

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.SOC/3C/01/15

## الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SONALGAZ الوادي وسط

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: زكري محمد مسعود

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	رحاب مختار	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	يوسف جغولي	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	بونويقة نصيرة	أستاذ محاضرة قسم "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	تالي جمال	أستاذ محاضر قسم "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	كمال بوقرة	أستاذ	العقيد الحاج لخضر. باتنة 1	عضوا مناقشا
06	رتيمي فضيل	أستاذ	علي لونيبي. البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

سورة الاحقاف

# اهداء

إلى أعلى ما أملك في الحياة

أمي الغالية

أبي الحنون

إلى كل من يحمل هم هذا الوطن الحبيب

## شكر وتقدير

يقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس، لا يشكر الله "

بداية أشكر وأحمد الله عز وجل عن توفيقه لنا ومنحنا شرف العلم، فلك الحمد ياربي على

ما أنعمت علينا حتى يبلغ الحمد منتهاه

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور يوسف جغولي على توجيهه ونصحه لنا في

كل خطوات اعداد الأطروحة، فلم يبخل علينا أستاذي بالوقت والجهد وكان لنا أكثر من

أستاذ مشرف على العمل، كان أبا وأخا وصديقا، فله منا فائق التقدير على جهوده

وتوجيهاته القيمة، كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وأخص

بالذكر الدكتور رحاب مختار، وكل أعضاء بفرقة التكوين بمشروع دكتوراه علم اجتماع

المؤسسة، ولا يجب أن ننسى الطاقم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصة

الأخوين زهير وأحلام على حسن تعاملهم وتعاونهم الدائم معنا، وتقديرا لنصح كل الأحبة

فلكل من ساهمك في توجيهنا وارشادنا حتى بكلمة شكرا شكرا شكرا

## فهرس المحتويات

مقدمة..... أ

### الفصل الأول: الإطار المنهجي والتقني للدراسة

تمهيد	6
المبحث الأول: مشكلة الدراسة وأبعادها	7
أولاً: مشكلة الدراسة	7
ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها	12
1- أهمية الدراسة	12
2- أهداف الدراسة	13
ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع	14
رابعاً: صعوبات الدراسة	14
خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة	15
1- الممارسة الاجتماعية والثقافية	15
2- الثقافة العمالية	17
3- العقلنة	17
4- المؤسسة	18
5- الروابط الاجتماعية	19
سادساً: الدراسات السابقة	20
سابعاً: المقاربة النظرية	30
المبحث الثاني: البناء المنهجي لجمع وعرض البيانات	34
أولاً: منهج الدراسة	34
ثانياً: البعد المكاني للدراسة	35
ثالثاً: المجال الزمني	36

36.....	رابعاً: أدوات وتقنيات جمع البيانات
36.....	1- الملاحظة
38.....	2- المقابلة:
39.....	3- الوثائق والسجلات
39.....	خامساً: العينة وطريقة اختيارها
41.....	سادساً: طريقة عرض البيانات ومعالجتها
43.....	خلاصة

### الفصل الثاني: الممارسات السوسيوثقافية والتسيير جدلية العلاقة وواقع الممارسة

45.....	تمهيد
46.....	أولاً: قراءة في مفهوم الممارسة الاجتماعية والتنظيمية
48.....	ثانياً: إشكالية الثقافة المفهوم والتجليات
52.....	ثالثاً: البعد الثقافي والتسيير بالمؤسسة
57.....	رابعاً: الثقافة العمالية بين الصورة التقليدية ومتطلبات العقلنة
70.....	خلاصة

### الفصل الثالث: سوسولوجيا العقلنة من التنظيم إلى المؤسسة

72.....	تمهيد
73.....	أولاً: الدلالات المفاهيمية للعقلنة
73.....	1- السياق الفلسفي والمعرفي للعقلنة
75.....	2- طبيعة العقلانية في الساحة الفكرية العربية
78.....	ثانياً: قراءة سوسولوجية لمنظور العقلنة
78.....	1- أوغيست كونت والقاعدة الوضعية للعقلنة
81.....	2- المنظور الدوركايمي للعقلنة
83.....	3- العقلنة من المنظور الماركسي

- 4- ماكس فيبر سوسولوجي العقلنة والحادثة ..... 85
- ثالثا: العقلنة في التراث السوسيوتنظيمي ..... 87
- 1- العقلنة التنظيمية الكلاسيكية ..... 87
- 2- العقلنة الإنسانية للتنظيم جورج التون مايو ..... 95
- 3- اتخاذ القرار وعقلنة المنظمة عند هربرت سيمون ..... 97
- 4- الرؤية السوسيوتقنية للتنظيم وود وورد ..... 99
- 5- النظرية اليابانية والبعد الثقافي للعقلنة ..... 101
- 6- العقلنة وفق منظور التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وفريدبيرغ ..... 103
- 7- المقاربة الثقافية للمؤسسة ..... 105
- 8- سان سوليهيه وأشكالية الهوية في المؤسسة ..... 106
- 9- فيليب بيرنو .. المؤسسة كنسق من الروابط الاجتماعية ..... 108
- رابعا: خصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة (العقلانية) ..... 109
- خلاصة ..... 111

#### الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية بين التبعية والعجز قراءة سوسيوتنظيمية

- تمهيد ..... 113
- أولا: قراءة سوسيوتاريخية في مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية ..... 114
- 1- مرحلة ما قبل التسيير الذاتي للمؤسسات والوضع المهني للعامل ..... 115
- 2- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات ..... 117
- 3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ..... 120
- 4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية...إعادة الهيكلة ..... 123
- 5- استقلالية المؤسسات ..... 126
- 6- الخصخصة واقتصاد السوق ..... 128

130.....	ثانيا: عوامل فشل المؤسسة الاقتصادية
132.....	ثالثا: مخلفات نماذج التسيير المختلفة على ثقافة الممارسة لدى العامل الجزائري
133.....	1- الزبونية والسلطوية
135.....	2- تمثلات الالتزام والعمل والوقت
138.....	رابعا: الممارسات والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية بين التبعية والعجز
141.....	خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

143.....	تمهيد
144.....	أولا: عرض البيانات وتفسيرها
227.....	ثانيا: النتائج العامة للدراسة
230.....	خلاصة
232.....	خاتمة
236.....	قائمة المصادر والمراجع
241.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
102	يوضح النظرية (Z) كنموذج توفيقى للنظريتين اليابانية (J) والأمريكية (A)	01
107	يوضح بناء الهويات من خلال الشغل (امعمري، 2017، ص116)	02

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
184	يوضح تمثيلات الفاعلين للعمل	01
200	يبين الأسس التي تقوم عليها العلاقات بين الفاعلين في المؤسسة	02
202	يبين المعايير المتفق عليها لتنظيم العلاقات بين الفاعلين بالمؤسسة	03
205	يوضح شكل التنافس بين الفاعلين بالمؤسسة	04
207	توضح الشروط المتفق عليها التي يتم بموجبها التنافس	05
209	يوضح الممارسات التي يلجأ لها الفاعلين أثناء التنافس	06
212	يبين المكاسب التي يهدف لها الفاعلين من خلال العلاقة التبادلية	07

## قائمة المصفوفات

الصفحة	العنوان	الرقم
144	آراء المبحوثين حول التقسيم الواضح للمهام في المؤسسة	01
146	آراء المبحوثين حول التحديد الدقيق للمهام في العمل	02
147	تبين آراء المبحوثين حول التحديد الزمني لكل مهمة في العمل	03
148	تبين طريقة تحديد المهام في العمل ومدى رسميتها	04
152	توضح فرض المؤسسة طريقة للقيام بالدور المهني	05
153	توضح مدى ابتكار العامل لطرق العمل	06
154	توضح مدى تشجيع المؤسسة للابتكار في العمل	07
158	توضح هامش الحرية للفاعلين في المؤسسة	08
159	توضح امتلاك الفاعلين لأهداف شخصية وجماعية	09
161	توضح كيفية تصرف الفاعلين عند حدوث مشكلة في العمل	10
162	توضح نوع الرقابة الذي تتبعه المؤسسة مع الفاعلين	11
166	توضح رأي الفاعلين في عملية الاتصال بالمؤسسة	12
167	توضح الاتصال السريع والمباشر بمختلف الفاعلين بالمؤسسة	13
168	تبين كيفية إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطب	14
171	تبين المكافآت التي تقدمها المؤسسة مقابل مساهمات العمال	15
172	تبين تقييم الفاعلين للمساهمات التي يقدمونها للمؤسسة	16
173	تبين العوائق التي تواجه الفاعلين في تقديم المساهمات المختلفة في العمل	17
177	تبين مدى حرص الفاعلين على احترام الوقت المحدد للعمل	18
178	تبين تفهم المؤسسة للانشغالات الاجتماعية للفاعلين	19
179	تبين المرونة في التعامل مع الوقت بالمؤسسة	20
181	تبين طاعة المسؤول المباشر للعمل من طرف الفاعلين	21

187	توضح اهتمام الفاعلين بالحصول على المعلومات التي تفيد السير الحسن للعمل بالمؤسسة	22
188	توضح بذل الفاعلين للجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة	23
189	توضح تعاون الفاعلين مع فرق العمل الأخرى في المؤسسة	24
192	توضح مدى استغلال الفاعلين لإمكانيتهم للوصول لعمل متقن	25
193	توضح المحافظة على أدوات ووسائل العمل	26
194	توضح توجه الفاعلين عند تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة	27
195	تبين موقف الفاعلين نحو المعلومات المهنية الخاصة بالمؤسسة	28
198	تبين طبيعة العلاقات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة	29
203	تبين توجه الفاعلين نحو مساعدة زملائهم في العمل	30
204	تبين موقف الفاعلين من التغطية على أخطاء زملائهم في العمل	31
211	تبين الأساس الذي تقوم عليه العلاقة التعاونية بين العمال	32
214	تبين تمثلات الفاعلين لزملائهم في العمل	33
215	تمثلات الفاعلين نحو المؤسسة	34

# مقدمة

إن المنتبج لتاريخ الحضارة الإنسانية وما وصلت له من انجازات عظيمة يقف على العنصر الأهم في وصول البشر لهذا الحد من التطور، ولا شك أن الإنسان هو الروح التي تغذي الحضارة وترسم مسارها نحو النمو، لكن عدم الاهتمام بهذا العنصر كلف الكثير من المجتمعات سنوات من التدهور والضعف، وهذا ما هو واقع في مجتمعاتنا العربية ومجتمعنا الجزائري بصفة خاصة.

وفي خضم كفاحها للوصول لقمة الحضارة شهد العالم الغربي تطورات عديدة نتجت عن مجموعة من الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لقد عاش الأوروبيون زمن العبودية مروراً بالمرحلة الإقطاعية التي ظهرت فيها ما يسمى بالجمعيات الحرفية، هذه الجمعيات التي شكلت في تلك الفترة تنظيمات مصغرة، كانت بداية لظهور أكبر للمنظمات في مرحلة الثورة الصناعية، مع تطور شكل الحياة الأوروبية والتغيرات التي طرأت على البنى الاجتماعية، والتغيرات التي طرأت على الحياة المهنية والاقتصادية وذلك نتيجة ظهور الصناعة وتطورها الكبير، لتظهر الكثير من المشكلات الاجتماعية التي حاول آنذاك علماء الاجتماع الأوائل إيجاد حلول لها والعمل على تقديم نموذج مجتمع جديد.

ومنذ تلك الفترة شهد العالم انتشار المنظمات المختلفة وظهور الدراسة السوسولوجية لها، ورغم أن التنظيم كان موجوداً منذ الحضارات القديمة إلا أن عصر القرن الماضي كان عصر التنظيمات بحق، فالإنسان منذ بداية حياته وعبر مراحلها المختلفة ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، كالأسرة والمدرسة والمؤسسات الدينية والجامعة... إلخ. وعليه فإن المؤسسة تشكل محور الحياة الإنسانية ومن خلالها يتم الإنتاج وتوزيع الخدمات المختلفة التي تشبع حاجات الفرد والمجتمع، وفي هذا الإطار لا يمكننا الحديث عن التنمية في الجزائر دون الحديث عن وضع المؤسسة الاقتصادية التي شهدت عبر تاريخها مراحل مختلفة تداخلت فيها أنماط التسيير والممارسات المختلفة الناتجة عن ذلك، في خضم تفاعل دائم بين الثقافة الاجتماعية والتنظيم بالمؤسسة الاقتصادية، في إطار محاولة نقل ثقافة التصنيع للمؤسسة والتي ستثقف

العمال بهذه الثقافة ومنهم تنقل إلى المجتمع، إلا أن العملية لم تكن كما خطط لها، بل إذا أردنا الوقوف على محور هذه الفكرة التي حملت معها إطارا سياسيا وأيدولوجيا، فإننا نقف أمام محاول للقضاء على الثقافة التقليدية المحلية والتي صورت على أنها مناقضة لعملية التنمية والتحديث، ونتيجة لهذا التناقض بين الثقافة الاجتماعية المحلية التي تميز المجتمع الجزائري وثقافة التصنيع والعمل العقلاني، انعكس الأمر على المؤسسة الاقتصادية بظهور العديد من الممارسات والسلوكات التي لا تتماشى مع السير الحسن للعمل الصناعي.

إن هذه الممارسات السوسيوثقافية لاقت اهتمام العديد من الباحثين المهتمين بمشروع التنمية في الجزائر وأزمة المؤسسة الاقتصادية، وتتنوع الطروحات في تناول الظواهر المختلفة الناتجة عن هذه الأزمة، وزادت حدة الأشكال خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الوطني في الثمانينيات من القرن الماضي، أين شهد سوق العمل تسريح المئات من العمال واحالتهم على البطالة نتيجة انتهاج سياسة الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، وهو ما زاد من حدة الوضع الاجتماعي والاقتصادي للفرد الجزائري.

إن هذه المتغيرات تجعلنا نقف أمام الظواهر المختلفة التي تتفاعل داخل المؤسسة الاقتصادية ومحاولة فهم عملياتها المختلفة، وفي هذا المجال يظهر الاهتمام بالدراسات الثقافية للظواهر السوسيوتنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية، اللامبالاة، علاقات الزبونية، السلطوية، الروح العشائرية، الجهوية والعلاقات الرقابية، من بين الظواهر الأكثر انتشارا التي تميز نمط الحياة بالمؤسسة الاقتصادية وتتمظهر في الممارسات المختلفة للعمال ومسيري المؤسسة على حد سواء.

إن محاولة تفسير العلاقات المختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب منا أخذ العديد من المتغيرات بعين الاعتبار، ولعل أول هذه المتغيرات هو العامل التاريخي الذي يعبر عن عمر الدولة وما نتج عن وضعها بعد الاستقلال، بالإضافة لهذا فإن الحالة التي يميز المجال التربوي والتعليمي بالمجتمع تشكل محورا لبناء أي تنمية إنسانية واجتماعية، وهو

يجعلنا نقف أمام محور هام في هذا الخصوص وضع الكفاءات عبر تاريخ المؤسسة الاقتصادية، ودورها في هذا المشروع الضخم الذي إن تمعنا في محدداته نجد أنه نفذ بون تخطيط كافي وغياب لاستراتيجية منظمة تشكل ترابطا بين مجالات الحياة المختلفة فالنهضة المؤسساتية لا يمكن لها أن تكون دون نهضة فكرية وعلمية، وهو ما يفسر المراحل التي مرت بها الحضارة الغربية التي وصلت للتصنيع بعد اجتيازها لعدة مراحل شملت فيما بعد المادة والروح التي صنعت المجتمع الصناعي.

