بالمؤسسة للعمال في قراراتهم					
26	أعضاء النقابة لا تربطهم علاقة قرباية، ولا ينتمون إلى منطقة واحدة					
27	تضاعف قوة النقابة بزيادة عدد أفرادها داخل الوكالة					
28	تتغير فعالية النقابة بتغير أعضائها					
29	تتغير فعالية النقابة بتغير القائمين على الإدارة					
30	تعامل أعضاء النقابة مع بعضهم كمجموعة من الأصدقاء					
31	غياب اختار الزملاء على أساس القرباية الدموية أو المنطقة السكنية المشتركة					
32	جماعات الزمالة التي تتكون على أساس قرابي أو جهوي تكون أكثر تماسكاً من غيرها					

المحور الرابع: سلطة عمال المستوى الأول الشرعية (سلطة الإدارة)					
33	عدم مخالفة أوامر المسؤولين خوفاً من العقوبات				
34	طاعة المسؤولين لحيازتهم السلطة القانونية الاكبر				
35	استشارة المسؤولين للنقابة في بعض قراراتهم خوفاً من رد فعلها				
36	المسؤولون لا يخشون جماعات الزمالة لفقدانها لأي سلطة يخولها لها القانون				
37	عندما يحدث وان تتخذ جماعة الزملاء قراراً يُخالف قوانين الإدارة، عدم محاولة التمسك بقرار الجماعة، و الأبتعاد عنها خوفاً من الإدارة				
38	عندما يحدث وان تتخذ جماعة الزملاء قراراً يُخالف قوانين الإدارة، محاولة التوفيق، حيث التمسك بالجماعة دون أن ابداء معارضة صريحة للادارة				
المحور الخامس: السلطة القانونية للنقابة					
39	عدم انتماء العمال للنقابة لا يعود لاعتقادهم أنها ليست فعالة أمام سلطة الإدارة				
40	الشعور بالرضا عن أداء النقابة داخل الوكالة				
41	تحقيق النقابة لمكاسب مهمة للعمال				
42	الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، وليس من اجل التحصن ضد قرارات الإدارة				
43	الاعتقاد بضرورة وجود عمل نقابي يحقق توازن للسلطة مع الإدارة				
44	النقابة عاجزة عن فرض إرادتها على الإدارة وتحقيق مكاسب إضافية للعمال				
45	عجز النقابة أمام الإدارة يعود إلى قلة صلاحياتها، وليس إلى ضعف أعضائها				
46	الاقتناع بأفكار النقابة والعمل النضالي هو العامل في تجنيد الأعضاء، ولا يدخل فيها عامل القرابة والجهوية				
المحور السادس: السلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية					
47	تفضيل العمل ضمن جماعة على العمل منفرداً				
48	في أوقات الفراغ (أثناء العمل) أو خارج أوقات العمل، أتصل زملائي				
49	اختيار الزملاء على أساس طبيعة العمل (نفس المستوى الإداري) ومكانه				
50	الانضمام لجماعة الزمالة يؤدي إلى زيادة التماسك والتضامن بين أفرادها				
51	التضامن مع الزملاء في حال وقوع مشكلة				
52	الزمالة بهذا الشكل لا تستطيع مقاومة قرارات الإدارة				
53	لدي من بين زملائي مسؤولون أعلى من منصبي، يساعدوني عند الحاجة				
54	إذا اقتضت الضرورة، لا يخالف زملائي المسؤولون القانون من اجل مساعدتي				
55	شعور أفراد جماعات الزمالة بنوع من الحماية والسلطة داخل الوكالة				
56	وجود الفرد ضمن الجماعة يُغنيه الحاجة إلى المسؤولين أو النقابة				
57	جماعة الزمالة فعالة في حماية أعضائها أكثر من النقابة				
58	كبر عدد أفراد جماعة الزمالة يزيد قوة داخل الوكالة				

