

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل : D.SOC/3C/04/15

النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بوكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بالجزائر

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم اجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: بلخير الأمين

تاريخ المناقشة: 04 / 11 / 2019

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	بداوي محمد سفيان	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	بن يمينة سعيد	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	بوجلال مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	مخلف ناجح	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	بالخير محمد	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي لتامنغست	عضوا مناقشا
06	بن شاعة يبران	أستاذ محاضر "أ"	عمار ثليجي. الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019م

شُكْرٌ وَتَقْوَةٌ

" هذا من فضل ربي ليبلوني ، أشكر أم أكره ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم " النمل (40)

الحمد لله على ما أنعم وتفضل ، وعلى ما علم وألهم وهدى للتي هي أقوم.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي يسر هذا الجهد، فيسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من له فضل علي في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر منهم:

في مقام الاعتراف بالفضل والجميل لجميع أساتذتنا في قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة وإداريين.

الأستاذ الفاضل البروفيسور سعيد بن يمينة المشرف على هذه الرسالة على كل ما قام به من توجيهات وإرشادات ونصائح لإتمام هذا الجهد.

الرئيس المدير العام لهيئة الرقابة التقنية للبناء السيد "أوقاسي بومدين"

زملائي الإطارات النقابية والعمال في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء على تعاونهم معي وتشجيعهم لي واهتمامهم بهذا البحث العلمي.

كل المناضلين الأحرار في بلادنا الحبيبة..

مبعث اعتزازي والدتي ووالدي وإخوتي، سندي زوجتي وأبنائي الذين رافقوني بحيرتهم واهتمامهم وصبرهم علي في مسيرتي العلمية بكل مراحلها.

فجزاكم الله خير الجزاء و أوفر لكم العطاء..

وجعلكم من المقبولين السعداء..

إهداء

بحمد الله الواحد المنان أهدي هذا الجهد إلى:

أمي نبع الحنان أبي القلب الرؤوم

إلى رفيقتي في هذه الحياة زوجتي المصونة

إلى أبنائي الأعراف: محمد بهاء الدين ، إخلص وأبو بكر الصديق

جعلهم الله لنا ذخرا في الدنيا والآخرة

إلى أشقائي وأهلهم: أحمد، ليلي، أسماء، حسين، عبد المجيد ويحيى،

عبد القادر، أمينة، عبد الله.

إلى كل أساتذتي الذين تركوا أثرا في مسيرتي التربوية والعلمية

إلى إخوان الطريق رأسمالي في هذه الحياة..

إلى كل زملائي في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المقل..

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول الهاء المنهجي للدراسة	
05	تمهيد
05	I - الإشكالية
08	II - فرضيات الدراسة
09	III - أسباب اختيار الموضوع
10	IV - أهمية الدراسة
10	V - أهداف الدراسة
11	VI - تحديد مفاهيم
26	VII - المقاربة النظرية للدراسة
32	VIII - الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دراسة سوسيو- نظرية للنسق القيمي	
44	تمهيد
45	I- المنظور السوسولوجي للقيم
45	I-1- المدلول المعرفي للنسق القيمي
52	I-2- الرؤية السوسولوجية للقيم
57	II - القيم كمحدد لسلوك العاملين داخل المنظمة
57	II-1- تطور البنية الاجتماعية للمؤسسة
67	II-2- السياق السوسولوجي للقيم داخل المؤسسة
71	III - المؤسسة الحديثة وجدلية القيم الاجتماعية والتنظيمية
71	III-1- القيم الاجتماعية ونمطية التأثير
76	III-2- العامل بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية

80	IV - الممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية
80	1-IV- النمط القيادي وتشكل الرؤية القيمية
82	2-IV- القيم التنظيمية و الدلالات الملامسة لفئة الإطارات
86	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
دراسة تحليلية للفعل الاجتماعي	
88	تمهيد
89	I- الفعل الاجتماعي في النظرية السوسولوجية
89	I-1- الفعل الاجتماعي كمفهوم مركزي
91	I-2- مضامين و مكونات الفعل
94	II- المقاربة السوسولوجية للفعل الاجتماعي في التنظيم
94	II-1- التأصيل النظري للفعل التنظيمي
109	II-2- الثقافة نسق فرعي ضمن النسق الكلي للمنظمة
115	III- الثقافة كمحدد للفعل الاجتماعي في المنظمة
115	III-1- الأطر المرجعية للفعل التنظيمي
118	III-2- تمظهر الفعل الاجتماعي الجماعي في المؤسسة
128	خلاصة الفصل
الفصل الرابع	
الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
130	تمهيد
131	I- حدود ومجالات الدراسة
131	I-1- حدود الدراسة
132	I-2- تقديم المؤسسة محل الدراسة
139	II- الإجراءات المنهجية للدراسة
139	II-1- المنهج المتبع
140	II-2- أساليب التحليل الاحصائي
141	III- أدوات جمع المعلومات
142	III-1- الاستمارة
152	III-2- المقابلة
154	III-3- الملاحظة بالمشاركة
156	IV- النسق القيمي في المؤسسة ومراكز التغيير
156	IV-1- النسق القيمي و الممارسات القيادية
159	IV-2- التحول في التوجه القيمي كاستجابة لتغير الفكر الإداري
162	IV-3- كرونولوجيا الأحداث في المؤسسة وتحول النسق القيمي خلال الفترة الأخيرة
174	خلاصة الفصل

الفصل الخامس		عرض البيانات وتحليل النتائج
176	تمهيد	
176	1- عرض وتحليل الإجابات على أسئلة الدراسة	
176	1-1- خصائص عينة الدراسة	
180	1- 2- إجابات المبحوثين حول محور النسق القيمي	
196	1- 3- إجابات المبحوثين بخصوص محور الفعل التنظيمي	
208	II - اختبار الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة	
208	II - 1- العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة	
218	II - 2- الإطار المرجعي للفعل التنظيمي	
224	III - نتائج الدراسة	
237	خلاصة الفصل	
239	خاتمة	
قائمة المراجع		
الملاحق		

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور القيم التنظيمية	70
02	درجات الاستبيان	140
03	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الثلاثي الأول 2018	142
04	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي	142
05	توزع العينات المسترجعة بعد التوزيع	143
06	الاتساق الداخلي بين عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.	146
07	الاتساق الداخلي بين عبارات محور الانضباط التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	146
08	الاتساق الداخلي بين عبارات محور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	147
09	الاتساق الداخلي بين عبارات محور الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	148
10	الاتساق الداخلي بين عبارات محور العلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	148
11	الاتساق الداخلي بين عبارات محور الولاء التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	149
12	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها	150

150	التجزئة النصفية لمحاو الاستمارة	13
151	معامل الثبات كرونباخ α لجميع محاور الاستمارة	14
152	عينة المقابلة	15
167	توصيف لأبعاد النسق القيمي والمناخ التنظيمي	16
168	قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية وسط	17
168	قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية غرب	18
170	قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية شرق	19
170	قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديريتين الجهويتين جنوب	20
176	المتغيرات الشخصية (الجنس)	21
177	المتغيرات الشخصية (السن)	22
178	المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية)	23
179	المتغيرات الشخصية (الأقدمية في العمل)	24
182	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرار	25
186	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور الانضباط التنظيمي	26
190	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور العدالة التنظيمية	27
192	النسق القيمي السائد في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء	28
197	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور الفعالية التنظيمية	29
200	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور العلاقات الاجتماعية	30
203	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي	31
205	مستوى الفعل التنظيمي لعمال هيئة الرقابة التقنية للبناء	32
209	معامل الارتباط (Spearman) بين المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.	33
214	علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد الانضباط التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.	34
216	علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي	35
222	علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد النسق القيمي و الفعل التنظيمي	36

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
09	نموذج الدراسة	01
27	أقسام النسق الاجتماعي	02
48	البناء المعياري للمجتمع	03
100	آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل	04
102	آلية استراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة	05
103	العلاقة والتبعية بين الرئيس والمرؤوس	06
110	الأنساق الفرعية المشكلة للنسق الكلي للمؤسسة	07
120	العلاقة بين الحقل التنظيمي والحقل الثقافي	08
121	الحقل التنظيمي والحقل الثقافي القيمي منفصلان عن بعضهما البعض	09
124	مجالات الفعل الجماعي الهادف	10
132	توزيع وكالات المؤسسة على المستوى الوطني	11
134	الهيكل الوطنية للمديريات والوكالات	12
137	الهيكل التنظيمي للوكالة	13
177	المتغيرات الشخصية (الجنس)	14
178	المتغيرات الشخصية (السن)	15
179	المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية)	16
180	المتغيرات الشخصية (الأقدمية في العمل)	17

مقدمة:

إن التراث السوسيولوجي الذي لازم تطور التنظيمات الحديثة أفرز لنا المعالم التي تمكننا من فهم وتحليل الظاهرة السوسيولوجية التي تختزنها المؤسسة، كونها أصبحت بنية اجتماعية جديدة مستقلة بذاتها عن التنظيمات الاجتماعية الكلاسيكية، التي لقيت انتقادات واحتجاجات لتجاهلها لطبيعة الإنسان كليا، مما يعتبر رفضا لتوجهه فكري بأكمله لم يستطع أن يدمج في طياته العوامل الإنسانية، حيث بدأ هذا الإطار العلمي الكلاسيكي في التراجع، ليفسح المجال لظهور افتراضات مخالفة تماما للمرجعية التنظيمية التي ينطلق منها المهندسون، في تصور جديد ينطلق من حاجات الإنسان ورغباته، يتبنى مقاربات علمية لها ارتكازاتها الاستمولوجية والنظرية المتعلقة بها، وهذا ما يعتبر تحولا تاريخيا في تفسير الظاهرة السوسيولوجية في بنيتها التنظيمية، وما رافقه من تطور في الفكر الإنساني والبشري ليستقر في انسجام مع الكينونة وينصف الطبيعة البشرية التي تأبى الاختزال والجمود كما كينة لاعقلانية، فكانت المدارس التي تبنت الحداثة وما بعدها تقدم البناء الاجتماعي المتشكل من خلال التكامل والتوازن داخل الإطار التصوري النسقي المتعدد الأبعاد، لتبرز الإطار الثقافي للتنظيمات الذي يميزها بشخصياتها الاعتبارية.

إن هذا الانتقال إلى الاهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط استبدالاً لتقنية تسييرية بأخرى بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل بالاعتراف العلمي بأهمية ودور النسق الاجتماعي بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وما ينتج من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المنظمة، بل أكثر من ذلك أن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لاستراتيجيتها، بل يتوقف على قدرة هذا النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة، فالقيم بذلك المركب لا تسمو وتتعالى على أعضاء التنظيم، ولكن نجدها تطبع هيكله وبنية هذا الأخير وتحدد آليات تحقيق أهدافه وأساليبه التسييرية كما توجه أفعال وسلوكات أعضائه.

فالفاعل الجماعي داخل المنظمة كتوليفة لعلاقات اجتماعية تحكمه وتحدده قواعد قانونية التي تتشكل بدورها بالمجال التنظيمي الذي يستمد وجوده أو مرجعيته من القيم والمعايير التي تحكم التنظيم سواء في علاقته الداخلية أي بأعضائه أو بعلاقته الخارجية في سعيه لتحقيق أهدافه، ومجمل هذه المعايير تشكل **المجال الثقافي القيمي**، الذي تتميز به التنظيمات الحديثة المبنية على مجموعة القيم التي تتحكم في مجالها الداخلي مما يلزم العامل بها التعامل مع صنفين من القيم، الأولى قيم اجتماعية نشأ

عليها في المجتمع منذ ولادته، والأخرى قيم تنظيمية يتعامل معها ويتطبع بها في حياته المهنية داخل المنظمة، وهي تقدم في كثير من الأحيان عبر نماذج سلوكية وتعبير رمزية موجهة داخل التنظيم لتعطي للوحدات الجديد البراديجم الخاص بالمنظمة.

بالنظر للعمر الزمني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتحويلات والتغيرات التي عرفتها سواء على المستوى المؤسساتي والشكل البنائي الداخلي أو على مستوى الوعي الاجتماعي والثقافي، حيث أخفق صناع القرار في المنظومة الجزائرية في كشف الاختلالات الحاصلة في المؤسسة، اعتمادا على الأسس النظرية والابستمولوجية التي تقوم عليها علوم التسيير وإقرارها أن عجز المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة مرده أو سببه قصور في **المنظومة التسييرية** لكل مؤسسة، إلا أنها بقيت صامتة أو عاجزة عن تفسير السبب الجوهري والحقيقي الذي يقف وراء عدم قدرة هؤلاء المسيرين على إنتاج أو إعادة إنتاج العقلنة الاقتصادية والتقنية التي تقتضيها المؤسسة الحديثة، فتصور هذه المقاربة يقوم على اختزال كبير لواقع المؤسسة على أنها مجرد عون اقتصادي يضم مجموعة من الوسائل والموارد المادية والبشرية، في تجاهل كلي للمؤسسة على أنها كيان بشري له خصوصياته السوسيوثقافية التي تحكم العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها وتحدد كذلك طبيعة العقلنة أو العقلنات الجزئية والذاتان يؤثران بدورهما على مدى قدرة هذا العون الاقتصادي على تجاوز أزمته الداخلية، ففي هذه الدراسة نود أن نبحث عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي حتى نفهم ونحدد طبيعة ومضمون النسق القيمي وبعده الثقافي الذي يلعب الدور المحدد أو الموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الاقتصادية.

من أجل الاقتراب من دراسة هذا الموضوع قمنا بمعالجة هذا البحث في خمسة فصول، نستأهلها بالجانب النظري الضابط للمنطلقات المنهجية **كفصل أول بعنوان البناء المنهجي للدراسة** حيث يعتبر المرتكز الأساسي لأي بحث علمي، نقوم فيه بطرح مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات، وتبيين الدوافع من اختيار الموضوع وأهميته والأهداف المرجوة من هذا التناول البحثي، وذلك بالاستناد للتأصيل العلمي والتقارب المنهجي للتراث السوسولوجي.

في **الفصل الثاني** الموسوم بـ "دراسة سوسيونظرية للنسق القيمي" سنشرح في معالجة المنظور السوسولوجي للقيم ومدلولها المعرفي، لنعرج في نظرة تحليلية للقيم كمحدد لسلوك العاملين وفق السياق السوسولوجي لتطور المؤسسة الحديثة، لنخلص بتحليل النسق القيمي في المؤسسة وأبعاده المتعددة من

خلال الممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية لفئة الإطارات وفق المدركات المحلية والسياقات التاريخية.

من أجل دراسة وتحليل الفعل التنظيمي كمتغير تابع في بحثنا، نورد في **الفصل الثالث "دراسة تحليلية للفعل التنظيمي"** للإحاطة بالمضامين المعرفية للفعل الاجتماعي داخل المنظمة، وذلك بمعالجة الفعل كمفهوم مركزي في المنظور السوسولوجي، وإبراز أهم الدلالات المعرفية والمنطلقات النظرية للفعل داخل المنظمة انطلاقاً من كونه استقلالاً نسقياً أو مفاضلة ذهنية إلى الاستقلالية في التفكير الاستراتيجي وإعادة الانتاج الثقافي وفق النظريات الحديثة.

فيما يخص الدراسة الميدانية نقدم لها في **الفصل الرابع "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"**، وذلك بتقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح للإجراءات المنهجية المتبعة، مع إبراز لأدوات جمع المعلومات من الاستمارة، المقابلة والملاحظة بالمشاركة، التي ستمكننا من عرض مختلف الأحداث التي مرت بها المؤسسة محل الدراسة في مرحلة المعالجة الميدانية.

بالنسبة **للفصل الخامس والأخير** الذي عنوانه بـ **"عرض البيانات وتحليل النتائج"** سنقوم بعرض البيانات وتحليل النتائج بالنظر إلى الإجابات الواردة مع اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصلة، وذلك بفحص العلاقات الارتباطية، للخروج بالاستنتاجات الأساسية في ظل النظرية السوسولوجية.

الفصل الأول

البناء المنهجي للدراسة

- تمهيد

I- إشكالية الدراسة

II- فرضيات الدراسة

III- أسباب اختيار الموضوع

IV - أهمية الدراسة

V - أهداف الدراسة

VI - تحديد المفاهيم

VII- المقاربة النظرية للدراسة

VIII- الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يحدد البناء المنهجي للدراسة المعالم والمنطلقات المنهجية للبحث التي تقوم بتوجيه محاور الدراسة وتبنى عليها أهدافها المرجوة لنستخلص بموجبها النتائج، وهو بذلك يعتبر المرتكز الأساسي لأي بحث علمي يتبنى منطلقا ابستمولوجيا، يتمحور هذا الفصل ابتداء بإشكالية الدراسة التي نطرح فيها مشكلة الدراسة وسؤال الانطلاق، ثم فرضيات الدراسة كإجابات أولية محتملة تحتاج إلى إثبات، وأسباب اختيار الموضوع فالأهمية وأهداف الدراسة، لنصل إلى التعريفات المختلفة لمصطلحات الدراسة تحديدا للمفاهيم، مع التأصيل العلمي والمرجعي للموضوع من خلال المقاربة النظرية لنختم الفصل بعرض للدراسات السابقة.

I. إشكالية الدراسة:

إن التطور الهائل و النمو المتزايد للتنظيمات في العصر الحديث الذي تعدى كم التنظيم إلى كيفة، واكبه زخم هائل من التراكم المعرفي في ظل الاتجاهات والمدارس التي أولت اهتمامها بالتنظيم ابتداء من اعتبار المؤسسة كنسق مغلق إلى التسليم بانفتاحه على البيئة المحيطة وتفاعله معها وفق أنساق سوسيو ثقافية متعددة، فكما أن للمجتمع والأفراد ثقافتهم، فإن للتنظيمات أيضا ثقافتها المميزة والتي تنبثق عن تفاعل كل من القيم والعادات والتقاليد والأفكار والاتجاهات والقوانين التي تخلق نوعا من الوعي يتشكل من خلاله الفعل التنظيمي، فالثقافة قد تمثل آلية من آليات الضبط، أو آلية من آليات التحفيز أو التوجيه، وقد تنبثق القيم جراء تفاعل اجتماعي متعدد الجوانب، ولها دور كبير في توجيه وتحديد سلوكيات الفاعلين في مختلف المستويات التنظيمية، فالقيم تعد نواة الثقافة التنظيمية وهي تعبر عن جانب مهم من الرموز الثقافية المنتشرة في التنظيم.

و تختلف هذه القيم بالنسبة للمنظمات حسب درجة قوتها، مما يشكل لكل منظمة نظامها القيمي الذي يميزها، فهي بذلك تستند إلى نسق من القيم قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية والبرامج، وقد تضيف المنظمة ذلك النسق القيمي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها ما يحدد شخصية المنظمة وبميزها عن غيرها، فحاجة المنظمة للاهتمام بالنسق القيمي وعناصره الفرعية داخل كيانها التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة أصبح أكثر إلحاحا من أجل ضمان استقرار الموارد البشرية وتفعيل كل الطاقات المكونة لها، و يعتبر الكثير من الباحثين أن المنظمة التي لها نظام قيمي

قوي و متماسك يشترك فيه أغلبية أعضائها تستطيع أن تحقق النجاح، أما المنظمات الفاشلة فغالبا ما يكون فشلها نتيجة ضعف نظامها القيمي أي عدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة وعلى المعتقدات الإيجابية في العمل، و هذا ما يسمى بالشللية أي تعدد الولاءات التنظيمية.

أدى الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في تسيير الفعل التنظيمي إلى كثير من الخلل الوظيفي على مستوى المنظمات الجزائرية لذا أصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة انطلاقا من القيم المحلية وثقافة المجتمع و واقعه التاريخي والعقدي و من ثم نسقه القيمي، بالوقوف على القيم الثقافية الأصلية والقوية التي بدونها يستحيل فهم واقعنا الحالي بناء على تاريخنا الحضاري ومن ثم ضبط آفاقه المستقبلية، وهذا ما ضمنه بشير محمد في مؤلفه "الثقافة والتسيير في الجزائر" حيث أقر أن عناصر المرجعية العصرية أصيبت بالتحوير عند اصطدامها بالمرجعية الأصلية التقليدية، وبالتالي فشل ما انتظر تحقيقه من مناقفة جديدة¹.

فهناك من ينظر إلى القيم على أنها تمثل نسقا فكريا و من ثم فإن النسق القيمي يعرف على أنه نموذج منظم للقيم في المجتمع أو جماعة ما، وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها البعض وتكون كلا متبادلا.

إن التعامل مع الفاعلين بقيمهم وثقافتهم يجعل من الضروري أخذها بعين الاعتبار لكونها عنصرا مؤثرا في فعالية التنظيم، من خلال هذا الطرح يمكن أن تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق توجيه المورد البشري آخذين بالاعتبار القيم التنظيمية المنبثقة عن الثقافة المحلية من أجل بلورة نموذج مناسب للفعل التنظيمي وكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل الذي يتشربه من بيئته المحلية بالإضافة ما تنتجه المؤسسة من معايير وقيم ثقافية، في هذا الصدد يرى جمال غريد أن: "المؤسسة الصناعية تحتل مكانا رئيسيا في هذا الحراك بطبيعة الحال هي مكان للإنتاج المادي، ولكن أيضا مكان لإعادة تنشئة العمال، وجهاز قوي للإنتاج الثقافي داخل المجتمع ككل، مثل المدرسة، المؤسسة تعمل كمنشأة للتربية والتحديث"². تجدر الإشارة إلى أن الأدبيات السوسيولوجية تناولت هذا الموضوع من زوايا

¹ - محمد بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 2010، ص 17

² - العياشي عنصر: "تمثيلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC، وهران، الجزائر، 1997، ص 7

متعددة، و في هذا الصدد جاءت محاولة صياغة إطار نظري يتلاءم وطبيعة المؤسسة الجزائرية عموما ومؤسسة الرقابة التقنية للبناء على وجه التحديد.

إن المتمعن في فكر بارسونز يجده ينظر إلى التنظيمات من وجهة نظر نظامية ثقافية، إذ يركز فيها على القيم كموجهات للسلوك، ويؤكد على أن "الفعل الاجتماعي هو في جوهره سلوك ينطوي على توجيه قيمى"¹، كما أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، كما يميز في موضع آخر بين نوعين من موجهات الفعل، أولهما دافعية، وثانيها قيمية معيارية.

وإذا كان من الضروري الاهتمام بالقيم فإن ربطها بالفعل التنظيمي داخل المؤسسة أكثر أهمية والتي تعتبر ترجمة للفعل الاجتماعي داخل التنظيم، كما يسوقنا الحديث عن القيم إلى إثارة مسألة هامة وهي أن المستويات التنظيمية المختلفة تلتف حول أنساق من القيم التي تعد بمثابة الموجه لأفعالها المختلفة.

في هذا السياق تكمن أهمية موضوع الدراسة و الذي يحاول الكشف عن ارتباط القيم بنماذج من الأفعال التنظيمية لدى الإطارات الوسطى، ومنها الفعالية التنظيمية، العلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي، لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن مدلول علاقة النسق القيمي التنظيمي من خلال محدداته الرئيسية، بالفعل التنظيمي لدى فئة الإطارات بما تمثله كفئة سوسيو-مهنية داخل المؤسسة وهذا بالتركيز على بعض الأبعاد والتي تمثل أفعالا تنظيمية.. وعليه تقودنا إشكالية هذه الدراسة إلى طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يقوم النسق القيمي بتوجيه الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- هل يؤثر الانضباط التنظيمي المفروض داخل المؤسسة على العلاقات الاجتماعية ؟
- هل يمكن أن نجد علاقة بين العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة و الولاء التنظيمي للإطارات؟

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص217

II. فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات يؤثر على فعاليتهم التنظيمية داخل المؤسسة بما تحمله من تمثلات لأنفسهم، ولأدوارهم ومكانتهم ولمهمتهم مؤشراتهما:

- عدم مناقشة مشاكل المؤسسة مع العاملين يؤدي إلى نقص المبادرة في العمل
- عدم تقبل المشرفين توسيع المشاركة في اتخاذ القرار (النقابة- لجنة المشاركة)
- اتخاذ الإدارة للقرارات بصفة انفرادية يزيد من حدة النزاعات داخل المؤسسة
- نظرة المشرفين للإطارات و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار
- غلق مجالات التشاور بين الإدارة و الإطارات يؤدي إلى عدم الاهتمام بإتقان العمل
- الروح الانفرادية والشخصانية للمشرفين (الولاء وثقافة الخضوع)
- نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية

الفرضية الثانية: يؤثر الانضباط التنظيمي المفروض داخل المؤسسة على العلاقات الاجتماعية مؤشراتهما:

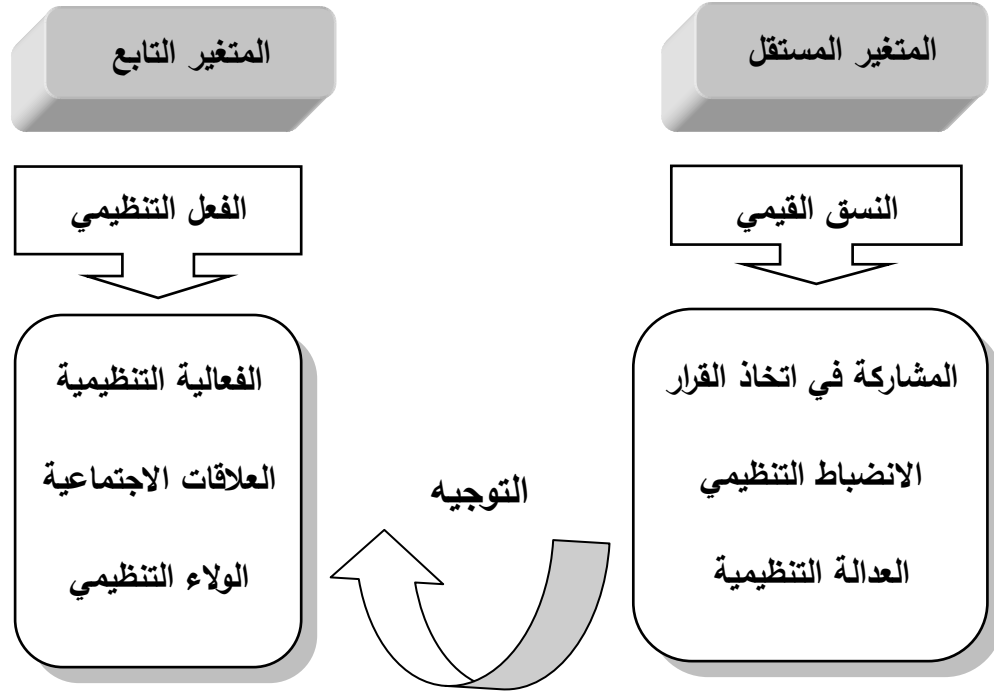
- فرض الانضباط والصرامة على الإطارات يساهم في توتر العلاقات (تمرد العاملين)
- الزام المسؤولين العاملين باحترام توقيت ودوام العمل يؤدي إلى رفض العاملين لتنفيذ الأوامر
- معاقبة المسؤولين للعاملين على التأخرات والتغيب يساهم في توتر العلاقات بينهم
- توجيه الإدارة استفسارات وإنذارات للعاملين ينتج عنه نزاعات

الفرضية الثالثة: يرتبط الولاء التنظيمي للعاملين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة مؤشراتهما:

- عدم تقسيم المهام و الأعمال بالتساوي في المؤسسة يؤدي إلى تسرب الإطارات
- غياب نظام موحد وشفاف في الترقية وتوزيع الأرباح يؤثر سلبا على أداء العامل
- محاباة المسؤولين لبعض العاملين يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسة
- وجود رغبة لدى العمال و المشرفين في الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

- عدم الاهتمام بالتقدير واحترام كرامة الإطارات يؤدي إلى الاحباط.

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



III. أسباب اختيار الموضوع:

يمكن أن نؤكد السبب الرئيسي في اختيارنا للموضوع، كون الباحث عامل في منظمة اقتصادية وطنية لمدة ليست بالبسيطة، أثار فضوله دراسة موضوع القيم التنظيمية التي تتبناها الفئات القيادية و تأثيرها على بعض الأفعال التنظيمية التي تظهر في شكل سلوكيات وتصرفات غير متوازنة ولا تخدم استقرار المؤسسة، بالإضافة إلى بعض الأسباب الأخرى نذكر منها:

- إفراط المسؤولين داخل المنظمات الجزائرية في الاهتمام بالجانب المادي في التسيير، مع إهمال واضح للجوانب الثقافية والقيمية في دفع وتيرة الانتاج.
- حداثة موضوع دراسة القيم بالنسبة للدراسات السوسولوجية فيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية وما تتطوي عليه من سلوكيات سلبية لا تخدم تطور المنظمة الحديثة.

- محاولة اقناع أصحاب القرار في المنظمات بضرورة ارساء ثقافة إيجابية منسجمة في نفس اتجاه الرؤية التنظيمية، حتى نبعث في العامل روح الإبداع والابتكار والمبادأة والتفاني في العمل المبني على الاقناع والولاء لا على منطق القوة والإلزام.

IV. أهمية الدراسة:

يعد موضوع القيم من المفاهيم الجوهرية التي تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فهي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها، إذ يتبناها الأفراد في المجتمع لتبرز في سلوكهم الظاهري، كما أن بارتباط الأفراد بالمنظمات في العصر الحديث ظهرت القيم في شكل قوانين وبرامج التنظيم، لنتمايز بين أنماط الحياة والجماعات، و لذلك يمكن أن تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:

- احتلال القيم مكانة مركزية في التنظيمات الصناعية، باعتبارها موجها لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة.
- الاهتمام العام الحاصل بالدراسات الثقافية في تفسير العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بعد اثبات فشل كل أنواع الإصلاحات الهيكلية والاقتصادية التي أهملت النسق القيمي ببعده الثقافي للمجتمع المحلي.
- إن الكشف عن واقع القيم السائدة في المنظمة وعلاقتها ببعض الأفعال والسلوكيات من خلال الدراسات الميدانية، يمكننا من استنباط بعض الموجهات التي تمكن المسؤولين من استغلالها للارتقاء بمستوى تحقيق أهداف المنظمة.

V. أهداف الدراسة:

قيمة البحث تكمن فيما يضيفه على صعيد المعرفة العلمية من إجابات على تساؤلات تهم الحقل العلمي، من خلال تفحص النظريات والأبحاث حول القيم التنظيمية وفي ضوء معايشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، فإنه يمكن إبراز الأهداف التي ترمي إليها دراستنا في النقاط التالية:

- استكشاف النسق القيمي في التنظيم محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، وتحديد الأساليب التي تستعمل من طرف الإدارة لتوجيه أفعال العاملين.
- محاولة التعرف على بعض القيم التنظيمية المتبناة من طرف الفئات القيادية ومدى تأثيرها على فئة الإطار داخل المؤسسة.
- محاولة الكشف على موجات كامنة تساهم في توجيه السلوكات داخل التنظيم بتفعيلها بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- التنبيه إلى العلاقة القائمة بين القيم والفعل داخل التنظيمات واقعيًا، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك فئة الإطار و طموحاتها وتوجيهها التوجيه الأمثل.
- محاولة اقتراح نماذج قيمة محلية لتنمية المؤسسات موافقة للشخصية القاعدية للثقافة الجزائرية، و التجربة السوسيو تاريخية و الثقافية للمنظمة.

VI . تحديد المفاهيم:

1. النسق القيمي:

يشترك العلماء في تعريف القيمة بأنها تعبير عن ما يعتقد الشخص أنه مهم بالنسبة له، بمعنى أنها تعبير عن أفكار الفرد حول ما هو صواب وجيد ومرغوب.

أ. القيم Values

لغة: تشير القيم لغويًا إلى المقابل المادي المقدر ثمنًا للشيء¹

جاء في المعجم الوسيط: "القيمة: قيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، ويقال ما لفلان قيمة: أي ماله ثبات ودوام على الأمر"²

القيمة تعني الاستقامة وفي الحديث الشريف: "قل آمنت بالله ثم استقم"، فسر على وجهين قيل هو

¹ مجلة الوطن: ندوة الإدارة بالقيم، مقال منشور على الموقع Webmaster @ alwatan.com ، تم الاطلاع عليه في

2018/11/14، على الساعة 15:00 على الرابط: <http://www.alwatan.com/grapics>

² - أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، اسطنبول، 2004 ، ص 768

الاستقامة على الطاعة وقيل هو ترك الشرك، والاستقامة اعتدال الشيء، واستواؤه.¹ وهي مفهوم يعبر عن قيمة الأشياء المادية كالثمن والمعنوية كقيمة الأفعال الأخلاقية والسلوكية، والمبادئ السامية: كالعدالة والجمال، الاحترام، التقبل، فتطلق على كل ما هو جدير باهتمام المرء وعنايته لاعتبارات اقتصادية أو سيكولوجية أو اجتماعية أو أخلاقية أو جمالية.² وقيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، وقيمة المرء ما يحسنه، والقيمة عبارة عن مفهوم مجرد ضمنى يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل على سلوك معين أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه.

اصطلاحاً:

القيم مصطلح لم يلق من الباحثين في العلوم الاجتماعية عناية واهتماماً إلا في السنوات الأخيرة إذ يعد كل من **توماس و زنانكي** أول من استخدم هذا المصطلح في كتابهما: "الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا" (1918) وقد عرفها أنها " أي معنى ينطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة، كما أن لها معنى محددًا حيث تصبح بضوئه موضوعاً معيناً أو نشاطاً خاصاً".³ أما عند **ماكس فيبر** فإن القيم تعتبر اختيارات فردية حرة وتحددها أفكار وتصورات الجماعات الاجتماعية، وأن هذه الاختيارات تكون مشروطة بشروط اجتماعية تاريخية، كما ذهب فيبر للقول بأهمية الدور المحوري للأخلاق الدينية في تحديد القيم الأخلاقية والدينية لأفراد المجتمع، وأن القيم الأخلاقية بدورها تحدد القيم الأخرى المرتبطة بالعمل والاختيار المهني وأنماط الاستهلاك والادخار.⁴ يحاول ماكس فيبر تعريف القيم من خلال التركيز على الجانب الثقافي والأخلاقي لها. يعرفها "اميل دوركايم (E,Durkheim) " على أنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية"⁵ أي ما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين.

¹ - جمال الدين أبي الفضل، ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، عمان، 2003، ص 364

² - فايزة أبو شكري: **القيم الأخلاقية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 22

³ - مساعد بن عبد الله المحيا: **القيم في المسلسلات التلفازية**، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، 1994، ص 46

⁴ - اعتماد محمد علام وآخرون: **قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006، ص 26

⁵ - ماجد الزيود: **الشباب و القيم في عالم متغير**، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 22

يعرفها " روكيش " : "بأنها معتقدات ثابتة نسبيا، و تحمل في فحواها تفضيلا شخصيا أو اجتماعيا لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية"¹.

كما يعرفها المعجم الإعلامي بأنها: "المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوب فيها، و التي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، و القيمة بوجه عام هي مجموعة الخصائص الثابتة للشيء الذي يقدر بها"² ويعرفها وليامز Williams في الموسوعة العلمية للعلوم الاجتماعية: "أنها أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب والحاجات".

تعرف نوال محمد عمر القيمة بأنها " فكرة يعتنقها جماعات من الناس أو رأي سواء كانت هذه الأفكار هدفا في حد ذاتها أو مجرد تعبير عن السلوك فهي قادرة على أن تجعل الفرد يفضل موقفا على آخر ويسلك سلوكا يتفق مع هذه القيم التي تقبلها الجماعة وأن الانحراف عن هذه القيم يشعر الفرد بالذنب سواء كانت سيئة أو مرغوب فيها خيرة أو شريرة، فالقيمة هنا إذن تؤثر في سلوك الفرد أو سلوك الجماعة، لأنها" مبدأ فكرة يعتنقها مجموعة من الأفراد توضح الأفضلية في موقف ما"³.

من خلال ما سبق يمكن أن نعتبر القيمة موجه أساسي للسلوك والفعل وهي أساس ضمني كامن وراء المفاضلة بين الأشياء والموضوعات فهذا يفضي إلى العلاقة التبادلية بين القيمة والفعل حيث يمكن أن نعرف الفعل من خلال القيمة كما يمكن أن نجعل الفعل مؤشرا للقيمة، وهذا ما أقره كمال التابعي بقوله: "المتأمل في أصحاب هذا الاتجاه سوف يدرك أنها ركزت على أن القيم ترتبط ارتباطا عضويا بالسلوك، كما تعتبر محددًا هامًا من محددات السلوك الإنساني، وأن السلوك يمثل مؤشرا للقيم، أي أننا نستطيع أن نتعرف على القيم من خلال أفعال وسلوكيات الأفراد في المجتمع وقد لجأ أصحاب هذا الاتجاه إلى الاعتماد على الفعل كمؤشر للقيم أي تبني الفرد للقيمة في سلوكه، أي السلوك ليس القيم ولكنه يعد مؤشرا نستدل عليها من خلاله"⁴.

1 - معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب، مصر، 2001، ص 360

2 - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004، ص 434

3 - مساعد عبد الله المحيا: مرجع سبق ذكره، ص 50

4 - كمال التابعي: الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 50

ب. النسق:

يحدد معجم العلوم الاجتماعية مفهوم النسق بمعنى " المنظومة أي جملة من العناصر المترابطة و المؤتلفة في كل واحد، والأنساق تنقسم إلى مادية ومجردة، والمادية منها تتوزع إلى غير العضوية (الأنساق الفيزيائية والجيولوجية والكيميائية ...) والحية (العضويات، الأنواع) وتمثل الأنساق الاجتماعية...نوعاً متميزاً في إطار الأنساق المادية الحية"¹.

ورد معنى النسق في قاموس علم الاجتماع لعاطف غيث الذي يرى أنه " تنظيم ينطوي على أجزاء مترابطة تتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة واحدة، على أن النسق يعتبر نموذجاً تصورياً يستخدم لتسيير فحص الظواهر المعقدة وتحليلها، وعلى الرغم من أن النسق يمثل تجريداً من نسق أكبر منه، إلا أنه يعالج كما لو لم يكن جزءاً من كل"².

من خلال ما سبق يمكن اعتبار النسق معنى مركزي لمفهوم الترابط والائتلاف في جمع لكل التفريعات من أجل استقرار الوحدة الكلية.

يعرف ولمان النسق بأنه "مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات مع بعضها بعضاً، لكي تؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد"³، كما يشير وارن أيضاً إلى أن النسق عبارة عن "مجموعة من الأشياء أو الوقائع المترابطة فيما بينها بالتفاعل أو الاعتماد المتبادل"⁴.

وبهذا يمكن أن نعبر عن النسق أنه الترابط بين عدة مكونات وفق علاقات التكامل والتوافق بين الأجزاء المشكلة للنسق وعندما يحدث تغيير في عنصر منه يؤدي إلى تغيير في العناصر الأخرى.

2. القيم التنظيمية:

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين...الخ⁵.

¹ - ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم: معجم العلوم الاجتماعية، ط 1، دار التقدم، موسكو، 1992، ص 398-399

² - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 442

³ - عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، العدد 160، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب،

الكويت، 1992، ص 36

⁴ - المرجع نفسه، ص 36

⁵ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات.

ويعرفها كاثيري أنز K.ANZE (1988) على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"¹.

يعرف كل من جاكس أرسن و بيير هلفر القيم التنظيمية بأنها: "الأفكار والاعتقادات التي يؤمن بها ويشترك فيها أعضاء المؤسسة وتعمل على توجيه سلوكياتهم"².

و يعرفها موسى اللوزي بأنها: "عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها ويتعايشون معها و يعبرون عنها"³.

كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

و ترى نادية العارف أن القيم التنظيمية هي: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم"⁵ و يعرفها كل من الباحثان فرانسيس و وود كوك بأنها: "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء و ما هو مهم أو غير مهم، و تبنى عليها أعمالنا في المنظمات"⁶

كما تعرف بأنها: "القيم التي تحدد سلوك المديرين، و كيفية إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يرغبون في بناءه، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة و أساس ثقافتها التنظيمية"⁷

¹ - محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص 97

² - Jacques orsoni et Jean Pierre helfer, management stratégique, E2, boulevard : Saint_Germain, paris, 1994, p:158.

³ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ص : 232

⁴ - محمد الطاهر بوياية: مرجع سبق ذكره، ص67

⁵ - نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الطبعة 4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، ص196

⁶ - ديف فرانسيس و مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 18

⁷ - شارلز و جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 147

هذا و يؤكد كثير من الباحثين بأن فعالية المؤسسة و تطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي كالمديرين و الإطارات المسيرة، و ذلك لأن طبيعة القرارات و نمط التسيير الذي يتبعه كل مدير يتأثر إلى درجة كبيرة بالقيم و الاتجاهات التي يحملها، و الجدير بالذكر أن هذا التأثير لا يتجلى فقط في سلوك المديرين أنفسهم و إنما يتعدى ذلك ليؤثر على قيم و اتجاهات و سلوك الأتباع و المرؤوسين.

3. الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة من المفاهيم التي حظيت بتعاريف كثيرة جدا لأنه مركز اهتمام كثير من الباحثين من العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

عرفها " هارسكوفيتش 1948 Herskovits " تعريفا بسيطا لكنه شامل، لقد قال: « الثقافة هي جانب البيئة أو المحيط الذي هو من صنع البشر»¹.

هذا على المستوى العام، أما على المستوى الخاص فكل مجتمع عبارة عن فئات، و كل فئة تمارس الثقافة و تعيشها من خلال تطلعاتها و إمكاناتها الفكرية، فممارسة العامل للثقافة في المصنع تختلف عن بقية الفئات الأخرى، و هنا نصل إلى ما يسمى بالثقافة الفرعية.

عرف "كيريت ليوبين" ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس، و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه".
لقد ميز كل من " كاتر و كاهن" بين مجموعتين من القيم في المنظمات وهي القيم الأخلاقية و القيم النفعية (البراغماتية) و ما تجدر الإشارة إليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم فقد نجد في المنظمة الواحدة كل من القيم الأخلاقية و البراغماتية وخاصة في المؤسسة الاقتصادية إلا أن الغالب هو سيطرة نسق واحد من القيم و ذلك حسب نوع المنظمة.

¹ - محمد مقداد: القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس،

سطيف، الجزائر، 2009/09

و في تعريف آخر أكثر وضوحاً لثقافة المنظمة حيث هي: "مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات والمعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل مشاكلهم".¹

مما سبق نخلص إلى أن ثقافة المنظمة هي مجموع المعارف والأفكار والأفعال و التصورات التي تميز فئة من الناس في جوانب تقنية تنظيمية، و كذا قيم اجتماعية لتشكل إطاراً للتفاعل داخل المنظمة. التعريف الإجرائي للنسق القيمي:

النسق القيمي هو منظومة متكاملة من القيم والمعايير والمواصفات المفضلة لدى الفئات القيادية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تعبر عن ثقافتها، متفاعلة مع مجموعة المعتقدات و الأنماط السلوكية للأفراد لتساهم بشكل مباشر في توجيه الأفعال التنظيمية المختلفة. والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة:

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار: ونعني بها إشراك فرق العمل بالمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل وكل ما يتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والتقدير.
- ✓ الانضباط التنظيمي: ونعني بها مدى محاولة الإدارة التحكم في تصرفات العاملين وتدخلاتهم وضبطها بالقرارات والتعليمات.
- ✓ العدالة التنظيمية: ونعني بها المساواة والإنصاف في تقسيم المهام، والترقيات وتوزيع الحوافز، وعدم التمييز في التعامل مع الموظفين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

4. الفعل التنظيمي:

الفعل في اللغة:

جاء في قاموس اللغة العربية أن أبسط تعريف للفعل: "هو العمل، جاء في الأمثال: شهادات الفعال خير من شهادات الرجال، يضرب في أن قيمة الإنسان فيما يحسنه من الأعمال".²

¹ - حسن حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص

261 - 262

² - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية، للكتاب الجزائر، 1991، ص785

وهو بالمعنى العام يطلق على كون الشيء مؤثرا في غيره ومثاله: أفعال الطبيعة كتأثير النار في التسخين، فهي فاعلة، والمتسخن منفعل، وأفعال الصناعة كالقاطع ما دام قاطعا ومنه تأثير الخطيب في الجمهور، وتأثير المربي على الطفل...¹

إذن دلالة الفعل تتضمن التأثير والإنتاج، والفاعل هو الشخص المتصف بالاستعداد القوي للفعل، أو بالنزوع إليه، وهو مقابل للشخص المتصف بالانفعال وبالميل أو إلى التأمل.

الفعل اصطلاحا:

من المفاهيم المركزية في علم الاجتماع مصطلح الفعل، حيث لا يزال الخلاف قائما حول الوحدة الأساسية للدراسة في هذا العلم.

إن دراسة ماكس فيبر للفعل الاجتماعي الذي جعل منه موضوعا رئيسيا لعلم الاجتماع؛ وأكد على أن هذا الفعل هو سلوك يحمل معنى في توجيهه للآخرين، كما نبه إلى أهمية العوامل المعيارية كموجهات للفعل، وأن كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي، وأن هذا "الفعل يتضمن فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر، أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية يمكن أن يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل، أو يمكن أن يكونوا جماعات"²، وهذا لأن نسق القيم عند هذا العالم يلعب دورا محوريا في النظام الاجتماعي، وأن "التنظيم الاجتماعي -وفقا لنظرية فيبر- هو تقنين للفعل الاجتماعي في شكل مؤسسات"³، وفي حديثه عن الفعل يميز بين أربعة أنواع من الأفعال أبرزها الفعل العلائقي الذي تحدده مجموعة من القيم.

إلى جانب ماكس فيبر، يعتبر بارسونز من المتناولين لنظرية الفعل الاجتماعي بالدراسة، حيث ينطلق من تصور أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، وهو أي (التنظيم) يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و هو المجتمع.

إن المتمعن في فكر بارسونز يجده ينظر إلى التنظيمات من وجهة نظر نظامية ثقافية، إذ يركز فيها على القيم كموجهات للسلوك، ويؤكد على أن "الفعل الاجتماعي هو في جوهره سلوك ينطوي على توجيه

¹ - جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج2، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، 1994، ص152

² - عمر خليل معن: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص78

³ - ياس خضر البياتي: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2008، ص118

قيمي¹، كما أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم، كما يميز في موضع آخر بين نوعين من موجّهات الفعل، أولهما دافعية، وثانيها قيمية معيارية. يعد مصطلح الفعل مفهوما مركزيا في علم الاجتماع، وإذا كان الخلاف ولا يزال قائما حول الوحدة الأساسية للدراسة في هذا العلم،- بين من يذهب إلى الظاهرة كوحدة، أو العلاقة كمادة خام أو المشكلة وغيره- فهناك من يقر بأن الفعل هو أصغر وحدة ينطلق منها علم الاجتماع للدراسة، وأبرز شخصيتين أكدتا هذا المعنى هما: ماكس فيبر Max Weber الذي يعد متخصصا في دراسة الفعل وبارسونز Parsons امتدادا وتأثرا .

أما ماكس فيبر فقد عرف الفعل بأنه: " سلوك إنساني، ظاهر ومستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتيا، فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لا ينتمي إلى الدراسة السوسولوجية المتعمقة وعلم الاجتماع كما يذهب إليه فيبر هو الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين² سياق فيبر يؤكد أن الفرد الفاعل يجب أن يكون فعله مرتبطا بمعنى، وأن السلوك الذي يخلو من معنى لا يعد مادة للدراسة، و"الفعل على نحو ما ذهب إليه ماكس فيبر الذي لعبت فكرة الفعل في تحليله للمفاهيم الرئيسية في علم الاجتماع دورا بارزا يتسم بخاصية مميزة هي ما ينطوي عليه من معنى، وهكذا نجده في تعريفه الشهير قد كتب يقول: "أن الفعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضيف على فعله معنى ذاتيا"³

إذن فكرة المعنى تحصر دلالات السلوك بشكل عام في حيز مغلق يقلص من المعنى المتمدد للسلوك كيما يبقى في دائرة لها خصائصها كي يكون السلوك فعلا.

استخدام فيبر للمعنى للتدليل على الفعل" في البداية كان يقصد الإشارة إلى السلوك في ضوء الهدف أو الغرض الذي يسعى إلى تحقيقه فاعل فرضي، غير أن فيبر لم يقصر دراسته على هذه الحالة فقط، وإنما استخدم أيضا نموذج الفعل الرشيد (أي حينما نفهم السلوك بوصفه وسيلة لتحقيق غاية) وذلك كنقطة

1 - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 217

2 - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1978، ص 238

3 - جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة، القاهرة، 1973، ص 131

انطلاق، ومن ثم يصبح من اليسير فهم نماذج الفعل الأخرى على أنها تمثل انحرافا عن ذلك النمط الرشيد¹

إضافة إلى الخاصية التي أعطاها فيبر للسلوك كي يكون فعلا، أضاف للفعل ميزة أخرى وهي الفعل في إطاره الاجتماعي، أسماه الفعل الاجتماعي حيث يؤكد: "إن (الفعل الإنساني) هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"²

بحسب ما سبق يتبين أن الفعل لا يتم في فراغ وإنما ضمن سياق اجتماعي فهو الخيط الرابط بين الأفراد يتضمن دلالة المشاركة و القبول والتأثير والتأثر والأثر.

و لذلك يمثل " توصيف فيبر للفعل الاجتماعي، في أنه ذلك الفعل الذي يرمي إلى معنى معين من جراء أدائه له وأن يرتبط هذا الفعل عن طريق ما يحمله من معنى -بسلوك أشخاص آخرين .ويحدث التفاعل الاجتماعي عندما تكون الأفعال موجهة توجيهها تبادليا نحو أفعال الآخرين مع الأخذ في الاعتبار أن الأفعال تكون موجهة توجهها تبادليا نحو الآخرين ليس بالطريقة الآلية أو على نفس منوال علاقة المنبه بالاستجابة، ولكن ذلك يحدث لأن الفاعلين يفسرون سلوكهم الخاص وسلوك الآخرين ويحملون معنى على هذا السلوك برمته"³ ولذلك يؤكد فيبر على أن " الفعل الاجتماعي يتضمن توجيهها سلوكيا أو تصرفا لسلوك الآخرين ، كما أن كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي كتصرف أدنى ويجب أن يتضمن الفعل الاجتماعي فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية (يمكن أن يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل مثلا أو يمكن أن يكونوا جماعات غير محددة) أو أن يكونوا أفرادا مجهولين كأشخاص"⁴

إضافة لفيبر نجد المنظر الأمريكي الشهير بارسونز الذي يعد من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، وأبرز علماء الاجتماع الذين أسهموا في دراسة النظرية السوسولوجية، ومن بين إسهاماته دراسته للفعل الاجتماعي حيث "نظر لسلوك الفرد الاجتماعي، وصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين وأكثر ثم

1 - المرجع نفسه، ص131

2 - غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام؛ الفعل الاجتماعي، تعريب: مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ، 1983 ، ص29

3 - سامية محمد جابر: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص102

4 - عمر خليل معن: مرجع سبق ذكره، ص78

شخص المحددات و الضوابط و المعايير الاجتماعية التي تؤثر فيه وتصوغه على شكل نموذج معين وتطبعه بطابع خاص كاشفاً بذلك تفرعاته ونسغه، وبناءً على ذلك نستطيع القول بان بارسونز قام بعمله ليربط الجزئية الاجتماعية - سلوك الفرد الاجتماعي - بالكلية الاجتماعية - البناء الاجتماعي -¹ فكك بارسونز الفعل إلى عناصره الأولية وهي الفاعل و الموقف وهو يؤكد " أن سلوك الفرد الاجتماعي لا يصدر عن فراغ ولا عقله أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين وبصمه ببصمات تبصمها المؤسسات الاجتماعية (الأسرة و الشلل الصداقية والجماعات المهنية ووسائل الإعلام والجامعة والمدرسة وبيوت العبادة) لتقنن تصرفاته مع الآخرين حسب معاييرها ليخرج (السلوك) على شكل تصرف منظم وملتمزم وموجه"².

اللافت أن بارسونز قد أكد على أن الفعل الاجتماعي ينتج من طرف الفاعل ضمن موقف معين وأن هذا الفعل يخضع لتوجيهات إذ "أن أعمال بارسونز تظهر اهتمامه البالغ بما أطلق عليه (توجيه الفاعل نحو الموقف) ومثل هذا التصور يعني أن الأفراد لديهم باستمرار توجيهات معينة نحو المواقف"³ من هنا يتضح جلاء الاختلاف بين رؤية فيبر وبارسونز حول الفعل إذ الرؤية الأولى تركز على المعنى والثانية على التوجيه أي انطلاق الفعل.

وما يعيننا من كل ذلك هو "أن تالكوت بارسونز يحاول أن يبرز أهمية العوامل التي تحيط ببناء الفعل الاجتماعي فوجد أن كل الأفعال غرضية وموجهة للحصول على رغبات أو لبلوغ أهداف معينة، بمعنى أن نظرية الفعل عند بارسونز إنما تستند إلى فكرة الدوافع Motivation"⁴.

"من المسلم به أن كل الأفعال الإنسانية إنما توجه لبلوغ أهداف معينة على اعتبار أن الأهداف الموجهة إنما تحدد لنا نوعية الفعل الإنساني، حيث يكون لكل فعل أهدافه و دافعيته ويظل الفعل خامداً خاملاً إذا لم يستشر ويتحرك بدافع معين بالذات، وتعنى الدافعية وجود العوامل أو الظروف المحددة، و التي تحقق أهدافاً مرغوباً فيها عن طريق القيام بأفعال خاصة بعينها"⁵ وهذا ما يعنيه الفعل داخل التنظيم أو الفعل

¹ - المرجع نفسه، ص80

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص233

⁴ - قباري محمد اسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع، مواقف و اتجاهات معاصرة، منشأة المعارف، الإسكندرية،

1981، ص278

⁵ - المرجع نفسه، ص274

التنظيمي حيث يوجه هذا الفعل بحسب ما يحيط به، وخاصة الأنساق القيمية ومنها النسق القيمي التنظيمي وهذا ما أكده بارسونز حين أشار إلى "ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم"¹ والدوافع هي قوى تحرك سلوك الفرد لبلوغ أهدافه. من القضايا التي تنبئ إليها المهتمون بالتنظيم للفعل ما يسمى التوجيه أو الموجه لهذا الفعل بصفته أحد مكوناته الأساسية.

حيث أكد فيبر هذه المسألة في تعريف علم الاجتماع "العلم الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين، وتأكيد فكرة "توجيه السلوك" الذي أفاده في التمييز بين علم الاجتماع وعلم النفس"²، إضافة إلى أن فيبر قد أكد أن فهم الفعل لا يمكن إلا بفهم دوافع الفاعلين أي توجيه الفعل من خلال الفاعل، إذ "تستطيع أن نضع الفعل في سياق الدوافع، ثم يكون فهمنا لطبيعة هذا السياق ووضع الفعل داخله بمثابة تفسير للمجرى الحقيقي للسلوك"³. فنكمن أهمية الحكم القيمي في توجيه للأفعال "وهو نسق التفضيلات والحكم على العوالم المختلفة، ذلك أن الأحكام القيمية ضرورية في كل مكان النشاط الإنساني وجملة الأفعال الحضارية"⁴

التعريف الإجرائي:

الفعل التنظيمي هو سلوك إرادي يتضمن بدائل يتم المفاضلة بينها اتجاه المواقف منطلقاً من توجيه قيمي تنظيمي حيث تظهر آثار تلك القيم في الأفعال التنظيمية التالية:

- ✓ **الفعالية التنظيمية:** هي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة مع الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فالفعالية التنظيمية جوهر العقلانية النسبية لأن المنظمة تحوي مجموعة من الأفراد يشكلون تحالفات استراتيجية الغاية منها الاتفاق على أهداف معينة يجب تحقيقها.
- ✓ **العلاقات الاجتماعية:** هي علاقة تربط بين الأفراد في إطار منظم أو غير منظم قد تكون إيجابية كالتماسك والتفاهم أو سلبية كالصراع والنزاع.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص 345

2 - نيقولا تيماشيف: مرجع سبق ذكره، ص 238

3 - المرجع نفسه، ص 239

4 - نادية محمود مصطفى وآخرون: العلاقات الدولية في الإسلام مدخل القيم، إطار مرجعي لدراسة العلاقات الدولية في

الإسلام، ج2، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1999، ص 59

✓ **الولاء التنظيمي:** رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وامتأؤه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة.

5. توجيه الفعل:

يتحدد الفعل بالاختيار، ضمن مجموعة من البدائل المتاحة، فيتجه الفعل وفق توجيهات الفاعل وهذا ما أكده فيبير في تعريفه علم الاجتماع: "العلم الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين، وتأكيد فكرة "توجيه السلوك" الذي أفاده في التمييز بين علم الاجتماع وعلم النفس"¹ إضافة إلى أن فيبير قد أكد أن فهم الفعل لا يمكن إلا بفهم دوافع الفاعلين أي توجيه الفعل من خلال الفاعل إذ "نستطيع أن نضع الفعل في سياق الدوافع، ثم يكون فهمنا لطبيعة هذا السياق ووضع الفعل داخله بمثابة تفسير للمجرى الحقيقي للسلوك"²

وهنا تظهر أهمية الحكم القيمي الذي يأخذ وظيفة التوجيه القيمي "وهو نسق التفضيلات والحكم على العوالم المختلفة، ذلك أن الأحكام القيمية ضرورية في كل مكان النشاط الإنساني وجملة الأفعال الحضارية"³

إن الاختيار في عالم الأشياء أو الأفكار هو آلية أساسها التوجيه، ضمن البدائل المتاحة أمام الفاعل، "كل فعل لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر، و المسلك المختار هو الأحسن و الأكثر قبولا، والأكثر أهمية في نظر الفرد، وطبقاً لتقديره وإدراكه للظروف القائمة في الموقف فبالقياس إلى المسالك تعبر القيم دائما عن خير أحكامه وأفضلها وأحسنها في العمل في مواقف الحياة السيارية ومعنى ذلك أن الفرد يستعمل قيمه طوال الوقت، يستعملها كلما اختار مسلكاً أو كلما اتخذ قراراً يفضل به مسلكاً معيناً من بين عدة بدائل لأن مختارات أحكامه وموازناته من عدة ممكنات، وقراراته للعمل، مسائل دائمة تواجهه باستمرار في كل خبرة من خبرات حياته"⁴

فموجهات الفعل متنوعة في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة تواجه الفاعل باستمرار وتتيح له الخيارات المتعددة بين بدائل الفعل الممكنة.

1 - نيقولا تيماشيف: مرجع سبق ذكره، ص 238

2 - المرجع نفسه، ص 239

3 - نادية محمود مصطفى وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 59

4 - فوزية دياب: **القيم والعادات الاجتماعية**، مكتبة الاسرة، القاهرة، 2003، ص 28

وبهذا المعنى أكد مالك بن نبي أن فكرة التوجيه هي: " قوة في الأساس وتوافق في السير ووحدة في الهدف"¹.

التعريف الإجرائي للتوجيه:

هو كل اختيار بين الأفعال التنظيمية يفضل به مسلكا معينا في كل موقف من مواقف العمل ينطلق من تفضيلات قيمة.

6. الإطار:

ظهرت الإطارات كفئة سوسيو مهنية بعد صراع اجتماعي وسياسي في 1936 حيث تم الاعتراف بهم وتشخيصهم في جماعة متجانسة حسب بودون R.Boudon 1990 فإن الإطارات متعددون: فمنهم الذين يعتمدون على شهاداتهم الدراسية ومنهم الذين يتحصلون على مكانتهم بفضل مساهم المهني. انطلاقا من هنا، فالإطار هو عامل ينتمي إلى فئة سوسيو-مهنية، يتميز إما بالأقدمية والخبرة الواسعة، لكنه لا يحمل شهادة جامعية، أو أنه يتسم بكونه حامل لشهادة جامعية، لكنه يملك خبرة مهنية وميدانية محدودة مقارنة بالشكل الأول.

في هذه الدراسة نقصد بالإطار، هو ما ذهب إليه م. مومبير M.Menmier 1995 الإطارات هم الأفراد الذين يقومون بوظائف يستعملون فيها معارف ناتجة عن تكوين ثقافي، إداري، قانوني، تجاري، أو مالي، والمعبر عنه بشهادة أو يكون هذا التكوين مكتسبا عن طريق التجربة الشخصية.

وعليه ما نعني به إطار مرتبط بشرط مزدوج هو الحصول على التكوين الضروري لممارسة وظيفة التأطير، والتكوين المكتسب في الكثير من الأحيان عن طريق الشهادة، ومنه يمكن إدراج تحت اسم إطار كل حامل دبلوم التعليم العالي ومهندسي الدولة من ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه... الخ.

يختلف الإطارات في فهمهم وإدراكهم لمقتضيات مؤسستهم ولثقافتها التنظيمية تبعا لاختلاف الإطار المرجعي لكل منهم، علما أن الإدراك هو تلك العملية التفكيرية التي تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معاني معينة انطلاقا مما اكتسبه كل فرد من خبرات وتجارب وقيم خلال التنشئة الاجتماعية أي من المحيط الذي ينتمي إليه سواء الاجتماعي أو التنظيمي².

1 - مالك بن نبي: شروط النهضة، ط4، دار الفكر، الجزائر، 1978، ص84

2 - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص 91

إن هذه الفئة قد شكلت وتشكل دائماً لغزا اجتماعيا على حد تعبير أحد الباحثين الغربيين حيث يقول على أنه، وبالرغم من أن الإطارات يشكلون فئة عاملة "أجيرة"، فإنها تتميز بأنها "غير مضمونة" من حيث وظيفتها، تكتنفها الضبابية من حيث حدودها، وتكوينها، ومن حيث انسجامها، ومن حيث موقعها في تقسيمات الفضاء الاجتماعي، فهي حسب تعبيره، "تتحدى منذ ظهورها كل التصنيفات والمفاهيم السوسولوجية"¹

ونعني في دراستنا إطارات الفئة الوسطى من المهندسين والإداريين دون غيرهم من الفئات القيادية، والتساؤل عن أوضاع الإطارات وظروفهم ومكائنتهم وأدوارهم ومن ثم عن "هويتهم".

7. المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى جو العمل الذي يميزه كنتيجة لتفاعل العديد من العوامل والمتغيرات والذي يؤثر على اتجاهات وسلوكات الأعضاء في التنظيم.

عرف كل من كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlows ;l et Doherty,1989) المناخ التنظيمي بأنه: "يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم"²

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد المؤثرة على السلوك التنظيمي"³

وعلى الرغم من أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية إلا أننا نستطيع الإحساس بتأثيره على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم.

¹ - Charles Gadéa : **Les cadres en France, Une énigme sociologique**, Berlin, Paris, 2003, p.7.

² - الحيدر، عبد المحسن بن صالح: **اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات**، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، السعودية، 2006: 45

³ - محمود محمد الذنبيات: **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 1999: 34

كما يوصف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله وغيرها من العناصر.¹

VII. المقاربة النظرية للدراسة:

بعدما قمنا بتحديد أسئلة البحث وما نطمح إلى تحقيقه من أهداف و توضيح الأهمية التي يكتسبها الموضوع، نعرض إلى خطوة تالية لا تقل أهميتها عن سابقتها، وهي محاولة تحديد معالم المقاربة النظرية التي يستند إليها عملنا هذا في مختلف أطواره، وذلك لأننا نعتقد بأن تصور المشكلات، وطرح القضايا والتساؤلات السوسيولوجية لا يمكن أن ينطلق من " فراغ " نظري دون الاعتماد على خلفية نظرية وقناعات مبدئية فكرية عن طبيعة الحياة الاجتماعية كموضوع لعلم الاجتماع وعن طبيعة الأسئلة المثارة من حيث مستويات المشكلات التي تجسدها تلك الأسئلة وأبعادها وحتى كيفية معالجتها والإجابة عليها. وقد يكون ذلك ما أكد عليه الكثير من العلماء وفلاسفة العلم، ومن هؤلاء مثلاً "بوانكاريه" حين يلفت الانتباه إلى أنه من الخطأ أن نظن أنه بإمكاننا إجراء التجارب العلمية بدون "فكرة مسبقة"، لأن ذلك مستحيل، فالفكرة يضيف "بوانكاريه"، تجعل الباحث ينطلق لإنتاج تصورات جديدة عن الوقائع وحركة سيرها² أما "بيار بورديو" (P. Bourdieu) فقد صرح أنه يوافق الفيلسوف الألماني الكبير "كانط" عندما يؤكد " بأن البحث بغير نظرية أعمى..."³. إن أي تحقيق سوسيولوجي لا بد إذا أن يستند من حيث أسئلته وأهدافه ومناهجه إلى نظرية سوسيولوجية مسبقة، معلنة أو ضمنية⁴، فبدون نظرية تنظم الملاحظة تصبح المعرفة خاطئة بالضرورة⁵. إن المقاربة بالمعنى المجازي تتعلق بخطوة فكرية، وهي لا تطلب المراحل النظامية المرئية للتقنية، ولا دقة مفهوم المنهج الفكري، إنها خاصة بموقف ينطوي على المرونة والحدز، ويتصف بحالة من اليقظة الكبيرة والاحترام الكبير معاً للحدث أو الموضوع.

¹ - محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995: 303

² - محمد علي عبد القادر ماهر: المنطق ومناهج البحث، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص17

³ - بيار بورديو: أسئلة علم الاجتماع، ترجمة عبد الجليل كور، دار تويوقال، الدار البيضاء، 1997، ص11

⁴ - René Duchac : Sociologie et psychologie, Puf, Paris, 1968, p.98.

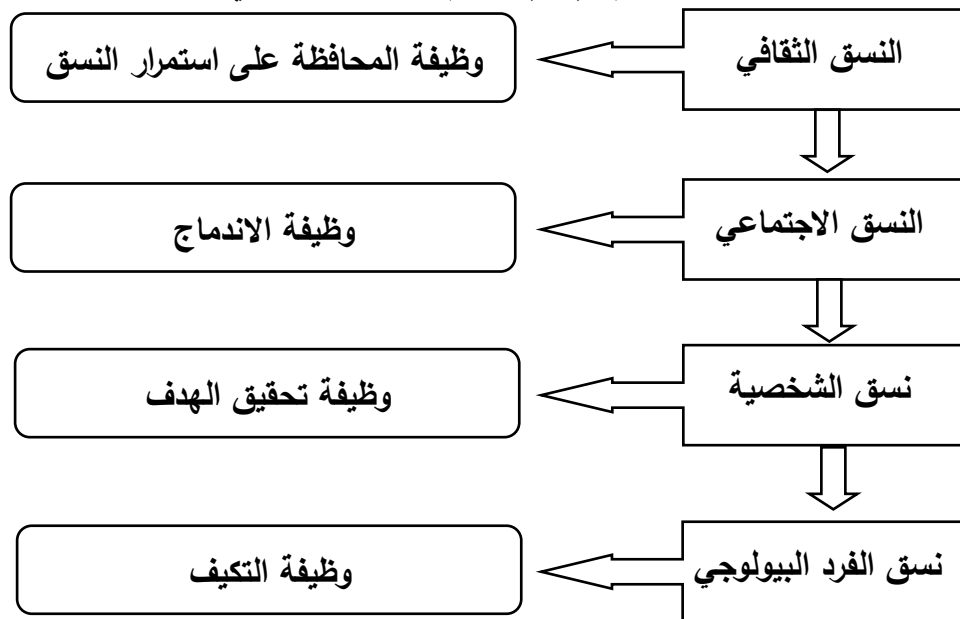
⁵ - Albert Brimo: Méthodes des sciences sociales, éd Montchrétien, Paris, 1992, p 17-18

فهي ضرورة ملحة لكل باحث سوسيولوجي فإذا أردنا الوصول إلى خلاصات عامة تتجاوز ما هو متعارف عليه فلا يمكن تحقيق ذلك بالاعتماد فقط على الجانب التجريبي و الإمبريقي دون ضبط الجانب النظري فالنظرية السوسيولوجية هي كل محاولة فكرية لتفسير جانب من الحياة الاجتماعية وهي تعتبر امتدادا لما يسمى بالفكر الاجتماعي لدى المفكرين والفلاسفة القدماء فما يميز النظرية السوسيولوجية عن المفاهيم العامة هو أنها توفر لنا إطارا لتفسير الظواهر الاجتماعية.

انطلاقا من هذه المسلمات المبدئية، نستهل هذه الخطوة بالإشارة إلى أن الخلفية النظرية التي نجد أنفسنا مقتنعين بالاعتماد عليها كمرجع تصوري في طرحنا لمشكلة هذا البحث إنما تأخذ شكلها انطلاقا من نظرية النسق الاجتماعي لـ **تالكوت بارسونز T.Parsons** في وصف وتحليل نمط العلاقات السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، وصولا إلى تفسير صحيح لها يمكن الاستفادة منه في عمليات التنبؤ بالسلوك التنظيمي مستقبلا، كذا المقاربة الثقافية لدى **رونو سان سوليو R.Sainsaulieu**.

ولكي نعرض رؤية "بارسونز" التحليلية للتنظيم كنسق اجتماعي، نرى أن نحيط بأهم الأفكار التي تنهض عليها نظريته، وفي هذا السياق يرى "بارسونز" أنه من الممكن أن نحلل المجتمع على أنه نسق اجتماعي عام وأنه ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية رئيسية وهي كما يوضح النموذج النظري رقم (01): النسق الثقافي والنسق الاجتماعي، ونسق الشخصية، ونسق الفرد البيولوجي¹.

شكل رقم: (02) أقسام النسق الاجتماعي



¹ - مجد الدين خمّش: علم الاجتماع، الموضوع والمنهج، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص 103-104.

وكما يقول "تالكوت بارسونز Talckot.Parsons " عن النظرية ووظيفتها في البحث العلمي:
"النظرية لا تصبح فقط ما نعرفه ولكنها تقول لنا أيضا ما نود معرفته أي أنها تمدنا بالأسئلة التي تبحث
لها عن الإجابة".

لقد أدى التقدم التكنولوجي دورا هاما في تقدم المجتمعات الإنسانية لا سيما المجتمعات الحالية
التي أصبحت فيها التكنولوجيا المحور الأساسي لكل التحولات والتطورات، وأصبح التغيير أمرا ضروريا
لمواكبة هذه التطورات والمستجدات، مما استوجب على المنظمات مهما كان نوعها وطابعها إجراء
تغييرات تنظيمية تحقق لها التوازن والتكامل والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية لنقها التنظيمي، وتضمن
لها كذلك الاستمرارية.

وقد عبر " تالكوت بارسونز Talckot Parsons عن هذه التغييرات بالمتطلبات الوظيفية التي يجب أن
تتوفر في أي منظمة تريد البقاء والاستمرار والاستقرار في ظل وجود تطورات تكنولوجية وتقنية سريعة
ومتتابعة، وتشمل هذه المتطلبات الوظيفية تهيئة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للنسق التنظيمي
وترتكز هذه المتطلبات الوظيفية على أربعة عمليات أساسية هي: التكيف ، التكامل، تحقيق الهدف
والكمون.

قرأ **تالكوت بارسونز** أعمال دوركايم وتأثر بها، من خلال تفسير دوركايم للعلاقة بين الفرد والمجتمع
وعبر عنها بما أسماه بارسونز "**التفاعل الاجتماعي**" وصاغ ذلك بشكل جديد ليعبر عن مضمون تصوره
كما يتجسد في تفسيره لتبادل والتناوب بين "الذات والآخر" وهذا المصطلح الذي يتضح بشكل مستمر في
تحليله للنسقين "**الثقافة و الشخصية**" حيث ربط نسق الشخصية بالجانب السلوكي المتمثل في العناصر
الذاتية التي لها علاقة كبيرة بالأداء العملي والمواقف الشخصية، وأما النسق الثقافي الذي يدل على
الجذور السيكولوجية "العقلانية والوجدانية"، وأخرى اجتماعية التي تترجم في القيم بالإضافة إلى العناصر
الرمزية التي هي جوهر الثقافة، وأن النسق الثقافي يتألف من ثلاث أبعاد التي تؤكد في مجموعها على
مضمون الرمزي في أعرق تصوراتته وهي:¹

➤ نسق الأفكار والمعتقدات: ويتمثل في (الشعائر و الابتهاال والتأمل)

➤ نسق الرموز التعبيرية: ويشتمل على (نسق الفعل والاتصال وإشباع الحاجات)

¹ - محمد عبد المعبود المرسي: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز، بين نظرية الفعل و النسق الاجتماعي، دراسة

تحليلية ، ط1، المكتبة العالمية ، السعودية، 2001، ص 21

➤ **نسق التوجيه القيمي:** وهو عبارة عن البدائل المتبادلة لأنماط الفعل والآثار المترتبة عليها، ويشمل الأحكام العامة والفرعية وما يضيفه عليها "الفاعلون"، من أفراد وجماعات و كذلك من ألوان التقدير وهي أكثر اتصالاً بالتراث الاجتماعي.

توافق بارسونز مع دوركايم حول دور القيم الاجتماعية والمعايير الأخلاقية في تحقيق التكامل الاجتماعي، حيث عبر عنها دوركايم من خلال المبادئ والعناصر المشتركة والمقبولة لدى الجانب الأكبر من أفراد المجتمع، بينما أسماها بارسونز "القيم المطلقة" وهي تمثل الأطر المرجعية للسلوك، وينعقد عليها الاتفاق بين "الذات والآخرين"، وأن صورة الانحراف عن القيم تبقى هامشية ومحدودة الأثر، والجدير بالاهتمام أن بارسونز عالج المعايير الأخلاقية بنظرة تختلف عن تناول الوضعي، وذلك من خلال الاهتمام بالأبعاد الداخلية إلى جانب الحدود الخارجية واعتبر أن التكوين الأخلاقي للأفراد "الفاعلين" نتاج مشترك لكل الميكانزمات الاجتماعية والسيكولوجية على حد سواء، وأن نمو الذات منذ الطفولة يتم تدريجياً مع ظهور تلك الميكانزمات ويبرز دورها في سلوك الطفل، ومن ثم توصل بارسونز لفكرة التبادل والثنائية المشتملة على الأبعاد السيكولوجية إلى جانب الأبعاد السوسولوجية، وقد أضاف بارسونز إلى أفكار دوركايم عناصر أخرى من نظريات جورج هربت ميد وروبرت ميرتون، واستطاع أن يجعل من مفهوم النسق الاجتماعي محورا أساسيا لعملية التفاعل الاجتماعي وأسماه "بالتبادل والتوقعات" وكما استلهم الكثير من التصورات دوركايم لأهمية الشعائر والطقوس في تحديد نتائج الفعل، وكما تمكن من تحليل كيفية انقسام الأداء في نسق الاجتماعي استنادا إلى التوجيهات القيمية و انعكاسها على استقرار المجتمع أو ما يطلق عليه بالتوازن الدينامي و قد قال بارسونز أنه بالإمكان تنظيم المجتمع على أساس أخلاقي ولكن غير وضعي، و إنما نستمد ذلك من القيم المشتركة بما في ذلك القيم الدينية، وإذا كانت التكنولوجيا من العوامل الهامة على خلق التباين الاجتماعي والتمايز الثقافي و بالتالي تزداد فرص الصراع، وعليه فإعادة التنظيم تركز على أساس أخلاقي و ذلك من مقومات إزالة التوترات.¹

ولقد ربط بارسونز البناء الاجتماعي بالبناء المعياري الذي يتمثل عنده في التوقعات المتمثلة في الأداء والأدوار، وذلك على اعتبار الأنساق النظامية تتشكل من عدة أدوار، ويتصف كل دور منها بالمعيارية لأنه يرتبط أساسا بالوضع الاجتماعي.