هذا الموضوع لا يمكن الحديث فيه دون العودة إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها الثقافة الاجتماعية المشكلة من مختلف العادات والتقاليد الوطنية، هذا الإطار الذي غاب عن السياسة الاقتصادية للدولة عبر مختلف مراحل المؤسسة الاقتصادية، فلم تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري، ومع ذلك زادت حدة الاشكال أمام الغياب الواضح للنية السياسية في تغيير الوضع الاقتصادي، فسيطرة الدولة المستمرة على المؤسسة الاقتصادية يظهر من خلال تهيمش الخبراء الذين عاشوا مختلف الفترات التي مرت بها، ومن جهة أخرى تظهر غياب النية للإصلاح في التهميش المتواصل للكفاءات.

وبالانتقال إلى الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة والتي تتطوي ضمن النظر إلى الثقافة التقليدية الوطنية بشكل مغاير يسمح لنا باستغلالها كعامل مشجع ومساند للتغيير والنمو في المؤسسة الاقتصادية، ويكفي أن نلاحظ التجربة اليابانية التي جمعت مؤسساتها بين الثقافة التقليدية والعصرنة الحضارية، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة ستعنى بقراءة للممارسات السوسيوثقافية داخل المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بمسار العقلنة الاقتصادية، حيث تضمنت الدراسة الفصول التالية:

**الفصل الأول:** ويتضمن تناول الإطار المنهجي والتقني للدراسة، من خلال مبحثين يضمنان العناصر التالية:

**المبحث الأول:** إشكالية الدراسة - أهمية الدراسة وأهدافها - دوافع اختيار الموضوع -

صعوبات الدراسة - تحديد مفاهيم الدراسة - الدراسات السابقة - المقاربة النظرية.

**المبحث الثاني:** منهج الدراسة - البعد المكاني - البعد الزمني - أدوات وتقنيات جمع

البيانات - العينة وطريقة اختيارها - طريقة عرض البيانات ومعالجتها

**الفصل الثاني:** يتضمن محور الممارسات السوسيوثقافية والتسيير جدلية العلاقة وواقع

الممارسة، وتضمن العناصر التالية:

قراءة في مفهوم الممارسة الاجتماعية والتنظيمية - إشكالية الثقافة المفهوم والتجليات - البعد

الثقافي والتسيير بالمؤسسة - الثقافة العمالية بين الصورة التقليدية ومتطلبات العقلنة

**الفصل الثالث:** سوسولوجيا العقلنة من التنظيم إلى المؤسسة وتضمن الفصل العناصر

التالية:

الدلالات المفاهيمية للعقلنة - قراءة سوسولوجية لمنظور العقلنة - العقلنة في التراث

السوسيوتنظيمي - خصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة (العقلانية)

**الفصل الرابع:** المؤسسة الاقتصادية بين التبعية والعجز قراءة سوسيوتنظيمية ويتضمن

الفصل العناصر التالية:

قراءة سوسيو تاريخية في مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية - عوامل فشل المؤسسة

الاقتصادية - مخلفات نماذج التسيير المختلفة على ثقافة الممارسة لدى العامل الجزائري -

الممارسات والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية بين التبعية والعجز -

**الفصل الخامس:** وهو الفصل الذي يهتم بعرض بيانات الدراسة وتفسيرها وفق المقاربة

النظرية والدراسات السابقة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي والتقني

### لِلدراسة

## تمهيد

إن إنجاز أي بحث علمي يخضع لمعايير منهجية محددة تضع الدراسة في مسار مضبوط ومنظم، وعليه فإن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه الطريق الذي يتبعه الباحث لمحاولة الوصول للحقيقة العلمية، ويتضمن الفصل مبحثين أساسيين، الأول يحتوي على مشكلة الدراسة وأبعادها الأساسية، بداية بطرح الاشكال الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، وتحديد أهم المفاهيم الرئيسية لها وضبطها منهجيا وامبريقيا، أما المبحث الثاني فيتعلق بالبناء التقني والمنهجي لجمع البيانات وعرضها، ويوضح بالأساس المنهج المتبع في الدراسة والأدوات الرئيسية في عرض البيانات وطرق تحليلها، وهو بذلك يعد أهم فصل في الأطروحة كونه يضع الباحث في المسار العلمي المضبوط.

## المبحث الأول مشكلة الدراسة وأبعادها

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسة من أبرز مظاهر العصر الحديث، فالملاحظ للاقتصاديات العالمية يبرز له أن المكون الرئيسي الذي تقوم عليه هي مجموعة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتفاعل بانتظام مع مجتمع، وتقوم السياسة العامة للمؤسسات على التوجهات السياسية التي تميز الدول عن بعضها البعض، ولما كانت هذه المؤسسات فاعل مباشر في عملية التنمية الشاملة ومسايرة عملية التحضر، فقد حظيت باهتمام الباحثين في شتى المجالات، القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي علم الاجتماع كان الاهتمام الأول الذي لاقته المؤسسة من خلال أبحاث علم اجتماع العمل الذي عني بتحليل أزمة المجتمع الصناعي بالتحديد، وكانت المؤسسة هي الهيئة التي يحدث فيها العمل وإعادة إنتاج العلاقات بهدف استمرار السيطرة التي ميزت النظام الرأسمالي خاصة في بداياته، ومع ظهور علم اجتماع المنظمات تحول التناول السوسيولوجي للمؤسسة من كونها مرآة لعلاقات السيطرة في المجتمع إلى تجمع إنساني منتج للثقافة، يتفاعل الفاعلون فيه على حسب استراتيجياتهم الخاصة وهو الفكرة الأساسية التي قادت "ميشال كروزيه" إلى تقديم التحليل الاستراتيجي الذي مثل مسارا جديدا لتفسير الممارسات والتفاعلات المختلفة داخل المؤسسة، وفي نهاية السبعينات من القرن الماضي شهدت الساحة السوسيولوجية التنظيمية ظهور أبحاث جديدة تتناول أبعادا مغايرة للرؤية الاستراتيجية في تحليل المؤسسة، فمع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول الغربية خاصة فرنسا، التي عانت من الأزمة الاقتصادية البترولية سنة 1979 والارتفاع المتزايد للبطالة، أدى هذا إلى تزايد الاهتمام بالمؤسسة كهيئة وطنية تسعى للحفاظ على التوازن الاجتماعي والمحافظة على حقوق العمال.

وبناء على هذا ظهرت أبحاث ودراسات سوسيولوجية جديدة كانت اللبنة الأساسية التي أسست لعلم اجتماع المؤسسة أو ما يمكن أن نسميه بسوسيولوجية المؤسسة، هذه الأخيرة تميزت رؤيتها للمؤسسة باختلافها عن المنظورات السابقة فهي تعتبرها "مكان مستقل منتج للضوابط التي تحكم العلاقات الاجتماعية" (بن عيسى، 2010، ص 245). وعلى هذا الأساس كانت اهتمامات رواد علم اجتماع المؤسسة تسير في هذا النسق الذي يأخذ معايير الهوية والتنشئة الاجتماعية والروابط المختلفة بين العمال داخل المؤسسة معياراً أساسياً في تحليل وفهم ما يحدث في المؤسسة.

وبالحديث عن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر والأزمة التي تعاني منها، فالملاحظ للمراحل المختلفة التي شهدتها يدرك أن الوضع التي آلت إليه هو حتمية تاريخية ساهمت فيها الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وأثرت عليها بالأساس السياسة الاقتصادية للدولة، حيث قامت فكرة التحديث على إنشاء المؤسسات الكبرى التي سيتم من خلالها إحداث عملية مثاقفة بين العمال الذي يحملون ثقافة تقليدية وثقافة العمل العقلاني التي تنتهجها المؤسسة الاقتصادية، ومنه سيتم نقل ثقافة التحديث إلى المجتمع الذي كان يمتحن الزراعة كأساس للنشاط الاقتصادي، وقامت هذه العملية على أساس فكرة سياسة الحرق المراحل التي تستهدف اختزال الزمن.

كان لهذه السياسة الاقتصادية الجديدة بعد سياسي وأيديولوجي واضح لكن النتائج التي حصلت بعد بضع سنوات من بداية هذه السياسة عرفت المؤسسات مشاكل كبيرة وصداماً واضحاً بين العمال والمسيرين، ورغم التطور النسبي الذي حدث في الجانب الحقوقي للعمال إلا أن الأزمة زادت حدتها لغاية الثمانينيات أين شهدت الساحة الاقتصادية أزمة حادة أدت إلى مجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية، حيث وبعد دستور 1988 وظهور التعددية وانفتاح الوضع السياسي وصلت الإصلاحات للجانب الاقتصادي، حيث تبنت الدولة إعادة هيكلة المؤسسات عضوياً ومادياً لمحاولة تفعيل النشاط المؤسساتي والمساهمة من

خلاله في تقليل نسب البطالة التي ارتفعت بشكل كبير خاصة بعد دخول المؤسسة الاقتصادية مرحلة الاستقلالية واقتصاد السوق.

وفي إطار تشخيص معضلة المؤسسة الاقتصادية العمومية يمكن لنا تحديد ذلك في فكرة أساسية مفادها أن المشاريع التنموية في الجزائر أخذت على عاتقها عملية تحديث المجتمع عن طريق استيراد ثقافة صناعية ناشئة في مجتمعات ذات خصوصية مختلفة تماما عن الثقافة المحلية الجزائرية، وهو ما نتج عنه انعكاسات ثقافية عديدة على السلوك العام للفرد الجزائري والعامل بصفة خاصة، وهو الموضوع الذي لاقى اهتمام العديد من الباحثين في الجزائر، وتعددت الطروحات وتنوعت منطلقاتها التفسيرية للظاهرة، وفي هذا المجال نقف أمام أمر رئيسي لا بد أن ننوه له، وهو ضرورة الرؤية لمشروع الانتقال الصناعي في أوروبا والظروف التي مر بها، ومقارنة ذلك بما حدث في الجزائر، فالظروف التاريخية التي مر بها المجتمع الجزائري أثرت في بناء الدولة ومؤسساتها بشكل كبير، خاصة المؤسسة الاقتصادية. فالاستعمار أنتج لنا مجتمعا يعاني الأمية والفقر والبناء الاجتماعي الهش، هذه الأحوال العامة التي عايشها المجتمع الجزائري كانت تحتاج لاستراتيجية مغايرة تماما لتلك التي تبنتها الدولة في سياساتها الاقتصادية اتجاه المؤسسة، وهذا ما أدى إلى فشل المؤسسة الاقتصادية وإنتاجها لممارسات لا تتوافق مع المنظور الحديث، ويمكن لنا تفسير هذا بأن الوضع الاجتماعي والثقافي والعقلي للمجتمع الجزائري لم تكن له القدرة على استيعاب الثقافة الصناعية المستوردة، " إن القوانين الاقتصادية المقننة في نماذج التنمية لا تنتج نفس المخلفات في كل المجتمعات، إنها خاضعة لقوة وزن عقليات فضاءات الاستقبال " (بشير، 2007، ص 24)

هذا التفسير الذي نراه أقرب للواقع في ظل المعطيات التي تؤكدنا الرؤية النظرية للعديد من باحثي علم اجتماع المؤسسة، وبناء على أهمية البعد السوسيوثقافي في دراسة المؤسسة الاقتصادية، وباعتبار الجانب الإشكالي الرئيسي الذي نعتبره ثقافي بالأساس

نستطيع أن نؤكد أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري لا يمكن أن نتصور بأنها معادية تماما للحدثة والقيم العقلانية.

إن اعتبار الثقافة التقليدية السبب الرئيسي في عدم نجاح مشروع التنمية في الجزائر والذي تبعه الفشل الكبير الذي صاحب المؤسسة الاقتصادية، فيه الكثير من الإجحاف، فالعادات والتقاليد والأعراف الثقافية التي تميز المجتمع يعتبرها أمورا مقدسة تميز هويته عن باقي المجتمعات، فكيف يمكن لنا أن نحاول تجريده من هذه الهوية من خلال استيراد ثقافة مناقضة لثقافته والعمل على ترسيخه عناصر هذه الثقافة، هذا ما حاولت السياسة الاقتصادية للدولة فعله من خلال مشروع التنمية وهو ما أنتج لنا إشكالات عديدة على جوانب الحياة المختلفة، وخاصة على المؤسسة الاقتصادية والممارسات التي تتمظهر فيها.

تلخص لنا فكرة انتقال التكنولوجيا وقيم الحدثة العامل الأساسي الذي غفل عنه متخذي القرار في الدولة تلك الفترة، وهو مراعاة الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري، وفي هذا الإطار نؤكد على التوجه النظري لنا في الموضوع والذي يعبر عنه " فيليب ديريبارن " بأحد أفكاره الأساسية حين يقول " تعد حياة المؤسسة مكانا مفضلا لفهم الطريقة التي بواسطتها تتزوج وليس في اليابان فقط العصرية والتقليد. ويعبر بصفة خاطئة عن حقيقة الظواهر حين يقابل بطريقة مبسطة بين عصرية بدون جذور وتقليد عاجز عن التجديد " (بشير، 2007، ص 20)

وهذا ما نؤمن به وهو أننا نتصور التقاء الكثير من عناصر الثقافات التقليدية مع متطلبات الحدثة والعصرية، وفي هذا التفصيل بالذات تتميز الثقافة الجزائرية بثراء وتنوع كبير يعكس التراث والأصالة التي تشكل هوية المجتمع الجزائري، فالخصوصية الثقافية للعامل في الغرب الجزائري مختلفة عن تلك الموجودة عند العامل في الجنوب، وهكذا تتعدد الاختلافات وتتمايز هذه الثقافات لتشكل ميدانا خصبا للدراسة، إن المؤسسة الاقتصادية

تعاني من إشكالات عديدة والمدخل الثقافي نهدف من خلاله إلى إظهار الأبعاد الإيجابية للخصوصية الثقافية للعمال بالجنوب الجزائري.