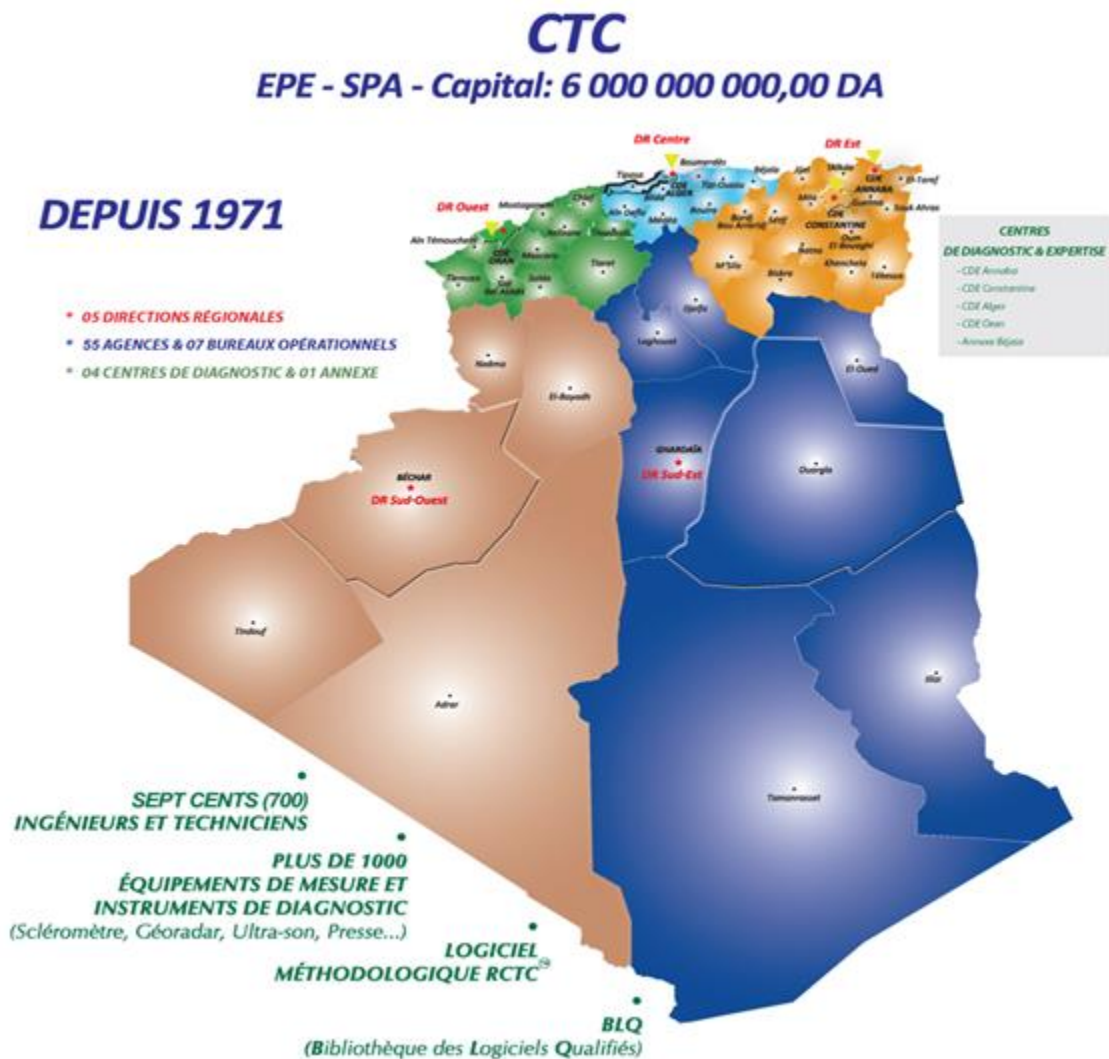
أسئلة المقابلة

- (01) - ما هو سنك ؟
- (02) - ما وظيفتك داخل المؤسسة؟
- (03) - ما مدة عملك داخل المؤسسة؟
- (04) - هل أنت عضو في النقابة؟
- (05) - هل تعتقد أن التزام الأفراد العاملين بقرارات الإدارة يعود فقط إلى خوفهم من العقوبات المترتبة في حال عدم الطاعة؟ أم أن لها علاقة بشخص المسؤول (الولاء)؟
- (06) - في حال ترأستك امرأة مسؤولة هل تطيعها كطاعتك للمسؤولين من الرجال؟
- (07) - هل يلتزم المسؤولون بالقوانين في تعاملهم مع الأفراد؟ أم أنهم يعمدون إلى تجاوزها في حالات معينة؟
- (08) - هل يبدي المسؤولون نوعا من التواضع والتودد لعمال محددين دون غيرهم، أملا في مساندتهم له عند الحاجة؟
- (09) - هل تشعر بميل المسؤول إلى تمييز عمال من قرابته أو من جهته؟
- (10) - هل يستشير المسؤول بعضا من عماله عند اتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغط معين؟
- (11) - هل لك أن تساند مسؤول طلب منك الوقوف إلى جانبه في صراعه داخل الوكالة؟ لم؟
- (12) - هل تعتقد أن المسؤولون متشابهون؛ تزداد قوتهم بزيادة صلاحيتهم ومراكزهم الإدارية؟
- (13) - بماذا تفسر الغزوف عن الانضمام إلى النقابة؟
- (14) - هل ترى منهاجا محددا لانضمام الأفراد إلى النقابة؟ قرابة، جهوية، زمالة... الخ
- (15) - هل تعتقد أن قوة النقابة تكمن في الأعضاء أم في الصلاحيات والقوانين التشريعية ؟
- (16) - هل ترى أن النقابة تستطيع فرض إرادتها -ولو نوعا ما- على الإدارة؟
- (17) - هل تعتقد بوجود جماعات Clan داخل الوكالات متميزة و متماسكة؟
- (18) - ما هو الأساس الذي تتشكل عليه هذه الجماعات؟ قرابة جهوية زمالة... الخ
- (19) - هل لدى هذه الجماعات القدرة على الحفاظ على أعضائها من قرارات الإدارة؟
- (20) - باعتقادك هل تستطيع ترتيب السلطات الثلاث (الإدارة والنقابة وجماعة Clan) من حيث فرضها إرادتها داخل الوكالة؟

Organigramme CTC – EPE - SPA



الملحق (03) الهيكل التنظيمية للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC



الملحق (04) توزع المديريات الجهوية والوكالات المحلية لهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بالجزائر

→ Correlations

الترميز بنجمتين (**) دلالة على وجود ارتباط معنوي قوي عند مستوى الدلالة 0,01

		المسور 2	لا يعاقب المسؤول العامل في حال الخطأ ، بل ينصحه ويتعاضد عنه	لا أعتمد أن الواسطات الداخلية أو الخارجية تؤثر على قرارات المسؤول	العمال متساوون أمام المسؤول، ولا يتم التفضيل بينهم على أساس قرابي أو جهوي	لا يتعامل المسؤولون معي بتعصب ويراعون الحدود القانونية
المسور 2	Pearson Correlation	1	,668**	,774**	,581**	,485**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,005
	N	32	32	32	32	32
لا يعاقب المسؤول العامل في حال الخطأ ، بل ينصحه ويتعاضد عنه	Pearson Correlation	,668**	1	,525**	,479**	,282
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,006	,118
	N	32	32	32	32	32
لا أعتمد أن الواسطات الداخلية أو الخارجية تؤثر على قرارات المسؤول	Pearson Correlation	,774**	,525**	1	,202	,299
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,266	,097
	N	32	32	32	32	32

الملحق (05) الارتباط المعنوي لفقرات المحور الثاني بمحورها على البرنامج SPSS

		المسور 3	تُعر بالرضا عن أداء القادة داخل الوكالة	عدم انتماء العمال للقادة لا يعود لاعتقادهم أنها ليست فعالة أمام سلطة الإدارة	الإقناع والمعمل القادى هو العامل فى تحديد الأعضاء ، وليس من أجل التمكن من قرارات الإدارة	الإقناع والمعمل القادى هو العامل فى تحديد الأعضاء ، وليس من أجل التمكن من قرارات الإدارة	أعضاء القادة لا تربطهم علاقة فريدة، ولا ينتمون إلى منطقة واحدة	يستمر المسؤولون لفائدة في بعض قراراتهم عوضاً من رد فعلها
المسور 3	Pearson Correlation	1	,728**	,660**	,688**	,709**	,577**	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
تُعر بالرضا عن أداء القادة داخل الوكالة	Pearson Correlation	,728**	1	,457**	,636**	,422*	,283	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,000	,016	,117	,003
	N	32	32	32	32	32	32	32
عدم انتماء العمال للقادة لا يعود لاعتقادهم أنها ليست فعالة أمام سلطة الإدارة	Pearson Correlation	,660**	,457**	1	,501	,522**	,274	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,004	,002	,129	,004
	N	32	32	32	32	32	32	32
الإقناع بالمعمل القادى والمعمل القادى هو العامل فى تحديد الأعضاء ، وليس من أجل التمكن من قرارات الإدارة	Pearson Correlation	,688**	,636**	,501	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004				
	N	32	32	32	32			
الإقناع بالمعمل القادى والمعمل القادى هو العامل فى تحديد الأعضاء ، وليس من أجل التمكن من قرارات الإدارة	Pearson Correlation	,709**	,422*	,522**		1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,002	,000			
	N	32	32	32	32	32		
أعضاء القادة لا تربطهم علاقة فريدة، ولا ينتمون إلى منطقة واحدة	Pearson Correlation	,577**	,283	,274	,455**	,587**	1	,560**
	Sig. (2-tailed)	,001	,117	,129	,009	,000		,001
	N	32	32	32	32	32	32	32
يستمر المسؤولون لفائدة في بعض قراراتهم عوضاً من رد فعلها	Pearson Correlation	,747**	,514**	,498**	,348	,473**	,560**	1
	Sig. (2-tailed)							
	N	32	32	32	32	32	32	32