¹ - المرجع نفسه، ص 92

ويرى بارسونز أن المجتمع يتشكل من عدة أنظمة هامة كالتربية و القرابة و الاقتصاد والسياسة، ويتشكل كل نظام من مجموعة من النظم الفرعية كالأسرة والمنظمات الصناعية والمدارس، كما يتشكل النظام الفرعي من مجموعة من الأدوار المتماثلة في الأنماط المتوقعة للسلوك، ومن المعايير المحددة للإلتزامات و الأدوار المرتكزة على الأنساق القيمية الذي على أساسه يحدد التمايز بين المجتمعات، على أساس اختلاف الأنساق القيمية للمجتمعات وذلك باختلاف أنماط الأبنية الاجتماعية، و كلما كان الاتفاق قائما حول عدد من القيم الأساسية كلما ساد التكامل الاجتماعي في المجتمع، بذلك تنعكس أهمية الطبيعة المعيارية للبناء الاجتماعي على كل من التكامل والتوازن داخل الإطار التصوري لبارسونز، وعليه فقد رأى أن المجتمع الذي يعيش في حالة توازن هو الذي يعمل دائما على تحقيق الأدوار المتوقعة لأفراده.¹

تكتسب عملية التنشئة الاجتماعية أهمية حيوية لدى بارسونز، من أجل تحليل طبيعة عمليات السلوك الاجتماعي، واعتبر أنها هي التي يتعلم الأفراد في ضوءها ما هو متوقع منهم في المواقف المختلفة، وبواسطتها يتدرب و يتعلم أفراد المجتمع على الإلتزام بنسق قيم المجتمع، وأهم من يقوم بدور التعليم الاجتماعي الوالدين، حيث يعتبرهما من أهم من يساهم في عملية تشكيل شخصية الطفل، وأكد على تشبع الطفل بقيم الأم و ذلك من خلال اعتبارها ممثلا للمجتمع حيث يتوفر للأم الفرصة لممارسة الضبط المحكم على مواقف التعلم و يمكن لها تدعيم ميول سلوك الطفل، و يعتبر الارتباط العاطفي الذي يشعر به الطفل اتجاه أمه عامل هام في عملية تعلم القيم الاجتماعية، وينظر إلى الطفل على أنه وعاء فارغ يجب ملؤه بالقيم الثقافية و الإلتزام بها من خلال التوقعات المتعلقة بالأدوار وبهذه الطريقة يتم نقل الثقافة من جيل إلى آخر، ويتم اندماج الجيل الجديد في المجتمع عن طريق التنشئة الاجتماعية بشكل يضي نوع من التماثل لدى الصغار، الذين هم منشغلين بتعلم القيم والمعايير والتوقعات في المجتمع. وهكذا فقد أصبح جليا أن بارسونز قد نسج نسقا تصوريا معقدا، حيث يؤكد فيه على عملية تأسيس "إنشاء النظم" التفاعل بين الأنماط الثابتة المسماة بالنظم الاجتماعية، التي تخلق الشخصية وتحددها الثقافة وإن وصف المعايير المؤسسية والقرارات وأدوار الفاعلين والتوجهات القيمية والثقافية، يمكن تمثيلها بأسلوب المفاهيم "متغيرات النمط"، التي تستوعب كل الخواص المتغيرة في كل أنماط الفعل.²

¹ - رابح كعباش: الإتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، ط 1، الجزائر، 2007، ص 108

² - المرجع نفسه، ص 109

كما يرى بارسونز أن **الفعل الاجتماعي** ما هو إلا نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء ليتمكن تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على "الفاعل" والرموز والقيم التي توجهه، ودراسة أي نسق من السلوك توضح لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفته.¹ وهو يرى أن كل "فعل اجتماعي" يشتمل على ثلاثة عوامل هي: الفاعل، الموقف، موجّهات الفاعل نحو الموقف² وصنف بارسونز الفعل الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الفعل التمهيدي (التهيئي)** أي التصرف الذي يتوجه نحو إنجاز هدف أولي لكي يساعد الفاعل على تحقيق هدف أكبر وأثمن من الأول، بتعبير آخر أنه تصرف أولي يكون ممهداً للقيام بتصرف أكثر مراداً وأهمية بالنسبة للفاعل.
- **الفعل التعبيري**: أي التصرف الذي يحقق الهدف الأكثر مراداً وثمناً يأتي بعد تحقيق الفعل التمهيدي.

- **الفعل المعنوي**: أي التصرف الذي يعكس مصالح الفاعل الذاتية والقيمية والثقافية.³

ومن خلال ما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تعتمد في اقتربها النظري على البنائية الوظيفية كإطار نظري عام باعتبار المؤسسة أحد الأنساق الفرعية للنسق العام (المجتمع) والتي تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام المتكاملة فيما بينها.

فمن هذا المنطلق يتبين لنا أن الخصوصية السوسولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة و ما ينتجه من قيم ومعايير ثقافية ليست عوامل تابعة ومنفصلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسسية التي تحكم هذا العون الاقتصادي بل أن هذا الكيان البشري يتميز بالاستقلالية والفاعلية النسبية، سواء في علاقته بالمجتمع الكلي أو في علاقته بهذا العون الاقتصادي، فالمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول **رونو سان سوليو** " 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 عليها"⁴

¹ - عبد المعبود محمد مرسي: مرجع سبق ذكره، ص 203- 206

² - المرجع نفسه، ص7

³ - عمر خليل معن: مرجع سبق ذكره، ص 85

⁴ - Renaud SainSaulieu : **L'entreprise c'est une affaire de société**, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques. Paris, 1990

فالمؤسسة الاقتصادية بهذا المعنى هي كذلك مجال وإطار للتفاعل والفعل الاجتماعي يتجاوز الضوابط والقواعد القانونية الرسمية بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسيولوجية والثقافية للتشكل الاجتماعي القائم.

لا تعتبر المؤسسة فقط مكان أين يعمل الأفراد لإنتاج السلع والخدمات، ولكن أيضا كمكان للتنشئة الاجتماعية، فهي تساهم كذلك في بناء هويات مهنية وثقافية، كما أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي R.Sainsaulieu من خلال أبحاثه الأولى في كتابه "L'identité au travail" ثم في مؤلفه الحديث "Sociologie d'organisation et de l'entreprise" من خلالها طور مقارنته في دراسته لثقافة المؤسسة على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين واكتساب معايير وطقوس وقيم وقواعد جديدة للعمل، فهو يرى أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة وليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية انتماء جماعية للمؤسسة، وتمثلات ومعايير وقيم وقواعد صادرة عن المؤسسة ومستنبطة من قبل جميع أعضائها.

يعرف R.Sainsaulieu ثقافة المؤسسة كخزان لجملة من القيم والقواعد والتمثلات الجماعية التي تم بناؤها تاريخيا واستنباطها ذاتيا، التي تعمل على تحديد وتحريك أعماق العلاقات الإنسانية، وبناء على ذلك تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليو R.Sainsaulieu فضاء لبناء الهويات الفردية والثقافية وخلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلية أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقات العمل.

VIII. الدراسات السابقة:

انطلاقا من تراكمية المعرفة، فإنه لا يمكن أن ننطلق في دراستنا دون الرجوع إلى التراث النظري المتمثل في النظريات والدراسات السابقة بما تحتويه من بحوث امبريقية تمهد الطريق للباحث لتكوين إطار معرفي وتأسيس نظري عن بحثه ، لينتقل في استعراض هذه الدراسات وتوضيح العلاقة مع دراسته وتبيان نقاط الاتفاق والاختلاف في مقارنات وتحليلات علمية موثقة، ولذلك أدرجنا هذا المحور في دراستنا مع تبين أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة اعتماد محمد علام¹

بعنوان: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري

عبارة عن كتاب تم تأليفه من طرف نخبة من أساتذة علم الاجتماع بجامعة عين شمس هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التحول في المناخ التنظيمي من قيم عمل وممارسات مقارنة بين القطاعات الاقتصادية الثلاثة: القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال، القطاع الاستثماري، مع التركيز بشكل أساسي على التوجهات القيمة للعاملين وتقبلهم لقيم العمل الجديدة، من خلال:

✓ التعرف على سياسات العمل وما تم ادخاله من تعديلات وإصلاحات اقتصادية

✓ رصد قيم العمل والتحويلات في تشريعاته وسياساته، بما يعكس توجه إدارة التغيير نحو اقتصاد السوق

✓ الكشف عن توجهات العاملين نحو قيم العمل الجديدة

✓ التعرف على التحول في المناخ التنظيمي مقارنة بين القطاعات الاقتصادية الثلاثة

✓ رصد أشكال الانحراف الأكثر شيوعاً في بيئة العمل والعوامل التي أدت إلى الانحراف.

حيث استخدمت عدة مناهج في البحث، وكانت النتائج كالتالي:

✓ تعد قيم العمل القلب الاجتماعي لمنظومة القيم وهي الوعاء الذي تستقي منها المعايير المنظمة للعمل والتي يجب على الفعل الاجتماعي الامتثال لها؛

✓ ثمة قواعد معيارية مستمدة من قانون العمل واللوائح المنظمة للعمل، ترسم ملامح العمل وأداء العاملين، وإلى جانب ذلك تنمو معايير اللارسمية المستمدة من الثقافة العامة في بيئة العمل.

✓ تتضافر عدة عوامل بنائية وتنظيمية وثقافية، حيث تؤدي إلى انحراف بعض العاملين من خلال الخروج عن المعايير منها عوامل مجتمعية وما طرأ على البنية الاجتماعية، ومنها عوامل تنظيمية متعلقة بقيم العمل الجديدة.

✓ الانحرافات في بيئة العمل مرتبطة إلى حد كبير بمدى قوة أو ضعف آليات الضبط في المنشآت، فإذا كانت تلك الآليات تتسم بالقوة امتثل أعضاء التنظيم للمعايير وحدث نوع من الاستقرار والسكون.

✓ هناك حاجة دائمة إلى تدعيم المعايير والقيم بالعمل على توافر آليات تسهم في تدفقها باستمرار، لامتثال الأفراد لها وإعلاء قيم العمل.

¹ - اعتماد محمد علام وآخرون: مرجع سبق ذكره.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد الأصفر¹

بعنوان: الفعل الاجتماعي و المشاركة بالعملية الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الذاتية للعاملين ومستويات المشاركة الإنتاجية في المؤسسة من خلال:

✓ الكشف عن العوامل الأكثر أهمية في تحديد أنماط السلوك داخل المؤسسة والتعرف على العوامل الأكثر فعالية في تحديد مستويات المشاركة الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام.
✓ بيان الأسس العملية للتخطيط الصناعي، على نحو تتعزز من خلاله أشكال جديدة للفعل الاجتماعي تتناسب وعملية البناء الاقتصادي.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ تداخل العوامل المفسرة للفعل الاجتماعي، أي غياب امكانية القول بتأثير عامل محدد دون غيره؛
✓ تكامل العوامل الذاتية والموضوعية في تحديد أشكال الفعل والمشاركة الإنتاجية؛
✓ يعد الوضع الاجتماعي العائلي من أكثر العوامل أهمية في تعزيز مستويات المشاركة الإنتاجية بالمقارنة مع متغيرات الجنس، العمر، اتجاهات القيم الخصائص المهنية.

2. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة بوفلجة غياث²

بعنوان: القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية على سلوك العمال وتوضيح أوجه الاختلاف بين القيم التقليدية وقيم التنظيم، وأساليب التفاهم بين القيم الشخصية مع القيم التنظيمية، وما تبرزه هذه القيم من سلوكيات داخل المؤسسة.

وكان ميدان الدراسة: وحدات تابعة لقطاع النسيج بالغرب الجزائري والتي كان عددها سبع وحدات وتم خلالها مقابلة 400 شخص بين إطار مسير وعامل، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹ - أحمد الأصفر: الفعل الاجتماعي و المشاركة بالعملية الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 1991

² - غياث بوفلجة: القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003

النظرة للعمل: يحترم العامل العمل ويعطيه قيمة كبيرة لما ألفه في الأعمال الفلاحية غير أن هذه النظرة تغيرت لأسباب تاريخية، أثناء الاستعمار الفرنسي حيث تولد لدى العامل الجزائري كره للعمل في مؤسسات الاستعمار، مما نتج عنه بعد الاستقلال ميله إلى الأعمال الحرة.

قيمة احترام الوقت وسلوك المواظبة: كما هو معروف لدى الجزائريين بصفة عامة هو عدم الاهتمام بالوقت وعدم احترام المواعيد ودليل ذلك هو استخدامه لمعايير غير دقيقة (صباحا، مساء، وقت الظهر...) مما صعب عليه التحكم في المواعيد.

إعطاء أولوية للظروف العائلية والمناسبات الاجتماعية وحتى الرياضية، فقد يتغيب العامل لاصطحاب ابنه أو زوجته للطبيب، أو زيارة مريض في المستشفى، أو مشاهدة مقابلة رياضية، أو التسوق إلى غير ذلك من السلوكيات التي يقوم بها العامل تبين أنه يولي الظروف الشخصية أولوية واحتراما على عمله.

علاقات العمل والتفاعل مع القيادة: إن القيم التقليدية للعامل، نتج عنها سلوكيات واتجاهات سلبية نحو بعض القيادات الإدارية تعبر عن صراع القيم داخل التنظيم، حيث يميل العمال إلى القيادات التي تولي اهتماما للجانب الإنساني والاجتماعي على حساب تلك القيادات السلطوية، وحتى أحيانا قد يرفض العمال التعامل معها.

- ميل العمال إلى رفض التعامل مع القيادات التي لا تنتمي إلى منطقتهم وعدم طاعة الأوامر **قيمة الانضباط في العمل:** الإهمال وعدم اتخاذ الإجراءات الوقائية، كعدم ارتداء الملابس الوقائية وعدم الالتزام بإجراءات السلامة والوقاية، ويرجع العمال سبب ذلك إلى عدم تعودهم على العمل الصناعي، وضجرهم من استعمال الألبسة الوقائية أثناء فترة العمل.

- عدم طاعة الأوامر والتعليمات التي تصدر عن المسيرين الذين يحملون قيما تختلف عن قيمهم.

الدراسة الثانية: دراسة ليندة العابد¹

بعنوان: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية توجيه النسق القيمي الإداري للأفعال التنظيمية من خلال:

¹ - ليندة العابد: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج (E.A.T.I.T)

بياتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2011

- ✓ استكشاف النسق القيمي الإداري في التنظيم الصناعي محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، وتحديد الأساليب التي تستعمل من طرف الإدارة لتوجيه سلوك العاملين.
- ✓ محاولة الوقوف امبريقيا على موجهات الأفعال التنظيمية ومنها الاتصال والتحفيز و ممارسة القيادة في التنظيم - محل الدراسة- مع التركيز على القيم الإدارية المتبناة.
- ✓ التنبيه إلى العلاقة القائمة بين القيم والفعل داخل التنظيمات واقعيا، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه التوجيه الأمثل.
- ✓ فهم النسق الاجتماعي للمصنع بما ينطوي عليه من قيم وممارسات سلوكية وعلاقات.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

أولاً: إن القيم السائدة في إدارة التنظيم محل الدراسة هي قيم الترشيد حيث: (العقلانية المرتبطة بالإنتاج)

- يسود الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية على حساب العامل.

- النظرة الميكانيكية لأعضاء التنظيم، العامل وسيلة لا غاية.

- الإدارة هي المصدر الوحيد لاتخاذ القرار (المركزية).

ثانياً: إن النمط السائد في الفعل القيادي هو النمط الأوتوقراطي:

- غياب الحرية

- غياب المشاركة

- العدالة الإجرائية حسب منظورية العاملين غائبة .

ثالثاً: إن نمط الاتصال السائد كفعل تنظيمي هو الاتصال النازل الأمر الكتابي:

- (غياب العدالة) غياب تدفق المعلومات.

- (غياب الحرية) غياب تنوع الاتجاهات.

- (غياب الشفافية) عدم التنويع في المعلومات

رابعاً: النمط التحفيزي الغالب هو التحفيز المادي المتواضع:

- (غياب العدالة التوزيعية) غياب الترقية، قلة الأجور، قلة المكافآت، عدم تناسب المكافآت مع

الصيغ المعطاة.

- غياب الحرية (غياب التحفيز المعنوي) .

- اعتبار العامل تكلفة لا شريك.

الدراسة الثالثة: دراسة مراني حسان¹

بعنوان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية

الدراسة عبارة عن محاولة لتحديد خصائص الهوية المهنية والاجتماعية لإطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر وذلك من خلال:

✓ محاولة التعرف على خصائص هوية إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، كفئة مهنية واجتماعية، بكل أبعاد هذه الهوية ومكوناتها، في هذه المرحلة التاريخية التي تتميز بظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية خاصة وبتحولات وتحديات على صعد متعددة.

✓ التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة

✓ التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين

✓ الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع داخل المؤسسة

حيث استخدم الباحث منهج دراسة الحالة من خلال تحقيق ميداني أجري على عينة مكونة من 150 إطارا، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ لقد تبين أن أغلبية الإطارات هم من الرجال، لاسيما في مستويات التأطير العليا، وأكثر من ذلك، في القطاعات التقنية والإنتاجية، وأن أغليبتهم تجاوزوا سن الأربعين وهم في أغليبتهم متزوجون، بالنسبة للرجال، وينحدرون من أوساط اجتماعية متواضعة، ريفية وحضرية.

✓ لقد توضح أيضا، أن أوضاع الإطارات الاقتصادية والاجتماعية جد متدهورة، مقارنة بأوضاعهم في السبعينيات والثمانينيات، كما أنهم يعيشون تهميشا كبيرا، وقلقا شديدا ناتج عن تخوفهم من فقدان منصب الشغل، كما حدث للكثير منهم، جراء "الإصلاحات الهيكلية"، في ظل الأوضاع المتردية التي تعيشها أغلبية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

✓ لقد بين البحث كذلك وعي الإطارات بالدور الأساسي الذي يميزهم، إلا أنهم يأسفون عن عدم قدرتهم على أداء ذلك الدور لما آلت إليه أوضاع المؤسسات، التي حالت دون مشاركتهم الحقيقية في تحقيق النجاح والفعالية وهو مصدر رئيسي في شعورهم بفقدان الدور المنوط بهم ومن ثم الشعور بأزمة هوية.

1 - مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه علوم في

علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007

✓ لقد توضح أيضا أن الإطارات يعيشون عزوفا وانعزالا، وعلى الرغم من اهتمامهم بالحياة العامة، فإن مشاركتهم الفعلية في الأنشطة الاجتماعية، والنقابية، والسياسية لا تكاد تذكر، وأن الانقسامات بين فئاتهم عميقة، خاصة بين الجامعيين وغير الجامعيين، وبين الإطارات السامية والإطارات الوسطى، وفي المحصلة، فإن الحديث عن تواجد مجموعة للإطارات، بحد أدنى من التجانس، والتنظيم، والوعي بالمصالح، إلخ حديث غير واقعي تماما، بل إنهم يتميزون بالتشتت، والتشردم وهشاشة الموقع.

الدراسة الرابعة: دراسة حداد صونية¹

بعنوان: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين القيم الإدارية و إنتاجية العامل من خلال:

- ✓ التعرف على بعض القيم الإدارية الخاصة بإدارة الإدارة، وإدارة العلاقات.
- ✓ الكشف عن العلاقة بين بعض القيم الإدارية وبين معدلات الإنتاج
- ✓ الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها من طرف المسؤولين في المؤسسة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين قيمة الانضباط وإنتاجية العامل.
- ✓ قيمة العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الزيادة في إنتاجية العاملين
- ✓ تأثير قيمة الشفافية الإدارية على زيادة إنتاجية العاملين.

الدراسة الخامسة: بودراع فوزي²

بعنوان: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك

هدفت الدراسة إلى إثبات أن العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة من خلال:

- ✓ محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سوناطراك، ومعرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة.

¹ - صونية حداد: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه

علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، 2011

² - فوزي بودراع: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، أطروحة ماجستير

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2014

✓ الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات، التي تتبناها المؤسسة، وتراها كنقاط قوة بالنسبة إليها.

✓ معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي وهو ثقافة المؤسسة، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ تتصف العلاقات داخل التنظيم بالمركزية المفرطة، وأن التصور المركزي أساس اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، كما أن مشاركة العمال عن طريق تقديم آرائهم ومقترحاتهم لا يتم مراعاتها ولا الأخذ بها.

✓ هناك ضعف في درجة الإستقلالية ومشاركة العمال في رسم أهداف المؤسسة مما نتج عنه الشعور بعدم الإنتماء للمؤسسة، وبالتالي ضعف الولاء لها.

✓ الثقافة السائدة داخل المؤسسة تحكمها مجموعة من القيم تتمثل في:

- مركزية السلطات وعدم المرونة
- تجنب تحمل المسؤولية والخوف من الخطأ
- ضعف العلاقات الهرمية
- ركود في الرفع من القدرات والكفاءات الفردية والجماعية
- غياب الثقة بين أعضاء المؤسسة
- الحذر والمراقبة عن قرب
- عدم الاعتراف والتقدير للكفاءات

الدراسة السادسة: دراسة شخاب عبد القادر¹

بعنوان: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في حدوث الصراع التنظيمي من خلال:

- ✓ الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في الدراسة
- ✓ التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة

¹ - عبد القادر شخاب: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز

خنشلة، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة، 2015

- ✓ التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين
- ✓ الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع داخل المؤسسة
- ✓ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- ✓ قيمة الانضباط: تولى الفئات القيادية اهتماما بالغا بالقوانين وتطبيق الإجراءات الرسمية، فقيمة الانضباط والالتزام ممارسة بشكل جيد في الشركة.
- ✓ قيمة العدالة التنظيمية: اتضح من خلال النتائج أن قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسة غير مطبقة بشكل جيد، وهذا ما خلق نوعا من المشاكل والاحتجاجات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة وتطويرها.
- ✓ قيمة المشاركة في اتخاذ القرار: خلصت النتائج إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة ضعيفة، فاستشارة العاملين غير مفعلة بصورة جيدة.
- ✓ تؤثر بعض القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة.

3. علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمكنا من الاستفادة منها في عدة جوانب، سواء في بناء الجانب المنهجي للدراسة النظرية، مع تكوين الرصيد المعرفي المتعلق بالقيم والفعل التنظيمي، إلى اتمام تحليل النتائج بناء على مخرجات الدراسات السابقة.

أ. نقاط الاتفاق:

- ✓ تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في متغيري القيم التنظيمية والفعل التنظيمي.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية في اقترابها من متغيري الدراسة كما تستفيد من طريقة التعاطي مع الإشكاليات، سواء من الجانب النظري أو العملي.
- ✓ محاولة الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة
- ✓ ارتباط الاختلالات في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بالمبالغة في استعمال القوانين والإجراءات الانضباطية.
- ✓ ثمة قواعد معيارية مستمدة من قانون العمل واللوائح المنظمة للعمل، ترسم ملامح العمل وأداء العاملين، وإلى جانب ذلك تنمو معايير غير رسمية مستمدة من الثقافة العامة.

- ✓ اتصاف العلاقات داخل التنظيمات بالمركزية المفرطة، وأن التصور المركزي أساس اتخاذ القرارات.
- ✓ تنوع الدراسات المختارة والتي تتقاطع مع خصائص المجتمع الجزائري مما أتاح لنا بعض الإحاطة بكيفية التعامل مع المعطيات الميدانية.

ب. نقاط الاختلاف:

- ✓ تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مختلف مجالات الدراسة، بالإضافة إلى الفئة المعنية بالدراسة التي تمثل فئة الإطارات الوسطى؛
- ✓ كما أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن النسق القيمي السائد داخل المؤسسة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي من خلال أبعاد ومؤشرات مختلفة عن الدراسات السابقة؛
- ✓ تناولت بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية قد تكون أكثر شمولية وغير واقعية، أما الدراسة الحالية فاخترت العناصر والأبعاد الخاصة بالنسق القيمي أو الفعل التنظيمي تم اعتمادها من خلال الملاحظة اليومية من طرف الباحث لبيئة العمل وبعد استشارة العديد من أفراد المؤسسة.
- ✓ حاولنا في دراستنا هذه أن نربط بين متغيري النسق القيمي السائد داخل المؤسسة و ما ينتج عنه من أفعال تنظيمية من فعالية وعلاقات اجتماعية وولاء تنظيمي و هذه أفعال لطالما استنارتنا من خلال ما لاحظناه من ضعف للفعالية وتدهور في العلاقات الاجتماعية مع حالات التسرب المتكررة للإطارات إلى خارج المؤسسة، وهذا يختلف تماما على ما تناولته الدراسات السابقة.
- ✓ على عكس الدراسات السابقة فإن الإطارات الوسطى يثبتون مشاركتهم الفعلية في الأنشطة الاجتماعية، والنقابية، والسياسية ويوجد تضامن كبير بينهم.
- ✓ أن الباحث يعتبر عضو مشارك لعينة البحث فهو بصفته مهندسا ضمن الفريق القائم على الرقابة التقنية للبناء و المسؤول الأول للنقابة ما قد يعطي للدراسة الميدانية نجاعة من خلال وضع أسئلة الدراسة إلى تأكيد الاهتمام بصدق الإجابات الخاصة بالاستمارة من طرف زملاء الباحث.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل المؤطر للأطروحة لأهم المنطلقات المنهجية في البحث الاجتماعي، ابتداء من الإشكالية التي تبحث في العلاقة بين النسق القيمي بأبعاده المقترحة والفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، التي وضحنا من خلالها الأسباب المباشرة لاختيار الموضوع محل الدراسة، والأهمية التي يكتسبها بالإضافة إلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها والتي تتلخص في محاولة الكشف عن النسق القيمي المتبنى في المؤسسة وعلاقته بأبعاد الفعل التنظيمي، فقيدنا العمل النظري بالتعاريف الإجرائية لمصطلحات وعناصر البحث المستعملة في الدراسة، واعتمادا على المقاربة النظرية أصلنا لبحثنا اعتمادا على مدخلين أساسيين يمثلان المدرسة الحديثة في التنظيم وهما نظرية النسق الاجتماعي والمقاربة الثقافية، لنقدم أوجه التشابه والاختلاف مع بعض الدراسات الأجنبية والمحلية من تراثنا السوسيولوجي.

الفصل الثاني

دراسة سوسيولوجية - نظرية للنسق القيمي

- تمهيد

I- المنظور السوسيولوجي للقيم

I-1- المدلول المعرفي للنسق القيمي

I-2- الرؤية السوسيولوجية للقيم

II- القيم كمحدد لسلوك العاملين داخل المنظمة

II-1- تطور البنية الاجتماعية للمؤسسة

II-2- السياق السوسيولوجي للقيم داخل المؤسسة

III - المؤسسة الحديثة وجدلية القيم الاجتماعية والتنظيمية

III-1- القيم الاجتماعية ونمطية التأثير

III-2- العامل بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية

IV - الممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية

IV-1- النمط القيادي وتشكل الرؤية القيمية

IV-2- القيم التنظيمية والدلالات الملامسة لفئة الإطارات

- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى المدخل المنهجي للدراسة في الفصل السابق بما يوصف بالتأصيل العلمي والسياق المنهجي، نحاول أن نؤسس من خلال الفصول اللاحقة للمنطلقات النظرية لدراستنا وفق متغيرات الدراسة.

حيث لقيت القيم اهتماما كبيرا من طرف المفكرين و الباحثين عبر الأزمنة المختلفة، وهذا لما لها من أهمية كبيرة في الحياة الإنسانية من خلال ما تلعبه من دور في توجيه السلوك الإنساني في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية منها والاقتصادية والثقافية، كما تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في مجال السلوك التنظيمي، وكذا سوسيولوجيا المنظمات على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها واستقرارها، ذلك في ضوء مجموعة من القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين موظفيها بمختلف الطرق والوسائل، و قد تميزت الحياة المعاصرة بظهور التنظيمات التي لها مجموعة قيم تعبر عن جانب مهم من الرموز الثقافية المنتشرة في التنظيم وتطبع مجالها الداخلي، مما يلزم العامل بها التعامل مع صنفين من القيم، قيم اجتماعية نشأ عليها و نسق قيمي تسعى المنظمة إلى ترسيخه على المنتسبين لها.

من خلال ذلك سيتم في هذا الفصل النظري معالجة المنظور السوسيولوجي للقيم والمتعلق بالمدلول المعرفي للنسق القيمي في المنظمة وأبعاده المتعددة، لنعرج في نظرة تحليلية للقيم كمحدد لسلوك العاملين وفق السياق السوسيولوجي لتطور المؤسسة الحديثة.

ولإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم التطرق للجدلية القائمة في المؤسسة الجزائرية الحديثة بين القيم الاجتماعية الموروثة و القيم التنظيمية المكتسبة، ليكامل هذا الفصل بمبحث تحليلي للنسق القيمي في المؤسسة وأبعاده المتعددة لإحداث التغيير التنظيمي من خلال الممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية لفئة الإطارات وفق المدركات المحلية والسياقات التاريخية.

I. المنظور السوسولوجي للقيم:

1. المدلول المعرفي للنسق القيمي:

أ. مفهوم القيم:

في الحقيقة أنه حديثا جدا استخدم لفظ القيمة كمصطلح في السوسولوجيا، غير أنه استخدم مبكرا من طرف علماء الاقتصاد، أما كمفهوم في العلوم الاجتماعية فقد بدأ مع توماس و زنانكي في كتابهما "الفلاح البولندي في أوربا و أمريكا" حيث كانا أول من استخدم لفظ القيمة، و قد استخدم علماء اجتماع آخرون ألفاظا مشابهة له كالتصور الجمعي و العرف للإشارة إلى الجوانب الثقافية¹.

هناك اختلاف في تحديد طبيعة المعنى القيمي و نظرة العلماء إليه فإذا عدنا إلى القواميس و المعاجم فإننا نجد أنفسنا عاجزين عن تحديد معنى كلمة " القيمة " على نحو يساعد في تحديد إطار موضوعها، فالفعل اللاتيني (value) يعني أصلا أنني قوي و أنني في صحة جيدة ثم أصبح هذا المعنى يشير إلى فكرة عامة مؤداها أن يكون الإنسان مقيدا أو متكيفا، أما كلمة القيمة (valeur) باللغة الفرنسية فما زالت تحتفظ بشيء من رواسب معناها اللاتيني و ربما كان اللفظ الفرنسي فريدا في تشعبه بمعنى القيم من وجهة النظر الاقتصادية فيكون الشيء ذا قيمة عندما يكون المرء على استعداد لبيذل في سبيل الحصول عليه كل ما يمكن أن يبذله من مال أو غيره.²

و كلمة القيمة يمكن أن تعرف بأنها الشيء المرغوب فيه من طرف الفرد أو الجماعة الاجتماعية وموضوع الرغبة يمكن أن يكون موضوعا ماديا أو علاقة اجتماعية أو أفكار أي بصفة عامة كل شيء يتطلبه و يرغب فيه المجتمع، و لقد استخدم المصطلح ليشير إلى بعض المعايير أو المقاييس التي تستمر من خلال الزمن حيث يستخدمها الناس لينظموا رغباتهم المتنوعة و لذلك نقول لطالما أن الناس يصنعون الأشياء و الأفعال و الأفكار طبقا لمقياس المسموح به و المرفوض فإن هذا يشير إلى أن هؤلاء الناس يستجيبون للنسق القيمي³.

1 - محمد أحمد محمد البيومي: علم اجتماع القيم ، دار المعارف الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 105

2 - محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص 178

3 - محمد أحمد محمد البيومي: مرجع سبق ذكره، ص 106

و منه يمكن أن نعتبر بأن القيم أحكام يطلقها الفرد على بيئته و المحيط الذي يعيش فيه سواء كان ذلك بنظرة التفصيل أو عدما، بالخير أو الشر، بالقبح أو الجمال على الأشياء و الأفكار و السلوك و لهذا يعد مفهوم القيم بعدا أساسيا في فهم مجالات الحياة الإنسانية، و من هنا يمكن الحكم على القيم بأنها تعد ضرورة باعتبارها معيارا مبينا للمستويات الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات و هي تندمج في الفرد وتظهر من خلال سلوكه كدافع كما أنها تكون نسبية من حيث الاستقرار والصلاح لأن ذلك مربوط بمدى قدرتها على حل مشكلات الأفراد و إشباع حاجاتهم.

و بالتطرق إلى القيم من خلال تراث العلوم الاجتماعية نجد اتساعا كبيرا لهذا المفهوم لدرجة أن الباحث يواجه وجهات نظر متنوعة اتجاه تعريف القيمة و هو ما أدى إلى غياب تعريف عام لها، حيث فسرت تفسيرات عديدة فقد كانت النظرة إليها مترددة بين الاتساع والتشديد و التضييق والانتشار و قد أشار وليامز williams إلى ذلك بقوله: " مفهوم واسع و شامل له ميزة الجذب و الانتباه لإمكانية وجود عناصر قيمية في كل أنواع السلوك الفطرية أو التلقائية"¹

أما المختصين في علم الاجتماع فقد تطرقوا لمفهوم القيمة على أنه حقائق أساسية ضمن البناء الاجتماعي فمن وجهة النظر السوسيولوجية تمثل عناصر مشتقة من التفاعل الاجتماعي مما أكسبها أهمية واضحة ضمن النظرية و البحث السوسيولوجي، و من العلماء الذين تطرقوا إلى تعريف القيمة نجد كل من " كلاهون " و " بارسونز " و غيرهم ، ف " كلاهون " يعرفها بأنها:

"تصور واضح أو مضمرة يميز به الفرد أو الجماعة و يحدد المرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك و الوسائل و الأهداف الخاصة بالفعل"، أما "بارسونز" و من خلال كتابه "النسق الاجتماعي القيمي" فإنه يرى بأنها: "عناصر مشتقة من النسق الرمزي المشترك و تعتبر معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف فكأن القيم هنا تمثل معايير عامة و أساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع و تساهم في تحقيق التكامل و تنظيم أنشطة الأعضاء"².

1 - المرجع نفسه، ص 107

2 - معمر داود : مدخل إلى علم الاجتماع ، ط1، دار الطليطلة، الجزائر ، 2010، ص 59

و يرى راتب عاشور بأنها: "مجموعة الأفكار و الاهتمامات التي يكونها الفرد من خلال تجاربه المتنوعة و العلمية في المجتمع آخذة صفة معيارية لتصرفاته و لها صفة إيجابية و شرعية للحكم على سلوكاته في المجتمع".

و يرى توماس و زنايكي بأنها: "أشياء تحمل معنى لأعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعيا و دافعا يوجه نشاط هؤلاء"¹.

ب. مصادر القيم:

تنقسم القيم الاجتماعية حسب الباحثين و المتخصصين إلى قسمين على أساس المنبع و على أساس الإلزام، فحسب مصدرها تنقسم إلى قيم دينية و أخلاقية و قانونية أما من حيث إلزامها فتتقسم إلى قيم إلزامية و تفضيلية و مثالية.²

و هناك عدة وجهات نظر حول مصادر القيم فهناك من يرى أن الفرد هو مصدر القيمة و هناك من يرى أن متوسط الأغلبية من الأفراد هو مصدرها و قد رفض دوركايم الرأي الأول و الثاني و طرح رأيا ثالثا هو أن المجتمع هو مصدر القيم و أكد أن هذا الطرح يقدم تقديرا موضوعيا لأن التقدير أصبح جمعيا.³

و منه فإن الإنسان لا يستطيع العيش منفردا بل يعيش في جماعة و لكل جماعة نظام اجتماعي يضيف أنماط من السلوك و وجهات نظر في الثقافة و منه يضيف الإنسان على نفسه بعض الافتراضات والاعتقادات و كذلك بعض أنماط السلوك و العلاقات من أجل خلق طريقة خاصة به و توجيه سلوكه طبقا لهذه الافتراضات التي تختلف من ثقافة لأخرى و تنتقل من جيل لآخر فهي التي تنظم الدوافع والوظائف الإنسانية للسلوك طبقا للاعتقادات الخاصة بكل جماعة و تعمل الثقافة من خلال النظم الاجتماعية داخل النسق الاجتماعي ككل على توجيه السلوك الاجتماعي من خلال التفاعل بين أعضائه.

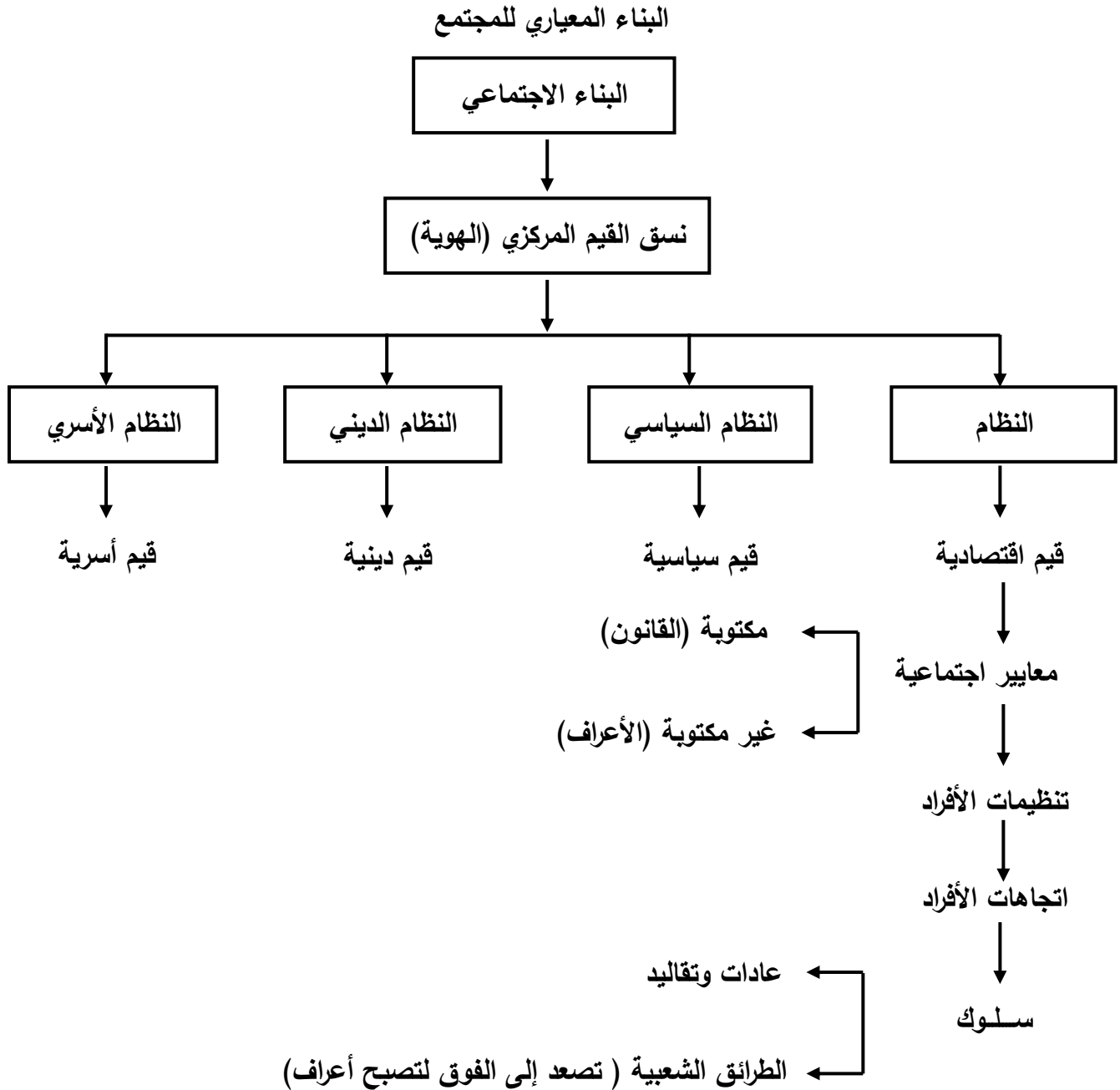
¹ - فضيل رتيبي: المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقائنة - دراسة نظرية، ط 1، دار بن مرابط ، الجزائر، 2009، ص 258

² - رقية عدمان: المقاولون الجزائريون بين القيم الاجتماعية و الروح الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، 2007، ص770

³ - محمد أحمد محمد البيومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

و تشكل القيم البناء المعياري داخل المجتمع فهو يسمو عن حقيقة الأفراد و يفرض عليهم الخضوع إليه فهو بالإجمال يعبر عن أفكار و رغبات الإنسان و يستمد قوته من القوى المعنوية في المجتمع التي تبني عليها الحياة الاجتماعية، و الشكل التالي يوضح البناء المعياري للمجتمع:

شكل رقم: 03



(المصدر: محمد أحمد محمد البيومي ، ص 19)

و منه إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجده يتكون من العديد من النظم الاجتماعية كالنظام الاقتصادي والسياسي والديني والأسري ويتكون كل نظام من قيم تحدد هوية المجتمع، فالنظام الاقتصادي في المجتمع الغربي مثلا يتمثل في القيم الفردية والمنافسة و الريح السريع و يعكس كل نظام من هذه النظم مجموعة من المعايير التي قد تكون مكتوبة في شكل قانون أو غير مكتوبة في شكل أعراف أو تراث أو تقاليد ، فيسلك الفرد داخلها أنماط من السلوك تعكس العادات الاجتماعية و الطرق الشعبية التي بدورها تعكس اتجاهات الفرد نحو كل نظام.

ج. النسق القيمي:

إن الحديث عن القيم عموما يدفعنا إلى إثارة مسألة الارتباط بين هذه القيم؛ وهي أن المستويات التنظيمية المختلفة تلتف حول أنساق من القيم، فالمنظمة تستند إلى نسق من القيم قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية والبرامج. "انبثقت فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك مدرج أو نسق هرمي تنتظم به القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة"¹ وكمدخل لتحديد مفهوم النسق يرى كوتون (Cotton. W) أنه "ما دام الناس يضعون الأشياء والأفكار والأفعال طبقا لمقاييس المرغوب والمسموح، ويتركون أفعالا أخرى في مقابلها، طبقا للمفروض والمستهجن، فإن النتيجة هي أنهم يستجيبون لنسق قيمي"²، ومن بين الأوائل الذين أشاروا إلى هذا المفهوم ماكس فيبر حيث بين أن "نسق القيم يلعب دورا محوريا في النظام الاجتماعي الذي لا يوجد فيه نسق اجتماعي شامل ومتماسك، بدليل وجود تباين قيم بين فرد وآخر وبين فرد في ساحة التفاعل الاجتماعي وبين فعل وسلوك رجل الدولة"³.

هذا الرأي يفصح عن أن للنسق القيمي دور مهم في النظام الاجتماعي وأن هذا النسق متباين بين أفراد هذا النظام بحسب مركزه الاجتماعي في نفس سياق ارتباط نسق القيم بالمجتمع والجماعة نجد عبد الرزاق جلبي يؤكد على أن نسق القيم "يشير إلى القيم التي يتبناها المشاركون في النسق الاجتماعي كموجهات

¹ - عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 61

² - عبد الله الفيقي: في نقد القيم، مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد، الانتشار العربي للنشر، لبنان، 2006، ص 24

³ - ياس خضر البياتي: مرجع سبق ذكره، ص 116

سلوكهم، وهذه القيم هي المسؤولة عن التوازن والوحدة، كما إنها تحقق التماسك وتمنح الفعل الاجتماعي شكلاً وتعطيه معنى¹. وهذا التعريف هو امتداد لرؤية الاتجاه البنائي الوظيفي، القائم على التوازن والتساند والتكامل وضمن هذه التشكيلة تظهر القيم في نسقها كموجهات أساسية للسلوك مسؤولة عن الوحدة والتماسك، كما يؤكد المعنى السابق محمد أحمد بيومي الذي يجلي مواطن تشكل النسق القيمي الاجتماعي، حيث يختلف بدوره في النظام الاجتماعي حيث يعرف نسق القيم على أنه "المعايير والمبادئ التي يتمسك بها المجتمع أو أغلب أعضائه سواء"².

ويقصد بها أيضاً مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقاً لأولوياتها، وهو إطار على هيئة سلم تتدرج مكوناتها تبعاً لأهميتها³، وهذا يعني أنه لا توجد قيمة منعزلة بل كل القيم مرتبطة ومنتظمة ومرتبطة لتشكل في مجملها نسقاً قيمياً أو كما تسمى كذلك بمصفوفة القيم أو منظومة القيم لدى الفرد أو المجتمع.

أولاً: النسق القيمي والبناء المعياري

إن المجتمع الإنساني في حقيقته، بمثابة بناء معياري يعكس حياة معنوية، يمثل لها الأفراد، ويتميز بالقوة والتأثير، هذا البناء المعياري يحتوي على صور الحياة الاجتماعية، ولا يعني هذا أن البناء المعياري أمراً مجرداً من التصورات الجافة، بل إنه في الحقيقة ينطوي على عوامل محرّكة، فثمة قوى واقعية فعالة ممتدة ومساندة، هي القوى المعنوية التي تسمو على القوة الطبيعية، هذا البناء المعياري يحقق للإنسان والمجتمع غايات المستقبل المنشود، ويتجدد هذا البناء المعياري ويتغير في فترات التوترات والأزمات الاجتماعية، التي تتمخض عنها فترات خلاقة مجددة، يتجه فيها الناس تحت ظروف متنوعة إلى التقارب فيما بينهم، وتنشأ معايير وقيم جديدة، تعكس بدورها أنواعاً جديدة من العلاقات وأنماط السلوك.

إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية، فإننا نجده يتكون من عديد من النظم الاجتماعية، مثل النظام الاقتصادي، السياسي، الديني، الأسري... وهكذا، حيث يتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، "ويعكس

¹ - بد الرزاق جليبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص187.

² - محمد أحمد بيومي: القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 78

³ - معتز سيد عبد اله: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص372

النظام من ناحية أخرى هذه القيم في مجموعة من المعايير، قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين، أو شفوية فتأخذ شكل العرف أو التراث".¹

ثانياً: وظائف النسق القيمي:

✓ القيم كمعايير لتوجيه السلوك:

- تقودنا إلى اتجاهات محددة فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.
- تقودنا إلى تفضيل إيديولوجية سياسية أو دينية معينة.
- تحدد الطريقة التي نقدم بها أنفسنا للآخرين أو نقبل بها الآخرين.
- تعتبر معايير للحكم والتقييم.
- تستعمل من أجل إجراء المقارنة بين الأفراد.
- تستعمل كمعايير من أجل الإقناع والتأثير على الآخرين، فنعرف أن القيم تستحق أن تؤثر أو نتأثر بها، وعن طريق قيم الشخص نحكم على سلوكاته واعتقاداته واتجاهاته.
- القيم تخبرنا كيف نبرر أفعالنا غير المقبولة.²

✓ القيم كمخطط لحل الصراعات واتخاذ القرارات:

في أي موقف من المواقف يستثار هرم قيمي وليس قيمة واحدة، وهنا يدخل الفرد في صراع من أجل اختيار القيمة المناسبة من بين مجموع القيم لديه، كما أن هذا الاختيار يخضع أيضاً لظروف داخلية وخارجية خاصة به، وعلى هذا الأساس فقط يكون التفضيل بين القيم عملية ذات خصوصية فردية وتقييم المجتمع، فيعمل خلال ذلك الفرد على القبول بقيمة وطرح أخرى، لتصبح القيم مخطط لحل الصراع وقاعدة لاتخاذ القرار.

✓ الوظيفة الدافعية للقيم :

¹ - محمد أحمد بيومي: مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - سعيد حسني العزة : دليل المرشد التربوي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص148

القيم طاقات العمل و دوافع للنشاط ومتى تكونت القيم المرغوب فيها لدى المرء، فإنه ينطلق إلى العمل الذي يحققه وتكون بمثابة المرجع أو المعيار الذي نقيم به هذا العمل لنرى مدى تحقيقه لها¹، فمثلاً القيم الأدائية تعمل على بلورة أنماط من السلوك تستخدم كوسيلة لتحقيق غاية أو أهداف مرغوبة، أي أن القيم الوسيالية توصلنا إلى قيم نهائية لتحقيق الغاية المقصودة، ولهذا فإن القيم تمثل قوة دافعة للعمل ما إن تشبع بها العامل و ينتج عنها احترام الوقت والأداء المتقن والإخلاص فيه.

والأهم من كل ذلك التوافق النفسي والاجتماعي مع جماعة العمل وكذا البيئة الداخلية للمؤسسة، والابتعاد بصورة أو بأخرى عن ظاهرتي الاغتراب وعدم التوافق التنظيميتين.

2. الرؤية السوسولوجية للقيم:

أ. البداية الأولى لدراسة القيم مع الرواد:

لقد شكل موضوع القيم مركز اهتمام العديد من الفلاسفة و العلماء في مختلف الميادين و منذ زمن بعيد كما أنها مازالت تعتبر إلى يومنا هذا القاسم المشترك بين هذه العلوم.

فبداية المناقشات الفلسفية حول القيمة بدأت مع أفلاطون الذي كان يعتبر أنها الخير، وقد سار على نهجه العديد من الفلاسفة الذين لم تخرج محاولاتهم في الغالب عن التركيز على مدلولات القيمة و مضامينها وتحليل معانيها و التعبير عن ذلك بمصطلحات عالية التجريد مثل الخير، الفضيلة، المبدأ، الجمال، الواجب و غيرها.

أما علماء النفس فقد تناول بعضهم موضوع القيمة من الناحية السيكولوجية البحتة بحيث ربطت بالجوانب الشخصية و بالسلوكيات الفردية للإنسان، في حين استبعدوا بعضهم من الدراسات النفسية و شكك في شرعية دراستها من هذه الزاوية.²

أما علم الاجتماع فإن اهتمامه بدراسة القيم من منظور سوسولوجي يعتبر حديثاً نسبياً فلم يتم دراستها كموضوع في علم الاجتماع بصفة صريحة، فالكثير من السوسولوجيين اعتبروا أنها ذاتية منافية للموضوعية التي ينشدها العلم و بالتالي لا يمكن إدخالها ضمن الدراسة السوسولوجية على ضوء المنهج

1 - إبراهيم محمد الشافعي: الإشترابية العربية كفسلفة للتربية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، 1971، ص371

2 - محمد أحمد محمد البيومي: مرجع سبق ذكره، ص 12

العلمي، و لم يتم ذلك إلا مع بداية القرن العشرين انطلاقاً من مؤلف ماكس فيبر (الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية) سنة 1906 و دراسة كل من وليام توماس و فلوريان زنانكي و التي نشرت تحت عنوان " الفلاح البولندي في أوربا و أمريكا " سنة 1918 و هو ما مكن القيم من أخذ مكانها ضمن القضايا والموضوعات التي يهتم بها علم الاجتماع لدرجة أن علماء الاجتماع أسسوا لفرع جديد سمي علم اجتماع القيم ضمنه يتم دراسة و معالجة القيم و تفسيرها من منظور سوسولوجي.

لقد تعددت الرؤى و التفسيرات السوسولوجية لمفهوم القيم و طبيعتها و مصادرها و كذلك في علاقتها الترابطية مع بقية الظواهر الاجتماعية داخل البناءات الاجتماعية و هو تعدد يندرج تحت الاتجاهات العامة لعلماء الاجتماع.

فقد أكد دوركايم على دور نسق القيم في تحديد السلوك الاجتماعي و قد عبر عن ذلك من خلال كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" حيث استخدم مصطلح الضمير الجمعي الذي يعبر عن نسق القيمة العامة الذي يتم من خلاله الوصول إلى التكامل أو التضامن الآلي في المجتمعات الريفية غير الصناعية أن المجتمع هو أساس القيم و مصدرها.

أما الماركسيون فقد ذهبوا إلى أن القيم مصدرها الواقع فهي تتبع من إطار اجتماعي و اقتصادي محدد وهي مرتبطة بظاهرة العمل فهي تتشكل و تتطور و تتغير تبعاً لتطور و تغير النسق الاقتصادي.

غير أن وليام توماس و فلوريان زنانكي حاولا تحديد القيمة في إطار علاقتها باتجاهات الأفراد التي تعبر عن المعنى الذي يعطونه لمضمون القيمة.

كما ذهب تالكوت بارسونز إلى أن مصدر القيم الاجتماعية هو البناء الاجتماعي الثقافي أي أنها ظاهرة اجتماعية ثقافية تعبر عن معايير عامة يشارك فيها أعضاء المجتمع و في نفس الوقت تؤدي وظيفة المحافظة على استقرار البناء الاجتماعي من خلال المحافظة على التماسك والتكامل والتوازن في المجتمع، كما أن القيم و المعايير هي التي تتحكم في توجيه الفاعلين و تحديد علاقاتهم بالموضوعات الاجتماعية كل في بيئته، كما أن سلوك الفاعل نحو فعل معين يتم من خلال تدخل الموقف و الرموز أيضاً، و عليه فإن هذا السلوك مرتبط بالبيئة الفيزيقية كالمناخ والأصل الجغرافي و كذلك بالبيئة الرمزية

الثقافية التي يتمثل دورها في تحديد الأهداف و وسائل تحقيقها و إقامة الحدود التي لا يجب أن لا يتخطاها الفعل.¹

ب. اتجاهات المواقف المعاصرة في دراسة القيم:

لقد اتجهت الدراسات المعاصرة في علم الاجتماع وذلك عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية إلى اهتمام بالغ وملحوظ نحو دراسة علاقات التفاعل في ضوء ما يسود بنية المجتمع من تصورات وأفكار ومثل عليا تلك التي تؤلف ما أسماه علماء الاجتماع "النسق القيمي" ولما كان ذلك فلقد طرحت مسألة سوسولوجيا القيم، فلكيت كتابات كثيرة من طرف علماء الاجتماع المعاصرين مثل بارسونز و أنكلز وسوروكين وسانيال و فلورنس و كلوكهون، وقد تابع علم الاجتماع المعاصر مسألة طبيعة القيمة وتوزيعها وما يطرأ عليها من متغيرات استنادا إلى رصيد اتجاهات الرأي العام وقياس مستوى الاهتمامات الجمعية، ولقد عالج "فلورنس وكلوكهون" في هذا الصدد مسألة موجبات القيم الكامنة وراء السلوك البشري في كل زمان ومكان واعتبارها الدوافع الحقيقية التي تعبر عن تمايز الأنماط الثقافية، بحيث تحدد هذه الموجبات مواقف الإنسان من الوجود وتنظيم علاقته بالكون وتشكيل نظرته إلى الزمن وتعلقه بالمثل العليا، كما عالج توزيع القيم النسبية، استنادا إلى الاختلاف في الثقافات والتركيز على تباين الطبقات.²

أما سانيال أكد على أن الثقافة هي عملية تحقيق للقيم، فالقيمة هي علاقة قائمة بين الذات والموضوع أما الفلسفة والدين والفن فهي أجزاء أساسية من الثقافة، إلا أن الفلسفة هي محاولة تحقيق القيم النظرية وأما الدين فهو محاولة لتحقيق قيم المثل العليا، و أما الفن فهو محاولة لتحقيق القيم الجمالية، وأما الغاية فهي التحقق الذاتي للقيم في الفضيلة، و أما غاية التحقق الموضوعي للقيم فهي السعادة.

ولقد ذهب ألكس أنكلز الذي يعتبر تلميذ لبارسونز في كتابه "ما هو علم الاجتماع" إلى أن مفهوم القيمة في علم الاجتماع يحتل نفس الدرجة التي يحتلها مفهوم النظام أو النسق الاجتماعي بحيث نجد جميع الأفراد وسائر الجماعات في مختلف الثقافات والمجتمعات يتبعون عددا من أنماط السلوك حسب القيم الموجودة في هذه المجتمعات و الثقافات.

¹ - نذير زربيبي: الوجيز في علم الاجتماع - نظريات اجتماعية، منشورات ليجوند، 2013، ص 105

² - اسماعيل قباري: علم الاجتماع و الأيديولوجيا، الكتاب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1989، ص 83

أما "جولدنر" فهو يؤكد على مجموعة من الخصائص الجوهرية للقيم و هي "المشاركة و الموافقة" أو "الألفة أو المعرفة" و "الالتزام أو الإرغام" و "الامتثال أو القبول"، بمعنى أن القيم لديهم معروفة بدرجة عالية من الوضوح ، وإضافة إلى ذلك فهي مرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجيات الناس فهي تستند إلى مبدأ الإلزام " فالقيم ملزمة ".¹

ج. الرؤية النقدية لإسهامات السوسيولوجيا في تفسير القيم:

من خلال لمحة حول دراسة المنظور السوسيولوجي للقيم من خلال المواقف الكلاسيكية والمعاصرة حيث توصلنا إلى أن هناك إسهامات إيجابية في الفكر السوسيولوجي حول القيم من الناحية المعرفية والمنهجية -بالرغم من ذلك فهناك عدة سلبيات- نوجزها كالتالي:²

- ✓ هناك قاسم مشترك بين العلماء حول رؤيتهم إلى القيم على أنها موجهة للسلوك الإنساني من خلال تحديد الأهداف والوسائل المستخدمة في بلوغ هذه الأهداف
- ✓ ساهمت هذه الدراسات بإسهام إيجابي من خلال الكشف عن أهمية تفسير القيم على مدى السياق الاجتماعي والتاريخي من خلال اعتبارها نسق من أنساق البناء الاجتماعي تؤثر في مكوناته وتتأثر به، ومنه يمكن تفسيرها باعتبارها ظاهرة اجتماعية على ضوء السياق التاريخي.
- ✓ الاتفاق على دراسة القيم دراسة علمية موضوعية من خلال اكتشاف بعض الجوانب المنهجية في دراسة القيم و من خلال إظهار أهمية المقابلة والملاحظة و الاستبيان وتحليل المضمون والطرق التاريخية و الإحصائية وتفسيرها من المنظور البنائي التاريخي.
- ✓ أصابت النظريات السوسيولوجية عندما أبرزت أن القيم ليست مطلقة أو ثابتة بل قابلة إلى التغيير والتطور والتفاعل المستمر بين الفرد وبيئته وكذلك أصابت عند الكشف عن الطبيعة التطبيقية للقيم وأن القيم تختلف باختلاف الطبقات.

¹ - المرجع نفسه ، ص 92

² - طاهر بوشلوش: القيم الاجتماعية وفعالية تفسير المؤسسات، مجلة أحداث اقتصادية، العدد 23، الجزائر، 1988،

- ✓ لقد أصابت كذلك عندما أبرزت الجانب المعرفي في تفسير القيم واعتبارها تصورات صريحة وضمنية لتحديد المرغوب و غير المرغوب فيه و بصورة أدق فهم العلاقة بين القيم والظواهر الاجتماعية الأخرى من خلال فهم الأسباب والعوامل التي تنطوي عليها القيم.
- ✓ أكد دوركايم أن الظواهر الأخلاقية هي نتاج الظواهر الاجتماعية وأن النظام الأخلاقي يعتمد على البناء الاجتماعي وأكد على المعالجة الموضوعية من خلال رصد الواقع، ورغم ذلك فإن القاسم المشترك بين هؤلاء هو تأكيدهم على النظرة التأويلية في فهم الظواهر الاجتماعية التي تعد مرحلة مهمة من مراحل التطور المنهجي لعلم الاجتماع.
- ✓ لفتت بعض النظريات السوسولوجية الانتباه إلى أهمية التخطيط الأخلاقي و القيمي من أجل تطوير المجتمع وتقدمه لأنه يختلف عن التخطيط الاقتصادي والسياسي والمالي والتعليمي بل يعتبر الأهم لأنه هو الموجه إلى بقية النشاطات الأخرى.
- ✓ من خلال نظرية سبنسر الذي تصور القيم الأخلاقية على أنها مماثلة للظواهر البيولوجية ، وعلى الرغم من أهمية المتغيرات البيولوجية إلا أن القيم و الظواهر الأخلاقية لها طبيعة اجتماعية تميزها عن الظواهر البيولوجية.
- ✓ أما النظرية الماركسية فقد كشفت عن العديد من القيم الاقتصادية و الاجتماعية وأن القيم تمارس تأثيرا على النسق الاقتصادي والبناء الاقتصادي الذي هو المصدر الرئيسي للقيم إلا أن النسق القيمي ينتشر في جميع مكونات البناء الاجتماعي.
- ✓ ساهم بارسونز بنظريته المفسرة للقيم إسهاما إيجابيا في إبراز دور القيم في بناء النظرية السوسولوجية والفعل الاجتماعي إلا أنه ركز على جوانب التكامل والتنسيق مع المعايير الاجتماعية، حيث كان التفسير معياريا وهذه رؤية فلسفية.
- من خلال الاطلاع على الاتجاه السوسولوجي في دراسة القيم بين العلماء أن القيم لها أهمية كبيرة في تحديد و توجيه السلوك الإنساني و ضبطه و أن للقيم طبيعة اجتماعية و هي مكون من مكونات البناء الاجتماعي تؤثر وتتأثر به، إلا أن هناك اختلاف في تحديد مدلولها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

II. القيم كمحدد لسلوك العاملين داخل المنظمة:

1. تطور البنية الاجتماعية للمؤسسة:

أ. نشوء وتطور المؤسسة:

حتى نستطيع أن نفهم ونحلل الظاهرة السوسولوجية التي تختزنها المؤسسة علينا أولاً وقبل كل شيء أن نفهم كيف نشأت وتطورت هذه المؤسسة حتى أصبحت بنية اجتماعية جديدة مستقلة بذاتها عن التنظيمات الاجتماعية الكلاسيكية كالقبيلة أو العائلة، ولها مميزات الخاصة بها، فنشوء وتطور هذه المؤسسة الحديثة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثورة الصناعية وتطور العمل الصناعي وأشكاله التنظيمية، فبذلك تعتبر العلامة المميزة للمجتمع الصناعي الحديث كما حدده ريمون آرون والذي عرفه بها بحيث يقول: "أن المجتمع الصناعي هو الذي تقوم فيه عمليات الإنتاج في مؤسسات أقيمت لهذا الغرض مثل شركة رينو Renault وسيتروين Citroën"¹ فنلاحظ من هذا التعريف أن هناك مجموعة من الخصائص أصبحت تميز المؤسسة وهي:²

✓ أن المؤسسة الاقتصادية أصبح لها كيان مستقل ومنفصل كلياً عن العائلة.

✓ أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت تستعمل وتطبق بشكل مبتكر وجديد من تقسيم العمل، وعندما نتكلم عن تقسيم العمل كميزة أساسية تميز المؤسسة الاقتصادية الصناعية يقصد به التقسيم التكنولوجي للعمل والتخصصات المهنية المترتبة عن ذلك داخل المؤسسة ولا يقصد به التقسيم بين قطاعات النشاط الذي ظهر في القرن السادس عشر بين الصناع والتجار أي في مرحلة المانيفاكتورة.

✓ إن المؤسسة الاقتصادية الصناعية أضحت تقتضي أن يكون هناك تراكم لرأس المال و أن يعمل كل فرد على تجديد و جمع رأس مال كبير في كل دورة اقتصادية، و بذلك أصبح التراكم الاقتصادي لرأس المال ظاهرة اقتصادية شاملة تميز كل المجتمعات الحديثة و ليس المجتمعات الرأسمالية فحسب.

¹ - ريمون آرون: المجتمع الصناعي، ترجمة و تحقيق: فكتور باسيل، دار عويدات للنشر والطباعة، لبنان، 1983،

ص 75

² - المرجع نفسه، ص 75 - 76

✓ كما أن المؤسسة الاقتصادية الصناعية من أجل أن تحقق تراكم لرأس المال أصبح من المفروض عليها أن تدخل في منطقتها التسييري الحساب العقلاني أو العقلنة الاقتصادية بالربط بين الوسائل والأهداف أي اختيار الوسائل الأقل تكلفة للأهداف المسطرة حتى يتحقق هذا التراكم المتجدد.

✓ أن المؤسسة الصناعية أصبحت تقتضي حشد عدد كبير من اليد العاملة وعندما نتكلم على حشد عدد كبير لليد العاملة يعني ذلك أن المؤسسة تشكل مركز أو نقطة التقاء بين الطبقة المالكة لرأس المال والطبقة الكادحة التي تبني قوة عملها وبذلك نبدأ بطرح إشكالية تسيير علاقات العمل أو العلاقات الصناعية في المجال الإنتاجي الذي هو المؤسسة الصناعية.

يتبين لنا من هذه الخصائص التي ذكرناها بأن المؤسسة الصناعية أصبحت تشكل نظاما اجتماعيا جديدا يختلف من حيث الشكل والأهداف عن التنظيمات الاجتماعية التي كانت قائمة قبل الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ميلادي وليس هذا فحسب بل أدت إلى الفصل الكلي والنهائي للجانب الاقتصادي على النسيج الاجتماعي في مرحلة أولى ثم أصبحت فيما بعد هي نفسها **منتجة لبناء اجتماعي له هويته الخاصة** ومن هنا أصبحت موضوع للملاحظة السوسولوجية.

في الحقيقة إنه كان هناك اتفاق تام بين جميع المفكرين بأن ظهور المؤسسة الصناعية كان مرتبط بالثورة الصناعية إلا أنه هناك من جهة أخرى خلاف حول كيف تم ذلك وكيف تطورت من الشكل الجيني إلى الشكل الحالي وذلك في الحقيقة يرجع لعدة أسباب فحسب المؤرخ الاقتصادي الأمريكي **Chandler¹** أنه لا يوجد محاولة من أي مؤرخ أو باحث لكتابة تاريخ تطور المؤسسة الاقتصادية وتاريخ التدبير الحديث **Le management** بل كانوا يكتفون بدراسة تاريخ المقاولين **Entrepreneurs** بشكل منفرد ومنعزل عن المؤسسة وبذلك وضع تصور خاص به يختلف عن أطروحة **N. Rosenberg** بحيث يرى في هذا الصدد أن الورشة الصناعية الإنتاجية خلال تطورها من الورشة إلى المؤسسة كان ذلك نتيجة مباشرة لاستبطانها **Internalisation** لعدد من العمليات الإنتاجية إلى داخلها وليس نتيجة انشطار أو انقسام داخلي لخلاياها وهيئاتها الإنتاجية الداخلية، فحسبه أن الاستبطان هذا كان سابقة لعملية التقسيم والتخصص الداخلي²، وذلك بهدف التخفيف أو التقليل من درجة تابعيتها للسوق وتخفيض التكلفة المترتبة

¹ - A.D. Chandler: **La main visible des managers**, ed. economica, Paris, 1988

² - Philippe Bernoux: **La sociologie des entreprises**, 3^{eme} ed, du seil, paris, 2009.

عن ذلك أو عن المعاملات والصفقات التجارية وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية الحديثة أصبحت تتميز بالخصائص التالية:

- عدد من الوحدات الإنتاجية المختلفة والمنفصلة عن بعضها البعض.
- لها حكومة داخلية ذات تسلسل هرمي يكون مسيروها مؤجرون كما كان الحال في المؤسسة الاقتصادية التقليدية.
- أن هذه المؤسسة أقل عرضة لتقلبات السوق كما كانت عليه المؤسسة التقليدية كذلك.
- أما عن المميزات الرئيسية التي جاء بها هذا التغيير فتتمثل فيما يلي:
- أن المؤسسات التقليدية الصغيرة عوضت بالمؤسسات الحديثة عندما أصبح تنسيق العملية الإنتاجية يتم بواسطة إداريين مسيرين مؤجرين وليست متروكة لتقلبات السوق والأيدي الخفية التي تحركه أي الانتقال من عمليات الضبط والتنسيق التي كانت متروكة للأيدي الخفية إلى الأيدي المكشوفة الذين هم المسيريون Les managers لأن هذا الانتقال سمح بتحقيق مردودية أكثر وتكلفة أقل وربحية أكثر كذلك.
- أن المزايا المحصل عليها من جراء استبطان Internalisation نشاطات مختلف الوحدات الإنتاجية إلى داخل المؤسسة الواحدة لم يكن بوسعها أن تتحقق إلا بواسطة مسيرين يحكمهم نظام التسلسل الهرمي كشرط أساسي.
- بعدما تم إنشاء هذا التسلسل الهرمي وعند قيامه بدوره الوظيفي بنجاح أصبح يشكل مصدر استقرار سلطة ونمو مستمر للمؤسسة.
- أصبح هناك فصل بين هؤلاء المسيرين من جهة والمالكين من جهة أخرى.
- أن هؤلاء المسيرين لهم أهداف اقتصادية قوامها تحقيق الاستقرار والنمو وتوسيع العملية الإنتاجية أي التضحية بالربح الفوري والآني من أجل الاستثمار المستقبلي والمالكين أو أصحاب رؤوس الأموال يفضلون تعظيم الأرباح على المدى القصير.

هذه هي المميزات الرئيسية التي أدت بالمؤسسة الصناعية إلى الانتقال من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل المعقد والمتطور حسب أطروحة **D. Chandler**، أما حسب تصور **Rosenberg** فينطلق من أطروحة مناقضة له حيث أن العامل المحرك لتطور المؤسسة الاقتصادية البسيطة التي ظهرت مباشرة مع بداية الثورة الصناعية كان الانقسام أو الانشطار الداخلي وليس استيطان خارجي لوحدة إنتاجية كانت قائمة كما يعتقد **D. Chandler** فحسب **Rosenberg** دائما أنه في سنة 1820 لم يكن هناك أي مؤسسة متخصصة في صناعة ماكينات الخياطة والنسيج ولكن كان يتم تصنيع هذه الماكينات **Les machines** من طرف مستعمليها ذاتهم¹ إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أين بدأت تظهر مؤسسات متخصصة في تصميم وصناعة هذه الماكينات، هذا يعني أنه تم تخصيص ورشات داخل المؤسسات من أجل صناعة هذه الماكينات ففي اعتقاده إن ظهور وتطور المؤسسات الصناعية كان يتم وفق منظور التخصص الداخلي لبعض النشاطات في إنتاج التجهيزات والآلات التي تحتاجها المؤسسة ثم هذه النشاطات تطورت وأصبحت مستقلة بذاتها.

ب. تنظيم العمل الصناعي:²

تطور العمل الصناعي كان دائما مرتبطا بالتغير في طبيعة التكنولوجيا المستعملة والأهداف التي تقف وراء ذلك، فالتغيير في طبيعة الآلات المستعملة يؤدي إلى ظهور مهن جديدة أو تخصصات جديدة في العمل الصناعي، ففي المرحلة الأولى من ظهور العمل الصناعي كان تنظيم العمل بالمفهوم الحديث له غائبا، إذ أن العملية الإنتاجية للعامل المهني تتوقف في الأساس على مهارة وإرادة هذا الأخير في تحقيق المستوى الإنتاجي المرغوب فكان هو المسؤول الأول والأخير عن العمل الذي يقوم به من حيث طريقة تنفيذ العملية الإنتاجية وفق المنهجية التي تعلم بها مهنته ومن حيث ريثم العملية الإنتاجية، فرب العمل في هذه الحالة كان تابع لإرادة المهني، فهذا الأخير لم تكن أمامه إلا طريقة واحدة من أجل حث العامل على الرفع من الوتيرة الإنتاجية وهي التحفيز المادي أي ربط أجرة العامل بعدد القطع المنتجة والعامل الذي يريد أن يرفع أجرته ليس بالرفع من الإنتاجية وإنما بمطالبة سعر أو ثمن القطعة المنتجة أو زيادة تسعيرة ساعة العمل، فكان الصراع في كل المرحلة يدور بين رب العمل والعامل حول هذه النقطة، فأرياب العمل لم يتفطنوا لطبيعة الخلل الموجود على أنه مشكل تنظيمي **ففرديريك تايلور**

¹ - N Rosenberg: **Perspective on technologic**, in Cambridge universitaire, presse, Angleterre, 1976, P: 137.

² - Jean Jaques et Jaque Perrin: **Science technologie et modes d'organisation du travail**, in revue sociologie du travail, n°1/86, paris, 1986

F.W.Taylor هو أول من تفتن إلى هذه القضية ورأى أن تراجع معدلات الإنتاج بسبب تماطل وتكاسل العمال المهنيين لا يرجع لتقاعس رؤساء فرق ورشات الإنتاج للقيام بواجبهم الانضباطي بل يرجع لغياب تنظيم علمي للعمل يجعل العامل تابع وخاضع له أي تنظيم ينزع كل مبادرة للعامل. في الحقيقة إن تايلور كرّس كل جهده وخبرته المهنية والعلمية للإجابة على الأسئلة النظرية التالية:

✓ ما هي الطريقة المثلى أي الناجعة والفاعلة التي يستطيع بها العامل أن يتعامل بها مع الآلة؟

✓ ما هي الطريقة التقنية الناجعة التي يستطيع العامل أن ينفذ بها عمله على موضوع العمل (الحديد أو الخشب)؟

✓ كيف نستطيع أن نحقق السرعة المطلوبة في تنفيذ العامل لدوره الإنتاجي؟

فلاحظ من هذه الإشكالية التي انطلق منها تايلور في بحثه على تنظيم جديد للعمل تحكمه الدوافع التالية:

-مكافحة التبذير والتبذير المقصود هنا هو ذلك التبذير الخفي الذي يصعب قياسه والمتمثل في العمل الإنساني الناتج عن التكاسل والتماطل والتقاعس في أداء الدور الإنتاجي بالسرعة المطلوبة.