تتميز الثقافة المحلية لمجتمع الصحراء بالكثير من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الثقافات في المجتمع الجزائري، وهو الأمر الذي استوقفنا خاصة مجتمع المؤسسة محل الدراسة يتميز بخصوصيات جديرة بالاهتمام والدراسة، فالعادات والتقاليد المختلفة تتميز بانتشار الاحترام وأشكال التكافل والتضامن الاجتماعيين، بالإضافة إلى خصوصية الاستعدادات التي تميز العامل في المنطقة، والتي يتشربها من خلال التنشئة الاجتماعية التي تنمي فيه حب العمل والالتزام به والمحافظة عليه، كما تشجع العامل على الالتزام بأخلاقيات العمل والتحلي بالمسؤولية اتجاه رب العمل أو المؤسسة التي يعمل بها، وبناء على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة المحددات الرئيسية للممارسات السوسيوثقافية السائدة بالمؤسسة الاقتصادية، ودور الخصوصية الثقافية التي يحملها العامل في مساهمة تنظيم العمل والإنتاج بالمؤسسة، وهو ما يدفعنا لطرح التساؤل التالي، ما طبيعة الخصائص التي تحكم الممارسات السوسيوثقافية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق هذه الخصائص مع متطلبات النموذج الحديث للتسيير؟ وتتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1- ما هي المحددات الرئيسية للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق مع متطلبات النموذج الحديث للمؤسسة؟

2- ما هي الخصائص العامة المميزة للثقافة العمالية بالمؤسسة؟ وهل هي مساهمة للتسيير العقلاني للعمل؟

3- ما طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة؟ وما هي الأسس التي يقوم عليها؟ وما هو دوره في تشكيل الممارسات داخل المؤسسة؟

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها

### 1- أهمية الدراسة:

إن الحديث عن المؤسسة الاقتصادية العمومية وتناول الظواهر المختلفة التي ترتبط بها نراها ضرورة لا بد منها لتفسير الإشكالية التي حالت دون تطورها، لهذا فإن الباحث يرى أهمية الموضوع في حديثه عن المؤسسة الاقتصادية في حد ذاتها، والذي من خلاله سنحاول تقديم تفسير مغاير لما سبق عن الوضع الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل التحولات السياسية والاقتصادية التي شهدتها على مدار تاريخها.

ولحصر الموضوع أكثر وتوجيهه ركز الباحث على بعد البعد السوسيوثقافي الذي يراه أداة رئيسية لفهم العمليات الاجتماعية داخل التنظيم والمؤسسة، وهذا ما أكده العديد من الباحثين في هذا المجال مثل رواد علم اجتماع المؤسسة كسان سولييه وفيليب بيرنو وفيليب ديريبارن، الذي تناولوا المؤسسة على اعتبار أنها عبارة عن مجتمع صغير يتميز بثقافة وهوية محددة.

وفي إطار هذا النموذج النظري فإن ما تعيشه المؤسسة الاقتصادية العمومية من غياب العقلنة والتسيير الفعال جعلنا نطرح التساؤل عن الأسباب والعوامل التي أدت إلى بقاء مسيرتها على هذا الحال، وفي نفس السياق ركزت الفكرة الأساسية للباحث على محاولة لفت الانتباه لما تحمله الثقافة المحلية التقليدية من سمات ايجابية تساهم في تكوين ممارسات عمالية تتماشى ومبدأ العقلنة الاقتصادية، وتظهر أهمية الموضوع بشكل أكبر في كونه يهتم بالخصوصية الثقافية العمالية التي تتميز منطقة الجنوب الجزائري، خاصة إذا علمنا بأن الدراسات التي تناولت مثل هذه الثقافة نادرة نوعا ما، وبهذا فمعرفة السمات الأساسية المميزة لهذه الثقافة وانعكاسها على الممارسات العمالية بالمؤسسة سيثري الدراسات المتعلقة بسوسيولوجية المؤسسة الجزائرية.

## 2- أهداف الدراسة

إن طبيعة الدراسة توضح لنا أن الأهداف الأساسية التي تسعى للوصول لها متعلقة بجانب الاستكشاف والتحليل لطبيعة الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، لهذا فإن طبيعة الدراسة الكيفية الاستكشافية تستهدف الكشف عن المعايير الأساسية التي تتحكم في محاور الموضوع وتميزه عن باقي الظواهر الأخرى، وبشكل عام فالدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الخصائص العامة التي تحكم عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية ومدى توافق هذه المعايير مع الأساسيات التي تميز النموذج الحديث للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال البحث عن خمسة أبعاد أساسية تتعلق بالمؤسسة الحديثة وهي: نسق تقييم المهام، نسق توزيع الأدوار، نسق خاص بالسلة في المؤسسة، نسق خاص بالاتصال، ونسق المساهمات والمكافآت.

- تحديد السمات العامة التي تميز الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة، ومعرفة مدى توافقها مع متطلبات السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تقييم الأبعاد التالية: ثقافة الالتزام بأنظمة العمل، مكانة العمل لدى العمال، المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمالين فيها، الأمانة والإخلاص في العمل.

- تحديد معالم نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة وذلك من خلال معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية وعملياتها التعاون والمنافسة، بالإضافة إلى معرفة تمثلات العمال نحو زملائهم في العمل والمؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

هناك فضول شخصي للتحقق من مميزات الثقافة العمالية للعامل الصحراوي، ونسق الروابط الاجتماعية السائد في المؤسسة، ما الذي يميز هذه الخصوصية الثقافية، تفاعلها مع نظام التسيير بالمؤسسة، وما المعايير التي تميز نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.

- أهمية تناول المواضيع ذات العلاقة بالثقافة، وذلك باعتبار القدرة التي تتمتع بها في التحكم في سلوك الإنسان وغرائزه وتصرفاته المختلفة.

- دراسة بأبعاد جديدة وتفسير مغاير للممارسات السوسيوثقافية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقة هذه الممارسات بنسق الروابط الاجتماعية، وتفاعلها مع نمط التسيير بالمؤسسة، وذلك للفت الانتباه لمدى أهمية الخصوصيات الثقافية في التأثير على سير العمل بالمؤسسة الاقتصادية.

- النقص في الدراسات التي تتناول الخصوصيات الثقافية وتأثيراتها في المؤسسة الاقتصادية، خاصة إذا علمنا أن الدراسة تعتمد على المنهج الكيفي الذي يقل استخدامه في البحوث السوسولوجية عامة السوسيوتنظيمية خاصة في الواقع الجزائري.

### رابعا: صعوبات الدراسة

من خلال ما عشناه من أحداث خلال البحث واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل التي ساهمت في تعطيل سير عملية البحث نوعا ما، وتتعلق هذه الصعوبات بجانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة ويمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- بما أن الموضوع يندرج بصورة كبيرة ضمن تخصص علم اجتماع المؤسسة، ونظرا لحدثة هذا التخصص إلى حد ما، فقد واجهنا صعوبة تتعلق بندرة المراجع التي تتناول الموضوع وتوفر للباحث فرصة أكبر لمراجعة التراث الأدبي الذي يساهم في ضبط مسار البحث.

- أما في الجانب الميداني، فقد حاول الباحث من خلال خطوات البحث السوسولوجي أن يوفق بين المسار النظري والميداني للبحث لكن واجه صعوبة بالغة تمثلت في عدم توفر ميدان للدراسة، أو بالأحرى الرفض الذي وجدناه عند الكثير من المؤسسات الاقتصادية التي حاولنا إجراء الدراسة بها، على أساس أن الباحث كان يأمل في إجراء الدراسة في مؤسسة اقتصادية عمومية كبيرة.

#### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إن نجاح عملية البحث يتوقف بصورة كبيرة على قدرة الباحث على ضبط المتغيرات الرئيسية وتحديدها وفق الأبعاد الأساسية المشكلة على أساس للمقاربة النظرية التي اتخذها معيارا للتحليل، بالإضافة إلى أن تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة تساعد الباحث على فهم أعمق للموضوع، كما تزيل الغموض للقارئ الذي يصبح واعيا بالمسار المعرفي للبحث، وعليه فإن عملية تحديد المفاهيم خطوة هامة جدا في البحث السوسولوجي، وعلى هذا الأساس سنستعرض أبرز المفاهيم التي تتمحور عليها الدراسة مع ضبط المفاهيم الإجرائية.

#### 1- الممارسة الاجتماعية والثقافية

يتخيل لنا من خلال الحديث عن الممارسة الاجتماعية اقترانها بالعديد من المفاهيم القريبة لها، كالفعل الاجتماعي والسلوك، لكن الممارسة لها أبعاد تميزها عن غيرها وسنأخذ بعض المفاهيم التي توضح لنا ذلك.

- لا شك أننا وفي حديثنا عن الممارسة يتبادر لأذهاننا عالم الاجتماع الفرنسي "بيير بورديو" ونظريته حول الممارسة، وهو الذي قدم أبحاثا عديدة في هذا المجال، فما هو المفهوم الذي يضعه بورديو للممارسة الاجتماعية، لقد حدد بورديو مفهوم الممارسة وفق ما سماه بالهابيتوس، حيث يعتبرها المصدر الأول الذي يقوم الفرد من خلاله بتنظيم ممارساته وتمثلاته حول الأشياء، ويعبر بورديو عن مضمون الممارسة بقوله "إن الممارسة تأويل دائم وإعادة تأويل لما تعنيه القاعدة في الواقع العيني" (أحجيج، 2018، ص ص 96-97).

ويعبر هذا عن القاعدة الأساسية للممارسة تبني عن طريق الوعي بالواقع الذي يتم من خلال ممارسته.

وفي مفهوم آخر للممارسة كما يراها " بورديو " (بن عيسى، 2010) تتحكم فيها الاستعدادات المستدمجة لبنية سابقة بكل مضامينها وكذا ادراكاتنا وتصوراتنا الحالية في لحظة الإنتاج والتحويل بكل ما تحمله كذلك من علاقات ووسائل وتقنيات.

- وفي قراءة أخرى للممارسة الاجتماعية يقدمها الباحث "بوطقوقة" (بوطقوقة، 2019)، فهي تعبر عن وحدة النشاط المعرفي للإنسان في التاريخ، وهي مصدر المعرفة العلمية، وقوتها المحركة، ولهذا فهي تقدم المعرفة المادية الحقيقية لوضع النظرية، ومبدأ التعميم، كما أنها تحدد مضمون النظام المعرفي لدى البشر وتوجهه، وهي في الوقت نفسه معيار الحقيقة الذي يُظهر مدى صحة المعارف البشرية أو خطئها.

- بالإضافة إلى ما سبق نرى أن "لويس ألتوسير" (بن عيسى، 2010) قد أعطى الممارسة معنى آخر بأنها تتحدد بلحظة العمل من أجل تحويل وتغيير الأشياء والذي يتم ضمن بنية معينة تشمل على الأفراد، الوسائل والطرق التكنولوجية.

- أما الممارسة الثقافية فيعرفها "بودبزة، شراد" (بودبزة، شراد، 2013) بأنها هي مجموعة القيم والأفكار المعتقدات والتمثلات والمعاني والرموز التي تميز ثقافة بعينها، والتي اكتسبت قدرا من الاستمرار النسبي وتعمل بدورها على إعادة إنتاج أفعال ومواقف الأفراد والجماعات.

- كما تعرف "يوسفي آمال" الممارسة الثقافية (يوسفي، 2012)، بأنها تلك الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترويحية المختلفة التي يمارسها الإنسان بكيفية حرة وتطوعية ، خارج أوقات العمل المعتادة، مع جماعة معينة من أمثاله.

## المفهوم الاجرائي للممارسات السوسيوثقافية:

نعني بها مجموع التصرفات والسلوكات العمالية المتمثلة في الثقافة العمالية السائدة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تشمل كل مظاهر الزبونية المتأثرة بالقيم الثقافية المحلية، ومظاهر انعكاسات أساليب التسيير المختلفة التي مرت عليها المؤسسة الاقتصادية.

### 2- الثقافة العمالية

- يرى "فيرى" بأن الثقافة العمالية تشتمل على جزأين من الثقافة، ثقافة أولى تتمثل في بعض السلوكات والممارسات وطرق العمل وتسيير المعارف حول الطبيعة ورموز خاصة بهم التي تعتبر ضرورة للفرد من أجل البقاء على قيد الحياة، أما الجزء الآخر فيتضمن الفضاء الخارجي للمؤسسة كالعائلة التي هي بمثابة الفضاء الخاص للعامل الكادح.

- ويذكر "صالح الأنصاري" أن الثقافة العمالية تعبير يعنى به المفاهيم والمهارات التي يمكن أن تزود العمال بمعارف تساعدهم على أداء دورهم في كافة المواقع الإنتاجية والخدمية والنقابية.

### المفهوم الإجرائي للثقافة العمالية:

هي مجموع القيم والمعتقدات والتمثلات التي يتميز بها مجموعة العمال بالمؤسسة والتي تعبر عن سمات خصوصية ثقافية تميزهم عن غيرهم من العمال، وتتشكل من ثقافة الالتزام بأنظمة العمل، تمثلات العمل، والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها، والأمانة والإخلاص في العمل.

### 3- العقلنة

- يمكن لنا أن نلخص المفهوم الذي قدمه "ماكس فيبر" للعقلنة كما يلي: (بومنير، 2010) أطلق فيبر وصف العقلنة على الطابع المميز للمجتمعات الصناعية الحديثة في العالم الغربي التي تعني عنده تنظيم الحياة الإنسانية بالاعتماد على المعرفة العلمية والتقنية.

- أما "ماركوز" فيقدم مفهومًا أكثر عمقا كما يقول للذي قدمه فيبر ويعبر عن العقلنة بقوله: (بومير، 2013) عقلنة صورية ومجردة، تصبح عينية عندما تتحول للسيطرة على الطبيعة والبشر، فالعقل كما يراه فيبر ينكشف كعقل تقني، إن الأمر يعلق بإنتاج وتغيير للمادة الأولية عن طريق جهاز علمي ومنهجي وهذا الجهاز قد تم بناؤه قصد تحقيق الإنتاجية، وهذه العقلنة تنظم وتراقب الأشياء والبشر، المصنع والبيروقراطية والعمل ووقت الفراغ.

- يرى "خطاب" (خوني، حميدي، 2014) أن العقلانية هي الإطار للنشاط الفكري أو الثقافي الذي يتمحور حول النظر إلى الأشياء والحكم عليها من المطابقة أو عدم المطابقة مع المقاييس والمسوغات العقلية.

#### 4- المؤسسة

- يعرفها "ناصر دادي" (دادي، 1998) بأنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.

- ويعرفها G.Bressey (مسعداوي، 2014) بأنها عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يملك إمكانيات بشرية ومادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

- كما يعبر عليها "تالكوت بارسونز" (التائب، 2011)، بأنها مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد. فهي في نظر بارسونز جميع الإسهامات التي تنتج عن العمال بالتفاعل مع هيكل المؤسسة.

- أما من وجهة نظر سوسيولوجية المؤسسة (بن عيسى، 2010)، فهي عبارة عن هيئة للتنشئة الاجتماعية، أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والاجتماعية، أي تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة.

## المفهوم الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية الحديثة (العقلنة بالمؤسسة)

هي عبارة عن تشكل بنائي من الروابط الاجتماعية، تتميز بمحددات أساسية هي: نسق تقسيم المهام ونسق توزيع الأدوار، نسق خاص بالسلطة، نسق اتصالي، ونسق المساهمات والمكافآت.

### 5- الروابط الاجتماعية

- تعريف "لووي" العالم الأنثروبولوجي في كتابه المجتمع البدائي 1920 أن الرابطة الاجتماعية هي ( جماعة داخل المجتمع الكلي، فهي لا تقوم على القرابة فقط ولا تخضع للرقابة الاجتماعية، لأنها تحدث تلقائياً بين أفراد الجماعة، كروابط الصداقة، فهم ليسوا بالضرورة أقارب ولكن يمكن أن نعتبر أن أساس الروابط الاجتماعية، هي القرابة وبعدها تأتي الروابط بين الأفراد الغير أقارب.