الملحق (06) الارتباط المعنوي لفقرات المحور الثالث بمحورها على البرنامج SPSS

→ Correlations

		Correlations			
		المسور 4	اختار زمائتي على أساس طبيعة العمل (نفس المستوى الإداري) ومكانه	عندما يحدث وإن تنفذ جماعة الزملاء قراراً يُخالف قوانين الإدارة، لا أحاول التمسك بقرار الجماعة، وأتخذ منها خوفاً من الإدارة	إذا اقتضت الضرورة، لا يخالف زمائتي المسؤولون القانون من أجل مساعدتي
المسور 4	Pearson Correlation	1	,657**	,518**	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
	N	32	32	32	32
اختار زمائتي على أساس طبيعة العمل (نفس المستوى الإداري) ومكانه	Pearson Correlation	,657**	1	,154	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000		,400	,001
	N	32	32	32	32
عندما يحدث وإن تنفذ جماعة الزملاء قراراً يُخالف قوانين الإدارة، لا أحاول التمسك بقرار الجماعة، وأتخذ منها خوفاً من الإدارة	Pearson Correlation	,518**	,154	1	,371*
	Sig. (2-tailed)	,002	,400		,037
	N	32	32	32	32
إذا اقتضت الضرورة، لا يخالف زمائتي المسؤولون القانون من أجل مساعدتي	Pearson Correlation	,647**	,573**	,371*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,037	

الترميز بنجمتين (**) دلالة على وجود ارتباط معنوي قوي عند مستوى الدلالة 0,001

الملحق (07) الارتباط المعنوي لفقرات المحور الرابع بمحورها على البرنامج SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	52

Item-Total Statistics			
Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
لا أتخذ مخالفة لقوانين العمل في الوكالة (تخطئ) من	178	0.816	,818

مجموع المتغيرات (أسئلة الاستمارة) 52 من 57، وذلك بعد استبعاد أسئلة البيانات العامة الخمس (السن، الجنس، الوظيفة، الخبرة، العضوية في النقابة)

معامل الارتباط الفأ كرونباخ 0.816

الملحق (08) قيمة معامل الثبات الفأ كرونباخ على البرنامج SPSS

مدة عمل المبحوث بالمؤسسة * سن المبحوث Crosstabulation

		سن المبحوث					Total
		من 25 إلى 30 سنة	من 31 إلى 35 سنة	من 36 إلى 40 سنة	من 41 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
مدة عمل المبحوث بالمؤسسة	أقل من 3 سنوات	Count	9	6	1	0	16
		% within المبحوث بالمؤسسة	56,3%	37,5%	6,3%	0,0%	100,0%
		% within سن المبحوث	36,0%	13,6%	1,5%	0,0%	10,0%
		% of Total	5,6%	3,8%	0,6%	0,0%	10,0%
	من 4 - 7 سنة	Count	14	24	7	1	46
		% within المبحوث بالمؤسسة	30,4%	52,2%	15,2%	2,2%	100,0%
		% within سن المبحوث	56,0%	54,5%	10,3%	5,0%	28,8%
		% of Total	8,8%	15,0%	4,4%	0,6%	28,8%
	من 8 - 11 سنة	Count	2	14	59	6	82
		% within المبحوث بالمؤسسة	2,4%	17,1%	72,0%	7,3%	100,0%
		% within سن المبحوث	8,0%	31,8%	86,8%	30,0%	51,3%
		% of Total	1,3%	8,8%	36,9%	3,8%	51,3%
	أكثر من 12 سنة	Count	0	0	1	13	16
		% within المبحوث بالمؤسسة	0,0%	0,0%	6,3%	81,3%	100,0%
		% within سن المبحوث	0,0%	0,0%	1,5%	65,0%	66,7%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,6%	8,1%	10,0%
	Total	Count	25	44	68	20	160
		% within المبحوث بالمؤسسة	15,6%	27,5%	42,5%	12,5%	100,0%

الملحق(09) توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة على البرنامج SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	167,245 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	140,959	12	,000
Linear-by-Linear Association	73,466	1	,000
N of Valid Cases	160		
a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.			

الملحق(10) الدلالة الإحصائية لاختبار (كاي تربيع) χ^2 لمتغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة على البرنامج SPSS

Symmetric Measures				
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	,680	,042	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,751	,042	,000 ^c
N of Valid Cases		160		
a. Not assuming the null hypothesis.				
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.				
c. Based on normal approximation.				

الملحق(11) الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان لمتغيري السن ومدة العمل بالمؤسسة على

البرنامج SPSS

المستوى التعليمي للمبحوث * وظيفة المبحوث داخل المؤسسة Crosstabulation

		وظيفة المبحوث داخل المؤسسة				Total
		اطار سامي	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
المستوى التعليمي للمبحوث	متوسط	Count	0	0	12	12
		% within المستوى التعليمي للمبحوث	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within وظيفة المبحوث داخل المؤسسة	0,0%	0,0%	24,0%	7,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	7,5%	7,5%
	ثانوي	Count	0	0	1	37
		% within المستوى التعليمي للمبحوث	0,0%	0,0%	2,7%	100,0%
		% within وظيفة المبحوث داخل المؤسسة	0,0%	0,0%	7,7%	23,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,6%	23,1%
	جامعي	Count	17	80	12	111
		% within المستوى التعليمي للمبحوث	15,3%	72,1%	10,8%	100,0%
		% within وظيفة المبحوث داخل المؤسسة	100,0%	100,0%	92,3%	69,4%
		% of Total	10,6%	50,0%	7,5%	69,4%
Total		Count	17	80	13	160
		% within المستوى التعليمي للمبحوث	10,6%	50,0%	8,1%	100,0%
		% within وظيفة المبحوث داخل المؤسسة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	10,6%	50,0%	8,1%	100,0%

الملحق (12) توزيع أفراد العينة حسب متغيري المستوى التعليمي والوظيفة على البرنامج SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	146,721 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	173,865	6	,000
Linear-by-Linear Association	106,402	1	,000
N of Valid Cases	160		

الملحق (13) الدلالة الإحصائية لاختبار (كاي تربيع) χ^2 لمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة على البرنامج SPSS

Symmetric Measures			
		Value	Asymptotic Standard Error ^a
Interval by Interval	Pearson's R	,818	,020
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,842	,026
N of Valid Cases		160	

الملحق (14) الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان لمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة على

البرنامج SPSS

جنس المبحوث * عضوية المبحوث في النقابة Crosstabulation

		عضوية المبحوث في النقابة		Total	
		نعم	لا		
جنس المبحوث	ذكر	Count	86	58	144
		% within جنس المبحوث	59,7%	40,3%	100,0%
		% within عضوية المبحوث في النقابة	87,8%	93,5%	90,0%
		% of Total	53,8%	36,3%	90,0%
	انثى	Count	12	4	16
		% within جنس المبحوث	75,0%	25,0%	100,0%
		% within عضوية المبحوث في النقابة	12,2%	6,5%	10,0%
		% of Total	7,5%	2,5%	10,0%
Total	Count	98	62	160	
	% within جنس المبحوث	61,3%	38,8%	100,0%	
	% within عضوية المبحوث في النقابة	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	61,3%	38,8%	100,0%	

الملحق (15) توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والعضوية في النقابة على البرنامج SPSS

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,416 ^a	1	,234		
Continuity Correction ^b	,846	1	,358		
Likelihood Ratio	1,496	1	,221		
Fisher's Exact Test				,288	,180
Linear-by-Linear Association	1,407	1	,236		
N of Valid Cases	160				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,20.					
b. Computed only for a 2x2 table					

الملحق (16) الدلالة الإحصائية لاختبار (كاي تربيع) χ^2 لمتغيري الجنس والعضوية في النقابة على البرنامج SPSS

Symmetric Measures				
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	,094	,072	1,188
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,094	,072	1,188
N of Valid Cases		160		
a. Not assuming the null hypothesis.				
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.				
c. Based on normal approximation.				