-السعي وراء تحقيق النجاعة لأنه كان الاعتقاد في المرحلة الأولى من ظهور العمل الصناعي أي المرحلة المهنية، أن تحقيق النجاعة والكفاءة الإنتاجية يتطلب البحث عن الرجل الجيد أو الماهر في العمل سواء لتنفيذ العملية الإنتاجية أو لقيادتها.

وعليه كان الهدف من التنظيم العلمي للعمل هو الانتقال من الطرق الأمبريقية إلى الطرق العلمية المعدة والمدروسة مسبقا من طرف أخصائيين في تنظيم العمل من أجل تحقيق الرفاهية للجميع سواء للعمال أو لرب العمل فهذه الرفاهية مرتبطة بتحسين الأداء الإنتاجي لكل عنصر في العمل لأن ما يطلبه العامل حسب تصور تايلور من صاحب العمل هو زيادة أجرته وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة أي هناك تلاقي في المصالح وليس تنافر بينها وانطلاقا من هذا كله وضع مجموعة من الافتراضات اعتبرت أسس التنظيم العلمي للعمل التي ميزت المرحلة الثانية من تطور العمل الصناعي على وجه الخصوص.

ج. افتراضات ومبادئ التنظيم العلمي للعمل:¹

وضع تايلور مجموعة من الافتراضات العلمية قبل إجراء دراسته في شركة بتلهام لصناعة الحديد وذلك عندما لاحظ وجود عمال ممتازين لهم معدلات إنتاجية كبيرة وآخرون إنتاجيتهم أقل بكثير من زملائهم هذه الافتراضات هي:²

- القيام بدراسة ميدانية على العمل في الشركة وتحليل مراحلها إلى أجزاء تنفيذية دقيقة ومحددة.

- اختيار العمال كان على أساس خطوات ومبادئ سليمة.

- تدريب العمال بعد اختيارهم على طريقة تنفيذ العمل الذي سيسلم لهم.

- جعل تعاون العامل والإدارة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية أمر ضروري.

- تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل مسبقا واجباته التنفيذية خطوة خطوة ويعرف المشرف مسؤولياته اتجاه العمال واتجاه الآلة.

- وضع نظام للحوافز من أجل تحقيق الإنتاجية المحددة من طرف الإدارة.

وبعد ما وضع تايلور هذه الفرضيات أجرى أول دراسة على أعمال نقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب وطبق نفس المبادئ السابقة، وبعد نهاية الدراسة وجد تايلور أن إنتاج العامل قد زاد من نقله 12,5 طن في اليوم إلى نقله 47,5 طن في اليوم.

أما الدراسة الثانية فقد أجراها على عمل آخر وهو نقل مواد البناء وبعد الانتهاء كذلك من الدراسة وتقييمه لها تحصل على النتائج التالية:

- بالنسبة لعدد عمال الشركة نقص عددهم بمعدل 70 %

- بالنسبة لزيادة الإنتاج زاد بنسبة 80 %

- بالنسبة لدخل العامل زاد بنسبة 64 %

¹ - Jean Claude Schied: **Les grand auteurs en organisation**, ed, dunod / Bordas, Paris, 1990, P: 85-86.

² - محمد السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1985، ص

-بالنسبة لتكاليف نقل الطن الواحد انخفضت بنسبة 54 %

فانطلاقا من هذا كله وضع تايلور المبادئ الأساسية للتنظيم العلمي للعمل والمتمثلة فيما يلي:

أ. إن الدراسة العلمية للعمل لا بد أن تكون من مهام فرقة علمية متخصصة داخل المصنع وليس من اختصاص عمال الإنتاج أنفسهم لأن عملية دراسة العمل يتطلب الوقت والجهد الكبيرين وعليه لا بد من استحداث داخل كل ورشة إنتاج هيئة خاصة تقوم بدراسة وتحديد:

- العمليات التنفيذية للعمل الأكثر اقتصادية من حيث ربح وقت تنفيذ العمليات الإنتاجية.

- تحديد كمية العمل التي يجب على كل عامل أن ينتجها.

- تحديد كذلك الزيادة الأجرية المقابلة لكل زيادة في الإنتاجية.

ب. اختيار العمال وتوظيفهم لا بد أن يكون حسب مؤهلاتهم البدنية والنفسية والذهنية وتدريبهم على المهام التي سيقومون بها.

ت. لا بد من إقامة التعاون بين المسيرين أو الإدارة والعمال لأن الإدارة عليها مسؤولية العمل والعمال عليهم العمل.

ث. وضع الأدوات المناسبة للعمل التي بدورها معدة ومدروسة مسبقا من طرف مختصين في التنظيم.

نستنتج من كل ما قدمه تايلور من إشكاليات وافتراضات واستخلاص نتائج التجربة و تعميمها و من هنا أصبحنا أمام تفكير علمي جديد يقوم على الملاحظة والتسجيل وترتيب الحوادث ثم تحليلها من أجل الخروج بالقانون لتعميمه فهذا النسق يمثل مجهودا كبيرا أساسه عقلنة العمل الصناعي.

إن المساهمة الكبرى التي قدمها تايلور للعمل الصناعي وللمؤسسة الصناعية الحديثة هو الوصول إلى قناعة بأنه لا يمكن أن يكون تنمية اقتصادية وصناعية بدون عقلنة للعملية الإنتاجية عن طريق تنظيم علمي للعمل وبذلك أصبح هذا التنظيم العلمي عملية تاريخية ولازمة لكل حركة تنموية، فلا يمكن إقامة أي نشاط اقتصادي إنتاجي دون التفكير في الطريقة والمناهج التنظيمية اللازمة له انطلاقا من مبادئ التنظيم العلمي للعمل التي وضعها تايلور، لكن الحدة والصرامة التي أصبحت تطبق بها هذه المبادئ جعلت منها تعرف صعوبات كبيرة أدى ذلك في نهاية المطاف إلى النتيجتين التاليتين وهما:

- رفض ومعارضة شديدة للإفراط في الاستعمال الفظيع لتقسيم العمل وتجزئته.

- رفض كل شكل من أشكال العقلنة المقترحة من طرف المهندسين والمختصين التقنيين في تنظيم العمل لأن هؤلاء المهندسون تجاهلوا كليا حاجات الإنسان ودوافعه فهذا الرفض والاحتجاج هو في الحقيقة رفض لإطار فكري أو توجه علمي لم يستطع أن يدمج في خطابه العلمي العوامل الإنسانية التي كان يرى بأنها مشوشة وغير علمية ولا يمكن الاعتناء بها، وهنا بدأ هذا الإطار العلمي الذي كان يشكل مرجعية لكل عملية تنظيمية يعرف التراجع، وظهور إطار علمي آخر لم يكن له أي حظوة أو نفوذ في مجال التنظيم، هذا الإطار العلمي له افتراضات أساسية مخالفة تماما للأطر العلمية المرجعية التي ينطلق منها المهندسون فإن كان هؤلاء تجاهلوا إنسانية الإنسان وجعلوا منها رقما غير مؤثرا في المعادلة التنظيمية فإن المتخصصين النفسانيين على العكس من ذلك تماما انطلقوا في تصورهم التنظيمي من حاجات الإنسان ورغباته فهذا التحول في تصور العملية التنظيمية ومبادئها هو في الحقيقة انتقال من تخصص علمي إلى تخصص آخر أي من المهندس إلى علماء النفس الصناعي فالمقاربة النفسية أصبح لها حقلها النظري الخاص بها ومصطلحاتها الخاصة وارتكازاتها الإبستمولوجية والنظرية المتعلقة بها في تناولها لقضايا التنظيم ومشاكل العملية الإنتاجية، فعوض مصطلحات تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن والطرق التقنية لتنفيذ العمل، أصبح خطابا جديدا يروج ويتبنى أشكالا ومناهجا تنظيمية جديدة للعمل تقوم على تلبية حاجات الفرد في العمل، وهذا ما يعتبر تحولا تاريخيا في النسق القيمي داخل المنظمة، هذا التوجه كان يعمل على إدخال إصلاحات على التنظيم التaylorي يؤدي في النهاية إلى انفتاح وانتشاح نفسية الفرد على العمل في المجال الإنتاجي ويترجم ذلك حسب زعمهم إلى سلوكيات أكثر تعاونية وأكثر إنتاجية، فظهرت نظريات الحاجات لماسلو **Maslow** ، رغم أن نظرية الحاجات لماسلو تخلصت من التصور التقني لتنظيم العمل الذي جاء به تايلور إلا أنها لم تستطع أن تتخلص من التصور الميكانيكي في ربطها ما بين المسبب والنتيجة فكما يقول **Ph. Bernoux** في انتقاده لنظرية ماسلو، عندما ترجع هذه النظرية كل المطالب التي يعبر عنها الأفراد داخل المؤسسة إلى عامل الحاجة فقط فإنها تجاهلت عناصر أخرى في تحريك وتوجيه السلوك الإنساني مثل العقلنة الاقتصادية، والاستراتيجية الفردية ومجموعات العمل¹، لكن رغم ذلك تبقى إسهامات جديرة بالاهتمام والدراسة لأنها فتحت الطريق لتصورات نظرية أخرى في مجال تنظيم العمل وخاصة نظرية دوقلاس ماك قريغور **Do. Mac Gregor** فهذا الأخير في محاولته

¹ - Philippe Bernoux: **La sociologie de l'organisation**, ed. du seuil, Paris, 1985, p: 80.

لوضع نظرية حول الإدارة العملية والقيادة La direction أي البحث عن الطريقة الصحيحة والمثلى لقيادة الأفراد في المؤسسة بنجاحة وفعالية، قام بإجراء دراسة ميدانية قارن فيها بين برامج التكوين الذي تلقاه المسيرين لبعض الشركات الأمريكية الكبرى ومدى تأثير هذا البرنامج التكويني عليهم في عملية تسيير العمال داخل المجال الإنتاجي فتوصل في نهاية الدراسة إلى أن هذا البرنامج الذي تعلمه هؤلاء المسيرين في المدارس العليا للتسيير ليس له أي تأثير على سلوكياتهم القيادية بحيث أن المسيرين الجدد بمجرد التحاقهم بالمؤسسات التي يعملون فيها يغيرون من سلوكياتهم وعقليتهم ليس وفق ما تعلموه في المدارس العليا بل وفق سياسة الإدارة المطبقة في الميدان وهذه السياسة مبنية في واقع الأمر على افتراضات معينة حول الطبيعة البشرية والسلوكيات المترتبة عنها والتي لخصها في مبادئ عامة أطلق عليها بنظرية (X) وهي:

- إن الأشخاص لهم كره طبيعي للعمل.

- بسبب هذا الكره الطبيعي للعمل، يجب على الإدارة في هذه الحالة أن تجبر وتراقب وتهدد بالعقوبة.

- إن الفرد العادي يفضل أن يكون مقاد Dirigé ويرغب في تجنب المسؤولية، وطموحاته ضعيفة وكل ما يرغب فيه هو تحقيق الأمن في العمل أو الأمن في المحافظة على العمل.

فهذه القيم والمبادئ هي التي توجه السلوك القيادي للمسيرين الجدد لأنها سياسة عامة متبعة من طرق الإدارة وليس ما تعلموه في مدارسهم، وهنا كما نلاحظ أن مضمون البرنامج التكويني ليس هو الذي له تأثير بل القناعات الشخصية للمكونين والمسيرين داخل المؤسسة، فالمسيرين الجدد ليس لهم إلا اتباعها حتى يحافظوا على مناصبهم القيادية في المؤسسة.

ولكن ماك قريبور وضع مبادئ جديدة مناقضة تماما لنظرية (X) وأطلق عليها نظرية (Y) وتقوم على المبادئ التالية:

- أن العمل يكون مصدر رضا للعمال.

- ولهذا يجب تأسيس نمط تسييري يقوم على الإدارة بالأهداف.

- الأفراد لهم القدرة على الخلق والإبداع.

- إن القدرات والإمكانات الحقيقية للأفراد ليست كلها مستغلة.

نلاحظ أن نظرية (X) و (Y) جعلت من القيادة داخل المؤسسة موقفية أي تتغير حسب القناعات الشخصية للقائد.

على العموم إن مدرسة العلاقات الإنسانية على تعدد منظريها واختلاف نظرياتها أرادت أن تضع أشكالاً جديدة للقيادة والإدارة تقوم في الأساس على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة الشرعية للقواعد العقلانية وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، فالمبادئ العامة التي جاءت بها هذه المدرسة غيرت نوعاً ما من صفة القائد الجيد التي كانت تحبزه التaylorية والذي لا بد أن يعمل على تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية المعدة بكل دقة وصرامة للقائد الجيد بالنسبة لها هو الذي يستطيع:

- الحفاظ على مبادئ التنظيم العلمي.

- يسمح لإنسانية الفرد في العمل أن تعبر عن نفسها بواسطة خلق فرص الاتصال التي يبقى حسبها على أنه غير رسمي.

أي أصبح من مهام القائد الجديد أن يعترف بالحاجات الفردية للعامل بشرط أنها لا تخل بالضوابط الأساسية والعقلانية بحيث القائد عليه أن يتصرف بعاطفة ومودة في علاقته مع عماله لكن مع التطبيق التام للقواعد الأساسية أو ما يسمى بالنمط الأبوي للقيادة الذي يتميز بالخصائص التالية:

- التحفيز يقوم على أساس المكافأة ثم العقوبة وليس على أساس التخويف والتهديد بالعقوبة كما هو الحال في التaylorية.

- السماح للعمال باتخاذ قرارات العمل البسيطة والتي ليس لها تأثير على السير الحسن للعمل ولا على المنتج.

- كما أن الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ممكن لكن بشرط أن يتم تصفيته قبل أن يصل إلى القمة.

- السماح بتكوين مجموعات عمل غير رسمية بشرط أن لا تكون لها اتجاهات عدائية إزاء تحقيق أهداف التنظيم.

إن التغيرات التنظيمية التي أتت بها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل إثراء المهام وتوسيعها وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل لم ترقى إلى مستوى تحقيق الفاعلية المنتظرة منها فيما يتعلق

بتحقيق رضا العمال في العمل، فحسب فيليب برنو **Ph Bernoux** "كل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية وهي في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة من تحسين الإنتاجية بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التaylorي لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال وإشباعها وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائماً"¹ أي أن الدراسات العلمية لم تبين أن هناك علاقة سببية بين الرضا وتحسين المنتوجية للعامل وإنما الذي بينته أنه هناك علاقة سببية بين عدم الرضا من جهة كمتغير مستقل والتغيب أو دوران العمالة كمتغير تابع من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس لا بد أن نفرق بين مفهوم الرضا **Satisfaction** ومفهوم الدافعية، إن إشباع الحاجات يمكن أن يحقق الرضى ولكن يؤدي ذلك مباشرة إلى سلوك إيجابي إزاء عمله أمر آخر وهذا فعلا ما توصل إليه **S. Tammenbaum** من معهد **Tavistock** بحيث يرى أنه في حالة ما إذا تم إشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرضا ذلك لا يعني إطلاقاً بأن هذا الفرد سيقوم حتما بعمله كما يجب أن يكون وهذا ما بين بوضوح الفرق بين الرضا والدافعية في العمل²، هو ما لم يستطع كثير من منظري العلاقات الإنسانية من فهمه.

2. السياق السوسيوولوجي للقيم داخل المؤسسة:

أ. القيم في المنظمات:

لقد ميز كل من " كاتر و كاهن" بين مجموعتين من القيم في المنظمات وهي القيم الأخلاقية والقيم النفعية (البراغماتية) وما تجدر الإشارة إليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم فقد نجد في المنظمة الواحدة كل من القيم الأخلاقية والبراغماتية وخاصة في المؤسسة الاقتصادية إلا أن الغالب هو سيطرة نسق واحد من القيم و ذلك حسب نوع المنظمة ومجمل العلاقات السائدة بين الأفراد وجماعات العمل مما يؤثر على الجو الذي يسود في المنظمة والتي تتخذ على أساسه أنماط السلوك المقننة والمتعارف عليها ويضرب الباحثان مثالا للقيم الأخلاقية بالولاء أي الشعور بالانتماء لجماعة أو نقابة مثلا والدفاع عن مبادئها وأهدافها والامتثال لأوامرها والانصياع لخططها والزميتها وتعهداتها وإن استدعى الأمر بذل الجهد الكبير والتضحية من أجلها وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها والحفاظ على كيانها وتعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجم على المنظمة نفسها، أما

¹ - Ibid, p: 88.

² - S. Tannenbaum: **Social psychology of the works organization**, Tavistock, Londres, 1966, p: 35.

القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحيث لا تفسح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي تكبح المنفعة الخاصة التي تضر بالمصلحة العامة، وكمثال للقيم النفعية في المنظمة ما يحدث للمؤسسات الرأسمالية التي تضطر في بعض الأحيان لطرد مجموعة من العمال من خلال التسريح من أجل الحفاظ على فعالية المنظمة واستمرار نشاطها وعدم تعرضها للخسارة و الإفلاس أي أن القيم النفعية ترتبط عادة بالمنطق الاقتصادي المجرد من القيم الأخلاقية.¹

ويمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في أربعة أنساق من القيم في صورة زوجين متناقضين (القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة والقيم المحلية مقابل القيم المستوردة) وهذا التناقض القيمي له انعكاسات داخل التنظيم نوجزها في ثلاث مراحل حسب درجة التناقض وقوة الانعكاس:²

المرحلة الأولى: صعوبة التكيف مما يؤدي بالإدارة إلى قوة التناقضات بين القيم داخل التنظيم.

المرحلة الثانية: الفشل في التكيف من خلال ثلاث صور وهي:

- سوء العلاقات الإنسانية والتعارض بين قيم العمال وقيم الإطارات.
- انخفاض الرضا المهني وذلك من خلال ظهور اللامبالاة وانخفاض الدافع إلى الإنجاز.
- الإجهاد الذهني والبدني والضغط النفسية.

المرحلة الثالثة: المواجهة و لها ثلاث أنماط أو مظاهر وهي:

- الانسحاب و ترك مكان العمل.
- الصراع و مواجهة المواقف بالعنف.
- تخريب وسائل العمل.

ب. مراحل تطور القيم في المؤسسة:

¹ - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دار النشر جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009،

ص43

² - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص186

وضع "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري كالتالي:

المرحلة الأولى: هنا سادت القيم في التفكير الإداري أن نتعامل مع الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة ويتم تحفيزه بمكاسب مادية وأهم روادها " فريدريك تاييلور، وماكس فييبر " وأكدوا على مبادئ التخصص في العمل.

المرحلة الثانية: بدأت مع دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة الأمريكية و وصلت إلى وجود عوامل عقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك و الأداء وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة ارتبط تطور القيم التنظيمية مع ظهور الاتحادات المهنية ففي الخمسينيات توصلت الإدارة إلى وجوب فتح مجال للحرية في بيئة العمل وحل المشاكل العمالية.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل حيث نشر "دوجلاس ماكريجو" سنة 1960 كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان وهما نظريتا (Y, X) فنظرية (X) حول النظرة السلبية عن الإنسان و هي نظرية تقليدية، أما النظرية (Y) التي ترى أن للإنسان نظرة إيجابية و هي تعبر عن النظرية الحديثة.

المرحلة الخامسة: هي مرحلة عصر القيم الإدارية الجديدة و تسمى " الإدارة بالأهداف " وارتبطت باسم "أدوين لوك 1968 " وتؤكد أن الدافعية مرتبطة بأهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد، وتتضمن قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

المرحلة السادسة: أبرز روادها "هرزبرغ" الذي وضح أن عوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأن الدوافع الذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم للمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

المرحلة السابعة: وهي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة وأهم القيم الشائعة هي قيم البقاء للأصلح و هي تمثل نموذج إدارة الجودة الكلية، الذي يركز على الأداء المتخصص والتخطيط الاستراتيجي ويبني علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

جدول رقم: (01) يبين مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر: (فرنسيس، وود كوك، 1995، ص 28)¹

ومنه فإن الاهتمام بالقيم التنظيمية كموجهة للسلوك في المنظمة وهي القاسم المشترك بين أعضاء المنظمة حيث تقوم بالضبط والوقاية التي تبنيها من أجل تفسير علاقاتهم التي هي أساس البناء التنظيمي القائم.²

فقيم المؤسسة لا تتم فقط في خططها بل كذلك في جميع الجوانب الأخرى مثل السياسات، الاستراتيجيات والتكنولوجيات والتقنيات التسييرية والهيكل التنظيمية والعلاقات الرسمية و السلوكيات الفردية والجماعية كل هذه تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمؤسسة ومن هذا المنطلق يمكن فهم المؤسسة وكل ما يتعلق بها.³

ومن خلال الرجوع إلى المجال الثقافي والمعيارية الذي يشكل حقل لمجمل المعايير المهنية والتنظيمية التي توجه سلوك العامل أو الفعل لكن ليس لها صفة الإلزام كما هو الحال للقواعد القانونية التي يبني عليها المجال التنظيمي بل يتسم بالطابع المهني أو الاجتماعي أو مقدسات الأخلاق المهنية، فالخروج

¹ - ديف فرنسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص 28

² - محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيم - من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة، ط 1،

مطبعة إمبرلاست، الجزائر، 2011، ص 78

³ - المرجع نفسه، ص 81

عن ضوابط القيم المهنية يؤدي إلى عقوبة اجتماعية وفقا لضوابط الجماعة المهنية وليس إلى عقوبة إدارية، إذا حدث ذلك يمكن أن تفسر من طرف الشخص المتعرض لها على أنها تعسف في حقه ، كما أن المجال المعياري يمكن أن يكون موضوع النزاع والصراع بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة أي يكون النزاع بينهم حول المعايير التي تتحكم في السلوكات و الأفعال والقرارات والنزاع، هنا يمكن أن يكون حول المعاني و الغايات التي تتضمنها هذه المعايير.¹

وبالحديث عن القيم في المؤسسة الجزائرية التي مرت بعدة مراحل من خلال الإصلاح وسيما المؤسسة الصناعية حيث كانت تؤكد هذه الإصلاحات على الجانب المادي والإداري و لم يصاحبها تغير في الجانب الثقافي و القيمي للعامل الجزائري مما أدى بهذه الأخيرة إلى المحافظة على نفس القيم الاجتماعية التي نشأت عليها مما أدى بهذه السياسات إلى الفشل وما يبرهن على ذلك هو أنه رغم تخلي المجتمع الجزائري عن مرحلة التسيير الاشتراكي وتجاوزها و دخول مرحلة اقتصاد السوق وذلك مع بداية التسعينات لكن الممارسات والقيم لا تزال مربوطة بالمرحلة الأولى ومن أهم الممارسات المهنية اليوم في المؤسسة الجزائرية اللامعيارية فهي التي تحدد ضوابط السلوك في منظومة القيم وهذا يبين أن المجتمع الجزائري يعيش أزمة هوية.

III. المؤسسة الحديثة وجدلية القيم الاجتماعية والتنظيمية:

1. القيم الاجتماعية و نمطية التأثير:

أ. دور القيم الاجتماعية في تشكيل نظرة العامل إلى العمل:

لقد قادنا ماكس فيبر إلى فكرة جوهرية حول نظرة العامل إلى العمل من خلال كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، هي أن العامل عند ممارسته أو قيامه بواجباته المهنية هو مربوط بعملية التكيف مع العمل الذي يقوم به مما يجعله يراجع نفسه من خلال التفكير بأحسن طريقة للتكيف، وعبر فيبر على أنه يحاول مساواة الأجر مع العمل من خلال العمل بأقصى جهد لكسب أعلى أجر ثم يسأل نفسه عن الأجر الذي يكفيه لحياته واعتبر فيبر ذلك عقلية متخلفة نتجت عن طريق التنشئة الاجتماعية. والسؤال الجوهرية هو "كيف يمكن كسب أكبر قيمة من المال بأقل جهد وأقصى حد من التكيف؟"، وهذه العقلية مربوطة بخصائص الطبيعة البشرية ولمدة طويلة من التربية وهناك من

¹ - المرجع نفسه، ص 108

الجماعات العمالية من لهم قدرة كبيرة على التكيف مع العمل وذلك باعتبار العمل واجب أخلاقي وهذا من خلال التربية والنظرة إلى العمل على أنه غاية في حد ذاته وليس وسيلة.¹

ومنه تتكون نظرة العامل إلى العمل من خلال القيم الاجتماعية التي حملها من خلال التنشئة الاجتماعية داخل المجتمع المربوطة بمجموعة من التنظيمات أو المؤسسات وهي عملية تهدف إلى إعداد الطفل ثم الصبي ثم الراشد للاندماج في أنساق البناء الاجتماعي والتوافق مع المعايير الاجتماعية والقيم السائدة ولغة الاتصال والاتجاهات الخاصة بالأسرة التي ولد فيها والجماعة التي ينضم إلى عضويتها كما يتفهم الحقوق والواجبات الملزمة المتعلقة بمجموعة المراكز التي يشغلها وتنظيم الأدوار المناسبة لكل مركز كما يتفهم أدوار الآخرين الذين يتعامل معهم بمواقف اجتماعية متنوعة.²

ولقد أعطيت التنشئة الاجتماعية عدة تعاريف من طرف علماء الاجتماع وسوف نركز على تعريف بارسونز بأنها: "عملية تعلم تعتمد على التلقين والمحاكاة والتوحد على الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية عند الطفل والراشد وهي عملية تهدف إلى إدماج العناصر الثقافية في نسق الشخصية وهي عملية مستمرة"³، فالتنشئة الاجتماعية هي عملية تشكيل السلوك الاجتماعي للفرد وعملية إدماج ثقافة المجتمع في بناء الشخصية أي تطوير الكائن البيولوجي إلى كائن اجتماعي على حد تعبير "دوركايم"، وقد قسم بارسونز التنشئة الاجتماعية إلى أربع أطوار:

الطور الأول: ويتم داخل الأسرة حتى دخول المدرسة حيث يعيش الطفل كأنه في "جنة عدن" لا تمارس عليه أي ضغوط اجتماعية ويكسب الطفل خلالها بعض المهارات الجديدة ويبدأ بناء الأسرة في هذا الطور بممارسة بعض أساليب الضبط على الطفل.

الطور الثاني: أثناء مرحلة المدرسة حيث يكون الطفل كفاعل في المدرسة يمثل مجالا خصبا للتنشئة الاجتماعية كما يتدرب على بعض الأدوار المتخصصة.

¹ - ماكس فيبر : الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ، ترجمة : علي المقلد ، مركز الانتماء القومي ، بيروت ، لبنان ، 1990 ، ص 33

² - فضيل رثيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

³ - عبد الفتاح تركي موسى: التنشئة الاجتماعية (منظور إسلامي)، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 21

الطور الثالث: أثناء هذا الطور يبدأ الطفل من طور التعليم إلى العمل وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنشئة الاجتماعية لا تنتهي بحصول الفرد على مهنة ولكنها عملية مستمرة تؤدي إلى استمرار التكيف مع بيئة العمل والتغير الحاصل في المجتمع.

الطور الرابع: يبدأ بتكوين الفرد لأسرة جديدة ويدخل هذا الطور مع الطور الثالث، ومن خلال هذه الأطوار الأربعة يتم تشبع العامل بالقيم الاجتماعية وذلك عن طريق كل مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية ومن خلال كل مرحلة من مراحل نمو حياته الفيزيولوجية المربوطة بالحياة الاجتماعية التي تتمثل في الأدوار والمواقف الاجتماعية التي تبنى من خلال التصورات والقيم الاجتماعية حول الأشياء بصفة عامة والعمل أو المهنة بصفة خاصة لأن العمل ليس وسيلة للعيش بل هو وسيلة لاستمرار التنشئة الاجتماعية وكذلك وسيلة للتفاعل الاجتماعي واستحداث علاقات ذات أبعاد متعددة وتكوين جماعات وتبني نماذج التفكير والسلوك و طرق خاصة بالحياة وممارسات الجماعة المهنية¹.

ب. القيم الاجتماعية و أثرها على سلوك الفاعلين:

من خلال ما سبق، وتطرقنا إلى المنظور السوسولوجي للقيم وأن القاسم المشترك بين علماء الاجتماع هو أن القيم تعد محددة وموجهة للسلوك الإنساني، وباعتبار العمل من الممارسات المهمة التي يقوم بها الإنسان في حياته الاجتماعية و مع تطور الحياة الاقتصادية عبر المراحل المختلفة قبل الوصول إلى ما هي عليه اليوم بداية من العمل الزراعي ثم الحرف ، ثم المصنع في عصرنا وصولاً إلى ارتباط العمل بالمؤسسة أو التنظيم الذي هو موجود بصفة عقلانية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنه فالعامل هو حلقة الوصل بين المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه وأن حياته داخلها هي امتداد لحياته الاجتماعية فالعامل باعتباره حامل للقيم الاجتماعية التي تمثل له الإطار المرجعي الذي يرسم كل ما هو مقبول ومرفوض من أفعال وأنماط السلوك.

وقد اهتم كثير من علماء الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع في الجزائر من خلال دراستهم لموضوع تأثير الثقافة وقيم المجتمع على المنظمات الاقتصادية و الإدارية، وتضم هذه الدراسات الجزائريين و الأجانب على حد سواء ولقد أشار **عبد القادر جفلول** إلى وجود تعارض بين الثقافة المحلية والصناعة ، وأما **محمد بشير** في دراسته "الثقافة و التسيير في الجزائر" فقد اعتمد على إسهامات كل من **بيار بورديو**

¹ - المرجع نفسه، ص 100

وجورج بلاندي، وآلان توران، حيث اهتم الأول بالثقافة المحلية للمجتمع الجزائري والثاني بالحقل الأنثروبولوجي الخاص بالمجتمعات المتخلفة وأما الأخير بذات الحقل حول المجتمعات المتطورة.¹

ولأن المنظمة نسق اجتماعي مفتوح على البيئة الاقتصادية و هي جزء منه فهي في تفاعل مستمر وفعال فالعامل هو الناقل لهذا التأثير والتفاعل من خلال نقل المعايير والقيم الاجتماعية إلى المنظمة التي تظهر في الممارسات المهنية داخلها حيث يعرفها موريس بقوله: "السلوك المفضل أو المرغوب بين عدة توجهات متاحة"، وقد صنفها إلى ثلاث فئات رئيسية:²

➤ **القيم العاملة:** يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي أي في السياق الاجتماعي.

➤ **القيم المتصورة:** هي عبارة عن التصورات المثالية لما يجب أن يكون حيث يتم في ضوء الحكم على السلوك.

➤ **القيم الموضوعية:** يعرفها البعض بأنها المفهوم الذي يدل على مجموعة من الاتجاهات المركزية لدى الفرد في المواقف الاجتماعية فيحدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه.

ج. مظاهر تأثير القيم على العمل:

بالنظر إلى أن العامل حامل للقيم أصبح العمل أحد أهم مظاهرها في محيط عمله (المنظمة) هي وضع مجموعة من قواعد السلوك و الالتزامات من خلال مس مختلف الجوانب مثل اللباس، اللغة، العلاقات الرسمية و غير الرسمية، وقيم العمل والإنتاج ومنه يمكن القول بأن المنظمة هي مؤسسة اجتماعية صغيرة داخل عالم أكبر(المجتمع).

و لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة، الأولى مهنية والثانية نظامية محلية، فأصحاب الثقافة المهنية لهم القدرة على التحرك ويضعون ثقافتهم فوق القيم النظامية المحلية

1 - مجادة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 103

2 - فضيل رتيمي، مرجع سبق ذكره، ص 262

وهذا ما يعطينا تضارب بين الثقافتين أحدهما يقوم على الولاء في المؤسسة والثقة بها و الآخر على الالتزام بالقيم المهنية.¹

ومادام السلوك داخل المنظمة مربوط بالقيم الاجتماعية التي يحملها العامل فإن الولاء داخل المنظمة يخضع إلى القيم فمن خلال الدراسات داخل المنظمة الجزائرية لهذا الموضوع أثبتت طغيان القيم التقليدية للمجتمع الريفي، فالعامل يدخل المنظمة وهو متشبع بالثقافة المحلية الخارجة عن بيئة المنظمة التي تتحكم في ولاء الأفراد وتوجيهه ومنه من الضروري بالنسبة إلى المنظمة الجزائرية معرفة القيم الثقافية التي يحملها هؤلاء العمال وما يمكنها أن تلعبه من دور في التأثير على أهدافها.

وهكذا تؤثر القيم الاجتماعية على تفكير العاملين و سلوكياتهم ومعاملاتهم وقيمهم الأخلاقية فتظهر من خلال العلاقات بين الزملاء والمسيرين داخل المؤسسة على أساس الانتماء وتكون الانقسامات والصراعات في حالة وقوعها وعمليات التوظيف والترقية على هذه الأسس.

وما يتميز به العامل الجزائري هو نظريته الموحدة حول البيئة الداخلية والخارجية المربوطة عنده بالقيم والمعتقدات التي تحدد بالضبط مصالحه ومصالح مؤسسته وأصدقائها وأعدائها وعوامل التعاون و الشعور بالانتماء و الولاء وتحديد مكانة كل عضو فيها ودوره في تقوية أداء مؤسسته وتدعيم صف الجماعة والتسامح بين أعضائها و مستوياتها التنظيمية من أجل تبني أهداف جديدة في كل مرة يستدعي الأمر ذلك.²

ومنه ومما سبق فإن السلوكيات والممارسات التي يقوم بها العامل أثناء أدائه المهام المهنية مربوط بالقيم التي يحملها و التي توجهه نحو الفعل والترك، وهذا كله يكون ضمن بيئة العمل التي ينتج عنها مجموعة من الظواهر التنظيمية التي لها صبغة مهنية مربوطة بتوجه قيمي حسب الميزان الذي له اتجاهان سلبي أو إيجابي على أهداف المنظمة و الغاية من وجودها.

د. القيم التنظيمية ودورها في فرض الالتزام على العامل:

¹ - ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية و تطبيقية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 163

² ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسة نظرية و تطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 106

تختلف القيم التنظيمية أو المؤسساتية في طبيعتها و في وظائفها عن بقية أنواع القيم السائدة سواء كانت دينية أو سياسية أو اقتصادية أو غيرها، وهي تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي وتحدد علاقات العاملين فيما بينهم وعلاقتهم بمجال عملهم لذلك فمجالها أضيّق من مجال القيم الاجتماعية وإن كانت تشمل القيم المهنية التي تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وقيم المنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المنظمة ومجال نشاطها. ويمكن تعريفها بالاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير المهم وتعمل على توجيه السلوك في المنظمة.

ويرى **عبد الحفيظ مقدم** بأنها تعكس الخصائص في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيارات الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفير الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرار، وأما أنز فقد عرفها "بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات تتعلق بالأعمال والإرادات والغايات التي تسعى المنظمة إليها وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة ويؤدي العامل مجموعة من السلوكيات التي تكون ضمن القوانين و الأنظمة التي تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها".¹

2. العامل بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية:

أ. العامل و أنماط القيم السائدة في المجتمع:

فالعامل داخل المؤسسة يقوم بمجموعة من الأفعال الاجتماعية و الممارسات المهنية وذلك نتاج تفاعل بين ثقافتين هما الثقافة مكتسبة من خارج المؤسسة، ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي هي مصدر خصب للأخلاقيات الجماعية من خلال العادات والتقاليد حيث أن العامل يتأثر بالقيم و الأفكار السائدة فإذا كان المجتمع متقدما فإن قيمه وأخلاقياته ستسفر عن إنتاج عمالي جيد ومتقدم و العكس صحيح ، فالبيئة التنظيمية هي التي تقوم بتحديد سلوك العاملين داخلها وتوجيه ممارساتهم مما يؤثر في

¹ - عبد الله العقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،

أسلوب الفرد وأسلوب عمله والتزامه بها من خلال تطبيق المبادئ الإدارية وأنماط تقسيم العمل والنظم الاستراتيجية والمكافآت وأشكال الرقابة والعقاب وأتأنا يجب أن ندرك أيضا أن اللوائح التنظيمية في المؤسسة تستند في العادة وتتأثر على الأقل بالقوانين السائدة في البلاد وأنماط السلوك والقيم السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك السائد في المجتمع.¹

حيث توصل الباحثون أن اليد العاملة الريفية في بداية توظيفها في المصانع أنها تحمل معها مجموعة من القيم و الممارسات تظهر من خلال اللباس والسلوكيات والنظرة إلى الوقت حيث كانت هناك صعوبة من حيث التكيف والتعامل مع دقة الرقابة التي تفرضها المصانع ، ولقد لاحظ "وليام فود وايت" أن القيم التقليدية التي يكتسبها الفرد من خلال جماعته الأولية تؤثر في المعاملة مع الجماعات الثانوية التي يشارك فيها في المجتمع فتحدد فيها العلاقات اللاشخصية مما يدفعه بالاستجابة انطلاقا من نظرة عدائية إلى المنظمة و اعتبار إجراءاتها عقيمة، وفي عرضه للقيم التقليدية الخاصة بالعمل نلاحظ أن "مندل" قد أشار إلى أن بعض القيم لها علاقة بالتعاون داخل المنظمة مثل قيم الولاء أي الرغبة الأكيدة في الترقية والاهتمام بالاستقرار في العمل حيث يكون العامل إيجابي في علاقته مع وظيفته والمنظمة التي يعمل بها بحيث لا يمكنه وهو يطمح إلى هذه الأهداف بأن يكون سلبيا وأن يعمل ضد أهداف المنظمة بينما يلاحظ أن قيم الموظف المعاصر تميل إلى ضعف الولاء للمنظمة والاهتمام بكيفية تحقيق وقت الفراغ أكثر من العمل وعدم الرغبة في معرفة ما يدور في المنظمة وبذلك نلاحظ أن القيم تختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر في خصائصها وتنوعها وتعددتها.²

ومنه فإن العامل يصبح في حالة تناقص داخلي لما يجده من تعارض بين القيم الاجتماعية التي يحملها والقيم التنظيمية التي تفرض عليه ومما يؤدي تعارض قيمه مع قيم المنظمة وهذا التعارض في الأهداف بين الطرفين هذا في بعض الأحيان وفي بعض الأحيان يجد العامل ارتياحا كبيرا من خلال تقبله لقيم المنظمة وانسجامها مع قيمه مما يجعله ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها أهداف خاصة به وهذا ما يدفعه إلى وجود درجة كبيرة من الارتباط والانتماء والولاء لها.

1 - المرجع نفسه، ص 49

2 - ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 102

ب. نظرة العامل إلى القيم التنظيمية:

وبالحديث عن القيم المؤسسية أو التنظيمية التي تفرض على الفرد الالتزام بها من خلال مجموعة من النظم و الإجراءات والقواعد التي تنظم السلوك من خلال اللوائح المنظمة التي تحدد الأدوار والوظائف والالتزامات الخاصة بالعمال والزبائن وتحدد الإطار لكل الممارسات داخل المنظمة من أجل الوصول إلى أهداف معينة ويتأثر العمال ببيئة المنظمة وقيمها من خلال الجماعة الرسمية و غير الرسمية حسب طبيعة المنظمة ونمط شخصية العامل فهو يتعامل مع زملاء الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي إليها وهو متعاقد معها في بداية التوظيف فهو يتعامل معها وفق قواعدها الرسمية، بينما يختار بمحض إرادته الانتماء إلى التنظيم غير الرسمي وذلك تبعاً إلى الاستراتيجية الخاصة.¹

ومنه فإن نظرة العامل إلى القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها مربوطة بجانبين أو لهما بالاستراتيجية في التكيف مع بيئة العمل من أجل ضمان استمراره في العمل وشعوره بالراحة في أداء مهامه وتخفيف الضغوط عليه، وأما الجانب الثاني فهو مدى تلاؤم هذه القيم التنظيمية مع قيمه الأصلية وتقبله لها كلما كانت هذه القيم التنظيمية تتلاءم مع قيمه وأهدافه وعمل على تحقيقها واعتبرها جزء من أهدافه وقيمته مما يلاحظ عليه بعض السلوكيات التي تعتبر إيجابية بالنسبة إلى المؤسسة وساهم في تحقيق أهدافها بشكل أسرع وبنسبة عالية، وأما إذا لم تتلاءم مع قيمه وأهدافه فإنه يرى أنها تمثل له قيود يجب أن يحاول التخلص منها أثناء أداء مهامه و القيام بواجباته المهنية مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة وتخلق صعوبة في التكيف مع بيئة المنظمة، ولتجنب ذلك تعمل المنظمات على رفع حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل.

ج. من قيم المجتمع إلى قيم المنظمة:

تندرج ثقافة المؤسسة في العلاقة العضوية بين ثقافة جل الفاعلين داخل التنظيم من الوجهة النظرية والمنهجية التي طبعت ولا تزال تطبع الأدبيات في هذا الميدان، إطار النموذجين الرئيسيين، النموذج الوظيفي والنموذج النقدي حتى في ظل توافر مقاربات فرعية فهي تصب في الغالب ضمن هذا النموذج أو ذاك. إن الحديث عن هذين النموذجين، يجرنا إلى الكلام عن المسألة التي سايرت وتسائر الموقفين التقليديين الموقف التوفيقي الداعي إلى التكامل في الوظائف والموقف النقدي الداعي إلى التحليل على

¹ - المرجع نفسه، ص 100

أساس التناقض في المصالح والأهداف "قالأول يتصور إعادة الإنتاج في شكل اندماج اجتماعي، أما الثاني يطرحها في صيغة هيمنة اجتماعية"¹.

إن أغلب التنظيمات مطبوعة بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعاتها، من خلال هذا يتجلى التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التطور، وبالتالي محاولة لمزاوجة الأشكال التنظيمية مع الواقع السوسيوثقافي المحلي، "فحتى العلماء والباحثون عندما يفكرون ويعملون، ليسوا بمعزل عن نسق القيم الذي يحكمهم، كما أن معتقداتهم وقيمهم السابقة تتدخل في أعمالهم، ولها تأثير عليها وعلى ما سيقومون به من تحليلات"²، حيث تطرق السوسيوولوجيون بشكل مباشر أو غير مباشر إلى مسألة القيم في التنظيم، وتحليلاتهم تظهر عالما ثقافيا غير متجانس له علاقة بعدم التجانس الاجتماعي لمختلف فاعلي المجتمع كطرح عام، ولفئات العمال كتناول خاص، فهؤلاء لا يأتون أو يلتحقون بالمؤسسة، وهم محرومون وغير مزودين قيميا، فهم يحملون إليها في الغالب قيم المهنة وأحيانا ثقافات الطبقة "باعتبار أن تجارب الإنسان في المجتمع هي تضافر لكل من التركيب الداخلي والضغط الخارجية، كما أن ردود فعله عليها، تشمل على كلا جانبيها الفردي والمغزى الاجتماعي"³ وهذا إقرار للعلاقة التفاعلية ذات البعد الاندماجي بين قيم المجتمع وقيم التنظيم، حيث تعتبر هذه الأخيرة مزودة بنظام وسلطة من شأنها ترجيح كفة التأثير، التأهيل فالتغيير على الأقل كطرح نظري.

تتميز قيم التنظيم باحتوائها على ثقافات صغرى، تترعرع في كنف المؤسسة، هذه الثقافات الصغرى يتم اختراعها من قبل العمال، لتبين بوضوح أن ثقافة المؤسسة ليست معطى سابقا، ما على العمال إلا اعتمادها، هذا من جهة، وكونها (الثقافات الصغرى) "ليست فعلا فرديا خالصا ولا رد فعل مجرد من قبل الطبقة، بل سلوك يحيل إلى مجموعة انتماء أي مجموعة عمل محسوسة تتقاسم ثقافة مشتركة، مصنوعة من لغة مشتركة، من طريقة تصرف مشتركة، من علامات للتعرف ومن هوية مشتركة"⁴ في نهاية المطاف، تقع ثقافة المؤسسة في تقاطع مختلف الثقافات الصغرى الموجودة في كنفها، وهذه الثقافات الصغرى الفرعية أو المجتمعية لا تتسجم بالضرورة مع بعضها البعض، واحتكاكها لا يتم حتما بلا مصادمات، تظهر علاقات قوة تبين هنا وهناك الرهانات الاجتماعية، وكطرح آخر إذا كان لمفهوم قيم

1 - محمد بشير: مرجع سبق ذكره، ص 06.

2 - ديفيد بيكمان وآخرون: التنمية والقيم، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 2006، ص 122

3 - جمال محمد شنب: السلوك الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 323

4 - قاسم المقداد: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، الأردن، 2002، ص 3

التنظيم ملائمة سوسولوجية فليس هدفها بالتأكيد، الدلالة على منظومة قيمية، تستبعد منها كل أنواع التناقض والصراعات هذا من جهة وإقرار للطرح القائم على دراسات التنظيم في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال، بل على النقيض، فإن التنظيم الحديث، شديد الارتباط بمحيطه، سواء على الصعيد الاقتصادي الاجتماعي والثقافي، "فإن نجاح أي تنظيم منوط، باستيعاب وتبني ثقافة الغير بل أن حضارة المنظمة في معظمها مكتسبة من واقع الخبرة والتعلم، وإن احتوت على شق موروث"¹.

IV. الممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية:

1. النمط القيادي وتشكل الرؤية القيمية:

من خلال تتبعنا للتراث النظري للعلامة ابن خلدون نجد أنه قد تضمن العديد من الإشارات حول العصبية و البداوة و الملك ولكن اللافت هو تشكل الرؤية القيمية بالإشارة إلى نسق قيمي يعد بعدا أساسيا للبناء الاجتماعي منها التعاون والتضامن، كما نلاحظ تحول النسق القيمي للفئات المتسلطة لدى الدول بوصفه لمراحل تطور الدول من ضعف ثم قوة ثم ضعف بسبب تغير تراتب القيم داخل النسيج الاجتماعي. كان ابن خلدون يرى أن الواقعة تصبح عديمة المدلول والفحوى إذا كانت منفصلة عن غيرها من الوقائع، أن فن التاريخ: "...محتاج إلى مأخذ متعددة، ومعارف متنوعة وحسن نظر وتثبت يفضيان بصاحبهما إلى الحق، وينكبان به عن المزلات والمغالط، لأن الأخبار إذا اعتمدت فيها على مجرد النقل ولم تحكم أصول العادة، وقواعد السياسة، وطبيعة العمران، والأحوال في الاجتماع الانساني، ولا قيس الغائب منها بالشاهد، والحاضر بالذاهب، فربما لم يؤمن فيها من العثور ومزلة القدم، والحيد عن جادة الصدق"².

فقد أتاح للمعرفة الحدسية والمفترضة أن تتحول إلى معرفة منظمة وعلمية، فتحقق بذلك تقدم كبير، وكانت الخطوة التي خطاها بالمعرفة بمثابة ثورة حقيقية، ومع ذلك فإن ابن خلدون بعد أن استخلص المفهوم الاجمالي للعمران (الحضارة بالمعنى الواسع) وذلك من فرط تحليل ومقارنة مختلف العناصر التي تكون بنيته، قد توصل إلى اشتقاق مفهومات أخرى أتاحت له بدورها بعد تحليلها تحليلا دقيقا، أن يذهب إلى أبعد من ذلك ليبلغ الآليات العميقة لهذا الكون الاجتماعي التاريخي، وانحل المفهوم

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 1، مكتبة ومطبعة

الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 264

² - عبد الرحمان بن خلدون: المقدمة، دار يعرب للدراسات والنشر، القاهرة، 2004، ص 12

الرئيسي للعمران إلى بنيات عديدة تمثلها مفهومات ستة هي: البادية (المجال الموجود خارج أسوار المدينة)، والحضارة (التمدن)، والعصبية (روح التضامن)، والملك (الحكم) والمعاش (أسباب الرزق) وأخيرا العلوم (العلم والمعرفة).¹

حيث أكد ابن خلدون: "أن العدوان على الناس في ممتلكاتهم وأموالهم يؤدي إلى تقلص رغبة الناس في العمل والإنتاج للحصول على الأموال والاستزادة منها فإذا ذهبت الرغبة في اكتساب وتحصيل الأموال انقبضت أيديهم عن السعي في ذلك".²

كلام ابن خلدون في هذا الباب يشير فيه أن الفرد كائنٌ رشيد يقارن بين التكلفة والعائد "النفع والغرم" وهذا أساس فكرة الكائن الاقتصادي.

كما خلص فيبر إلى أن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية أدت إلى ظهور الرأسمالية الحديثة، فلقد اعتبر أن القيم عاملا محركا وديناميا في عجلة التغير الثقافي والتاريخي إلى جانب متغيرات أخرى كالتيكنولوجيا والمواد المادية، ومن هنا نجد أن فيبر يؤكد على علاقة جدلية بين الثقافة والسلوك الاقتصادي، كما تتشكل بدورها به، فهو يرى "أن ظهور الأخلاق البروتستانتية يسرت ظهور النزعة الرأسمالية، التي أسهمت بدورها في كل من الثورة الصناعية والثورة الديمقراطية"³، حيث يرى أن ظهور البروتستانتية كان عاملا حيويا في تحديث أوروبا، وأن الأخلاق البروتستانتية هي العامل الحاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها، فالقيم تلعب دور المؤثر المستقل في التغيرات الاجتماعية والثقافية.

ومن هنا وصل فيبر إلى خلاصة أن النسق القيمي يستمد من الدين ومصادره دينية بحتة وليس من الأوضاع الاقتصادية كما جاء بها ماركس أو اجتماعية كما أوردها دوركايم أو سيكولوجية عند علماء النفس. بناء على معطيات فيبر حول تكوين أنساق القيم التي تحدث فيها عن التغير الاجتماعي حيث بين دور كل من الكارزما (القيادة الملهمة) والدين بما يحتويه من نسق القيم في التغير الاجتماعي.

أما مالك بن النبي في نظريته للثقافة كقيمة منتجة للفاعلية و الحضارة، حيث يرى أن فاعلية الثقافة تتوقف على الطريقة التي يعتمدها الإنسان في شغل الزمان وملء المكان كما أن هذه الفاعلية ليست فردية أو جزئية بل هي قدرة شاملة وكامنة في المجتمع ككل بحيث يقول: "أن الفرد يحقق ذاته

¹ - عبد الغني مغربي: الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب،

الجزائر، 1988، ص 77

² - عبد الرحمان بن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص 348

³ - اعتماد محمد علام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

بفعل الإرادة والقدرة ليستا نابعتين منه بل نابعتان من المجتمع الذي هو جزء منه¹ هذا ما يبين أن تصوره للفعل والممارسة تصور كلي، أما العمل كموجه للفعل التاريخي عنده تتحكم فيه ثلاثة عناصر، متفاعلة ومتكاملة وهي علم الأشخاص، عالم الأشياء وأخيرا عالم الأفكار، وطبيعة العلاقة التي يقيمها المجتمع بين هذه المكونات في فهمه لها ودرجة التأثير بها تتحدد طبيعة الحضارة بمعنى أنه عندما يختل التوازن بينهما في وعي الإنسان وإدارته لها يؤدي مباشرة إلى تعطل العمل الحضاري من منظور مالك بن النبي أو الفعل التاريخي من منظور توران فإذا سيطر عالم الأشياء على وعي أفراد مجتمع ما يعني هذا أنهم أصبحوا في ممارساتهم وأفعالهم ونشاطاتهم تحكمها الشينئية أو منطق الأشياء، أو كما يرى كثير من الرواد يؤدي ذلك إلى حالة من الاغتراب للشيء، أما إذا كان اختلال التوازن لصالح عالم الأشخاص يؤدي ذلك إلى الشخصانية أو التماهي للشخص بالتقيد بسلوكاته وأفعاله، وحتى القيم التي يؤمن بها بحيث تصاب الجماعة المققدة له باللامعيارية كما يقول دوركايم إذا ذهب هذا الشخص.

يتشكل من خلال معيار التكيف أثناء التغيير التنظيمي نوعين من الثقافة التنظيمية الأولى مرنة إذ يسود في المؤسسة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك، مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد؛ أما النوع الثاني من الثقافة هو الثقافة الجامدة التي تتسم بالحر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى و الدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من نوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، و يرفضون تحمل الأخطار و لا يملكون روح الإبداع، و كذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز مكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات إحداث التغيير².

2. القيم التنظيمية و الدلالات الملامسة لفئة الإطار:

في العصر الحديث أخذ تطور المؤسسة عدة أبعاد تنظيمية انطلاقا من العمل اليدوي البسيط فالمصنع ثم المنظمة رافقتها في ذلك الدراسات الاجتماعية انطلاقا من سوسولوجيا العمل إلى

1 - مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة و آخرون، ط 1، دار الفكر ، دمشق، 1992، ص42

² - ثابت عبد الرحمان: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص 64.

سوسيوولوجيا المؤسسة، للخروج من التفسير المرتبطة بالشخصية والطبع إلى القيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل هذا ما يبين بأن المؤسسة ليست مجرد جمع بسيط لعدد من الأفراد وبالتالي إن شكلها ليس ذو طابع فردي بل أن المؤسسة وليدة تشكل أو بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى.

عانت المؤسسات الجزائرية من ضعف التسيير لفترة طويلة رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة، لذلك فإنه من الضروري القيام بإصلاحات جذرية وذلك بالبحث عن أساليب التسيير التي توصلت إليها النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة وفي ممارسة وظائفها، إذ أن من أحدث ما توصلت إليه الدراسات الحديثة وطبقته المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة وتوجت بالنجاح، الإدارة بالقيم، فنظرا لأهمية الجوانب الأخلاقية في الإدارة، فإن الكثير من تلك المنظمات وضعت لنفسها دستورا أخلاقيا ومنظومة قيمية ولوائح تحدد تلك الأخلاقيات والقيم، وهي لا تتهاون مع العاملين الذين لا يحترمون هذه اللوائح، كما يعد اختيار المشرفين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية يجعل منهم مصدرا قويا لتعزيز مكانتها وسمعتها، وكذا اصدار موثيق ومدونات أخلاقية تكون مرشدا وموجها لقرارات المشرفين وسلوك العاملين، مع تدريبهم عليها ليكونوا قوة داعمة لهذه القيم والأخلاقيات، على أن يكون بشكل منبثق من ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه وقيمه وانتماءاته الحضارية.. إن النسق القيمي والرؤية المستقبلية للمنظمة يعكسان التزاما أساسيا من العاملين اتجاه المنظمة، هذا المستقبل الذي يتعاون في تحقيقه كل من الإدارة والعاملين، ينبع من رؤيتها وقيمتها، " ففي المنظمات الراسخة تحظى القيم التنظيمية والرؤية والمهمة بالقبول والفهم والفخر بالانتساب لهذه القيم والولاء لجعل الرؤية واقعا ملموسا من العاملين والإدارة العليا، وتظهر القيم التنظيمية التي تسود المنظمة بوضوح في سياساتها وإجراءاتها ونظمها وبرامجها الإدارية المطبقة بل وحتى في ممارستها اليومية"¹.

إن حديثنا عن العامل الجزائري يدفع بنا إلى الرجوع إلى خلفيته السوسيوثقافية الممتدة عبر المسار التاريخي الطويل وذلك عن طريق التحولات الاجتماعية الكبيرة التي حدثت داخل المجتمع الجزائري وهذا ما يبرز الأهمية الكبيرة لدراسة المحيط الثقافي وأثره في تشكيل وبناء هوية العامل وتحديد تصورات واتجاهاته نحو العمل وذلك بدخوله إلى المؤسسة من أجل تأديته لمجموعة من السلوكيات والأفعال والتي تدخل في إطار ما يسمى "ظاهرة العمل" فيدخل المؤسسة وهو حامل مجموعة من القيم

¹ - عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية

والتصورات التي ورثها عن محيطه الاجتماعي الذي نشأ فيه فعندما يدخل إلى المؤسسة يجد نفسه ملزماً بمجموعة من القواعد و الإجراءات التنظيمية لأجل تحديد إطار تأدية مهامه من أجل تحقيق أهدافها.

بالنظر للممارسات القيادية اليومية في المؤسسة وجدنا أن القيم التنظيمية لها دلالات ملامسة لهوية فئة الإطارات ومؤثرة على المناخ التنظيمي، فمن خلال المعيشة الميدانية أدركنا وعي الإطارات بالدور الأساسي الذي يميزهم، إلا أنهم يتأسفون لعدم قدرتهم على أداء ذلك الدور لما آلت إليه أوضاع المؤسسة، التي حالت دون مشاركتهم الحقيقية في تحقيق النجاعة والفعالية وهو مصدر رئيسي في شعورهم بفقدان الدور المنوط بهم ومن ثم الشعور بأزمة هوية.

والجدير بالذكر أن هذه الفئة قد نالت، وتنال اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين الاجتماعيين على اختلاف انتماءاتهم العقائدية وخلفياتهم الفكرية والنظرية، وذلك لما يثيره تواجد هذه الفئة من تساؤلات وقضايا شديدة الأهمية قد يلخص جانباً منها ما ذكره ر. سانسوليو R. Sainsaulieu حيث يقول: "إن التأمل في ظاهرة الإطارات يقودنا إلى التفكير وبشكل متزامن، في عدة مسائل فهم يطرحون على التفكير السوسيولوجي قضايا الاندماج في التنظيمات، وقضايا ما يعانونه من مشكلات نفسية مزمنة كظاهرة الاكتئاب، وعلاقاتهم المتوترة بالحركات والتنظيمات النقابية، وقضايا التنافس فيما بينهم، وبمشكلات الاستحقاق، وبما يتعرضون له من تهم متنوعة كزعاتهم الفردية وميولهم للتفوق والانغلاق على الذات، إن هذا كله، يشكل دليلاً على الأهمية القصوى التي يكتسبها موضوع الإطارات في المجتمعات الإنسانية المعاصرة"¹.

ويخلص "سانسوليو" إلى القول بأن التفاوت في فرص الوصول إلى مصادر السلطة في وضعية اجتماعية محددة، خاصة في التنظيمات ومنها تنظيمات العمل، يؤدي إلى عجز الأفراد على فرض ما يميزهم عن الآخرين، وهذا العجز معناه "الموت الرمزي" وهو في الحقيقة "عجز عن تحديد معنى للذات في العلاقات اليومية وهذه الحالة هي التي يمكن تسميتها بـ "فقدان الهوية"، فالهوية بناء على هذا التصور، يمكن اعتبارها نتيجة لما تفرزه أنساق الفعل، وخاصة الفعل الجماعي المنظم في ظل قواعد الفعل السائدة، فإذا كانت النظرة الأولى (الدوركايمية) تعطي الأولوية في تحديدها لظاهرة الهوية، للعامل الزماني للحياة الاجتماعية، فإن النظرة الثانية (الفيررية) تنظر لها من خلال البعد المكاني (العلائقي). والهويات لا تتشكل إذا من خلال المسارات الاجتماعية التي يمر به الأفراد، كما يميل للاعتقاد أصحاب

¹ - Renaud sainsaulieu : **L'identité au travail**, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988, P 235

الرأي الأول، ولكنها تتشكل في نظر الفيبريين من الاتجاهات، والقناعات، والقيم المرتبطة بنسق الفعل الاجتماعي، إن الهوية هنا كما يرى كروزي (Crozier)، "سانسوليو" ترتبط بأشكال العقلانيات إلى اعتبار أن أهم ما يميز وضعية الإطارات هو تمتعهم بمكانة بارزة تسمح لهم باختراق مصادر السلطة من خلال عدة منافذ وهو ما يسمح لهم بالحصول على وسائل وإمكانيات تساعدهم على فرض الاعتراف بهم، ليس كجماعة أو مجموعة متماسكة، وإنما كأفراد وذلك عكس الفئات العمالية التي تفتقد إلى هذه الإمكانية، ويؤكد "سانسوليو" أيضا، أن الارتفاع المستمر في عدد الإطارات لن يؤدي، كما يعتقد البعض، إلى بروزهم كقوة اجتماعية متماسكة وذلك لأن أعضاء هذه الفئة يتميزون كثيرا من حيث المواقع التي يحتلونها، بالإضافة إلى اختلاف التأثيرات الخارجية التي يخضعون لها اجتماعيا، وثقافيا، وعائليا. أما ظروف وخلفيات توظيف الإطارات، فإنها معضلة السلطة داخل التنظيمات، وحظ فئة الإطارات فيها كعملية معقدة وذات أبعاد مختلفة، ففي دراسة نشرت سنة 1983 تحت عنوان "حدود سلطة الإطارات"، تساءل الباحثان عن كيفية تحديد بنية السلطة داخل مجموعات قيادة المؤسسة الاقتصادية، لقد كان هدفهما هو محاولة الكشف عما إذا كانت السلطة داخل التنظيمات الفرنسية الكبرى تتوقف على مجموعات "أوليغاركية" ضيقة كما يقترح ذلك قانون روبرت ميتشلز، أم أن للإطارات الوسطى والمهندسين حظ في ذلك، إن أهمية هذا التساؤل تزداد في نظر بووار و كوهن، بحكم أن الشركات الصناعية، خاصة الكبرى، قد أصبحت تشكل عامل تأثير وتغيير كبيرين في المجتمع الصناعي الغربي، وهو ما يجعل من البحث في طرق ممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات أمرا بالغ الأهمية، إن تلك الدراسة تأتي، حسبهما، في وقت زعمت فيه العديد من الإسهامات المعاصرة أن الطروحات الكلاسيكية البيروقراطية الفيبرية، وكذلك الأوليغاركية لميتشلز لم تعد معبرة عن حقيقة ما يجري داخل المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية المعاصرة.

خلاصة الفصل:

بتطرقنا إلى موضوع القيم من خلال تراث العلوم الاجتماعية وجدنا اتساعا كبيرا لهذا المفهوم لدرجة أن الباحث يواجه وجهات نظر متنوعة للمفاهيم و العناصر المشتقة للقيم داخل المؤسسة من خلال النسق الرمزي المشترك حيث تعتبر معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف، فالمستويات التنظيمية المختلفة تلتف حول أنساق من القيم، تحدث التوافق النفسي والاجتماعي مع جماعة العمل وكذا البيئة الداخلية للمؤسسة، من أجل الابتعاد بصورة أو بأخرى عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

حاولنا في هذا الفصل تناول القيم من خلال النظرة السوسولوجية خاصة بعد تطور البنية الاجتماعية للمؤسسة الحديثة، وما نتج عنها من تناقضات بين القيم الاجتماعية الموروثة والقيم التنظيمية المعتمدة، لنخلص في الجزء الأخير من الفصل المعنون بالممارسات القيادية والخلفيات السوسيو ثقافية إلى ضرورة استخلاص القيم الدافعة نحو التغيير الإيجابي في المؤسسة الجزائرية ومراعاة الخلفيات السوسيو ثقافية للمؤسسة المحلية.

دراسة تحليلية للفعل الاجتماعي

- تمهيد

I- الفعل الاجتماعي في النظرية السوسيولوجية

I-1- الفعل الاجتماعي كمفهوم مركزي

I-2- مضامين و مكونات الفعل

II- المقاربة السوسيولوجية للفعل الاجتماعي في التنظيم

II-1- التأصيل النظري للفعل التنظيمي

II-2- الثقافة نسق فرعي ضمن النسق الكلي للمنظمة

III- الثقافة كمحدد للفعل الاجتماعي في المنظمة

III-1- الأطر المرجعية للفعل التنظيمي

III-2- تمظهر الفعل الاجتماعي الجماعي في المؤسسة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

كنا قد تطرقنا في الفصل السابق للمنظور السوسيولوجي للقيم كمحددات لسلوك الأفراد في المؤسسة، كمنطلق أساسي يمكننا من دراسة وتحليل الفعل التنظيمي كمتغير تابع في بحثنا، فالفعل الاجتماعي الهادف والمنظم هو تشكل اجتماعي وُلِدَ اختيارات واعية، نابعة من تصور جماعي إرادي مشترك، لكيفية معالجة ومجابهة الإشكالات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي، لذلك كان مركز تحليل واهتمام لمعظم رواد علم الاجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري والمفهوماتي.

محاولة منا للإحاطة بالمضامين المعرفية للفعل الاجتماعي داخل المنظمة أوردنا هذا الفصل لمعالجة **الفعل كمفهوم مركزي** في المنظور السوسيولوجي وإبراز أهم المقاربات النظرية للفعل التنظيمي انطلاقاً من كونه استقلالا نسقياً أو مفاضلة ذهنية مبعثها الوضعية التنظيمية إلى الاستقلالية في التفكير الاستراتيجي وإعادة الانتاج الثقافي وفق النظريات الحديثة، كما تناولنا في المحاور اللاحقة الكيفية التي **يتمظهر بها الفعل الاجتماعي الجماعي** و العلاقة بين الحقل التنظيمي والحقل الثقافي مع إبراز لدور الثقافة التنظيمية **في تثبيت العقلنة المشتركة** أين سيتضح لنا أن المؤسسة تشكل مكان لظهور **المعايير والقيم** انطلاقاً من بنائها الاجتماعي و البيئة الخارجية.

I. الفعل الاجتماعي في النظرية السوسولوجية:

1. الفعل الاجتماعي كمفهوم مركزي:

يقر علماء الاجتماع أن النظرية السوسولوجية لها مدخلين رئيسيين هما المدخل البنوي الوظيفي أو الكلي ومدخل الفعل الاجتماعي، ويعتبر مفهوم الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسولوجية ومن أهمها على الإطلاق بحيث بدون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته وموجهاته لا نستطيع أن نفهم السلوك البشري في المجموعات والتجمعات، ولا نستطيع أن نفهم سبب نجاح وفشل أي إطار تنظيمي مهما كانت طبيعته وطبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ما دام هذا الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في نفس الوقت، أي سبب في وجود أفراد متفاعلين فيه، يسعون إلى تحقيق أهداف عامة وخاصة وهو نتيجة كذلك لتفاعلهم وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية، ولهذا كان هذا المفهوم مركز تحليل واهتمام لمعظم رواد علم الاجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري و المفهوماتي، فماكس فيبر أول رواد علم الاجتماع الذي كرس له مجالاً كبيراً في نظريته السوسولوجية يعرف الفعل الاجتماعي "على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضفي على فعله معنى ذاتياً"¹، نستنتج من هذا التعريف أنه لا يعتبر فعلاً اجتماعياً السلوكيات العفوية أو اللاشعورية أو السلوكيات التي لا يستطيع القائمين بها أن يعطوا لها معنى أو تفسيراً ذاتياً، لأنها سلوكيات لا تدخل في نطاق ومجال التفاعل الاجتماعي، فالباحث السوسولوجي لا يكتفي بملاحظة ما يفعله الآخرون بل عليه أن يفهم المعاني الحقيقية والخفية التي هي وراء السلوك والتي يقصدها صاحبها وعلى العموم نستطيع أن نستنتج من هذا التعريف ثلاثة خصائص أساسية حتى يكون السلوك فعلاً اجتماعياً:

✓ يجب على الأفراد أن يأخذوا بعين الاعتبار حضور الآخرين ووجودهم حولهم أو في مجالهم، هذا يعني حتى لو كان الأفراد موجودين في نفس المكان، لكن كل منهما غير آخذ بعين الاعتبار لهذا الوجود أو الحضور للطرف الآخر لا يعتبر ذلك فعلاً اجتماعياً من وجهة نظر ماكس فيبر، لأنه تنتفي هنا صفة التفاعل الاجتماعي.

✓ الخاصية الثانية تتعلق بالمعنى أي أن السلوك أو الفعل الذي يقوم به الفاعل لا بد أن يحمل ضمناً قيمة كمعنى أو إشارة أو رمز موجه للطرف الآخر، والطرف الآخر بدوره عليه أن يفهمه كذلك.

¹ - جون ركبس: مرجع سبق ذكره، ص 131

✓ الخاصية الثالثة لكي يصبح السلوك أو الفعل اجتماعيا حسب فيبر يجب على الأفراد المعنيين بالسلوك المتبادل أن يقوموا بذلك وهم مدركين للمعاني التي تتضمنها أفعالهم وسلوكاتهم الذاتية من جهة وللمعاني التي تتضمنها أفعال وسلوكات الطرف أو الأطراف الأخرى.

أما **تالكوت بارسونز** أعطى أهمية كبيرة ومحورية للفعل الاجتماعي رغم أنه لم يهتم به مباشرة كما فعل **ماكس فيبر**، لكن من خلال تحليله للنسق الاجتماعي قام بوضع تصور واضح ودقيق له يدل على مدى استفادته من الأطروحات التي سبقته حول هذا الموضوع خاصة عند كل من **باريتو** و**ماكس فيبر** وحتى **دوركايم**، غير أن تحديده لمفهوم الفعل الاجتماعي لا يختلف كثيرا عن المفهوم السابق إلا في بعض النواحي كما سنرى فيما بعد فالفعل الاجتماعي عنده يشير إلى " كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل وهي معاني يدركها الفاعل و استدمجها في ذاته، والفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما أو حتى مجتمعا"¹.

نلاحظ كذلك من هذا التعريف أن الفعل الاجتماعي هو كل أشكال السلوك البشري الذي تحكمه المعاني ويتم من خلالها التواصل والتفاعل مع الآخرين ونستنتج منه كذلك العناصر التالية:

✓ أن الفعل الاجتماعي تحكمه المعاني الثقافية الموجودة في محيط الفاعل أي أنها شيء موضوعي وليس ذاتي.

✓ أن الفرد أو الفاعل الاجتماعي بصفة عامة هو الذي يقوم باستدماجها بمعنى أن هذه المعاني لا تشكل ضغطا قهريا كما هو الحال عند **دوركايم** فيما يتعلق بالضمير الجمعي مخير وليس مجبر أمامها.

✓ أن الفاعل ليس فردا فقط بل قد يكون جماعة أو مجتمعا هذا يدل على أن عملية التفاعل ليست بسيطة وقد تكون معقدة ليس بعدد الأطراف المتفاعلة فحسب لكن بمجمل المعاني والرموز التي تحكم عملية التفاعل هذه.

✓ أن المعاني لا تحدد السلوك بل تلعب دور الموجه له أي ليس هناك علاقة سببية وحتمية بين المعاني والسلوك كنتيجة له بل اختيارية.

¹ - أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1984، ص114

✓ أن المعاني لا يحتكرها فاعل بعينه بل يشترك فيها آخرون.

نلاحظ كذلك من هذا التعريف أن السلوك الذي يشكل موضوعا للبحث والدراسة بالنسبة لعلم الاجتماع هو السلوك الذي تستوفي فيه شروط التفاعل بين الأطراف المعنية بالعلاقة.

أما دوركايم يرى أن الفعل الاجتماعي "يتمثل في طرق العمل والتفكير والإحساس الخارج عن إرادة الأفراد وتمارس عليهم ضغطا خارجيا"¹

هذا التعريف يختلف كلياً عن مضمون التعريفين السابقين لما يتضمنه من الخصائص التالية:

- أن لا يبحث على الطابع الاجتماعي للفعل في المعاني الذاتية التي يعطيها الأفراد له كما فعل ماكس فيبر بل في الوقائع الخارجية عنهم لكن هذه الوقائع الخارجية والمتمثلة في مجمل القيم والمعايير والمعاني السابقة عن وجود الأفراد وتمارس ضغطاً خارجياً عنهم مما يجعلهم يتصرفون وفقها فتصبح هنا العلاقة بين هذه الوقائع الخارجية والسلوك علاقة سبب بنتيجة.

- أن الفعل الاجتماعي الذي يحقق للأفراد مصالحهم لا يتم بدافع هذه المصلحة الذاتية كما يرى النفعيون بل يتم تحت ضغط الضمير الجمعي و خارج عن إرادة الأفراد و دوافعهم النفسية هذا رداً منه عن التوجه السيكولوجي في توجيه السلوك و دافعيته.

2. مضامين و مكونات الفعل:

اعتمد علماء الاجتماع على مصطلح الفعل كوسيط حقيقي بين الفرد و المجتمع لا يستغني على الفرد ويصوب الاهتمام ويتجه نحو الآخر، فالفعل لا يمكن تشريحه إلى جزء فردي وآخر اجتماعي ولا يمكن تقطيعه ولذلك عبر عن الفعل بأنه نسق²، و النسق يقتضي عديداً من الأجزاء المتفاعلة، وهذا ما قرره بارسونز حيث أكد "أن الفعل نسق ينقسم إلى أجزاء أو أنساق فرعية صغيرة وتمثل وحدة الفعل أو الفعل الواحد أصغر وحدة في نسق الفعل، ويشكل نسق الفعل تنظيمياً للتفاعلات بين الفاعل و الموقف كما يبنى الفعل الاجتماعي حول قواعد ومعايير وأنماط"³.

¹ - Guy Rocher: **Introduction à la sociologie général**, T3, ed MHM, Paris, 1968, pp 19-20

² - نيكولاس لومان: **مدخل إلى نظرية الأنساق**، ترجمة، تحقيق: يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، مصر، 2010، ص314

³ - ياس خضير البياتي، مرجع سبق ذكره، ص127

وبداية أكد المهتمون بدراسة الفعل على أن الفعل مركب ونسق، ودرسوه بوصفه يتكون من مجموعة عناصر متألّفة لا يمكن للفعل البروز إلا بموجبها ووجودها.

ولأن الفعل كوحدة للدراسة في علم الاجتماع كان مركز استقطاب الدارسين، فإن الاجتهادات النظرية في كل مرة كانت تحاول إيجاد تلك المكونات وتعريفها، ومع ما يسجل من اختلاف طفيف حولها، إلا أن الفروق لم تلغ وجود القواسم بين تلك الرؤى و الطروحات.

والدراسة في أكثر من موضع أعطت أمثلة عن تلك الاهتمامات وأكثرها شيوعاً وأقدمية ورسوخاً محاولات كل من ماكس فيبر و بارسونز، الأول من تيار الفعل والمدرسة الكلاسيكية كما يصنف، والآخر من النموذج البنائي، ومع التحرك المرحلي والزمني لكل شخصية إلا أن الاشتراك في الرؤية موجود.

ولذلك يستند عنصر تحديد مكونات الفعل و الفعل التنظيمي من خلال المرجعيات النظرية الدارسة لها ومن بينها فيبر وبارسونز.

أ. مكونات الفعل عند فيبر:

يرى فيبر " أن الفعل الإنساني هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل، الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"¹، إذن الفعل عند ماكس فيبر هو اجتماعي، وبما أنه كذلك فهو مركب وليس فعلاً يحمل اتجاهها واحداً فالدلالة الاجتماعية عند المفكر هي تقريظ بين الفعل الإنساني عموماً و الفعل الاجتماعي، حيث أكد فيبر في هذا المستوى من التحليل أن " **الفعل الإنساني** (l'action humaine) هو السلوك الذي يحمل دلالة ومعنى وهدف، وأما **الفعل المجتمعي** (l'action sociale) فهو السلوك الذي يسلك اتجاه الآخرين من خلال ما يراه في سلوك الآخرين، من دلالة ومعنى وهدف، ويقول فيبر بهذا الصدد: "يكون الفعل الإنساني مجتمعياً من خلال الدلالة الذاتية التي يضعها الفرد الفاعل أو الأفراد الفاعلون فيه"².