- يُعرف "بيار بورديو" الروابط الاجتماعية من خلال إدماجها بمفهوم رأس المال الاجتماعي والذي يُعرفه بأنه مجموع الموارد الحالية أو الكامنة، المتعلقة بحياسة شبكة مستديمة من العلاقات، مؤسسة إلى حد ما وبعبارة أخرى، هو الانتماء إلى مجموعة من الفاعلين المتحدين بروابط مستمرة، ومفيدة قائمة على تبادلات مادية ورمزية، وأن الفائدة المنشودة من الانتماء إلى جماعة هي أساس التضامن، وتعد الأسرة هي الشكل البدائي لرأس المال الاجتماعي.

- يعرف "جنزبرج" أنها مجموعة من الناس يحتلون بقعة معينة من الأرض ويربطهم معا نظام من القواعد، التي تُنظم حياتهم وتُحدد صلاتهم والرابطة الاجتماعية، قد توجد داخل المجتمع الكلي أو المجتمع المحلي وقد تكون هي المجتمع نفسه في بعض الأحيان، إذا شعر فيه أفرادها بالترابط والتماسك، لأن الرابطة الاجتماعية يتحد فيها الناس لأداء وظيفة ما أو عدة وظائف.

## المفهوم الإجرائي لنسق الروابط الاجتماعية

هي الإطار الذي يحدد شكل وطبيعة العلاقات في المؤسسة، ويتضمن القيم والمعايير الثقافية التي تعمل على إعادة إنتاج نفسها من خلال الممارسة اليومية وتقوم بالأساس على مبدأ الثقة والعلاقة التعاونية ذات الفائدة المشتركة.

### سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما للباحث السوسيولوجي لأخذ صورة عامة عن الظاهرة التي بصدد دراستها، وتظهر أهميتها في كونها تتيح للباحث تجنب الرؤى التفسيرية السابقة في دراسته، ولذلك إذا لم يستفد الباحث من هذه البحوث في الصياغة العامة لبحثه فلماذا يستعملها؟ لذلك فقد استفدنا في إطار إعدادنا للدراسة من ثلاث دراسات أساسية في هذا الموضوع سنتطرق لها كالتالي:

### الدراسة الأولى:

وهي دراسة الباحثة "سماش نادية" (سماش، 2014)، بعنوان "سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيواقتصادية" وهي رسالة دكتوراه علم الاجتماع بجامعة وهران السانبا، أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران.

هدفت الدراسة إلى تحليل التصرفات والممارسات المتمثلة في الإنساني والتنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الصناعية في ظل التحولات السوسيواقتصادية والثقافية للمجتمع الجزائري، وتمحورت أسئلة البحث في النقاط التالية:

- هل السلوكات التي يفرزها العمال تتوافق مع متطلبات السلوك التنظيمي؟
- ما هي العوامل المحركة للسلوك العمالي والمؤثرة فيه داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية؟

- هل تم الاستغناء عن الأفكار والأساليب القديمة التي كان يمارسها السلوك التنظيمي (إدارة المؤسسة) والسلوك العمالي على حد سواء؟ ما دور الجماعة المتماسكة أيضا في التأثير على الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه؟
- ما أثر بيئتي النظام الداخلية والخارجية على أداء وسلوك العامل؟ وللإجابة على هذه الأسئلة صاغت الباحثة الفروض التالية:
- القدرة الجسمية للعامل ليست هي المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية وثقافية تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وبخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية والتقاليد والأعراف التي تحكم الجماعة.
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على العمال وسلوكهم كما يعتبر سلوك وتصرف العمال ردة فعل لتلك العمليات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية.
- تعتبر التنظيمات الغير رسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.
- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.
- تأثير الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل والبيئة الداخلية للمؤسسة على معنويات الأفراد وبالتالي إنتاجيتهم.
- السلوك التنظيمي والعمالي بما يشكلانه من علاقات واتصالات في جميع المستويات يبقى متمسك بالقيم والمبادئ التسييرية السابقة التي تظل تفرض وتملي متطلباتها عليهما.
- أما فيما يخص المنهج، فقد اعتمدت الباحثة على منهجية نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزى بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي قصد جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة، واستخدمت الباحثة في جمعها للبيانات طريقة دراسة الحالة بالإضافة إلى استعانتها

بالأسلوب الكيفي المتمثل في إجراء مقابلات نصف موجهة مع العمال المنفذين، وبعض المقابلات الحرة مع أعضاء إدارة المؤسسة، أما الأداة الأخرى التي استخدمتها الباحثة فتتمثل في الملاحظة المباشرة البسيطة، واختارت الباحثة 20 مبحوث كعينة نهائية أجرت معهم المقابلات النهائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نكر أهمها:

- سلوك الفرد العامل محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد الحاجات بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد.

- النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان.

- سلوك الأفراد محكوم بمعايير المنظمات الغير رسمية التي غالبا ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها، فهي تأخذ صفة الإلزام إذا رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته، ففهم هذه المعايير والتفاعل معها ايجابيا من أهم مسؤوليات الإدارة.

- لا يزال سلوك العمال متأثرا بتلك الممارسات التقليدية في أداء العمل المطلوب أي ان فكرة البايك لا تزال تسيطر على أذهان البعض من العمال.

- انعدام المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال وبالتالي انعدام العدالة الاجتماعية داخل المؤسسة.

- غموض الدور المطلوب أدائه من قبل العامل يساهم في فرز سلوك غير متوقع يعمل على عرقلة عملية الإنتاج وأداء المهام بصفة جيدة.

## التعقيب على الدراسة:

تعد الدراسة ذات قيمة علمية كبيرة خاصة وأنها تناولت متغيرات سوسيوثقافية واقتصادية من الواقع المعاش للمجتمع والمؤسسة الاقتصادية، لكن رغم ذلك ظهرت بعض النقائص التي نلخصها فيما يلي:

- بالنسبة لتساؤلات الدراسة تميزت بعدم وضوحها ودقتها الكافية حيث تعد معايير الدقة والوضوح والاختصار مهمة جدا في تحديد معالم البحث السوسولوجي.

- العمل على المخالطة بين الجانبين النظري والميداني للبحث أحدث نوعا من الخلط بين مختلف خطوات العرض والتحليل والتفسير.

- عرض البيانات الكيفية لا يقتصر فقط على تقديم نصوص المقابلات، فهي بيانات خام تحصلت عليها الباحثة، لذلك يظهر النقص الفادح في تهيئة البيانات وعرضها وفق النموذج الكيفي.

ومع ذلك فقد ساعدتنا الدراسة في الكثير من مراحل إجراء البحث وقد استفدنا منها في المساعدة على بناء استبيان المقابلة، توضيح الأبعاد النظرية للتحويلات السوسيواقتصادية والثقافية على المؤسسة الاقتصادية، مما أعطى للباحث نظرة أكثر دقة على الموضوع وأبعادا عديدة في تحليل ووفهم المحددات الرئيسية التي تحكم ممارسات العمال داخل المؤسسة والسلوك التنظيمي الصادر عن طريق نظام التسيير بالمؤسسة.

## الدراسة الثانية

وهي الدراسة التي قدمها الباحث " بن عيسى محمد المهدي " بعنوان " ثقافة المؤسسة " وهي رسالة دكتوراه علم الاجتماع بجامعة الجزائر، تم إجراء الدراسة بمؤسسة بايب غاز غرداية، وتمحورت أسئلة البحث فيما يلي:

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

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

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

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

أما الفروض التي اعتمدها الباحث في دراسته فكانت كالتالي:

#### الفرضية العامة:

إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي, بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال توطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

### الفرضيات الجزئية:

**الفرضية الجزئية الأولى:** إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال تُوَظَرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

**الفرضية الجزئية الثانية:** إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

أما منهج البحث فقد قام الباحث بالاستعانة بالمنهج العقلي الاستقرائي للواقع المدروس، واستخدم لذلك الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق لجمع البيانات لكنه اعتمد لصورة أكبر على استمارة الاستبيان، واختار الباحث عينة مكونة من 678 عامل بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكيات والأفعال الإنتاجية وفق

مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة والجزئية الأولى.

- أن الفئة القيادية داخل المؤسسة توظف وتوجه سلوكياتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية، وهذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثانية.

- فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة أنها مطلوبة غير منتجة لتصور جديد أو عقلنه جديدة بل هو تعميق للعقلنة القائمة وأما المطلوبة التي تتعلق بعدم رضى العمال على المسؤولين ويرغبون في تغييرهم أن هذه المطلوبة لم تتوسع بالشكل الكافي أي بقيت محصورة في نسبة قليلة ولم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات والأفعال الجماعية من أجل التغيير أي أن فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروح في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حالياً في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثالثة.

#### التعقيب على الدراسة:

تعتبر دراسة الباحث من أهم الدراسات التي عننت مبكراً بموضوع ثقافة المؤسسة، وشكلت إضافة هامة في الدراسات التي تعنى بتحليل إشكالية المؤسسة الاقتصادية، أما النقائص التي لاحظها الباحث فيمكن اختصارها في جانب تحليل وتفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث لم يستخدم الباحث الجانب الكافي من تفسير النتائج وفق المقاربة النظرية التي تبناها والدراسات السابقة في الموضوع، أما الجوانب التي استفاد منها الباحث في بحثه فقد تلخصت في تشكيل تصور شامل عن الوضع الثقافي داخل المؤسسة

الاقتصادية، ساعدتنا الدراسة في بلورة الفكرة العامة للبحث وذلك من خلال التمعن في تفسيراتها لإشكالية الممارسة السوسيوثقافية داخل المؤسسة الاقتصادية، والأمر المهم الذي لاحظته الباحث واستفاد منه بشكل كبير هو المقاربة النظرية التي وظفها الباحث والتي تعد من المقاربات التي تشهد نوعا من الندرة، خاصة وأن التراث النظري الخاص بعلم الاجتماع المؤسسة يبقى نادرا بشكل كبير، وهو ما فتح لنا مجالا واسعا للتحليل السوسيوثقافي.

### الدراسة الثالثة:

وهي دراسة الباحث "الفضيل ريمي" والتي قام بإجرائها بمجمع صيدال بالمدينة، وحملت الدراسة العنوان التالي " التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلنة داخل المنظمة الصناعية " وهي دكتوراه علم الاجتماع بجامعة الجزائر، انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها ؟
  - هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة ؟
  - هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
  - هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتفسير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية ؟
  - هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال ، داخل التنظيم الصناعي ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث الفروض التالية:

- عمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
- تعمل المدرسة كمؤسسة تشيئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعان الباحث بالملاحظة والاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:
- تبين أنّ أسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة هو تطبيع أبنائها على ازدواجية بين القول والسلوك، فليس كل ما يقال من نصح أو إرشاد وتوجيه يقابله سلوك في نفس الاتجاه.
- بينت من الدراسة ومقارنة مع واجبات المسؤولين في المقابلات وإجابات العمال أنّ الأسرة الجزائرية يغلب عليها التربة المثالية في أنماط التربية.
- تعتبر نوعية المعاملة وأسلوب التربية عاملا مساهما في صناعة الولاء للأسرة وأفرادها، ويمكن القول أنّ الوالدين هما صورة المجتمع المتواجدين فيه، لأنّ المجتمع هو الذي يكون الفرد ويجعله على صورته، وليس الفرد، والملاحظ لمجتمعنا أنّه يرمي من خلال عملية التنشئة والتربية وعملية التثقيف إلى إخضاع الفرد وكسر شوكتة.
- تمّ الكشف أنّ علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية يظهر هذا في طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال والمسؤولين.

- ومنه فقد بينت الدراسة الميدانية أنّ للمدرسة المسؤولية المباشرة وبالدرجة الأولى حول عدم التفاني والتضحية في العمل من طرف الأفراد الذي مرّوا بالمدرسة في الصغر وبكل الأطوار وهم الآن عمال في المؤسسة.

- إنّ أغلب أفراد العينة لهم قيم لا تتماشى مع قيم المؤسسة، فالولاء والذي يعني الانتماء والتضحية من أجل مصلحة عليا، لم تكن يوما للمؤسسة.

- إنّ الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل تحدد في كثير من الأحيان سلوك العامل وتصوره وحتى مواقفه وعلاقته مع الآخرين من العمال.

### التعقيب على الدراسة:

تناولت الدراسة جانبا مهما في تشكيل الممارسات السوسيوثقافية للعمال، وهو التنشئة الاجتماعية بالإضافة إلى اهتمام الباحث بموضوع العقلنة داخل المؤسسة الاقتصادية، وهي من بين أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وقد أضافت تفسيرات جديدة للمعضلة التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية العمومية، أما جوانب النقص التي لاحظها الباحث في الدراسة فتتلخص فيما يلي:

الجانب النظري للباحث أخذ الجانب الأكبر في الدراسة، وتوسع فيه الباحث بشكل كبير بالمقابل عرض البيانات وتحليلها وفق المقاربة النظرية والدراسات السابقة لم يكن كذلك، وهو الأمر الذي أحدث نوعا من الخلل في أجزاء الدراسة، وفي إطار عرض بيانات الدراسة لم يستخدم الباحث الطرق المختلفة والمتنوعة في هذا الجانب واكتفى بالجدول التكرارية، أما الجوانب التي استفدنا منها من الدراسة، فقد لخصت لنا الكثير من الأبعاد التي تحكم التسيير العقلاني للعمل في المؤسسة الاقتصادية، سواء من الجانب النظري الذي طرحه الباحث بالتفصيل، أو في الجانب الميداني الذي شخص به حالة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما ساعدتنا الدراسة في بناء استمارة المقابلة وتفسير النتائج.

### مكانة الدراسة من الدراسات السابقة:

إن الحديث عن الأبعاد السوسيوثقافية بالمؤسسة الاقتصادية شهد في السنوات الأخيرة نشاطا معتبرا، واختلفت فيه الرؤى والتفسيرات حول تأثير هذا الجانب في ظل التفاعل الدائم بين المؤسسة والعمال والمحيط وتغيراته المختلفة، لكن الملاحظ للبحوث السابقة في الموضوع يتأكد من وجهة النظر العامة التي تتشارك فيها هذه البحوث وهي أن الممارسات السوسيوثقافية العمالية هي العائق الكبير نحو عقلنة وتحديث المؤسسة الاقتصادية.

ورغم وفرة هذه الدراسات إلا أن جوانب التحليل فيها اتخذت مسارا موحدا وهو القائم على نقد كل ما يتعلق بالعناصر الثقافية التقليدية وممارسات العمال اللاعقلانية، هذا الأمر وقف عليه الباحث منذ اختياره لموضوع البحث وقد عزم أن يقدم تحليلا مغايرا لما سبق يحاول من خلاله تقديم تفسيرات جديدة لفهم وتحليل إشكالية المؤسسة الاقتصادية، وهو التحليل الذي يقوم على أساس الكشف عن السمات المكونة للممارسات السوسيوثقافية والبحث في ايجابيتها وتأثيرها على تشكيل الفعل داخل المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى أن البحث يدرس إحدى الخصوصيات الثقافية التي تنقص وتغيب في الكثير من الأحيان عن البحوث السوسيوولوجية في الجزائر رغم أهمية تناول مثل هذه المواضيع، وهو ما سيجعلنا نقدم حالة تشخيصية للسمات الثقافية عند العامل الصحراوي الذي تميزه سمة ثقافية محددة وبناء اجتماعي مختلف عن بقية المناطق في الجزائر.