الملحق (17) الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان لمتغيري الجنس والعضوية في النقابة على

البرنامج SPSS

Correlations			
		المحددات البيروقراطية	سلطة الإدارة التشريعية
المحددات البيروقراطية	Pearson Correlation	1	,752
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160
سلطة الإدارة التشريعية	Pearson Correlation	,752	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	160	160

الملحق (18) معامل الارتباط (بيرسون) بين المحددات البيروقراطية والسلطة التشريعية على البرنامج SPSS

Correlations			
		المحددات البيروقراطية	سلطة الإدارة التشريعية
Spearman's rho	المحددات البيروقراطية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	160
	سلطة الإدارة التشريعية	Correlation Coefficient	,875
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	160

الملحق (19) معامل الارتباط الرتي (سبيرمان) بين المحددات البيروقراطية والسلطة التشريعية على البرنامج SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,493 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	94,687	9	,000
Linear-by-Linear Association	3,651	1	,056
N of Valid Cases	160		

الملحق (20) اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2) بين المحددات البيروقراطية والسلطة الشرعية على البرنامج SPSS

Correlations			
		المحددات السوسيوثقافية	سلطة الإدارة الشرعية
المحددات السوسيوثقافية	Pearson Correlation	1	,151
	Sig. (2-tailed)		,057
	N	160	160
سلطة الإدارة الشرعية	Pearson Correlation	,151	1
	Sig. (2-tailed)	,057	
	N	160	160

الملحق (21) معامل الارتباط (بيرسون) بين المحددات السوسيو-ثقافية وسلطة الإدارة الشرعية على البرنامج SPSS

Correlations				
			المحددات السوسيوثقافية	سلطة الإدارة الشرعية
Spearman's rho	المحددات السوسيوثقافية	Correlation Coefficient	1,000	,370
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	160	160
	سلطة الإدارة الشرعية	Correlation Coefficient	,370	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	160	160

الملحق (22) معامل الارتباط الرتي (سبيرمان) بين المحددات السوسيو-ثقافية وسلطة الإدارة الشرعية على

البرنامج SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,738 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	86,707	6	,000
Linear-by-Linear Association	3,628	1	,057
N of Valid Cases	160		

الملحق (23) اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2) بين المحددات السوسيو-ثقافية وسلطة الإدارة الشرعية على

البرنامج SPSS

Correlations			
		المحددات البيروقراطية	السلطة القانونية للنقابة
المحددات البيروقراطية	Pearson Correlation	1	,310
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160
السلطة القانونية للنقابة	Pearson Correlation	,310	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	160	160

الملحق (24) معامل الارتباط (بيرسون) بين المحددات البيروقراطية و السلطة القانونية للنقابة على البرنامج SPSS

Correlations				
			المحددات البيروقراطية	السلطة القانونية للنقابة
Spearman's rho	المحددات البيروقراطية	Correlation Coefficient	1,000	,473
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	160	160
	السلطة القانونية للنقابة	Correlation Coefficient	,473	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	160	160

الملحق (25) معامل الارتباط الرتي (سبيرمان) بين المحددات البيروقراطية و السلطة القانونية للنقابة

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	145,405 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	83,882	12	,000
Linear-by-Linear Association	15,283	1	,000
N of Valid Cases	160		

الملحق (26) اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2) بين المحددات البيروقراطية و السلطة القانونية للنقابة

Correlations			
		المحددات السوسيوثقافية	السلطة القانونية للنقابة
المحددات السوسيوثقافية	Pearson Correlation	1	,793
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160
السلطة القانونية للنقابة	Pearson Correlation	,793	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	160	160

الملحق (27) معامل الارتباط (بيرسون) بين المحددات السوسيو-ثقافية و السلطة القانونية للنقابة على البرنامج

SPSS

Correlations				
			المحددات السوسيوثقافية	السلطة القانونية للنقابة
Spearman's rho	المحددات السوسيوثقافية	Correlation Coefficient	1,000	,828
		Sig. (2-tailed)	,	,004
		N	160	160
	السلطة القانونية للنقابة	Correlation Coefficient	,828	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,
		N	160	160

الملحق (28) معامل الارتباط الرتي (سبيرمان) بين المحددات السوسيو-ثقافية و السلطة القانونية للنقابة

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,729 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	37,097	8	,000
Linear-by-Linear Association	13,665	1	,000
N of Valid Cases	160		

الملحق (29) اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2) بين المحددات السوسيو-ثقافية والسلطة القانونية للنقابة على

البرنامج SPSS

Correlations			
		المحددات السوسيوثقافية	السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية
المحددات السوسيوثقافية	Pearson Correlation	1	,888
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160
السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية	Pearson Correlation	,888	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	160	160

الملحق (30) معامل الارتباط (بيرسون) بين المحددات السوسيوثقافية والسلطة غير الرسمية للجماعات

الاجتماعية على البرنامج SPSS

Correlations			
			السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية
Spearman's rho	المحددات السوسيوثقافية	Correlation Coefficient	,819
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	160
	السلطة غير الرسمية للجماعات الاجتماعية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,
		N	160

الملحق (31) معامل الارتباط (سبيرمان) بين المحددات السوسيوثقافية والسلطة غير الرسمية للجماعات

الاجتماعية على البرنامج SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	191,014 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	69,364	8	,000
Linear-by-Linear Association	1,229	1	,268
N of Valid Cases	160		

الملحق (32) اختبار مربع كاي للاستقلالية (χ^2) بين المحددات السوسيوثقافية والسلطة غير الرسمية للجماعات

الاجتماعية على البرنامج SPSS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار شيجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
مجلة العلوم الاجتماعية
ر.ت.م.د: 6752-2111 ر.ت.م: 6090-2602

الأغواط في : 2018/02/14

رقم: 66 / م.ع.أ.ج/ 2018.

شهادة نشر مقال بمجلة
العلوم الاجتماعية

الأستاذ (ة) : بن الطاهر حمزة
جامعة: محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
أ.الدكتور (ة) : رحاب مختار
جامعة: محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.

تحية طيبة وبعد :
إشارة لبحثكم المقدم للنشر في مجلة العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة عمار شيجي بالأغواط، الجزائر
والموسوم بـ :

" المحددات السوسيوثقافية و علاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة."
يُسعدنا أن أعلمكم بأن هذا البحث تم عرضه على الخبرة و لجنة القراءة و قد حظي بالقبول و قد تم نشره في العدد
28 من مجلّة العلوم الاجتماعية بالبوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) وكذا موقع الجامعة بإذن الله.
تقبلوا قائق التقدير والاحترام.