الفعل الاجتماعي عند فيبر ليس عملاً فردياً بسيطاً وإنما " الفعل كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي كتصرف أدنى ويجب أن يتضمن الفعل الاجتماعي فاعلاً اجتماعياً يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل

1 - غي روشيه : مرجع سبق ذكره، ص 29

2 - عبد الله إبراهيم : الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع، المركز الثقافي العربي، مصر، 2010، ص 96

اجتماعي آخر، أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية (يمكن أن يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل مثلا أو يمكن أن يكونوا جماعات غير محددة أو أن يكونوا أفرادا مجهولين كأشخاص)¹ إضافة إلى ذلك اهتمام فيبر بالفعل اجتماعيا يتبين من تأكيد فيبر على أن الفعل لا يخضع إلى إراديات أو تنبيهات بقدر ما يكون التنبيه هو تناسب السلوك مع المضمون العام في المجتمع، "حيث ينظر إلى الفاعل لا على أساس أنه يستجيب لمؤثر بعينه، وإنما على أنه يبذل جهدا ليتلاءم مع نماذج السلوك المثالي المجرد"²

ولتوضيح نظريته حدد فيبر مكونات للفعل باعتباره وحدة للدراسة الأساسية وخاصة عندما يسعى الفاعل لإضفاء معنى ذاتي على الفعل ومراعي سلوك الآخرين، حيث "اعتبر للفعل معنى عند الفاعل، وخاصة أن الفعل الفردي (للفاعل) موجهها أساسا إلى الأفراد الفاعلين الآخرين"³

إذن الفاعل هو أحد المركبات الأساسية للفعل عند فيبر وكذا المعنى الذي يطلقه الفاعل.

ب. بارسونز ومكونات الفعل:

كان لتصور فيبر صداه في كتابات تالكوت بارسونز **T. Parsons** عند تحليله البنائي الوظيفي للنسق، مؤكدا أن الفعل الاجتماعي هو الموضوع الملائم لعلم الاجتماع.

وكانت دراسته تصب حول تحليل هذا الفعل وموجهاته أين "ينطوي الإطار المرجعي للفعل في رأي بارسونز على فاعل وموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف حيث أن محور نظريته هو توجيه الفعل، ويمكن التمييز بين عنصرين توجيهيين هما: التوجيهات الدافعية والتوجيهات القيمة"⁴ حيث يؤكد بارسونز على أن الفعل هو سلوك إرادي ينطوي على توجيه وأهمه التوجيه القيمي.

1 - معن خليل عمر: مرجع سبق ذكره، ص79

2 - ياس خضير البياتي: مرجع سبق ذكره، ص117

3 - عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2009، ص272

4 - ياس خضير البياتي: مرجع سبق ذكره، ص125

إن الإشارة للقيم كموجهات للفعل كانت تقنيًا للطرح السابق المحايد للقيمة كنموذج تفسيري حيث أنكر "بارسونز على اتجاه النظريات الوضعية في الفعل الاجتماعي حظرها تسلل أية عناصر معيارية على الإطلاق، وتقع بالظروف تفسيرًا وحيدًا للفعل الاجتماعي"¹

إن بداية التطرق إلى كون الفعل يخضع لموجهات قيمية يعد أمرًا بالغ الأهمية، أين نقل الوعي بالفعل من منطلق إلى منطلق آخر، حيث يرى بارسونز ضرورة الجمع بين العنصرين المعياري و الظرفي للتفسير الاجتماعي للفعل.

وبالتالي الإحاطة بدلالة الفعل والهدف منه.

وبذا يكون الفعل عند بارسونز مكون من العديد من العناصر التفصيلية، وهي الإطار المرجعي للفعل الذي ينطوي على ما يلي:²

❖ **فاعل:** وهو الذي يستهدف غايات ويصطنع وسائل لبلوغ هذه الغايات وبالتالي يمكن أن يكون فردًا أو جماعة أو مجتمعًا.

❖ **موقف:** وهو يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة، وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات وأشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل.

❖ **توجيه الفاعل إزاء الموقف:** وهي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير والقواعد التي تتحكم في توجيه الفاعل، وتتحدد علاقته بغيره من البشر وبيئته الفيزيقية والاجتماعية والتي تصفي على الأفعال معنى معينًا، أي هي تصورات لما هو مرغوب فيه أو ما هو مرغوب عنه اجتماعيًا.

II. المقاربة السوسولوجية للفعل الاجتماعي في التنظيم:

1. التأصيل النظري للفعل التنظيمي:

إن تفسير الفعل التنظيمي كان موضوعًا لعدة مقاربات نذكر منها:

¹ - صلاح قنصوة: نظرية القيم في الفكر المعاصر، دار التنوير للطباعة والنشر، القاهرة، 2010، ص 88

² - حميد خروف و آخرون: الإشكالات النظرية و الواقع، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999،

أ. الفعل كاستعداد نفسي واستقلال نسقي:

ترى بعض النظريات، أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي، وبالتالي حتى تتمكن من فهم السلوك البشري وتفسيره، لا بد أن نفهم ونبحث عن الخصائص المميزة لشخصية الأفراد المتواجدين فيها، بصفتهم كيانات فردية يتميزون بدرجة من الاستقلالية عن بعضهم البعض، لدرجة أن العلاقة الاجتماعية التي تربطهم داخل المنظمة ليس لها أي تأثير يذكر على طبيعة السلوكات والأفعال التي يقومون بها، ولا تحدد توجهها ولا مضمونها، ولكن الشيء الذي يحدد السلوكات ويوجهها حسب هذه المقاربة هي المميزات الشخصية لكل فرد، و ليس أمام النسق التنظيمي والتسييري في هذه الحالة إلا أن يجند الأدوات والوسائل التي تمكنه من الغوص في شخصية الأفراد المنتمين إلى المنظمة من أجل تحديد سمات الطبيعة والشخصية التي يتميزون بها والتأثير فيها.

إن ربط سلوك الأفراد داخل المنظمة بالسمات الشخصية التي يتميز بها هؤلاء، تعتبر تفسيرات ساذجة تكذبها حتى الشواهد البسيطة لهذه السلوكات داخل المنظمة.

كما يوجد تفسيرات لسلوكات الأفراد داخل المنظمة عن طريق الاستعدادات النفسية، هي تلك التفسيرات التي تنطلق من الحوافز النفسية القائمة على أساس الحاجة الفيزيولوجية أو السيكلوجية حسب نظرية **Maslow** والحوافز هنا هي قوة داخلية ناتجة من ضغط داخلي تسببه الحاجة، فيتحرك السلوك هنا من أجل إشباع هذه الحاجة أو التخفيف من حدتها.

انطلاقاً من هذا التصور البسيط والآلي، قام كثير من الباحثين بتفسير العلاقة بين الأفراد والمنظمة على هذا الأساس، بحيث أن أي تقاعس أو تراجع في أداء العامل لعمله، يفسر مباشرة على أنه عجز من طرف هذه الأخيرة على إشباع أو إرضاء حاجة العامل، ومن أجل إرجاع التوازن لأداء العامل إزاء منظمة فعليها أن تقوم بإشباع أو تخفيف الضغط الداخلي الذي يعاني منه هذا العامل بسبب الحرمان أو الحاجة فهذا التصور ينطلق من اعتقاد خاطئ، يتمثل في أن الأفراد داخل المنظمة ليس لهم أي وسيلة أخرى بديلة تسمح لهم بإشباع هذه الحاجة إلا المنظمة أو العمل داخل المنظمة، لكن اللجوء إلى العمل من أجل إشباع الحاجات، يعتبر أحد الوسائل أمام الفاعل والاختيار بين هذه الوسائل يتوقف على عدة عوامل منها ثقافية وأخلاقية إلى غير ذلك، هذا من جهة كما أن اختيار الوسيلة ليس أبدي ونهائي إذ أن الفرد يختار

في فترة معينة العمل كوسيلة لإشباع حاجاته ثم ينتقل إلى وسيلة أخرى في فترة أخرى حسب الظروف والقناعات.

فإعطاء العامل منصب عمل يتوافق مع حاجاته لا يكفي من أجل ضمان أن هذا العامل سوف يتصرف بصورة آلية وميكانيكية وفق متطلبات هذا المنصب داخل المنظمة، أو وفق الأهداف التي تقرها هذه المنظمة لأن الفرد ليس حبيس حاجاته فقط و يتبين لنا مما تقدم أن السلوك في كلتا الحالتين أي في حالة سمات الشخصية أو في حالة الحوافز أو الدوافع الذاتية، هو وليد استعدادات نفسية محضة.¹

غير أنه هناك تصور آخر لمصدر هذه الاستعدادات، و يتمثل في الاستعدادات الثقافية Les Dispositions culturelles، فالثقافة في هذه الحالة تمنح للفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية، مجموعة من الاستعدادات تشكل مصفاة ومنظار جاهز وحاضر في كل وقت تهيكّل السلوك وتحدده وفق هذه الاستعدادات التي استدمجها الفرد من محيطه الاجتماعي والثقافي سواء داخل المنظمة أو خارجها تتمط سلوكياته وتهيكّلها وتحدد مجال اختياراته للحلول الممكنة للمشكلة المطروحة أمامه وبذلك تؤثر الثقافة عن طريق هذه الاستعدادات على:

- عدد الإجابات التي يمكن أن يضعها أو يتصورها الفرد للمشاكل أو العوائق المطروحة أمامه، لأن الاستعدادات الثقافية التي استدمجها طيلة حياته في علاقته بالمحيط الخارجي، عودته أو هيئته أن يتصرف بطريقة معينة أمام مشكلة أو موقف معين وبالتالي تظهر هذه الاستعدادات كأنها وليدة حاجة نفسية أو سمة من سمات الشخصية للمعني مع أنها غير ذلك تماما.
- تضع أمامه حواجز لإمكانية تصور حلول أخرى، خارجة عن تلك التي تعود عنها أو استدمجها.

يطلق بيار بورديو² P.Bordieu على هذه الاستعدادات المكتسبة عن طريق التنشئة الاجتماعية هابيتس Habitus، فبهذه الاستعدادات الثقافية التي نعيد إنتاجها بواسطة سلوكياتنا التي في الحقيقة نحن نتاج لها لأنها بكل بساطة تطبع تصورنا للعالم الخارجي وتوجه سلوكياتنا، فسلوكياتنا بهذا المعنى بنت الاستعدادات الاجتماعية والثقافية المستدمجة طيلة حياتنا الشخصية وفي علاقاتنا بمحيطنا.

¹ - Michel Crozier. E. Friedberg: **L'acteur et le système**, ed. du seuil, Paris, 1977. P-40,41

² - Pierre Bordieu : **Esquisse d'une théorie de la pratique**, DROZ, Genève, 1972, P121

فالثقافة بهذا المعنى هي خبرة ذاتية وشخصية لفرد أو مجموعة معينة، في احتكاكها بوضعية اجتماعية وثقافية معينة ومحددة، أي هي مجموعة من الاستعدادات التي استدمجها عامل معين أثناء علاقته بمنصب عمله والظروف المحيطة به، فانطلاقاً من هذه الاستعدادات التي تعلمها تتركه أو تهيئه على أن يقدم نفس الإجابات للمواقف التي تطرح عليه أثناء أدائه لمهامه في هذا المنصب وذلك بصورة آلية وأوتوماتيكية.

ب. الفعل كمفاضلة ذهنية للوضعية التنظيمية:

بعد الانتقادات التي وجهت إلى المقاربة السابقة التي ربطت بصورة ميكانيكية بين سلوك العامل في العمل واستعداداته النفسية أو الثقافية، جاءت مقاربة أخرى ترى أن العامل ليس عبداً لحاجته كما يرى ماسلو وأتباعه، إنما سلوكياته داخل المنظمة هي إجابة مباشرة وصريحة للوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المنظمة، فسلوكه إذن ما هو إلا رد فعل واع منطلق من قراءة ذاكية للوضعية التي يعيشها وما تتضمنه من إيجابيات أو امتيازات وكذا من متاعب أو تكلفة جسدية أو ذهنية أو حتى مادية، فالفرد في المنظمة يقوم بعملية مفاضلة بين العوائد التي يوفرها منصب العمل له أو وضعية العمل، وبين المتاعب والأعباء التي يمكن أن تتسبب له من جراء القيام بالسلوك الذي تتطلبه هذه الوضعية، و حتى يتمكن من الحصول على الامتيازات التي تتوفر عليها، فالمنظمة بهذا المعنى ما هي إلا وضعية متعددة يعيشها العمال على مختلف مراكزهم ومستوى تأهيلهم، وعوامل الرضا هنا ليست نفسية كما يرى ماسلو بقدر ما هي واقعية وملموسة مرتبطة بظروف العمل ومنصب العمل في حد ذاته، فعن طريق المفاضلة الرشيدة كتلك التي يقوم بها الرجل الاقتصادي يقوم الفرد انطلاقاً من وضعية العمل التي يعيشها والتي وفرتها له المنظمة بتحديد السلوك الذي يراه مناسباً أو السلوك الذي يحقق له الربح أو الفائدة.

انطلاقاً من هذا التصور وضع هزريرق تصوراً يعارض فيه تصور ماسلو للحاجات بحيث يرى أن عوامل التحفيز لا تتضمنها الحاجة بالقدر ما تتضمنها وضعية العمل ولذا نجد وضع نوعين من عوامل التحفيز المرتبطة بوضعية العمل وهي:

✓ عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل أو بمنصب العمل مثل الأجور والمرتبات وأسلوب القيادة والإشراف، الأمن الصناعي والمهني، كل هذه العوامل أطلق عليها بالعوامل الصحية أي أن وجودها

لا يؤدي إلى تحقيق الدافعية أو التحفيز ولكن غيابها يؤثر على سلوك العامل أو أدائه داخل المنظمة.

✓ وعوامل داخلية مرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه أو تنفيذه مثل مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى المسؤولية والسلطة التي توفرها وضعية العمل للعامل إلى غير ذلك من العوامل الأخرى وهذه العوامل تؤدي إلى إثارة السلوك الإيجابي لدى العامل في علاقته بعمله أو بالمنظمة ككل.

بالإضافة إلى تصور ف. هزربرق **Rosenberg** فيما يخص وضعية العمل كمحدد لسلوك العامل داخل المنظمة نجد نظرية فيقنتور فروم¹ الذي يرى أن سلوك العامل داخل المنظمة هو محصلة مفاضلة بين عوائد مجموعة من البدائل التي توفرها له وضعية العمل، أو بينها وبين وضعيات أخرى خارج العمل بحيث يقوم بالمفاضلة انطلاقاً من ثلاثة عوامل أساسية وهي:

✓ القدرة: أي أن العمل الذي سيقوم به أو يقدمه هل يؤدي به في النهاية إلى تحقيق المطلوب والإنجاز المتوقع أم لا؟

✓ هل العمل الذي يقوم به هو السلوك الأمثل لتحقيق الربح أو المكافأة المستهدفة و المتمثلة في امتيازات منصب العمل أو وضعية العمل أم لا؟

✓ هل هذه المكافأة التي سيحصل عليها العامل تفوق من وجهة نظره الضريبة أو التكلفة التي سيقدمها من جهد؟ وهل ذلك يرضيه أو يحقق له الرضا أم لا؟.

تؤدي به نتيجة المفاضلة في نهاية المطاف إلى اختيار السلوك المناسب ولهذا نجد أن المسيرين في المؤسسات الاقتصادية أو المنظمات المختلفة يعملون دائماً على تحسين وضعية العمل حتى تكون نتائج المفاضلة إيجابية وبذلك يدعمون السلوك الإيجابي للعامل إزاء المنظمة.

كل وضعية عمل داخل المنظمة تتضمن رهانات معينة بالنسبة للعامل، وهذه الرهانات تتمثل في مجمل الامتيازات التي توفرها هذه الوضعية للعامل وكذا مجموعة الأتعاب أو الأعباء التي تسببها له، فالامتيازات تعتبر رهان إيجابي يسعى العامل دائماً إلى تعظيمها بسلوكه، ورهانات سلبية يريد التخلص

¹ - George. P. Terry et Stephan G. Ranklin : **les principes de management**, ed economica, Paris, 1985, P 362 - 363.

منها أو تجاوزها من أجل تحقيق الامتيازات التي يريدها، أما المنظمة عن طريق نسقها التسييري والتنظيمي تعمل على التأثير على رهانات هذه الوضعية، من أجل تحسينها وتدعيمها لضمان السلوك الإيجابي من طرف العامل.

ج. الفعل كنتيجة لاستقلالية التفكير الاستراتيجي:

قدمت المقاربة السوسولوجية تصورا آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة، وهذا التصور الذي وضعه و طوره كل من ميشال كروزيه M. Crozier و¹ Erhard Friedberg، فسلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية و أوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعي نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

✓ أن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

✓ أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة، فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو الإجابة المقدمة من طرفه للوضعية التي يجابهها، فهو تكيف إيجابي Actif وعقلاني من وجهة نظره مع كل العوائق والفرص التي استطاع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظمة وانطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بصورة ملموسة وواقعية وليس نظريا لأن كل وضعية مهنية فهي نوعية وخاصة، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث:

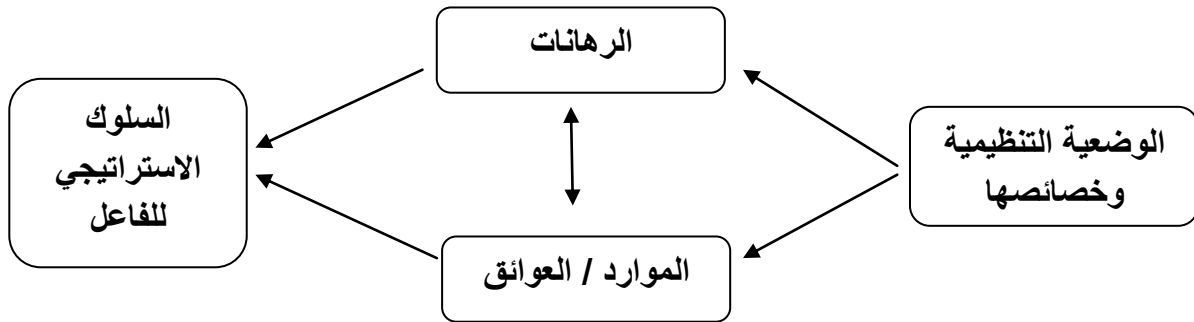
¹ - Ibid.

- الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية المهنية، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة يعني كل ما يشكل أهمية خاصة Les enjeux يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.
- الموارد Ressources، أي الأوراق الرابحة لدى هذا الفاعل التي توفرها له هذه الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا العوائق التي تنتجها له ويكون هذا الفاعل مدرك لأهميتها أو لمستوى الإعاقة التي من الممكن أن تسببها له، فكل سلوك حسب هذه المقاربة هو نتاج لعدة عوامل مترابطة وهي:

- الوضعية التنظيمية وخصائصها.
- إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له.
- كذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.

والشكل الموالي يوضح آلية السلوك الفاعل داخل المنظمة سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل¹.

الشكل رقم: (04) آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل



المصدر : Le manager à l'écoute du sociologue

¹ - Pierre Morin, Erric de la vallée : **Le manager à l'écoute du sociologue**, ed. Organisation, Paris, 2005, P: 123-124.

فمن هذا التصور نستنتج أن السلوك الاستراتيجي يستهدف دائما أن يحصل على كل ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهان بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بناء على الموارد التي هي بحوزته وأخذا بالحسبان العواقب التي تتضمنها هذه الوضعية.

ترى هذه المقاربة أن سلوكات الفاعل في علاقته بالتنظيم يمكن حصرها في استراتيجيتين أساسيتين هما:¹

➤ **الاستراتيجية الدفاعية:** وهي الاستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوى في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة.

➤ **الاستراتيجية الهجومية:** يمكن للفاعل كذلك انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني استراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الاستراتيجية السابقة ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان:

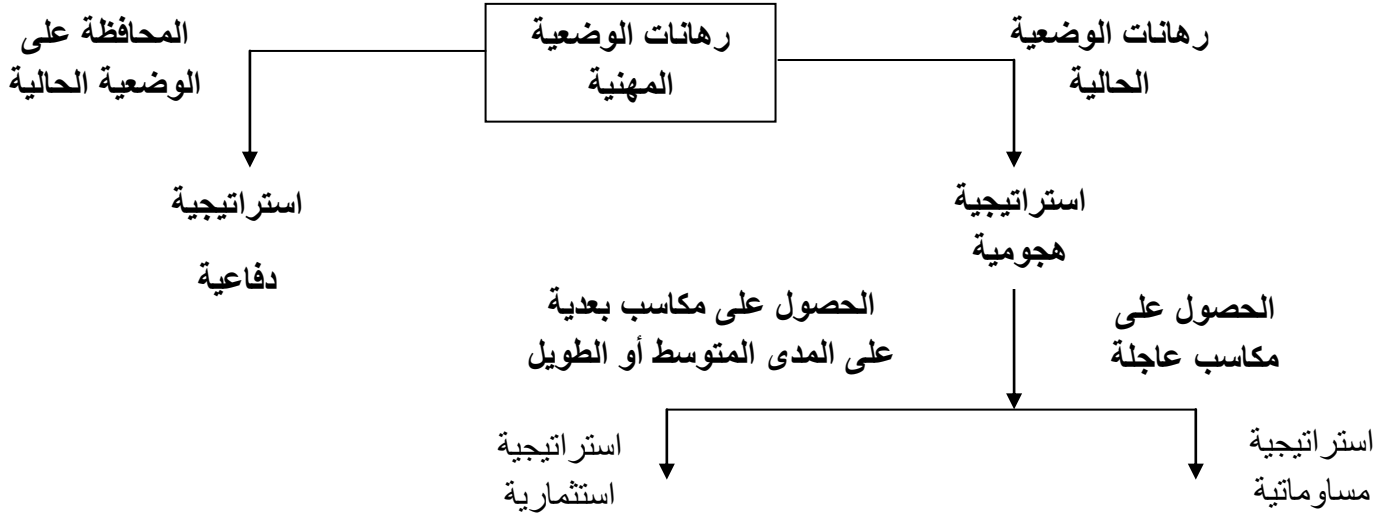
- **الاستراتيجية المساوماتية:** التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ و هات، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخيرات عن العمل إلى غير ذلك.

- **الاستراتيجية الاستثمارية:** في هذه الاستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية والشكل الموالي يبين

¹ - Michel Crozier, E. Freiberg: **L'acteur et le système**, OPCIT, P 212-227

آلية هذه الاستراتيجية كآلية تريد من خلالها المؤسسة أن تتبنى هذه الاستراتيجية الاستثمارية التي يعتمد عليها العمال من أجل تحسين وتطوير مساهم المهني:

الشكل رقم: (05) آلية استراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة



المصدر: Pierre Morin et Eric devallée

ترى هذه المقاربة كذلك كون الفاعلين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات عمل يتمتعون بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض، وهذه السلطة يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية، أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقة الرسمية، بل هي سلطة تتشكل بفعل الممارسة اليومية والتفاعل الدائم بين ثلاثة عوامل أساسية وهي:

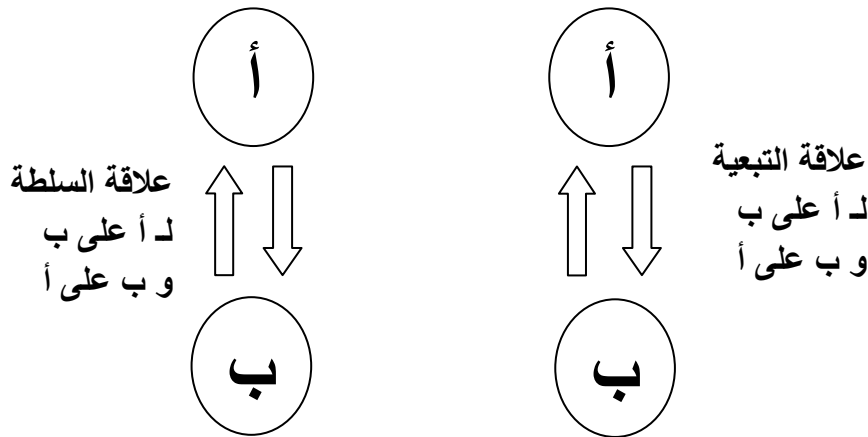
- مختلف الفاعلين فيما بينهم.
- التنظيم الرسمي أو البنية التنظيمية وخصائصها.
- العوائق التي يجابهها هؤلاء الفاعلين في خلال عملهم.

من أجل إنجاز أهداف المنظمة، فالتفاعل بين هذه المكونات الثلاث يتولد عنها تشكل واقعي وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة بحيث يقول ميشال كروزيه: "أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي

تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة¹. ليس هذا معناه أن هذه السلطة المشكلة هي سلطة غير رسمية بمفهوم التون مايو في نظره لها على أنها امتداد للعلاقات الاجتماعية الخارجية أي وليدة البناء الاجتماعي للمجتمع الكلي هي سلطة وليدة العلاقات الديناميكية المستقلة عن البناء الاجتماعي الخارجي، والتي تشكلت بفعل المنظمة بصفاتها هيئة تحكمها محددات داخلية وأهداف نوعية وخاصة بها هذا فيما يخص الفرق من بين السلطة الفعلية و السلطة النظرية والقيادة غير الرسمية.

نستنتج من هذا كله أنه داخل المنظمة كل العمال بصفاتهم فاعلين اجتماعيين أي كيانات تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية ويسعون إلى تحقيق أهداف خاصة مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة وبالتالي حتى نتمكن من فهم سلوكياتهم لابد أن نفهم استراتيجيتهم ولفهم هذه الاستراتيجية لابد من تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يتمتعون بها داخل المنظمة، والشكل الموالي يبين بأن السلطة **Le pouvoir** هي علاقة تبعية بين أ و ب أو وجهين لعملة واحدة:

الشكل رقم: (06) يبين العلاقة والتبعية بين الرئيس والمرؤوس



المصدر: Le manager à l'écoute du sociologue p.153

انطلاقاً من هذا المفهوم للسلطة داخل المنظمة يجعلها تتميز بالخصائص التالية:

✓ أنها غير مرتبطة فقط بالبناء الرسمي أو آلية الهيكل الرسمية.

¹ - Michel Crozier, E. Freiberg, OPCIT, P70.

✓ أنها موقفية أي تتغير بتغيير الوضعية الرسمية التي تتحكم فيها عوامل عديدة منها ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي ومنها ما هو مرتبط بعلاقة الفاعلين ببعضهم ومنها ما هو مرتبط بالعوائق والظروف المحيطة أو البيئة المحيطة بهم ومنها ما هو مرتبط بالموارد أو الأوراق الراجعة التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطراف هذه العلاقة.

إن سلوك الأفراد وعلاقتهم بالمنظمة ما هي إلا ترجمة لاستراتيجيتهم التي بنوها وشكلوها انطلاقاً من الموارد التي هي بحوزتهم والعوائق التي تجابههم في الوضعية التنظيمية التي يعايشونها هذا بمعنى أن هذه السلوكيات الاستراتيجية مستمدة من سلطتهم داخل المنظمة فكل فاعل يعمل جاهداً لتعظيم هذه السلطة أي الحصول على موارد أكثر تجعله في مكانة تفاوضية أقوى في علاقته بالمنظمة أو بالآخرين، لأن كل سلوك هو سلوك استراتيجي كونه يستهدف الاقتناء أو اجتناب كل ما يعتبره الفاعل أنه رهان الوضعية التي يعيشها داخل المنظمة مستخدماً الموارد التي هي بحوزته ومتقبلاً للعوائق التي تواجهه من أجل تحقيق أهدافه.

التساؤل الذي يطرح هنا من أين يستمد الفاعل سلطته داخل المنظمة؟ إذا لم يكن ذلك من المكانة الرسمية؟ حتى يكون لشخص سلطة ما يجب أن تكون له القدرة والكفاءة في وجهة نظر الفاعلين الآخرين المشاركين معه في العمل الجماعي المشترك على حل مشكلة معينة أو بصورة أخرى أن يكون هو الوحيد القادر على مراقبة حالة ارتياب **Zone d'incertitude**، داخل المنظمة والتي تتمثل حسب ميشال كروزيه، و أ. فريدبرق¹ في الإشكالات التنظيمية والتسييرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقاً وقوياً يترك دائماً ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تنتبأ بالمستقبل وجزئياته بحيث يقول كروزيه أنه ضمن هذه العوائق وفي إطار هذه البيئة التنظيمية والقواعد الرسمية تفرز المنظمة مصادر يستمد منها الفاعلين سلطتهم داخل المنظمة، وهي:²

¹ - Michel Crozier, E. Freiberg. OPCIT, P70

² - Ibid. P 71

- **الكفاءة والقدرة المهنية العالية:** إن الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق يمنح لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة وفي علاقته بزملائه من جهة أخرى فمثل الخبير L'expert في مجال معين يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية والخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها وهذا ما يمكن ملاحظته.¹
- **امتلاك المعلومة والاستحواذ عليها:** إن امتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، والمثال الذي قدمه ميشال كروزيه² عن استراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة الذي يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته و إتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمروؤسه.
- **العلاقة النوعية بالمحيط الخارجي:** من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة إن كان مشابهاً للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمؤسسة مرتبط بحالات الارتياح التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة.
- **استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية:** يشكل استعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تسير بدون قواعد قانونية تضبط أموراً التنظيمية والتسييرية فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة وتحقيق الانضباط لكن تحقيق الفاعلية والنجاحة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية حتى يتم تعظيم الإنتاجية والربحية لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية فإنه يضمن من جهة

¹ - بن عيسى محمد المهدي: مرجع سبق ذكره، ص73

² - Michel Crozier : **le phénomène bureaucratique**, ed du Seuil, Paris, 1964, PP23-78

الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم التزامه بتعظيم إنتاجيته وفي نفس الوقت يضع الرئيس والمسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس بإمكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج، وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساوماتية مع الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط.

نلاحظ مما تقدم أن السلطة داخل المنظمة هي إفراس لوضعية تنظيمية معينة تتفاعل فيها عدة عوامل كما رأينا وليست إنتاج آلي وميكانيكي لنظامها الرسمي وهيكلها التنظيمي فقط كما تعتقد بعض التصورات النظرية والمقارباتية. فإذا كان سلوك الأفراد داخل المنظمة هو ترجمة لاستراتيجيتهم هذا لا يعني أبداً أن ذلك بصورة مطلقة وكلية، أي أنه لا يعني أن السلوك تحكمه فقط الأهداف الخاصة بالفاعلين المتواجدين داخل المنظمة لأنه إذا كان الأمر كذلك تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات المتضاربة والمتناحرة كل منها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها لكن أن كل استراتيجية تتضمن قدراً من الرغبة في التعاون من أجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك لأن كل استراتيجية أو كل فاعل داخل المنظمة يدرك جيداً أن بقاء استراتيجيته يتوقف أولاً وقبل كل شيء على استمرار علاقة التعاون هذه لأنهم يدركون بأنه لا وجود لأي استراتيجية فردية إلا ضمن هذا الفعل الجماعي المنظم وكذا نجد أن كل الفاعلين المنتمين إلى جماعة ما أو منظمة ما يعملون جميعاً على إيجاد الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم والأهداف الخاصة بكل واحد منهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنها من الاستمرار في العلاقة من أجل تحقيق الهدف المشترك ولذا يقول كل من كروزيه وفريدبرق: "أن الاستراتيجيات المتبنية من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط وإنما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز عمل جماعي مشترك فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية"¹، هذا يعني أن الفعل أو السلوك داخل المنظمة إذا كان يتميز بدرجة من الاستقلالية عن هذا النسق التنظيمي أو السلطة التنظيمية، ويأخذها الفاعل على أنها عوائق، عليه أن يتقبلها لأن لكل وضعية مهنية وتنظيمية كما قلنا موارد وعوائق، وبالتالي هذه العوائق هي المقابل الذي يدفعه الفاعل من أجل استمرار علاقته بالجماعة أو بالتنظيم ككل، هذا القدر أو الجزء من الاستقلالية التي يتمتع بها الفاعل في علاقته بالآخرين والمنظمة تزيد وتنقص حسب الخصائص التنظيمية أي حسب الشكل التنظيمي كون أنه بيروقراطي، أوتوقراطي أو ديمقراطي من وحسب الوضعية المهنية والهرمية للفاعل وحسب التكنولوجيا

¹ - Michel Crozier, E. Freiberg. Ibid, P: 184.

المستعملة ودرجة التخصص وتقسيم العمل الذي تفرضه وحسب الأطر الثقافية التي تعطي للأفراد ثقافة ما الإمكانية والقدرة على العمل الجماعي المشترك بما يتضمنه من علاقات سلطة تابعة وعلاقات غير متساوية.

د. الفعل التنظيمي و إعادة الإنتاج الثقافي:

هناك تصور آخر للفعل داخل المنظمة يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي أي أن السلوك البشري في المنظمة ليس مرجعيته الاستعدادات النفسية ولا الوضعية التنظيمية والاستراتيجية الفردية بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم هذه الأطر الثقافية تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم المتعددة وحتى المتضاربة في بعض الأحيان وهذا من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل الجماعي المشترك، أي أن هذه الأطر الثقافية التي ينهل منها أفراد مجموعة ما بصورة واعية أو غير واعية تؤدي في نهاية المطاف إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون أن تلغيها كلية، فالثقافة بهذا المعنى تصبح موجهة ومحددة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقل بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي ووجود أفرادها لأنه إذا غابت الثقافة كإطار مرجعي لسلوكات أفرادها معناه أن هذه المجموعة كبنية أو نسق أو منظمة لم تعد كذلك، ومن هنا نستنتج أن الثقافة بما تتضمنه من أطر مرجعية للسلوكات الفردية تحقق ما يلي:

✓ درجة من الاندماج أو الانسجام بما يضمن استمرار الجماعة أو المنظمة.

✓ مستوى من الكفاءة والقدرة تمكن هذه الجماعة أن تسير نفسها بنفسها من أجل تحقيق أهدافها المشتركة بما تضعه من طرق ومناهج وتقنيات للتغلب على العوائق التي تصادفها في حياتها كمجموعة.

غير أن هذين العاملين يختلفان من مجموعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى أي حسب كفاءة وقدرة هذه المجموعة على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك.

فإذا كان هناك اتفاق بين أصحاب المقاربة الثقافية على أن الثقافة هي التي تمنح للمجموعة القدرة على الفعل الجماعي المنظم والهادف غير أن هناك اختلاف بينهم فيما يلي:

- حول طبيعة العلاقة بين الثقافة والسلوك أيهما تابع و أيهما بشكل متغير مستقل.

- منهم من يرى أن الثقافة نسق فرعي من النسق الكلي الذي هو المنظمة ودورها يكمن في تحقيق الانسجام و التأقلم.

- ومنهم من يرى فيها بأنها قدرة حضارية تاريخية تتجاوز الكيانات الفردية والجماعية وما هذه المنظمات والكيانات الجزئية إلا أداة ووسيلة حضارية وضعها الأفراد من أجل تحقيق أهداف وغايات تاريخية وهذا التيار يمثلته **آلان توران**.

فقبل أن نتناول مختلف هذه التصورات للثقافة على أنها تشكل الإطار المرجعي لمختلف السلوكيات داخل المنظمة لابدأ أولاً وقبل كل شيء أن نجلب الانتباه إلى بعض الأمور التي نعتقد أنها جوهرية عندما نتعرض للعلاقة بين السلوك والثقافة أو في إطار الفعل الجماعي الهادف و المنظم في داخل المنظمة:

➤ فعندما نتكلم عن الثقافة كموجه ومحدد لسلوكيات الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة فإننا ننقل في واقع الأمر من منطق الفاعل كموضوع للملاحظة ووحدة للتحليل إلى أخذ النسق كموضوع للتحليل والاهتمام، لأن السلوكيات والأفعال تصبح تابعة له، فالنسق الثقافي هو الذي يصبح هنا موضوع للدراسة والفهم.

➤ فعندما نتكلم عن العلاقة بين السلوك والثقافة داخل المنظمة فإننا نتكلم على علاقة الثقافة كنتاج ومنتجة لسلوك الأفراد داخل المنظمة بصفتهم كيان اجتماعي قائم بذاته، وليس امتداد للبناء الاجتماعي الخارجي، أن المؤسسة كما يقول **Sainsaulieu** ليست مجرد مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كياناتها الاجتماعية التنظيمية والاستراتيجية الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحث على ثقافة المجتمع في المؤسسة لابدأ أن نبحث على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي والنسق الاجتماعي المتفاعل بداخلها.¹

فبالنسبة لعلماء الاجتماع التنظيمي **كماشال كروزيه** أو علماء اجتماع المؤسسة **R. Sainsaulieu** و **Ph. Bernoux** وآخرون لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد قانونية وهيئات داخلية ونماذج

¹ - Renaud Sainsaulieu : **L'entreprise une affaire de société**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, paris, 1990, PP: 127-128.

تسييرية بل أن المؤسسة عند هؤلاء هي مجال من العلاقات الاجتماعية المعقدة والأصلية أي أنها نتاج لهذا البناء الاجتماعي وليست امتدادًا لبناءات أخرى خارجة عن المنظمة أو المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسة لها تاريخها الخاص بها ولها ثقافتها الخاصة التي هي وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل منهم على ضغوطات المحيط فمن هنا نستنتج ما يلي:

- أن المؤسسة أو المنظمة كون أنها كذلك فإنه لها بناء اجتماعي مستقل.
- أن هذا البناء الاجتماعي وليد العلاقات الاجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها.
- هؤلاء الفاعلين تحكمهم قواعد قانونية، معايير، قيم واستراتيجياتهم الخاصة في علاقتهم بعضهم البعض من جهة وفي علاقتهم بالمحيط من جهة ثانية.

بالنظر إلى بعض الدراسات التي ترى أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا امتداد لثقافة المجتمع أو ليست إلا تشكل لثقافة المجتمع فيها¹ قد تكون ثقافة المؤسسة ضعيفة أو قوية هذا شيء آخر عندما نتناول العلاقة بين السلوكيات والثقافة في المنظمة أو المؤسسة لابد أن ننتقل من نسق البناء الاجتماعي القائم داخل المنظمة وليس من شيء آخر.

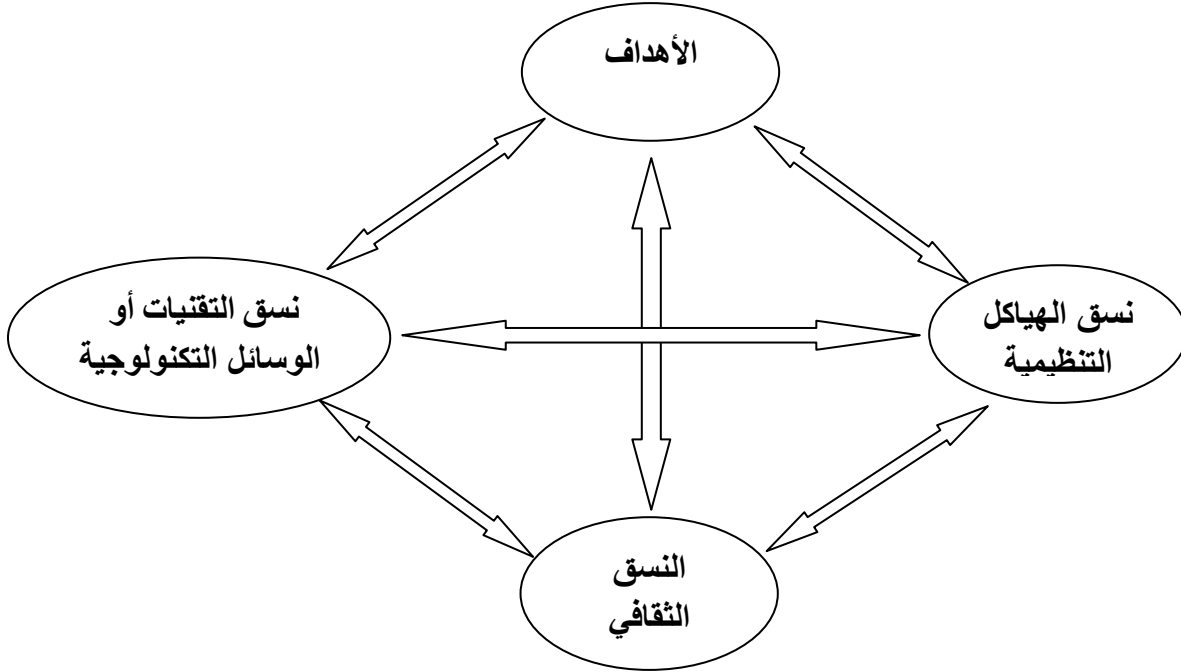
2. الثقافة نسق فرعي ضمن النسق الكلي للمنظمة:

هناك ثلاثة تصورات في تفسير العلاقة بين الثقافة والسلوكيات داخل المنظمة والتي تأخذ الثقافة كنسق وليس على أنها استعداد شخصية الفاعل كما رأينا، انطلاقًا من تصور باريسونز للنسق الاجتماعي الكلي والأنساق الفرعية المكونة له، ينظر كذلك لأي منظمة أو لمؤسسة اقتصادية على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه بما أنها أنساق فرعية من النسق الكلي و لها وظائف أساسية تقوم بها فهذه المقاربة ترى أن المنظمة تتكون من أربعة أنساق فرعية وهي نسق الأهداف، نسق الهيكلية الداخلية، النسق التقني أو التكنولوجي وأخيرًا النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهداف التي أنشئت من أجلها وتسعى إلى تحقيقها وللقيام بذلك لابد من هياكل تنظيمية تحدد معالمها ومجال نشاطها وتقنيات أو وسائل تكنولوجية تسيير بها أمورها وتنفذ بواسطتها أعمالها ونشاطاتها

¹ - غياث بوفلجة: القيم الثقافية و التسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب لنشر و التوزيع، 1998

وتتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تطبع شخصيتها وتهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها، والشكل الموالي يبين النسق الكلي للمنظمة وأنساقتها الفرعية:

الشكل رقم: (07) يبين الأنساق الفرعية المشكلة للنسق الكلي للمؤسسة



المصدر: Le Manager à l'écoute du sociologue

نلاحظ من هذا الشكل أن الثقافة في المؤسسة هي نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به ، فهذا النسق وحسب هذا التصور نجد أنه مستقل حتى على البناء الاجتماعي أو الأفراد الذين أنتجوه أو هم نتاج له.

أ. تطور الاهتمام بالنسق الثقافي:

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن البنية التنظيمية من تقسيم للعمل وتوزيع للسلطات والمسؤوليات هي المحددة للسلوكيات والأفعال داخل المنظمة، ثم انتقل هذا التصور في السبعينيات على اعتبار أن الاستراتيجية أو المنهجية الإستراتيجية Modélisation هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية لدرجة أن مؤلفي كتاب **Le manager à l'écoute du sociologue**¹ يقولان عن كتابهما "لو ظهر في السبعينيات لقدمنا فيه المنظمة على أنها نسق كلي يتكون من ثلاث أنساق فرعية فقط، وهي

¹ - Pierre Morin et Eric Delavallée: **Le manager à l'écoute du sociologue**, OPCIT, P: 16.

النسق الفرعي التقني، النسق الفرعي للهيكل التنظيمي والنسق الفرعي للأهداف". هذا يعني أن النسق الفرعي للثقافة حديث العهد بالفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لأن تأثير الثقافة على المنظمة كان موجودا حتى ولم تكن هذه الأخيرة موضوعا للبحث والتحليل من طرف المختصين، فكيف تطور الاهتمام بهذا النسق الفرعي داخل المنظمة؟، وما معنى أن للمنظمة ثقافة؟ وما هو مضمونها؟ وما هي وظائفها؟ فالإجابة على هذه الأسئلة وغيرها سيؤدي بنا في النهاية إلى فهم هذا النسق الفرعي وعلاقته بالأنساق الفرعية الأخرى، كان قبل بداية الثمانينيات مباشرة يعتقد أن القرارات التسييرية والسلوكات الفردية والجماعية داخل المنظمة تحددها وتوجهها القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الهيئة المديرة في المنظمة كإجابة منها على تقلبات وتعقيدات البيئة المحيطة فهذه المقاربة الاستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين متتاليتين وهما:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة تشكيل أو بناء القرار الاستراتيجي والذي كان من مهام الهيئة المديرة والذي يتضمن الخطوات الثلاث التالية¹:

✓ تحديد وتشخيص الفرص والعوائق التي هي موجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

✓ تقييم مواطن القوى والضعف للمؤسسة أو للمنظمة.

✓ أخذ القرار الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية للهيئة المقررة والتي بيدها القرار.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تطبيق هذا القرار الاستراتيجي المختار وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة، وعلى جميع السلوكات والعمليات التنظيمية والتسييرية أي أن القرار الاستراتيجي هذا يصبح محدد لشكل البنية التنظيمية ووجه لجميع السلوكات الفردية والجماعية، وعلى أساسه يتم تبين الطرق والمناهج التنظيمية والتسييرية.

فهذا النمط التفكيرى كان مسيطرا حتى على الأوساط العلمية والجامعية والمدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة في **Harvard business school**.

¹ - Marc Boshe : **Corporate culture, la culture sans histoire**, revue Française de gestion Octobre / Novembre, paris, 1984.p.29

لكن في بداية الثمانينات بدأ هذا الاعتقاد الفكري يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية العالمية واحتدام المنافسة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية وبدأ عدد كبير من المؤسسات الأمريكية العملاقة خاصة تعترف صراحة بأن أحسن تشكيل استراتيجي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة لا يضمن لها دائما النتائج المرجوة على مستوى القاعدة أو على مستوى التطبيق هذا يعني أن هذا الشكل يكمن في المرحلة الثانية المتمثلة في تطبيق الاستراتيجية المختارة وليس في بناءها أي أنه هناك علاقة مستقلة بين المرحلة الأولى المتعلقة بتشكيل الاستراتيجية وفق معطيات المحيط وبين المرحلة الثانية المتمثلة في تطبيق هذه الاستراتيجية.

وهذا ما تؤكدته كذلك دراسة قام بها كل من **Burns et Stalker**¹ عن مجموعة من المؤسسات في علاقتها بالمحيط الخارجي والتهديدات المتأتية عنه، وجدا أن رد فعل هذه المؤسسات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، رغم أن هذه المقومات لم تعد مطابقة أو متجاوبة مع متطلبات المحيط أي أن السلوكات كانت عكس ما يفرضه الاستراتيجية الميدانية المتبناة انطلاقا من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين إذن البناء الاجتماعي القائم داخل المؤسسة ليس منتج ميكانيكي لاستراتيجية أو للعوائق الموضوعية والخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة بل هو بناء اجتماعي منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط، انطلاقا من هذه ظهرت قناعات سواء على المستوى التطبيقي والعملي أو على المستوى النظري وهي:²

✓ على المستوى التطبيقي ظهرت الحاجة لتغيير النمط التنظيمي والتسييري القائم على الفصل بين مهام اتخاذ القرار ومهام تنفيذه إلى شكل تنظيمي آخر يقوم على إعطاء أكثر استقلالية وأكثر سلطة للفئات التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تخصها بنفسها، أي القيام بعملية الجمع بين مهام صنع القرار ومسؤولية تنفيذه.

✓ على المستوى النظري بدأ يتضاءل الاهتمام أو الاعتقاد بدور الاستراتيجية في توجيه جميع سلوكات الأفراد داخل المنظمة ويتعاظم الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة أو الذي أصبح يطلق عليه بثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة **Culture d'entreprise**.

الذي عليه أن يضمن حل الإشكاليتين الأساسيتين التاليتين:

¹ - Michel Crozier et Friedberg, **L'acteur et le système**. OPCIT, P: 186.

² - Marc Boshe : **Corporate culture, la culture sans histoire**. OPCIT, P 30.

الإشكالية الأولى هي الهوية والتباعد الذي أصبحت تعاني منه جميع المؤسسات بين تشكيل القرار أو بناءه من جهة وتطبيقه من جهة ثانية، أما الإشكالية الثانية هي القدرة على ضمان التغيير والتحكم فيه، بضمان التأقلم الدائم مع المحيط دون الإخلال بالانسجام والتناسق الداخلي سواء على مستوى البنية الكلية

Macrostructure أو البنية الجزئية Microstructure .

فهذا الانتقال من الاعتقاد بدور نسق الأهداف أو النسق الاستراتيجي إلى الاهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط استبدال تقنية تسييرية بأخرى بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل بالاعتراف العلمي بأهمية ودور النسق الاجتماعي بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وما ينتج من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المنظمة، بل أكثر من ذلك أن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لاستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة هذا النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة وعليه فإن م. كروزيه، وأ. فريدبارق يقولان في ظل الحياة الجماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات و توحيد المصالح المختلفة أو حتى المتضاربة من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها.¹

فانطلاقاً من هذا كله أصبحت الثقافة تشكل بالنسبة لعالم المنظمات:

أولاً: طريقة أخرى في التفكير: هذه الطريقة لا تقوم على البحث عن المناهج الاستراتيجية التي تعبر بها عن نفسها بل تبحث عن الكيفية التي تحافظ بها على شخصيتها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها وما يحقق لها تضامنها وانسجامها وهذا ما بينه **Etienne Normanrd** إذ يقول: "أصبحت المؤسسة لا تبني قراراتها التسييرية على البحث والسعي وراء كسب المكانة التنافسية أو الميزة السوقية إنما ترجع ذلك وتحكمه لقيمتها الأساسية والقاعدية المرتبطة بمعايير مهنتها الأساسية بحيث تصبح القيم المهنية هي التي تحدد بشكل أو بآخر صورتها للمحيط أو للعالم بصفة عامة"².

ثانياً: تحقيق الضبط الاجتماعي: إن الاعتماد على الثقافة يعني المنظمة من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من أجل تأطير السلوكات

¹ - Michel Crozier et E. Friedberg: **L'acteur et le système** OPCIT. P: 184.

² - Etienne Normand : **les enchaînements du temps de l'entreprise**, in : revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984, P: 40-50

الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة على اعتقاد ان الأطر الرسمية والقانونية قادرة على ضمان السير الفعال للمنظمة، لكن الشواهد الميدانية تثبت أن التسيير البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي وعليه يجب الاعتماد على أطر أخرى ثقافية تقوم بوظيفة تحقيق الضبط الاجتماعي **Le contrôle social** ، وحسب ¹ **W.Ouchi** أن الضبط الاجتماعي الذي تقوم به الثقافة في المؤسسة يتضمن ثلاثة آليات أساسية وهي:

➤ اقتسام القيم المشتركة **Partage des valeurs**

➤ الاعتماد على أطر مرجعية واحدة **Cadres de références**

➤ الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة.

فالثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات فتعتبر كبديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الجماعي المنظم.

ثالثا: طريقة أخرى كذلك في تحقيق الدمج الاجتماعي: حسب **M. Thevenet** ² إن آليات الدمج التي عرفتتها المنظمة خلال تاريخها الطويل يتمثل في اتجاهين كبيرين في النظرية السلوكية:

الاتجاه الأول: يتمثل في نظريات التحفيز **Motivation** التي عرفتتها المنظمة خلال الثلاثينيات من القرن الماضي والتي كانت تهدف إلى تحقيق الدمج للعمال من أجل إنجاز العمل الجماعي الهادف والمنظم بحيث كانت تعتقد هذه النظريات أن التحفيز هو عامل أساسي في تحقيق النجاح والفعالية للمنظمة.

الاتجاه الثاني: الذي يرى بالعمل على تحقيق رضا العمال **Satisfaction** كمقابل للعقلنة التaylorية القائمة في الأساس على التقسيم التقني للعمل وهذا الاتجاه كذلك كان يرى بأن تحقيق الرضا يؤدي مباشرة إلى نجاعة وفاعلية المنظمة.

لكن في الوقت الراهن ندخل حسبه في مرحلة ثالثة هي مرحلة **الدمج الثقافي Implication** التي لا تكفي فقط بالعمل على التحفيز أو كسب رضا العامل أثناء أدائه لعمله بل جعل العامل أو أفراد المنظمة

¹ - Maurice Thévenet : **La culture en neuf questions**, in : revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984, P:16

² - Maurice Thévenet : **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3ème Conférence, Euro-maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999, P. 16-17-18-19-20.

يشعرون بالانتماء لها وهذا الانتماء **Adhésion** لا يمكن تحقيقه إلا إذا شعر العامل بالتماهي **l'identification** إلى منظمته وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على مضامين ثقافته التي يمكن تلخيصها في الأطر التالية¹:

✓ **العمل**: لا يمكن أن يتحقق التماهي والاندماج إلا إذا كان العامل على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة، أي أن العمل شيء جيد كما لاحظ ذلك **فيبر Weber** عند الأفراد الذين يدينون بالديانة البروتستانتية **Protestants** في عصره.

✓ **المهنة Le métier**: فالمهنة الذي يمتنها شخص ما بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن أن تشكل إطارا مرجعيا للعامل يحدد قناعاته ويوجه سلوكياته فإذا كان العامل أو الفرد على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة التي يزاولها فإنها تشكل له مصدر قناعة واندماج في العمل وانتماء للمؤسسة أو الجماعة التي تمكنه من مزاوله هذه المهنة.

✓ **البنية التنظيمية الجزئية**: بما تتضمنها من ظروف عمل وعلاقات عمل وتشكل تنظيم للعمل يجعل العامل يشعر بانتماء لهذا المحيط الاجتماعي وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح بها.

✓ **المنتج**: المنتج الذي يساهم العامل في إنجازه يمكن أن يشكل لديه قيمة يجذب إليها.

✓ **قيم المؤسسة**: إن الاندماج وقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن تتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد صيغة مناسبة تتمكن بواسطتها من الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها وأهداف وقيم المنظمة ككل، بالتالي تصبح قيم المؤسسة آلية أساسية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي كما رأينا.

.III. الثقافة كمحدد للفعل الاجتماعي في المنظمة:

1. الأطر المرجعية للفعل التنظيمي:

عندما نتكلم عن الثقافة كمحدد للسلوك أو موجه للفعل داخل أي منظمة من منظور الفعل الاجتماعي يعني هذا أن هذا التصور يختلف عن التصور النسقي، والذي يقوم على اعتبار أن للمؤسسة نسق ثقافي في التفاعل مع الأنساق التحتية المكونة له وفي تساند مع الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للنسق الكلي

¹ - Ibid., P: 16-17-18

الذي هو المنظمة، فهذا التصور للثقافة من منظور الفعل يبحث عن الفعل والأطر المرجعية التي توجهه أو عن الفعل والمجالات التي يتحرك فيها في ظل منظمة بصفتها مجموعة أو جمعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال التوليفة التي تشكلها بين الوسائل والأفعال، وبالتالي تصبح المنظمة إطارا للفعل الجماعي الهادف تحكمه عوائق المنظمة كعون اقتصادي وعوائق البناء الاجتماعي بصفته نسق اجتماعي.

أ. المؤسسة كبنية اجتماعية واقعية:

تضم المنظمة بصفتها نسق اقتصادي مجموعة من الأفراد أو مجموعات بشرية لهم خصائصهم السوسيولوجية والثقافية، مصنفيين في مجموعات مهنية ومستويات هرمية، هذا يعني أنه هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقات السلطة والقيادة من جهة وبه تقسيم للمسئوليات والمهام بواسطة قواعد قانونية محددة من جهة ثانية هذا يعني:

- أن هذه المنظمة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي لأنها شكلت من منطلق عقلنتها وأهدافها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع أهدافها ويختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات والمسؤوليات عن البناء الاجتماعي التي أنتجته التنظيمات التقليدية.

- أن هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة يختلف على باقي الأنساق الأخرى سواء كان النسق البيولوجي، أو النسق التقني لأن هذا النسق الاجتماعي كما يقول آلان توران **A. Touraine** له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه¹، هذه الخصوصية التي يتميز بها النسق الاجتماعي تجعل من هذا الأخير لا يفهم أو يتحدد فقط بواسطة القواعد والمعايير التي تحكمه كما رأينا في المقاربة النسقية السابقة التي أرادت أن تحدد النسق الكلي للمنظمة إلا بواسطة القواعد والمعايير والرموز التي يتضمنها النسق الفرعي للثقافة بل يتحدد ويفهم أو يفسر بمدى قدرة هذا النسق الاجتماعي على تغيير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير التي تحكمه أو تحكم سلوكيات وأفعال أعضاء المنظمة، فالأنساق الاجتماعية ليست منظمة Organisation فقط بل الأفعال والنشاطات التي يمكن أن تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة ومن هذا المنطلق تظهر الأهمية القصوى لتناول موضوع الدراسة من جانب الأفعال الاجتماعية لتحديد طبيعة هذه الضوابط التي تحكمها. فدراسة المنظمة بصفتها بنية اجتماعية واقعية لا يتمثل في القيام بإحصاء كل ما يشكل هذه المنظمة

¹ - Alain Touraine : **Pour la sociologie**, In: Sociologie du travail, 17^e année n°2, Paris, Avril-juin 1975, P: 97.

من فئات اجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية والعمرية، كما يتم في الديموغرافيا، بل يتمثل في بحث وتشخيص المعايير والقواعد التي تحكم مجال الممارسة الاجتماعية والتي تجعل من هذه الممارسات أن تكون واضحة يمكن فهمها والتوقع بواسطتها أي البحث عن القواعد والمعايير التي توحد الأفعال وتجعل لها معنى كما رأينا في تعريف الفعل الاجتماعي عند ماكس فير.

ب. إشكالية فهم وتحليل الفعل الاجتماعي في المؤسسة:

من منطلق أن المنظمة إطار للفعل الاجتماعي الهادف ذو الغايات هي عون اقتصادي ونسق اجتماعي، إن هذين البعدين يشكلان المؤسسة الحديثة و يطرحان إشكالية كبيرة بالنسبة للدارسين فهناك تصورات نظرية في تناولها للمنظمة بالتحليل والدراسة ينطلق من الإشكالات التسييرية وعوائق البيئة المحيطة التي توجه هذا العون الاقتصادي متجاهلة بذلك النسق الاجتماعي التنظيمي بكل مكوناته، أي من علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الأفراد وعلاقة هؤلاء الأفراد بالمهام التي يقومون بها وطموحاتهم سواء مشاريع شخصية أو حضارية تاريخية لأنه كما قلنا أنه مهما كان النسق التنظيمي يتميز بالدقة والصرامة يترك دائما بقصد أو بدون قصد مجالا للحرية والاستقلالية للأفراد المتواجدين فيه، وهناك تصورات أخرى عكس هذه تنطلق مما يسميه **P.Jarniou** بنسق الفاعلين، أي من الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وكل طموحاتهم والعلاقات التي تحكمهم متجاهلين بذلك متطلبات النجاعة والفاعلية التي يتطلبها هذا العون الاقتصادي من أجل المحافظة على بقائه واستمراره وكأن هذين البعدين أو الوجهين منفصلين عن بعضهما البعض ولا يشكلان واقعا واحدا والذي هو المنظمة. فتصور بهذا الشكل يبين الانفصام الذي تعاني منه بعض المقاربات العلمية في تناولها للواقع المدروس ولمعالجة هذه القضية يرى **P.Jarniou** أنه لا بد من أخذ الموضوع من زاوية أخرى أو على اعتبار أن المؤسسة كمكان يتم فيه الفعل الجماعي ذو الغايات **Finalisé** أي أخذ المؤسسة كبنية اجتماعية واقعية ولمموسة التي عليها أن تسير في نفس الوقت طموحات ومشاريع أعضائها أي نسق الفاعلين **Le système d'action** وأن تأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تطرحها عليها وظيفتها كعون اقتصادي أي ما يسمى كذلك بنسق الأفعال أو الإطار المرجعي للأفعال فالرابط بين نسق الفاعلين ونسق الأفعال لا يمكن أن يتم حسبه إلا إذا تم فهم وتحليل المؤسسة الاقتصادية على أنها فاعل اجتماعي من جهة في علاقة دائمة مع المحيط يسعى هذا الفاعل الاجتماعي إلى إقامة تحالفات وبناء استراتيجيات إزاء المنافسين الآخرين ومن أجل فرض سلطته على هذا المحيط والحصول بذلك على استقلالية نسبية عنه فسعي المؤسسة للحصول

على درجة من الاستقلالية والسلطة إزاء هذا المحيط بكل مكوناته يجعل منها أن تكون بذلك وحدة سياسية تتصارع وتتسابق ليس من أجل البقاء كما هو الحال بالنسبة للعون الاقتصادي بل من أجل الحصول على السلطة التي تمكنها من فرض قيمها ومعاييرها على الشركاء المتواجدين في المحيط¹، ومن جهة ثانية لا بد من فهم المؤسسة كذلك بأنها مجال سياسي أي مجال للفعل الاجتماعي للأعضاء المتواجدين بها الذين هم في ظل عوائق البناء الاجتماعي وعوائق العون الاقتصادي يعملون للحصول على سلطة داخل المنظمة تعطي لهم مكانة تفاوضية معها ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين للبناء الاجتماعي داخلها وبذلك تكون المؤسسة كسوق سياسي انطلاقاً من كونها وحدة سياسية ومجال سياسي، وفهم الفعل الجماعي الهادف داخل المنظمة لا بد من تحليل وفهم الممارسات الاجتماعية، والثقافة التنظيمية.

2. تمظهر الفعل الاجتماعي الجماعي في المؤسسة:

أ. محددات تشكل الفعل التنظيمي:

كما أشرنا أن المنظمة بصفتها فاعل يتحرك في المحيط وتحت عوائق ينتجها لها المحيط، وبدورها وانطلاقاً من الاستقلالية النسبية ودرجة السلطة Le pouvoir التي تتمتع بها في علاقتها بهذا المحيط وعوائقه تنتج قيم ومعايير والتي تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين في المحيط، وفي نفس الوقت هذه القيم والمعايير تشكل التزامات للفاعلين المتواجدين بها هذه الالتزامات تترجم داخلياً سواء في شكل قوانين داخلية أو في شكل بنية تنظيمية جديدة بكل مضامينه من توزيع للسلطات أو المسؤوليات وإعادة تقييم للمهام أو في شكل معايير ومقاييس توجه السلوكات والأفعال (مثل معايير الجودة أو الجودة الشاملة). فالفعل الجماعي Action collective هو توليفة أو تشكيلة من العلاقات الاجتماعية التي تتجدد انطلاقاً من العلاقة بين فردين اجتماعيين أو بين هؤلاء والطبيعة وبالتالي الفاعل الاجتماعي كما رأينا سابقاً يمكن أن يكون شخص أو مجموعة أو منظمة أما الفعل الاجتماعي الجماعي داخل المنظمة أو داخل الوسط المنظم Organisé كما يقول P.Jarniou : "هو تشكل لعلاقات اجتماعية متفاعلة لكن هذه العلاقات يحددها مجال تنظيمي يظم مجموعة من القواعد القانونية الرسمية سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ويوجهها إطار مرجعي من المعايير Normes".² نلاحظ من هذا التعريف أنه عندما نتكلم على فعل جماعي داخل المنظمة فإننا نتكلم على علاقات اجتماعية، وعلى علاقات تحكم هذه العلاقات الاجتماعية

¹ - P. Jarniou : **l'entreprise comme système politique**, In: Sociologie du travail, 24^e année n°4, Octobre-décembre 1982, P 16-17.

² - Ibid., P: 49-50.

التي هي علاقات تضامن وتساند، أو نزاع وصراع... إلخ ونتكلم على مجال تنظيمي يقنن ويحدد هذه العلاقات والتفاعلات وفق منطلق خاص. ونتكلم كذلك عن قيم ومعايير توجه السلوكات غير المقننة وهذه المعايير سواء كانت تنظيمية أو مهنية أو شخصية تابعة من الاستراتيجية الذاتية.

لكن في هذا الصدد لابد أن نفرق بين القواعد القانونية والمعايير داخل المنظمة لأنه عندما نتكلم على المعايير التنظيمية فإنها تختلف من حيث المضمون عن المعايير التي تحكم العلاقات في المنظمات التقليدية لكن لها نفس الوظيفة وذلك مهما اختلفت نوعية المنظمة فالمعايير التنظيمية من حيث مضمونها يكون منبعها الممارسات التنظيمية أو المهنية أي النشاطات العملية للمؤسسة بحيث لكل نشاط سواء كان إنتاجي أو تسويقي أو إداري له معايير تحكمه تختلف عن طبيعة النشاطات الأخرى أو مهنة أي أن هذه المعايير من حيث مضمونها تختلف من مهنة إلى أخرى، أما عن وظائف هذه المعايير فكل الرواد والباحثين في مجال علم الاجتماع متفقون على وظيفة هذه المعايير وبحيث كما يرى **Jean Pierre Darre**¹ أن المعايير لها ثلاثة وظائف رئيسية وهي:

✓ وظيفة عملية **Opératoire** توجه السلوكات والقرارات و الأفعال.

✓ وظيفة رمزية **Symbolique** بحيث تصبح وسيلة اتصالية رمزية داخل مجموعة معينة وتعمل على استمرار العلاقات التفاعلية.

✓ وظيفة شعائرية أو طقوسية **Fonction rituelle** بحيث هذه الوظيفة تعمل على تحديد هوية مميزة لهذه المجموعة.

أما المعايير كما تراها **F.Chazel**² بأنها "مقياس أو قاعدة توجه السلوكات في المجتمع" أو النموذج الثقافي الذي من الواجب أن يحترم من طرف الأفراد، فالمعايير كما يراها **Max Weber** تجعل من السلوكات أو الأفعال لها معنى أو مفهومة من طرف الفاعلين الاجتماعيين التي تجمعهم علاقات تفاعلية، لكن مهما يكن فإن المعايير هي أحد الأطر المرجعية التي تحكم السلوك وتوجهه.

أما عن العلاقة بين القانون والمعيير هناك كثير من المؤلفين لا يفرقون بينهما أو لا يجعلون فروق بينهما، لكن في الواقع هناك فرق بينهما في علاقتهما بالسلوكات والأفعال، فالكاتب الفرنسي **Lucien**

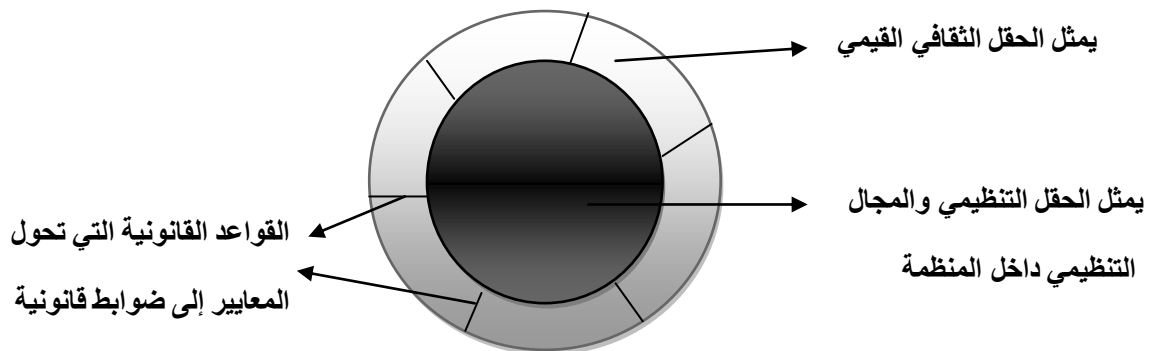
¹ - Jean Pierre Darré : **La production des normes au sein d'un réseau professionnel**, in revue sociologie de travail n°2 – 1984, P: 146.

² - F. Chazel : **Normes et valeurs sociale** : encyclopédie universalise, 1971.

¹Nizard وضع فروق واضحة بين الاثنين بحيث يجعل من القانون أو القاعدة القانونية منتج لقرار أما المعيار هو الإطار الثقافي الذي يمكن أن يكون إطار لهذا القرار نفسه. على العموم نستطيع أن نقول أن القرار أو القاعدة القانونية هي محددة للسلوك ولها صفة الالتزام بحيث عدم احترام هذا القانون يترتب عنه عقوبات واضحة ومحددة قانونا. أما المعايير فهي مقياس موجه للسلوك وعدم احترامها لا يترتب عنه عقوبات قانونية إنما يترتب عنه رفض أو رد فعل معين من طرف المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها هذا الشخص والتي تعتبر الحافظة Dépositaire لهذه المعايير، وهذه المجموعة يمكن أن تكون داخل المؤسسة أو المنظمة أو المجموعة المهنية التي ينتمي إليها الشخص المعني لمجموعة المهندسين أو الإدارات أو التقنيين...إلخ. هذا عن الفرق بين القانون والمعيار في المنظمة أما عن العلاقة التفاعلية بينهما هي أن القوانين التنظيمية حسب P.Jarniou من المفروض أن تكون امتدادا للمعايير أي 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 عندما لا تلتزم السلوكات بهذا المقياس يمكن تحويلها إلى قوانين التزامية ضمن هذا المنطلق أي أن القوانين تأتي كامتداد للمعايير في توجيه وتحديد السلوكات داخل المنظمة.

وبذه الصفة إن القوانين تشكل همزة وصل بين المجال الثقافي الذي يمثل القيم والمعايير والمجال التنظيمي أو الحقل التنظيمي الذي يمثل كل القواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم الفعل الجماعي داخل المنظمة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (08) العلاقة بين الحقل التنظيمي والحقل الثقافي

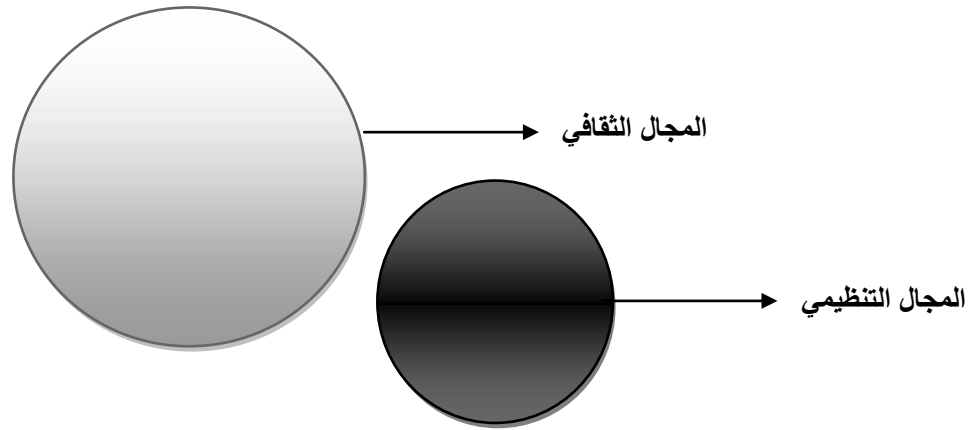


المصدر: P. Jarniou, P:53

¹ - L. Nizard : **De la planification française: production des normes et concertation** in revue Française sciences politiques, ed, PUF N°5 1972.

فهذا الشكل يبين كيف أن القاعدة القانونية عند ما تأتي لتشرح أو تحدد المعايير فإنها تؤدي في نفس الوقت إلى تشكل الحقل التنظيمي وتحويل المعايير إلى قوانين لكن هذه الحالة المثالية تكون في المنظمة التي تكون معاييرها منبثقة من المنظمة ذاتها وليس من خارجها فإذا كانت المعايير والقوانين ليست لهم نفس المنبع كأن تكون القوانين متخذة من النسق التنظيمي الداخلي والمعايير من نسق اجتماعي خارج المنظمة أو العكس معناه أنه هناك حسب الكاتب انفصال وانفصام بين الحقل الثقافي القيمي والحقل التنظيمي الذي يسير أو يتحكم في الفعل الجماعي داخل المنظمة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (09) الحقل التنظيمي والحقل الثقافي القيمي منفصلان عن بعضهما البعض



المصدر: P. Jarniou, P:53

وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الفعل الجماعي داخل المنظمة كتوليفة لعلاقات اجتماعية تحكمه وتحدده قواعد قانونية التي تشكل بدورها ما أطلق عليه الكاتب بالمجال أو الحقل التنظيمي، وهذا الحقل التنظيمي من المفروض أن يستمد وجوده أو مرجعيته من القيم والمعايير التي تحكم التنظيم سواء في علاقته الداخلية أي بأعضاء أو بعلاقته الخارجية في سعيه لتحقيق أهدافه، ومجمل هذه المعايير تشكل الحقل أو المجال الثقافي القيمي الذي يوجه بدوره هذا الفعل الجماعي ويستمد منه معانيه أي لحد الآن استطعنا أن نبين أن الفعل الجماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن مجال قانوني تنظيمي من جهة وداخل مجال ثقافي أو معياري Normatif من جهة ثانية.

أولاً: المجال التنظيمي: إن ما يطلق عليه اصطلاحاً بالمجال التنظيمي للمنظمة يشمل على كل الوحدات الإنتاجية أو غير الإنتاجية التي تغطي كافة نشاط المؤسسة وطريقة ترتيبها Mode d'agencement

وترتيب العلاقات الاجتماعية التي تتفاعل بداخلها. هذا الحقل التنظيمي بما يتضمنه من مكونات أي من توزيع للسلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات ينتج عوائق للفعل الاجتماعي الجماعي تزيد وتنقص حسب درجة طبيعة المنظمة كعون اقتصادي من جهة وحسب مستوى العوائق التي تنتجها البيئة الخارجية لها وبالتالي نستطيع القول أن مستوى هذه العوائق يكون:

✓ حسب طبيعة نشاط المنظمة أي منظمة اقتصادية، إدارية، اجتماعية، ثقافية... إلخ.

✓ حسب مستوى التعقيد وصعوبة هذا النشاط أو بصفة أخرى حسب درجة الخلق والإبداع الذي يتطلبها هذا النشاط أي أن النشاط يتطلب مستوى ذهني عالي أم لا.

✓ حسب درجة استقرار المحيط أو البيئة الخارجية لها.

✓ حسب درجة أو طبيعة التكنولوجية المستعملة بسيطة أو معقدة.