### سابعا: المقاربة النظرية

بالنظر لطبيعة توجهنا الفكري الذي اعتمدنا فيه على المدخل السوسيوثقافي في تحليل وفهم المؤسسة، سنعرض الرؤى النظرية التي تعبر عن ذلك، إن سوسيوولوجية المؤسسة غيرت النظرة الكلاسيكية للتنظيم التي اختزلت ظواهره في الإنتاج عن طريق علاقات الأمر والامتثال المباشر، والتي جعلت من الإنسان داخل التنظيم مجرد عضو لا يملك أي تفاعل

مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك النظرة النيو كلاسيكية التي عبرت عن انفتاح التنظيم عن العالم الخارجي واهتمت كثيرا بعلاقات السلطة واستراتيجيات الفاعلين.

إلا أن الإضافة المميزة التي قدمتها لنا سوسيولوجية المؤسسة، هي أن المؤسسة الاقتصادية ليست فقط مكانا للانضباط والامتثال للأوامر، بل هي كذلك هيئة يتفاعل فيها الفاعلين وتحوي علاقات التضامن والمنافسة والصراع والتعاون، لهذا فإن مقاربتنا التي سنتخذها من هنا للتحليل تعتمد بالأساس على هذا الإطار وهو مدخل سوسيولوجية المؤسسة، ولكننا سنتقيد بوجهة نظر كل من "فيليب بيرنو" و"فيليب ديربارن".

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بناء قائم على ممارسات الفاعلين بها، وفي هذا المجال قدم "بيرنو" مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، والتي لخصها "بيرنو" (بن عيسى، 2010، ص ص 208-211)، كالتالي:

- 1- المنظمة تتميز بتقسيم للمهام: ويقتضي هذا الدقة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مهمة من المهام المحددة، كما يقتضي الرسمية حتى ولو لم يدون ذلك كتابيا.
- 2- المنظمة تتميز بتوزيع الأدوار: يتميز الدور بالذاتية أي الفرد يقوم بما هو مطلوب منه حسب ادراكاته الشخصية وليس حسب السيناريو المعد له مسبقا من طرف المختصين في التنظيم،
- 3- المنظمة تسير بنسق خاص للسلطة: هذه السلطة ليست تلك التي صورتها المقاربة الكلاسيكية والتي ظهرت بالشكل الميكانيكي الرسمي التي تعمل على ضبط الممارسات الفردية لتحقيق أهداف التنظيم ومطابقة أهداف الأفراد لأهداف التنظيم، بل إن السلطة في التنظيمات الحديثة خاضعة لاستراتيجيات الأفراد وأهدافهم الخاصة.
- 4- المنظمة تتميز بنسق اتصالي: إن النسق الاتصالي الفعال الذي تتكلم عليه هذه المقاربة هو الذي يسمح للأفراد داخل التنظيم الاتصال ببعضهم البعض بشكل مباشر وسريع.

5- المنظمة نسق من المساهمات والمكافآت: ويحدد هذا النسق للأفراد الواجبات الملزموين بالقيام بها وما يمكن أن يحصلوا عليه بالمقابل.

يؤكد بيرنو على التشارك والتفاعل المستمر بين الأفراد في التنظيم والذي يؤدي بهم إلى توحيد وجهات النظر والاستراتيجيات الخاصة بكل فرد منهم، مما يؤدي إلى وجود قوة جماعية تساعد الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة، لقد بنى بيرنو أساسا للتفاعل بين الفرد والجماعة انطلاقا من التفاعل المتبادل بين الفرد والتنظيم، وهو بذلك يعتبر المؤسسة ليست كيانا اقتصاديا فقط وما يحدث فيها هو عملية تبادلية قائمة على مبدأ المنفعة، بل إن التنظيم الحديث ما هو إلا تشكل بنائي من الروابط الاجتماعية.

إن هذه النظرة جعلتنا نتساءل عن المحددات الرئيسية التي تميز نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة، وخاصة إذا علمنا بتميز الثقافة المحلية بسمات نوعية، فالمجتمع الذي يعرف قيما كالثقة والتضامن والتعاون وحب الخير للجميع، يستطيع وهو داخل المؤسسة أن يبني نسقا اجتماعيا يساهم في تشكيل مختلف الممارسات، وإذا اعتبرنا أن المكون الأساسي لنسق الروابط الاجتماعي هو كما وضحه "بيرنو" الثقة، التي لا نعني بها المعنى السيكولوجي، بل الثقة بين العمال في عملية التبادل التي يقوم بها العامل مع غيره من العمال وهو واثق من أن هذه الخدمة أو المنفعة سترد له مستقبلا، وهو ما عبر عنه "بيرنو" بالقول "فالترباط الاجتماعي لا يمكن أن يتحقق إذا لم يكن هناك مستوى أدنى من الثقة" (المهدي بن عيسى، 2010، ص 237)، فطبيعة العامل الجزائري تؤكد دائما على معنى الكلمة ورد المعروف، وهي ميزة أساسية من سمات المجتمع المحلي.

أما الرؤية النظرية الثانية التي نتبناها في البحث فهي لفيليب ديريبارن والتي تتمحور حول السمات الثقافية المحلية أو التقليدية، وأهميتها في الوصول نحو الحداثة، إن الناظر لواقع المؤسسة الاقتصادية وما تعانيه من فوضى في التسيير وانعدام للمسؤوليات والمحاسبة، كان نتيجة للقرارات الخاطئة للقائمين على السياسة الاقتصادية، ومن بين الأسباب الأساسية

التي ساهمت في تدهور المؤسسة الاقتصادية هو عدم استغلالها للثقافة المحلية وما فيها من سمات تستطيع من خلالها بناء ترابط اجتماعي سليم يساهم في تحقيق نوع من النمو في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

فالفكرة تقوم على الكشف عن طبيعة الثقافة العمالية للعامل الجزائري في الجنوب وإظهار ما يميزه عن العمال في المناطق الأخرى، كيف لا يمكن أن نحقق اندماجا بين التقليد والحداثة والمؤسسة اليابانية تتصدر الأسواق العالمية وهي التي لم تتخلى بأي حال من الأحوال عن رموزها الثقافية والفكرية، وهو ما دافع عنه "فيليب ديريبارن" من خلال أبحاثه الثلاثة التي قام بها بكل من فرنسا وأمريكا وهولندا، على هذا الأساس فإن الأشكال المختلفة للعلاقات الاجتماعية التي تربط المجتمعات الوطنية موجودة داخل سير العمل بالمؤسسة الاقتصادية، وما يؤكد هذه الفرضية كما يقول "بشير محمد" هو " وجود تطابق بين أشكال العلاقة الاجتماعية الملاحظة داخل المؤسسات والمجتمع الكلي الذي ننتمي إليه " (بشير، 2007، ص 23)، وهذا ما يضيف قوة أكثر لفكرة ديريبارن.

إننا إذا ما أردنا الفهم العميق لما يحدث داخل المؤسسة الاقتصادية من ممارسات وتصرفات، لابد أن نحاول تحليل التفاعلات القائمة بين نمط التنظيم بالمؤسسة والتقاليد الثقافية للمجتمع، والواضح لحد بعيد أن تمييز العنصر الثقافي عن العنصر الاقتصادي المادي هو الذي يمكن لنا من خلاله محاولة بناء نموذج للتسيير قائم على أسس حديثة يفرضها المنطق الاقتصادي العالمي، وإضافة إلى التقاليد الثقافية الوطنية وما تحمله من سمات تتوافق مع سير التنظيم الحديث لسير العمل بالمؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسة عبارة عن تشكّل بنائي من الروابط الاجتماعية، وتقوم الأسس التي تعمل على إعادة إنتاج هذه الروابط على معايير وقيم محددة، كالثقة والعلاقة التعاونية المتبادلة، الاحترام والتقدير، وهي سمات أساسية ناتجة أساسا من ثقافة المجتمع المحلي.

## المبحث الثاني: البناء المنهجي لجمع وعرض البيانات

### أولاً: منهج الدراسة

تعتبر الدراسة السوسولوجية عملية بحثية علمية إنسانية تهدف للوصول لنتائج تمكن الباحث من وصف ظاهرة ما أو قياسها ومقارنتها، ولتحقيق الباحث هذا الأمر وجب عليه السير وفق منهجية محددة وواضحة المعالم، فالمنهج العلمي هو ذلك " الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل لنتيجة معلومة " (جيديز، 1998، ص 72)

ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة الدراسة والأهداف المتوخاة منها، وهي جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالموضوع (الممارسات السوسيوثقافية) ويقدم المنهج الوصفي تحليلا كيفيا للظاهرة يوضح خصائصها وسماتها الأساسية، ويمنحنا بعدا كمي يوضح حجمها ومتغيراتها ومدى ارتباطها بأبعاد أخرى، وتطرح لنا في هذا الإطار نقطة مهمة وهي كيف نختار المنهج المناسب للدراسة؟ وهل الباحث يملك فعلا حرية الاختيار؟ إن هذا الأمر يعتقد الباحث أنه يعتمد بصورة كبيرة على طبيعة الموضوع المدروس، فإذا كان الهدف من الدراسة هو قياس الظاهرة فسيتجه الباحث نحو المنهج الكمي، أما إذا كانت الدراسة تهدف إلى فهم الظاهرة فسنتبع طريق المنهج الكيفي، فهذه الازدواجية تم تجاوزها مؤخرا بظهور المنهج المختلط الذي يجمع بين الكم والكيف، بحكم أن البحث الاجتماعي لا يخلو من الاثنين معا، ومع ذلك فقد أخذنا بالمنهج الكيفي لاعتبارات عديدة أهمها أننا نريد التعمق في البيانات وتحليلها أكثر من سعيها إلى تعميم النتائج عن طريق الحصول على كمية معتبرة من البيانات وهو ما يحدث مع المنهج الكمي، حيث يتيح لنا البحث الكيفي الحصول على " تفصيلات مفصلة وغزيرة للحياة الاجتماعية " (بيير، ليفي، 2018، ص 57).

لذلك فإن طبيعة البحث السوسيوولوجي تتطلب الضبط والتدقيق في كل خطوة، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على المنهج الكيفي الذي نسعى من خلاله إلى تفسير عميق لموضوع البحث بناء على الخطوات الأساسية التي تقوم عليها الدراسة الكيفية في العلوم الاجتماعية.

### ثانيا: البعد المكاني للدراسة

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت التسمية إلى المديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

أجريت الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز sonalgaz امتياز التوزيع الوادي، مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ببليدة والتي نشأت تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تتخصص في عدة مهن. نشأ فرع سونلغاز توزيع وسط، بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبليدة، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز. كان شهر أبريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط" بإيجاز "ش ت و" وهي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز. كما تتطوي تحت تسييرها وكالات التجارية التالية (الوادي 1، الوادي 2، الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، جامعة، المغير)

تمثل هذه المؤسسة إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية العمومية التي عايشت المراحل المختلفة للأنماط التسيير، بدءا بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ومرورا بإعادة الهيكلة،

وأخيرا استقلالية المؤسسات، وتضم الكثير من العمال أصحاب تخصصات مختلفة تقنية وإدارية، يملكون خبرات كبيرة بالمقابل أيضا يوجد عمال من الجيل الجديد مما يعني أنها تشكل لنا ميدانا خصبا للدراسة السوسيولوجية.

### ثالثا: المجال الزمني

أولى الباحث أهمية كبيرة للدراسة الاستطلاعية وأخذت من وقته الكثير وذلك لأهميتها في تحديد معالم البحث الرئيسية، أو إعادة توجيهها، باعتبار أن القراءات النظرية رغم عمقها إلا أنها ليست كافية لتحديد الأبعاد الحقيقية للظاهرة المدروسة، لذلك أخذنا وقتا كافيا للاستفادة أكثر قبل إجراء وتطبيق الدراسة الميدانية للبحث، فكانت أول زيارة للمؤسسة بتاريخ 11(2019/07) وإلى غاية (2019/08/10)، حوالي شهر قام فيه الباحث بزيارات متعددة للمؤسسة وملاحظة الأقسام والمصالح المختلفة ملاحظة مباشر للعمل، كما التقى ببعض العمال ذوي الخبرة الكبيرة لتوضيح بعض النقاط الأساسية التي يتمحور حولها الموضوع، إضافة لهذا فقد تم بعد ذلك إجراء الدراسة الميدانية من (2019/08/10) إلى غاية (2019/09/04) تم خلالها إجراء عشرون مقابلة ضمت مختلف أصناف العمال بالمؤسسة.

### رابعا: أدوات وتقنيات جمع البيانات

بمجرد التحديد النهائي لتساؤلات البحث ينطلق الباحث محاولا الوصول إلى إجابات علمية لها، لكن هذا الأمر يتوقف كما قلنا سابقا على منهج علمي يتخذه الباحث مسارا للوصول لما يريد، لكن هذا الأمر لا يكفي فالمنهج العلمي يستخدم مجموعة من الوسائل والطرق والتقنيات التي تضمن له الحصول على المعطيات الكافية للظاهرة المدروسة، تتنوع الأساليب البحثية المستخدمة وتهدف في الأساس إلى الوصول إلى معطيات وبيانات أكثر مصداقية، وتتحكم في هذا الأمر أسس مختلفة لعل من بينها تنوع الأدوات المستخدمة في البحث، لذلك فقد حاول الباحث استخدام أكثر من أداة لتعزيز مصداقية المعلومات المتحصل عليها.

1- الملاحظة :

تعطي المعالجة النظرية لموضوع البحث قاعدة ابتسيولوجية تساعد على التحقق من الظاهرة وأبعادها المختلفة في الميدان، ولعل ما يميز الباحث العلمي عن غير من العامة هو الملاحظة العلمية المباشرة أو غي المباشرة، والتي تعد مهمة جدا في الحصول على معلومات تساعد الباحث في تحليل نتائج بحثه فيما بعد، وهذا عن طريقة الملاحظة المباشرة للممارسات والأفعال المختلفة التي تصدر من العمال داخل المؤسسة، التي ساعدتنا في فهم المواقف والممارسات التي تصدر عن العمال أثناء الدوام، وقد هدف الباحث من خلال قيامه بالملاحظة إلى تحقيق الغايات التالية:

- إدراك الواقع المباشر: تسمح لنا الملاحظة بأدراك مباشر لمختلف الممارسات والأفعال التي تصدر عن العمال في مواقف العمل المختلفة، ويعزز هذا الأمر التواجد المباشر للباحث في الميدان ما يجعله شاهدا مباشرة على طريقة حياة العمال داخل المؤسسة، وكيف يتصرفون في الظروف المختلفة، كيف يتعاملون مع بعضهم البعض؟ هذا الأمر يكسب الباحث أيضا ميزة أخرى تجعله يتحقق من استجابات المبحوثين اللفظية المباشرة مع حول الظاهرة والمقارنة بينها وبين ما يلاحظه في الواقع مباشرة، وهذه هي ميزة الملاحظة التي تميزها عن باقي تقنيات البحث في السوسيولوجيا.