رئيس التحرير



مجلة العلوم الاجتماعية - Revue des Sciences Sociales
E-mail : rds@lagh-univ.dz / Fax : (+213) 20445438
ASJP: <http://www.asjp.cerist.dz/en/PrésentationRevue/385>
Site Université de Laghouat : http://www.lagh-univ.dz/?page_id=8278

الملحق (33): شهادة نشرالمقال

ملخص الدراسة

المخلص :

المحددات السوسيو-تنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

يعد القلق السوسيولوجي الذي يعتري الباحثين في ما يتعلق بطبيعة القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة الجزائرية، و التي توحى في غالبيتها إلى تشابك و تعقد موضوع السلطة التنظيمية فيها موضوعاً هاماً للدراسات السوسيو-إدارية حين تدل بيانات و مؤشرات السلطة إلى توزعها بين عديد الكتل الاجتماعية داخل التنظيم وعدم تركيزها عند مستوى إداري دون آخر؛ فبين السلطة الشرعية للمدراء ورؤساء المصالح من جهة، والسلطة القانونية للنقابة من جهة ثانية، والسلطة غير الرسمية للجماعات غير الرسمية من جهة ثالثة ترتسم الهندسة البيانية للسلطة عموماً داخل المؤسسة الجزائرية رغم اختلاف وتباين نقاط إحداثيتها وسقوف منحنياتها.

والأكيد حسب الرؤى الإستراتيجية للتنظيم الإداري فان لكل جماعة اجتماعية داخل التنظيم مجالاً للمناورة السلطوية تحاول فيها اكتساب هامشاً إضافياً لما تملكه من سلطة خاصة يسمح لها بالمغالبة و بسط النفوذ، مستخدمة أرسدتها الذاتية سواء التنظيمية التي يمنحها لها التنظيم البيروقراطي أو السوسيو-ثقافية كمنطلقات للفعل الاجتماعي لدى الأفراد داخل التنظيم، وهي في الأساس محددات أصيلة وواقعية تمثل نقاطاً مرجعيةً تتماهى والخط البياني للسلطة التنظيمية العامة داخل التنظيم.

من هذا المنطلق انتهت **إشكالية** دراستنا إلى الاستفهام المعرفي التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المحددات

السوسيو-تنظيمية وتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟ و الذي نفرع هو الآخر إلى **الأسئلة الجزئية** التالية:

01- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية بممارسة السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول(المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية ؟

02- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة الشرعية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية ؟

03- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين محددات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية ؟

كما وجهت الأطروحة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية تتناسب والبناء المنهجي للدراسة هي:

- **الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات السوسيو-تنظيمية وتوزيع السلطة

التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

- **الفرضيات الفرعية:**

01 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية و

السلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول(المدراء ورؤساء المصالح) داخل المؤسسة الجزائرية.

02- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو-ثقافية في ممارسة السلطة

الشرعية لدى النقابة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تمارس النقابة سلطة شرعية تستمدّها من قوانين وتشريعات العمل،

وكذلك من تجذر البعد الاجتماعي والثقافي لأعضائها.

03- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين محددات الأفراد السوسيو-ثقافية والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أن للجماعات غير الرسمية سلطة غير شرعية تمارسها من خلال أفراد تحكمهم روايتهم الاجتماعية والثقافية.

في جزئية **تحديد مفاهيم الدراسة** تمت معالجة العديد من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة كـ : المحددات/ السلطة التنظيمية/ السلطة الرسمية وغير الرسمية/ الجماعات الرسمية/ النقابة/ الجماعات غير الرسمية..... ولأن دراستنا خطوة في مسار التراكمية العلمية فقد تعاطت الدراسة مع دراستين أجنبيتين وست (06) دراسات وطنية **كدراسات سابقة**. وفي سياق **المقاربات النظرية** تم اعتماد المقاربة الإستراتيجية لميشيل كروزيه والثقافية لرونو سانسوليو كتوجه نظري لفهم آليات توزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

في **الفصل الثاني** للجانب النظري للدراسة الموسوم بـ "دراسة سوسيو - نظرية للتنظيم" عالج الباحث بالسرد والتحليل الشامل مكونات التنظيم البيروقراطية والاجتماعية، ليصل في مرحلة متقدمة إلى تناول معادلات الفعل الاجتماعي الممارس للسلطة بين شرعية الإدارة وعمومية الضبط الاجتماعي،

في **الفصل الثالث** الذي حمل عنوان "دراسة سوسيو - تحليلية للسلطة التنظيمية" تطرقت الدراسة إلى المقاربة السوسيولوجية للسلطة داخل التنظيمات من حيث المفهوم والتأصيل والتطور، ثم العلاقة النسقية بين التنظيم والبناء الاجتماعي تحت العنوان الفرعي السلطة التنظيمية بين جدلية النسق التنظيمي والمظهر السوسيو-ثقافي.

أخذ الجانب الميداني للدراسة فصلان متتاليان رابع و خامس عنوانا بـ: "الإطار المنهجي للدراسة" و" عرض البيانات وتفسير النتائج"، ولأن الدراسة ذات طابع تشخيصي وصفي فقد اعتمدت المنهج الوصفي الكمي التحليلي كمنهج أصيل للدراسة، بأدواته المعروفة استمارة استبيان التي احتوت 58 بنداً و دليل المقابلة الذي عالج 20 سؤالاً. فيما يخص **مجتمع البحث** فقد تمثل في جميع الأفراد العاملين بالهيئة الوطنية للرقابة والبناء CTC على كامل التراب الإقليمي للجزائر بمختلف مواقعهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية، البالغ عددهم 1555، و نظراً لشساعة هذا المجتمع واستحالة اعتماد الحصر الشامل اقتضى الأمر استخدام أسلوب المعاينة المرحلية (العنقودية) التي انتهت إلى عينة نهائية متمثلة في 160 مفردة من 13 ولاية تمثل 10.28 % من مجتمع البحث .

وباستخدام مجموعة من البرامج والمقاييس الإحصائية كـ : - البرنامج الإحصائي SPSS VERSION24/ البرنامج الإحصائي Microsoft Office Excel 2007/ مقاييس النزعة المركزية/ مقاييس التشتت/ اختبار مربع كاي للاستقلالية/ معامل الارتباط الرتبى سيرمان/ معامل الارتباط بيرسون/ معامل الانحدار الخطي المتعدد/ معامل الانحدار الخطي البسيط، تمت معالجة البيانات الكمية عبر ثلاث مراحل: 01- الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة 02- المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين 03- سبر غور العلاقات بين متغيرات الدراسة.

في مرحلة متقدمة من هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة التي انتهت إلى صحتها بدرجات متفاوتة، الأمر الذي ساقنا إلى القول بصحة الفرضية العامة.

ولأن الدراسة ذات طابع تشخيصي لا تعالج حالة باتولوجية في التنظيم فقد اكتفت بمجموعة من الاستنتاجات دون التوصيات نذكرها في :

01- تتخذ المغالبة السلطوية بين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم القرارات الإدارية ميداناً لها.