أو بمعنى آخر أن العوائق التي يمكن أن ينتجها هذا الحقل التنظيمي للفعل الجماعي داخل المنظمة تزيد وتنقص حسب المقترضات التي يتطلبها سير وعمل هذه المنظمة وهذا بدوره مرتبط كذلك بالعوائق الاقتصادية والتكنولوجية، هذه العوامل كلها نستطيع أن نطلق عليها بالعوامل الموضوعية لكن هذه العوامل الموضوعية قد تكون بشكل أو بآخر وليدة اختيارات تحددها العوائق الثقافية من منطلق العقلنة

المحدودة *Rationalité limitée* لهيريت سيمون H.Simon

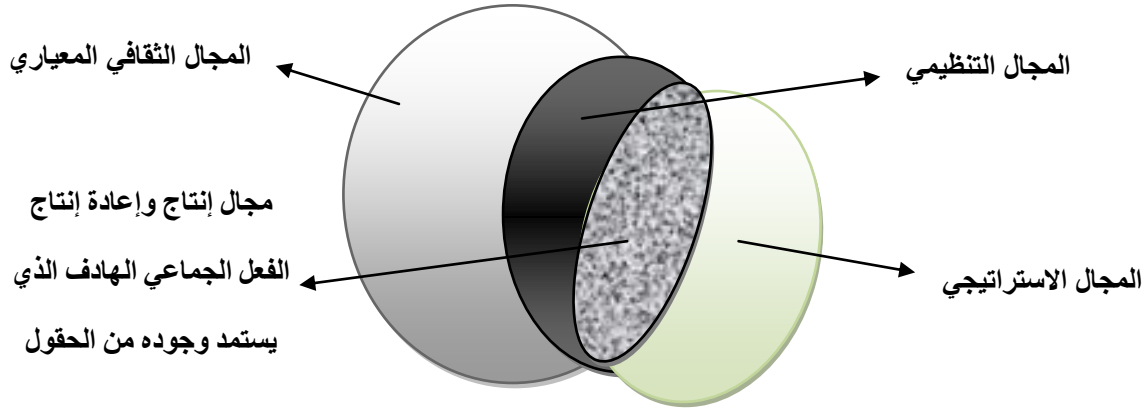
غير أن مستوى هذه العوائق مرتبط كذلك بعوامل ذاتية وشخصية للمسيرين أي بنظرتهم وتصورهم لكيفية تنظيم وتسيير هذه المنظمة بمعنى آخر بنظرتهم وتصورهم لمجال الحرية الذي يتركونه للممارسات الفردية والجماعية داخل المنظمة فإذا كان هذا المجال ضيق هذا يعني أن الحقل التنظيمي يحتل حيزا كبيرا جدا مقارنة بالحقل أو المجال القيمي في توجيه الفعل الجماعي وقد يكون العكس أي أن المجال القيمي هو الذي يحتل الحيز الأكبر ومهما كان هذا المجال التنظيمي مشكلا أو صارما ومتتبعا لكل كبيرة وصغيرة داخل المنظمة فإنه يبقى دائما مجال للحرية والمناورة كما يصفها م.كروزيه ولو لدى فئة مهنية واجتماعية معينة بحكم طبيعة هذه المهنة تبقى تتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية تتحكم فيها الممارسات.

ثانيا: المجال الثقافي المعياري Normatif: فيما يتعلق بهذا الحقل قلنا أنه يتشكل من مجمل المعايير المهنية والتنظيمية والتي توجه السلوك أو الفعل لكنها لا تتسم بصفة الإلزام كما هو الحال بالنسبة للقاعدة القانونية التي تشكل المجال التنظيمي، بل بطابع الواجب المهني أو الاجتماعي أو مقتضيات وأخلاقيات المهنة أو الوظيفة، فالخروج عن القيم المهنية مثلا يؤدي إلى **عقوبة اجتماعية** وفق ضوابط الجماعة المهنية وليس إلى عقوبة إدارية، إن حدث ذلك يمكن أن يفسر من طرف الشخص المتعرض لها على أنه تعسف في حقه كما أن هذا المجال المعياري يمكن أن يكون موضوع نزاع وصراع بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة أي يكون النزاع بينهم عن المعايير التي تحكم السلوكات أو الأفعال والقرارات والنزاع هنا يكون حول المعاني والغايات التي تتضمنها هذه المعايير و التي يعمل **الفعل الجماعي** على تحقيقها وتجسيدها كأن يكون الصراع أو النزاع بين الفاعلين حول **النجاعة والفعالية** كمعيار للفعل الجماعي أو أن نضع معيار **العلاقات الاجتماعية** غاية للفعل الجماعي أو **درجة ولاء المنتسبين** كمعيار للفعل الجماعي وهنا يكون النزاع حول المعيار وفي مجال الحقل المعياري وليس في مجال الحقل التنظيمي أو القانوني الذي يكون النزاع فيه يتمثل فقط في تغيير بعض القوانين دون المساس بالمعيار كإعطاء أكثر دقة وتحديد له وليس المطالبة بتغييره.

ثالثا: المجال الإستراتيجي L'espace stratégique: كما بينا في الحقل التنظيمي مهما كان هذا الأخير مشكلا ودقيقا لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحكم في كل الأفعال والممارسات التي تتم داخل المنظمة وعليه فإن الأفعال يمكن توجيهها أو تحددتها عوامل أخرى فالفعل الاجتماعي دائما له سبب لوجوده أو هدف ما يسعى إلى تحقيقه مهما كان هذا الهدف بسيط وجزئي، ومن هذا المنطلق يرى **P.Jarniou** وآخرون م.كروزيه على وجه الخصوص كل فعل اجتماعي يسعى إلى تنفيذ استراتيجية معينة داخل المنظمة سواء كانت هذه الاستراتيجية تخص الهيئات الداخلية للمنظمة ذاتها أو استراتيجيات شخصية تخص الأفراد أو الأعضاء المكونين للمنظمة، فالاستراتيجية التنظيمية أو استراتيجية المنظمة تترجمها **عقلنة المنظمة Rationalité Organisationnelle** والعقلنة عند **ماكس فير** تعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة والضرورية لإنجاز هذه الأهداف، فهذه العقلنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تشكل المجال الثالث الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي الهادف والمنظم وأطلق عليه **P.Jarniou** بالحقل والمجال الاستراتيجي، فهذه الاستراتيجية الكلية والشاملة للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات فرعية وتحتية تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية انطلاقا من عقلنتها الجزئية، ونفس الشيء يمكن أن نقوله عن أعضاء المنظمة هم بدورهم لهم استراتيجيات سواء فرعية

للاستراتيجية الكلية واستراتيجية خاصة Privé ومنفصلة عنها. وعليه نستطيع أن نقول بصفة عامة أن الفعل الجماعي داخل المنظمة يتحرك داخل ثلاثة مجالات وهي المجال التنظيمي، المجال القيمي والمعياري وأخيرا المجال الاستراتيجي كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (10) يبين مجالات الفعل الجماعي الهادف



المصدر: P. Jarniou P.36

من هذا الشكل يتضح لنا أن الفعل الجماعي يتحرك داخل المنطقة المخصصة له (ذات اللون المنقط في الشكل) والتي تمثل تفاعل أو تلاقي للمجالات الثلاث، لكن حسب P.Jarniou يمكن للفعل الجماعي أن يتحرك في الحقل الثاني والثالث أي المجال التنظيمي والاستراتيجي دون الحقل المعياري وذلك في حالة ما إذا كان الفعل الجماعي داخل المنظمة يهتم بسير المنظمة دون الاهتمام بالمعاني Les sens أو الغايات أي حين تصبح الوسيلة هي الغاية كبعض المنظمات والمؤسسات التي تأخذ الطرق والمناهج التسييرية التي هي وسيلة على أنها غاية في حد ذاتها وهنا يحتجب الحقل القيمي والمعياري الذي من المفروض أن يكون إطارا مرجعيا لهذه الطرق والمناهج التسييرية ولهذا فإن العلاقة بين هذه الحالات الثلاثة تكون بطريقتين¹:

- الطريقة المتصلة: بحيث تكون القواعد محددة وموضحة للمعايير التنظيمية ومحددة للممارسات وهذه الممارسات تحدد بدورها النماذج الثقافية.

¹ - P. Jarniou : l'entreprise comme système politique, OPCIT, P 69.

- الطريقة المنفصلة: بحيث يكون كل مجال من هذه المجالات الثلاثة مستقل عن الآخر ومنفصل عنه، فدرجة الانفصال هذه قد تصل إلى حد النزاع التي يريد من خلالها كل واحد منهم أن يسيطر على المجال الآخر ويجعله تابع له.

يمكن أن نخلص إلى أن الفعل الجماعي يتحرك داخل المنظمة ضمن هذه المجالات الثلاث انطلاقاً من العلاقة التفاعلية تعطي لهذه المنظمة ديناميكية بصفاتها مجالاً لهذا الفعل الجماعي.

ب. إنتاج الثقافة التنظيمية وتثبيت العقلنة المشتركة:

كما رأينا عند ميشال كروزيه¹ M.Crozier أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً، أما الأنثروبولوجين وعلى رأسهم مالينوفسكي Malinowski في كتابه "النظرية العلمية للثقافة"² يعطي للثقافة بعداً وظيفياً محضاً بحيث يرى فيها بأن تقدم للمجموعة الخبرة الكافية والطبيعة المتحضرة الضرورية لبقاء الجماعة ولهذا يقول: "أن كل المشاكل الأولية التي تصادف الكائن البشري تجد حلها في العوامل التالية: في الأدوات المصنوعة من طرفهم وفي تكوين مجموعة متعاونة وفي المعاني التي يعطونها أو يضيفونها للمعرفة" وعلى العموم نستطيع أن نقول كما يرى P.Jarniou أن الثقافة بصفة عامة لها بعدين أساسيين³ تتخذهما وهما المعنى Le sens أو المعاني التي تتضمنها هذه الثقافة بالنسبة لأصحابها وبالتالي تجعل منهم مجموعة واحدة متجانسة، والوظيفة La fonction كما يرى Malinowski بأن الثقافة تمنح لأصحابها القدرة على البقاء والتعامل مع العوامل الخارجية من منطلق الكفاءة الحضرية أو الثقافة التي اشتقوها من المعاني، وفي الحقيقة أن الفصل بين المعنى والوظيفة كمفهومين محددين للثقافة ليس بالأمر الهين لكن وجودهما يمنحان للثقافة طابعها الشمولي Totalisant والمهيكل Structurant للسلوكات والأفعال ومنه تنتج المجموعة المتجانسة أو المنسجمة أي أن الثقافة

¹ - M. Crozier et E. Freiberg : L'acteur et le système, OPCIT, P 184 -186.

² - B. Malinowski : Une théorie scientifique de la culture, ed, Maspero, 1968, P 32 -34.

³ - P. Jarniou : l'entreprise comme système politique, OPCIT, P 79.

تعطي لأفرادها الهوية والانتماء المشترك انطلاقاً من استراتيجيتهم واقتناعهم بمعاني مشتركة كما أن الثقافة مرتبطة ارتباطاً لا يفصل مع المجتمع الانساني والمجموعات البشرية المكونة مهما كان حجمها وشكلها، فكل مجموعة متميزة يعني هذا أن لها معاني خاصة بها تحدد هويتها من جهة وتستمد منها قدرتها على معالجة قضاياها ومشاكلها، فإذا كانت المجموعة يسودها الاستقرار والثبات يعني هذا أن الثقافة بمضامينها هي محل رضا وقبول لدى جميع أعضائها، وإذا كان العكس هذا يعني أن الفاعلين المتنازعين ليس لهم نفس المعاني للموضوعات التي تشغلهم أو نفس التصور لاستعمال الوسائل الضرورية من أجل تحقيق الغاية المشتركة أي ليس لهم نفس العقلانية أي يعني هذا أن النزاع أو الصراع هو صراع حول المعاني سواء في اختيار الغايات أو في اختيار الوسائل اللازمة لها، والثقافة التنظيمية تعني إيجاد العقلنة المشتركة وتعني كذلك مجمل المعاني والوسائل التي أوجدتها المجموعة من أجل معالجة مشاكلها ومواجهة قضاياها وتكون مقبولة من طرف أغلبية أعضاء المنظمة، فهذا المفهوم للثقافة التنظيمية ينطلق من تحديد كيفية تكوين وتشكيل هذه الثقافة وليس مجرد تقديم وصف لها وبهذا تكون الثقافة التنظيمية سيرورة وعملية متواصلة تعبر عن الكيفية التي تنتج بها هذه المجموعة نفسها أي اندماج أعضائها فيها وانسجامها وعن قدرتها على الفعل والعمل على تحقيق أهدافها ومشاريعها لأن كثيراً من الباحثين عندما يتعرضون للثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة يحددونها من الجانب الوصفي أو الجانب الستاتيكي على أنها قالب ينمط السلوكات والأفكار بشكل دائم ومستمر وبذلك تكون هذه المجموعة كأنها تعيش في التاريخ ولا تصنع التاريخ كما يقول **Touraine**.

من خلال هذه المنطلقات التي تعتبر أن الثقافة التنظيمية هي سيرورة وعملية متواصلة تصبح المنظمة أو المؤسسة مكاناً لإنتاج هذه الثقافة كلما قامت بإعادة إنتاج النسق الاجتماعي المشكل لها بواسطة الفعل الجماعي وعلى العموم فإن هذه السيرورة تتمثل في الخطوات أو العمليات الفرعية التالية:

✓ أن كل سلوك أو فعل تنظيمي أو غيره يعبر أو ينطلق من تصور خاص للواقع سواء هذا الواقع بالنسبة للمنظمة والفعل الجماعي فيها كان داخلياً أو خارجياً.

✓ إن اتجاه الفعل ينشأ في اللحظة التي يتعرض فيها الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة لمعطيات الواقع أي في اللحظة التي يحصلون فيها على معلومات أي من أحاسيس وصور تظراً من الواقع انطلاقاً من هذه المعلومات تتم وفق خبرات ذاتية مشبعة بمعاني ثقافية من جهة وكذا وفق القدرة المعرفية للفرد أو للجماعة المعينة.

✓ في اللحظة التي يتم فيها الفاعل من إدراك الواقع انطلاقاً من العاملين السابقين للمعاني الثقافية والمعرفة ينشأ الفعل، و تظهر الغاية منه والوسائل اللازمة له من أجل إنجاز أي الفعل العقلاني من منظور ماكس فير له.

✓ أما في حالة **الفعل الجماعي** الذي يتم داخل المنظمة أي أن هذا الفعل العقلاني لابد أن يكون تركيبه ملخص *Synthèse* لمختلف التصورات و العقائد المكونة للفئات المختلفة أو أعضاء المؤسسة حتى يكون مقبولاً من طرفهم لأنه كما قلنا في البداية أن الثقافة التنظيمية تتمثل في قدرتها على إنتاج الأدوات والطرق والمناهج التي تكون مقبولة من طرف أغلبية أو جميع الأعضاء.

فانطلاقاً من هذه المعاني المشتركة أو العقلية المشتركة والتي تتميز بالطابع الشمولي والمهيكل للسلوكات تصبح معيار أو قيم لدى هذه المجموعة التي يمكن تحويلها إلى قاعدة قانونية.

وبهذه الآلية يتضح لنا كيف أن المؤسسة تشكل **مكان لظهور المعايير والقيم** انطلاقاً من نسقها أو البناء الاجتماعي وانطلاقاً من الضغوطات الداخلية والخارجية التي تجعلها في بحث دائم عن الإجابات لها، ومن هنا يتبين لنا الكيفية التي تكون عملية التواصل بين المجال أو الحقل الثقافي من جهة والحقل التنظيمي من جهة ثانية من عملية نشوء المعايير والقيم وتحويلها إلى قواعد تنظيمية من أجل تحديد وتوجيه **الفعل الجماعي** داخل المنظمة.

خلاصة الفصل :

بناء على تناولنا بالدراسة التحليلية للفعل التنظيمي في هذا الفصل النظري حاولنا أن نبين أهم التصورات والمقاربات النظرية التي فسرت الفعل في المؤسسة بصفاتها مكانا للفعل الجماعي المنظم والهادف، فتقرر لدينا أن الفعل يتحرك داخل المنظمة في إطار يتكون من عدة مجالات أهمها المجال التنظيمي المقتن والمجال الاستراتيجي والمجال المعياري الثقافي.

فالفعل يدل على الاختيار الواعي، كما أنه تعبير عن انتماء الفرد للمؤسسة ليصبح تعابير رمزية للقيم، ومنه نستطيع أن نقول أن **الفعل التنظيمي كتوليفة لعلاقات اجتماعية تحكمه وتحدده في سياق ما يسمى بالوجهة المعيارية التي توطره وتحدد مضمونه.**

بعد اتمام الدراسة النظرية بفصولها الثلاثة انطلقا من المدخل المنهجي و الدراسة السوسيو نظرية للنسق القيمي وانتهاء إلى الدراسة التحليلية للفعل التنظيمي، يمكن أن نشرع في عرض الجانب الميداني للدراسة الذي هو عبارة عن اقتراب حقيقي من واقع المؤسسة الجزائرية ساهم في إثراء هذه الأطروحة تواجد الباحث في هذه المؤسسة كعامل منذ سنة 2007 إلى غاية تدوين وكتابة هذه الرسالة.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تمهيد

I- حدود ومجالات الدراسة

I-1- حدود الدراسة

I-2- تقديم المؤسسة محل الدراسة

II- الإجراءات المنهجية للدراسة

II-1- المنهج المتبع

II-2- أساليب التحليل الاحصائي

III- أدوات جمع المعلومات

III-1- الاستمارة

III-2- المقابلة

III-3- الملاحظة بالمشاركة

IV - النسق القيمي في المؤسسة و مراكز التغيير

IV-1- النسق القيمي و الممارسات القيادية

IV-2- التحول في التوجه القيمي كاستجابة لتغير الفكر الإداري

- خلاصة الفصل

تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل لدراسة موجّهات الفعل التنظيمي ومحدداته داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء، وذلك للوقوف على النسق القيمي الموجه لهذا الفعل، وذلك من خلال الدراسة التتبعية التي قمنا بها خلال السنوات الثلاث الأخيرة من داخل المؤسسة كون الباحث يشغل منصب مهندس في المؤسسة منذ سنة 2007، وتقلد عدة مناصب في التمثيل النقابي ولجنة المشاركة محليا وجهويا إلى أن صار الأمين الوطني لنقابة المؤسسة ابتداء من 2017/04/25، هذا التدرج في المناصب أكسب الباحث علاقات متعددة ومتشعبة عبر التنظيم محل الدراسات مما أمكنه من معايشة كل التفاعلات والتغيرات الحاصلة في امتدادات المؤسسة عبر كل الوكالات الوطنية من خلال الزيارات الميدانية لكل الوكالات ماعدا (أدرار وتندوف) أي 46 ولاية بما يمثل 53 وكالة على المستوى الوطني والتقارير المكتوبة والشفوية وردود الفعل المتعددة لمختلف الأطراف الفاعلة، فكانت بالفعل فرصة ثمينة للملاحظة السوسولوجية فيما يتعلق بشكل العلاقات الاجتماعية وطبيعة التفاعلات التي تحكمها، تفرض على الباحث تجاوز النظرة العابرة للظواهر وإجراء إقامة أنثروبولوجية كما يسميها الأستاذ آكتوف، تمكن من الإحاطة بالمعاني السياقية.

نتطرق في هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية إلى النقاط التالية:

تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات من الاستمارة والاختبارات المتعلقة بها إلى المقابلة والملاحظة بالمشاركة، لنخلص في الجزء الأخير من الفصل المعنون بالنسق القيمي في المؤسسة و مراكز التغيير إلى ضرورة استخلاص القيم الدافعة نحو التغيير الإيجابي في المؤسسة الجزائرية، حيث سنتمكن من خلالها بعرض مختلف الأحداث التي مرت بها المؤسسة محل الدراسة إلى غاية إعداد هذا التقرير.

I. حدود ومجالات الدراسة:

1. حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

أ. الحدود الموضوعية:

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي من الزاوية التي عالجتها الدراسات الاجتماعية بأبعادها التنظيمية، وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية و السلوكية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تتدرج تحته هذه المذكرة،¹ ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير النسق القيمي المعتمد في المنظمة وتوجيهه للفعل التنظيمي.

ب. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الميدانية خلال السنوات الثلاث: 2017 - 2018 - 2019

ج. الحدود المكانية:

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية وهي: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC الكائن مقر مديريتها المركزية بحي عميروش - حسين داي بالجزائر العاصمة، تتفرع عنها خمس مديريات جهوية وتتوزع عبر كل ولايات الوطن بـ (55) وكالة، إذ تعتبر إحدى المؤسسات الهامة في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989. يتحدد تدخل مؤسسة الـ CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) و المستندات التقنية المنظمة (D.T.R)(Documents Techniques Règlementaires).

¹ - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 99

2. تقديم المؤسسة محل الدراسة:

نستهدف من خلال هذا العنصر التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختتم هذا العنصر بالتعرف على أهم المخرجات التي تقوم بها المؤسسة.
أ. التعريف بالمؤسسة:

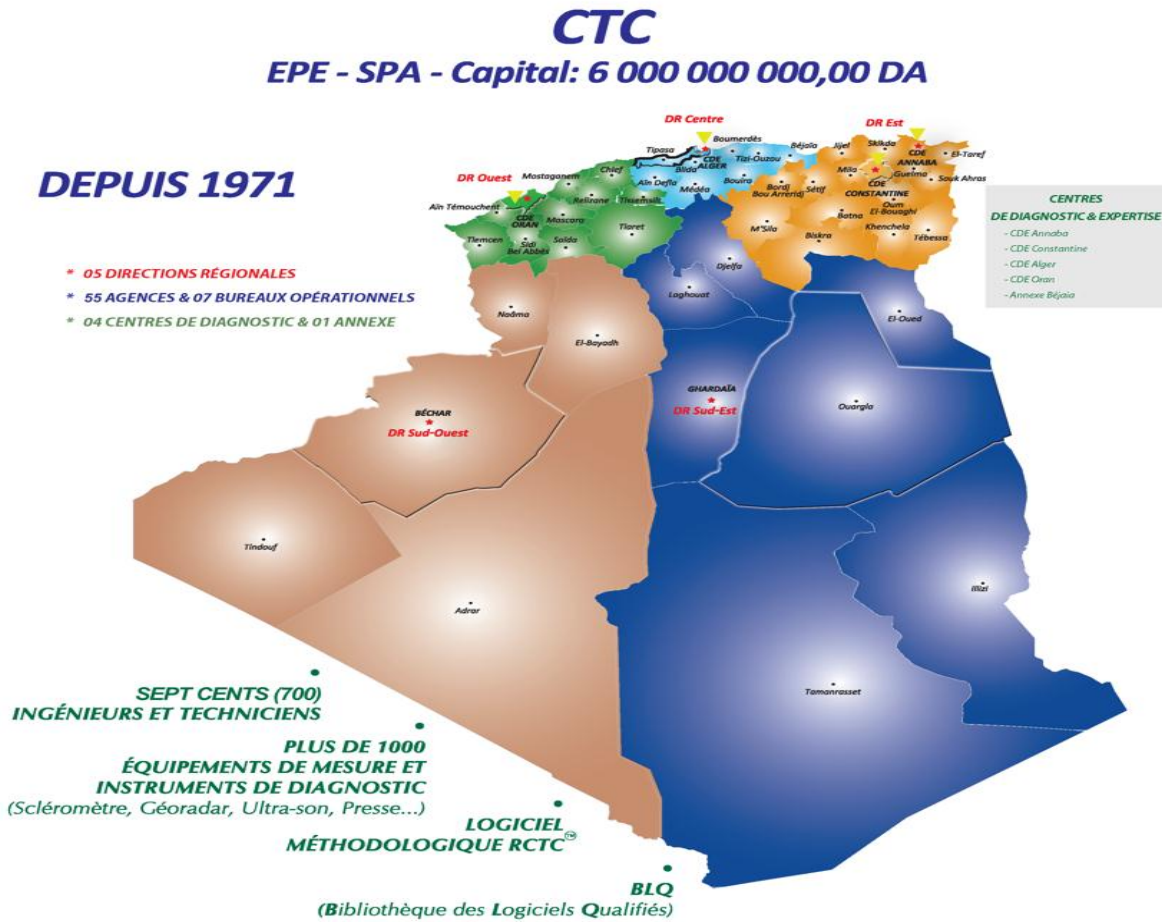
شكل رقم: (11) توزع وكالات المؤسسة على المستوى الوطني¹



MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DE LA VILLE
الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء
ORGANISME NATIONAL DE CONTROLE TECHNIQUE DE LA CONSTRUCTION

CTC - EPE - SPA - Capital : 6 000 000 000,00 DA
DIRECTION GÉNÉRALE - SIÈGE SOCIAL: 01, RUE KADDOUR RAHIM HUSSEIN-DEY ALGER

Crédibilité – Technicité – Compétence



¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC <http://ctc-dz.org>

تعتبر الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية، مقرها الرئيسي بحسين داي - الجزائر، لها خمسة مديريات جهوية: الوسط (الجزائر العاصمة) - الشرق (قسنطينة) - الغرب (وهران) - الجنوب الشرقي (غرداية) - الجنوب الغربي (بشار)، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989.

خلال السنوات 1999 - 2015 شهدت المؤسسة قفزة نوعية في إطار المخطط الوطني للنمو الاقتصادي الذي رافقه برنامج ضخم من المشاريع السكنية و الصناعية، حيث عملت على تطوير الخدمات المقدمة عبر اطلاق نوعيات أخرى من الرقابة لمختلف الشبكات داخل البنايات (C.E.S et C.E.T) وأخرى ذات مصلحة عمومية.. ليعاد هيكلتها في مجموع مؤسسات "Groupe CTC Spa" يتكون من المؤسسة الأم وخمسة فروع، ليتم انهاء العملية بدمجها من جديد في مؤسسة واحد تحت وصاية وزارة السكن والعمران والمدينة.¹

لتصبح عدد الوكالات 55 وكالة عبر الوطن بالإضافة إلى 04 وكالات خاصة بمهمة التشخيص والخبرة (CDE) هذه المهمة الجديدة التي أوكلت للهيئة بالنظر لظهور بعض المشاكل عبر البنايات القديمة، حيث تم تحفيز المؤسسة من أجل تحضير التدخلات عبر فرع جديد يتمثل في فرع التشخيص والخبرة « DIAGNOSTIC ET EXPERTISE » وذلك من أجل التدخل التقني في البناءات العتيقة والتاريخية والثقافية.. من أجل الترميم والصيانة عبر مطابقتها للمواصفات التقنية الحديثة.

الرقابة التقنية للبناء تهدف إلى التدخل من أجل تقييم الأخطار (Normalisation des Risques) الممكنة الوقوع أثناء عملية البناء وهي ملزمة لكل أصحاب المشاريع في حدود تخصصاتهم، هذه الإجراءات تطبق في حدود الضمانات القانونية (Responsabilité Civile décennale).²

¹ - المرجع نفسه : Présentation du CTC

² - Article 18 de l'Arrêté interministériel du 15 mai 1988 portant modalités d'exercice et de rémunération de la maîtrise d'œuvre en bâtiment.

شكل رقم (12) الهيكل الوطنية للمديريات والوكالات¹



¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC

ب. مجال تدخل هيئة الرقابة التقنية للبناء:

يتحدد تدخل مؤسسة الـ CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييم الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) والمستندات التقنية المنظمة (Documents (D.T.R) (Techniques Règlementaires).

المراقبة التقنية مخولة من أجل إعطاء الآراء التقنية لأصحاب المشاريع حول المشاكل التقنية التي يمكن أن تؤثر على استقرار المنشآت، من أجل ذلك فإنه يتم تدخل المراقبة التقنية على مستوى الدراسات والمخططات وفي عدة مراحل من الإنجاز.¹

ج. عملية المراقبة التقنية للبناءات من طرف المؤسسة:

نرمي من خلال هذا العنصر إلى التعرف على نمط الإنتاج، وأهم المخرجات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في العملية.

بعد المصادقة على اتفاقية الرقابة التقنية التي تبين مجالات تدخل الهيئة، توزع مخططات المشروع على أحد المهندسين المراقبين من أجل الدراسة ومقارنتها بنقطة الحساب الخاصة بمكتب الدراسات بالإضافة إلى إجراء المراجعات اللازمة باستعمال البرامج المخصصة لذلك إلى أن نصل إلى تحرير أربعة تقارير (Rapports) متنوعة تسمح بالمصادقة على المخططات (VISA)، أما إذا كانت هناك تحفظات فتعاد الدراسة مع تحرير مراسلة أو تقرير. هذا فيما يخص الرقابة على مخططات الإنجاز أما على مستوى الورشة فبمجرد انطلاق المشروع وحفر الأساسات ينبغي مراقبة الحفر وتحرير محضر يسمح بتأسيس المنشأة، ثم تكون المتابعة الدورية للمشروع في زيارات مبرمجة حسب سرعة الإنجاز وتكون غير معلنة.

د. أهم المخرجات التي يقوم بها المهندس المراقب في المؤسسة:²

¹ - La Mission CTC Guide pour le Maître d'Ouvrage, La Mission de Contrôle Technique de la Construction, 2014

² - Ibid. P 13

Les livrables de la mission:

- **Visite préliminaire du site** en présence du Maître de l'ouvrage et/ou de son représentant, sanctionnée par le livrable CRVP.

CRVP Compte Rendu de la Visite Préliminaire

- **l'examen des documents de conception**, sanctionné par les livrables CRCT et RICT

CRCT Compte Rendu de Contrôle Technique

RICT Rapport Initial de Contrôle Technique

- **l'examen des documents d'exécution**, sanctionné par le livrable ADEX

ADEX Avis sur les Documents d'Exécution

- **l'examen sur chantier des ouvrages et des éléments d'équipements** soumis au contrôle, suivi par la formulation d'avis, par le Procès-Verbal de Visite de Chantier, et CRCT.

CRCT Compte Rendu de Contrôle Technique

P.V. Procès-Verbaux (Visite terrain, site, Chantier & réception)

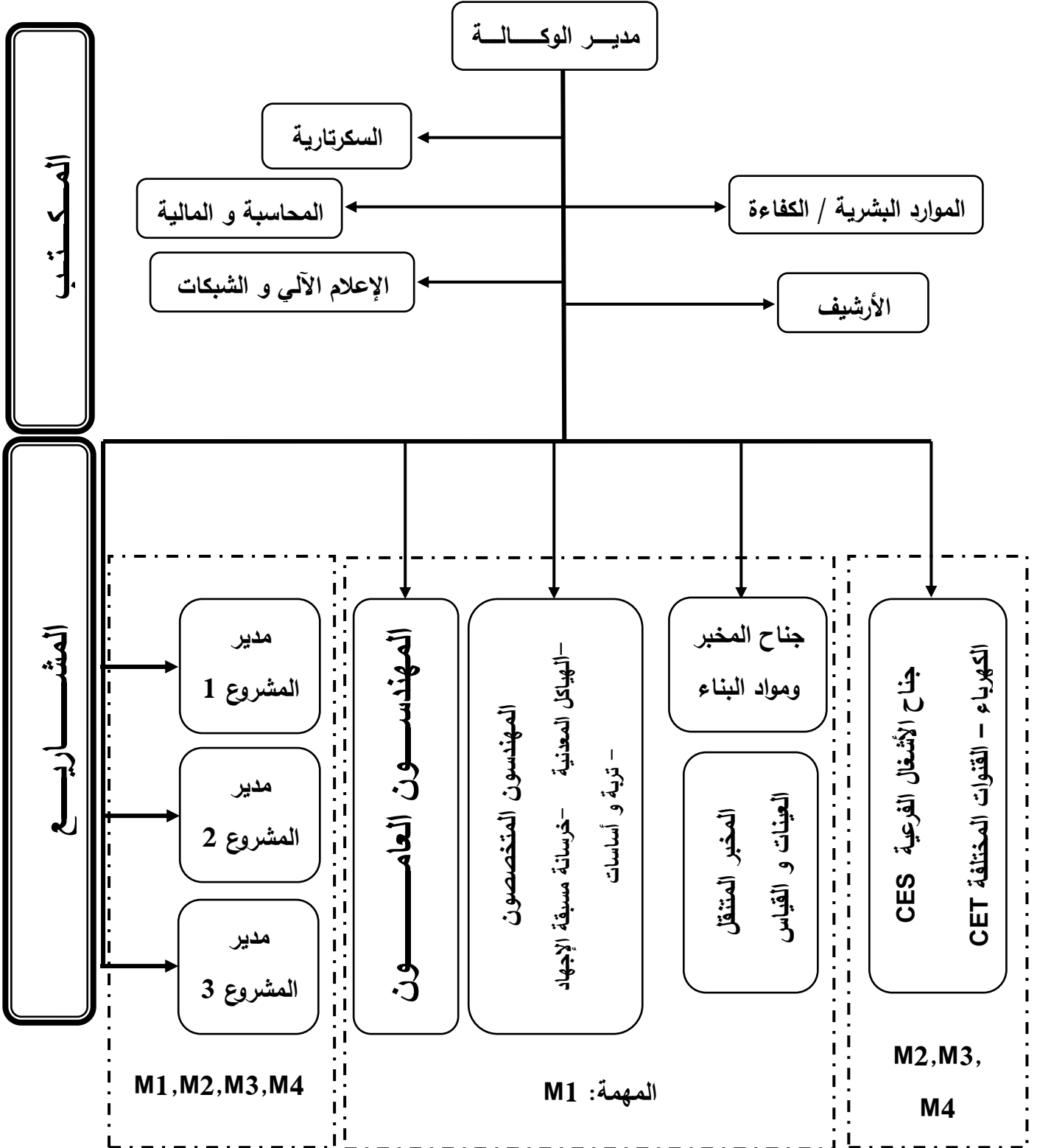
- **Un rapport Final de Contrôle Technique RFCT**, adressé au Maître de l'ouvrage après la réception provisoire du projet.

RFCT Rapport de FIN de Mission de Contrôle Technique

تتوفر المؤسسة في كل وكالة على مخبر لمعاينة مواد البناء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وهذا ما يقوم به المهندسون المخبريون والتقنيون على مستوى المخبر. كما يعتبر المهندس المدني أساس عملية الرقابة التقنية على مستوى الوكالة، أما بالنسبة لباقي العاملين فهم يتوزعون بين رؤساء المشاريع والجودة، وعمليات المالية والمحاسبة، والأرشفة والسكروتاريا بالإضافة إلى السائقين على مستوى الحاضرة.

هـ. دراسة الهيكل التنظيمي لهيئة الرقابة التقنية للبناء CTC على مستوى الوكالة:

شكل رقم (13) الهيكل التنظيمي للوكالة¹



¹ - Ibid. P 22

ارتأينا دراسة الهيكل التنظيمي على المستوى القاعدي أي الوكالة لأنه أكثر وضوحا ويتعلق مباشرة بالقطاع العملياتي المباشر لعملية الرقابة التقنية كما أنها تمثل مجتمع الدراسة، أما بالنسبة للمديرية الجهوية و الإدارة المركزية فهي تتفرع على مجموعة من المصالح ذات الشأن الإحصائي والتجميحي لمجمل العمليات التقنية، الإدارية والمحاسبية للمؤسسة والتي يتم طلبها دوريا لتقييم العمليات والتدخل لتصحيح الوضعيات الحرجة (تقنيا ومحاسبيا).

يعبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة حيث يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

لذلك يمكن أن نلاحظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة التقسيم الوظيفي وهو الأكثر استعمالا في المنظمات حيث يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية ، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، وهذا التقسيم قائم على التخصص في العمل مما يحسن الأداء، ويكون أكثر مرونة.

- نلاحظ أن الوظائف محددة حسب التخصصات المطلوبة
- إلا أن نطاق الإشراف يبدو فيه تداخل بين المدير ورؤساء المشاريع مما يسبب صراع الدور.
- خط السلطة واضح ومتسلسل عموديا رغم أن الهيكل يعطي انطبعا للوهلة الأولى أنه أفقي موزعة فيه نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية.
- على مستوى الممارسات الميدانية لا يوجد فهم لطبيعة الهيكل التنظيمي من طرف المسؤولين إنما يعتمدون على ممارسات روتينية قد تعودوا عليها وصلاحيات تتوسع وتقلص حسب طبيعة أفراد التنظيم.
- هناك بعض الوظائف المدونة في الهيكل لم تبعث على المستوى القاعدي مثل المهندسون المتخصصون و الأشغال الفرعية (CES-CET)، الموارد البشرية..

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح، حيث يتبين لنا من خلال الهيكل المبين أعلاه خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ثم انتقالها من اليسار إلى اليمين حسب الوظائف في المشاريع، وهذا أمر

مقبول لأن المهندس في الأخير هو الذي يقرر طريقة التدخل بخصوص المشروع المكلف به فمستوى السلطة بينه وبين رئيس المشروع يكون لسير المعلومات وليس لفرض القرارات وهذا ما هو موجود في هذه المستويات.

إن طبيعة هذا الهيكل التنظيمي تعطيه أكثر مرونة لتحفيز الأفراد على المشاركة والإبداع، وبناء علاقات جيدة خارج الهيكل، إلا أن ممارسات الفئات القيادية ترسخ في مخيلة الأفراد أن الهيكل التنظيمي جامد والسلم الإداري ثابت لا يقبل المرونة والتكيف مع المتغيرات اليومية، لذلك فإننا كثيرا ما نرى الجمود في الأفراد وليس في الهياكل.

II. الإجراءات المنهجية للدراسة:

نرمي من خلال هذا العنصر إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى منهج و مجال الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي و كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

1. المنهج المتبع:

بالنظر إلى موضوع الدراسة الموسوم بالنسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، وبحسب الأهداف المتوخاة من وصف علاقة بعض القيم التنظيمية مع الأفعال التنظيمية المختلفة، تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها كميًا وكيفيًا وكشف العلاقات و التأثيرات بين أبعادها قصد الوصول إلى نتائج محددة، فهو "يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها"¹، والمنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات والمعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية"²، فالبحث الوصفي لا يقف عند

¹ - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2008، ص44

² - رحى مصطفى وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع،

عمان، 2000، ص44

وصف ظاهرة موضوع الدراسة و لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل و يفسر و يقارن من أجل استخلاص النتائج¹.

2. أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:²

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :

وذلك لوصف عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية³.

ب. معامل الثبات α كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستمارة

ج. معامل الارتباط سبيرمان براون (Spearman brown): للبحث في العلاقة بين متغيرات

الدراسة. حيث أنه توجد أساليب إحصائية تبين قوة الارتباط بين متغيرين واتجاهه (موجبا أو

سالبا)، ويطلق على هذه الأساليب الإحصائية معامل الارتباط، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين:

- 1.00 و + 1.00 ويدل معامل الارتباط الذي قيمته - 1.00 على وجود ارتباط تام سالب

بين المتغيرين، ومعامل الارتباط الذي قيمته صفر يدل على عدم وجود أي علاقة بين المتغيرين،

أما معامل الارتباط الذي قيمته +1.00 فيدل على معامل ارتباط تام موجب⁴.

د. توزيع العبارات وفق مقياس ليكارت:

نقوم بتوزيع العبارات للمتغيرين حسب مقياس ليكارت الخماسي نسبة للعالم "رينسيس ليكارت"

كالتالي:

جدول رقم (02): درجات الاستبيان

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الدرجات	+5	+4	+3	+2	+1
المتوسط الحسابي] 4.2-5]] 3.4-4.2]] 2.6-3.4]] 1.8-2.6]] 1-1.8]

¹ - رابح تركي: مناهج في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 1984، ص 129

² - رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة 6، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2011، ص544

³ - المرجع نفسه، ص 562

⁴ - المرجع نفسه، ص 582

هـ. المدى:

وهو المسافة بين أعلى و أدنى درجة في التوزيع.¹

تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (5-1) = 4 ثم تقسيمه على عدد درجات مقياس ليكارت للحصول في الأخير على طول الخلية (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1 + 0.80 = 1.80)،

وبذلك يصير طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 : منخفض جدا
- من 1.80 إلى 2.60 : منخفض
- من 2.60 إلى 3.40 : متوسط
- من 3.40 إلى 4.20 : عالي
- من 4.20 إلى 5 : عالي جدا

III. أدوات جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والملتقيات العلمية وشبكة الإنترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم اختيار الاستمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات² و"اعتمادا على طريقة الملاحظة بالمشاركة باعتبارها أنجع وسيلة لإضفاء اللمسة الانسانية على الحياة والعلاقات المهنية، لمسة قائمة على الاحساس بالآخر ومشاركته معاناة العمل اليومية والانشغالات الفعلية"³ مع إجراء بعض المقابلات في عدة مستويات تنظيمية، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS Ver20" (Statistical Package for Social Sciences) لمعالجة بيانات الاستمارة وترجمتها إلى نسب، تكرارات، متوسطات، ومعاملات الارتباط...الخ.⁴

1 - المرجع نفسه، ص 559

2 - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مرجع سبق ذكره، ص 67

3- ثابتي الحبيب: استخدام منهجية الملاحظة بالمشاركة لتطوير وأئسنة أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، محاولة

تموقع استمولوجي وتأصيل منهجي، مجلة الحكمة، العدد الرابع، الجزائر، 2010

4 - رجاء محمود أبوعلام: مرجع سبق ذكره، ص 518- 519

1. الاستمارة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع المعلومات، انطلاقاً من موضوع الدراسة والمنهج المعتمد، لذا سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى المحاور التي تغطيها واختبار صدقيتها وثباتها.

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع البحث الإطارات العاملة في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالجزائر و الذي يبلغ عددهم 1017 عامل بما يمثل نسبة 62% من مجموع العمال الذين يبلغ عددهم 1639 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الثلاثي الأول 2018 يتمثل كالتالي¹:

جدول رقم (03) يبين توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الثلاثي الأول 2018

عدد العمال	المديرية الجهوية
59	المديرية العامة
404	المديرية الجهوية وسط DRC
456	المديرية الجهوية شرق DRE
365	المديرية الجهوية غرب DRO
173	المديرية الجهوية جنوب شرق DRSE
95	المديرية الجهوية جنوب غرب DRSO
87	مديرية التشخيص والخبرة DDE
1639	العدد الاجمالي

جدول رقم (04) يبين توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي

عدد العمال	الإطارات (C)	أعوان التحكم (M)	أعوان التنفيذ (E)
1639	1017	171	451

¹ - أنظر الملحق رقم (07): P 31 (EPE CTC SPA) من تقرير النشاط للـ 1^{er} Trimestre de l'exercice 2018

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

عينة البحث هي عينة عشوائية بسيطة، ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستمارات على مجتمع البحث الذي يتمثل في الوكالات على المستوى الوطني وبعد جمع الاستمارات الموزعة استطاع الباحث أن يسترجع (109) وحدة بنسبة استرجاع (10.72%) جميعها صالحة للتحليل، تمثل 40 وكالة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين توزع العينات المسترجعة بعد التوزيع

الرقم	الوكالة	عدد الاستمارات المسترجعة	المديرية الجهوية	العدد
01	تندوف	01	المديرية الجهوية	34/05
02	النعامة	02	جنوب غرب	
03	بشار	02	DRSO	
04	غرداية	04	المديرية الجهوية جنوب شرق DRSE	74/10
05	ورقلة	01		
06	الجلفة	03		
07	الأغواط	02		
08	قسنطينة	05	المديرية الجهوية شرق DRE	247/44
09	خنشلة	04		
10	بسكرة	02		
11	باتنة	03		
12	أم البواقي	03		
13	سطيف	05		
14	تبسة	02		
15	جيجل	01		
16	الطارف	01		
17	برج بوعريريج	03		
18	المسيلة	06		
19	قائمة	04		
20	سوق أهراس	02		

		03	ميلة	21
169/26	المديرية الجهوية غرب DRO	02	غليزان	22
		03	وهران	23
		05	الشلف	24
		02	مستغانم	25
		03	تيارت	26
		03	سعيدة	27
		04	تلمسان	28
		02	معسكر	29
		02	سيدي بلعباس	30
219/24	المديرية الجهوية وسط DRC	02	تيزاية	31
		02	تيزي وزو	32
		03	البويرة	33
		03	عين الدفلى	34
		02	المدية	35
		02	البليدة	36
		03	بجاية	37
		01	باب الزوار	38
		04	حسين داي	39
02	بورويبا	40		
1017/109	العدد الإجمالي للاستثمارات (10.72%)			

ب. صدق الأداة وثباتها:

تتكون الاستثمارات من ثلاثة أقسام:¹

¹ - أنظر الملحق رقم: 01 "الاستثمار"

القسم الأول: البيانات الشخصية التي تخص عينة البحث

القسم الثاني: بيانات حول النسق القيمي السائد في المؤسسة وتتكون من (28) عبارة

القسم الثالث: بيانات حول الفعل التنظيمي وتتكون من (27) عبارة

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه.¹ كما يقصد بالصدق: "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"²

للتأكد من مدى قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد مرت بعدة مراحل:

أولاً: اختبارات قبل التوزيع:

وكان أهم الاختبارات التي خضعت لها الاستمارة، اختبار (الصدق الظاهري) حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المتخصصين في العلوم الاجتماعية، وذلك بهدف تحديد مدى وضوح فقراتها ودقتها العلمية، ووزعت الاستمارة في صورتها الأولية على ثمانية (08) محكمين من الأساتذة الجامعيين خلال الفترة الممتدة من 19 أبريل 2018 إلى 15 جويلية 2018، حيث عدلت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، بما يتلاءم وطبيعة الدراسة.

ثانياً: اختبارات بعد التوزيع:

1) صدق الاتساق الداخلي:

يؤدي هذا الاختبار إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستمارة.³

وقد أجري اختبار الاتساق الداخلي حيث أخذ كل بُعد بشكل مستقل، وتدل النتائج في الجداول التالية على وجود علاقة قوية ومن ثم على قوة الاتساق الداخلي.

¹ - فاطمة صابر وميرفت خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002، ص 167

² - هاني بن ناصر الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 81

³ - ليلي السيد فرحات: القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، عمان، 2001، ص 135

جدول رقم (06) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

رقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أرى أنني أشترك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة	**0.366	0.000
2	أمارس سلطة حقيقية في وظيفتي	**0.485	0.000
3	بصفتي إطار في المؤسسة أرى أنني أحقق أهدافي التي كنت أطمح إليها	**0.731	0.000
4	يقبل المشرفون مشاركة العمال عن طريق ممثلهم في لجنة المشاركة (CP)	**0.822	0.000
5	يوجد تشجيع للمبادرات والمقترحات بما فيها الانتقادات المقدمة من طرف النقابة	**0.688	0.000
6	اهتمام الفئات القيادية بالإطارات والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار	**0.833	0.000
7	الحد من بروز الروح الانفرادية والشخصانية لدى المشرفين وتشجيع الثقافة المؤسسية	**0.664	0.000
8	وضع الاطارات وتصنيفاتها داخل المؤسسة مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بها	**0.757	0.000
9	تهتم الادارة باشتراك الاطارات عند استحداث أي تغيير تنظيمي	**0.751	0.000
10	تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات	**0.854	0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

$p < 0.01$: مستوى معنوية عالي (مستوى الثقة 99%)¹

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المشاركة في اتخاذ القرار" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.366 - 0.854) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (07) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور الانضباط التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

رقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الفئات القيادية لا تعطي اهتماما لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية	**0.523	0.000
2	عند غياب العامل أو تأخره غير المبرر لا يتعرض إلى عقوبات	**0.523	0.000
3	لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي	**0.760	0.000
4	لا يستعمل المسؤولون الأساليب التسلطية في تطبيق اللوائح	**0.770	0.000

¹ - رجاء محمود أبو علام: مرجع سبق ذكره، ص 607-608

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

5	يحاول المسؤولون فرض الانضباط على العمال باستعمال العلاقات الانسانية	**0.754	0.000
6	لا تركز الإدارة على الأمور التنظيمية الشكلية في قياس الانضباط	**0.869	0.000
7	لا يتميز المسؤولون في المؤسسة بالصرامة والانضباط وفرض القوانين	**0.784	0.000
8	يمارس المسؤولون أسلوب الرقابة غير اللصيقة في تنفيذ المهام والأعمال	**0.824	0.000
9	لا تتعجل الإدارة في معاقبة العمال جراء التهاون في إنجاز الأعمال	**0.726	0.000

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات محور "الانضباط التنظيمي" وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (08) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

رقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تطبق القوانين والأوامر في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة	**0.856	0.000
2	يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العمال	**0.821	0.000
3	يتم توزيع الحوافز بالتساوي بين العمال	**0.664	0.000
4	توزع دورات التكوين على جميع الإطارات بصفة عادلة	**0.668	0.000
5	يتم نظام الترقية في المؤسسة بصفة شفافة وعادلة	**0.775	0.000
6	يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال	**0.836	0.000
7	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي يناسب قدراتي	**0.503	0.000
8	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء	**0.824	0.000
9	هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات وإجراءات في المؤسسة	**0.732	0.000

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة التنظيمية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.503 - 0.856) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

جدول رقم (09) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة	ترتيب
0.000	**0.799	ييدي العمال رضاهم على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة	1
0.000	**0.860	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية حافزة تساهم في تطوير الأداء	2
0.000	**0.797	تتيح القيادة فرص المشاركة في وضع الخطط بما يضمن فعالية تنفيذها	3
0.000	**0.756	تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها وخبراتهم إلى أعلى درجة	4
0.000	**0.819	تتوافق الأهداف المخططة للمؤسسة مع امكاناتها	5
0.000	**0.848	تتيح المؤسسة فرص النمو الوظيفي للعمال في مجالات متعددة	6
0.000	**0.700	يسود الانطباع بالرضا على نظام الرواتب لدى العمال	7
0.000	**0.791	تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة المؤسسة ككل	8
0.000	**0.756	تستجيب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمواصفات الجودة	9

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات محور "الفعالية التنظيمية" وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (10) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور العلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة	ترتيب
0.000	**0.807	العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال علاقات صداقة	1
0.000	**0.623	أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل	2
0.000	**0.837	أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية	3
0.000	**0.720	تشعرني المؤسسة بأهميتي لديها	4
0.000	**0.730	تمنح الإدارة العمال فرصاً عادلة لسماع شكواهم	5
0.000	**0.399	تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي	6
0.000	**0.765	تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة	7
0.000	**0.336	تتميز الإدارة بالمحبة والرعاية في تعاملها مع العاملين	8
0.000	**0.867	أفضل العمل في جماعة وأهتم بمساعدة الآخرين	9

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العلاقات الاجتماعية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.336 - 0.867) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات محور الولاء التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

رقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المؤسسة	**0.917	0.000
2	أبين لأصدقائي أن هذه المؤسسة ممتازة، وتستحق أن يعمل الشخص فيها	**0.906	0.000
3	أشعر بالولاء لهذه المؤسسة	**0.945	0.000
4	تتطابق قلبي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها	**0.927	0.000
5	أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة	**0.900	0.000
6	تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	**0.940	0.000
7	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	**0.924	0.000
8	أعتبر هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	**0.947	0.000
9	أقر بوجود فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	**0.829	0.000

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات محور "الولاء التنظيمي" وبين الدرجة الكلية له.

(2) الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة¹.

¹ - محمد الرقب: متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين،

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها

الرقم	محاور الاستمارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المشاركة في اتخاذ القرار	**0.893	0.000
2	الانضباط التنظيمي	**0.885	0.000
3	العدالة التنظيمية	**0.586	0.000
4	الفعالية التنظيمية	**0.899	0.000
5	العلاقات الاجتماعية	**0.944	0.000
6	الولاء التنظيمي	**0.914	0.000

من خلال الجدول رقم: 12 يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت بين (0.586 – 0.944) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه فإن جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا ما يؤكد أهمية دور المحكمين في تصحيح وتعديل بعض عبارات الاستمارة.

(3) ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"¹، قمنا بقياس ثبات الاستمارة باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ α .

✓ التجزئة النصفية لمحاور الاستمارة:

بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية توصلنا إلى ما يلي:

جدول رقم (13): التجزئة النصفية لمحاور الاستمارة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الارتباط
المشاركة في اتخاذ القرار	10	05 عبارات	0.689	0.859
		05 عبارات	0.876	

¹ - زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الامنية للعلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص78

0.897	0.747 0.858	05 عبارات 04 عبارات	09	الانضباط التنظيمي
0.845	0.851 0.772	05 عبارات 04 عبارات	09	العدالة التنظيمية
0.872	0.894 0.832	05 عبارات 04 عبارات	09	الفعالية التنظيمية
0.892	0.827 0.568	05 عبارات 04 عبارات	09	العلاقات الاجتماعية
0.957	0.955 0.947	05 عبارات 04 عبارات	09	الولاء التنظيمي
0.897	0.935 0.969	28 عبارة 27 عبارة	55	الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستمارة ينحصر بين 0.568 و 0.955، كما يتميز كل نصف من محاور الأداة بثبات عال. كما أن معامل الثبات لنصفي الاستمارة كان عاليا حيث قدر بـ 0.935 بالنسبة للنصف الأول، و 0.969 بالنسبة للنصف الثاني، بالإضافة إلى كون معامل الارتباط بين نصفي الاستمارة يعتبر عاليا حيث تحصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.897.

✓ معامل الثبات كرونباخ α :

جدول رقم (14) : معامل الثبات كرونباخ α لجميع محاور الاستمارة

مستوى الدلالة	كرونباخ α	محاور الاستمارة
0.000	**0.879	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	**0.891	الانضباط التنظيمي
0.000	**0.893	العدالة التنظيمية
0.000	**0.920	الفعالية التنظيمية
0.000	**0.861	العلاقات الاجتماعية

0.000	**0.974	الولاء التنظيمي
0.000	**0.975	الاستمارة

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور "الولاء التنظيمي" بـ 0.974، وحدها الأدنى في محور "العلاقات الاجتماعية" بـ 0.861، كما أن معامل الثبات الكلي لاستمارة الدراسة بلغ 0.975، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستمارة.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها باستعمال التقنيتين:

- التجزئة النصفية

- معامل الثبات كرونباخ α

يمكن اعتبار الاستمارة بأنها تتميز بثبات عال وبالتالي يمكن استعمالها في دراستنا هذه.

2. المقابلة:

شملت المقابلة 17 إطاراً من الإطارات الوسطى موزعين حسب الوكالات كالتالي:

جدول رقم (15): يبين عينة المقابلة

العدد	الوظيفة	الوكالة
01	مهندس	بشار
01	إداري	غرداية
01	مهندس	الأغواط
02	مهندس / مخبري	خنشلة
01	مهندس	قالمة
01	مهندس	سطيف
02	رئيس مشروع / محاسب	المسيلة
01	مسير الاتفاقيات	ميلة
01	إعلام آلي	الشلف

01	مهندس	وهران
01	مهندس	سعيدة
02	مهندس	تيزي وزو
01	إداري	حسين داي
01	مخبري	عين الدفلي
17	المجموع	

كما واكبت الدراسة عدة مقابلات حرة مع مختلف الفاعلين في المؤسسة، ابتداء من السيد الرئيس المدير العام ونائبه و بعض المسؤولين على مستوى المديرية العامة، ومدراء وكالات ورئيس لجنة المشاركة و كل ممثلي العمال عبر مختلف الوكالات، وكان الهدف من هذه المقابلات معرفة النسق القيمي المتبنى من طرف الفئات القيادية ومدى مساهمة الإطارات المسؤولة في تحديد هذا النسق داخل المؤسسة، لأن الثقافة والقيم تبنى من الأعلى لتنزل إلى الأسفل.

كما أن وجود الباحث في منصب الأمين العام للنقابة، والتموقع على مستوى المديرية العامة، جعل عملية الاتصال تسيير بكثافة كبيرة صعودا ونزولا مع مختلف الإطارات والعمال بصفة عامة، بسبب التراكمات التي ورثت في المؤسسة وعدم تعود بعض المسؤولين في عدة مستويات على تفعيل الاتصال الصاعد والأفقي، مما مكن الباحث من امتلاك قاعدة معلومات دقيقة وشاملة لكل الوكالات على المستوى الوطني، بالإضافة إلى الاتصالات الكبيرة باستعمال الهاتف أو الإيميل (Email) قمنا في سنة 2017 بتفعيل الفضاء الأزرق (Facebook) بصفحة خاصة بنقابة المؤسسة (Syndicat d'entreprise CTC) ولجنة المشاركة (CP)، وأخرى بمبادرة من بعض النقابيين (Groupe travailleurs CTC) وهي فضاءات مهمة لتوضيح عمل النقابة للتفاعل ونقل المعلومات وتفنيد الإشاعات وتلقى مشاركات كبيرة من طرف العمال وهذا ما لمسناه في عدة مناسبات، أين ركزنا فيها على مصداقية الخبر والمعلومة والشفافية في تسيير العمل النقابي، وبنسب إليها 1293 من المشتركين، حيث تشهد حوارات ساخنة ومثيرة حول وضعية المؤسسة، التغيير التنظيمي الحاصل، تقييم عمل الشريك الاجتماعي من نقابة ولجنة مشاركة ومتابعة كل التحركات العمالية خاصة الزيارات الميدانية والمناسبات المهمة، بالإضافة إلى تغذية الصفحة ببعض التوجيهات المهمة بخصوص دور العمل النقابي الواعي، و علاقات العمل..

صورة توضع صفحة Facebook الخاصة بالنقابة ولجنة المشاركة (CP)



3. الملاحظة بالمشاركة (ملاسة الانشغالات الفعلية):

مع بدايات الدراسات الأولى في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا اعتمدت الملاحظة والمعاشة للأحداث باعتبار المشاهدة العينية أبلغ من كل الوسائل الخاصة بجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة، فعمد ابن خلدون إلى ولوج مجالات عدة في المجتمع والسياسة وبلاط الحكم في مخالطة للأحداث ومعاشة للوقائع الحقيقية بنظرة علمية حصيفة حتى تسنى له تسجيل الملاحظات وتوثيق الوقائع في تحليل وتفسير منقطع النظر حتى أسس لنظريات علمية لم يسبق إليها أحد. وكذلك دأب على خطه الكثير من الدارسين للمجتمع بدايات القرن الثامن عشر مع قدوم الحملات الاستعمارية للمجتمعات المتخلفة، حيث ارتبطت الملاحظة بالمشاركة بالأنثروبولوجيا وبالمنهج الاثنوميتودولوجي الذي يركز على ضرورة تواجد الباحث مع الأفراد الذين يقوم بدراستهم، وقد اعتمدت مجموعة من الدراسات السوسولوجية خصوصا هذا النوع من الملاحظة، وذلك للتعرف على تفاصيل العلاقات القائمة بين الأفراد والمجموعات المدروسة، منها مثلا الدراسات التي قامت بها مدرسة شيكاغو ودراسات **Elton Mayo** التي تمت في نفس الفترة والتي انجزت مع المهنيين في معامل صناعة الأسلاك الكهربائية. والملاحظة بالمشاركة هي: "منهجية قادرة على تعويض الدراسات الكمية الموضوعية بطريقة أخرى تعتمد على الفهم العميق للظاهرة"¹، وذلك عبر دراسة مختلف الحيثيات المرتبطة بها، ويجب أن توفر مجموعة من الخصائص لدى الباحث الذي يقوم بهذا النوع من الملاحظة كالمعرفة باللغة المستخدمة من طرف المجموعة المدروسة، ثم قدرة الباحث على التواصل الجيد للحصول على المعلومات واستدراج الملاحظين للثقة في دوره، كما يتطلب من الباحث قدرة اندماجية مع الوضعيات التي يلاحظها، ويجب "الانتباه إلى مشكل

¹ - Roger Mucchielli : **L'observation psychologique et psychosociologique**, 4ème édition Broché – 1991, p 80

الأحكام المسبقة من طرف الباحث، بحيث يجب أن يكون على دراية بطبيعة العلاقات الاجتماعية والقيم السائدة والدلالات التي يعطونها للأشياء¹

الطريقة التي ينبغي اعتمادها لدراسة وضعيات العمل، يجب أن تراعي الاندماج والانسجام الشامل بين مكونات الوضعية المهنية، حتى يتسنى لنا استكشاف الوضعية على حقيقتها الفعلية وصيرورتها الديناميكية لتحليلها وفق النظرة الشاملة لا أن تقتصر الدراسة على أخذ صورة مختزلة أو مجزأة زمانا ومكانا من خلال توزيع استمارات أو الاكتفاء ببعض الإجابات النمطية، فوضعية العمل ليست منسجمة ولا على استقامة واحدة مما يبرر تنوع المناهج وتعدد مداخل البحث وأدواته، مع الاستخدام الأمثل للمناهج في سياق التطور من النظرة الآلية للدراسات التنظيمية إلى نظرة أخرى أكثر إنسانية وذات منطلقات موقفيه، تتطلب مراعاة الخصوصية المجتمعية والقيم الثقافية والإنسانية، بما يسمح للباحث لفهم الظاهرة لا مجرد وصفها، ولا يتأتى الفهم الصحيح إلا "باللجوء إلى الأسس الخصوصية لدراسة الإنسان من طرف الإنسان" على حد تعبير الأستاذ أكتوف، هذا الأمر يفرض على الباحث تجاوز النظرة العابرة للظواهر وإجراء إقامة أنثروبولوجية تمكن من الإحاطة بالمعاني السياقية.

تشكل بيئة العمل في المؤسسة واقعا شديدا التعقيد بما فيه من أبعاد تنظيمية وإنسانية تتداخل فيه المظاهر الضمنية والصريحة، تحد من قدرة الباحث على تصميم أطرها النظرية والابستمولوجية. من خلال المعاشية الميدانية في المؤسسة و"اعتمادا على طريقة الملاحظة بالمشاركة باعتبارها أنجع وسيلة لإضفاء اللمسة الإنسانية على الحياة والعلاقات المهنية، لمسة قائمة على الاحساس بالآخر ومشاركته معاناة العمل اليومية والانشغالات الفعلية"²، يمكن أن نلامس مؤشرات وأبعاد النسق القيمي داخل المؤسسة والتي تشهد تحولات معتبرة خلال الفترة الأخيرة، حتى ندعم إجابات الأفراد على أسئلة الاستمارة بمشاهدات عينية حقيقية و قراءات واقعية.

لقد تميز ارتباط الباحث بالمؤسسة ومعاشية واقعا بعدة مميزات وصفات، حيث التحق بالمؤسسة بصفة المهندس الأجير في وكالة المسيلة (CTC Centre) (من 2007 إلى 2011) قبل إعادة الهيكلة ودمج المؤسسات الخمسة في مؤسسة واحدة (من 2011 إلى 2013)، ثم ممثل العمال في الوكالة ذاتها بعد إضراب 17 عشر يوما على مستوى الشرق مع بقاء صفة المهندس الأجير (2013 إلى 2016)، حيث شغل أيضا في هذه الفترة عضوية لجنة المشاركة (CP) للشرق الجزائري، ليتم انتخابه فيما بعد

¹ - Ibid, P82

² - ثابتي الحبيب: مرجع سبق ذكره، ص61

كأمين عام للنقابة على المستوى الجهوي (شرق) مع صفة المهندس الأجير في الوكالة (2016) إلى (2017). بعد اتمام اندماج المؤسسات في مؤسسة واحدة انتخب الباحث من طرف زملائه ليصير المسؤول الأول في النقابة على المستوى الوطني مع بقائه كمهندس في الوكالة (من 25 أبريل 2017 إلى أبريل 2018)، ليتفرغ للعمل النقابي على مستوى المديرية العامة بحسين داي في شهر ماي 2018. فضل الباحث تدعيم الدراسة بالاعتماد على الملاحظة بالمشاركة لتوفر امكانية استعمالها وشروط نجاحها وكذا لميزاتها المتعددة في حالة المؤسسة محل الدراسة:

- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة عن مجتمع الدراسة
- تكوين صورة واقعية للظاهرة الملاحظة
- الوصول إلى تحليل عميق وتفسير أكثر دقة وشمولية
- تتيح إمكانية استخدام الحواس في جمع الحقائق
- يعد مجتمع البحث عينة شاملة ويكون كل فرد في المجتمع مصدرا للمعلومات.

IV. النسق القيمي في المؤسسة و مراكز التغيير:

1. النسق القيمي و الممارسات القيادية:

النسق القيمي داخل المنظمة هو امتداد للممارسات القيادية ولاختيارات بعض ممارسي السلطة عبر مختلف المستويات، فالمشاركة في اتخاذ القرار أو فرض الانضباط التنظيمي و العدالة التنظيمية هي القيم الظاهرة والمعبرة عن النمط القيادي السائد داخل التنظيم أو الذي يراد له أن تصطبغ به المنظمة، فالثقافة والقيم تبنى من الأعلى لتتنزل إلى الأسفل، "الناس على دين ملوكهم"، وهذا ما جعلنا نهتم بعنصر القيادة في تحليلنا للنسق القيمي في المنظمة، بالإضافة للأدوار التي هي أساسا من مسؤولية القيادة في التنظيم: ✓ أن القيادة تمارس دورا رئيسيا في النشاط الإنتاجي والخدماتي، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتوحد أهدافهم، كما أن القيادة تسهم في خلق بيئة عمل مبدعة، تحول ضمنها الطاقات إلى فعل ايجابي.

✓ إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالإدارة العليا تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات وعبارات و طقوس مشتركة¹، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول

1 - محمد أحمد بيومي: علم الاجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص184.

تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

✓ إن الاهتمام بالقيادة والتعريف بها وبالأساليب والسلوكيات القيادية المختلفة يبصر بالعواقب السلبية لبعض تلك الأساليب في بيئة العمل ودعم الأساليب الإيجابية التي تحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية.

✓ القيادة عملية تفاعلية تبادلية، ترتبط بالقيادة كما ترتبط بالأتباع حيث يؤثر هؤلاء في تشكيل سلوك القائد.

✓ النقطة الأهم والتي ترتبط بالإشكالية مباشرة أن القيادة ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية حركية تسند إلى مرجعية أساسية وهي نسق القيم، حيث يؤكد " باريت Baret " مثلا على هذه المسألة في قوله أن "القيم عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة تعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم¹.

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة في كافة مستوياتها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين، و دافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تتجم عنه.

بالنسبة للقيادة في التنظيم يعتبر الأمر سواء إذ هي الأخرى تمارس كسلوك في ظل نسق قيمي "فنسق القيم سيؤدي إلى تباين نظرة المدير مقارنا بالتابع إلى الأولويات التي يجب البدء بها والأهداف التي تحظى بالرعاية وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فنسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك مدى المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية (الاستبداد)² إن اختيار الأسلوب مبني على اختيارات تحدد الأسلوب القيادي المتبنى، ويترجم أيضا محددات هذا الأسلوب سواء القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية وهما محددان بمؤشرات ظاهرة المعالم.

1 - ليندة العابد: مرجع سبق ذكره، ص 381-382

2 - طريف شوقي فرح محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992 ، ص128

حيث أن الأسلوب الديمقراطي مثلاً "يرتكز على إطار مرجعي، حيث نجد قيم الحرية، الفعل التطوعي، الحقوق الفردية، وعليه فالقائد الديمقراطي يعرف على أنه في معظم الأحيان له القدرة على تحفيز أفراد أحرار، مشاركين، مرؤوسين، وتدعيم مشاركتهم الطوعية من أجل تحقيق الأهداف، إن الدافع الذي يعتمد عليه القائد هو عبارة عن إجراءات معقدة من المعارف قبل المهارة، وهذا يعني أن تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين"¹

إن الاعتماد على القيم في ارتباطها بالقيادة وتصورنا لدور القيم يمكنه من أن يسهم في تفسير تلك الفروق التي قد تكون شاسعة في سلوك القادة في المجالات المتشابهة، فضلاً عن المجالات المختلفة.

"القائد الذي تشغل قيمة المساواة مكاناً بارزاً في نسقه القيمي، ذلك النسق الذي يشكل بدوره أساس فلسفته في الحياة، في مجال التعامل مع الآخرين، فيتعامل مع مرؤوسيه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية ذات بال لديه، فالأول سيكون حريصاً على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه من جهة، وفيما بين المرؤوسين بعضهم البعض من جهة أخرى في حين أن الثاني سينصب على تعميق وتكريس تلك التفرقة وذلك التمييز"²

من هنا تتضح دلالة القيادة وموقعها من الإشكالية إذ هي حلقة الوصل بين الإطارات العاملة و توجهات المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وهي النموذج المعبر عن المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات في أبعادها النظرية، في هذه الازدواجية الاجتماعية التي تتم عن التنوع و التدرج والعلو والفوارق والتفاضل، يستوجب علينا عمق التأمل تتبع الرابط بين حدي تلك الثنائيات في دينامية الفعل السلطوي العلائقي، هذا الفعل الذي يرتبط بحددين أولهما: السيطرة، الجبر، فرض الإرادة، التحكم الضبط، القوة، الإلزام.

أو منطق الشرعية، الطاعة، الولاء، الامتثال، التعاون، والتأثير المتبادل، وبين المنطقتين يتجلى في الحد الأول الاستبعاد، وفي الثاني الاحتواء، في منطق مزدوج قوة شرعية أو شرعية القوة، وإذا كانت القيادة هي عملية تفاعلية، فالأصل في التفاعل أن يكون إيجابياً لا سلبياً خاصة في إطار المؤسسة حيث أن النفوذ في ذلك التفاعل يجعل للقيادة وللقائد مميزات وخصائص لا يمكن إدراك القيادة الفعالة إلا من خلالها، حيث نجد أن القيادة "هي العملية أو الصيرورة التي تعطي معنى للجهد الجماعي الذي يؤدي إلى

1 - المرجع نفسه، ص 128

2 - المرجع نفسه، ص 129

الاندماج الواعي وإلى التوضيحية قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف¹ حيث أن تحقيق الأهداف مرهون بتكاتف الجهود مع الاندماج والولاء الواعي.

لكن هذا الولاء وهذا الخضوع مرهون بموازين القيادة وممارستها داخل المؤسسة، لسيما ضمن فئة الإطارات حيث ينبغي أن يكون دور القائد مضاعفاً ويبدل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه لتوحيد الجهود الفردية وتحقيق الأهداف الجماعية في شكل متناسق، "فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية"² بهذه المعاني يمكن القول أن القيادة فن التأثير على الآخرين وتوجيههم ولهذا " قد يكون المدير معيناً دون أن تتوفر فيه شروط القيادة، كما قد يكون العامل قائداً دون أن تسند له مسؤوليات في التنظيم ومع ذلك يقوم بدوره القيادي في إطار التنظيم غير الرسمي"³.

بهذا المعنى نجد أن القيادة قد تكون رسمية تصنفها العلاقات الوظيفية وقد تكون غير رسمية في إطار التجمعات غير الرسمية، والأهم من ذلك هو أن تحمل القيادة الرسمية القدرة والكفاءة على دفع جماعة العمل وجعل المبدعين قادرين على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمة.

كما أن القائد في عمليته القيادية في المؤسسة لا يوجه سلوك الأتباع فقط بل بتوجيهه لتلك السلوكيات يقوم بالتأليف بين العناصر والموارد المختلفة فهو يمثل مركز جذب بحكمته لتوحيد الآراء وتحقيق الأهداف.

وفي ظل الثورة التنظيمية الواسعة، وفي زمن تعقدت وتنوعت فيه أنماط المؤسسات تركزت الجهود والعلوم المختلفة على العديد من المواضيع ومنها الإدارة والقيادة لما لهما من دور مهم في تحريك طاقات الأفراد وخلق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. التحول في التوجه القيمي كاستجابة لتغير الفكر الإداري:

إن الحديث عن التغير الاجتماعي يعني الكشف عن التحولات التي تطرأ على المجتمع في أنساقه وبنياته وطرق اشتغاله، حيث يعرف "غي روشيه" ظاهرة التغير الاجتماعي على أنها: "مجمل التحولات

¹ - محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 135

² - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر ، 2002، ص32

³ - موسى خليل : كتاب الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة الامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 2005 ، ص219

الملاحظة والقابلة للتحقق في زمن، والتي تمس بشكل غير مؤقت بنية واشتغال جماعة ما بحيث تغير من مسار تاريخها"¹

يرى ابن خلدون "إن الأدميين بالطبيعة الإنسانية يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزرع بعضهم عن بعض، فلا بد من أن يكون متغلبا عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته على ذلك وهذا التغلب هو الملك... وصاحب العصبية إذا بلغ إلى رتبة طلب ما فوقها، فإذا بلغ رتبة السؤدد والأتباع ووجد السبيل إلى التغلب و القهر لا يتركه لأنه مطلوب النفس"²

إن العصبية تخلق لدى أفراد القبيلة وعيا بمصالحهم وطموحاتهم وأهدافهم المشتركة ما ينتج عنه ما يسميه دوركايم بالضمير الجمعي، يظل ينمو إلى أن يصل إلى درجة حب السيطرة والتغلب.

يمر بمرحلة الاستيلاء على السلطة ثم توطيد السلطة باكتساب قيم مشتركة لنصل إلى مرحلة الذروة والقمة حيث يبدأ اختلاف واضح بين الحاكم والعصبيات القبيلة باهتزاز منظومة القيم المشتركة واختلاف المصالح إلى أن نصل إلى مرحلة الزوال والانحلال بسبب التناقض بين العصبية والملك.

تتبع لهذا التدرج في مراحل الدولة، فإن الحضارة تمر كذلك بخمسة أطوار وهذا ما أكده المفكر عبد الله العروبي وهي: "مرحلة البداية، مرحلة التعمير، مرحلة العمران، الهرم، ثم التجديد"³

عند حدوث تغير في الفكر الإداري والتنظيمي لدى الفئات القيادية وما يواكبه من تحولات ثقافية ومهنية لقوة العمل ينتج عنه تحولات متوقعة في توجهات العاملين ومن ثمة ينشأ مناخ تنظيمي جديد يسبق في وجوده - كما يذكر شاين - التحول في التوجهات القيمية نحو العمل لدى أفراد التنظيم.⁴

من ميزات القيم التنظيمية خصوصية الثبات النسبي والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها، ومما تجدر الإشارة إليه أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية عبر عدة مراحل منذ بداية القرن

¹ - Guy Rocher ; introduction à la sociologie général ; OPCIT; p28

² - عبد الرحمان بن خلدون: مرجع سبق ذكره، ص 439

³ - عبد القادر جغلول: الإشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون، ترجمة: فيصل عباس، ط 2،

دار الحداثة، بيروت، 1981، ص 68-69

⁴ - اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره، ص 513

التاسع عشر، استندت على أيديولوجيا معيارية، وفق السياق العام الذي واكب ظهور مبادئ الثورة الصناعية.

ومن المميزات الكبيرة للثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغير في القيم والعادات و التقاليد، منها جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي¹.