- الفهم العميق للعناصر: إن تواجد الباحث في ميدان الدراسة وقيامه بملاحظة مباشرة لما يحدث من تفاعلات بين العمال يساهم في تحديد دقيق للأبعاد المختلفة المتحركة في الممارسات، خاصة إذا كان الباحث يستخدم الأسلوب الكيفي الذي يتعامل مع مجموعات محددة وصغيرة، مما يمكن الباحث من الفهم العميق للموضوع والذي قد يجعله فيما بعد يستخلص أبعادا وفروضا جديدة للموضوع.

- اندماج أفضل للباحث: يتيح التواجد المباشر والمستمر للباحث بين عمال المؤسسة فرصة أكبر للاندماج أكثر وتحقيق نوع من الثقة بينه وبين المبحوثين، فمع مرور الأيام سينكسر

حاجز "الشخص الغريب" عن الباحث الذي يراه به المبحوثين، وهذا ما سيسهل على الباحث الحصول على المعلومات التي يريدها من العمال خاصة إذا قام ببناء الثقة بينه وبين المبحوثين وهذا الأمر تساهم فيه الملاحظة بشكل كبير للغاية. ( للاستزادة أنظر، أنجرس، 2013، ص190).

## 2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة أساسية في البحث الكيفي، ورغم اختلافها مع الاستمارة في كيفية تطبيقها إلا أنها تتشارك معها في الهدف وهو محاولة استقصاء المبحوث حول الجوانب المختلفة للظاهرة المدروسة، فالمقابلة إذن هي عبارة عن اتصال مباشر بين المباحث والمبحوث سواء وجها لوجه أو عن طريق وسائل الاتصال المختلفة كالهاتف أو الانترنت، وقد قمنا باستخدامها كأداة أساسية في البحث، واخترنا المقابلة الشبه مقننة للمزايا التي تتيحها للباحث، فهي تساعد على معرفة الجوانب الاجتماعية والثقافية والمعرفية التي تميز كل فرد في العينة لذلك هي مناسبة جدا للبحث الكيفي الذي يسعى للفهم أو الاستكشاف والتفسير أو التقييم، فيهتم الباحث باستجابات المبحوث والطريقة التي من خلالها يقدم هذه الاستجابات كالحركات والإيماءات والإيحاءات، ومن بين أبرز المزايا التي تقدمها المقابلة أيضا هي أنها تعتبر أكثر مصداقية من حيث البيانات المتحصل عليها على الظاهرة المدروسة، خاصة إذا قام الباحث بإجرائها بطريقة محكمة.

وقد شملت المقابلة في بحثنا هذا مجموعة من الأسئلة تطرح ضمن أربعة محاور رئيسية، المحور الأول يتعلق ببعض المعلومات الشخصية لكل مبحوث، أما المحور الثاني الذي يتناول موضوع خصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة والذي بدوره قسم إلى خمسة أجزاء هي: ( تقسيم المهام، توزيع الأدوار، نسق خاص بالسلطة، نسق خاص بالاتصال، نسق المساهمات والمكافآت)، أما المحور الثالث المتعلق بالثقافة العمالية تضمن الأبعاد التالية: ( ثقافة الالتزام بأنظمة العمل، مكانة العمل، المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها،

الأمانة والإخلاص في العمل)، أما بخصوص المحور الرابع والأخير فيتعلق بنسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة.

### 3- الوثائق والسجلات :

من بين مصادر البيانات نجد الوثائق والسجلات المختلفة، وهي عبارة عن " سجلات مكتوبة عن أفراد وأمور تتولد من خلال الممارسات الحياتية " (ماتيز، روس، 2016، ص546)، لذلك قد يخطئ البعض عندما يحصر الوثائق والسجلات في الأوراق فقط، بل هي تشمل الأشرطة المسجلة السمعية والبصرية والأفلام السينمائية، وفي إطار بحثنا بمؤسسة سونلغاز بالوادي، لاحظ الباحث أهمية الوثائق المستخدمة في العمل اليومي ودورها في التأثير على ممارسات العمل بالمؤسسة، مما أدى بنا إلى طلب الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة، حيث مكنتنا من معرفة الطريقة العامة التي تنظم العمل، واستفاد الباحث فيمن خلال تحليل بعض منها في معرفة أكبر لكثير من خصائص مؤسسة سونلغاز، كما أفادتنا أيضا في الكشف عن الكثير من جوانب الثقافة العمالية السائدة وتوضيح لنسق الروابط الاجتماعية والعوامل المتحكمة في الممارسات المختلفة المنتشرة في العمل.

### خامسا: العينة وطريقة اختيارها

من بين القرارات المهمة التي تقف أمام الباحث في إجراءات الدراسة المنهجية هي اختياره للمبحوثين الذين سيقوم بإجراء البحث عليهم، إن هذا الأمر متعلق بشكل كبير بالهدف من البحث هل هو تعميم ما ستتوصل إليه من نتائج أم هو التركيز على توضيح خصوصية معينة من خلال دراستها بشكل عميق، لهذا يتجه البحث الذي يراد منه تعميم النتائج إلى اختيار العينات العشوائية، أما البحث الذي لا يستهدف التعميم ففي أغلب الأحيان يختار العينات الغير عشوائية، ومن خلال طبيعة الدراسة والهدف منها اختار الباحث العينة العمدية، وذلك لاعتقاده بأن العمال الأكثر خبرة في المؤسسة هم الذين تتمظهر فيهم الممارسات بشكل أكبر من العمال الجدد، والعينة العمدية أو النمطية كما يعبر عن ذلك

"موريس أنجرس" فهي تعبر " عن نموذج لمجتمع البحث المراد دراسته " (موريس، 2013، ص 311).

ولهذا فإن عينة الدراسة تشكلت من العمال الذين تزيد خبرتهم على خمس سنوات، وقد تم اختيار عشرون عاملاً بناءً أن " منطق البحث الكيفي يضع الفهم العميق في المحل الأول من اهتمامه، حيث يعتمد في عمله عادة على استخدام العينات الصغيرة " (بيبر، ليفي، 2018، ص 138).

وبهذا فإن اختيارنا للعينة اعتمد أساساً على عامل الخبرة أولاً حيث تحصلنا على تصنيف سنوات الأقدمية بالنسبة للمبحوثين، ثم أخذنا بعين الاعتبار الاختلاف المهني الموجود في المؤسسة، أي تنوع العينة من خلال اختيار العمال التنفيذيين والعمال الإداريين، وهذا اعتماداً على الطريقة التي ذكرتها " جانس مورس " وهي تتحدث عن اختيار العينة وحجمها فنقول " اختر عينة متماسكة، فكلما زاد تماسك العينة وصلنا للحظة التشعب بصورة أسرع، وعينة يشارك أفرادها بأقل قدر من الاختلاف في الخصائص التي تحدد موضوع البحث " (بيبر، ليفي، 2018، ص 144). وبالتالي فالباحث اعتمد بالأساس على طريقة الاختيار العينة النموذجية أو المكثفة التي تضمن لنا أنها تمثل بقوة وبشكل مكثف الظاهرة المدروسة.

وفي إطار البحث الذي اعتمد على إجراء المقابلة الشبه مقننة، وصل الباحث لدرجة التشعب عند المقابلة رقم 15 إلا أننا أردنا أن نضيف عناصر أخرى حتى تكون البيانات أكثر مصداقية، ويكون التحليل أكثر عمقا، بالإضافة إلى أن هناك اتجاه بحثي آخر يؤكد على أن عدد المقابلات في البحث الكيفي لا تتجاوز العشرين مقابلة، وهو الرأي الذي يدعمه " بوب وروس " بقولهما " من الأرجح بالنسبة لأغلب البحوث التي يجريها الطلاب أن يكون العدد العملي 20 مقابلة فردية أو نحو ذلك كحد أقصى.. " (بوب، روس، 2016، ص 356).

وبالتالي يمكننا أن نشير إلى أن موضوع تمثيل العينة لمجتمع البحث ليس بالأمر المهم في البحث الكيفي، ذلك أن الباحث بحاجة إلى عينة خصوصية تتوفر فيها السمات التي تضمن له معالجة موضوع الدراسة بدقة وعمق، وهو ما قمنا به من خلال اختيارنا للعينة العمدية وطريقة اختيارها التي اعتمدت على الطريقة النموذجية أو المكثفة.

#### سادسا: طريقة عرض البيانات ومعالجتها

بناء على ما سبق فإن عرض بيانات الدراسة سوف يحتكم فيه الباحث إلى نموذج عرض البيانات الكيفية، وفي هذا الإطار اختار الباحث طريقة تحليل الموضوعات التي تمكن الباحث بعد جمعه للبيانات عن طريق مختلف الأدوات المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات، أن يفسر ما ذكره المبحوثين من عبارات وآراء وأحكام وتمثلات وفهمها بطريقة سليمة حتى تمكنه من التأكيد على نتائج التي يتوصل لها بالنهاية، وتحليل الموضوعات هو " عملية تفصيل وتصنيف وإعادة ربط مختلف البيانات قبل القيام بالتفسير النهائي لها " (بوب، روس، 2016، ص 697).

ولأن البحث الكيفي يختلف تماما عن نظيره الكمي فإن طريقة عرض البيانات والنماذج التي تستعمل في هذا المجال تختلف هي الأخرى، ولأن المعطيات تكون أكثر وضوحا وتعبيرا عندما يضعها الباحث في شكل مرئي يساعده على الوصول إلى اختصار البيانات المجمعة وإيضاح الموضوعات الأساسية لكل محور أو بند في أداة البحث، وعلى هذا الأساس فإن الباحث اعتمد على نموذجين لعرض البيانات الكيفية، النموذج الأول هو المصفوفات والأشكال التي توضح اتجاهات المبحوثين نحو مؤشرات المحاور المختلفة لاستمارة المقابلة بالبحث مع الاستعانة بنصوص المقابلة للبرهنة أكثر على ما هو موجود في المصفوفات والأشكال، ولأن النصوص هي المادة الخام التي تعبر بشكل عفوي ومباشر عن ما يحمله المبحوث من حقائق حول الموضوع، ولذلك كان لزاما على الباحث العودة بشكل

مستمر إلى المادة الخام من بيانات البحث وهي التسجيلات الصوتية للمقابلات البحثية العشرين التي أجريت مع عينة الدراسة.

ملاحظة: الإشارة (+) و(-) تعبر عن توجه المبحوثين في وجود الصفة التي يستجوبون عليها، وقمنا بوضعها في البنود التي وجدنا أنها تحتل نعم أو لا.

## خلاصة

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول المتعلق بالإطار المنهجي والتقني للدراسة، تبين لنا البعد الكيفي الذي اختاره الباحث مسارا منهجيا للدراسة، وتبين ذلك من خلال استعمال المقابلة الشبه مقننة كأداة رئيسية في البحث، وقد أوضح الفصل أن طبيعة الدراسة استكشافية بالأساس تسعى إلى معرفة طبيعة الظاهرة المدروسة وتحديد محدداتها الأساسية، وقد استعان الباحث بثلاث دراسات سابقة فقط عن الموضوع، نظرا للاستفادته منها فقط، ويوضح الباحث من خلال تحديده للمفاهيم الرئيسية للدراسة الأبعاد الأساسية لمتغيراتها، وفي ضوء المقاربة النظرية الثقافية أكد الباحث على نمط التحليل الذي اعتمده في الدراسة والذي يتخذ من رؤية ديريبارن وبيرنو كمدخل رئيسي لتحليل الدراسة.

# الفصل الثاني

الممارسات السوسيوثقافية والتسيير

جدلية العلاقة وواقع الممارسة

## تمهيد

منذ القدم عرف الإنسان العديد من التحولات والأحداث الاجتماعية والثقافية، والتي انعكست على حياة الفرد في سعيه للبقاء، فمن الإنسان البدائي وحتى الإنسان الحديث تخللت حياة المجتمع البشري مجموعة من العادات والتقاليد والأعراف، وكثير من الممارسات اليومية التي كانت ولا زالت تميز مجموعة بشرية على أخرى ومجتمعاً على آخر، هذه الممارسات سميت بما يعرف بالثقافة، ومع تطور الدراسات والأبحاث الخاصة بمجال العمل والأعمال برز في بداية الثمانينيات من القرن الماضي موضوع طبيعة العلاقة بين الثقافة والتسيير بالمؤسسة، وهو إشكال حاول الباحثين في مجال سوسولوجيا التنظيمات والمؤسسة تفسيره وإبراز أهمية هذا الجانب وتأثيره على التنظيم والمؤسسة.

أولاً: قراءة في مفهوم الممارسة الاجتماعية والتنظيمية

إن الحديث عن الممارسة الاجتماعية يقودنا لجوهر الحياة البشرية التي يميزها التجمع الإنساني الإلزامي، فالفرد هو كائن اجتماعي بالضرورة لا يقوى على الحياة بمعزل عن الآخرين، كما عبر عن ذلك ابن خلدون بأن الإنسان مدني بطبعه، ولما كان الفرد يعيش وسط الجماعة الاجتماعية فإنه يتفاعل معها ومع الطبيعة بشكل عام، إن كل أنشطة الفرد في الحياة وحركاته المختلفة اتجاه الأشياء والأفراد والأفكار والمعارف تشكل باستمرار الزمن طريقة معالجة يتصف بها عن غيره، كل هذه الخطوات تؤسس لنشوء شكل للممارسة الاجتماعية والثقافية للأفراد، وبالعودة إلى التناول السوسولوجي للممارسة فقد اختلفت آراء الباحثين في التعبير عنها وعن مضمونها، فقد يرى " نيكولاس بولنتراس " أن الممارسة الاجتماعية ليست مجرد انعكاس للبنية الاقتصادية وأنها انعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية المترتبة عنها" (بن عيسى، 2010، ص 118)

فالممارسة بهذه الصورة لا تقتصر بأنها الصورة الناتجة عن البنية الاقتصادية، بل هي امتداد للبنية الاجتماعية وما تحمله من طبقات مختلفة تشكل الفضاء الاجتماعي العام، وهذا يعني حسب بولنتراس أن تشكل الممارسة يتحكم فيه طريقة توزيع رأس المال ووسائل الإنتاج في المجتمع، وبنى هذه النظرة على طبيعة المجتمع الرأسمالي الذي تتمركز فيه الموارد المادية عند فئة معينة بينما يقتصر امتلاك باقي الفئات على قوة العمل التي يوفرها للطبقة المالكة لرأس المال، ومن خلال هذا التصنيف تنتج الممارسة الاجتماعية من خلال الطبقات المتصارعة المشكلة لمجموع العلاقات بين أفراد المجتمع، وفي نفس السياق نلاحظ أن " لويس ألتوسير " قد ساهم في تدعيم هذه الفكرة عن الممارسة الاجتماعية حيث حددها بأنها " نشاط يتم ضمن بنية اجتماعية وباستعمال كل الوسائل الضرورية لهذا العمل فالممارسة تتحدد بالعوامل الموضوعية من علاقات اجتماعية ووسائل إنتاج وتكنولوجيا " (بن عيسى، 2010، ص 118)

وبهذه الصورة نلاحظ أن وجهة النظر هذه صورت الممارسة على أنها طريقة معالجة المواد والأشياء وإنتاجها، وهي بهذا تحدد مصدر الممارسة باعتباره بنية محددة تتميز بنوع من الخلق والإبداع وفق آليات متجددة ضمن أجزاء من المجتمع، وبهذا المعنى فالممارسة انعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية التي يحكمها حسب وجه النظر هذه الصراع الطبقي.