- (02) - تتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية بين ثلاث أطر رئيسية: السلطة الشرعية للإدارة، السلطة القانونية للنقابات، والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية.
- (03) - سعي الجماعات السلطوية في مغالبتها للجماعات الاجتماعية الشريكة لها في التنظيم إلى بناء استراتيجياتها السلطوية من خلال التركيز على هوامش التنظيم غير المتوقعة (مناطق الشك واللايقين) واستخدام أرسدها الذاتية (القانونية والسوسيو-ثقافية) جعل موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع العسوية على القياس والتحديد.
- (04) - تتحكم في السلطة التنظيمية محددات بيروقراطية قانونية تتعلق بالتنظيم نفسه وأخرى سوسيو-ثقافية مرتبطة بالأفراد.
- (05) - نظريات الفعل الاجتماعي هو السياق السوسولوجي الأمثل والبوتقة النظرية الأصلح للتعاطي مع موضوع توزع السلطة التنظيمية، حيث مؤشرات (الممارسة والقدرة على الحشد وفرض الإرادة...) مرتبطاً بالأفعال الاجتماعية للأفراد التي تتجلى خلفياتهم الثقافية واستعداداتهم النفسية والاجتماعية المنمطة لسلوكياتهم السلطوية.
- (06) - لا يمكن فهم المسار السلطوي للجماعات داخل التنظيم إلا من خلال استنتاج البناءات التقليدية المفردة للقيم والمعايير الضابطة لممارسات الأفراد.
- (07) - الهامش الأكبر للسلطة التنظيمية داخل وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC الجزائر هي بيد الإدارة الرسمية والشرعية.
- (08) - الهامش الأكبر للسلطة التنظيمية الشرعية التي توفرها القواعد والقوانين التنظيمية للمسؤول، وفي غياب جناح سلطوي منافس جعلته في غنى عن الحاجة إلى استدعاء أرسده السوسيو-ثقافية.
- (09) - احتكار المسؤولين للسلطة الرسمية أدى إلى انتشار ثقافة الولاء والخنوع والشخصنة.
- (10) - القيم والمعايير التقليدية (القرباة والجهوية والإيديولوجيا) قيم مهمة أو -في أفضل الأحوال- ضعيفة في معادلة السلطة التنظيمية (في شقها غير الرسمي) داخل الوكالات و عند كامل الجماعات السلطوية (الإدارة، النقابة، الجماعات غير الرسمية).
- (11) - غياب فعالية الأدوات السلطوية (الاحتجاج، الاعتصام، الإضراب...) لدى النقابة التي تخولها لها القوانين والقواعد البيروقراطية جعل منها الحلقة الأضعف في مضمار المغالبة السلطوية مع الإدارة.
- (12) - انضمام الأفراد للنقابة (الوحيدة بالوكالة) أساسه القيم البراغمية (التحصن ضد قرارات الإدارة أو تحقيق مكاسب شخصية) أو قيم الزمالة (غياب قيم القرباة والجهوية والإيديولوجيا... وغيرها من القيم الكلاسيكية المعروفة لدى الباحثين).
- (13) - السلطة التنظيمية غير الشرعية للجماعات غير الرسمية Clan هي الوجه الأكثر غموضاً والأكثر تضارباً للسلطة التنظيمية داخل الوكالات، حيث تتمايز من وكالة إلى أخرى حسب البيئة الاجتماعية الحاضرة.
- (14) - الانضمام إلى الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم هو نفس أساس انضمامهم إلى النقابة (البراغمية والزمالة).
- (15) - الظروف الجيو-مهنية (طبيعة الوكالات و نوعية العاملين) لوكالات CTC أضعف البعد غير الرسمي داخلها.
- (16) - يوجد تحالف ضمني بين السلطة القانونية للنقابة والسلطة غير الشرعية للجماعات غير الرسمية -إن وجدت- في مجابهة سلطة الإدارة الشرعية.
- وفي الأخير خلصت الدراسة إلى خاتمة نهائية توجز مراحل الدراسة الإمبريقية.

Résumé:

Les déterminants socio-organisationnels et leurs relation avec la répartition du pouvoir organisationnel au sein de l'entreprise algérienne

La préoccupation sociologique des chercheurs concernant la nature des décisions administratives au niveau de l'entreprise algérienne, qui inspiré le plus souvent le chevauchement et la complexité du sujet du pouvoir organisationnel, est un sujet important pour les études socio-administratives lorsque les données et les indicateurs du pouvoir indiquent leur répartition entre les différents masses sociaux au sein de l'organisation et le non-concentration au niveau administratif mais pas l'autre, entre le pouvoir légitime des directeurs et chefs de services d'une part, et le pouvoir réglementaire de syndicat d'autre part, et le pouvoir informel des groupes informels de troisième part décrivant l'architecture graphique du pouvoir en général au sein de l'entreprise algérienne, malgré la différence et la distinction de ses points coordonnées et les plafonds de ses courbes.

Conformément selon les visions stratégiques de l'organisation administrative, chaque groupe social au sein de l'organisation dispose d'un espace de manœuvre de pouvoir dans lequel il tente d'acquérir une marge supplémentaire pour sa propre pouvoir, ce qui lui permet de La prédominance et d'étendre son influence, en utilisant sa propre auto-atouts que ce soit organisationnels ce que l'organisation bureaucratique leur donne ou socioculturelles en tant que point de départ de l'action sociale des individus au sein de l'organisation, qui sont essentiellement des déterminants authentiques et réalistes représentent des points de référence similitudes à la charte de pouvoir organisationnel générale au sein de l'organisation.

A partir de ce point de vue, **la problématique** de notre étude se terminait par la question de savoir suivante: existe-t-il une relation statistiquement significative entre les déterminants socio-organisationnels et la répartition du pouvoir organisationnel au sein de l'entreprise algérienne? Qui est également divisé en les **questions partielles** suivantes:

01- Existe-t-il une corrélation statistiquement significative entre les règles bureaucratiques et les déterminants des individus socioculturels en exerçant le pouvoir légitime des travailleurs de premier niveau (directeurs et chefs de services) au sein de l'entreprise algérienne?

02- Existe-t-il une corrélation statistiquement significative entre les règles bureaucratiques et les déterminants des individus socioculturels dans l'exercice de pouvoir réglementaire de syndicat au sein de l'entreprise algérienne?

03- Existe-t-il une corrélation statistiquement significative entre les déterminants des individus socioculturels et le pouvoir informel des groupes informels au sein de l'entreprise algérienne?

La thèse a également présenté une hypothèse générale et trois sous-hypothèses qui correspondent à la structure méthodologique de l'étude:

- **Hypothèse générale:** Il existe une corrélation statistiquement significative entre les déterminants socio-organisationnels et la répartition du pouvoir organisationnel au sein de l'entreprise algérienne.

- Sous-hypothèses:

01-il existe une corrélation statistiquement significative entre les règles bureaucratiques et les déterminants des individus socioculturels en exerçant l'autorité légitime des travailleurs de premier niveau (directeurs et chefs de services) au sein de l'entreprise algérienne.

02- il existe une corrélation statistiquement significative entre les règles bureaucratiques et les déterminants des individus socioculturels dans l'exercice de pouvoir réglementaire de syndicat au sein de l'entreprise algérienne, là où le syndicat exerce un pouvoir réglementaire découlant des lois et de la législation du travail, ainsi que de la dimension sociale et culturelle de ses membres.

03- il existe une corrélation statistiquement significative entre les déterminants des individus socioculturels et le pouvoir informel des groupes informels au sein de l'entreprise algérienne, En tant que groupes informels ont du pouvoir informel exercé par des individus régis par leurs résidus sociaux et culturels.