وبالحديث عن القيم في المؤسسة الجزائرية التي مرت بعدة مراحل من خلال الإصلاح وسيما المؤسسة الصناعية حيث كانت تؤكد هذه الإصلاحات على الجانب المادي والإداري و لم يصاحبها تغير في الجانب الثقافي و القيمي للعامل الجزائري مما أدى بهذه الأخيرة إلى المحافظة على نفس القيم الاجتماعية التي نشأت عليها مما أدى بهذه السياسات إلى الفشل وما يبرهن على ذلك هو أنه رغم تخلي المجتمع الجزائري عن مرحلة التسيير الاشتراكي وتجاوزها و دخول مرحلة اقتصاد السوق وذلك مع بداية التسعينات لكن الممارسات والقيم لا تزال مربوطة بالمرحلة الأولى ومن أهم الممارسات المهنية اليوم في المؤسسة الجزائرية اللامعيارية فهي التي تحدد ضوابط السلوك في منظومة القيم وهذا يبين أن المجتمع الجزائري يعيش أزمة هوية.

ففي مؤلف فيبر (الأخلاق البروتستانتية) الذي يعد رائدا في علم اجتماع القيم، يوجه فيبر اهتمامه لوصف نسق جديد من القيم وكيف أنها تشكل مجتمعا جديدا، كما يبين دور القيم الدينية في دعم الفعل الاقتصادي، فهو لا يرى في الدين لاهوتا ولكنه أساسا ومصدرا للقيم والدافعية، بمعنى كيف يعطي الدين والممارسة الدينية توجيهها للسلوك العملي للأفراد، وأن هذه الروح طهرت من القيم الكالفينية مثل الدعوة للواجب الديني والعمل الشاق.

إن في تراثنا الإسلامي من القيم الدافعة نحو التغير الإيجابي المؤدي إلى نجاح وفاعلية التنظيمات الاقتصادية ابتداء من قيمة العمل وإتقانه، واحترام كرامة العمال والعناية بهم، الإخلاص في المعاملات، والعدل في التسيير وغيرها من القيم الراسخة في الضمير الجمعي للمجتمعات المسلمة، مما يجعلها ركيزة للإنتاج والتنمية، "إن الرغبة في إنجاح مشروع تنظيمي له علاقة بقيم الأفراد وتصوراتهم واعتقاداتهم يجب

¹ - فضيل رتيبي، مرجع سبق ذكره، ص59

أن يأخذ في اعتباره هذه القيم والاعتقادات، إذ أن تعديل المخططات الإنمائية وطرق تسيير المشاريع لمسايرة القيم المنتشرة أسهل من استبدال هذه الأخيرة، لأن ذلك يتطلب أجيالا من التكوين والتعليم، من أجل التغيير في الذهنيات"¹.

3. كرونولوجيا الأحداث في المؤسسة وتحول النسق القيمي خلال الفترة الأخيرة:

- ✓ تم تشكيل النقابة على المستوى الجهوي 05 نقابات خلال سنة 2016 ، رغم أن هيكله المؤسسة كانت وطنية، بهدف تجنب الإدارة العامة التنسيق مع نقابة وطنية.
- ✓ شرعت النقابات في العمل على المستوى الجهوي دون تنسيق ولا اتصال مع رفع للمطالب على مستوى المديرية الجهوية دون رد أو تحمل للمسؤولية لأن الصلاحيات كانت مركزية، وقد صرح المسؤول الأول في لقاء أنه ليس في حاجة في هذه المرحلة إلى ممثلي العمال.
- ✓ قامت الاتحادية الوطنية للنقابة بتجميعنا على المستوى المركزي من أجل تكوين مكتب تنسيقي إلا أننا رفضنا هذه الصيغة جملة وتفصيلا رغم الضغوطات المتكررة إلا أننا تمكنا من توثيق الاتصال بين الأمناء العامون لمختلف المديرية الجهوية وهذا ما يحسب كنقطة إيجابية لتغليب المصلحة العامة.
- ✓ في بداية سنة 2017 طرحت الإدارة العامة مشكلة ضعف التكوين بالنسبة للمهندسين وأخذت في الترويج له في عدة مناسبات لتطرح فكرة جديدة وهي امتحان اثبات المستوى أو اثبات المعارف القبلية على كل المهندسين في المؤسسة، وكانت برمجة امتحان يوم: 22 أبريل 2017 في المعهد الوطني للأشغال العمومية بالنقابة (ENSTP).
- ✓ تم مراسلة الإدارة العامة من طرف الأمناء العامون الخمسة لكل مديرية جهوية لعدة مرات من أجل تفسير وتوضيح فحوى هذا الامتحان إلا أنها استعملت سياسة الهروب إلى الأمام بعدم الرد على المراسلات مما أثار الشكوك وزاد من مخاوف المهندسين على المستوى الوطني، قام أعضاء النقابة بعملية سبر آراء واسعة لكل المهندسين حول الدخول للامتحان من عدمه فكانت النتيجة أن 90% منهم كانت ضد دخول الامتحان، وهنا طالب الممثلون النقابيون من الإدارة تأجيل الامتحان إلى غاية توفير الظروف المناسبة لذلك وتوضيح الرؤى إلا أنها أصرت على اجرائه في موعده مع انتهاج سياسة التهديد والوعيد مع الضغط على الممثلين النقابيين.

¹ - غياث بوفلجة ، مرجع سبق ذكره، ص 79.

✓ عمل الممثلون النقابيون على تنسيق الجهود بين مختلف المهندسين عبر المديرية الجهوية الخمسة إلى غاية صبيحة يوم 22 أبريل 2017 على مستوى المعهد الوطني العالي للأشغال العمومية (ENSTP)، وبعد التشاور بين أغلب المهندسين وممثلهم تم مقاطعة الامتحان وتلاوة بيان المقاطعة وقت اجراء الامتحان على الساعة: 13:00 سا لينصرف أغلب المهندسين دون اجراء الامتحان الذي اعتبروه إهانة للإطارات الجزائرية من طرف بعض المسؤولين الذين لم يتركوا فرصة لإحباط المعنويات إلا استعملوها في عدة مناسبات.

✓ بعد انصراف المهندسين مارست الإدارة عدة ضغوطات وتهديدات على المهندسين وممثلي العمال لتبنيهم موقف المقاطعة بكل سيادة، كما بحثت على كيش الفداء إلا أن تضامن العمال فيما بينهم أسقط كل المحاولات وأعطى قوة إضافية للممثلين النقابيين رغم التهديدات المباشرة وغير المباشرة. بعد تماطل كبير من طرف الاتحادية الوطنية لقطاع البناء (UGTA) تم دعوة كل النقابيين على المستوى الوطني بتاريخ: 2017/04/25 من أجل تشكيل مكتب نقابة المؤسسة أين تم الانتخاب بالإجماع على أول مكتب لنقابة المؤسسة على المستوى الوطني.

✓ بقيت العلاقة متوترة مع الإدارة العامة ولغة التهديد هي السائدة.
✓ 25 جويلية 2017 اجتماع المكتب النقابي ومطالبة الإدارة بفتح الحوار مع الشريك الاجتماعي.
✓ 07 سبتمبر 2017 لقاء المكتب النقابي مع الإدارة العامة والخروج بمحضر لم يرق لطموحات العمال.
✓ إعداد النظام الداخلي الجديد المقيد للحريات (قانون عقوبات) دون استشارة فعلية للجنة المشاركة
✓ 16 سبتمبر 2017 اجتماع المجلس النقابي وتصعيد الموقف اتجاه الإدارة العامة بإعطاء مهلة محددة للتجاوب مع مطالب العمال.

✓ 22 أكتوبر برمجة يوم احتجاجي وطني، والضغط على الإدارة العامة
✓ لقاء الأمين العام مع المفتش الرئيس للعمل لولاية الجزائر، وتطمينا بخصوص المطالب المرفوعة
✓ تسوية وضعيات أصحاب العقود المحددة الموجودين في مناصبهم.
✓ الدخول في مرحلة انتظار وترقب بعد انتهاء عقد المدير العام في 30 ديسمبر 2017، وكثرة الإشاعات المحيطة بالموضوع، حول تجديد عقده من عدمه، ليتم تعيين مدير عام بالنيابة لفترة قصيرة، ثم تعيين السيد أوقاسي بومدين مدير عام جديد للمؤسسة ابتداء من 2018/02/21.

✓ لقاء أولي يوم الخميس: 2018/03/01 جمع السيد الرئيس المدير العام بالأمين العام لنقابة المؤسسة ورئيس لجنة المشاركة، كان لقاء للتعارف وتبادل وجهات النظر حول وضعية المؤسسة بالإضافة إلى

طرح الانشغالات الكبرى التي عانى منها العمال في المرحلة السابقة في ظل الانسداد المستمر بين الإدارة وممثلي العمال.

✓ بعد تنصيب المدير العام الجديد عمل على النزول للميدان وذلك ببرمجة تجمعات جهوية لمديري الوكالات بحضور رئيس لجنة المشاركة والأمين العام لنقابة المؤسسة خلال شهر مارس فكان البرنامج كالتالي:

- **المديرية الجهوية جنوب شرق DRSE (غرداية) تاريخ: 2018/03/05** بحضور مسؤولي المديرية الجهوية ومدراء الوكالات: - غرداية - الأغواط - واد سوف - تمنراست - الجلفة - ورقلة - إليزي.
- **المديرية الجهوية غرب DRO (وهران) تاريخ: 2018/03/08** بحضور مسؤولي المديرية الجهوية و مدراء الوكالات: - وهران - تلمسان - عين تموشنت - غليزان - تيارت - الشلف - تيسمسيلت - سعيدة - معسكر - سيدي بلعباس - مستغانم.
- **المديرية الجهوية شرق DRE (قسنطينة) تاريخ: 2018/03/12** بحضور مسؤولي المديرية الجهوية و مدراء الوكالات: - قسنطينة - عنابة - الطارف - سكيكدة - سطيف - برج بوعرييج - المسيلة - أم البواقي - تبسة - خنشلة - باتنة - بسكرة - سوق أهراس - قالمة - جيجل - ميلة.
- **المديرية الجهوية جنوب غرب DRSO (بشار) تاريخ: 2018/03/19** بحضور مسؤولي المديرية الجهوية ومدراء الوكالات: - بشار - تندوف - النعامة - أدرار - البيض.
- **المديرية الجهوية غرب DRC (الجزائر) تاريخ: 2018/03/22** بحضور مسؤولي المديرية الجهوية و مدراء الوكالات: - بوروا - حسين داي - تيبازة - تيزي وزو - دالي ابراهيم - بجاية - البويرة - المدية - عين الدفلى - البليدة - عين النعجة - سعيد حمدين - بومرداس - باب الزوار.

في افتتاح هذه اللقاءات كان خطاب المدير العام واضحا بخصوص القطيعة مع ممارسات الإدارة السابقة التي تبنت الإقصاء والتهميش للإطارات الفاعلة بما فيهم الممثلين النقابيين بحيث عبر عن ذلك بتأكيد كلمة "الشريك الاجتماعي" في رسالة واضحة لإشراكهم في صناعة مستقبل المؤسسة والتي مرت بمرحلة اعادة هيكلة حاسمة لم يراعى فيها الشروط الضرورية للمرور الآمن، كما تم الاستماع للتقارير من طرف المسؤولين في المديرية الجهوية ثم عرض بعض التفاصيل من طرف مديري الوكالات مع

التعقيب والمناقشة، بالإضافة إلى تدخلات ممثلي العمال في عدة محطات وهذا مؤشر دال على اعتماد الإدارة الجديدة على لغة الصراحة والانفتاح الفعلي على الشريك الاجتماعي ووضع العمال في الصورة الحقيقية للمؤسسة على المستوى الوطني التي كبرت اهتماماتها مع إعادة الهيكلة كما صعب التحكم في تسييرها على المستوى المركزي، لتداخل عدة ثقافات فرعية وقيم تنظيمية موروثية على المؤسسات الجهوية السابقة، وهذا ما كنا نلاحظه في جلسات العرض والاستماع من مديرية جهوية إلى أخرى بالرغم من توحيد الإجراءات الإدارية و المستندات التقنية المرجعية (DTR) على المستوى المركزي إلا أن وجود تقاليد عمل سابقة وعادات تسييريه موروثية تجعل المهمة الحالية أكثر تعقيدا من أجل تطبيع الهياكل والأفراد بثقافة تنظيمية موحدة على المستوى الوطني ينبثق منها نسقا قيميا منسجما مع التوجهات العامة للمديرية العامة.

كما أن هذه اللقاءات الجهوية بحضور كل المسؤولين على المستوى القاعدي أعطى رسالة واضحة لكيفية التعامل مع ممثلي العمال بصفتهم شريكا اجتماعيا كامل الصلاحيات في إطار ما يسمح به القانون المنظم لعلاقات العمل داخل المؤسسة وهذا ما أزج بعض المسؤولين الذين لم يألفوا مثل هذه الطرق في التسيير التشاركي في ظل الاحترام المتبادل بين الجميع، حيث لوحظ سابقا تعسفهم اتجاه بعض ممثلي العمال على المستوى الجهوي و المحلي.

وفق هذا السياق المتنامي تم تعزيز مكانة الشريك الاجتماعي من نقابة ولجنة مشاركة داخل التنظيم وذلك بإشراكهم في بعض القرارات المتعلقة بعلاقات العمل وفتح وسائل الاتصال والتشاور في عدة قضايا تتعلق بالمؤسسة.

أين تأسس حوار فعلي مبني على الثقة والاحترام المتبادل بين المسؤولين في المؤسسة و ممثلي العمال حيث عقدت عدة جلسات لتبادل الرؤى وتصحيح بعض الأوضاع والانحرافات الموروثة على المرحلة السابقة.

من النتائج المسجلة داخل المؤسسة خلال هذه الفترة القصيرة:

- ✓ الارتياح العام والشعور بالطمأنينة
- ✓ إعادة إدماج أغلب العمال المفصولين من أصحاب العقود المحددة
- ✓ توقف أعمال الاستقزاز والتخويف التي كان يجذبها بعض المسؤولين
- ✓ تغيير موقع الخوف إلى بعض المستويات الإدارية داخل التنظيم

✓ تنامي دور ممثلي العمال داخل التنظيم مما أصبحت له سلطة متنامية
✓ مطالبة العمال عن طريق ممثليهم ببعض المكتسبات الاضافية وهذا أمر طبيعي نظرا لتجميد الكثير من المكتسبات والحوافز المتعلقة بالمسار الوظيفي للعمال.
بتاريخ 18 فيفري 2018 وجدت حالة توقيف لأحد المهندسين المتعاقدين (CDD) في وكالة عين الدفلى بعد تقدم شكوى ضده من طرف مكتب دراسات بسبب توجيهه إلى إعداد دراسة تقنية، مما اعتبر من بقايا السلوكيات السابقة من طرف الإدارة باتخاذها مثل هذه القرارات دون المرور على اللجنة المتساوية الأعضاء التي اسقطت عمدا من النظام الداخلي للمؤسسة، قام ممثلوا العمال بعدة محاولات للضغط على الإدارة للتراجع عن القرار إلا أنه لم يتدارك الوضع، بحجة أن القرار اتخذ قبل تنصيب الإدارة الجديدة، مع تأكيد المدير العام على توقيف كل أشكال التوقيفات الغير قانونية باعتماد لجان متساوية الأعضاء في المؤسسة للبت في مثل هذه الحالات.

✓ في يوم: 08 /04/ 2018 عقد اجتماع مجلس نقابة المؤسسة بالإضافة إلى ممثلي لجنة المشاركة على المستوى الوطني بحضور الرئيس المدير العام في جلسة الافتتاح والقاء كلمة حول الرؤية المستقبلية المبنية على الحوار الفعال والاحترام المتبادل، مما أعطى رسالة إيجابية لممثلي العمال حول طبيعة المرحلة الجديدة في المؤسسة.

✓ بمبادرة من لجنة المشاركة برمجت دورة رياضية في عيد العمال: 01 ماي 2018 بين أربعة فرق من كل المديريات الجهوية عبر الوطن بمركب (OPLA) بخروبة حيث مثل حدثا جديدا في المؤسسة تفاعل معه العمال و صنع حركية جديدة في المؤسسة أين أعطيت إشارة الانطلاق للمقابلات من طرف السيد المدير العام للمؤسسة.

✓ تمكنا خلال فترة البحث من زيارة 53 وكالة في 46 ولاية وذلك وفق برنامج مسطر بالتنسيق مع المديرية العامة حيث تم عقد لقاءات مع العمال ورفع تقارير مكتوبة حول الانتشغالات المحلية مع توصيف لأبعاد النسق القيمي والمناخ التنظيمي السائد في الوكالة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16): توصيف لأبعاد النسق القيمي والمناخ التنظيمي

الرقم	أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
01	القيم الإدارية: قرارات وتوجيهات منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المؤسسة			
02	الهيكل التنظيمي: توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة			
03	المشاركة في صنع القرار: هناك اهتمام بإشراك العمال في صناعة القرار			
04	القيادة: تهتم بتعزيز الثقة والتعاون بينها وبين الأفراد			
05	نمط الاتصال: يتميز بالمرونة والفعالية			
06	العدالة التنظيمية: هناك عدالة وموضوعية فيما يتخذ من قرارات وإجراءات			
07	طبيعة العمل: إجراءات وظروف العمل تتوافق مع قدرات الأفراد			
08	الانضباط التنظيمي: لا تركز الإدارة على القوانين والإجراءات الشكلية			

الجلسات كانت تفتتح بحضور مدير الوكالة في كلمة ترحيبية ثم توضيح الهدف من الزيارات الميدانية للوكالات من طرف الأمين العام لنقابة المؤسسة و رئيس لجنة المشاركة ليفتح النقاش العام مع الحضور في نقاش هادئ و مسؤول من طرف الجميع، بعد تسجيل كل الانشغالات يتم إعداد تقرير خاص بالزيارة بالصور ووصف لأبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي و الظروف المادية والمعنوية مع تقديم مقترحات عملية لحل بعض المشاكل، ليرسل هذا التقرير عن طريق البريد الإلكتروني للمديرية العامة بعد انتهاء الزيارة مباشرة.¹ كما يتم إعداد منشور بالصور على الفضاء الأزرق للاطلاع والتفاعل من طرف جميع المشتركين.

اعتمدت بعض المؤشرات لقياس المناخ التنظيمي وهي متضمنة لأبعاد النسق القيمي المقترحة في الدراسة من أجل الاحاطة بطبيعة النسق القيمي السائد داخل الوكالة من خلال طرح بعض الأسئلة على الحاضرين في اللقاءات.

¹ - أنظر الملحق رقم (04) : نماذج تقارير الزيارات الميدانية

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

فكانت البداية من وكالات المديرية الجهوية وسط وفق الجدول التالي:

المديرية الجهوية وسط:

جدول رقم (17): قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية وسط

الرقم	الوكالة	التاريخ	مناخ العمل
01	تيزي وزو	2018/05/14	سلبي
02	البويرة	2018/05/14	إيجابي
03	دالي ابراهيم	2018/05/22	إيجابي
04	بوروبا	2018/05/22	إيجابي
05	سعيد حمدين	2018/05/23	سلبي
06	عين النعجة	2018/05/23	إيجابي
07	باب الزوار	2018/05/29	إيجابي
08	حسين داي	2018/05/29	سلبي
09	بومرداس	2018/05/30	إيجابي
10	البليدة	2018/06/04	سلبي
11	المدية	2018/06/05	إيجابي
12	عين الدفلة	2018/06/05	إيجابي
13	تيازة	2018/06/06	إيجابي
14	بجاية	2018/06/11	إيجابي
15	مديرية الخبرة (DDE)	2018/06/13	إيجابي

المديرية الجهوية غرب:

جدول رقم (18): قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية غرب

الرقم	الوكالة	التاريخ	مناخ العمل
01	الشلف	2018/06/24	سلبي
02	تلمسان	2018/06/25	إيجابي
03	عين تموشنت	2018/06/25	إيجابي

إيجابي	2018/06/26	سيدي بلعباس	04
سلبي	2018/06/27	وهران 1. 2. 3	05
إيجابي	2018/06/28	مستغانم	06
إيجابي	2018/06/28	معسكر	07
إيجابي	2018/07/01	سعيدة	08
سلبي	2018/07/01	تيارت	09
إيجابي	2018/07/02	غليزان	10
إيجابي	2018/07/02	تيسمسيلت	11

✓ يوم: 2018/07/12 قام عمال وكالة باتنة بوقفه احتجاجية ضد مدير الوكالة نظرا لاستفزازاته المتكررة للعمال وممثليهم.

✓ 29/28/27 جويلية الأيام التكوينية الأولى لممثلي العمال على مستوى المعهد الوطني INPED ببومرداس بموضوعين أساسيين: تسيير النزاعات العمالية (عبدي) و التفاوض الجماعي (غرابة) والتي كانت جد مثمرة أين اجتمع فيها 47 مشارك على المستوى الوطني من ممثلي النقابة ولجنة المشاركة رغم بعض النقائص والعراقيل من طرف بعض ممثلي الإدارة الذين لم يتعودوا على مثل هذه المظاهرات من تنظيم الشريك الاجتماعي إلا أننا تمكنا من عقد هذه الأيام التكوينية وكانت جد مثمرة باعتراف كل الحاضرين، و أعطت انطبعا جيدا لدى كل الجهات بما فيها مسؤولي المعهد الوطني (INPED).

✓ بعد عقد جلسة تقييمية للعمل تم الاتصال بالسيد المدير العام من أجل اطلاعه على كل الحيثيات كما اتفقنا معه على تحضير قائمة ممثلي العمال الذين سيشاركون في التفاوض الجماعي الذي سيرمح في بداية الدخول الاجتماعي المقبل.

✓ بالتشاور مع أعضاء المكتب والمجلس النقابي تم اختيار القائمة المكونة من سبعة أعضاء.

✓ 2018/10/14 انعقاد مجلس الإدارة بحضور رئيس لجنة المشاركة ونائبه

تم عرض تقييمي للفصل الثالث بالإضافة إلى مخطط العمل الثلاثي (plan d'actions) 2018-2021 والذي قدم للوزارة الوصية من أجل وضع نظرة استشرافية لمستقبل المؤسسة، والذي تضمن نقاط جوهرية في تطوير المؤسسة، وتناول الجانب الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية وفق لاستراتيجية المؤسسة.

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المديرية الجهوية شرق:

جدول رقم (19): قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديرية الجهوية شرق

الرقم	الوكالة	التاريخ	مناخ العمل
01	برج بوعريرج	2018/11/25	إيجابي
02	بسكرة	2018/11/26	سلبي
03	باتنة	2018/11/26	سلبي
04	خنشلة	2018/11/27	سلبي
05	أم البواقي	2018/11/27	إيجابي
06	قالمة	2018/11/29	سلبي
07	سوق أهراس	2018/11/29	إيجابي
08	تبسة	2018/12/02	إيجابي
09	الطارف	2018/12/02	إيجابي
10	عناية	2018/12/03	سلبي
11	سكيكدة	2018/12/03	سلبي
12	قسنطينة	2018/12/04	سلبي
13	ميلة	2018/12/05	إيجابي
14	جيجل	2018/12/05	إيجابي
15	سطيف	2018/12/06	سلبي
16	مسيلة	2018/12/06	إيجابي

المديرية الجهوية جنوب شرق وجنوب غرب:

جدول رقم (20): قائمة الوكالات المعنية بالزيارة - المديريتين الجهويتين جنوب

الرقم	الوكالة	التاريخ	مناخ العمل
01	الجلفة	2019/01/06	إيجابي
02	الأغواط	2019/01/07	إيجابي
03	ورقلة	2019/01/08	سلبي
04	الوادي	2019/01/09	إيجابي

05	غرداية	2019/01/10	سلبي
06	البيض	2019/01/13	سلبي
07	النعامة	2019/01/14	سلبي
08	بشار	2019/01/15	سلبي
09	تمنراست	2019/02/19	إيجابي
10	إليزي	2019/03/02	إيجابي

✓ لقاء إدارات المؤسسة في بشار (تاغيت) يومي: 02 و 03 فيفري 2019 كانت محطة مهمة لتثبيت ثقافة المؤسسة الواحدة، بحضور أعضاء مكتب نقابة المؤسسة ومكتب لجنة المشاركة، حيث كان بمثابة بعث نفس جديد للمؤسسة، بتثبيت الاتصال الفعال ولغة الصراحة والشفافية، حيث تم تقييم السنة السابقة 2018 بعروض دقيقة من طرف المديريات الجهوية وبعض مدراء الوكالات، كما أتيحت للشريك الاجتماعي (نقابة ولجنة المشاركة) لإلقاء كلمة أمام الحضور تمحورت حول العمل النقابي الواعي و تثبيت الثقافة القوية التي تليق بالمؤسسة التي أغلبية أعضائها إدارات.

تم تكريم رمزي لأحسن ثلاث وكالات على المستوى الوطني: الأغواط - دالي براهيم - سطيف

✓ 22 فيفري الحراك الشعبي ألقى بضلاله على المؤسسة وخاصة النقابة كونها منضوية تحت الاتحاد العام للعمال الجزائريين حيث تعرضت النقابة إلى ضغط كبير من طرف بعض ممن يتحنون الفرص من أجل إفشال مشروع الاتفاقية الجماعية الذي شرعنا في التحضير له منذ فترة قصيرة، فاستعملت عدة وسائل من طرف حتى بعض النقابيين للضغط على المكتب النقابي لركوب موجة الحراك والدخول في إضراب إلا أن جهود الحوار والاتصالات المختلفة حالت دون إدخال المؤسسة في مثل هذه المتاهات، وفضلنا المحافظة على الاستقرار بدل السير نحو المجهول، حيث تم توضيح الموقف عن طريق بيان مرسل من طرف المكتب النقابي.

✓ خلال شهر مارس انطلقنا في التحضيرات الأولية لمشروع الاتفاقية الجماعية مع متخصص في الموارد البشرية (غرابة)، وكانت عملية مهمة استباقية قبل الشروع في المفاوضات الرسمية، من أجل تحضير الذهنيات وجس نبض كل الأعضاء الممثلين لمختلف المديريات الجهوية، كما كانت فرصة للتعرف عن قرب مع أعضاء اللجنة، لتثبيت الانسجام بين النقابيين.

- ✓ 02 أبريل انطلاق المفاوضات بشكل رسمي، حيث كانت اجتماعات ماراطونية لمدة أربعة أسابيع كاملة، والتي توجت بالنجاح في إخراج المشروع.
- ✓ 30 أبريل تم برمجة احتفالية رمزية بالمديرية العامة من أجل الإمضاء الرسمي للاتفاقية الجماعية من طرف المدير العام والأمين العام للنقابة، بحضور إطارات المديرية العام وإطارات العمل النقابي، حيث ثمن الطرفان المشروع الذي يعد ببعث المؤسسة من جديد بعد الوضعية الصعبة التي مرت بها في السنوات الأخيرة.

الهدف من الاتفاقية:

تسوية الاختلالات والدخول في منطقتي الثقافة القوية للمؤسسة الواحدة

أهم المبادئ المتضمنة في الاتفاقية الجماعية:

- العدالة التنظيمية (القانونية، المادية)
- إعادة الاعتبار لقيمة النجاعة والانتاج
- تحقيق كرامة العمال (المراقبة القانونية..)
- تفضيل الرقابة الاجتماعية على الرقابة الإدارية (ثقافة المسؤولية الذاتية)
- احترام الحريات الشخصية (الخروج من منطقتي السيطرة)
- هوية الإطارات من الوكيل السلبي إلى الشريك الفاعل

عوامل نجاح المشروع:

- تثمين المشروع وتثبيت الإيجابيات الكثيرة
- تجنيد كل العمال من أجل رفع التحدي بالعمل
- التزام الفئات القيادية بممارسات إدارية داعمة للنسق العام المعتمد
- الاهتمام بترسيخ ثقافة تنظيمية قوية حاضنة للقيم المشتركة (مؤسسة تنشئة اجتماعية)
- تقديم الانتقادات والمقترحات البناءة لتحسين المشروع مستقبلا

✓ 01 ماي الاحتفالية الرياضية (دورة في كرة القدم) بمناسبة عيد العمال بولاية بومرداس، والتي كانت تتويجا لإمضاء الاتفاقية الجماعية، حيث جمعت أربعة فرق من جهات الوطن، حيث سادت أجواء جد رائعة بحضور اللاعبين وكل النقابيين على المستوى الوطني، وتوج فريق المديرية الجهوية غرب بالبطولة.

✓ 02 ماي تم عقد اجتماع لممثلي العمال على المستوى الوطني من أجل المصادقة على التقرير الأدبي والمالي للجنة المشاركة ونقابة المؤسسة، مع تقديم كل الشروح اللازمة لظروف سير المفاوضات الجماعية التي توجت بإمضاء الاتفاقية الجماعية رغم الضغوطات الداخلية والخارجية التي صاحبت العملية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية" أن نبين الإجراءات المنهجية المتخذة للكشف والإحاطة بالموضوع من الناحية الإمبريقية الميدانية، وذلك بتقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم المخرجات التي تسعى إلى تقديمها لصاحب المشروع، بالإضافة إلى عرض لمختلف مجالات الدراسة، والإجراءات المنهجية من منهج وأدوات جمع المعلومات، من خلال الاستمارة كأداة رئيسية، المقابلة والملاحظة بالمشاركة كأداتين مكملتين للإحاطة بالمعاني السياقية و إثراء الدراسة بالملاحظة السوسولوجية وتجاوز النظرة العابرة للظواهر، حيث توج ذلك بعرض أهم الأحداث التي رافقت الدراسة الميدانية داخل المؤسسة بفضل الموقع الذي يحتله الباحث من التنظيم محل الدراسة.

يعتبر هذا الفصل المنطلق الأساسي لعرض البيانات وتحليل النتائج والتي ستكون في الفصل الأخير لهذه الدراسة، لأن ضبط الإطار المنهجي وتمحيص الإجراءات وتأكيد صدقية بنائها من ناحية الشكل والمضمون هي التي تضفي القيمة الحقيقية على البحث العلمي والنتائج المتحصل عليها.

معرض البيانات وتحليل النتائج

- تمهيد

I-1- عرض وتحليل الإجابات على أسئلة الدراسة

I-1-1- خصائص عينة الدراسة

I-2- إجابات المبحوثين حول محور النسق القيمي

I-3- إجابات المبحوثين بخصوص محور الفعل التنظيمي

II- اختبار الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة

II-1- العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة

II-2- الإطار المرجعي للفعل التنظيمي

III- نتائج الدراسة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الرابع للإجراءات المنهجية المؤطرة للدراسة الميدانية، من خلال الاطلاع على طبيعة المؤسسة محل الدراسة، والمنهج المتبع بما فيها أدوات جمع البيانات، يمكن أن نشرع في هذا الفصل في عرض البيانات وتحليل النتائج بالنظر إلى خصائص العينة وإجابات المبحوثين مع اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصلة، وذلك بفحص العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة عن طريق المعالجة الإحصائية.

لنتمكن في الأخير من مناقشة مختلف النتائج في ظل النظرية السوسيوولوجية والمتضمنة لجملة من المقترحات التي خلصت إليها هذه الدراسة.

I. عرض وتحليل الإجابات على أسئلة الدراسة:

1. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (21) المتغيرات الشخصية (الجنس)

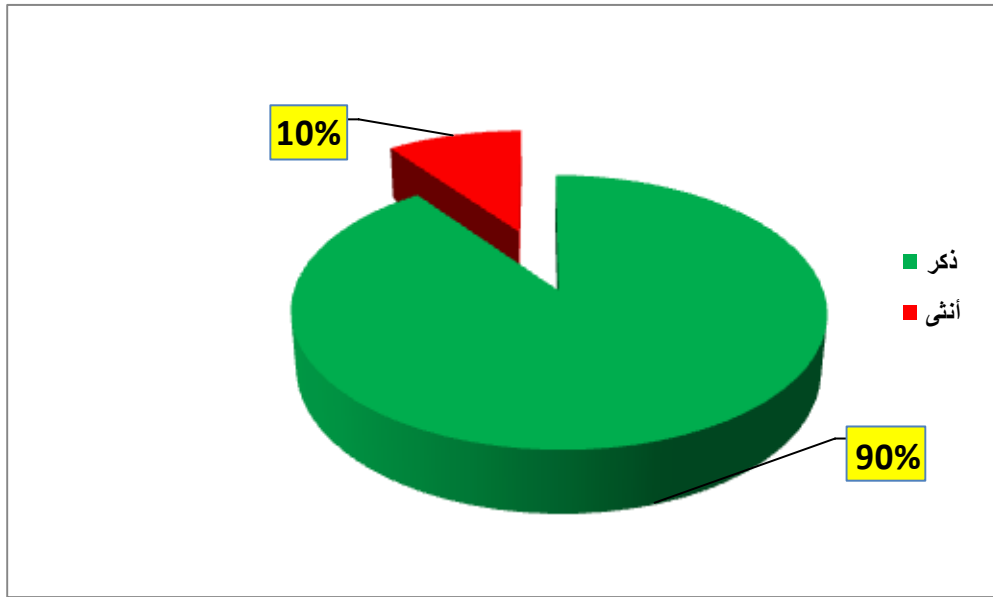
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات الشخصية	
90%	98	ذكر	الجنس
10%	11	أنثى	

من خلال الجدول يتبين لنا الفارق الكبير بين توزيع العمال حسب جنسهم، فبينما شكل الذكور ما نسبته 90% من إجمالي العينة، في حين شكلت الإناث ما نسبته 10% منها، وهذا التوزيع للعينة قريب من واقع المؤسسة حيث تبين الإحصائيات أن عدد الإطارات الذكور يشكل 82% مقابل 18% من الإناث.¹ وهذا التوزيع يعتبر جد طبيعي بالنسبة لمؤسسة مثل الرقابة التقنية ولثقافة الأسرة الجزائرية لأن هناك أعمال جد محرجة لفئة النساء من تصادم مع مختلف المتدخلين على مستوى الورشات، كما تتطلب بعض المسؤوليات عملا ليليا باستمرار وهذا مخالف للتشريع الجزائري الذي يقيد أوقات العمل الليلي بالنسبة للمرأة، فنلاحظ أن هناك هيمنة ذكورية داخل المؤسسة بسبب الرواسب الثقافية في المجتمع من تفضيل الذكر على البنت، حيث صرحت لنا بعض الإطارات أنهن يعانون من التهميش والإقصاء، مع حرمانهن من الترقية إلا لبعض المناصب، فعلى مستوى منصب مدير الوكالة توجد مديرتين واحدة بولاية

¹ - انظر ملحق رقم (08): P 21, Rapport d'activité du 3^{ème} Trimestre de l'exercice 2018 (EPE CTC SPA),

وهران والثانية في قائمة من بين 55 وكالة، كما لا توجد إلا عضوتين في المجلس النقابي الذي يتشكل من 19 عضو أي ما نسبته 10.5%.

الشكل (14): يبين المتغيرات الشخصية (الجنس)

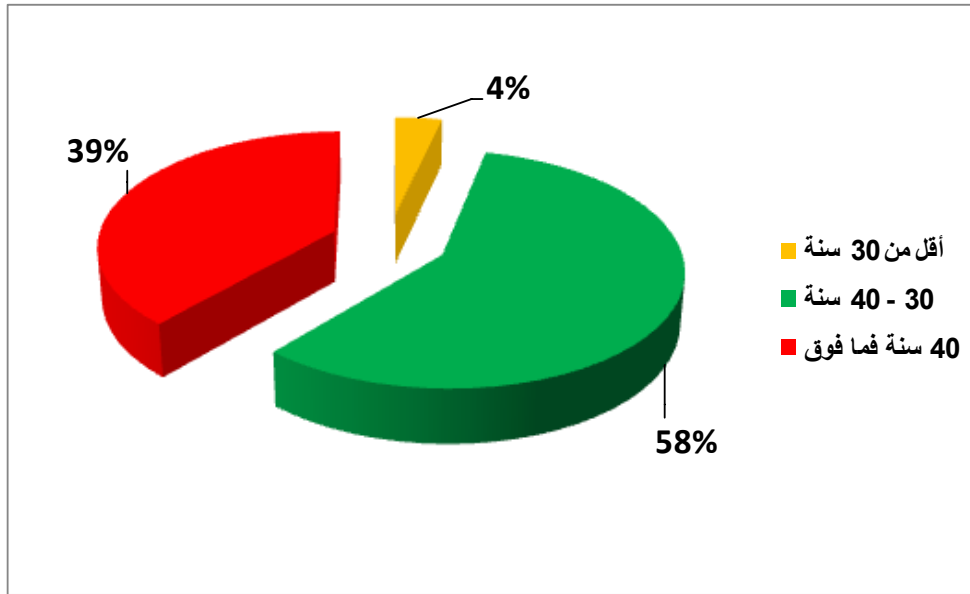


جدول رقم (22) المتغيرات الشخصية (السن)

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات الشخصية
4%	04	أقل من 30 سنة
58%	63	30 - 40 سنة
39%	42	40 سنة فما فوق

شكلت أعلى فئة عمرية متواجدة في المؤسسة ما بين (30-40) سنة بنسبة 58% مما يدل على التجدد المستمر للموارد البشرية، بينما هناك فئة لا بأس بها من أصحاب الخبرة في الحياة بنسبة 39% وهذا يعتبر ثراء للمؤسسة، وكل هذه النتائج تعكس مستوى النضج الفكري والبدني لأفراد العينة.

الشكل (15): يبين المتغيرات الشخصية (السن)

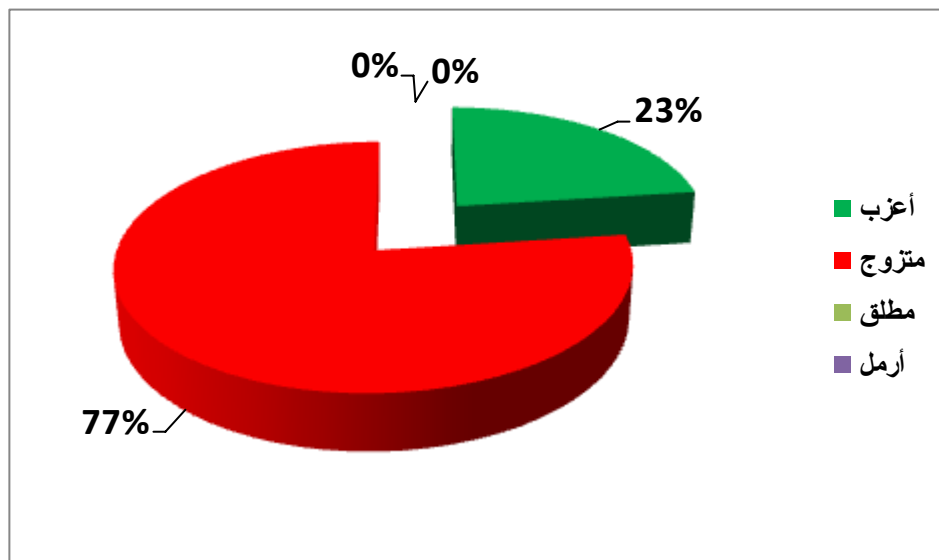


جدول رقم (23) المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية)

المتغيرات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	25	23%
متزوج	84	77%
مطلق	0	0.00%
أرمل	0	0.00%

بالنسبة للحالة الاجتماعية لعينة الدراسة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للفئات فتشير الإحصائيات أن نسبة 77% متزوجون، بينما يشكل العزاب 23% وهم أغلبهم حديثي عهد بالوظيفة ويترددون من الخوض مشروع الزواج نظرا لكثرة تكاليفه.

الشكل (16): يبين المتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية)



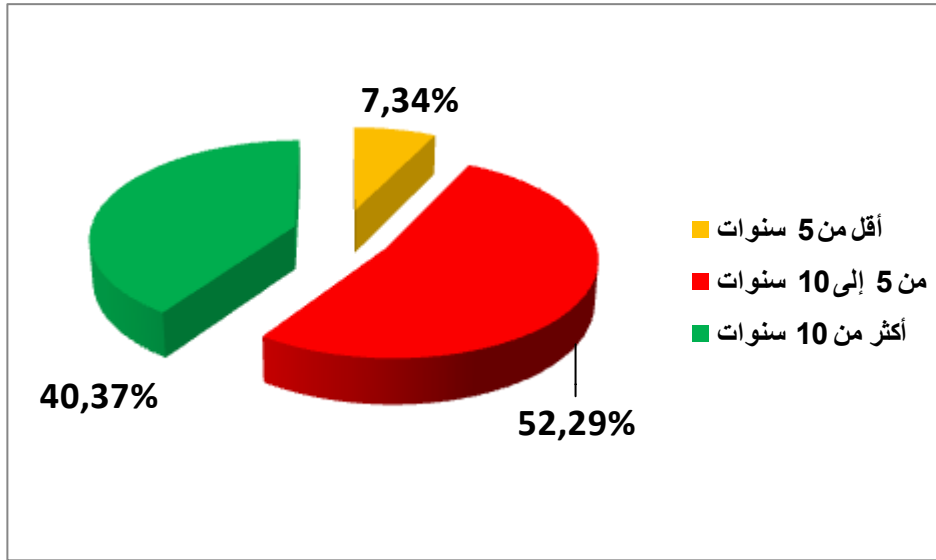
جدول رقم (24) المتغيرات الشخصية (الأقدمية في العمل)

المتغيرات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	07.34%
	من 5 إلى 10 سنوات	52.29%
	أكثر من 10 سنوات	40.37%

بالنسبة للخبرة العملية في المؤسسة فقد تبين أن ما نسبته 52.29% أصحاب خبرة متوسطة بينما 40.37% أصحاب الخبرة العالية و الذين يعتبرون من أعمدة المؤسسة، أما باقي الأفراد فيمثلون العمال الأقل خبرة عملية وهم يشكلون ما نسبته 07.34% وتؤشر هذه النسب على ضعف فئة حديثي التوظيف في المؤسسة بصفتها مؤسسة نوعية كما يؤكد عنصر التخوف لدى المسيرين من الزيادة في كتلة الأجور، كما نسجل تأخر فئة أصحاب الخبرة الوظيفية العالية ضمن أفراد العينة مع تمركز أغلبية الأفراد ضمن الفئة المتوسطة الخبرة مما يدل على عدم استقرار المورد البشري بصفة مستمرة في المؤسسة، وهذا ما

لمسناه دائما من عدم اهتمام المسؤولين بأصحاب الخبرة والكفاءة وتركهم يغادرون في صمت اتجاه بعض المؤسسات الأجنبية أو الخاصة من الذين يحسنون استقطاب الإطارات و الاستثمار فيها. بالنسبة لأصحاب الخبرة القصيرة يمكن للمؤسسة الاستفادة منهم في غرس ثقافة مؤسسية جيدة، بالإضافة إلى قبول هذه الفئة لتحمل التغيير التنظيمي، عن طريق انشاء قيم ومعايير جديدة تساهم في فعالية المؤسسة، ومواكبتها للمتغيرات الداخلية والخارجية وتكيفها مع البيئة الجديدة، كما أن الفئة المتوسطة الخبرة لها قدرات مميزة في عملية نقل خبرات العمال القدامى للعمال الجدد.

الشكل (17): يبين المتغيرات الشخصية (الأقدمية في العمل)



2. إجابات المبحوثين حول محور النسق القيمي السائد في المؤسسة:

تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من فاعلين اجتماعيين، يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة، ضمن نطاق جغرافي معلوم، لتحقيق أهداف محددة، فهي مكان لتجمع الأفراد الذين يطورون فيما بينهم علاقات متنوعة، يسمح بإنشاء ما يسمى بالرابط الاجتماعي، كما يمكن النظر إليها كمجتمع مصغر له بنيته الخاصة به، كما يرى H.Simon أن "المؤسسة هي مركز للحياة الاجتماعية، حيث أن الأفراد يقضون ثلث أو أكثر من حياتهم في المنظمات المتواجدة في المجتمع، وبطبيعة الحال المؤسسة هي إحدى هذه المنظمات"¹.

¹ - J.G March et H.A. Simon : Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979, P2

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

نحاول في هذا الجزء تقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة وما تثيرها من تساؤلات، للتعرف على النسق القيمي الذي يطبع المؤسسة محل الدراسة، واستخلاص منظومة القيم التي تحكم نمط التسيير، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور النسق القيمي قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور.

أ. البيانات المتعلقة بقيمة المشاركة في اتخاذ القرار:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا² والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لقيمة المشاركة في اتخاذ القرار:

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
04	0.000	39.76	2.37	30	25	39	14	01	ت	أرى أنني أشرك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة	01
				27.5	22.9	35.8	12.8	0.9	%		
03	0.000	122.5	2.48	11	66	5	23	4	ت	أمارس سلطة حقيقية في وظيفتي	02
				10.1	60.6	4.6	21.1	3.70	%		
02	0.000	88.20	2.53	9	58	18	23	1	ت	بصفتي إطار في المؤسسة أرى أنني أحقق أهدافي التي كنت أطمح إليها	03
				8.3	53.2	16.5	21.1	0.9	%		
06	0.000	62.69	2.26	52	13	13	26	5	ت	يتقبل المشرفون مشاركة العمال عن طريق ممثلهم في لجنة المشاركة (CP)	04
				47.7	11.9	11.9	23.9	4.6	%		
01	0.000	101.2	2.56	8	61	13	25	2	ت	يوجد تشجيع للمبادرات والمقترحات بما فيها الانتقادات المقدمة من طرف النقابة	05
				7.30	56.0	11.9	22.9	1.8	%		
07	0.000	69.67	1.72	64	23	10	12	0	ت	اهتمام الفئات القيادية بالإطارات والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار	06
				58.7	21.1	9.20	11.0	0	%		
05	0.000	89.76	2.32	16	60	18	12	3	ت	الحد من بروز الروح الانفرادية والشخصانية لدى المشرفين وتشجيع الثقافة المؤسسية	07
				14.7	55.0	16.5	11.0	2.80	%		
09	0.000	131.3	1.67	66	28	3	9	3	ت	وضع الاطارات وتصنيفاتها داخل المؤسسة	08

				60.6	25.7	2.80	8.30	2.80	%	مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بها	
08	0.000	64.54	1.71	62	25	14	8	0	ت	تهتم الإدارة بإشراك الاطارات عند استحداث أي تغيير تنظيمي	09
				56.9	22.9	12.8	7.30	0.0	%		
10	0.000	84.65	1.63	68	19	16	6	0	ت	تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات	10
				62.4	17.4	14.7	5.50	0.0	%		
				المجموع							
	0.000	227.5	2.12								

جدول رقم (25): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرار.

يعرف بارسونز التنظيم على أنه " وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف"¹ إن بارسونز يرى أن التنظيم نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة واضحة، فالبيئة الداخلية للمنظمة تحاول التكيف باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية حاجات البيئة الخارجية إلا أن زيادة العبء الخارجي دون مواكبة التنظيم لهذه التغيرات تجعل الفئات القيادية في خيارات جد صعبة من أجل تثبيت قيمة المشاركة داخل التنظيم خاصة إذا تعلق الأمر بفئة الإطارات. ولكي يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة لا بد من توفر شروط اجتماعية وتنظيمية تكون بيئة ملائمة لنجاح العملية، من بين الشروط الاجتماعية شعور الأفراد بالأمن والاستقرار، والعدالة، وزيادة الثقة بينهم وبين المسؤولين، مع تحفيز العمال للمشاركة، أما بخصوص الشروط التنظيمية فتتمثل في التأطير الجيد وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات، وتنظيم العلاقات و نظم الاتصالات. تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا توجد مشاركة حقيقية في اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.12)، وقيمة اختبار كا² تساوي (227.5) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، المقابل للمستوى المنخفض للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أن الشواهد العينية من خلال الزيارات الميدانية للباحث بصفته الأمين العام للنقابة واللقاءات المباشرة مع العمال و التقارير المرصودة عن طريق ممثلي العمال على مستوى الوكالات تؤكد

¹ - السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، 1992، ص 99 - 100

تتميز الإطارات من المشاركة في أبسط القرارات التي تعني طبيعة عملهم بصفة مباشرة سواء كمهندسين أو محاسبين أو حتى رؤساء مشاريع.

تبين نتائج الجدول أن العبارة رقم (05) " يوجد تشجيع للمبادرات والمقترحات بما فيها الانتقادات المقدمة من طرف النقابة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56)، حيث يقع ضمن الفئة الثانية التي تشير إلى الخيار غير موافق، وهذا ما أثبتته الوقائع المتعددة والأحداث المليئة بسوء التفاهم وعدم التوافق بين الإدارة على كافة المستويات وممثلي العمال (النقابة) خلال سنتي 2016 و 2017 بسبب تقديم انتقادات موضوعية من طرف النقابة أو حتى مقترحات بناءة فيما يخص بعض الوضعيات، حيث أثبتت الأحداث فيما بعد صواب المقترحات والمبادرات التي قدمت من طرف الشريك الاجتماعي والتي كان منبعها الواقع المعاش و تهدف إلى المحافظة على ديمومة المؤسسة، مثل ربط نقطة المردودية بالوضعيات المالية للمؤسسة والتي لم تناقش كما ينبغي بين ممثلي العمال والإدارة في مرحلة المفاوضات الخاصة بالاتفاق الجماعي 2016 ولم يسمع لمقترحات ممثلي العمال حسب تصريح عضو لجنة المشاركة (CP) آن ذاك (جعفر الشريف . ن) حيث اتخذ فيها قرار بوضع النقاط العشرون للمردودية على أساس عدد المخططات والورشات التي تنجز من طرف المهندس حسب التعليم رقم: 228 بتاريخ: 2015/05/21¹ وهذا ما أثر لاحقاً على مستوى تحصيل الديون بتوجيه الإطارات الفاعلة نحو العمل الفردي التقني دون المصلحة الجماعية للمؤسسة، وأدى بالمؤسسة للدخول في صعوبات مالية لم تحدث لها من قبل.

يأتي ترتيب العبارة رقم (09) "تهتم الإدارة بأشراك الإطارات عند استحداث أي تغيير تنظيمي" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.71) وهو مستوى جد منخفض حسب المقياس، أما العبارة رقم (06) "اهتمام الفئات القيادية بالإطارات والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار" فتأتي في المرتبة السابعة وفق مستوى جد منخفض لرؤية الإطارات لهذه العبارة، وهذا ما عايناه من استخفاف بقدرات الإطارات الجديدة واحتقارها من طرف الفئات القيادية، فبدل أن يبدع المسؤولين في تأهيل الإطارات الشابة وتأهيلهم تفننوا في إهانتهم ببعض الكلمات من أجل خفض المعنويات مثل تصريحات مدير جهوي "كاين غيرو في السوق" "المهندس لازم يروح يرقد" إشارة لضرورة إرهاقه بشتى الوسائل في العمل؟، كما أنهم اجبروا المهندسين على المرور بعدة دورات تقييمية كتابية وشفوية في ظروف غير مواتية ومهينة، كان لها الأثر البالغ في تفكير الكثير من الإطارات لمغادرة المؤسسة، كما كانت مغذية للنزاعات العمالية وأدى

¹ - Décision, Ref : 228/DG/2015, portant Système de Notation de la Branche Contrôle Technique

لانسحاب الجماعي من الامتحان المبرمج في المعهد الوطني (ENSTP) بالقبة يوم: 22 أبريل 2017، والذي كان منعرجا حاسما في حياة المؤسسة فيما بعد وأسس لنمط جديد من العلاقات بين الإدارة العامة وممثلي العمال، لأن هذا الإخفاق الذي تجرعه الإدارة بمرارة كان نتيجة نظرة تسلطية مع عدم إشراك المعنيين وممثليهم في إقرار مختلف البرامج التكوينية، حيث صرح المدير العام السابق أمام أعضاء مكتب النقابة في لقاء: 2018/04/25 بحضور رئيس الاتحادية الوطنية للبناء والسكن (UGTA) "أنكم وضعتم نقطة سوداء في تاريخ المؤسسة"، وكأنه يحمل النقابيين نتيجة الإخفاقات المتكررة لنمط التسيير التسلطي اتجاه الإطارات في المؤسسة، في استخفاف واضح بقدرة هذه الإطارات على المناورة وأخذ زمام المبادرة. فكانت هذه الحادثة وغيرها بداية لإعادة تكوين هذه القوى، وبروزها بشكل جديد، كما توحى به أفكار "أ.توران"¹ حيث يرى أن حظوظ بروز هوية الفاعل الاجتماعي تزداد من خلال بداية وعيه بخطر فقدانها، إذ يحتم عليه ذلك الدخول في صراع ومواجهة، ومنافسة مع القوى والفاعلين الآخرين، وذلك من أجل التأكيد على ذاته الاجتماعية، فالتحدي هو الذي يؤدي إلى وعي الفاعل بما يميزه عن القوى، والفاعلين الآخرين، ويدفع به إلى العمل والنضال، من أجل فرض ذاته والتأكيد على أحييته في الوجود، وهذا ما أكدته **مراني حسان**² في دراسته حيث بينت وعي الإطارات بالدور الأساسي الذي يميزهم، إلا أنهم يأسفون عن عدم قدرتهم على أداء ذلك الدور لما آلت إليه أوضاع المؤسسات، التي حالت دون مشاركتهم الحقيقية في تحقيق النجاعة والفعالية وهو مصدر رئيسي في شعورهم بفقدان الدور المنوط بهم ومن ثم الشعور بأزمة هوية.

أما فيما يخص العبارة (10) "تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات" فيرى أفراد العينة أنها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.63)، مما يؤكد المركزية الشديدة المعتمدة من طرف المسؤولين في المؤسسة، استجابة للنسق العام المسير للمنظومة الكلية للعمل وتوزيع السلطة، المتضمن للآلية التaylorية وجمود المدرسة الكلاسيكية. بالرغم من محاولة الإدارة العامة في المرحلة الجديدة أي سنة 2018 من التسويق لفكرة المشاركة في اتخاذ القرار من طرف الشريك الاجتماعي بصفته ممثلا للعمال إلا أنه على مستوى التطبيق ما تزال الكثير من التراكمات في ذهنيات المسؤولين على المستوى القاعدي رافضة لمبدأ المشاركة بافتعال حجج واهية واختلاق بعض النزاعات كوسيلة مقاومة للتغيير إن على المستوى الثقافي والقيمي أو على المستوى الهيكلي التنظيمي.

¹ - A. Touraine, **Pour la sociologie**, OPCIT, p 208.

² - حسان مراني: مرجع سبق ذكره.

بالنظر إلى العبارة (08) "وضع الاطارات وتصنيفاتها داخل المؤسسة مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (1.67) وهو مستوى جد منخفض حسب المقياس، وهذا ما يعبر عنه الكثير من الإطارات التي التقينا بها في اللقاءات الدورية عبر الوكالات، حيث نجدهم متذمرون من وضعهم المنافي للهوية التي يحملونها والمسؤولية الملقاة على عاتقهم سواء في الجانب التقني كمهندسين أو الجانب المالي والإداري، فيؤكدون دائما أن عليهم الرجوع دائما لمن هو أعلى منهم هرميا في اتخاذ أبسط القرارات، مما أورثهم الخوف من تحمل المسؤولية والوقوع في الخطأ، كما يدل على ثقافة المسؤول الأعلى منهم هرميا فنجد أن العلاقة لا تقوم على الثقة، وهذا من خصائص الأنظمة المركزية، وهذا ما وصلت إليه دراسة بودراع فوزي¹ والتي بينت أن كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي قرارات تأتي من الإدارة المركزية بالعاصمة، لا يتم الرجوع للإطارات ولا حتى رئيس القسم، وكذلك دراسة العابد ليندة² التي بينت أن الإدارة لا تطلب الإذلاء برأي العمال أو حتى المشاركة غير المباشرة عن طريق ممثليهم.

ب. البيانات المتعلقة بقيمة الانضباط التنظيمي:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا² والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لقيمة الانضباط التنظيمي.

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	0.000	95.54	2.52	11	62	11	18	07	ت	الفئات القيادية لا تعطي اهتماما لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية	11
				10.1	56.9	10.1	16.5	6.40	%		
03	0.000	159.1	2.19	14	74	10	08	03	ت	عند غياب العامل أو تأخره غير المبرر لا يتعرض إلى عقوبات	12
				12.8	67.9	9.2	7.3	2.8	%		
09	0.000	126.3	1.64	64	31	7	3	4	ت	لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي	13
				58.7	28.4	6.40	2.80	3.70	%		
08	0.000	113.2	1.73	64	24	11	06	04	ت	لا يستعمل المسؤولون الأساليب التسلطية في	14

¹ - فوزي بودراع: مرجع سبق ذكره، ص 99

² - ليندة العابد: مرجع سبق ذكره، ص 412

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

				تطبيق اللوائح							
				58.7	22.0	10.1	5.50	3.70	%		
06	0.000	88.56	1.94	58	23	07	19	2	ت	يحاول المسؤولون فرض الانضباط على العمال باستعمال العلاقات الانسانية	15
				53.2	21.1	6.40	17.4	1.8	%		
02	0.000	43.33	2.23	48	22	14	16	9	ت	لا تركز الإدارة على الأمور التنظيمية الشكلية في قياس الانضباط	16
				44.0	20.2	12.8	14.7	8.30	%		
05	0.000	67.28	1.95	50	33	13	07	06	ت	لا يتميز المسؤولون في المؤسسة بالصرامة والانضباط وفرض القوانين	17
				45.9	30.3	11.9	6.40	5.50	%		
04	0.000	60.03	2.08	51	22	14	20	2	ت	يمارس المسؤولون أسلوب الرقابة غير اللصيقة في تنفيذ المهام والأعمال	18
				46.8	20.2	12.8	18.3	1.80	%		
07	0.000	49.34	1.85	57	27	09	16	0	ت	لا تتعجل الإدارة في معاقبة العمال جراء التهاون في إنجاز الأعمال	19
				52.3	24.8	8.30	14.7	0.0	%		
				المجموع							
	0.000	291.2	2.01								

جدول رقم (26): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور الانضباط التنظيمي.

باعتبار المؤسسة كنظام ثقافي فهي متكونة من أفراد وجماعات، كل فرد وجماعة لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الخصائص الثقافية تتكون لدى الأفراد والجماعات من خلال الانتماءات إلى أنظمة اجتماعية مختلفة: العائلة، المدرسة، الجمعيات، الأحزاب...إلخ، وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، نستطيع القول بأن هنالك عملية من التصدير الثقافي من خلال المحيط، فالعمال عندنا يدخلون المؤسسة لا يتركون خلفهم معداتهم الثقافية على حد تعبير (R.Linton)، ولذلك سعت الأبحاث والدراسات السوسيولوجية في فهم تأثير العوامل الثقافية على المؤسسة من خلال تحليل المتغيرات الثقافية الخارجية (الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، الثقافة العمالية...إلخ). كما يمكن اعتبارها مكانا للإنتاج الثقافي، فهي تنتج قيم ومعايير تطبع بها أفرادها وتميزهم عن الآخرين.

يمكن النظر إلى المؤسسة كمكان يتم فيه اتخاذ القرارات، تتم فيه عملية المراقبة من السلطة الهرمية على القاعدة، بمعنى أنه يوجد علاقات سلطوية، فالمؤسسة إذن هي مكان للتحكم (gouvernement)، وفي

هذا الصدد نستطيع أن نصور المؤسسة بأنها نظام يكرس الانضباط بالمعنى التي تظهر فيه سلطة ممارسة من طرف البعض على البعض الآخر.

من خلال المعطيات الكمية للدراسة الميدانية يرى أفراد عينة الدراسة أن الفئات القيادية تؤكد على فرض الانضباط التنظيمي الشكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.01)، وقيمة اختبار كا2 تساوي (291.2) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يمكن اعتبار هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، المقابل للمستوى السلبي لقيمة الانضباط التنظيمي، وهذا ما تؤكدته التقارير المكتوبة من طرف الشريك الاجتماعي سواء لجنة المشاركة أو النقابة بخصوص تركيز الإدارة على الرقابة التسلطية على الإطارات وخاصة بعد فرض النظام الداخلي الجديد (2017) على العمال دون استشارة لجنة المشاركة (CP) كما تنص عليه القوانين والذي تضمن بنود مقيدة جدا للحريات حتى وصفه العمال (بقانون العقوبات) لأنه وضع في سياق النظرة الاحتقارية للإطارات التي لطالما صرحت بها الإدارة العامة على لسان بعض المسؤولين في عدة مناسبات، المبنية على الشك والريب في كل العمال على حد سواء، أهم محدداتها التسلط وعدم الثقة والمراقبة المفرطة التي هي قيم أساسية في النظرية التaylorية، التي تنطلق من مبدأ الشك "أن الإنسان كسول بطبعه لا يجب الثقة فيه"¹.

تبين نتائج الجدول أنه جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى " الفئات القيادية لا تعطي اهتماما لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية " بمتوسط حسابي (2.52)، حيث يقع ضمن الفئة الثانية التي تشير إلى الخيار غير موافق، وهذا ما يؤكد الكثرة من الإطارات على مستوى الوكالات من تصرفات المدير اتجاه الإطارات لإرغامهم على الخضوع للقوانين والإجراءات المكتوبة والتي لم يراعى فيها الواقع العملي لطبيعة عمل بعض الإطارات وخاصة المهندسين الذين يتابعون الورشات، حيث في إحدى الجلسات أكدت لنا مديرة وكالة الخبرة بقسنطينة (CDE) مثلا أنها تولي اهتماما كبيرا ودقيقا لورقة الحضور (Le Pointage) وهذا ما ضايق الكثير من الإطارات في الوكالة من هذه الرقابة اللصيقة، وقد علمنا بعدة تصادمات بسبب التسلط المبالغ فيه.. وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة على العبارة (13) "لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي" حيث جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (1.64)، مما يبين مستوى جد منخفض لرؤية الإطارات لهذه العبارة، حتى أن بعض المسؤولين

¹ - Marie-Georges FILEAU et Clotilde MARQUES-RIPPOULL : Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses, Paris, 1999, P49

يقومون بتصرفات استنزافية للإطارات (مثل الوقوف عند باب الدخول للمراقبة قبل بداية الدوام) للمبالغة في إذلالهم وفرض السيطرة عليهم وهذا ما يثبت المستوى المتدني لبعض المسؤولين بخصوص تسيير الموارد البشرية خاصة فئة الإطارات التي لها من الخصائص والمقومات التي تتميز بها. العبارة (14) "لا يستعمل المسؤولون الأساليب التسلطية في تطبيق اللوائح" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.73) الذي يقع ضمن الخيار غير موافق إطلاقاً، إذ أن طبيعة عمل المؤسسة أفرزت نمطا قياديا متسلطا (أوتوقراطي) تطبع بقيم المدرسة الكلاسيكية وتشبع بثقافة الهيمنة التي أساسها السلطة الهرمية ولا تدع مجالاً للإبداع، مما أثر على طبيعة تفكير الإطارات لكونهم يطرحون الأسئلة ويحاولون فهم بعض اللوائح قبل تطبيقها إلا أن المسؤولين لا يتزكون مجالاً للمناقشة، والأدهى والأمر أنه يتم فرض بعض الآراء التقنية على المهندسين والتي قد تكون مخالفة للوائح والقوانين المنظمة من أجل إرضاء صاحب المشروع.

من خلال الثقافة المكتسبة من طرف بعض المسؤولين بخصوص السيطرة نجد الكثير منهم ينتهج مثل هذه الأساليب لفرض الانضباط وهذا واضح من خلال إجابات الأفراد على العبارة (15) "يحاول المسؤولون فرض الانضباط على العمال باستعمال العلاقات الانسانية" بمتوسط حسابي (1.94)، فالشواهد العينية التي لامسناها من خلال الزيارات الميدانية وتصريحات الإطارات تؤيد ذلك، إلا أنه يوجد بعض التجارب الناجحة في فرض الانضباط باستعمال العلاقات الانسانية والاحترام المتبادل وذلك بتثبيت الثقة بين العمال والمدير ومن أمثلة ذلك وكالة دالي ابراهيم، أم البواقي، وعين تموشنت.

من الأسس التي يبنى عليها التنظيم الأوتوقراطي التسلطي أسلوب التهديد والتخويف بالعقوبة وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة على العبارة (19) "لا تتعجل الإدارة في معاقبة العمال جراء التهاون في إنجاز الأعمال" حيث جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.85)، حيث أن المسؤولين يتعجلون لتسليط العقوبات لأبسط الأخطاء من أجل ردع فريق العمل الذي يكون أكثر وعياً أحياناً من بعض المسؤولين، ويتعامل باستخفاف لمثل هذه التصرفات اتجاه إطارات المؤسسة، وهذا ما وقع من طرف مدير وكالة المسيلة من تهديده لمهندس بالعقوبة من أجل تخويفه والضغط عليه، مما أثار بقية الزملاء لاستنكارهم لمثل هذه التصرفات، كما أن حادثة توقيف المهندس "ف. محمد" من وكالة عين الدفلى في شهر فيفري 2018 ألقى بضلالها على جميع الإطارات والمهندسين بمجرد تلقي شكوى من مربي عقاري ضده، تم فتح التحقيق وإدانة مباشرة للمهندس بأسلوب المحققين في الدهاليز؟ والأمثلة كثيرة في هذا الشأن ذهب ضحيتها الكثير من الإطارات الكفوة مما تسبب في نزيف كبير للمؤسسة.

تتطابق هذه النتائج مع دراسة شخاب عبد القادر¹ والتي بينت أن الفئات القيادية تولي اهتماما بالغا بالقوانين وتطبيق الإجراءات الرسمية حيث أنهم ينشغلون بمتابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل، وهي نتائج تخالف نوعا ما وصلت إليه دراسة غياث بوفلجة² التي أشارت إلى الإهمال السائد وعدم اتخاذ الإجراءات الوقائية، كعدم ارتداء الملابس الوقائية وعدم الالتزام بإجراءات السلامة والوقاية، مع عدم طاعة الأوامر والتعليمات التي تصدر عن المسيرين الذين يحملون قيما تختلف عن قيمهم.

ج. البيانات المتعلقة بقيمة العدالة التنظيمية:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا² والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لقيمة العدالة التنظيمية:

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
04	0.000	138.5	2.16	18	70	10	08	03	ت	تطبق القوانين والأوامر في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة	20
				16.5	64.2	9.2	7.3	2.8	%		
06	0.000	119.7	2.07	25	65	08	08	03	ت	يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العمال	21
				22.9	59.6	7.3	7.3	2.8	%		
01	0.000	59.11	2.54	21	24	50	12	2	ت	لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي	22
				19.3	22.0	45.9	11.0	1.80	%		
03	0.000	111.5	2.24	18	65	12	10	04	ت	توزع دورات التكوين على جميع الإطارات بصفة عادلة	23
				16.5	59.6	11.0	9.20	3.70	%		
08	0.000	134.4	1.99	27	67	08	03	04	ت	يتم نظام الترقية في المؤسسة بصفة شفافة وعادلة	24
				24.8	61.5	7.30	2.80	3.70	%		
07	0.000	135.2	2.03	24	68	10	04	03	ت	يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال	25
				22.0	62.4	9.20	3.70	2.80	%		

1 - عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص123

2 - غياث بوفلجة: مرجع سبق ذكره.

02	0.000	109.8	2.47	11	65	10	17	06	ت	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي يناسب قدراتي	26
				10.1	59.6	9.20	15.6	5.50	%		
05	0.000	78.70	2.15	19	67	11	12	0	ت	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء	27
				17.4	61.5	10.1	11.0	0.0	%		
09	0.000	93.01	1.59	70	20	13	6	0	ت	هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المؤسسة	28
				64.2	18.3	11.9	5.50	0.0	%		
				المجموع							
0.000		464.3	2.13								

جدول رقم (27): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور العدالة التنظيمية.

من خلال مبدأ العدالة في المنظمة أكد هنري فايول على المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وتنمية الروح الجماعية بين فريق العمل، فقد أولى اهتمامه بالفرد وحاجاته ومعاملته كشريك في العمل وليس كأجير، حيث أكد على قيمة العدالة في توزيع الحوافز، مما يدفع الفرد بالالتزام بأهداف الجماعة ويحقق الرضا في العمل.

فبالرغم من أن التفاضل في أي اجتماع بين البشر وارد وقدرات الناس متفاوتة تستدعي تعاملًا خاصًا، يضمن العدالة بين الأفراد، فليس معنى العدالة المساواة بين الجميع دون مراعاة الفوارق.

فمن خلال المعطيات المدونة في الجدول السابق نجد أن أفراد عينة الدراسة أقرت بضعف تبني الفئات القيادية لقيمة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.13)، وقيمة اختبار كا² تساوي (464.3) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يمكن اعتبار هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، المقابل للمستوى المنخفض لقيمة العدالة التنظيمية.

جاءت العبارة (28) "هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المؤسسة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (1.59) وهو مستوى جد منخفض لرؤية الإطار لعدالة القرارات والإجراءات المتخذة من طرف الإدارة والتي كثيرا ما ألحقت أضرارا بالتسيير أو مناخ العمل، حيث نذكر منها تحويل السائقين على مستوى بعض الوكالات إلى حراس ليليين دون تحضير بدائل واقعية من أجل تغطية الورشات من طرف المهندسين مما تسبب في اضطراب مهمة المراقبة لعدة أشهر،

وألحق أضرارا كبيرة بمهمة المؤسسة ومناخ العمل، كما أن قرار ربط نقطة المردودية بالمجهود الفردي للإطارات دون الجماعي أثر سلبا على تحصيل أموال المؤسسة و ديونها لدى المتعاملين والأرقام الخاصة بالوضع المالية للفصل الأول 2018 تفر بذلك، كما أن الكثير من القرارات اليومية لمختلف المسؤولين تفتقد للموضوعية باختلاف الأفراد حسب الولاءات والقرب من النقابة، وهذا ما تؤكد إجابات الأفراد على العبارة رقم (24) "يتم نظام الترقية في المؤسسة بصفة شفافة وعادلة" بمتوسط حسابي منخفض (1.99)، لأن أغلب الترقيات التي تحدث يشوبها الخلل والبعد عن الشفافية، سواء الترقيات الأفقية أو العمودية، مما جعل بعض المناصب حكرًا على ذوي كفاءات ضعيفة مقارنة بالإطارات التي لا تحبذ أساليب الترقية الغامضة أو ما يسمى (ترقيات تحت الطاولة)، تحل العبارة (21) "يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العمال" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.07)، وهذا ما تؤيده الشواهد العينية لمجمل الشكاوي التي تصل النقابة من طرف الإطارات عبر الوكالات حيث يذكر أحد مسؤولي المشاريع أنه يتعرض لضغط كبير من عدد المشاريع الموكل إليه من طرف المدير وبالمقابل زميله يسير مشاريع قليلة جدا، كما أنه تعرض بعض المهندسين لعقوبات معنوية بعدم تكليفهم بمشاريع جديدة من أجل إحالته على بطالة مقننة على غرار مهندس من وكالة ميلة و آخر من تيبازة. من خلال العبارة (25) "يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال" والتي رتب في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.03)، وبعد المقابلات المختلفة لبعض الإطارات وجدنا أن الكثير منهم لا يفرق بين حقيقة العدالة والمساواة بين جميع الإطارات، فالعامل الجزائري يرى أنه على الجميع أن يتساووا في الأجر والمردودية والتكوين وغيرها من العمليات الإدارية حيث صرح أحد المهندسين "لازم نديو نقطة المردودية كيف كيف"، و هذا راجع لترسبات التسيير الاشتراكي و طبيعة التنشئة الاجتماعية للعامل الجزائري التي لا تسمح بالتفاضل في الامكانيات والقدرات بين الأفراد، العبارة (27) "يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء" تحل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي منخفض (2.15)، وهذا ما لاحظناه من خلال الشكاوي المقدمة من طرف العمال أثناء الزيارات الميدانية والتي تعبر عن سخطهم من تطبيق بعض القرارات على فئة معينة دون الأخرى بالنظر إلى عدة اعتبارات كالقربة والولاءات والمصالح المشتركة، أو حسب القرب والبعد من النقابة.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة العابد ليندة والتي بينت أن القرارات الإدارية لا تطبق على كل العاملين بلا تمييز، وكذلك دراسة شخاب عبد القادري حيث بينت أن تطبيق القوانين والإجراءات لا تتم بصفة عادلة وإنما وفقا لمنطق المحسوبية والعلاقات الشخصية بين المسؤول، وأن قيمة العدالة التنظيمية

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

في المؤسسة غير مطبقة بشكل جيد، وهذا ما خلق نوعاً من المشاكل والاحتجاجات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة وتطويرها.

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن أن نلخص طبيعة النسق القيمي السائد في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC حسب أبعادها المختلفة وفق الجدول التالي:

اختبار كا2	المتوسط الحسابي	النسق القيمي في المؤسسة
227.5	2.12	قيمة المشاركة في اتخاذ القرار
291.2	2.01	قيمة الانضباط التنظيمي
464.3	2.13	قيمة العدالة التنظيمية
565.38	2.08	النسق القيمي الكلي

جدول رقم (28) النسق القيمي السائد في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن النسق القيمي السائد في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء على المستوى الوطني مبني على أسس المدخل الكلاسيكي في التنظيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور النسق القيمي 2.08 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" الذي يعبر عن المستوى المنخفض للنسق القيمي.

ويمكن أيضاً من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب أبعاد النسق القيمي من أكبرها إلى أقلها كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى قيمة العدالة التنظيمية وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.13 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض للنسق القيمي.
- تأتي في المرتبة الثانية قيمة المشاركة في اتخاذ القرار وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.12 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض للنسق القيمي.
- تأتي في المرتبة الثالثة قيمة الانضباط التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.01 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض للنسق القيمي.

بعد هذا العرض الوجيز في تحليل محور النسق القيمي داخل المؤسسة و بناء على النتائج المحصل عليها، يتضح لنا أن النسق القيمي السائد داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء يعبر عن مدخل العقلنة والترشيد الذي يأخذ دلالة الضبط والإلزام ومنطق القوة، أو ما يمكن أن نطلق عليه **الثقافة الميكانيكية للتنظيم**.