أما الممارسة التنظيمية فهي تلك المحددة داخل التنظيم والمؤسسة، وتختلف أشكال الممارسة من تنظيم لآخر وفق متغيرات عديدة مختلفة منها طبيعة البنية التنظيمية المتواجدة داخل التنظيم، الثقافة السائدة بين العمال، المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي يميزها، وعليه يمكننا أن نلاحظ المجال المعقد الذي يتم فيه إنتاج هذه الممارسة، حيث تتداخل العمليات التنظيمية المختلفة بداية بالعلاقات السائدة داخل التنظيم والوسائل التقنية والتكنولوجية المختلفة التي تتوفر في مجال العمل، إضافة إلى أن طبيعة النشاط الذي يمتن العمال له دور كبير في تحديد طبيعة هذه الممارسة، فالعمل في مؤسسة صناعية تختلف فيه أشكال الممارسة عن العمل في منظمة إدارية، وفي هذا الإطار يرى الباحث " المهدي بن عيسى " أن الممارسة التنظيمية تتحدد وفق عنصرين أساسيين " الثقافة التنظيمية والعقلنة التنظيمية على اعتبار أن هذه الممارسات تعمل على إعادة إنتاج العقلنة الكلية للمنظمة " (بن عيسى، 2010، ص 121)

حدد الباحث الممارسة التنظيمية بطبيعة العلاقة بين البنية التنظيمية والثقافة السائدة في المؤسسة، حيث تعمل البنية التنظيمية من خلال تحديدها لشكل الممارسات إلى إعادة إنتاج العقلنة التنظيمية التي تميز المؤسسة، ولكن وبالنظر للعديد من المتغيرات المتداخلة في التنظيم فإن إنتاج وتشكل الممارسة لا يتوقف فقط على هذا الجانب، فوجود نسق من الروابط الاجتماعية بشكل متماسك قد يكون في كثير من الأحيان مصدرا رئيسيا لهذه الممارسة، وذلك باعتبار المؤسسة مجتمع مصغر يتبادل فيه الفاعلون العلاقات النفعية التعاونية القائمة على أسس معينة كالثقة والإفادة المشتركة، فهذا الفضاء الذي يمثل في كليته نسق الروابط

الاجتماعية كما عبر عن ذلك " فيليب بيرنو " يعد المصدر الأساسي لبناء ممارسة العامل في المؤسسة.

أن نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة يتشكل من خلال التفاعل المستمر بين الفاعلين بالمؤسسة من جهة، وتفاعلهم مع طريقة التسيير من جهة أخرى، فالممارسة المهنية لدى العامل الياباني تختلف عن الممارسة المهنية للعامل الجزائري وعندما نريد أن نرى أوجه الاختلاف، فإن الجزء المهم الذي يجب أن نهتم به هو شكل التنظيم المتواجد بالمؤسسة، هل هو تنظيم بيروقراطي كلاسيكي قائم على المركزية في اتخاذ القرارات، أو هو تنظيم حديث يقوم على مبدأ المشاركة والمساهمة في التسيير.

إن تتبع هذه الفكرة الرئيسية يقف أمام أمرين، الأول هو امتلاك المؤسسة الجزائرية للطاقات البشرية المبدعة والخلاقة ولو أنها تختلف عن باقي الطاقات البشرية المتواجدة في المنظمات الغربية كاليابانية مثلا، والأمر الثاني هو الواقع الذي يعبر عن منظمة متطورة ومنتجة ومؤسسة جزائرية عاجزة، هذا الإشكال يوضح لنا أن أسلوب التسيير له دور جوهري في تشكيل الممارسات داخل المؤسسة، فكما كانت المؤسسة أكثر انفتاحا وعلى استعداد دائم لاستغلال كفاءاتها وإشراكهم في عملية التسيير كلما كانت الممارسات أكثر عقلانية وومسايرة للسير الحسن للعمل، وإضافة إلى ما ذكر فإن الممارسة التنظيمية هي عملية تراكمية تاريخية تلخص حياة المؤسسة والمراحل المختلفة التي مرت بها، وهو ما يؤكد واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي عانت من مختلف أساليب التسيير التي لعبت دورا كبيرا في تشكيل ممارسات العمل لدى الفرد الجزائري.

### ثانيا: إشكالية الثقافة المفهوم والتجليات

تعتبر الظاهرة الثقافية من بين أكثر المفاهيم تعقيدا في التراث السوسيو- أنثربولوجي، وقد برزت في هذا الإطار ثلاث مداخل منهجية كبرى هي بمثابة مرجعيات نظرية حاولت تفسير الثقافة وفق إطار ابتيسيمولوجي معين:

- المدخل التطوري: ينطلق رواد هذا التيار من فكرة وحدة الثقافة وتشابها عبر العصور  
- المدخل الثقافي: يوجد تباين واضح بين التطوريين والثقافويين، فإذا كان التطوريين يرون في وحدة الظاهرة الثقافية وتشابها عبر مختلف الشعوب، فإن منظري الاتجاه الثقافي يرون عكس ذلك فالثقافة حسبهم تكسب قوتها في قدرتها على الاختلاف، وترتكز أساسا على التباين الخصائص والتناقض في المرجعيات

- المدخل التاريخي: يؤمن التاريخانيون بضرورة التفاعل والانسجام مع العناصر الثقافية الجديدة والتي تميز شعوبا أخرى، وذلك بناء على اختيار المجتمعات لحياة مستقبلية خاصة حسب ما تمتلكه من إمكانيات

ومن الواضح أن جل المجتمعات البشرية كانت لها ثقافة خاصة فحتى الشعوب الأكثر توحشا كانت تميزها ثقافة، فكلما وجد الإنسان وجدت معه أساليب للحياة والعيش المشترك ويبقى الفارق في تغير المفهوم والمكونات الأساسية له.

ويرى المهتمين بالبحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية على أن الثقافة تشكل الجانب الروحي والإنساني للحضارة، وفي المفاهيم يبرز لنا المفهوم الأكثر انتشارا وهو الذي قدمه الأنثروبولوجي إدوارد بورنيت تايلور في كتابه الثقافة البدائية 1871، يقوله بأن الثقافة هي " الكل المركب من المعرفة والإيمان، الفن، الأخلاق، القانون، الأزياء، وأية عادات وتقاليد تحضر في حياة الإنسان بصفته عضوا في المجتمع" (كنانة، 2017، ص8)، يقدم المفهوم فكرة تفيد بأن كل ما يحيط بحياة الإنسان المادية والمعنوية تشكل إطارا خاصا يميز حياته عن باقي الشعوب الأخرى، وتمثل الثقافة الروح بالنسبة للمجتمعات التي تبرز في أشكال متعددة كتقافة اللباس، الأكل، ثقافة الحكم، ثقافة العمل... الخ.

مع تطور الأنظمة العالمية وظهور الرأسمالية، حدثت ضجة هائلة حول مفهوم الثقافة خاصة مع التوجه نحو اقتصاد السوق وظهور العلاقة الثلاثية بين ( المنتج، السلعة، والتأثيرات)، وفي هذا يؤكد مارشال ماكلوهان على الدور الخفي الذي تؤديه وسائل الإعلام

في الكشف عن الثقافات الخاصة بالشعوب وخطر الاستعمال السيئ للوسائل الإعلامية الذي قد يؤدي في الأخير إلى إشكالات ثقافية معقدة. (للاستزادة: أنظر الثقافة وتجلياتها، ص 11).

مع التطور الإنساني والاجتماعي أخذ مفهوم الثقافة أبعادا جديدة وتطور بشكل أضفى نوعا من الوعي الجماعي بقيمته وتأثيره على حياة الأفراد، فأنتج لنا هذا التوسع الذي شهده المفهوم عناصر ثقافية جديدة تعبر عن الشكل الثقافي الجزئي للجماعات، كثقافة العمل والثقافة الجماهيرية والثقافات الشعبية، وكل هذه الثقافات شكل مفاهيم جديدة زادت من تعقيدات تحليل هذا المفهوم المحوري الذي لا يجمع الباحثون على فكرة واضحة حوله، حيث نلاحظ أن مفهوم الثقافة لم يتحدد بشكل دقيق منذ ظهوره ولليوم تبقى وجهات النظر في هذا المفهوم متباينة ومتعددة لكنها كلها تعبر في الأساس عن طريقة حياة المجتمعات باختلاف أنماطها.

وفي الواقع العربي نجد الكثير من العلماء الذين تناولوا هذا المفهوم لكننا سنطرح تناول العالم " مالك بن نبي " لظاهرة الثقافة التي كانت محور اهتمام كبير عنده ظهر من خلال أعماله التي تظهر في سلسلة مشكلات الحضارة، ويذكر مالك أن مصطلح الثقافة عند العرب لم يظهر في لغتهم وآدابهم، رغم أن الحضارة العربية في العصر العباسي والأموي كانت في قمة ازدهارها، كما أكد إن أعمال العلامة " ابن خلدون " لم تتناول ظاهرة الثقافة بالمصطلح الذي هي عليه اليوم، ولكن هذا لا يعني وجود العديد من المميزات والعناصر التي كانت تعبر عن سمات ثقافية للمجتمع العربي آنذاك.

لقد أكدت تحليلات " تايلور ووشترواس " حول الثقافة أن صفة الكونية ملازمة للثقافة البشرية ككل، وهو ما أعطى فيما بعد مجالا واسعا للعلماء للبحث في هذه القضية الثقافية بين الكونية والخصوصية، فرغم التطورات المتسارعة في عالم اليوم وتوسع أشكال العولمة، التي أصبحت بفضل التكنولوجيات الحديثة أكثر عالمية وسرعة في الانتشار، إلا

أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد في أن العالم سيذهب نحو العيش بثقافة إنسانية متماثلة ومتناسقة، بل إن الأمر مختلف عن هذا إلى أبعد حد ممكن فالعالم اليوم يشهد انتشارا كبيرا للعديد من الثقافات الخصوصية التي تعبر عن واقع الشعوب والأمم عبر العصور، وهذا في ظل غزو العولمة الثقافية للحياة البشرية جمعاء مما أدى إلى زيادة الدعوات المدافعة عن الهويات القومية للعودة لأصلها التاريخي في مواجهة أشكال العولمة المختلفة.

إن أهمية تناول موضوع الخصوصية الثقافية يفرض نفسه خاصة إذا رأينا تجارب الأمم السائرة في طريق النمو وهي تحاول مسايرة ركب الحضارة الغربية، لقد وضح لنا التاريخ أن الثقافة هي المحرك الأساسي للتنمية البشرية، ولا يمكن أن نتصور الوصول إلى الحضارة دون تشكل ثقافة خاصة عبر الزمن تراعي كافة جوانب الحياة وتنظمها وفق كل ما هو معقول، ولقد حاولت بعض الدول تركيب بعض الأفكار المستوردة وتطويعها لتسهم في تطوير أسلوب الحياة والعمل، إلا أن الأمر لم ينجح وكأن النار التقت مع الماء، فأين يكمن الإشكال.

لقد اتضح من خلال مسار الحضارات الإنسانية أن تشكل أسلوب الحياة الذي تعبر عنه الثقافة يكون وفق متغيرات عديدة تساهم في ذلك، ولعل هذه العوامل تختلف درجة أهميتها من شعب إلى آخر، فالثقافة التي تميز الفرد الجزائري ليست تلك الثقافة التي يحملها الفرد الأمريكي، وتبرز لنا المعتقدات والقيم والأخلاق واللغة كأبرز المكونات التاريخية للثقافة، لذلك ففكرة الكونية بعيدة عن الواقع الذي تعيشه الشعوب، ولا يقتصر تنوع الثقافات بين الشعوب والدول فقط، بل الأمر يتعدى ذلك لنشاهد ثقافات متنوعة في بلد واحد وشعب واحد، وهو ما يصطلح عليه بالثقافات الفرعية أو الثقافات الشعبية.

إن الملاحظ للواقع الجزائري اليوم يدرك هذا التنوع الثقافي الذي يميز كل منطقة، لهذا يتوجب على خطط التنمية أن تراعي هذا الاختلاف، بـست مراعاة فقط بل يجب دراسة هذه الخصوصيات الثقافية لمحاولة استغلالها، وفي هذا المجال وجب تصحيح الفكرة المتعلقة

بالثقافة التقليدية التي يراها الجميع بأنها ثقافة متخلفة لا تتماشى مع أسلوب الحياة المعاصرة، ونخص بالذكر تلك الثقافة المتعلقة بالعمل.

نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا تحليلات مختلفة له وخاصة ذلك المتعلق بمشروع التنمية الذي أراد به نقل ثقافة العقلنة الصناعة إلى المجتمع للمساهمة في عملية تحديثه، لكن كان الفشل مصير ذلك المشروع الذي مازلنا لليوم نحني نتأجه الكارثية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، وفي هذا المجال نؤكد على ضرورة احترام الخصوصية الثقافية المحلية والارتكاز عليها في بناء أي مشروع تنموي، ذلك أن التقدم لا يكون ولن يكون بثقافة مستعارة بقدر ما يمكنه أن يكون بثقافة محلية متماسكة ومتشعبة بالقيم والمعايير الوطنية، ولا يمكن أبدا أن تكون الثقافة التقليدية عائقا في هذا الأمر.

### ثالثا: البعد الثقافي والتسيير بالمؤسسة:

لقد كان اهتمام الباحثين الأوائل في سوسولوجيا التنظيمات هو الوقوف على مشكلة ضعف الإنتاجية ونقص الفعالية في العمل، بالإضافة إلى الصعوبات التسييرية التي واجهت التنظيمات والمؤسسات في تلك الفترة، وعليه ظهرت اجتهادات وبحوث حاولت إيجاد الحلول لهذه العوائق، إن هذه الدراسات شكلت لنا براديجم أساسي في دراسة التنظيم والمنظمة، حيث كانت البداية مع تايلور الذي وضع المبادئ الأساسية للإدارة مركزا على الجانب التقني البحث، وانشغل فايول بعده بالتركيز على المبادئ الرئيسية للإدارة والتي تساعد على ضبط التسيير، وهو ما حاول ماكس فيبر إيجاد حل له من خلال اقتراحه للنموذج المثالي البيروقراطي للإدارة، كل هذه الجهود يضاف إليها بحوث الهاوثرون التي قام بها التون مايو مشددا فيها على ما أغفلته البحوث التي سبقتة وهو الجانب الإنساني والاجتماعي وتأثيراته على العمل.