Lors de la **définition des concepts de l'étude**, de nombreux concepts et termes directement liés au sujet de l'étude ont été abordés comme: déterminants / pouvoir organisationnel / pouvoir formel et informel / groupes formels/syndicat/ groupes informels Et parce que notre étude est une étape dans la voie de l'accumulation scientifique, l'étude a été traitée à travers deux(02) études étrangères et six (06)études nationales comme **des études précédentes**. dans le contexte des **approches théoriques**, l'approche stratégique de Michel Crosier et culturelle de Renaud Sainsaulieu a été adoptée en tant qu'approche théorique pour comprendre les mécanismes de répartition du pouvoir organisationnel au sein de l'entreprise algérienne.

Dans le **deuxième chapitre** de la partie théorique de l'étude qui intitulée "**Etude socio-théorique de l'organisation**", le chercheur a traité du récit et de l'analyse générale des composants d'organisation bureaucratique et sociale, arrive à un stade avancé à l'aborder les équations de l'acte social pour l'exorcisant de pouvoir **entre la légitimité de l'administration et la généralité de discipline sociale**.

Dans **le troisième chapitre** intitulé «**Étude socio-analytique du pouvoir organisationnel**», l'étude portait sur **l'approche sociologique du pouvoir au sein des organisations** d'où termes de concept, d'enracinement et de développement, puis sur la relation systématique entre organisation et construction sociale sous le sous-titre du **pouvoir organisationnel entre la dialectique de la structure organisationnelle et l'apparence socioculturelle**.

Le **partie empirique** a pris deux chapitre successives **quatrième et cinquième** intitulés "Le **cadre méthodologique de l'étude**", "**Présentation des données et interprétation des résultats**". Et autant que l'étude est de nature diagnostique descriptive, elle a adopté une **méthode** descriptive quantitative analytique comme méthode d'étude originale, avec ses outils bien connus comprenaient **un questionnaire** contient 58 éléments et un **guide d'entrevue**, qui comportait 20 questions. **La communauté de la recherche** est représentée l'ensemble des individus employés chez CTC sur l'ensemble du territoire régional algérien, à tous les niveaux organisationnels et administratifs, leur nombre est 1555. En raison de la taille de cette communauté et de l'impossibilité d'adopter l'inventaire complet, L'utilisation de la méthode d'**échantillonnage aléatoire en grappe** doit être nécessaire, qui a abouti à un échantillon final de 160 éléments de 13 wilayas représentant 10,28% de la communauté de recherche.

Et avec l'utilisation d'un ensemble de **programmes statistiques et de mesures** comme suit:
- Programme statistique SPSS VERSION24 / Programme statistique Microsoft Office Excel 2007 / Mesures de centralisme / Mesures de dispersion / Test d'indépendance en Chi-carré / Coefficient de corrélation de Sperman / Coefficient de corrélation de Pearson / Coefficient de régression multiple / Coefficient de régression linéaire simple, les données quantitatives ont été traitées en trois étapes: 01- **Caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon de l'étude**. 02- **Traitement statistique des réponses des répondants**. 03 **Exploration des relations entre les variables de l'étude**.

Au stade avancé de ce chapitre, les hypothèses de l'étude ont été testées et ont été réalisées à des degrés divers, Ce qui nous a amené à dire **la validité de l'hypothèse générale**.

Comme l'étude est de nature diagnostique et ne traite pas du cas pathologique au sein de l'organisation, elle a été limitée à un ensemble de **conclusions** sans les recommandations mentionnées dans:

01- La domination de pouvoir dans les groupes sociaux au sein de l'organisation prend les décisions administratives comme un domaine pour elles.

02- le pouvoir organisationnel indiquent leur répartition entre trois cadres officiels; le pouvoir légitime des directeurs et chefs de services, le pouvoir réglementaire de syndicat, le pouvoir informel des groupes informels.

03- La tendance des groupes de pouvoir à organiser leurs propres stratégies pouvoir en se focalisant sur les marges Inattendus de l'organisation (zones de doute et d'incertitude) et

l'utilisation de leurs propres atouts (juridiques et socioculturelles) a rendu difficile la mesure et l'identification du sujet de le pouvoir organisationnel.

04- le pouvoir organisationnel a été contrôlé par des déterminants d'une bureaucratie juridique liée à l'organisation elle-même et autre socioculturelles liés à des individus.

05- Les théories de l'action sociale constituent le contexte sociologique optimal et le meilleur creuset théorique pour traiter de le sujet de la répartition du pouvoir organisationnel, ses indicateurs (Pratique et capacité à rassemblement et à imposer la volonté...) sont directement liés aux actions sociales d'individus qui traduisent leurs antécédents culturels et leurs atouts psychosociales qui rendent leur comportement stéréotypé vis à vis le pouvoir.

06) Parcours de pouvoir des groupes au sein de l'organisation ne peut être comprise qu'en interroger les constructions traditionnelles qui produisent les valeurs et les normes gouverne les pratiques individuelles.

07- La plus grande marge de pouvoir organisationnel au sein des agences de CTC Algérie est entre les mains de l'administration officielle et de la légitimité.

08- La marge plus grande de pouvoir organisationnel légitime fournie par les règles et réglementations officielles de responsable, et en absence d'un aile compétent fait lui non contraint d'appeler ses atouts socioculturels.

09- La monopolisation de pouvoir formel par les responsables entraîné la propagation d'une culture de loyauté, d'assujettissement et de personnalisation.

10- Les valeurs et les normes traditionnelles (parenté, régionalisme et idéologie) sont des valeurs négligées ou, au mieux, faibles dans l'équation du pouvoir organisationnel (coté informel) au sein des agences et de tous les groupes de pouvoir (administration, syndicats, groupes informels).

11- Le manque d'efficacité des outils de pouvoir(manifestation, sit-in, grève ...) chez syndicat qui été habilités par des lois et des règles bureaucratiques, en faisait le maillon le plus faible dans le domaine de la domination avec l'administration.

12- L'adhérence des personnes au syndicat (unique au agence) sont fondées sur des valeurs pragmatiques (immunisation contre les décisions de la direction ou un gain personnel) ou sur des valeurs de camaraderie (absence de parenté, régionalisme, idéologie ... et autres valeurs classiques connues des chercheurs).

13- Le pouvoir informel des groupes informels (Clan) est l'aspect le plus ambigu et le plus contradictoire de pouvoir organisationnel au sein des agences, qui varie d'une agence à l'autre en fonction de l'environnement social incubateur.

14- Rejoindre des groupes sociaux au sein de l'organisation est le même principe à adhérer au syndicat (pragmatisme et camaraderie).

15- Conditions géo-professionnelles (nature et type d'employés) des agences de CTC ont affaibli leur dimension informelle.

16- Il existe une alliance implicite entre le pouvoir réglementaire de syndicat et le pouvoir informel des groupes informels, le cas échéant, pour faire face à pouvoir formel de l'administration légitime.

Enfin, l'étude se termine par une **conclusion** finale qui décrit les étapes de l'étude empirique.

Abstract:

Socio-organizational determinants and their relationship to the distribution of organizational power within the Algerian company

The sociological preoccupation of researchers concerning the nature of administrative decisions at the Algerian enterprise, which most often inspired the overlap and complexity of the subject of organizational power, is an important subject for socio-administrative studies when data and indicators of power indicate their distribution among the different social masses within the organization and the non-concentration at the administrative level but not the other, between the legitimate power of directors and heads of services on the one part, and the regulatory power of trade unions on the other, and the informal power of informal groups third part describing the graphic architecture of power in general within the Algerian enterprise, despite the difference and the distinction of its coordinates points and the ceilings of its curves.