إن أهم ما يميز هذا النسق القيمي تطبيق القوانين واللوائح بشكل حرفي مع أخذ القرارات بشكل أحادي والحد من مشاركة العمال، في ظل ثقل الإجراءات وتسلط القواعد على مهام المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ نظام صارم للمراقبة وعدم الثقة في العمال مما يؤدي إلى البطء في أداء المهام وتعطيل العمل، ويقمع المبادرات والابتكار، أين يكون تخطيط وتحديد الأهداف من قبل الإطارات المسيرة و باقي الإطارات والعمال ينفذون، مع عدم السماح بالمبادرة والمساهمة في إعطاء اقتراحات، وهذا نمط تسيير بعيد كل البعد عن ثقافة المؤسسة الحديثة، التي تعطي اهتماما بالغا للمشاركات العمالية لتكوين ثقافة قوية في المؤسسة، حيث عمل **ويليام أوشي W.Ouchi**، على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسة اليابانية، حيث توصل إلى نتيجة أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في **ثقافتها المتينة**، فحسب أوشي قوة المؤسسات اليابانية يمكن تفسيره من خلال أن العمال متعلقين للقيم الأساسية للمؤسسة، فمثلا عملية اتخاذ القرار فهي جماعية، وهذا يدل على أن هناك قيمة المشاركة من طرف الجميع.¹

كما أن الإدارة المركزية حاولت فرض الانضباط باستخراج نظام داخلي تسلطي لتطبيقه على مؤسسة أغلب عمالها إطارات، بالإضافة إلى غياب العدالة في القرارات الإدارية وتوزيع الترقية بصفة غير مكافئة للكفاءة والخبرة المهنية، ووضع مسؤولين غير مستوعبين لطرق التعامل مع فئة الإطارات و متخصصين في استنزاف الإطارات وعرقلة عملهم واجتهادهم.

نتج عن هذا النسق القيمي مناخ تنظيمي سلبي غير محفز للعمل و لا للمبادرة وهذا ما لمسناه في الزيارات الميدانية للوكالات² حيث عملنا على **قياس المناخ التنظيمي** بطرح مجموعة من الأسئلة الدالة على طبيعة المناخ السائد داخل الوكالات وذلك نظرا لتأثير القيم السائدة من طرف السلطة المركزية على الوحدات الدنيا والتي تعتمد نمط التسلسل الهرمي في عملية التأثير بالاتصال.

¹ - Gérard OUI MET : **psychologie des leaders et culture organisationnelle**, une typologie métaphorique, in Cahier de recherche n°05-08, aout, Montréal, 2005.

² - أنظر التقارير الخاصة بزيارات العمل على مستوى الوكالات

وعلى الرغم من المحاولات المتعددة من طرف الشريك الاجتماعي للفت انتباه المسؤولين في عدة مراحل لتجنب بعض تجاوزات هذه المقاربة الكلاسيكية، والاهتمام بالفرد كونه أحد العناصر الأساسية المؤثرة في فعالية المؤسسة، فالإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل.

فباعتبار أن الخدمات الأساسية التي تقدمها مؤسسة الرقابة التقنية للبناء (CTC) تعتمد على استخراج زبدة القدرات الذهنية للمهندس (Le Savoir faire) وهذه لا يمكن السيطرة عليها بمنظومة قيمية تسلطية، بل تحتاج إلى نوع من الاهتمام الخاص بأصحاب هذه القدرات من أجل استثمار كل ما يمكن أن يشكل عنصراً من عناصر "الرأس المال الرمزي"، أو "المعرفي"، الذي يجسد دور الإطار في المؤسسة الحديثة.

وهذا ما توصلت إليه دراسة مراني حسان حول طبيعة تكوين الإطارات وما يميزهم من كفاءة ومؤهلات لا تحظى بأي اعتبار يذكر وقد يشكل ذلك خيبة أمل كبيرة بالنسبة إليهم فهذه الصفات هي التي تشكل الرأس المال الوحيد الذي يسعون إلى تثمينه من خلال أدائهم لدورهم.

فالمجهود الذهني لا يمكن أن يقاس أو يحاصر وهذا ما أكده لنا بعض المهندسين في اللقاءات المتعددة كون باستطاعة المهندس أن يتلاعب في وقت مراقبة المخططات كما يشاء فالمشروع الذي يتطلب أربع ساعات مثلاً يمكن أن يمدد وقت المراقبة إلى 40 ساعة، على حسب قول أحدهم (هم عليهم بتريق الكسرة وحنا علينا بالماكلة مرتين؟)، أدت هذه المناورات باستعمال الاستراتيجيات الفردية إلى نشوء الكثير من الصراعات بين المهندسين ومسؤولي الوكالات، إلا أن دراسة غياث بوفلجة ترى غير ذلك في كون القيم التقليدية للعامل، نتج عنها سلوكيات واتجاهات سلبية نحو بعض القيادات الإدارية تعبر عن صراع القيم داخل التنظيم، حيث يميل العمال إلى القيادات التي تولي اهتماماً للجانب الإنساني والاجتماعي على حساب تلك القيادات السلطوية، وحتى أحياناً قد يرفض العمال التعامل معها، وكذلك اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة اعتماد محمد علام من أن الانحرافات في بيئة العمل مرتبطة إلى حد كبير بمدى قوة أو ضعف آليات الضبط في المنشآت، فإذا كانت تلك الآليات تتسم بالقوة امتثل أعضاء التنظيم للمعايير وحدث نوع من الاستقرار والسكون.

نجد أن عالم الاجتماع الفرنسي¹ R.Sainsaulieu من خلال أبحاثه لثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية التعلم الثقافي داخل المؤسسة الصناعية، تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم

¹ - Renaud SAINSAULIEU: **sociologie d'organisation et de l'entreprise**, Dalloz, Paris, 1987.

- Renaud SAINSAULIEU: **L'identité au travail**, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988.

فيه تلقين واكتساب معايير وطقوس وقيم وقواعد جديدة للعمل الصناعي، فهو يرى كغيره من العلماء أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة وليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية انتماء جماعية للمؤسسة، وتمثلات ومعايير وقيم وقواعد صادرة عن المؤسسة ومستتبطة من قبل جميع أعضائها.

يفرق **M.Thévenet** بين نوعين من القيم داخل المؤسسة: القيم المصرح عنها **Les valeurs déclarées**، والقيم المعمول بها حقيقة **les valeurs opérantes**، الأولى تعبر عن النظام الداخلي للمؤسسة، القواعد والإجراءات، الحقوق والواجبات، أما الثانية فهي تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة **Le fonctionnement réel de l'entreprise**، وهي التي تهمننا لأنها هي التي تعبر عن النمط العملي الثقافي الحقيقي الموجود داخل المؤسسة **Le mode opératoire culturel**.

مع نهاية سنة 2018 يلاحظ تغير تدريجي في النسق القيمي على المستوى المركزي من خلال أبعاده تمثلت في الانفتاح على الشريك الاجتماعي بنتمين المقترحات والمبادرات التي تقدم من طرف النقابة، مع تخفيف بعض الإجراءات التنظيمية والإدارية على العمال، بالإضافة إلى اضعاف نوع من الشفافية والوضوح على بعض القرارات في محاولة إبراز الإدارة العامة لقيمة العدالة التنظيمية، وهذا ما نتج عنه ترحيباً من طرف مختلف الفئات العمالية وصرح به مختلف ممثلي العمال عبر التراب الوطني في عدة مناسبات، وذلك راجع لاهتمام الإدارة العامة بإضعاف الشفافية على القرارات المتخذة والتي تأكدت عن طريق اللقاءات المتكررة مع المدير العام سواء من طرف مكتب نقابة المؤسسة أو مكتب لجنة المشاركة. بالنظر إلى النتائج المدونة حول المناخ التنظيمي حسب التقارير فإننا نلاحظ أن 20 وكالة (سلبية) و33 وكالة (إيجابية)، إلا أن المناخ السلبي أحياناً ينتج بسبب تدخل المديرات الجهوية وليس بالضرورة داخل الوكالة كما أن في الفترة الأخيرة من سنة 2018 أقر الكثير من العمال خلال اللقاءات المنعقدة بتحسين بيئة العمل خاصة بعدما اعتمدت الإدارة العامة حسب تصريح المدير العام أنه من بين عوامل تقييم المدراء سلامة المناخ الاجتماعي (Le Climat Social).

3. إجابات المبحوثين بخصوص محور الفعل التنظيمي:

في هذا الجزء سنقوم بتقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة وما تثيرهما من تساؤلات، وقد ركزنا عملنا فيه للتعرف على الفعل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار كا2 ، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفعل التنظيمي.

أ. البيانات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا2 والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث للفعالية التنظيمية:

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
06	0.000	82.59	1.60	66	27	10	06	0	ت	بيدي العمال رضاهم على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة	29
				60.6	24.8	9.20	5.50	0.0	%		
09	0.000	82.00	1.57	62	36	07	04	0	ت	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية حافزة تساهم في تطوير الأداء	30
				56.9	33.0	6.40	3.70	0.0	%		
07	0.000	79.95	1.58	64	30	12	03	0	ت	تتيح القيادة فرص المشاركة في وضع الخطط بما يضمن فعالية تنفيذها	31
				58.7	27.5	11.0	2.80	0.0	%		
05	0.000	116.8	1.69	63	29	09	04	04	ت	تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها وخبراتهم إلى أعلى درجة	32
				57.8	26.6	8.30	3.70	3.70	%		
01	0.000	74.07	1.87	52	31	15	10	1	ت	تتوافق الأهداف المخططة للمؤسسة مع امكاناتها	33
				47.7	28.4	13.8	9.20	0.90	%		
07	0.000	131.1	1.58	60	40	05	03	01	ت	تتيح المؤسسة فرص النمو الوظيفي للعمال في مجالات متعددة	34
				55.0	36.7	4.60	2.80	0.90	%		
04	0.000	126.7	1.71	67	21	08	12	01	ت	يسود الانطباع بالرضا على نظام الرواتب لدى العمال	35
				61.5	19.3	7.30	11.0	0.90	%		
03	0.000	101.7	1.76	60	29	09	08	03	ت	تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من	36

				55.0	26.6	8.30	7.30	2.80	%	استراتيجية إدارة المؤسسة ككل	
02	0.000	84.34	1.85	57	25	14	12	01	ت	تستجيب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمواصفات الجودة	37
				52.3	22.9	12.8	11.0	0.90	%		
				المجموع							
	0.000	337.6	1.68								

جدول رقم (29): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور الفعالية التنظيمية.

حسب ¹M.Crosier et E.Fridberg في كتابهما "L'acteur et le système" أن العلاقة بين النظام والفاعل داخل التنظيم هي ليست علاقة عقلانية محضة تحد من حرية الأفراد، وتجعلهم خاضعين للقواعد والإجراءات، ولكن يرون أن هناك لعبة، ومناطق للشك من خلالها الأفراد يتصفون ويطورون استراتيجيات لاستعمالها في صالحهم، وتصبح السلطة هي مركز اهتمامهم، للحصول عليها، واستعمالها كأداة للضغط والتفاوض.

تكشف المعطيات الامبريقية أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الفعالية التنظيمية جد منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.68)، وقيمة اختبار كا² تساوي (337.6) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق إطلاقاً)، وهذا يعبر على مستوى جد منخفض للفعالية التنظيمية.

تأتي العبارة (30) "توفر المؤسسة بيئة تنظيمية حافزة تساهم في تطوير الأداء" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي جد منخفض (1.57) وهذا ما تؤكد الشواهد العينية للظروف المهنية القاسية التي تعانيها الكثير الوكالات سواء من جانب الوسائل المادية كوسائل النقل، المكاتب والمقرات أو من جانب المناخ التنظيمي السلبي الذي يؤثر على المعنويات وكثيرا ما أجم النزاعات العمالية حسب ما عايشناه من خلال المراسلات المتعددة والشكاوي الفردية والجماعية المرفوعة للنقابة، حيث أن الزيارة الميدانية التي قادتنا إلى وكالة البليدة أكدت الحالة المزرية التي يعيشها العمال والإطارات في مقر غير لائق تماما (مجموعة من المحلات) لممارسة الأعمال الإدارية والهندسية، حتى صرح أحدهم (أنا نعمل في كوري ولسنا في إدارة).

¹ - M. Crozier et E. Freiberg, L'acteur et le système, OPCIT, P91

بالنسبة للعبارة (34) "تتيح المؤسسة فرص النمو الوظيفي للعمال في مجالات متعددة" تأتي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.58) وهو منخفض جدا، وهذا مثبت في واقع الموارد البشرية للمؤسسة إذ لا يعطى أي اهتمام بالتقدم في المسار الوظيفي بل شهد هناك الكثير من الخروقات حيال الإطارات وذلك بإنزال بعضهم في السلم الوظيفي والحجة في ذلك أنهم حافظوا على المرتب القاعدي وهذا مناف للسياسات المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، كما أن الإدارة العامة لم تكلف نفسها الاهتمام بمسألة النمو الوظيفي للعمال قصد احباط المعنويات وتسهيل التسرب من المؤسسة وهذا لمسناه عينيا في عدة مستويات إدارية من استقلالات لإطارات ذات كفاءة عالية، كذلك تأتي العبارة (36) "تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة المؤسسة ككل" مؤكدة لهذا الاتجاه العام داخل المؤسسة، وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا حول تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة.

بالنسبة للعبارة (29) "ييدي العمال رضاهم على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة" فتأتي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.60)، وهذا ما أكدناه من خلال التقارير المقدمة للإدارة العامة بعد الزيارات المتكررة للوكالات والتي تعاني من مشاحنات وصراعات متكررة بسبب التعليمات الفوقية من المديريات الجهوية أو لضعف كفاءة بعض المسؤولين في الوكالات خاصة في التعامل مع فئة الإطارات والتي كثيرا ما تسببت في نزاعات فردية وجماعية على غرار وكالات قالمة باتنة، وخنشلة حيث وجدنا بعد التحريات أن المشكل كان في نقص كفاءة المدير في التسيير، بل هناك من المسؤولين من يشجع على استمرار مثل هذا المناخ التنظيمي السلبي من أجل تحقيق بعض الأهداف الشخصية.

تحتل العبارة (32) "تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها وخبراتهم إلى أعلى درجة" المرتبة الخامسة من حيث إجابات عينة البحث بمتوسط حسابي (1.69) وهو منخفض جدا حيث أن أهم ما يهدد استقرار المؤسسة ضعف الكفاءة أو كما جرى على لسان المدير العام الحالي في عدة محطات كلمة (L'incompétence) و ذلك ناجم من عدم استغلالها للقدرات والكفاءات الموجودة بل نجد تهميشا مبرمجا للبعض بسبب انتماءاتهم أو ولاءاتهم أو لأنهم يقدمون ملاحظات على التسيير لا تعجب المسؤولين، فنجد بعض الخبراء مهمشين ولا يستفاد منهم، وكمبادرة من الشريك الاجتماعي تم تقديم بعض الأسماء للاستفادة من كفاءاتهم، وهذا ما نتج عنه الضعف والرداءة في تقديم خدمات المراقبة التقنية للزيائن مما جعل سمعة المؤسسة على المحك بعدما كان يضرب بها المثل في الجودة والنجاعة، تماما ما نوّكه عن طريق ترتيب العبارة (37) "تستجيب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمواصفات الجودة" بمتوسط حسابي (1.85)، من خلال أسئلة المقابلة التي طرحت على بعض الإطارات استهجنوا كون

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

المؤسسة تسير فعلا وفق المواصفات العالمية للجدودة بل يرون فيها مجرد إجراءات شكلية من أجل وضع علامة (ISO) على وثائق المؤسسة أما نوعية الخدمات فهي بعيدة كل البعد عن المواصفات المتعارف عليها، حتى قال أحدهم (ISO تاع الجزائر). أشارت دراسة **حداد صونية** إلى فئتين من العمال بالنسبة للأداء والفعالية فبينما بعض العمال يتكلمون على زملائهم بحجة التعب والإرهاق فهناك فئة أخرى وهي الغالبة أصحاب إنتاجية عالية حيث يفضلون الاستمرار في العمل وعدم التوقف باعتبار أن لكل منهم دوره الخاص، أما دراسة **بودراع فوزي** فأكدت على وجود ركود في الرفع من القدرات والكفاءات الفردية والجماعية، كما اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **أحمد الأصفر** حيث وجد أن الوضع الاجتماعي العائلي من أكثر العوامل أهمية في تعزيز مستويات المشاركة الإنتاجية بالمقارنة مع متغيرات الجنس، العمر، اتجاهات القيم الخصائص المهنية.

ب. البيانات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا² والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث للعلاقات الاجتماعية:

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
03	0.000	67.10	2.88	5	52	13	29	10	ت	العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال علاقات صداقة	38
				4.60	47.7	11.9	26.6	9.20	%		
01	0.000	65.26	3.38	2	13	47	36	11	ت	أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل	39
				1.80	11.9	43.1	33.0	10.1	%		
02	0.000	89.11	2.96	4	53	5	37	10	ت	أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية	40
				3.70	48.6	4.60	33.9	9.20	%		
08	0.000	117.9	1.69	63	29	06	10	01	ت	تشعرني المؤسسة بأهميتي لديها	41
				57.8	26.6	5.50	9.20	0.90	%		
09	0.000	121.5	1.59	1	64	28	11	05	ت	تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم	42
				0.90	58.7	25.7	10.1	4.60	%		

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

05	0.000	101.2	2.06	20	72	08	09	0	ت	تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي	43
				18.3	66.1	7.30	8.30	0.0	%		
07	0.000	84.53	1.82	56	27	17	08	01	ت	تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة	44
				51.4	24.8	15.6	7.30	0.90	%		
06	0.000	107.3	1.99	21	73	10	5	0	ت	تتميز الإدارة بالمحبة والرعاية في تعاملها مع العاملين	45
				19.3	67.0	9.20	4.60	0.0	%		
04	0.000	55.17	2.74	48	5	7	25	24	ت	أفضل العمل في جماعة وأهتم بمساعدة الآخرين	46
				44.0	4.60	6.40	22.9	22.0	%		
				المجموع							
	0.000	291.1	2.34								

جدول رقم (30): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور العلاقات الاجتماعية.

من خلال المعطيات الكمية للدراسة الميدانية يرى أفراد عينة الدراسة أن العلاقات الاجتماعية ضعيفة ومتلاشية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.34)، وقيمة اختبار كا² تساوي (291.1) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يمكن اعتبار هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، المقابل للمستوى السلبي للعلاقات الاجتماعية، وهذا ما تؤكدته الشواهد العينية من النزاعات العمالية خلال السنوات الأخيرة في مختلف الوكالات وعبر ممثلي العمال ترجمت إلى تقارير مكتوبة أو حركات احتجاجية على غرار اليوم الاحتجاجي الوطني الذي قرر يوم: 22 أكتوبر 2017 و الوقفة الاحتجاجية في وكالة خنشلة في نوفمبر 2018، هذا التدهور في العلاقات الانسانية داخل المؤسسة كان منتظرا بسبب النظرة التسلطية للفئات القيادية وانتهاج سياسة الرقابة اللصيقة للإطارات المتوافقة مع النظرة الآلية للموارد البشرية.

تبين نتائج الجدول أنه جاءت العبارة (42) في المرتبة التاسعة " تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم " بمتوسط حسابي (1.59)، حيث يقع ضمن الفئة الأولى التي تشير إلى الخيار غير موافق إطلاقاً، لأن العمال تعودوا على عدم سماع شكواهم وإن راسلوا الإدارة ببعض المطالب لا يتم الرد عليها، بل يصبح صاحب الشكوى محل مضايقات ومتابعات يومية !

وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة على العبارة (41) "تشعرني المؤسسة بأهميتي لديها" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.69)، مما يبين مستوى جد منخفض لرؤية الإطارات لأهميتهم في المؤسسة وهذا ما أكدته النقابة ولجنة المشاركة في عدة محطات مع المسؤولين الحاليين أو السابقين حيث أن الإدارة في المؤسسة قد تعطي اهتماما بالغا للسائل المادية في ناحية الجرد والتأكيد على سلامتها إلا أنها بالمقابل لا تولي اهتماما للإطارات وإحصاء الكفاءات، حتى أن أحد المهندسين طرح لنا حادثا وقع معه من أجل الذهاب للمشاركة في دورة تكوينية لم توفر له الإدارة النقل، ومباشرة بعد الحادثة يفاجأ بإرسال سيارة مع السائق من أجل إيصال بريد؟! فتساءل جميع من حضر اللقاء هل الورقة أعلى من المهندس في مؤسستنا؟!، كما أنه وقع حادث سير للمهندس بمعية السائق فأول ما يسأل عنه هو حالة السيارة لا حالة الراكب؟ وهذه حالات تتكرر في الوكالات حتى صارت مصدر احباط ومحل سخرية وتكيت أحيانا بين العمال في كل مرة.

من خلال العبارتين (43) (44) "تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي"، "تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة" نلاحظ المستوى المنخفض حسب عينة الدراسة لتفاعل العمال وتقاربهم فيما بينهم بسبب الحواجز التي تجعلها الإدارة عبر التعليمات المكتوبة والشفوية لبعض المسؤولين الذين تشربوا نمطا قياديا متسلطا لا يسمح بتكون علاقات إنسانية إيجابية بين العمال أو حتى المشاركة في بعض الفعاليات الثقافية والرياضية المبرمجة من طرف الشرك الاجتماعي على فرار احتفالية عيد العمال المصادف لأول ماي، لأن في ثقافة بعض المسؤولين حسب تصريحاتهم "أن أي تجمع للعمال ولو كان وديا يشكل تهديدا لسلطة الإدارة".

توجد العبارة (46) "أفضل العمل في جماعة وأهتم بمساعدة الآخرين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.74)، حيث أن الأصل أن الإنسان اجتماعي بطبعه ويبحث دائما على العمل الجماعي إلا أن خصائص الإطارات التي تتميز بالمنافسة وعمل الإدارة باستمرار على زرع التفرقة بينهم أدى إلى انخفاض مستوى العمل الجماعي و مما أنتج عدم الاهتمام بمساعدة بعضهم بعضا، حيث تقلصت علاقات الصداقة بين العمال وهذا واضح من خلال الإجابات السلبية على العبارة (38) "العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال علاقات صداقة" والتي تعبر عن الدرجة المنخفضة للعلاقات الانسانية في التنظيم محل الدراسة، حيث كثرت الشكوك بسبب بعض المؤامرات الخفية التي يتقنها بعض المسؤولين لدرجة أن أحد الإطارات أثناء مقابلته يصرح "أنه لا يثق في أي أحد من زملائه وأن الكل يجري وراء مصالحه الشخصية" وهذا ما أدى إلى اختفاء الأجواء العائلية في بعض الوكالات الذي استسلموا لمثل هذه

التصريحات السلبية فكانت إجابات الأفراد حول العبارة (39) "أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل" متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) حيث تأكد لنا ذلك من خلال الزيارات الميدانية أن هناك ارتياح عام بين الزملاء في العمل في بعض الوكالات بفضل اجتهاد المسؤولين وممثلي العمال في تحسين بيئة العمل باستغلال المناسبات المختلفة لزرع الألفة بين الزملاء. هذا ما خلصت إليه دراسة بوذراع فوزي من غياب الثقة بين أعضاء المؤسسة، ضعف العلاقات الهرمية وعدم الاعتراف والتقدير للكفاءات، الحذر والمراقبة عن قرب، كما أكدت دراسة مراني حسان أن الإطارات يعيشون عزوفا وانعزالا، وأن الانقسامات بين فئاتهم عميقة، خاصة بين الجامعيين وغير الجامعيين، وبين الإطارات السامية والإطارات الوسطى، فالحديث عن تواجد مجموعة للإطارات، بحد أدنى من التجانس، والتنظيم، والوعي بالمصالح، حديث غير واقعي تماما، بل إنهم يتميزون بالتشتت، والتشردم وهشاشة الموقع.

ج. البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار كا² والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث للولاء التنظيمي:

الرتبة	مستوى الدلالة sig	اختبار كا ²	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب					محتوى الفقرة		
				غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
04	0.000	67.00	2.85	48	6	4	16	35	ت	لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المؤسسة	47
				44.0	5.50	3.70	14.7	32.1	%		
02	0.000	49.57	2.93	8	50	13	18	20	ت	أبين لأصدقائي أن هذه المؤسسة ممتازة، وتستحق أن يعمل الشخص فيها	48
				7.30	45.9	11.9	16.5	18.3	%		
01	0.000	68.47	3.07	3	53	9	21	23	ت	أشعر بالولاء لهذه المؤسسة	49
				2.80	48.6	8.30	19.3	21.1	%		
05	0.000	55.63	2.52	51	7	11	23	17	ت	تنطبق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها	50
				46.8	6.4	10.1	21.1	15.6	%		

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

03	0.000	51.59	2.91	11	48	6	28	16	ت	أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة	51
				10.1	44.0	5.50	25.7	14.7	%		
08	0.000	60.22	2.26	54	14	12	17	12	ت	تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	52
				49.5	12.8	11.0	15.6	11.0	%		
07	0.000	62.23	2.28	54	11	14	20	10	ت	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	53
				49.5	10.1	12.8	18.3	9.20	%		
06	0.000	67.46	2.47	54	7	8	23	17	ت	أعتبر هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	54
				49.5	6.40	7.30	21.1	15.6	%		
09	0.000	87.10	2.01	60	19	8	13	9	ت	أقر بوجود فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	55
				55.0	17.4	7.30	11.9	8.30	%		
				المجموع							
0.000		439.4	2.58								

جدول رقم (31): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لاستجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي.

بالنظر للمعطيات المدونة في الجدول السابق نجد أن أفراد عينة الدراسة أقرت بأن درجة الولاء التنظيمي للإطارات ضعيفة داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.58)، وقيمة اختبار كا² تساوي (439.4) مع مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يمكن اعتبار هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، المقابل للمستوى المنخفض للولاء التنظيمي.

تأتي العبارة (55) " أقر بوجود فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.01) وهو مستوى منخفض لرؤية الإطارات لفرص الترقية في المؤسسة والتي تكاد تكون محصورة نظراً لعدم وجود مخططات للمسار الوظيفي وعدم اهتمام الإدارة بتطويرها، حتى أنه تواتر الحديث عبر الأجيال عن عدم ارتياح المسؤولين في المؤسسة من استقرار الموارد البشرية في المؤسسة لأنهم تعودوا على التجدد المستمر للعمال والإطارات ولأن العنصر الجديد عادة لا يهتم برفع مثل هذه المطالب القانونية والمشروعة كما أن الفرد الجديد صاحب العقد المحدود يمكن أن يستغل من طرف

بعض المسؤولين لتمرير المشاريع غير المستوفاة للشروط القانونية دون معارضته، وهذا ما تؤكد إجابات الأفراد على العبارة رقم (53) " أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد " بمتوسط حسابي منخفض (2.28)، لأن أغلب الإطارات لا تعتبر بقاءها في المؤسسة سيكسبها الكثير من الناحية العلمية أو المكانة الاجتماعية إلا أن أغلبهم ينظر إلى نفسه أنه مجبر على البقاء لعدم توفر مناصب مكافئة في سوق الشغل بالرغم من اعتقاد البعض أنه لا جدوى من البقاء في المؤسسة حتى قال أحد المهندسين القدامى في لقاء وكالة سكيكدة في شهر ديسمبر 2018 "تدخل جندي وتخرج جندي في CTC".؟

تأتي العبارة (52) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي منخفض (2.26) "تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل" كذلك بالنسبة للعبارة (47) "الذي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المؤسسة" كون التجارب السلبية السابقة التي عاشها العمال أحببت الكثير من المبادرات لديهم بسبب تصرفات بعض المسؤولين حيث عند انقضاء المصلحة لا يكافأ العامل على جهده بل يتنكر له ويحاسب على أدق التفاصيل وعلى أبسط تأخر في العمل بالرغم من شعور العامل أنه تعامل بإخلاص للمؤسسة في عدة مناسبات وأنه لم يبخل بالجهد ولا بالوقت المقتطع من العطل والراحة القانونية إلا أن هذا الأمر يتكرر مع وجود بعض المسؤولين يحسنون احباط المعنويات ولا يدركون خطورة ذلك على روح الفريق، ولعل النظرية الموقفية لماك قريفور (X-Y) وضحت مثل هذه التصرفات حسب المواقف إلا أن بعض المسؤولين في المؤسسة الجزائرية لا يزالون بعيدين على مثل هذه التطبيقات في علاقات العمل، فبالرغم من ذلك لاتزال بعض عناصر الاستقطاب قائمة في المؤسسة يدركها جيدا بعض من خرج منها ولذلك كانت العبارة (54) "أعتبر هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها" تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.47)، هذا ما أكده لنا عضو مكتب لجنة المشاركة من وكالة باتنة الذي استقال من المؤسسة ويبيد دائما رغبته في العودة إليها، كذلك مدير وكالة عين الدفلى حاليا الذي تعرض لضغوطات كبيرة سابقا في وكالة باتنة أرغمته على الاستقالة ليعود هذه السنة مع تحسن الأوضاع العامة على مستوى الإدارة المركزية، بالرغم من شغله لمنصب مدير جهوي في مؤسسة أخرى، وهذا ما أكده الشريك الاجتماعي للإدارة العامة في عدة مناسبات أن هذه المؤسسة تملك من المقومات البشرية والمهنية ما يجعلها تستحق مستوى للمناخ التنظيمي أفضل مما هي عليه وذلك بتظافر كل الجهود.

المرتبة التي تحتلها العبارة (50) "تتطابق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها" تفسر المستوى المتدني لتوقعات الإطارات لقيم المؤسسة السائدة في المرحلة الراهنة بالرغم مما كانت تتمتع به من

مصداقية كبيرة لدى المتعاملين، فما يميز عمال المؤسسة كونهم أعضاء يفكرون وفق قيم مشتركة مبنية على ثقافة تنظيمية مستمدة من طبيعة عمل الرقابة التقنية للبناء بالنظر لطبيعة وخطورة المهمة الموكلة لهذه المؤسسة من طرف السلطات العمومية، إلا أن الكثير من الإطارات يتأسفون على التراجع القيمي داخل المؤسسة والذي مرده أيضا النسق العام والبيئة الملامسة لمجالات التدخل مما أثر سلبا على قيم المؤسسة التي لطالما كانت عنوانا للاعتزاز من طرف أفراد التنظيم، وهذا ما أكده مستوى إجابات الأفراد على العبارتين (51) و(48) "أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة"، "أبين لأصدقائي أن هذه المؤسسة ممتازة، وتستحق أن يعمل الشخص فيها" اللتان تقعان ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، وهذا ما يثبت مستوى المصداقية التي لا تزال تتمتع به المؤسسة بالرغم من الانحرافات التي وقعت في التسيير، وإكراهات البيئة الخارجية التي أسست للرداءة و ضعف الكفاءة، على خلاف النتائج التي توصلت إليها دراسة بودراع فوزي أن هناك ضعف في درجة الاستقلالية ومشاركة العمال في رسم أهداف المؤسسة مما نتج عنه الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة، وبالتالي ضعف الولاء لها.

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن أن نلخص مستويات الفعل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC كالتالي:

اختبار كا2	المتوسط الحسابي	الفعل التنظيمي
337.66	1.68	الفعالية التنظيمية
291.15	2.34	العلاقات الاجتماعية
439.44	2.58	الولاء التنظيمي
590.28	2.20	الفعل التنظيمي

جدول رقم (32) مستوى الفعل التنظيمي لعمال هيئة الرقابة التقنية للبناء

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن نظرة الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء لمستوى الفعل التنظيمي منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الفعل

التنظيمي 2.20 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" الذي يعبر عن المستوى المنخفض للفعل التنظيمي. لأن نظرة عينة الدراسة لهذه النماذج من الأفعال منحصرة بين المتوسط الحسابي 2.58 المتعلق بالولاء التنظيمي للأفراد اتجاه المؤسسة، و المتوسط الحسابي 2.34 المعبر عن مستوى العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال، لترتب الفعالية التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.68.

وهذا ما تؤكدته التقارير الفصلية للوضع المالية للمؤسسة (Bilan trimestriel)¹، خاصة الثلاثي الأخير من سنة 2017، حيث عبرت النتائج الكارثية للوضع المالية للمؤسسة عن التسبب الحاصل في التسيير واللامبالاة من طرف كل المتدخلين على عدة مستويات، كنتيجة مباشرة للصراعات التي تزامنت مع هذه الفترة، والشعور بالإحباط من طرف غالبية العمال في المؤسسة، بعد انسداد قنوات الحوار ونظرة الاحتقار للإطارات والعمال التي كانت تمارسها الإدارة في تلك الفترة.

بينت دراسة اعتماد محمد علام أن قيم العمل تعد القلب الاجتماعي لمنظومة القيم وهي الوعاء الذي تستقي منها المعايير المنظمة للعمل والتي يجب على الفعل الاجتماعي الامتثال لها، بحيث تتضافر عدة عوامل بنائية وتنظيمية وثقافية، لتؤدي إلى انحراف بعض العاملين من خلال الخروج عن المعايير منها عوامل مجتمعية وما طرأ على البنية الاجتماعية، ومنها عوامل تنظيمية متعلقة بقيم العمل الجديدة، كما أثبتت النتائج التي خلصت لها دراسة حداد صونية عن انخفاض إنتاجية العامل بسبب القيم السائدة في المؤسسة.

كما اختلفت نتائج دراستنا هذه مع نتائج دراسة أحمد الأصفر حيث بين أن هناك تداخل في العوامل المفسرة للفعل الاجتماعي، أي غياب امكانية القول بتأثير عامل محدد دون غيره، مع تكامل العوامل الذاتية والموضوعية في تحديد أشكال الفعل والمشاركة الإنتاجية.

بعد هذا العرض والتحليل للنتائج و من خلال السياق العام الذي تم تتبعه في تحليل محور الفعل التنظيمي، يتضح لنا أن المؤسسة تعاني من ضعف كبير على مستوى الفعالية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي، مما يؤثر على استقرار الموارد البشرية من الإطارات ذات الكفاءة العالية ويجعل التنظيم عرضة للنزاعات والصراعات العمالية في تكريس للشللية مما يبعده عن النجاعة، الجودة والفعالية.

¹ - Bilan 4eme trimestre 2017

د. البنية التنظيمية مجال للفعل الجماعي:

إن البنية التنظيمية بما تتضمنه من قواعد و قوانين و تقسيم للعمل هي منتجة لترتيب اجتماعي يقوم على عوامل قانونية و تقنية محضة و ليس على عوامل دموية قرابية أو حتى عوامل اقتصادية مادية فهذه القوانين تمنح امتيازات لبعض الفئات دون أخرى فهي تمنح للفئة القيادية:

- حق مراقبة الآخرين.

- إمكانية الانفلات من الرقابة الرسمية من طرف الآخرين.

وتضع لفئات أخرى ضغوطا وعوائقا تحاول بكل الأشكال أن تفلت منها ولذلك هذه الفئة تقوم بالمطالبة الدائمة بتحديد دقيق وواضح لمهامها ومسئولياتها حتى لا تكون محل تعسف من طرف الفئة القيادية.

هذه الوضعية تؤدي بالفئة القيادية للعمل على إنتاج قواعد وقوانين وأشكال تنظيمية جديدة لتقنن بها الأشياء التي كانت غير مقننة والتي كانت تشكل منطقة ارتياب **Zone d'incertitude** كما يسميها ميشال كروزيه حتى تزيد من هامش سلطتها الرقابية وهذا يؤدي مباشرة إلى بقرطة **Bureaucratisation** هذه المنظمة أو البنية التنظيمية، فهذه الحالة تؤدي بالمنظمة أن تكون محل نزاع بين مختلف الفاعلين، فئة تريد تحسين ظروف وشروط العمل وفئة تعمل على مراقبة العمل مما يجعل هذه البنية التنظيمية أو المجال المقنن في حالة حركة دائمة أو تطور دائم و هذا يعطيها الديناميكية اللازمة أما إذا تم إهمال هذه الحركة الدائمة و لم نقم بتطوير هذا المجال المقنن يؤدي ذلك بالفعل الجماعي إلى تجاوز هذه البنية المقننة بكثير و هذا بالرغم من أنه مهما كان هذا المثال مشكل و دقيق لا يمكن أن يستوجب كل جزئيات هذا الفعل كما قلنا.

إن البنية التنظيمية بصفاتها مجال للفعل الجماعي المقنن وتعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعوائقه أي أنها نتيجة تصور هذه الفئة القيادية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الجماعي المنظم والهادف وبذلك إن هذه البنية التنظيمية تعبر عن الثقافة التنظيمية أو العقلنة المسيطرة.

ومن هذا المنطلق تشكل مصدر صراع ونزاع بين الفئة المسيطرة أو القيادية والفئة المسيطر عليها أو المقادة وذلك لعدة أسباب منها مثلا:

- كون هذه البنية لم تعد تستجيب لمتطلبات العوائق الداخلية والخارجية ولم تعد صالحة لتحقيق الأهداف المحددة بصفقتها أداة لذلك.

- أن شكل هذه البنية ومستوى البقرطة Bureaucratisation الذي يميزها يعيق الممارسات أو الفعل الجماعي مما يؤدي إلى طلب تغييرها.

وانطلاقاً من التصور الذي وضعه آلان توران A.Touraine حول التاريخانية Historicité والطبقات الاجتماعية¹ يضع P.Jarniou بدوره أربعة أشكال للعلاقات الاجتماعية بين الفاعلين الاجتماعيين في المنظمة وذلك سواء حسب طبيعة مطلبية الفئة القيادية هل تعمل على:

- تعظيم دورها الرقابي للفعل الجماعي دون الاهتمام بالنتائج.

- تعبير هذه البنية انطلاقاً من تصور جديد وعقلنة جديدة.

- الدفاع ضد التعسف الذي تمارسه عليها الفئة المسيطرة والتخفيف من مستوى العوائق المفروضة بواسطة القواعد التنظيمية.

- أو تريد أن تفرض تصور جديد وعقلنة جديدة بشكل مغاير لهذه البنية.

II. اختبار الفرضيات في ضوء النتائج المحصلة:

1. العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنتها الاستمارة والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور النسق القيمي ومحور الفعل التنظيمي، يأتي هذا العنصر كمحاولة لمعرفة طبيعة النسق القيمي السائد من خلال فرضيات الدراسة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال المشاهدات العينية للتفاعلات اليومية لميدان الدراسة.

¹ - A. Touraine, Pour la sociologie, OPCIT, P: 112 - 115.

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

أ. العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية:

فمن خلالها نحاول الكشف عن محددات المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، وذلك وفقاً لجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وهذا من الرقم 1 إلى 10 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الدالة	قيمة sig	الفعالية التنظيمية	المتغير التابع
			المتغير المستقل
دال	0.000	0.230**	أرى أنني أشترك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة
دال	0.000	0.363**	أمارس سلطة حقيقية في وظيفتي
دال	0.000	0.722**	بصفتي إطار في المؤسسة أرى أنني أحقق أهدافي التي كنت أطمح إليها
دال	0.000	0.751**	يتقبل المشرفون مشاركة العمال عن طريق ممثلهم في لجنة المشاركة (CP)
دال	0.000	0.462**	يوجد تشجيع للمبادرات والمقترحات بما فيها الانتقادات المقدمة من طرف النقابة
دال	0.000	0.780**	اهتمام الفئات القيادية بالإطارات والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار
دال	0.000	0.410**	الحد من بروز الروح الانفرادية والشخصانية لدى المشرفين وتشجيع الثقافة المؤسسية
دال	0.000	0.650**	وضع الاطارات وتصنيفاتها داخل المؤسسة مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بها
دال	0.000	0.673**	تهتم الادارة بأشراك الاطارات عند استحداث أي تغيير تنظيمي
دال	0.000	0.722**	تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات
دال	0.000	0.797**	المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (33) يوضح معامل الارتباط (Spearman) بين المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.

ينطلق الكثير من العلماء من مبدأ أن ليس الموارد الفيزيائية والمالية هي المهمة، ولكن الموارد البشرية، فالفعالية والإنتاجية تزيد إذا أعطينا أكثر أهمية للأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تتعامل مع القاعدة "la base" كمورد أساسي للنوعية والمكاسب الإنتاجية، و لا تشجع على إحداث

التفرقة بين الأفراد، ولا يتم ذلك إلا من خلال معتقد رئيسي وهو احترام الأفراد والتعامل معهم باعتبار وتقدير، فلغة الخطاب حول العمال كعامل بسيط **ouvrier**، تم استبدالها بمفردات جديدة فأصبحنا نتكلم عن: **les collaborateurs** المتعاونون، طاقم التشغيل **les membres de l'équipage**، **les associés** الشركاء، أصحاب المؤسسة **les hôtes**... إلخ.

ويستند كل منهما على تصريح لـ **Thomas J. Watson** صاحب مؤسسة IBM حيث يقول: "إن فلسفة IBM تعتمد على ثلاث معتقدات بسيطة، سأبدأ بالأكثر أهمية بالنسبة إلي، وهي **احترامنا للفرد notre respect de l'individu**، هو مصطلح بسيط لكن لدى مؤسستنا يحتل الحصة الأكبر من اهتمامات الإدارة"¹.

يبين الجدول أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية يساوي (0.797)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية محصور بين (0.230 / 0.780)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) في جميع العبارات أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالجزائر.

وهذا ما أكدته النتائج الجد منخفضة للفعالية التنظيمية في المؤسسة مما نرجعها أساسا إلى انخفاض درجة المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يتم التخطيط وفق قواعد وإجراءات محددة مسبقا، وهذا يقودنا إلى استخلاص النظرة القائمة على الافتراض التقليدي التايلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون أي الذين يتخذون القرارات والذين ينفذون، فلا يوجد مجال لإعطاء اقتراحات ومساهمات من طرف الإطارات غير القيادية.

وتعتبر المشاركة من أهم **الحوافز المعنوية** في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم وخاصة الإطارات، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات، وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز العمل، وهذا ما يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناء على المعطيات الموضوعية التي اعتمدها لتقسيم مواردها المادية والبشرية والتقنية، فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها بكل فعالية، والتي تعتبر من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا

¹ - TOM PETERS et ROBERT H. WATRMAN : **le prix de l'excellence**, DUNOD, Paris, 2012, P 241

كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد المحركات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

من خلال المعايضة الميدانية واللقاءات المتعددة أدركنا وعي الإطارات بالدور الأساسي الذي يميزهم، والمكانة التي تليق بهم إلا أنهم يتأسفون لعدم تمكينهم من المشاركة في أبسط القرارات التي تخص طبيعة عملهم نظراً لغلبة النظرة التسلطية من الفئات القيادية في المؤسسة، التي حالت دون مشاركتهم الحقيقية في تحقيق النجاح والفعالية وهو مصدر رئيسي في شعورهم بفقدان الدور المنوط بهم ومن ثم الشعور بأزمة هوية، حيث صرح لنا مهندس من وكالة سعيد حمدين (أنه مقيد من طرف مسؤول الوكالة أي أنه لا تمنح له الفرصة لبرمجة التدخل في المشاريع التي يعتبر مسؤولاً عنها) وكثيراً ما يتردد بين المهندسين كلمة (ماهمش مقاديرنا في هذه المؤسسة).

على اعتبار أن الإطارات لهم القدرات التي تمتعهم بمكانة بارزة تسمح لهم باختراق مصادر السلطة من خلال عدة منافذ، مما جعل المسؤولين في المؤسسة يحسنون استغلال هذه الميزة بتشتيت وتفكيك القدرات الجماعية لهذه الفئة الغالبة في المؤسسة وهذا ما ذكره (R. Sainsaulieu) حيث يقول: "إن التأمل في ظاهرة الإطارات يقودنا إلى التفكير وبشكل متزامن، في عدة مسائل فهم يطرحون على التفكير السوسولوجي قضايا الاندماج في التنظيمات، وقضايا ما يعانونه من مشكلات نفسية مزمنة كظاهرة الاكتئاب، وعلاقاتهم المتوترة بالحركات والتنظيمات النقابية، وقضايا التنافس فيما بينهم، وبمشكلات الاستحقاق، وبما يتعرضون له من تهم متنوعة كنزعاتهم الفردية وميولهم للتفوق والانغلاق على الذات". وبالفعل هذا ما حدث للتنظيمات النقابية في المؤسسة من عدم الاستقرار للفئات القيادية في تثبيت قواعد عمل مستمر بسبب الاختراقات المتكررة للعمل النقابي باستعمال الاغراءات بالمناصب والعلاوات، وهذا ما زرع الثقة بين العمال وممثلهم، نظراً للتجارب والخبرات السابقة مع المسؤولين النقابيين.

من خلال طرحنا لأسئلة المقابلة على رئيس لجنة المشاركة (CP) بخصوص اعتراف الفئات القيادية بقدرة الإطارات على المشاركة في اتخاذ القرار نفي تماماً وجود هذا النوع من الاعتراف حيث أكد لنا أنه شخصياً تعرض للكثير من المضايقات والاكراهات و كثيراً ما ردد لنا أن الإدارة العامة كانت تعتبر الإطارات الوسطى مثل القطيع (Troupeau)، كما أن وجوده في مجلس الإدارة غير مرحب به ولا يمنحون له فرصة التدخل إلا نادراً.

أما مسير الاتفاقيات (gestionnaire des contrats) في وكالة ميلا فقد انزعج كثيراً عندما طرحنا له الأسئلة المتعلقة بقيمة المشاركة حيث نفي تماماً مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة اعترف أنه

لا يشعر بقيمته كإطار مسير للاتفاقيات وذلك نظرا لتصرفات المدير بإعطاء الأوامر الفوقية وعدم الانصات لبعض التحفظات التي أوجهها له، وكذلك سلوك بعض المسؤولين في المديرية الجهوية (قسنطينة) والذين يتعمدون إذلال الإطارات واستفزازهم بإنجاز بعض الأعمال التي ليست من صميم عملهم.

انعكست هذه الوضعية بشكل كبير على ردود المبحوثين أنفسهم التي تميزت في معظمها بغياب الطموح وضبابية الرؤية، لقد غلب على أهداف الإطارات الانشغال "المالي" وحده وغياب أي تطلع ضمن "مشروع" أو تصور اجتماعي، فالهدف هو "تحسين ظروف الحياة" و"رفع الأجور"، حتى أن رئيس مشروع من وكالة المسيلة يصرح أنه يسعى إلى تفادي المشاكل قدر المستطاع "تخطي راسي"، هذا النوع من الإطارات الذي يعتبر ضمن فئات التأطير يحدب الاستراتيجيات الفردية كما يشير إلى ذلك سانسوليو¹، فنجد تركيزهم على المطالب الشخصية والمناصب النوعية واتصالاتهم حتى بالنقابة تكون في سرية تامة دون لفت انتباه الفئات القيادية، وهذا ما نعايشه باستمرار.

بعد التغييرات الجديدة التي طرأت على المؤسسة بتتخية المدير العام السابق وتعيين المدير العام الجديد خلال الفصل الأول من سنة 2018، عرفت المؤسسة نسقا جديدا في نمط العلاقات بين مختلف المكونات أساسها الاحترام المتبادل والاتصال الفعال بين الفئات القيادية والعمال.

وهذا ما حدث جليا في بداية الفصل الثاني والثالث لسنة 2018 بعد تبني الإدارة الحالية لسياسة أكثر انفتاح على العمال بصفة عامة والإطارات بتعزيز دورها في المؤسسة وتمكين الشريك الاجتماعي من القيام بالأدوار المنوطة به حيث تحسن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ورجعت بعض الحيوية للإطارات الوسطى التي كانت تعاني من التهميش والضغط والتهديد في كثير من المناسبات، خاصة بعد القرارات المهمة في إعادة ادماج بعض الإطارات المفصولة تعسفا والنزول الميداني للإدارة العامة عبر المديرات الجهوية الخمسة في وقت قياسي من أجل رفع المعنويات للمسؤولين المحليين في الوكالات والاطلاع على الصورة الحقيقية لوضعية الوكالات²، بحضور الشريك الاجتماعي في هذه اللقاءات أعطت المديرية العامة دعما قويا لتفعيل هذه الشراكة في صالح المؤسسة بكل وعي ومسؤولية فكانت مرحلة فاصلة لنمطية التسيير القديم وبداية عهد جديد من الحوار الفعال والنضج في التعامل بين كافة مكونات المؤسسة،

¹ - R. Sainsaulieu, L'identité au travail, OPCIT.p.9

² - أنظر برنامج اللقاءات الجهوية

الفصل الخامس — عرض البيانات وتحليل النتائج

بالنظر إلى النتائج المحققة بالأرقام في هذه السنة رغم الوضع العام للبلاد نلمس الفارق في الفعالية والنجاعة التي أدركها الأفراد في المؤسسة.

كما أن الإشارات الإيجابية التي قدمت من طرف السلطة التنظيمية خلال هذه السنة باحترام ممثلي العمال في قبول مقترحاتهم والسماع للانشغالات المطروحة من طرف النقابة من خلال التقارير المعدة دوريا أعطى نتائج ملموسة من الفعالية عبر مختلف الوكالات وتأكدنا من ذلك عبر التقارير الفصلية للأداء وكذلك أثناء الزيارات التي قمنا بها.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات تؤثر سلبا على فعاليتهم التنظيمية.

و بذلك يمكن الإقرار أن الفرضية الأولى التي مفادها: " عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات يؤثر على فعاليتهم التنظيمية داخل المؤسسة " مثبتة.

ب. العلاقة الارتباطية بين الانضباط التنظيمي و العلاقات الاجتماعية:

نحاول الكشف عن محددات الانضباط التنظيمي وعلاقته بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وذلك وفقا لجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المتغير التابع	المتغير المستقل	العلاقات الاجتماعية	قيمة sig	الدلالة
الفئات القيادية لا تعطي اهتماما لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية	0.413**	0.000	دال	
عند غياب العامل أو تأخره غير المبرر لا يتعرض إلى عقوبات	0.141	0.144	غ/دال	
لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي	0.645**	0.000	دال	
لا يستعمل المسؤولون الأساليب التسلطية في تطبيق اللوائح	0.720**	0.000	دال	
يحاول المسؤولون فرض الانضباط على العمال باستعمال العلاقات الانسانية	0.766**	0.000	دال	
لا تركز الإدارة على الأمور التنظيمية الشكلية في قياس الانضباط	0.760**	0.000	دال	
لا يتميز المسؤولون في المؤسسة بالصرامة والانضباط وفرض القوانين	0.803**	0.000	دال	

دال	0.000	0.803**	يمارس المسؤولون أسلوب الرقابة غير اللصيقة في تنفيذ المهام والأعمال
دال	0.000	0.752**	لا تتعجل الإدارة في معاقبة العمال جراء التهاون في إنجاز الأعمال
دال	0.000	0.827**	فرض الانضباط التنظيمي

جدول رقم (34) يوضح علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد الانضباط التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.

تلعب الثقافة التنظيمية السائدة و الأنماط السلطوية المتبعة في التنظيم دورا بارزا في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين و الحد من المظاهر السلبية التي تعاني منها المؤسسات مثل النزاعات الفردية أو الجماعية والتغيبات و دوران العمل والانقطاع والعطل المرضية، فلقد ظلت ذهنية السلطة المركزية والتنظيم الهرمي وعدم تفويض السلطات السمة المميزة لمسيرة المؤسسات الجزائرية، رغم أن الإصلاحات الاقتصادية جاءت لتغيير هذه الثقافة لإعطاء دفع قوي للمؤسسات على المستوى المحلي والأفراد لإنجاز مهامهم، إلا أن هذه الذهنيات لم تتغير بحجة السيطرة والتوجيه وفرض الانضباط بالقوة على غرار رواد النظرية الكلاسيكية الذين يرون فيها الموجه والدافع لتحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية أرسدت تقاليد سيئة داخل المنظمة والتي سايرت مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية قبل مرحلة الاستقلالية وبعدها إلى الإصلاحات الاقتصادية.

يجرنا الحديث عن الانضباط التنظيمي إلى خاصية مهمة، وهي متعلقة بالاختيار والضبط اللذان يرتبطان بشكل مباشر بالفرد وعلاقته بالتنظيم، والاختيار يتضمن الالتحاق الطوعي في الغالب للتنظيم، بينما الضبط يتشكل في نطاق التنظيم ذاته، لأنه يتضمن مجموعة ضوابط وقوانين وقواعد تضبط السلوك، وهي قواعد نظامية أشار إليها عديد من العلماء ومن أمثالهم فيبر حين أشار إلى نموذج البيروقراطي الذي يرتبط مباشرة بمجموعة اللوائح والقواعد الناظمة للسلوك أو ما يسمى بسلطة المكتب، التي ترتكز "على قواعد وإجراءات تحكم السلوك، وتنظم علاقة الأفراد، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، كذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة"¹، التنظيم إذن ليس تجمعا عشوائيا للأفراد ولا تفاعلات عبثية بل هو تفاعل وتعاون مضبوط، والضبط كما يعرف هو "تشكيل السلوك وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة أو محددة توجه السلوك أو إلزامه بالطاعة إلزامية ترغم الأفراد على أن يشكلوا سلوكهم وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة.

¹ - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 30

كما أن من نتائج دراسة الأستاذ آكتوف في دراسته عن العمل البشري في الوسط الصناعي Le travail industriel contre l'homme حيث يؤكد على "أن العمل عبارة عن فرصة لممارسة العنف المادي والمعنوي في المصنع، وأنه يخلو من أي روح أو محتوى إنساني أو شخصي، وأنه أخيرا ليس سوى وسيلة لضمان البقاء على قيد الحياة مما يجعل منه موضوعا خارجا عن نطاق الإنسان"¹

من خلال المعطيات الإمبريقية المجمعة أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الانضباط التنظيمي والعلاقات الاجتماعية يساوي (0.827)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور الانضباط التنظيمي والدرجة الكلية لمحور العلاقات الاجتماعية محصور بين (0.803 / 0.141)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) في جميع العبارات أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط التنظيمي والعلاقات الاجتماعية لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالجزائر.

حيث تؤكد النتائج المنخفضة لأبعاد العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة أنها نتيجة مباشرة لمحاولة بعض المسؤولين لفرض حرفية القوانين المنظمة للعمل في رقابة لسيقة للإطارات الذين كثيرا ما انزعجوا من مثل هذه التصرفات خاصة أنهم يتحملون مسؤوليات كبيرة تعرضهم للمخاطر الجسيمة تجعلهم أكثر حرصا على الانضباط في العمل من بعض ممارسي السلطة، على غرار ما تم التصريح به من طرف مدير وكالة باتنة في اللقاء المنعقد مع العمال بحضور الأمين العام لل نقابة ورئيس لجنة المشاركة من أنه يراقب عمل المهندس بأن يتبع مساره وكل تصرفاته التي يقوم بها في الورشة؟ أو كما قامت به مديرة وكالة قالمة من وضع كمرات مراقبة مقابلة للمكاتب الخاصة بالمهندسين من أجل مراقبتهم، مما أثار سخطا كبيرا من طرف الإطارات وأثر على مناخ العمل وأصبح منطلقا للنزاعات الفردية والجماعية، في زيارتنا لوكالة الأغواط شاركنا مع زملائنا في رحلة خلوية يوم السبت: 2019/01/12 والتي كانت تهدف إلى توطيد العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل وتبرمج دوريا إلا أنهم صرحوا لنا أنها توقفت لمدة طويلة مثل هذه المبادرات بسبب الضغوطات التي مورست على مدير الوكالة من طرف الإدارة العامة السابقة.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن فرض الانضباط على فئة الإطارات يؤثر سلبا على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

¹ - Aktouf A : Le travail industriel contre l'homme, co-éd. ENL et OPU Alger, 1986, P 312

الفصل الخامس _____ عرض البيانات وتحليل النتائج

و بذلك يمكن الإقرار أن الفرضية الثانية التي مفادها: "يؤثر الانضباط التنظيمي المفروض داخل المؤسسة على العلاقات الاجتماعية" مثبتة.

ج. العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي:

من خلال هذه النتائج نحاول الكشف عن محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك وفقا لجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الدالة	قيمة sig	الولاء التنظيمي	المتغير التابع
			المتغير المستقل
دال	0.029	0.209*	تطبيق القوانين والأوامر في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة
غ/دال	0.307	0.099	يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العمال
دال	0.104	0.156	يتم توزيع الحوافز بالتساوي بين العمال
دال	0.008	0.253**	توزع دورات التكوين على جميع الإطارات بصفة عادلة
غ/دال	0.399	0.082*	يتم نظام الترقية في المؤسسة بصفة شفافة وعادلة
غ/دال	0.927	0.009	يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال
دال	0.000	0.504	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي يناسب قدراتي
دال	0.040	0.197**	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء
دال	0.000	0.544*	هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات
دال	0.002	0.294**	العدالة التنظيمية

جدول رقم (35) يوضح علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

إن بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة التنظيمية في التعاملات، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية يعتبر أمرا ضروريا في التنظيمات، وهي آلية مقبولة للتخلص

من الصراع السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة في المنظمة، حيث يبنى الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

فعندما يشعر الفرد بالعدالة داخل المنظمة يتحقق لديه التكامل والتوافق مع المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم على تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه الولاء التنظيمي، حيث يمر بعدة مراحل ابتداء من مرحلة التعيين في المنظمة، ثم مرحلة العمل والانجاز إلى أن يصل إلى مرحلة الثقة بالتنظيم.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي يساوي (0.294)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور الانضباط التنظيمي والدرجة الكلية لمحور العلاقات الاجتماعية محصور بين (0.009 / 0.544)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) في جميع العبارات أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالجزائر.

أكدت النتائج المنخفضة لأبعاد الولاء التنظيمي أنه بسبب تدهور قيمة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تطبيق القوانين بصفة متحيزة، أو في توزيع المهام على الإطارات والتي كثيرا ما كانت محل شكاوي واحتجاجات من طرف العمال، فمن الأمثلة الواضحة على ذلك طرح اشكالية تطبيق النظام الداخلي في الدخول والخروج على بعض العمال وعدم تطبيقه على الآخرين، حيث في مقابلة مع إطار إداري من وكالة غرداية صرح لنا أن تطبيق النظام الداخلي على الإطارات يتم بمحادثات وأن بعض العمال لا يحاسبون على الدخول والخروج في أي وقت أما البقية فيتابعون على أبسط الدقائق، كما أن حالة الاحتقان التي صاحبت تطبيق التصنيفات للعمال في الآونة الأخيرة حسب الاتفاق الجماعي (2016)، تؤكد غياب العدالة التنظيمية لدى فئات قيادية معتبرة في المؤسسة، مما نتج عنه رفع الكثير من التظلمات الجماعية والفردية إلى المديرية العامة ونقابة المؤسسة، حيث اطلعنا على تصنيف بعض الأفراد في المديرية الجهوية وتأكدنا أن التصنيف الذي يحوزونه لا يتناسب مع الشهادات التي بحوزتهم، كما أن الكثير من الإطارات انسحبت عبر السنوات بسبب شعورها بالمحاباة والانحياز في توزيع المناصب القيادية داخل المؤسسة، وتصريح زميلنا المهندس من وكالة سكيكدة بقي خالدا في أذهاننا حيث عبر عن حالة اللاعدالة في تسيير المسار الوظيفي بقوله "في CTC تدخل جندي وتخرج جندي".

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي.

و بذلك يمكن الإقرار أن الفرضية الثالثة و التي مفادها: " يرتبط الولاء التنظيمي للعاملين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة " مثبتة.

2. الإطار المرجعي للفعل التنظيمي:

إن ما سبق يؤكد أن الفعل، والفعل الاجتماعي بالدرجة الأولى ومن ثم الفعل التنظيمي كجزء من الفعل الاجتماعي، هي أفعال في بيئات اجتماعية، والبيئة الاجتماعية تختلف ومع ذلك هناك مشتركات تصل الفعل بتلك البيئات ومنها الدلالة أو المعنى وإدراك البعد الاجتماعي من الفعل والذي يجعله مختلفا عن غيره من السلوكات أي الصفة الاجتماعية له.

ولقد كان فيبر من بين من أكدوا على أنه ينبغي على الأشخاص بادئ الأمر أن يدخلوا في حسابهم سلوك الآخرين وكذلك حضور أو وجود الآخرين"، ومثال ذلك أن الشخص الشارد الذي يمضي بجانبك دون أن يراك، بسبب كونه مستغرقا بأفكاره كليا ربما يكون في حوار داخلي مع محاور غير مرئي، ولكن فعله هذا غير اجتماعي في الوسط المباشر الذي يحيط به، يجب إيقافه وهزه من كتفه حتى يعي وجودك ويدخل هذا الوجود في الحساب، إن صفة الفعل الاجتماعي في هذه الأمثلة جميعها، إما أن تكون محدودة للغاية وإما لا وجود لها إطلاقا لكون أحد الشخصين أو كلاهما يتصرفان دون أي اعتبار لفعل الآخر¹

إذن الفعل الانساني لا يجب أن يكون مركونا للصدفة والعشوائية بل مطلوب وضرورة أن يوضع الآخرون في الحساب، وأن يكون الفعل متناسبا مع رغبات وتطلعات المحيطين بحيث يبرهن الفرد الواحد من خلال فعله أنه قد فهم رغبات الآخرين.

بعد تحديد بعض مؤشرات الفعل ومؤثراته في تدرج يبدأ بتحديد الأهداف من الفعل و الاستطاعة أو الإرادة، و المعنى ثم إدراك ووضع الآخرين في الحساب يبقى في الأخير محدد آخر مهم وهو كيفية توجه الفعل أو وجهة الفعل أي كيف يتم تحديد بدائل الفعل إذ الفعل يستلزم بالضرورة الاختيار بين مختلف طرق السلوك الممكنة.

¹ - غي روشيه : مرجع سبق ذكره، ص 29 - 30

الاختيار بين النماذج المعقدة والمشعبة أو النماذج التفاضلية، و الاختيار بين النماذج يفترض الاختيار بين القيم، وأن الاختيار الأول يصدر عموماً من الاختيار الثاني، إن القرارات التي يأخذها الأفراد والجماعات لنوع من أنماط القيم، أمام مختلف النماذج الممكنة، إنما هي مستوحاة من القيم التي ينتسبون إليها، أو في كل الأحوال، فإن اختيارهم يعبر بصورة ملموسة عن انتماء واع، بشكل أو بآخر لنوع من أنماط القيم، و بالفعل فإن القرارات التي يجب أن تتخذ لا تبدو عموماً على صورة اختيار بين نموذج واحد هو المناسب و الملائم، و النماذج الأخرى غير الملائمة¹.

إذن الفعل بعد الاستطاعة والمقدرة عند الفاعل يواجه العديد من البدائل والمواقف وتتحدد إرادته في قدرته على الاختيار وتحديد ما يتناسب وتحديد غاياته، فالإرادة ترتبط بالقدرة على الاختيار والعكس أي الاختيار يتصل بوجود الإرادة، تفاعل الفرد مع مواقف الحياة الاجتماعية المختلفة ثلاثة مستويات: الأول وهو ما تفرضه طبيعة هذه المواقف من ضرورات للتفاعل معها، ومن ثم فإن مقدمات هذه المواقف تكون جبرية، والثاني هو مجموع اختيارات الإنسان وفق متطلبات هذه المواقف؛ فالإنسان يتفاعل معها بإرادته الحرة ويكون فعله اختيارياً، حيث أنه يواجه بدائل مختلفة من الأفعال في كل موقف وتتحدد غايات السلوك في الموقف باختيار واحد منها، من ثم كانت ضرورة الاختيار بين عدة إمكانات متعددة، بدائل لأوجه الفعل الواحد، و الثالث هو تنفيذ ما تم اختياره في نطاق الاستطاعة البشرية.

اختيار الممكّنات يتصل بعملية المفاضلة التي تحدد وجهة الفاعل وفعله، حيث تقوم القيم بهذا الفعل بتوجيه الأفعال إلى الوجهة المناسبة، لأنها في الأساس عملية اختيار وتفضيل، وقد أضاف غي روشيه في هذا السياق ما يسمى بالوجهة المعيارية للفعل، هذه الوجهة التي تؤطر الفعل وتحدده ضمن سياق محدد لا يتجاوز المتعارف عليه، "إذ كل سلوك انساني بإسناده ورجوعه إلى بنية من القواعد أو المعايير الجماعية، يأخذ له معنى ويكون منسجماً بنظر الفرد ذاته وكذلك بنظر الآخرين الذين يتحرك الفرد معهم أو في وسطهم"² أو القواعد الجماعية أو المشتركة التي يجب عليه أن يستلهم منها ويستجيب لها " إن الفعل الإنساني هو اجتماعي، ذلك لأنه ينضوي تحت بنية الفعل التي زودته بها المعايير أو القواعد الجماعية أو المشتركة التي يجب عليه أن يستلهم منها ويستجيب لها"³ ارتباط الفعل بالمعايير والقيم أكده

1 - المرجع نفسه، ص 98

2 - غي روشيه ، مرجع سبق ذكره، ص51

3 - المرجع نفسه ونفس الصفحة

العديد من الباحثين والمهتمين ومن بينهم **زنانكي** الذي أكد على "أن الأفعال تنتظم على أساس معايير والفعل الإنساني فعل واع و انتقائي، والقيم هي موضوعات الفعل الاجتماعي ولهذه القيم دلالتها الموجبة والسالبة، وتنتظم أغلب القيم في نسقات ثقافية"¹ من هنا كان الفعل يتضمن الرجوع إلى ثوابت تقطن لها عديد من العلماء وأعطوها تمثلات مختلفة فقد "أعطى دوركايم خاصية اجتماعية للفعل الإنساني، وذكر أن الفعل يخضع لقواعد أو طرق جمعية في السلوك والتفكير وفي الشعور، هذه الطرق خارجة عن الأشخاص ولها على تصرفاتهم وسلوكهم سلطة القسر"² بهذا المعنى يكون سلوك الأفراد في السياق الاجتماعي مقرونا بضوابط تحدد الاختيار والفعل والسلوك حسب المعنى السابق يسترشد في كل لحظة دون وعي بقواعد تكون دليلا للفعل وهي في ذلك " (قواعد في السلوك) اتبعناها حتى نعطي لفعالنا التوجهات والوجهات التي تتناسب مع الحضارة و الأوساط والجماعات حيث نحن مدعوون للعيش معهم".³

بارسونز أيضا كان له اهتمام بإسناد الفعل بالمرجعية المعيارية، حيث تنبه بارسونز لذلك حين الحديث عن **الإطار المرجعي للفعل** وهي "أداة تصورية استخدمها بارسونز لتحليل الأنساق الاجتماعية، وأنساق الشخصية، ويركز الإطار المرجعي للفعل على الفاعل من وجهة نظر قيمه وأهدافه، في مواقف محددة، وقد أكد بارسونز على ذلك حينما كان يتحدث عن فكرته في توجيه الفاعل نحو الموقف كجزء من نظريته العامة في النسق الاجتماعي"⁴.

كما أن بارسونز قدم ما أسماه "خيارات القيم" خيار يؤدي معنى المقدر أو الفعل في الاختيار بين شيئين أو أشياء عدة، وهو ما ينطبق بأحسن وجه على فكرة بارسونز ويلفت "بارسونز" انتباهنا إلى أن الفعل الإنساني يواجه من غير انقطاع ما يسميه بعدد معين من المآزق وعلى الفرد باستمرار أن يختار بين توجهات عدة للفعل متضاربة وغير متألفة صراحة، وهو يوضح بأنه من الممكن أن نحدد عدد هذه

1 - صلاح قنصوة ، مرجع سبق ذكره، ص86

2 - غي روشيه : مرجع سبق ذكره، ص48

3 - المرجع نفسه، ص49

4 - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص14

المآزق.¹ وفي هذا السياق يكون للفعل وجهة تحدها سوابق الفعل، هذه الوجهة التي تختلف من سياق اجتماعي إلى آخر.

تظهر القيم في هذا المحدد بشكل لافت إذ تلعب دورا بارزا من حيث توجيهها للأفعال الإنسانية، إذ "إن الفعل الذي توجهه القيم بناء على ذلك هو بالضرورة إتيان لشيء ما ورفض لشيء آخر، وهو حركة في اتجاه معين وابتعاد عن الاتجاه الآخر إنه قبول أو رفض، مما يتضح أن الازدواجية و التناقض كامنان في عالم القيم"².

وفي الحديث عن الدور المرجعي للقيمة يضيف غي روشيه تنبيها لارتباط القيم بالأفعال في هذا القول المهم وهو "إن القيم كمثل تحتاج باستمرار إلى أن تثبت بصورة محسوسة من قبل أي شيء آخر، وإن انتماء شخص أو جماعة إلى قيم معينة ينبغي أن يظهر من خلال سلوك يمكن ملاحظته، عندئذ تصبح النماذج تعابير رمزية للقيم، أو ربما استطعنا القول إن توافق السلوك الخارجي مع النماذج السائدة، يرمز إلى انتماء الفرد الداخلي إلى نوع من مراتب القيم، وإن الانتماء إلى القيم يرمز بدوره إلى الانتساب إلى مجتمع بعينه أو إلى جماعة معينة، وفي النتيجة فإن عالم النماذج والقيم يظهر لنا بمثابة عالم رمزي كبير، تتحرك فيه العناصر الاجتماعية الفاعلة و المجموعات و الجماعات و الحضارات، فليس إذا من المبالغة في شيء القول إن الفعل الاجتماعي غارق كلياً وباستمرار في الرمزية وإنه يعمد إلى الرموز بطرق متعددة وهو كذلك مدفوع ومصوغ في آن معا من قبل مختلف أنماط الرموز"³

القيم إذن تحتاج دائما إلى تثبيت واقعي ومحسوس ولذلك **فالفعل يصبح تعابير رمزية للقيم**، وهو يدل على الاختيار الواعي، كما أنه تعبير عن انتماء الفرد إلى نوع من مراتب القيم، كما ويمكن أن يكون للقيم درجات ثبات بوصفها قاعدة أو مقياس يدوم فترة طويلة من الزمن إذن للقيم علاقة وطيدة بالفعل، فالسلوك الظاهري أحد وجهي القيمة والوجه الآخر هو الإدراك الباطني إذ المضمون الاجتماعي للقيم هو التعبير عن مدى قدرة الإنسان على إخضاع سلوكه لمجموعة من المبادئ و التوجهات التي يحقق بها ذاته في الوجود وهي بتعبير آخر تفي قدرة الإنسان على تحويل القيم والمثل الخلقية من عالم الافكار والتصورات إلى عالم الأفعال و السلوك، ومن ثم فإن قيمة الإنسان من قيمة عمله وقيمة عمله تكون بالقدر الذي يقدم

¹ - غي روشيه : مرجع سبق ذكره ، ص51

² - حميد خروف وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص117

³ - المرجع نفسه، ص 106 - 107

به خدمة للآخرين، وهنا يكون الحضور القيمي من أجل تنشيط قدرات الفرد نحو العمل الإيجابي، الفعل يعبر عن أحكام القيمة الداخلية، وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة، وهذه هي وجهة القيم.

بالنظر إلى التماثل الذي يشغله الفعل الاجتماعي ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة في مختلف المستويات التي تشترك تنفيذ الفعل التنظيمي، فيكون بذلك للفعل التنظيمي عدة دلالات يرتبط كل منها بتحديد الهدف من الفعل، فكل الفئات العمالية معنية بممارسة الفعل، لا سيما فئة الإطارات الوسطى التي لها من الخبرة و القدرة على المبادرة والمناورة كي تمارس فعلا اجتماعيا تنظيميا لما لها من الإدراك والإحاطة بالأهداف والأطر التنظيمية بدقة.

فالبعد الاجتماعي للفعل التنظيمي، يتعدى الاهتمام بالفرد إلى الفاعلين التنظيميين ككل، إذ الفعل التنظيمي، لا يمكن تحقيقه إلا باجتماع أطراف مختلفة، ولذلك تم اختيار في دراستنا الفعالية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي، كأفعال تتم في السياق الاجتماعي.

وهذا ما يمكن أن نخلص إليه من خلال اطلاعنا على علاقة الارتباط بين أبعاد النسق القيمي و الفعل التنظيمي من خلال الجدول التالي:

قيمة sig	الفعل التنظيمي	المتغير التابع
0.000	0.797**	المتغير المستقل
0.000	0.827**	المشاركة في اتخاذ القرار
0.002	0.294**	الانضباط التنظيمي
0.000	0.891**	العدالة التنظيمية
0.000	0.891**	النسق القيمي

جدول رقم (36) يوضح علاقة الارتباط (Spearman) بين أبعاد النسق القيمي و الفعل التنظيمي.

عندنا دراستنا للجدول يتضح لنا أن معامل ارتباط (Spearman) بين متغيري الدراسة بلغ (0.891)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين النسق القيمي والفعل التنظيمي.

وهذا ما يؤيده الاتجاه السوسيولوجي في دراسة القيم بين العلماء من أن القيم لها أهمية كبيرة في تحديد وتوجيه السلوك الإنساني و ضبطه و أن للقيم طبيعة اجتماعية و هي مكون من مكونات البناء الاجتماعي تؤثر وتتأثر به، وعليه يمكن أن نخلص من خلال الأبعاد و المؤشرات أن العلاقات الارتباطية بين المتغيرين هي تجسيد امبريقي لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي تركز على أهمية سيولة المعلومات وفقا للتدرج التنظيمي للمستويات الإدارية، مما يضيف حالة من الانتظام وترسيخ ثقافة احترام التسلسل الهرمي للوظائف، بالإضافة إلى المركزية الشديدة والسلطة القهرية للفئات القيادية التي تضخمت لعدة سنوات مضت، مع عدم توضيح الأدوار المطلوبة والتضارب في القرارات الفردية غير المؤسسية كل هذا أدى إلى تكون ضغوط متواصلة على الإطارات العاملة الذين يميلون إلى " التميز " على حد تعبير بورديو كاستراتيجية اجتماعية لفئة لها خصوصياتها ومكانتها التي لا تريدها شبيهة بمكانة فئات أخرى، خاصة تلك التي تعتبرها لا تملك ما تمتلكه من "رأس مال رمزي" يعطيها الحق في المطالبة بمكانة خاصة، بحسب الدور المؤهلة له، ونعني هنا "التأطير" والتي تريده دورا خاصا بها لأنها تمتلك الإمكانيات والمؤهلات التي تفتقده كل الفئات الأخرى¹.

كما عليهم أن يربطوا علاقتهم بالعمل و نظرتهم له لا بالدور الوظيفي الاقتصادي الذي هو مطلب أساسي و رئيسي للنسق الاجتماعي في المنظمة الاقتصادية من أجل تحقيق التفاهم و التكيف في محاولة تحقيق تطوير نوعي للمنظمة كنسق فرعي ضمن النسق العام للمؤسسة وتحسين المخرجات المطلوبة في سوق العمل مع السعي لتحقيق المنظمة لأهدافها ضمن التكيف المطلوب مع متطلبات البيئة الخارجية لكسب ثقة المتعاملين.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن النسق القيمي في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالجزائر يقوم بتوجيه الفعل التنظيمي وفق علاقة ارتباطية قوية وموجبة.