According to the strategic visions of the administrative organization, each social group within the organization has a space of maneuver of power in which it tries to acquire an additional margin for its own power, allowing it to dominate and extend its influence, using its own self-assets whether it is organizational what the bureaucratic organization gives them or socio-cultural as a starting point for the social action of individuals to within the organization, , which are essentially authentic and realistic determinants represent reference points similar to the general organizational power chart within the organization.

From this point of view, the **problematic** of our study ended with the following question: is there a statistically significant relationship between the socio-organizational determinants and the distribution of organizational power within the Algerian company? Which is also divided into the following **partial questions**:

01- Is there a statistically significant correlation between the bureaucratic rules and the determinants of socio-cultural individuals in exercising the legitimate power of the first level workers (directors and heads of services) within the Algerian company?

02- Is there a statistically significant correlation between the bureaucratic rules and the determinants of socio-cultural individuals in the exercise of union regulatory power within the Algerian company?

03- Is there a statistically significant correlation between the determinants of socio-cultural individuals and the informal power of informal groups within the Algerian enterprise?

The thesis also presented a general hypothesis and three sub-hypotheses that correspond to the methodological structure of the study:

- **General hypothesis**: There is a statistically significant correlation between the socio-organizational determinants and the distribution of organizational power within the Algerian enterprise

- **Sub-hypotheses**:

01-there is a statistically significant correlation between the bureaucratic rules and the determinants of socio-cultural individuals by exercising the legitimate power of the first-level workers (directors and heads of services) within the Algerian enterprise.

02- there is a statistically significant correlation between the bureaucratic rules and the determinants of socio-cultural individuals in the exercise of union regulatory power within the Algerian enterprise, where the union exercises regulatory power stemming from laws and legislation of work, as well as the social and cultural dimension of its members.

03- There is a statistically significant correlation between the determinants of socio-cultural individuals and the informal power of informal groups within the Algerian enterprise, as informal groups have informal power exercised by individuals governed by their social and cultural residues.

In **defining the concepts of the study**, many concepts and terms directly related to the subject of the study were discussed as: determinants / organizational power / formal and informal power / formal groups / union / informal groups And because our study is a

step in the path of scientific accumulation, the study was treated through two (02) foreign studies and six (06) national studies as previous studies. In the context of theoretical approaches, the strategic approach of Michel Crosier and cultural Renaud Sainsaulieu was adopted as a theoretical approach to understand the mechanisms of distribution of organizational power within the Algerian enterprise.

In the second chapter of the theoretical part of the study entitled "Socio-theoretical study of the organization", the researcher dealt with the narrative and the general analysis of the components of bureaucratic and social organization, arrives at a stage advanced to approach the equations of the social act for the exercise of **power between the legitimacy of the administration and the generality of social discipline**.

In the third chapter, entitled "Socio-Analytical Study of Organizational Power", the study focused on **the sociological approach to power within organizations**, hence terms of concept, rooting and development, and then on the systematic relationship between organization and social construction under the subtitle of **organizational power between the dialectic of organizational structure and socio-cultural appearance**.

The empirical part took two successive fourth and fifth chapter entitled "**Methodological Framework of the Study**", "**Presentation of Data and Interpretation of Results**".

And as far as the study is of a descriptive diagnostic nature, it adopted a descriptive quantitative analytical method as the original study method, with its well-known tools included a **questionnaire** containing 58 elements and an **interview guide**, which included 20 questions. . **The research community** is represented all the individuals employed at CTC throughout the Algerian regional territory, at all organizational and administrative levels, their number is 1555. And because of the size of this community and the impossibility to adopt the complete inventory, The use of the cluster **random sampling** method must be necessary, which resulted in a final sample of 160 elements of 13 wilayas representing 10.28% of the research community.

And with the use of a set of **statistical programs and measures** as follows: - SPSS Statistical Program VERSION24 / Statistical Program Microsoft Office Excel 2007 / Centralism Measures / Dispersal Measures / Chi-Square Independence Test / Coefficient of Sperman correlation / Pearson correlation coefficient / multiple regression coefficient / simple linear regression coefficient, the quantitative data were processed in three stages: 01- Socio-professional characteristics of the study sample. 02- Statistical treatment of respondents' answers. 03 Exploring relationships between study variables.

In the advanced stages of this chapter, the hypotheses of the study were tested and were carried out to varying degrees, which led us to say **the validity of the general hypothesis**.

As the study is diagnostic in nature and does not address the pathological case within the organization, it was limited to a set of conclusions without the recommendations mentioned in:

- 01- The domination of power in social groups within the organization makes administrative decisions as a domain for them.
- 02- the organizational power indicate their distribution among three official frameworks; the legitimate power of directors and heads of services, the regulatory power of trade unions, the informal power of informal groups.
- 03- The tendency of power groups to organize their own power strategies by focusing on the unexpected margins of organization (areas of doubt and uncertainty) and the use of their own assets (legal and sociocultural) has made it difficult the measurement and identification of the subject of organizational power.
- 04- Organizational power has been controlled by determinants of a legal bureaucracy related to the organization itself, and other socio-cultural related to individuals.
- 05- The theories of the social action constitute the optimal sociological context and the best theoretical crucible to treat of the subject of the distribution of the organizational power, its

indicators (Practice and capacity to gather and to impose the will ...) are directly related to the social actions of individuals who translate their cultural antecedents and psychosocial assets that make their behavior stereotyped vis-à-vis the power.

06) Power trajectories of groups within the organization can only be understood by questioning the traditional constructs that produce the values and norms governs individual practices.

07- The largest margin of organizational power within the CTC Algeria agencies is in the hands of the official administration and the legitimacy.

08- The greater margin of legitimate organizational power provided by the official rules and regulations of responsible, and in the absence of a competent wing makes him not forced to call his socio-cultural assets.

09- The monopolization of formal power by those responsible led to the spread of a culture of loyalty, subjugation and personalization.

10- Traditional values and norms (kinship, regionalism and ideology) are neglected values or, at best, weak in the organizational power equation (informal side) within agencies and all power groups (administration, unions, informal groups).

11- The lack of efficiency of the tools of power (manifestation, sit-in, strike ...) at union which were authorized by laws and bureaucratic rules, made it the weakest link in the field of the domination with administration.

12- The adherence of people to the union (unique to the agency) is based on pragmatic values (immunization against management decisions or personal gain) or values of camaraderie (lack of kinship, regionalism, ideology ... and other conventional values known to researchers).

13- The informal power of informal groups (Clan) is the most ambiguous and contradictory aspect of organizational power within the agencies, which varies from one agency to another depending on the social environment incubator.

14- Joining social groups within the organization is the same principle to join the union (pragmatism and camaraderie).

15- The geo-professional conditions (type and type of employees) of the CTC agencies have weakened their informal dimension.

16- There is an implicit alliance between union regulatory power and the informal power of informal groups, if any, to deal with the formal power of legitimate administration.

Finally, the study concludes with a final **conclusion** that describes the steps of the empirical study.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