¹ - حسان مراني: مرجع سبق ذكره، ص 199

III. نتائج الدراسة:

من خلال المعالجة النظرية و الإمبريقية لموضوع دراستنا الذي يدور حول النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، حيث قمنا بكشف واقع النسق القيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع استخلاص منظومة القيم التي تحكم نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية بين أعضائها ومن ثم علاقته بتوجيه بعض الأفعال التنظيمية، وعليه توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تتمحور على شكل نتائج نظرية وأخرى عملية بالإضافة إلى نتائج في ظل النظرية السوسولوجية:

1. النتائج النظرية:

- ثقافة المؤسسة هي عامل للهوية والانتماء الاجتماعي، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فثقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية وانتماء اجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة اجتماعية تحظى بالاحترام والتقدير خارج المؤسسة، حتى يصرح العامل في المؤسسة "يعرفونني كعامل في مؤسسة الرقابة، وهذا يشكل جزء من هويتي"
- القيم المركزية في أي تنظيم ينبغي أن تكون واضحة ويسعى جميع الفاعلون على تعزيزها وتميئتها في إطار نسق قيمي يميزها.
- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار قيمة أساسية في رفع المعنويات خاصة بالنسبة لفئة الإطارات.
- تتبنى المؤسسة نسقها القيمي انطلاقاً من الثقافة التي تمكنها من التميز والنجاح، وهذا ما أكدت عليه دراسة Tom Peters et Robert Waterman التي نشرت تحت عنوان " In search of Excellence" أي "البحث عن الامتياز"، حيث لفتوا انتباهها كغيرها حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، أما النتائج التي توصلوا إليها، فهي تحديد المتغيرات الثمانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي:
 - تفضيل الفعل والتصرف
 - تثمين الاستقلالية والإبداع
 - تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية
 - المزج بين الليونة والصرامة

- البقاء في إنصات دائم للزبون
- ربط الإنتاجية بتحفيز العمال
- الاحتفاظ دائما بهيكل بسيطة
- التمسك فقط بما نستطيع فعله

➤ لفنت بعض النظريات السوسولوجية الانتباه إلى أهمية التخطيط الأخلاقي و القيمي من أجل تطوير المنظمة وتقدمها لأنه لا يختلف عن التخطيط الاقتصادي والسياسي والمالي والتعليمي بل يعتبر الأهم لأنه هو الموجه إلى بقية الأفعال والنشاطات الأخرى.

➤ إذا كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية، وبالتالي المحافظة على بقائها وديمومتها، فإنها لا بد عليها أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة، التي تعمل على تحقيق الاندماج والتكامل الداخلي بين الأعضاء، فالنسق القيمي يعتبر كعامل للاندماج الداخلي الذي يهدف إلى توحيد وتجنيب الأفراد حول أهداف مشتركة.

➤ معاناة المؤسسات الجزائرية من ضعف التسيير لفترة طويلة يحتم عليها القيام بإصلاحات جذرية وذلك بالبحث عن أساليب التسيير التي توصلت إليها النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة وفي ممارسة وظائفها، و من أحدث ما توصلت إليه الدراسات الحديثة وطبقته المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة وتوجت بالنجاح، الإدارة بالقيم، فنظرا لأهمية الجوانب الأخلاقية في الإدارة، فإن الكثير من تلك المنظمات وضعت لنفسها دستورا أخلاقيا ومنظومة قيمية ولوائح تحدد تلك الأخلاقيات والقيم، وهي لا تتهاون مع العاملين الذين لا يحترمون هذه اللوائح.

➤ إن اختيار المشرفين في المسؤوليات المختلفة يجب أن يكون على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية يجعل منهم مصدرا قويا لتعزيز مكانة وسمعة المؤسسة، وكذا اصدار موثيق ومدونات أخلاقية تكون مرشدا وموجها لقرارات المشرفين وسلوك العاملين، مع تدريبهم عليها ليكونوا قوة داعمة لهذه القيم والأخلاقيات، على أن يكون بشكل منبثق من ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه وقيمه وانتماءاته الحضارية.

➤ أن القيادة ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية حركية تسند إلى مرجعية أساسية وهي نسق القيم التي هي عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي من طرف المسؤول التنظيمي.

➤ القائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية مع القدرة والكفاءة على دفع الجماعة وجعل المبدعين قادرين على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمة.

➤ من خلال هذه الدراسة وجدنا أن القيادة قد تكون رسمية تصنفها العلاقات الوظيفية وقد تكون غير رسمية في إطار التجمعات غير الرسمية، فقد يكون العامل قائدا دون أن تسند له مسؤوليات في التنظيم ومع ذلك يقوم بدوره القيادي في إطار التنظيم غير الرسمي.

➤ لا يتم الاعتراف بالمواصفات الشخصية وسجل الإنجازات من قبل المؤسسة، وهذا ما يسميه B.Raven et J.J.French في تصنيفهما لأنماط السلطة، بسلطة الخبرة *Pouvoir de l'expertise*، أي أنه لا ينظر لكفاءة الفرد في اتخاذ القرار بل ينظر إلى السلم الهرمي، فسلطة المنصب الرسمي أعلى من سلطة الخبرة.

➤ في علم الاجتماع رؤيتان أساسيتان، على الأقل، يمكن أن ننظر من خلالهما للهوية، الأولى تميل إلى اعتبارها نتيجة للتنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الفرد من خلال مساهمة وتأثير المؤسسات القائمة، والثانية تعتبر الهوية ناتجة عن الموقع الذي يتواجد فيه الفرد أو الجماعة كفاعل اجتماعي تتحدد هويته بمدى قدرته على فرض وجوده و إرغام الآخرين على الاعتراف به وبمصالحه في إطار نسق علاقات السلطة القائم المشكل لطبيعة البناء الاجتماعي السائد.

➤ للخروج بمنظور ناجح للتنظيم والتسيير انطلاقا من الواقع المحلي، من خلال موروثنا الثقافي ونسقنا القيمي الذي أرسى قواعده العلامة ابن خلدون، وسار على منواله الكثير من الدارسين.

و يتأتى ذلك بمحاولة البحث والتمركز حول النقاط التالية:¹

- نظرة الفرد الجزائري للعمل
- الطريقة الفضلى التي يستجيب بها العمال لأوامر المسؤولين

¹ - غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 97

- العوامل التي يمكن استغلالها لتحفيز العمال على العمل والزيادة في البذل والعطاء
- تنظيم الأجور وحجمها ووقت دفعها
- كيفية إيجاد علاقة سليمة للتعاون والتكامل بين العامل والمشرف
- طرق تنظيم دوائر العمل والإدارات وطبيعة العلاقات بين أعضائها

تعتبر هذه المبادئ أهم المحاور التي يمكن التطرق إليها بموضوعية وعمق التفكير في صياغتها في صورة توجيهات ونظريات وقوانين وبطرق يمكن تطبيقها في الواقع العملي، من أجل رفع فعالية التنظيمات على المستوى المحلي.

- فئة الإطار يتشكلون من مجموعات متعددة، من بينها الجامعيون الذين يميلون إلى " التميز" على حد تعبير بورديو (Bourdieu) كاستراتيجية اجتماعية لفئة لها خصوصياتها ومكانتها التي لا تريدها شبيهة بمكانة فئات أخرى، خاصة تلك التي تعتبرها لا تملك ما تمتلكه من " رأسمال رمزي" يعطيها الحق في المطالبة بمكانة خاصة، بحسب الدور المؤهلة له، ونعني هنا " التأطير" والتي تريده دورا خاصا بها لأنها تمتلك الإمكانيات والمؤهلات التي تفتقده كل الفئات الأخرى.
- أن المستويات المختلفة في التنظيم تلتف حول أنساق من القيم، بحيث لا يمكن فهم واستكشاف قيمة معينة بمعزل عن القيم الأخرى.
- يعتمد تثبيت النسق القيمي للمنظمة على البناء الممنهج للثقافة التنظيمية، بإشراك أغلب أعضائها في تدعيم تماسك نظامها القيمي.
- توجيه الاهتمام لفهم الخصائص السوسيو ثقافية للمجتمعات المحلية التي تنطبع على المنظمة.
- يعتبر النسق القيمي للأفراد داخل المنظمة نتيجة طبيعية لعملية التنشئة الاجتماعية التي اكتسبها.
- الإطار الكلي للثقافة المجتمعية يتبلور بوضوح على مستوى المنظمة، منتجا ثقافة تنظيمية، والتي تعتبر الطاقة الدافعة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، لأن كل التفاعلات داخل المنظمات تحدث من خلال الخصائص الثقافية للأفراد، وما تولده لديهم من قيم واتجاهات ومعتقدات تحدد سلوكياتهم داخل المنظمة.
- تمكين الأفراد من التطبيع الاجتماعي داخل المنظمة باعتمادها على سياسات تدريبية داعمة، حيث أن القيم ليست مطلقة أو ثابتة بل قابلة إلى التغيير والتطور والتفاعل المستمر بين الفرد وبيئته.

- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتعتبر الثقافة قوية، عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها ويبتغون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة قادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن وجهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر أخر فى حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

2. النتائج العملية:

- كشفت المعطيات الإمبريقية المجمعّة أن النسق القيمي في التنظيم محل الدراسة يرتكز على قيم المدخل الكلاسيكي للإدارة بما فيه من قيم مركزية تتأسس على الترشيد، الضبط والنظرة الميكانيكية للعمل، فالمؤسسة محل الدراسة رغم أنها مستقلة في التسيير إلا أن أنماط العملية الإدارية والممارسات الموروثة في المؤسسة الجزائرية جد متسقة بالنظر للنسق العام، في تبني صريح للافتراض التاييلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون والذين ينفذون.
- الثقافة المتبناة من طرف الفئات القيادية داخل المؤسسة تحكمها مجموعة من القيم تتمثل في:
 - مركزية السلطات وعدم المرونة
 - تجنب تحمل المسؤولية والخوف من الخطأ
 - ضعف العلاقات الهرمية
 - ركود في الرفع من القدرات والكفاءات الفردية والجماعية
 - غياب الثقة بين أعضاء المؤسسة

- الحذر والمراقبة عن قرب.

- عدم الأخذ بمبادرات ومساهمات العمال

- عدم الاعتراف والتقدير للكفاءات

➤ لنثنين عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة وتوجيه الاطارات الوسطى نحو الفعالية

التنظيمية لا بد من تفعيل الأساليب المساعدة المرافقة للعملية والتي نذكر منها:

▪ مناقشة خطط التطوير التنظيمي مع ممثلي العمال

▪ تفعيل دور اللجان المتساوية الاعضاء

▪ اللقاءات الدورية مع الشريك الاجتماعي

▪ قبول المقترحات الجادة المقدمة من طرف النقابة

▪ اشراك ممثلي العمال في حل الاشكاليات العالقة

▪ توفير الوسائل اللازمة لممارسة العمل النقابي

▪ العمل على تكوين ممثلي العمال

➤ إن مؤسسة الرقابة التقنية تعتمد على استخراج زبدة القدرات الذهنية للمهندس وهذه لا يمكن

السيطرة عليها بمنظومة قيمية تسلطية، بل تحتاج إلى نوع من الاهتمام الخاص بأصحاب هذه

القدرات من أجل استثمار كل ما يمكن أن يشكل عنصرا من عناصر "الرأس المال الرمزي" الذي

يجسد دور الإطار في المؤسسة الحديثة.

➤ تظهر القيم التنظيمية التي تسود المنظمة بوضوح في سياساتها وإجراءاتها ونظمها وبرامجها

الإدارية المطبقة بل وحتى في ممارستها اليومية، وهذا ما بدا واضحا من خلال تتبعنا للممارسات

المتعددة عبر مختلف المستويات التنظيمية في التنظيم محل الدراسة، من خلال النظام الداخلي

والتعليمات المكتوبة و القرارات المتخذة بناء على التعليمات الشفوية.

➤ أهم عنصر في نقل القيم الاعتبارية للمؤسسة يتمثل في مدير الوكالة فينبغي تركيز الاختيار لهذه

الفئة، وتبني ذلك من طرف الإدارة العليا، لأنه الكفيل بتنمية العلاقات الاجتماعية والمحافظة

على انسجام فريق العمل في الوكالة.

➤ من خلال ملامستنا للواقع المعاش داخل المؤسسة لاحظنا في الآونة الأخيرة إرادة قوية في

إحداث تغيير في الفكر الإداري والتنظيمي لدى الفئات القيادية و هذا ما واكبه تحولات ثقافية

ومهنية لقوة العمل نتج عنه تحولات في توجهات العاملين ومن ثمة نشوء مناخ تنظيمي جديد

أصبح محسوسا لدى العمال ليسبق في وجوده التحول في التوجهات القيمية نحو العمل لدى أفراد التنظيم.

➤ كما كشفت معطيات الدراسة أن **المناخ التنظيمي**¹ يشهد تحسنا تدريجيا تمهيدا لتغير النسق القيمي الذي تعزم الإدارة العامة الحالية على تحسين دور المشاركة في اتخاذ القرار وتثبيت قيم العدالة التنظيمية مع الاعتراف بقدرات الإطارات وأدوارهم داخل التنظيم، وظهر ذلك جليا في بنود الاتفاقية الجماعية الممضاة مؤخرا بمناسبة عيد العمال 01 ماي 2019.

➤ لوحظ منح مناصب تأطير مهمة لغير الجامعيين في المؤسسة، وهذا لا يعود فقط إلى قلة حاملي الشهادات العليا، بقدر ما هو فعل استراتيجي رهانه إضعاف هذه الفئة، والحد من فرص بروزها بشكل قوي، والتي بإمكانها القيام بأدوار ريادية وتأطيريه على مسرح الحياة الاجتماعية العامة، والتأثير على تصورات المجتمع وطرق تنظيمه وتسييره.

➤ على الرغم من أن الآليات المتبعة لتقييم أداء العامل جعلت من أجل زيادة التحفيز وترقية الأداء إلا أن الواقع الإمبريقي أثبت غير ذلك حيث بينت النتائج أن كثيرا من النزاعات الفردية والجماعية كان سببها منظومة تقييم الأداء التي وضعت دون الرجوع إلى الشريك الاجتماعي، من خلال نقطة التقييم المتغيرة من شهر إلى آخر بوتيرة غير مبررة و لا مؤسسة يؤكد العمال النمط الاستغلالي والتسلطي المنتهج لتقييم الأداء على غرار المدرسة الكلاسيكية، حيث يتم التركيز مثلا عند المهندسين على الجانب الكمي من المخرجات (التقارير) و متابعة الورشات مع إهمال الجانب الكيفي أو قيمة المشروع وكبر حجمه كما أنه لم يدخل في الحساب مداخل المؤسسة.

➤ يرتبط النسق القيمي بعلاقة طردية وقوية مع الفعل التنظيمي أي أنه كلما اتجه النسق القيمي إلى مستويات سلبية كلما اضطرب الفعل التنظيمي في المؤسسة فتبدأ فكرة التفكير في الانسحاب لدى الإطارات العاملة للانتقال إلى مؤسسة أخرى أين يشعر بالأمان الوظيفي، وهذا ما عايشناه في مؤسستنا في عدة مراحل.

➤ كشفت المعطيات الإمبريكية للدراسة عن صعوبة وضع معايير موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير

¹ - أنظر التقارير الميدانية المنجزة خلال سنتي 2018 و 2019

- الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ، ولذلك تم تدارك هذا الأمر بمبادرة من ممثلي العمال ليصبح التقييم بالأهداف المسطرة وفق التقييم الجماعي والفردى (PRI-PRC).
- تنص قوانين المؤسسة أن تقييم الأداء الفردى يكون من طرف المسؤول المباشر ثم تدعم برأي المسؤول الأول في المؤسسة، إلا أن واقع الحال يثبت أن العملية أصبحت محتكرة عند المسؤول الأول وبذلك ألغى دور المسؤول المباشر الذي هو أعلم بكفاءة أداء الأفراد، مما يؤثر على الفرد المنضبط والمتقاني، وهذا يبرر كثرة الاحتجاج على نقطة تقييم الأداء من طرف العمال، وبالرجوع دائما إلى نوعية الأنماط السلطوية والشخصانية التي يراد لها أن تهيمن من خلال واقع إداري موروث لا يقيم للمنطلقات العقلانية في التسيير أي اعتبار.
- كما كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة أنه توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي مما يعني أنه كلما قلت العدالة التنظيمية على مستوى الإجراءات أو المكافآت ضعف ولاء الأفراد للمؤسسة فالحوافز و الأجور غير العادلة وغير المرضية تولد شعورا لدى الموظفين بالإحباط.
- **قيادة التغيير بالمؤسسة:** إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمؤسسة فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة تنظيمية تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.
- إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومن ورائها الإدارة العامة تتصل من مسؤولياتها في إشراك المعنيين في تنمية مساهمهم الوظيفي وتعامل الكم الهائل من الإطارات (المهندسين) الذين يشكلون أعمدة المؤسسة بنوع من الاستخفاف (وكيل سلبي) أو أنهم آلات إنتاج، حيث لا تقوم بتعزيز المسؤولية على التكوين لديهم، وتوفير التغذية الراجعة، كما تؤكد من يوم إلى آخر أن هناك تباين بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ذات الصلة، حيث أثبتت الملاحظات العينية من طرف الباحث أن إدارة الموارد البشرية تنظم دورات تكوينية للمهندسين في التخصص وتسخر الكثير من الامكانيات لذلك إلا أنها لا تحسن التواصل مع المعنيين من أجل شرح الأهداف وتحميلهم لمسؤولية تطوير مهمة المراقبة، مما يخالف امبريقيا معطيات مدرسة الإدارة بالأهداف والتي تنطلق من التوافق الحاصل بين اندماج الأهداف الفردية ضمن الأهداف الجماعية.

- إن لطبيعة الوظيفة (المراقبة التقنية للبناء) والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة المبنية على الشخصية الدور البارز في نوعية النسق القيمي السائد ومنه تأثيره على بعض الأفعال التنظيمية، وذلك من خلال الطبيعة التسلطية للفئات القيادية و تصرفات بعض المسؤولين أثناء تأدية المهام، أو عند وقوع بعض الأخطاء الهندسية مما يجعل المناخ العام للمؤسسة سلبيا مثيرا للإحباط، وهذا يؤدي إلى عدم نجاعة القرارات الإدارية وما تقتضيه من انخفاض الروح المعنوية.
- أوضحت النتائج أن المؤسسة رغم أنها مؤسسة إطارات إلا أن النسق القيمي الموروث داخل المنظمة لا يتماشى مع المستوى التعليمي بسبب ضعف المستوى العام للقيادات المشرفة (Les Managers) في إدراك هوية الإطار في المنظمة، و لأن المسؤولين في المؤسسة يختارون من بين المهندسين الذين لهم من المنطلقات التقنية ما يؤثر على تصرفاتهم اتجاه العلاقات الاجتماعية مع الأفراد فيكرسون عن غير قصد منهم المنطلقات التaylorية في علاقات العمل في إهمال واضح لأساليب الإدارة الحديثة، وهذا ما يلاحظ جليا من خلال النزيف العام للإطارات بالمؤسسة وفقدانها للكثير من المهندسين المتمرسين في عدة تخصصات عبر مراحل من الزمن.
- ثمة قواعد معيارية مستمدة من القوانين المنظمة بعلاقات العمل كالاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي واللوائح المنظمة للعمل، ترسم النسق القيمي المعتمد من طرف الفئات القيادية وتبرز ملامح العمل من خلال أداء العاملين، ومع ذلك تنمو المعايير غير الرسمية المستمدة من الثقافة العامة في بيئة العمل.

3. الدراسة الراهنة والنظرية السوسيولوجية:

تعتمد النظرية السوسيولوجية طروحات متشعبة ومتباينة ، هذا ما انتهينا إلى عرضه في الفصول النظرية السابقة، وتوضيحا لذلك فقد أشرنا في البداية إلى أهمية البحث على مستوى النظرية السوسيولوجية المعاصرة بشكل عام، وانتهينا إلى محاولة لتصنيف تموقع الاتجاهات النظرية أخدين بعين الاعتبار مدى خدمة كل اتجاه لأغراض البحث ، وكان ذلك على أصعدة متعددة:

- على صعيد نطاق التفسير من حيث الشمولية والتركيز
- على صعيد ملامسة التفسيرات لمحاور معينة في الدراسة
- على صعيد التزود بكم مفاهيمي قادر على فهم وتغطية جزئيات الدراسة الراهنة

وبناء على ذلك تم التطرق إلى المداخل النظرية، حيث انتهى التفسير المقدم من قبل البنائية الوظيفية إلى دراسة ميكانيزمات الدفاع والتوافق والضبط التي تستهدف توافق الفاعل داخل بناء معين هو البناء أو النسق النظامي دون العناية بدراسة ميكانيزمات التغيير، والنسق هو الأساس المرجعي الذي اختاره "بارسونز" T. Parsons ليقوم من خلاله، احتمالات الانحراف في الأنساق الفرعية، و في ذات الوقت لهذا النسق ميكانيزمات ضبط قادرة على تقويم الانحراف ومواجهته وهذا حفاظا على الاستقرار والتناغم¹،

حيث ساهم بارسونز بنظريته المفسرة للقيم إسهاما إيجابيا في إبراز دور القيم في بناء النظرية السوسيولوجية والفعل الاجتماعي، والإفادة المحصلة من هذا التحليل الخاص بالبنائية الوظيفية أمكن لنا من الكشف عن آليات الضبط وطبيعتها التي تعمل على دعم الانسجام داخل مؤسسة الرقابة التقنية بالجزائر في المرحلة الراهنة.

ولقد ذهب " ألكس أنكلز " الذي يعتبر تلميذ لبارسونز في كتابه " ما هو علم الاجتماع " إلى أن مفهوم القيمة في علم الاجتماع يحتل نفس الدرجة التي يحتلها مفهوم النظام أو النسق الاجتماعي بحيث نجد جميع الأفراد وسائر الجماعات في مختلف الثقافات والمجتمعات يتبعون عددا من أنماط السلوك حسب القيم الموجودة في هذه المجتمعات و الثقافات.

و إذا تتبعنا بإيجاز المداخل الإمبريقية، رغم الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، واختلاف الفترة التاريخية، وعلى غرار تطرق تايلور لمفاهيم كارتباط معدل الإنتاج بمقدار النشاط ومبلغ الإجهاد العضلي والتكلفة أو الأجور على أساس قدرات الفرد وليس حسب الوظيفة، إلا أن الاستفادة كانت على صعيد تسليط الضوء على جزئيات أفادتنا كثيرا خاصة في تحليل سيرورة النسق القيمي الذي واكب تطور مؤسسة الرقابة التقنية للبناء في عدة مراحل تاريخية، استجابة لتغير المنظومة التشريعية والاجتماعية للبلاد، حيث يجرنا ذلك لحركة العلاقات الإنسانية مع رائدها التون مايو في محاولته استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل: الروح المعنوية، وتماسك الجماعة، بالإضافة إلى النظرية الموقفية **دوقلاس ماك غريغور Do. Mac Gregor** من خلال الإدارة العملية والقيادة أي البحث عن الطريقة الصحيحة والمثلى لقيادة الأفراد في المؤسسة بنجاح وفعالية، وبالنظر لمجتمع الدراسة الذي يعنى بفئة الإطارات فإن نماذج الأفعال المقترحة لها دلالات ملامسة لهوية هذه الفئة كما يصنفها ر. سانسوليو

¹ - رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، 2010

(R. Sainsaulieu)، فمن خلال المعاشية الميدانية أدركنا وعي الإطارات بالدور الأساسي الذي

يميزهم، إلا أنهم يتأسفون لعدم قدرتهم على أداء ذلك الدور مما زاد في شعورهم بأزمة الهوية.

كما اعتبر سانسوليو المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية، فهي تساهم كذلك في بناء هويات مهنية وثقافية، من خلال أبحاثه على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين واكتساب معايير وطقوس وقيم وقواعد جديدة للعمل، فهو يرى أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة وليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية انتماء جماعية للمؤسسة، وتمثلات ومعايير وقيم وقواعد صادرة عن المؤسسة ومستتبطة من قبل جميع أعضائها.

فالاعتماد على الثقافة يعفي المنظمة من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من أجل تأطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة على اعتقاد أن الأطر الرسمية والقانونية قادرة على ضمان السير الفعال للمنظمة، لكن الشواهد الميدانية تثبت أن التسيير البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي وعليه يجب الاعتماد على أطر أخرى ثقافية تقوم بوظيفة تحقيق الضبط الاجتماعي.

أثبتنا من خلال هذه الدراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعل التنظيمي على اختلاف محدداته وأبعاده، وهو ما وقفنا عنده في بعض الجزئيات التحليلية عند عمال المؤسسة من خلال التطرق للمشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرها على رفع معنويات الإطارات داخل التنظيم، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي هي انعكاس للمناخ التنظيمي الذي يصنع الانسجام في الوحدات الدنيا للمؤسسة، واتضح أن الإطارات الوسطى على دراية ووعي اجتماعي كبيرين لما يراد أن يفرض عليهم من قبل الهيئات القيادية، وهو ما انعكس إيجابيا على الروح المعنوية السائدة بين العمال فيما بينهم، مما جعلهم يحققون مكاسب معنوية ومادية مهمة من مرحلة إلى أخرى في ظل المساحات المتاحة.

4. الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات والنماذج القيمية التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في التنظيم محل الدراسة للعمل على إيجاد نسق قيمى إيجابى محفز وموجه للأفعال التنظيمية داخل المؤسسة وهي:

✓ إعطاء الاهتمام للقيم المركزية التي تطبع التنظيم محل الدراسة لسيما المشاركة في اتخاذ القرار،

الانضباط التنظيمي، والعدالة التنظيمية؛

- ✓ الحرص على إيجاد نماذج قيادية التي ستصبح مع مرور الوقت تعابير رمزية لثقافة وقيم المؤسسة؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بمسئولياتهم اتجاه نشر ثقافة المؤسسة وبناء النسق القيمي وفق المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتميمته؛
- ✓ ضرورة إرساء القيم الإيجابية في العمل والتأسيس لأخلاقياته من طرف الإدارة العليا، باعتبارها المسؤولة على تبني السلوك التنظيمي الإيجابي لجميع العاملين والمحافظة عليه، فمن خلال سلوك القادة تتشكل انطباعات الأفراد ومواقفهم داخل المؤسسة مغذية بذلك قيم العمل لديهم؛
- ✓ توضيح القيم المرجعية الخاصة بالمؤسسة ، والعمل على تلقينها للأعضاء على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة؛
- ✓ هناك حاجة دائمة إلى تدعيم المعايير والقيم بالعمل على توافر آليات تسهم في تدفقها باستمرار، لامتنال الأفراد لها وإعلاء قيم العمل؛
- ✓ وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز؛
- ✓ وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيدا عن المحسوبية؛
- ✓ تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في تجنب النزاعات؛
- ✓ وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها؛
- ✓ محاولة الابتعاد عن تقييم العمل بالأسلوب الآلي (الحركة و الزمن) واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تليق بالمؤسسة؛
- ✓ وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل جدا في تحسين العلاقات الإنسانية؛
- ✓ الاستفادة أكثر من نتائج التقييم إضافة إلى التكوين والتطوير الفردي المستمر في بناء الأساسات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين مسار وظيفي لكل عامل في المؤسسة؛
- ✓ اعتماد ثقافة الحوار مع الشريك الاجتماعي وتمثين دوره في اتخاذ القرارات باستعمال الوسائل الواقعية واللازمة للمشاركة خاصة وأن المؤسسة هي مؤسسة إطارات؛
- ✓ الاستعانة بممثلي العمال من أجل تبليغ الرسائل وتوضيح رؤية الإدارة العامة اتجاه الموارد البشرية؛

- ✓ إعطاء مدير الوكالة دورًا وظيفيًا أكبر لكي يمكنه من الإسهام به في عملية التغيير التنظيمي، على أن يتم تزويده بالمهارات اللازمة والصلاحيات والمعلومات لتطوير زملائه؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بصفقتها حاضنة للقيم السائدة؛
- ✓ اهتمام المنظمة بتوضيح شخصيتها التي تميزها عن غيرها وتوجه عملها؛
- ✓ التزام الفئات القيادية بممارسات إدارية داعمة للنسق القيمي المعتمد من طرف المؤسسة.

5. مقترحات لبحوث مستقبلية:

- يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية، وهي:
- الأساليب القيادية وأثرها في تغيير النسق القيمي داخل المنظمة؛
 - ممارسات السلطة التنظيمية لدى فئة الإطارات.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل استخلاص النتائج ومناقشتها بناء على التحليل المنهجي لإجابات عينة الدراسة، بالإضافة إلى استعمال مختلف الأدوات المكملة في رصد المعلومات والإحاطة بالمعاني السياقية من واقع الدراسة، خاصة منها الملاحظة العينية، لميدان الدراسة والتواصل الآني مع المتدخلين في المؤسسة، على اختلاف المستويات التنظيمية، كما أننا استندنا على التراث النظري المتمثل في الدراسات السابقة في تحليل البيانات الإمبريقية، المستوحاة من المعالجات الإحصائية لإجابات عينة الدراسة، والتي تمكنا من خلالها من فحص العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة، مع اختبار فرضيات الدراسة، والإقرار بتحققها على واقع المؤسسة، لتأكيد العلاقة الارتباطية القوية بين النسق القيمي والفعل التنظيمي داخل المؤسسة.

بإثبات العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة و مناقشة مختلف النتائج اعتمادا على التراث المعرفي السوسيولوجي، يمكن أن نتحقق من أننا قدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي يمكن أن تكون منطلقا عمليا لتأهيل المؤسسة الجزائرية للاضطلاع بمهامها المنوط بها اعتمادا على النموذج السوسيوثقافي المحلي.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر هذه الدراسة بمثابة محاولة امبريقية لتوضيح العلاقة القائمة بين منظومة القيم المتبناة من طرف الفئات القيادية والأفعال التنظيمية المختلفة، من كون التنظيم حقل خصب للكشف عن القيم وتشكل الأفعال التنظيمية، فتبني الإدارة العليا لنمط قيادي معين ناتج عن نسق قيمي يتمحور حولها المنتسبون للتنظيم حيث يؤدي إلى توجيه أفعالهم وفق الرؤية المنسجمة التي نشأت من أجلها المؤسسة، وهذا موفر للجهود ويعتبر من المداخل الحديثة في تسيير المؤسسة إذ أن الإدارة بالقيم المستندة إلى ثقافة قوية تجبر أعضاء التنظيم على الاصطباغ بمنطلقاتها المرتبطة مع المجتمع الانساني والمجموعات البشرية المكونة، لأن الثقافة بمضامينها تعطي لأفرادها الهوية والانتماء المشترك انطلاقا من استراتيجيتهم واقتناعهم بهذه المعاني المشتركة، وإنتاج الأدوات والطرق والمناهج التي تكون مقبولة من طرف أغلبية الأعضاء، كما حاولنا استكشاف النسق القيمي في التنظيم محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، و التعرف على بعض القيم التنظيمية المتبناة من طرف الفئات القيادية ومدى تأثيرها على فئة الإطارات.

بعد استنطاقنا لواقع التنظيم محل الدراسة اتضح لنا كيف أن المؤسسة أصبحت تشكل مكانا للظهور المعايير والقيم انطلاقا من نسقها أو البناء الاجتماعي وانطلاقا من الضغوطات الداخلية والخارجية التي تجعلها في بحث دائم عن الإجابات لها، ومن هنا يتبين لنا الكيفية التي تقم عملية التواصل بين المجال الثقافي والحقل التنظيمي لنشوء المعايير والقيم وتحويلها إلى قواعد تنظيمية من أجل تحديد وتوجيه الفعل الجماعي داخل المنظمة وتثبيت العقلنة المشتركة، كما أسفرت الدراسة التتبعية للنسق القيمي داخل المؤسسة من خلال أبعاد الدراسة، أن هناك تغير إيجابي في تبني الفئات القيادية لقيم المشاركة والعدالة الاجتماعية مع التخفيف من حدة الإجراءات الانضباطية الصارمة التي أثبت الواقع محدوديتها لأنها تترك دائما بقصد أو بدون قصد مجالا للحرية والاستقلالية للأفراد، لأن الأفعال ليست إجابة آلية لعوائق التنظيم بل هي وليدة استراتيجية فردية وجماعية ومحصلة تفاعل لعدة عوامل.

تمكنا في هذه الدراسة من استخلاص النتائج ومناقشتها بناء على التحليل المنهجي لإجابات عينة الدراسة واستعمال مختلف الأدوات المكملة في رصد المعلومات والإحاطة بالمعاني السياقية، لإثبات العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة و مناقشة مختلف النتائج اعتمادا على التراث المعرفي السوسيولوجي، حيث تم ترجمة البيانات والملاحظات إلى حقائق سوسيولوجية، قصد التنبيه إلى العلاقة القائمة بين القيم والفعل داخل التنظيمات واقعيًا، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك فئة الإطارات وطموحاتها وتوجيهها التوجيه الأمثل، مع ضرورة استثمار النماذج القيمية المحلية الموافقة للشخصية القاعدية للثقافة الجزائرية والتجربة السوسيو تاريخية لتنمية المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم

أ- المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور جمال الدين أبي الفضل: لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، عمان، 2003.
2. إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، اسطنبول، 2004.
3. بن هادية علي وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية، للكتاب الجزائر، 1991.
4. حجاب محمد منير: المعجم الإعلاني، دار الفجر، مصر، 2004.
5. صليبا جميل: المعجم الفلسفي، ج2، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، 1994.
6. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006.
7. فيرموفا ناتاليا وسلوم توفيق: معجم العلوم الاجتماعية، ط 1، دار التقدم، موسكو، 1992.

ب- الكتب:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

1. أبو شكري فايزة: القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. أبو النيل السيد محمد: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985.
3. أبوعلام محمود رجاء: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة 6، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2011.
4. آرون ريمون: المجتمع الصناعي، ترجمة و تحقيق: فكتور باسيل، دار عويدات للنشر والطباعة، لبنان، 1983.
5. إبراهيم عبد الله: الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع، المركز الثقافي العربي، مصر، 2010.
6. ابن خلدون عبد الرحمان: المقدمة، دار يعرب للدراسات والنشر، القاهرة، 2004.
7. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 2010.
8. بوفلجة غياث: القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003.
9. بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب لنشر و التوزيع، 1998.
10. بورديو بيار: أسئلة علم الاجتماع، ترجمة عبد الجليل كور، دار توبوقال، الدار البيضاء، 1997.
11. البياتي خضر ياس: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية ورواها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
12. بيومي أحمد محمد: القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2006.
13. بيومي محمد أحمد: علم الاجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
14. بلال اسماعيل محمد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008.
15. بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم - من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إمبابلاست، الجزائر، 2011.

16. بن نبي مالك: شروط النهضة، ط4، دار الفكر، الجزائر، 1978
17. بن نبي مالك: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة و آخرون، ط 1، دار الفكر ، دمشق، 1992،
18. بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999
19. بيكمان ديفيد وآخرون: التنمية والقيم ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 2006
20. التابعي كمال: الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف، القاهرة ، 1985.
21. تركي رابح: مناهج في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 1984
22. تركي موسى عبد الفتاح: التنشئة الاجتماعية (منظور إسلامي)، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998
23. تيماشيف نيقولا: نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1978.
24. ثابت عبد الرحمان: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
25. جابر محمد سامية: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993
26. جغلول عبد القادر: الإشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون، ترجمة: فيصل عباس، ط2، دار الحداثة، بيروت، 1981
27. جلبي عبد الرزاق: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
28. حاروش نور الدين : إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011
29. حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2008
30. الحسيني السيد: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، 1992
31. حريم حسن: إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003
32. حنفي عبد الغفار ، أبو قحف عبد السلام ، بلال محمد: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002
33. خروف حميد و آخرون: الإشكالات النظرية و الواقع ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 1999
34. خليفة محمد عبد اللطيف: ارتقاء القيم ، سلسلة عالم المعرفة، العدد 160، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1992.
35. خليل موسى : كتاب الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة الامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 2005 .
36. خمش مجد الدين: علم الاجتماع، الموضوع والمنهج ، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999
37. داود معمر: مدخل إلى علم الاجتماع ، ط1، دار الطليطلة، الجزائر ، 2010.
38. دياب فوزية: القيم والعادات الاجتماعية، مكتبة الاسرة، القاهرة ، 2003.

39. رحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
40. رتيمي فضيل: المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلنة - دراسة نظرية، ط 1، دار بن مرابط ، الجزائر، 2009.
41. ركس جون: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة، القاهرة، 1973.
42. زايد أحمد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1984.
43. زربيي نذير: الوجيز في علم الاجتماع - نظريات اجتماعية، منشورات ليجوند ، 2013.
44. الزيود ماجد: الشباب و القيم في عالم متغير، دار الشروق، الأردن، 2006.
45. سيد عبد الله معتز و خليفة محمد عبد اللطيف: علم النفس الاجتماعي، دار غريب، مصر، 2001 .
46. شاركز و جونز جاريت: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، السعودية، 2001 ،
47. الشافعي محمد ابراهيم: الاشتراكية العربية كفسلفة للتربية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، 1971.
48. شنب محمد جمال: السلوك الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
49. صابر فاطمة و خفاجة ميرفت: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002.
50. طريف شوقي فرح محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
51. العارف نادية: الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الطبعة 4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن،
52. عبد اله سيد معتز: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
53. عبد الله العقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
54. عبد الرحمن محمد عبد الله: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988.
55. عبد الرحمان محمد عبد الله: النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2009 .
56. العزة حسني سعيد: دليل المرشد التربوي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
57. عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
58. علام محمد اعتماد وآخرون: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006.
59. العميان سلمان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

60. عنصر العياشي: "تمثيلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC، وهران، الجزائر، 1997.
61. غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام؛ الفعل الاجتماعي، تعريب: مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1983 .
62. فرانسيس ديف و وود كوك مايك: القيم التنظيمية، ترجمة : عبد الرحمن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995
63. فرحات ليلي السيد: القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، عمان، 2001
64. فيبر ماكس: الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية ، ترجمة : علي المقلد ، مركز الانتماء القومي ، بيروت، لبنان ، 1990
65. الفيفي عبد الله: في نقد القيم، مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد، الانتشار العربي للنشر، لبنان، 2006.
66. قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية و تطبيقية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
67. قاسمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات - دراسة نظرية و تطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014
68. قباري محمد اسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع ، مواقف و اتجاهات معاصرة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981
69. قباري اسماعيل : علم الاجتماع و الأيديولوجيا، الكتاب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1989 .
70. قدور عثمان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دار النشر جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009
71. القريوتي قاسم محمد: السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1994
72. قنصوة صلاح: نظرية القيم في الفكر المعاصر، دار التنوير للطباعة والنشر، القاهرة، 2010
73. كعباش رايح: الإتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، ط 1 ، الجزائر، 2007.
74. لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر ، 2002.
75. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان،
76. لومان نيكولاس: مدخل إلى نظرية الأنساق، ترجمة، تحقيق: يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، مصر، 2010.
77. ماهر عبد القادر محمد علي: المنطق ومناهج البحث، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
78. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
79. محمد البيومي محمد أحمد: علم اجتماع القيم ، دار المعارف الجامعية ، مصر ، 2004

80. المحيا مساعد بن عبد الله: القيم في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض ، 1994.
81. المرسي عبد المعبود محمد: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز، بين نظرية الفعل و النسق الاجتماعي، دراسة تحليلية ، ط1، المكتبة العالمية ، السعودية، 2001
82. مسلم محمد : مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
83. مصطفى محمود نادية وآخرون: العلاقات الدولية في الإسلام مدخل القيم، إطار مرجعي لدراسة العلاقات الدولية في الإسلام، ج2، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1999.
84. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
85. مغربي عبد الغني: الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988
86. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995: 303
87. مقداد محمد: القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/09
88. المقداد قاسم: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، الأردن، 2002.

ثانياً – الكتب باللغة الأجنبية:

1. Aktouf (A) : Le travail industriel contre l'homme, co-éd. ENL et OPU Alger, 1986.
2. Bernoux (Ph) : La sociologie des entreprises, 3^{eme} ed, du seil, paris, 2009.
3. Bernoux (Ph) : La sociologie de l'organisation, ed. du seuil, Paris, 1985.
4. Brimo (A) : Méthodes des sciences sociales, éd Montechrézien, Paris, 1992.
5. Bordieu (P) : Esquisse d'une théorie de la pratique, DROZ, Genève, 1972.
6. Boshe (M) : Corporate culture, la culture sans histoire, revue Française de gestion Octobre/ Novembre, paris, 1984.
7. Chandler (A) : La main visible des managers, ed. economica, Paris, 1988.
8. Chazel (F) : Normes et valeurs sociale : encyclopédie universalise, 1971.
9. Crozier (M) : le phénomène bureaucratique, ed du Seuil, Paris, 1964.
10. Crozier (M) et Friedberg (E) : L'acteur et le système, ed. du seuil, Paris, 1977.
11. Darré (J) : La production des normes au sein d'un réseau professionnel, in revue sociologie de travail n°2 – 1984.
12. Duchac (R) : Sociologie et psychologie, Puf, Paris, 1968.
13. FILEAU (M.G) et Clotide (M.R) : Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses, Paris, 1999.
14. Gadéa (C) : Les cadres en France, Une énigme sociologique, Berlin, Paris, 2003.

15. Jaques (J) et Perrin (J) : **Science technologie et modes d'organisation du travail**, in revue sociologie du travail, n°1/86, paris, 1986
16. Jarniou (P) : **L'entreprise comme système politique**, In: Sociologie du travail, 24^e année n°4, Octobre-décembre 1982.
17. Malinowski (B) : **Une théorie scientifique de la culture**, ed, Maspero, 1968.
18. March (J) et Simon (H) : **Les organisations**, Edition DUNOD, Paris, 1979.
19. Mucchielli (R) : **L'observation psychologique et psychosociologique**, 4^{ème} édition Broché-1991.
20. Morin (P) et de la vallée (E) **Le manager à l'écoute du sociologue**, ed. Organisation, Paris, 2005.
21. Nizard (L) : **De la planification française: production des normes et concertation** in revue Française sciences politiques, ed, PUF N°5 1972.
22. Normand (E) : **les enchaînements du temps de l'entreprise**, in : revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984.
23. Orsoni (J) et helfer (J), **management stratégique** , E2, boulevard : Saint_Germain, paris, 1994.
24. OUIMET (G) : **psychologie des leaders et culture organisationnelle**, une typologie métaphorique, in Cahier de recherche n°05-08, aout, Montréal, 2005.
25. PETERS (T) et WATRMAN (R) : **le prix de l'excellence**, DUNOD, Paris, 2012
26. Rosenberg (N) : **Perspective on technologie**, in Cambridge universitaire, presse, Angleterre, 1976.
27. Rocher (G), **Introduction à la sociologie général**, T3, ed MHM, Paris, 1968
28. SAINSAULIEU (R) : **sociologie d'organisation et de l'entreprise**, Dalloz, Paris, 1987.
29. SAINSAULIEU (R) : **L'identité au travail**, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988.
30. SainSaulieu (R) : **L'entreprise c'est une affaire de société**, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques. Paris, 1990.
31. Sainsaulieu (R) : **L'entreprise une affaire de société**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, paris, 1990.
32. Schied (J) : **Les grand auteurs en organisation**, ed, dunod / Bordas, Paris, 1990
33. Tannenbaum (S) : **Social psychology of the works organization**, Tavistock, Londres,1966
34. Terry (P) et Ranklin (S) : **les principes de management**, ed economica, Paris, 1985
35. Thevenet (M) : **La culture en neuf questions**, in : revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984.
36. Thevenet (M) : **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{ème} Conférence, Euro-maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999.
37. Touraine (A) : **Pour la sociologie**, In: Sociologie du travail, 17^e année n°2, Paris, Avril-juin 1975.

ج - الرسائل والأطروحات الجامعية:

أولاً: أطروحات الدكتوراه:

1. الأصفر أحمد: الفعل الاجتماعي و المشاركة بالعملية الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 1991.
2. بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004 .
3. حداد صونية: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، 2011.
4. العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج (E.A.T.I.T) بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل - جامعة باتنة- ، 2011.
5. عدمان رقية: المقاولون الجزائريون بين القيم الاجتماعية و الروح الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، 2007 .
6. قروي رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، 2010.
7. مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار - عنابة، 2007.

ثانياً: رسائل الماجستير :

1. بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل - جامعة وهران - ، 2014 .
2. الدهشة زياد بن عبد الله: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرز بيرج، ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الامنية للعلوم الإدارية، الرياض، 2006.
3. شخاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة، 2015.
4. الراجحي هاني بن ناصر: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
5. الرقب محمد: متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.

د- المجالات والدوريات:

1. بوشلوش طاهر: القيم الاجتماعية وفعالية تسيير المؤسسات، مجلة أحداث اقتصادية، العدد 23، الجزائر، 1988.
2. الحيدر عبد المحسن بن صالح: اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، السعودية، 2006: 45.
3. ثابتي الحبيب: استخدام منهجية الملاحظة بالمشاركة لتطوير وأتسنة أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، محاولة تموقع ابستمولوجي وتأسيس منهجي، مجلة الحكمة، العدد الرابع، الجزائر، 2010.
4. الذنبيات محمد محمود: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 1999: 34.

هـ- مواقع الانترنت:

1. مجلة الوطن: ندوة الإدارة بالقيم، مقال منشور على الموقع [Webmaster @ alwatan.com](http://www.alwatan.com) ، تم الاطلاع عليه في 2018/11/14، على الساعة 15:00 على الرابط: <http://www.alwatan.com/grapics>
2. الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC [/http://ctc-dz.org](http://ctc-dz.org)

و- القوانين والمواثيق:

1. قانون 11/90 علاقات العمل في المؤسسة
2. الإتفاق الجماعي 2016
3. الإتفاقية الجماعية للمؤسسة 2019
4. النظام الداخلي للمؤسسة

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة البحث

النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة
"دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC "

بغرض إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص سوسيولوجيا المؤسسة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، كما نرجوا منكم التكرم بتعبئتها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.
شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق

تحت إشراف:

من إعداد الطالب الباحث:

- أ. د: سعيد بن يمينة

- الأمين بلخير

السنة الجامعية 2017 - 2018

استمارة بحث

أولاً: البيانات الشخصية

الوكالة:

الجنس: - ذكر - أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

الحالة الاجتماعية: - أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

الأقدمية في العمل:

ثانياً: بيانات حول النسق القيمي السائد في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
بيانات متعلقة بقيمة المشاركة في اتخاذ القرار						
01	أرى أنني أشرك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة					
02	أمارس سلطة حقيقية في وظيفتي					
03	بصفتي إطار في المؤسسة أرى أنني أحقق أهدافي التي كنت أطمح إليها					
04	يتقبل المشرفون مشاركة العمال عن طريق ممثليهم في لجنة المشاركة (CP)					
05	يوجد تشجيع للمبادرات والمقترحات بما فيها الانتقادات المقدمة من طرف النقابة					
06	اهتمام الفئات القيادية بالإطارات والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار					
07	الحد من بروز الروح الانفرادية والشخصانية لدى المشرفين وتشجيع الثقافة المؤسسية					
08	وضع الاطارات وتصنيفاتها داخل المؤسسة مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بها					
09	تهتم الإدارة بأشراك الاطارات عند استحداث أي تغيير تنظيمي					
10	تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات					

بيانات متعلقة بقيمة الانضباط التنظيمي					
					11 الفئات القيادية لا تعطي اهتماما لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية
					12 عند غياب العامل أو تأخره غير المبرر لا يتعرض إلى عقوبات
					13 لا تحرص الإدارة على الزام العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي
					14 لا يستعمل المسؤولون الأساليب التسلطية في تطبيق اللوائح
					15 يحاول المسؤولون فرض الانضباط على العمال باستعمال العلاقات الانسانية
					16 لا تركز الإدارة على الأمور التنظيمية الشكلية في قياس الانضباط
					17 لا يتميز المسؤولون في المؤسسة بالصرامة والانضباط وفرض القوانين
					18 يمارس المسؤولون أسلوب الرقابة غير اللصيقة في تنفيذ المهام والأعمال
					19 لا تتعجل الإدارة في معاقبة العمال جراء التهاون في إنجاز الأعمال
بيانات متعلقة بقيمة العدالة التنظيمية					
					20 تطبق القوانين والأوامر في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة
					21 يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي بين العمال
					22 يتم توزيع الحوافز بالتساوي بين العمال
					23 توزع دورات التكوين على جميع الإطارات بصفة عادلة
					24 يتم نظام الترقيّة في المؤسسة بصفة شفافة وعادلة
					25 يتعامل المسؤولون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال
					26 اعتبر أن عبء العمل الخاص بي يناسب قدراتي
					27 يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء
					28 هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المؤسسة

ثالثا: بيانات حول الفعل التنظيمي

بيانات متعلقة بالمعالجة التنظيمية					
					29 يبدي العمال رضاهم على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة
					30 توفر المؤسسة بيئة تنظيمية حافزة تساهم في تطوير الأداء
					31 تتيح القيادة فرص المشاركة في وضع الخطط بما يضمن فعالية تنفيذها
					32 تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها وخبراتهم إلى أعلى درجة
					33 تتوافق الأهداف المخططة للمؤسسة مع امكاناتها
					34 تتيح المؤسسة فرص النمو الوظيفي للعمال في مجالات متعددة
					35 يسود الانطباع بالرضا على نظام الرواتب لدى العمال
					36 تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة المؤسسة ككل
					37 تستجيب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمواصفات الجودة

بيانات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية					
				العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال علاقات صداقة	38
				أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل	39
				أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية	40
				تشعرنى المؤسسة بأهميتي لديها	41
				تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكاوهم	42
				تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي	43
				تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة	44
				تتميز الإدارة بالمحبة والرعاية في تعاملها مع العاملين	45
				أفضل العمل في جماعة وأهتم بمساعدة الآخرين	46
بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي					
				لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المؤسسة	47
				أبين لأصدقائي أن هذه المؤسسة ممتازة، وتستحق أن يعمل الشخص فيها	48
				أشعر بالولاء لهذه المؤسسة	49
				تتطابق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها	50
				أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة	51
				تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	52
				أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	53
				أعتبر هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها	54
				أقر بوجود فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	55

الملحق (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة
"دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC "

دليل المقابلة

أولاً: المعطيات السوسيو-مهنية

- الوكالة:
- الجنس؟
- السن؟
- الحالة الاجتماعية؟
- الأقدمية في العمل؟

ثانياً: النسق القيمي السائد في المؤسسة

بيانات متعلقة بقيمة المشاركة في صناعة القرار

- 01 هل ترى أنك تشارك بالفعل في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- 02 هل لديك سلطة حقيقية تمكنك من أداء وظيفتك؟
- 03 هل تهتم الفئات القيادية بالإطارات وتعترف بقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار؟
- 04 هل وضعك كإطار وتصنيفاتك داخل المؤسسة مكافئ للوظائف والأدوار المنوطة بك؟
- 05 هل تهتم الإدارة بإشراكك عند استحداث أي تغيير تنظيمي؟
- 06 هل تتبنى الفئات القيادية سياسة التفويض في السلطات وتتجنب المركزية في اتخاذ القرارات؟

بيانات متعلقة بقيمة الانضباط التنظيمي

- 07 هل تعطي الفئات القيادية اهتماماً لتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية؟
- 08 هل تتعرض للعقوبات عند غيابك أو تأخرك غير المبرر؟
- 09 هل ترى أن المسؤول يستعمل الأساليب التسلطية في تطبيق اللوائح؟
- 10 كيف يفرض المسؤولون الانضباط؟ بالإجراءات الإدارية أو باستعمال العلاقات الإنسانية؟

- 11 هل يمارس المسؤولون أسلوب الرقابة اللصيقة في تنفيذ المهام والأعمال؟
بيانات متعلقة بقيمة العدالة التنظيمية
- 12 هل تعتقد أن القوانين والأوامر تطبق في المؤسسة بصفة موضوعية وعادلة؟
- 13 هل تعتقد أن تقسيم المهام والأعمال يتم بالتساوي بين العمال؟
- 14 هل تعتقد أن نظام الترقية في المؤسسة يتم بصفة شفافة وعادلة؟
- 15 هل تعتقد أن المسؤولون يتعاملون في المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العمال؟
- 16 هل تعتقد أن تطبيق كل القرارات الإدارية يتم على العاملين بلا استثناء؟
- 17 هل تعتقد أن هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المؤسسة؟

ثالثا: بيانات حول الفعل التنظيمي

بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية

- 18 هل أنت راض على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟
- 19 هل توفر المؤسسة بيئة تنظيمية محفزة تساهم في تطوير أدائك؟
- 20 هل تستجيب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمواصفات الجودة؟

بيانات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية

- 21 ما نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين العمال؟ علاقات رسمية أم علاقات صداقة
- 22 هل تشعر بالارتياح مع زملائك في العمل؟
- 23 هل تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي؟
- 24 كيف تنظر الإدارة لتفاعل العمال فيما بينهم؟ إيجابيا أم سلبيا
- 25 هل تفضل العمل في جماعة وتهتم بمساعدة الآخرين؟

بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي

- 26 هل أنت مستعد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المؤسسة؟
- 27 هل تبين لأصدقائك أن هذه المؤسسة ممتازة، وتستحق أن يعمل الشخص فيها؟
- 28 هل تشعر بالفخر عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك عضو في هذه المؤسسة؟
- 29 هل تدفعك هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لديك من ناحية أدائك للعمل؟
- 30 هل تعتبر هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن تعمل فيها؟

الملحق (02): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة
"دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC "

شبكة الملاحظة

مكان الملاحظة: المؤسسة

الفترة الكلية للملاحظة: خلال السنوات 2017 / 2018 / 2019

السلوك الملاحظ: قيمة المشاركة في صناعة القرار

مؤشرات السلوك:

الروح الانفرادية والشخصانية	احتقار الإطارات	قرارات بصفة انفرادية	عدم استشارة النقابة	عدم مناقشة المشاكل مع العاملين	قيمة المشاركة في صناعة القرار التاريخ

مكان الملاحظة: المؤسسة

الفترة الكلية للملاحظة: خلال السنوات 2017 / 2018 / 2019

السلوك الملاحظ: فرض الانضباط التنظيمي

مؤشرات السلوك:

توجيه الاستفسارات والاندازات	المسارعة في تطبيق العقاب على التأخر	المراقبة الشديدة في احترام الوقت	المبالغة في فرض الصرامة	فرض الانضباط التنظيمي التاريخ

مكان الملاحظة: المؤسسة

الفترة الكلية للملاحظة: خلال السنوات 2017 / 2018 / 2019

السلوك الملاحظ: قيمة العدالة التنظيمية

مؤشرات السلوك:

العدالة في الاهتمام والتقدير	المحابة في تقييم الأداء	المساواة في توزيع الأرباح	غياب نظام شفاف في الترقية	عدم تقسيم المهام بالتساوي	قيمة العدالة التنظيمية التاريخ



MINISTRE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE

الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء

ORGANISME NATIONAL DE CONTROLE TECHNIQUE DE LA CONSTRUCTION

CTC-EPE-SPA. DIRECTION GENERAL – SIEGE SOCIAL: 01, RUE KADDOUR RAHIM HUSSEIN DEY, ALGER

Tel : 023 77 57 94 Fax : 023 77 57 97

تلمسان في: 25 جوان 2018

عمارة علي (رئيس لجنة المشاركة)

بلخير الأمين (الأمين العام لقيادة المؤسسة)

السيد: الرئيس المدير العام للمهنة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC)

الموضوع: تقرير بخصوص المهمة ليوم: 25 جوان 2018

1. الوكالة (13) : تلمسان

2. مقر الوكالة: جيد وغير وظيفي

3. عدد العمال: 28

4. المناخ التنظيمي (Climat Socioprofessionnel): إيجابي

الرقم	أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
01	القيم الإدارية: قرارات وتوجيهات منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المؤسسة	X		
02	الهيكل التنظيمي: توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة			X
03	المشاركة في صنع القرار: هناك اهتمام بإشراك العمال في صناعة القرار	X		
04	القيادة: تهتم بتعزيز الثقة والتعاون بينها وبين الأفراد	X		
05	نمط الاتصال: يتميز بالمرونة والفعالية	X		
06	العدالة التنظيمية: هناك عدالة وموضوعية فيما يتخذ من قرارات وإجراءات	X		
07	طبيعة العمل: إجراءات وظروف العمل تتوافق مع قدرات الأفراد		X	
08	الانضباط التنظيمي: لا تركز الإدارة على القوانين والإجراءات الشكلية	X		

5. الصور:





6. أهم الانشغالات:

- ✓ توضيح مهام رئيس المشروع داخل الوكالة ومجال تدخله ومسؤوليته في مرافقة المهندس مع
امكانية التدخل والعمل بـ RCTC
- ✓ تطبيق الاتفاق (Accord collectif) ابتداء من جانفي 2016
- ✓ مراجعة النظام الداخلي
- ✓ مطالبة المديرية التقنية بتأطير عمل المهندس وإيجاد الحلول لمختلف الاشكاليات التقنية
المطروحة
- ✓ المرافقة والمتابعة القانونية للمهندس
- ✓ تسيير المسار الوظيفي وتسمية الوظائف (Nomenclature des postes)
- ✓ تحضير الاتفاقية الجماعية
- ✓ التدخل لدى وزارة السكن لحل مشكل عدم إمضاء الاتفاقيات ومصادقة المراقب المالي
- ✓ إبرام اتفاقيات التبادل العلمي بين المؤسسة و الجامعة خاصة للتدخل في المهام (M2-M3-
(M4
- ✓ مراجعة مدة التكوين المستمر
- ✓ تفعيل المخبر من أجل تنويع المداخل للمؤسسة خاصة عند طلب صاحب المشروع
للمحاضر
- ✓ تكوين المتخصصين في الاعلام الآلي في مجال الشبكات (Réseaux)
- ✓ إعادة النظر في سلم الأعباء (Barème d'honoraires) خاصة لدى الخواص
- ✓ المطالبة بحضور المهندسين لمختلف التظاهرات والمعارض مثل: BATIMATEC
- ✓ الاهتمام بمخططات التكوين في التخصص التقني والإداري

7. مقترحات عملية:

- تهيئة و توسيع المقر الحالي بما يتماشى ومتطلبات العمل
- فتح مركز للخبرة (CDE) نظرا لوجود مهندسين تابعين لمركز CDE وهران وتوفر المقر
- توجد كفاءات تقنية على مستوى الوكالة وخارجها (متقاعدين) يمكن الاستفادة منها في التأطير والتكوين

1. الوكالة (46) : عين تموشنت

2. مقر الوكالة: جيد و وظيفي

3. عدد العمال: 18

4. المناخ التنظيمي (Climat Socioprofessionnel): إيجابي

الرقم	أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
01	القيم الإدارية: قرارات وتوجيهات منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المؤسسة	X		
02	الهيكل التنظيمي: توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة		X	
03	المشاركة في صنع القرار: هناك اهتمام بإشراك العمال في صناعة القرار	X		
04	القيادة: تهتم بتعزيز الثقة والتعاون بينها وبين الأفراد	X		
05	نمط الاتصال: يتميز بالمرونة والفعالية	X		
06	العدالة التنظيمية: هناك عدالة وموضوعية فيما يتخذ من قرارات وإجراءات	X		
07	طبيعة العمل: إجراءات وظروف العمل تتوافق مع قدرات الأفراد	X		
08	الانضباط التنظيمي: لا تركز الإدارة على القوانين والإجراءات الشكلية	X		

5. الصور:





6. أهم الانشغالات:

- ✓ طلب الحصول على شهادات التكوين السابقة (Attestation de formation)
- ✓ تثبيت العامل المتعدد المهام بتحويل إلى العقد إلى CDI
- ✓ تدعيم الوكالة بحارس ليلي لتعويض النقص الحاصل
- ✓ المرافقة والمتابعة القانونية للمهندس
- ✓ تسيير المسار الوظيفي وتسمية الوظائف (Nomenclature des postes)
- ✓ إعادة دمج السكرتيرة (بوعليش سماح) المنتهي عقدها في إطار (CTA)
- ✓ تحويل القرارات للعمال المتعددي المهام (Agent polyvalent) إلى سائقين
- ✓ تحضير الاتفاقية الجماعية



MINISTERE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE

الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء

ORGANISME NATIONAL DE CONTROLE TECHNIQUE DE LA CONSTRUCTION

CTC-EPE-SPA. DIRECTION GENERAL – SIEGE SOCIAL: 01, RUE KADDOUR RAHIM HUSSEIN DEY, ALGER

Tel : 023 77 57 94 Fax : 023 77 57 97

الجلسة في: 08 جانفي 2019

عمارة علي (رئيس لجنة المشاركة)

بلخير الأمين (الأمين العام لنقابة المؤسسة)

السيد: الرئيس المدير العام للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC)

الموضوع: تقرير بخصوص المهمة ليوم: 08 جانفي 2019

1. الوكالة (30): ورقة

2. مقر الوكالة: مقبول غير وظيفي

3. عدد العمال: 38 منهم (03 مكتب حاسي مسعود + 11 تقرت + 01 CDE)

4. المناخ التنظيمي (Climat Socioprofessionnel): سلبي

الرقم	أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
01	القيم الإدارية: قرارات وتوجيهات منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المؤسسة			X
02	الهيكل التنظيمي: توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة			X
03	المشاركة في صنع القرار: هناك اهتمام بإشراك العمال في صناعة القرار			X
04	القيادة: يهتم المدير بتعزيز الثقة والتعاون بينه وبين الأفراد	X		
05	نمط الاتصال: يتميز بالمرونة والفاعلية	X		
06	العدالة التنظيمية: هناك عدالة وموضوعية فيما يتخذ من قرارات وإجراءات		X	
07	طبيعة العمل: إجراءات وظروف العمل تتوافق مع قدرات الأفراد			X
08	الانضباط التنظيمي: لا يتم التركيز على القوانين والإجراءات الشكلية		X	

5. الصور:





مكتب تقرت:



6. أهم الانشغالات:

- ✓ إعادة النظر في سلم الأعباء للمؤسسة (Barèmes d'honoraires)
- ✓ العمل على إيجاد محفزات قانونية في الاتفاقية من أجل إعادة إدماج بعض الإطارات
- ✓ إعادة النظر في منحة المهمة (frais de mission) لبعث المسافرات
- ✓ استحداث توقيت صيفي وفق التوقيت المعمول به في باقي مؤسسات الجنوب
- ✓ توضيح عملية احتساب أجره الإجازة السنوية
- ✓ مراجعة النظام الداخلي
- ✓ إعادة الاعتبار لعمل المخبر وتوفير الوسائل اللازمة خاصة مع وجود مؤسسات أجنبية
- ✓ الاستفسار حول الهدف من التقييم الخاص بالمهندسين (ENSTP)
- ✓ التركيز على عملية التكوين للمهندسين بخصوص مهمة الرقابة (Métier de (contrôle
- ✓ تسيير المسار الوظيفي واستحداث بطاقة المنصب (Fiche de poste)
- ✓ تشجيع اللقاءات التكوينية الداخلية على مستوى الوكالة

✓ تمكين عاملة النظافة في تقرت من العمل بالتوقيت الكامل (8 ساعات).

7. ملاحظات:

- هناك تحدي كبير لاستقطاب المهندسين من طرف المؤسسات المتعددة الجنسيات
- يوجد 03 سكنات F2 (OPGI) في تقرت مؤجرة من طرف عمال المؤسسة.

الملحق (04): نماذج تقارير الزيارات الميدانية

حساب التكرار والمتوسط الحسابي

```
GET
FILE='C:\Users\ADMIN\Documents\Untitled2.2 -.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 B
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

		02-OCT-2018 09:59:23
Résultat obtenu		
Commentaires		
	Données	C:\Users\ADMIN\Documents \Untitled2.2 -.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	109
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 B /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,07

Statistiques

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
N	Valide	109	109	109	109	109	109	109
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,37	2,48	2,53	2,26	2,56	1,72	2,32
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Ecart-type		1,051	1,051	,948	1,384	,985	1,026	,951
Somme		258	270	276	246	279	188	253

Statistiques

		b8	b9	b10	B
N	Valide	109	109	109	109
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,67	1,71	1,63	2,1248
Médiane		1,00	1,00	1,00	1,7000
Ecart-type		1,055	,956	,930	,71985
Somme		182	186	178	231,60

Tableau de fréquences

b1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	30	27,5	27,5	27,5
	2	25	22,9	22,9	50,5
	3	39	35,8	35,8	86,2
	4	14	12,8	12,8	99,1
	5	1	,9	,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

b2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	11	10,1	10,1	10,1
	2	66	60,6	60,6	70,6
	3	5	4,6	4,6	75,2
	4	23	21,1	21,1	96,3
	5	4	3,7	3,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

b3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	9	8,3	8,3	8,3

2	58	53,2	53,2	61,5
3	18	16,5	16,5	78,0
4	23	21,1	21,1	99,1
5	1	,9	,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	52	47,7	47,7	47,7
2	13	11,9	11,9	59,6
3	13	11,9	11,9	71,6
4	26	23,9	23,9	95,4
5	5	4,6	4,6	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	8	7,3	7,3	7,3
2	61	56,0	56,0	63,3
3	13	11,9	11,9	75,2
4	25	22,9	22,9	98,2
5	2	1,8	1,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	64	58,7	58,7	58,7
2	23	21,1	21,1	79,8
3	10	9,2	9,2	89,0
4	12	11,0	11,0	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	16	14,7	14,7	14,7
2	60	55,0	55,0	69,7
3	18	16,5	16,5	86,2
4	12	11,0	11,0	97,2
5	3	2,8	2,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	66	60,6	60,6	60,6
2	28	25,7	25,7	86,2
3	3	2,8	2,8	89,0
4	9	8,3	8,3	97,2
5	3	2,8	2,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	62	56,9	56,9	56,9
2	25	22,9	22,9	79,8
3	14	12,8	12,8	92,7
4	8	7,3	7,3	100,0
Total	109	100,0	100,0	

b10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	68	62,4	62,4	62,4
2	19	17,4	17,4	79,8
3	16	14,7	14,7	94,5
4	6	5,5	5,5	100,0
Total	109	100,0	100,0	

B

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,30	2	1,8	1,8	1,8
1,40	8	7,3	7,3	9,2
1,50	7	6,4	6,4	15,6
1,60	33	30,3	30,3	45,9
1,70	6	5,5	5,5	51,4
1,80	4	3,7	3,7	55,0
1,90	1	,9	,9	56,0
2,00	2	1,8	1,8	57,8
2,10	4	3,7	3,7	61,5
2,20	2	1,8	1,8	63,3
2,30	4	3,7	3,7	67,0

2,40	2	1,8	1,8	68,8
2,50	2	1,8	1,8	70,6
2,60	5	4,6	4,6	75,2
2,70	3	2,8	2,8	78,0
2,80	4	3,7	3,7	81,7
2,90	3	2,8	2,8	84,4
3,00	1	,9	,9	85,3
3,10	4	3,7	3,7	89,0
3,20	1	,9	,9	89,9
3,30	1	,9	,9	90,8
3,40	2	1,8	1,8	92,7
3,60	4	3,7	3,7	96,3
3,70	1	,9	,9	97,2
3,80	2	1,8	1,8	99,1
4,00	1	,9	,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

الملحق (05): حساب التكرار والمتوسط الحسابي

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (SPEARMAN)

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=BCD EFG
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	02-OCT-2018 12:24:08
Commentaires	
Données	C:\Users\ADMIN\Documents \Untitled2.2 -.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	109
Traitement de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

		Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	Observations utilisées	NONPAR CORR /VARIABLES=BCD EFG /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
	Temps de processeur	00:00:00,02
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,01
	Nombre d'observations autorisé	174762 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ADMIN\Documents\Untitled2.2 -.sav

Corrélations

		BCD	EFG
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,891**
	BCD Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	109	109
	Coefficient de corrélation	,891**	1,000
	EFG Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	109	109

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق (06): العلاقة بين المتغيرين

Rapport d'activité du 1^{er} Trimestre de l'exercice 2018 (EPE CTC SPA)

9.1/ Mouvement du Personnel 1^{er} Trimestre 2018 :

L'effectif de l'entreprise CTC a enregistré une diminution de 04 agents par rapport à l'effectif existant au 31 Décembre de l'exercice 2017.

Structures	Effectifs 31/12/2017	ENTREES			Total des entrées	SORTIES							Total Sorties	Effectifs 31/03/2018	Evolution du personnel	Taux d'évolution du personnel 1 ^{er} Trimestre 2018 (%)	
		Recrutement	Transfert venant d'autres Directions CTC	Transfert autres Directions CTC		Démision	Fin de Contrat	Décès	Transfert vers d'autres Directions CTC	Retraite	Abandon de Poste	Licenciement					Période d'essai non concluante
Direction Générale	56	4	3		7		1		3					4	59	3	5.08%
DRC	407	2			2	2			2			1		5	404	-3	-0.74%
DRE	464	3			3	2	2					6	1	11	456	-8	-1.75%
DRD	360	11			11		1	1				4		6	365	5	1.37%
DRSE	177	1			1	1						4		5	173	-4	-2.31%
DRSD	95	1			1							1		1	95		
DDE	84	3	2		5		2							2	87	3	3.45%
Totaux	1643	25	5		30	5	6	1	5	15	2		34	1639	-4	-0.24%	

الملحق (07): التقرير الخاص بالانشاطات (الفصل الأول 2018)

3.2.1 RESSOURCES HUMAINES

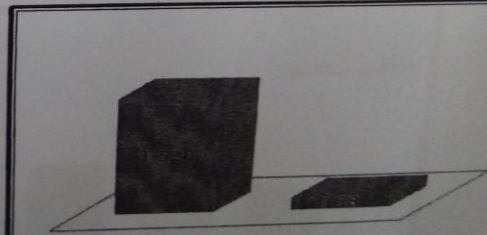
A- EFFECTIFS PAR NATURE DE TRAVAIL AU 30/09/2018

UM: AGENT

Nature de contrat	SEXE	Cadres dirigeant / Cadres Supérieurs	Cadres	Maitrises	Exécutions	DAIP	CTA	Apprenti	Total général
CDI	H	143	584	91	326	0	0	0	1144
	F	18	183	56	119	0	0	0	376
	T	161	767	147	445	0	0	0	1520
CDD	H	13	42	8	37	8	5	5	113
	F	0	13	2	11	10	9	10	45
	T	13	55	10	48	18	14	15	158
TOTAL		174	822	157	493	18	14	15	1678

Au 30 Septembre 2018, les effectifs de l'entreprise CTC sont de l'ordre de 1 678 agents dont 1 520 salariés sous contrat de travail à durée indéterminée et 158 salariés sous contrat à durée déterminée.

Parmi les 1 678, 32 agents sont recrutés dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle



الملحق (08): التقرير الخاص بالانشاطات (الفصل الثالث 2018)

Mohammed Boudiaf University of M'Sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Journal of Social Sciences and Humanities
Peer-reviewed International Academic Semi-annual Journal
Issued by the Faculty of Humanities and Social Sciences
International numbering. ISSN. 2253-010X
EISSN: 2602-6961
Legal Deposit -2011-5724



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية
مجلة علمية أكاديمية دولية محكمة نصف سنوية
تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الترقيم الدولي: 2253-010X
الترقيم الدولي الإلكتروني: 2602-6961
الإيداع القانوني: 5724-2011-

المسيلة في: 2018/09/30

الرقم: 132/ك.ع.إ.إج/2018

وعد بالنشر

نحن رئيس هيئة تحرير مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نفيد بأن مقال الأستاذ: بلخير الأمين جامعة - محمد بوضياف- المسيلة
تحت اشراف أ.د. بن يمينة سعيد المعنون بـ: النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية والتطبيع.

قيد النشر ضمن العدد الخامس عشر (15) للمجلة، الذي سيصدر بتاريخ 2018/12/28

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية

رئيس هيئة التحرير



ملاحظة: تم إيداع هذا المقال للنشر قبل 21 جوان 2018

سُلمت هذه الإفادة لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون

Journal of Social Sciences and Humanities

Email Editor in chief: mekefes@gmail.com

Telefax: 035505512

Site web

Platform ASJP

مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية

إيميل رئيس التحرير: mekefes@gmail.com

هاتف فاكس: 035505512

الموقع الإلكتروني:

الموقع على ASJP

<http://www.univ-msila.dz/revueshs>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/394>

ملحق رقم: 09 شهادة نشر مقال

صور لأهم الأحداث في المؤسسة التي واكبت الدراسة الميدانية:
بعض اللقاءات الخاصة بالمديرية الجهوية وسط:

لقاء مع عمال وكالة بومرداس



لقاء مع عمال وكالة تيزي وزو



لقاء مع عمال وكالة تيبازة



لقاء مع عمال وكالة المدينة



بعض اللقاءات الخاصة بالمديرية الجهوية غرب:

لقاء مع عمال وكالة تلمسان



لقاء مع عمال الوكالات الثلاثة - وهران



لقاء مع عمال وكالة غليزان



لقاء مع عمال وكالة سعيدة



الأيام التكوينية الأولى لممثلي العمال على مستوى المعهد الوطني INPED ببومرداس (جويلية 2018)



بعض اللقاءات الخاصة بالمديرية الجهوية شرق:

لقاء مع عمال وكالة الطارف



لقاء مع عمال وكالة تبسة



لقاء مع عمال وكالة قسنطينة



لقاء مع عمال وكالة أم البواقي



بعض اللقاءات الخاصة بالمديرية الجهوية جنوب شرق وجنوب غرب:

لقاء مع عمال وكالة إليزي



لقاء مع عمال وكالة تمنراست



لقاء مع عمال وكالة النعام



لقاء مع عمال المديرية الجهوية غرداية



لقاء مع عمال وكالة ورقلة



لقاء مع عمال وكالة بشار



لقاء إدارات المؤسسة في بشار (تاغيت) يومي: 02 و 03 فيفري 2019





انطلاق التحضيرات الأولية لمشروع الاتفاقية الجماعية خلال شهر مارس 2019



الإمضاء الرسمي للاتفاقية الجماعية (30 أبريل 2019)





الاحتفالية الرياضية بمناسبة عيد العمال بولاية بومرداس (01 ماي 2019)



انعقاد اجتماع لكل ممثلي العمال على المستوى الوطني



ملحق رقم: 10 عرض صور لأهم الأحداث التي واكبت الدراسة الميدانية