ومع تطور البحوث التنظيمية وخلال الثمانينيات من القرن الماضي تناول الباحثون متغيرات وظواهر جديدة تتعلق بالمؤسسة والتنظيم، ومن بين هذه المواضيع نجد مفهوم ثقافة المؤسسة الذي تم تداوله للمرة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981.

كان لنجاح المنظمة اليابانية دور كبير في تزايد الاهتمام بالأبعاد السوسيوثقافية وأهميتها في العمل، وهو ما برز من خلال الغزو الصناعة اليابانية للأسواق العالمية ومنافسة نظيرتها الأوروبية والأمريكية، مما جعل القائمين على التنظيمات والمؤسسات يحاولون تدارك الأمر والبحث في تحليلات نظرية وامبريقية جديدة لتحقيق العقلنة، خاصة مع عجز النظريات التقليدية الواضح في تفسير المشكلات وإيجاد حلول لها، وارتكزت الطروحات اليابانية على الأبعاد السوسيوثقافية ويظهر أبرزها فيما قدمه ويليام أوتشي، وعندما نقرأ في الأسس التي قامت عليها النظرية اليابانية نلاحظ تركيزها على مجموعة من المفاهيم الاجتماعية والثقافية كالعمل المشترك، التعاون والتضامن، الثقة المتبادلة، تقديس المؤسسة والعمل واحترام الوقت، فهذا كله ينحدر في إطار القيم السوسيوثقافية التي جعلت المؤسسة اليابانية تحقق نجاحات عظيمة أكدت على أهمية البعد الثقافي للمؤسسة.

وبما أننا تعرفنا على مفهوم الثقافة وقبل أن نتطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة، حري بنا قبل ذلك أن نفهم ونعرف التسيير وهو الركيزة الأساسية التي تشكل سر نجاح المؤسسات أو فشلها، ويهدف المسير في المؤسسة إلى استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة، ولا شك أن الكثير من المشكلات والنقائص التي تعاني منها المؤسسات تعود بالدرجة الأكبر إلى طبيعة التسيير ومدى انسجامه مع البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية.

يعرف تقرير منظمة التشغيل الدولية التسيير على أنه " تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة " (بوفلجة، 2015، ص15) طرح هذا المفهوم ثلاثة عناصر أساسية في عملية التسيير وهي التنظيم، ثم الرقابة، والتوجيه، حيث ينطبق هذا المفهوم على مهمة مسير

الموارد البشرية أكثر من مسير المؤسسة ككل، ولنجاح عملية التسيير وجب التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية لضمان تسهيل العمليات الإدارية الأخرى، ويرى كاتز أن مهمة المسير تتلخص في " أهم متطلبات المسير أن يكون قادرا على تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاج، ومثخصا للعلاقات ما بين الأفراد والقيم والمعايير داخل وحدته " (بوفلجة، 2015، ص 15) إن الإنسان ابن بيئته ولا يمكن أن يتخلى عن معتقداته وقيمه الاجتماعية والثقافية، وعند دخوله للعمل سينتظر من المسير والتنظيم ككل احترام تلك المعايير والخصائص الثقافية التي يؤمن بها الفرد، وهذا ما توليه الدراسات الحديثة أهمية بالغة حيث كلما كان التنظيم موافقا للإطار الثقافي والاجتماعي للعامل كلما شجع ذلك على زيادة فاعلية المؤسسة ومساعدتها على المنافسة والنجاح، وعلى النقيض من ذلك ستقع المؤسسة في إشكالات معقدة عند إغفالها لهذا الجانب الذي يجعل من العامل غير مرتاح في المؤسسة وغير راض عن وضعه في ظل إهمال القيم الاجتماعية والثقافية التي يؤمن بها.

#### - براديجم ثقافة المؤسسة والأبعاد المفاهيمية:

قبل الحديث عن المفهوم سنحاول تقديم السياق الجديد الذي تكون في سوسولوجيا التنظيمات والمؤسسة والذي أصبح محورا للكثير من الدراسات التنظيمية الحديثة، حيث تعددت الاتجاهات في تناول العوامل الثقافية في التنظيم والمؤسسة إلا أنه تبرز لنا مقاربتين رئيسيتين: الأولى ترى أن ثقافة المؤسسة تقاسم القيم والمعايير والتصورات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم وعلاقة هذا الأخير بالمحيط (بشير، 2017، ص 8) يؤكد هذا التصور على أن التنظيم عندما يحدد الأهداف المشتركة ويوفر الوسائل اللازمة ويرشد العمال للأساليب التي يعملون بها فهو بذلك يضح حدا لكل أشكال الاختلاف ويوحد النمط العام الذي تعمل به المؤسسة وعليه فهو يقوم بتحديد النموذج الثقافي الذي يميز المؤسسة ويتم تلقينه لكافة الأعضاء وفرضه عليهم. أما المقاربة الثانية: فتفترض عكس ذلك وهي ترى أن ثقافة المؤسسة هي بمثابة ربط بين اختلافات بدلا من تقاسم تصورات بشكل انسجامي

وتكاملي وهو يعني وجود التوترات. (بشير، 2017، ص8) من الواضح أن هذه المقاربة ترى أن ثقافة المؤسسة يتم تكوينها عن طريق الجمع بين الاختلافات والمصالح المتناقضة للأفراد، وتتم إعادة الإنتاج هنا على شكل هيمنة اجتماعية، بخلاف المقاربة الأولى التي رأينا أنها تعتمد على الانسجام والتوافق والتكامل بين مختلف العمليات التنظيمية.

أما الدراسات الأولى التي تناولت ثقافة المؤسسة والتنظيم، فكانت تلك البحوث المقارنة التي حاولت التعريف بالسمات المميزة للمؤسسة اليابانية بالمقارنة مع نظيرتها الأمريكية ولعل أبرز هذه البحوث ما قدمه ويليام أوتشي (1981)، ما يعرف لنظرية z والتي من خلالها أدرك الفاعلون في مجال سوسولوجيا التنظيمات الأهمية البالغة للعوامل السوسيوثقافية كعامل رئيسي يؤثر ويتأثر بالمؤسسة وكل ما يحيط بها.

لقد برز مفهوم ثقافة المؤسسة في الكتابات الخاصة بالإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية وكان ذلك كما عرفنا سابقا نتيجة البحوث التي قدمها ويليام أوتشي وهذا في سنة 1981، (يعتبر deal و Kennedy أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما corporate culture سنة 1982). وبحثا في المفهوم نجد في التراث السوسيوتنظيمي مجموعة هامة من التعاريف يصعب حصرها لكن بعدما تعرفنا عن البراديجم الذي من خلاله تمت صياغة مجموعة من الأطر والمسلمات النظرية التي تحاول تفسير الظاهرة الثقافية في المؤسسة وتفاعلها داخل التنظيم وخارجه، لاحظنا وجود مقاربتين منهجيتين كبيرتين الأولى الذي يرى في ثقافة المؤسسة توحيد واتفاق جهود كل الفاعلين في المؤسسة لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

ويتم ذلك عبر عملية الدمج والربط بين كل الفاعلين في المؤسسة وخصائصهم المختلفة، والموقف الذي يعمل على استغلال الاختلافات وتطويرها بعيدا عن الجانب الرسمي واقترابا من الواقع الفعلي المعاش في المؤسسة. ويعبر ويليام أوتشي عن ثقافة المؤسسة بقوله " الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط

والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين " ( بن يمينة، 2015، ص141).

يؤكد أوتشي من أن الثقافة التي تميز المؤسسة تكتسب عن طريق تحديد واضح لكافة الإجراءات والطقوس والمعتقدات التنظيمية، ويحرص مسيرو المؤسسة على تلقين العمال هذه الثقافة وتدريبهم على الالتزام بها لتحقيق أهداف المؤسسة، وعندما يتشبع العامل بهذه الثقافة فتصبح جزءا منه وسيعمل على تميتها والحفاظ عليها بتعليمها للوافدين الجدد للمؤسسة، وهذا الأمر من شأنه أن يزيد في حب العامل للمؤسسة خاصة أن مميزات الثقافة التي تتطوي على مؤسسته مستوحاة من المحيط والواقع الذي يعيش فيه. ولا يختلف "إيلو جاك" عن أوتشي في تعريفه لثقافة المؤسسة عندما يقول أنها " طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة " (مسعداوي، 2014، ص436)، فهي بهذا عبارة عن ميثاق يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات والتنظيمات، ويضم كل الإجراءات التي يحتاج إليها العامل أثناء تأديته لمهامه، ومن شأن هذا الأمر أن يسهل عملية التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم ويقلل من حدة الصراعات والصدمات بين العمال فيما بعضهم البعض وبين العمال وموجهيهم.

وهنا تظهر لنا الأهمية البالغة لدور الثقافة في الحفاظ على تماسك المؤسسة ومساعدتها على البقاء، وبالتالي فالقائمون على التنظيمات والمؤسسات المعاصرة لا يمكن لهم بأي حال من الأحوال إغفال العمال الثقافي في عملية التسيير البشري، وهو ما يؤكد بلانت بقوله " الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة " ( يوفلجة، 2015، ص17)، هذا الكلام يؤكد ضرورة النظر الى المحيط الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة والعمل على تقدير المحددات الثقافية

المحلية وأخذها بعين الاعتبار، فلا يعقل أن يدخل العامل الى المؤسسة ويجد اطارا ثقافيا مخالف تماما لما هو موجود في واقعه المعاش، وهذا ما يفسر الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مثل الإهمال وغياب الإلتقان في العمل، عدم الثقة بين المسير والعمال.

#### رابعا: الثقافة العمالية بين الصورة التقليدية ومتطلبات العقلنة

إن الفرد داخل المؤسسة يحمل ثقافة خاصة تكتسب من المحيط الخارجي الذي يعيش فيه، ويتعلمها أيضا داخل المؤسسة، فتلعب التنشئة الاجتماعية في ذلك دورا كبيرا، فمن خلالها يتعلم الفرد معايير السلوك ويكتسب عناصر الثقافة كاللغة والقيم الاجتماعية والثقافية، والأخلاق، والمعتقدات والعادات والأعراف المختلفة، والتي تشكل في مجملها الإطار الثقافي الخاص بهذا الفرد، ولأن المقاربة الثقافية في دراسة التنظيمات والمؤسسة لا تؤمن بأن الإنسان مجرد آلة لا شعور ولا ثقافة ولا تاريخ له يؤثر في تصرفاته وممارساته اليومية في المؤسسة، وعلى النقيض من هذا ترى المقاربة الثقافية أن الفرد ما هو إلا نتاج لتراكم تاريخي ثقافي يكتسب من خلاله الفرد اللغة والطقوس والأعراف والسلوك والقيم السوسيوثقافية المختلفة حتى تشكل في مجملها الموروث الثقافي المقدس، فلا يمكن للفرد أينما رحل أن يتخلى ويتنازل عن كيانه الثقافي، وعليه نقول أن الفرد داخل المؤسسة لديه ثقافة خاصة تشكل الروح بالنسبة له، وهنا يظهر لنا تأثير المحيط الخارجي المتمثل في الثقافة المجتمعية على المؤسسة.

لذلك عند الحديث عن ثقافة المؤسسة وأعضائها نلاحظ نوعين رئيسيين: الأول الثقافة التي تميز المؤسسة ككل ويعبر عنها في الكثير من الأحيان بالهوية، أما النوع الثاني فهو مجموعة الثقافات الفرعية التي تشكل مجتمعة ثقافة المؤسسة، ومن بين أبرز الأمثلة على ذلك ثقافة الجماعات المهنية مثل الخبراء الفنيون، المهندسين، والمسيرين، وإن ما يميز هذه

الثقافة الفرعية (ثقافة الجماعات المهنية) هو اكتسبها لطرق وأساليب التعامل مع الآخرين والتفاوض في إطار عقلائي محدد لتحقيق غاياتها الخاصة.

وبالعودة إلى السياق التاريخي لتناول موضوع الثقافة العمالية " نجد أنها تدين بالكثير إلى أعمال الرائد موريس هالفاكس وبالخصوص أطروحته المعنونة " الطبقة العاملة ومستويات العيش " المنشورة سنة 1913. إن حاجات الأفراد بالنسبة إليه تحددتها علاقات الإنتاج" (دينيس، 2007، ص138). يفسر هالفاكس ثقافة العمال وهو مهوم بالصراع التاريخي بين الطبقة البرجوازية والطبقة العمالية، أين كان النظام الرأسمالي في بداياته، وكان وضع العمال مقترن بما ينتجوه، وهذا ما تناوله ماركس أيضا عند تحليله لعلاقات الإنتاج في عصر الرأسمالية المتوحشة التي بنيت على الاستغلال المتعسف للعمال، وهو ما أدى إلى تبلور ثقافة عمالية بناء على علاقات الإنتاج وكل ما يتعلق بها، ويمكننا أن نوضح أكثر بموضوع الاغتراب الذي فسره ماركس بأن العامل عندما ينتج ما لا يستهلك يشعر بالظلم وانعدام العدالة خاصة مع الأجر الضعيف الذي كان يتقاضاه مقابل ساعات عمل وصلت حتى 18 ساعة في اليوم، هذا الشعور جعل العامل يشعر بالاغتراب في المؤسسة، فكل ما يتعلق باحتياجاته يحددها البرجوازي من خلال علاقات الإنتاج لذلك تشكلت الثقافة العمالية بصورة صراع بين عمال وأرباب العمل، " إلا أنه مع التطورات الثقافية التي تصاحب دخول العمال إلى ما اصطلح على تسميته " بعصر الوفرة " مثلما سجل ذلك جان بيار تيراي عن أقلمة للمعايير القديمة أكثر مما تكشف عن تبني معايير جديدة تقترض من الخارج " (دينيس، 2007، ص140) وهذا يدل على ضرورة مراعاة التقاليد والمعتقدات المحلية والقيم السوسيوثقافية للمجتمع، ويعني أيضا أن كل ما هو تقليدي ليس بالضرورة غير عقلائي، بينما نجد هذا الإشكال في الدول النامية خاصة الدول العربية ومن بينها الجزائر، فبعد مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات تم استيراد أساليب تسيير عالمية دون تكييفها مع الواقع الثقافي

للمجتمع الجزائري وهو ما أدى إلى مشكلات كبيرة مازالت المؤسسة الاقتصادية تتخبط فيها لليوم.

### - عناصر الثقافة العمالية للعامل الجزائري

تتميز المجتمعات البشرية عن بعضها وتختلف، ويبرز لنا ذلك في السمات الثقافية التي تظهر في الكثير من مجالات الحياة اليومية كالممارسة الدينية، الاحتفالات والمناسبات، طرق اللباس والأكل، العلاقات الاجتماعية، العمل، هذا الأخير يعد من بين أهم الظواهر التي تحمل في داخلها الموروث الاجتماعي والثقافي للمجتمع، ووقد مر العامل الجزائري بمجموعة من التراكمات منذ الاستقلال وإلى اليوم ساهمت في تكوين ثقافة تميزه عن غيره، بداية من مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات وحتى اقتصاد السوق وإعادة هيكلة المؤسسة العمومية، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين الجزائريين، كعلي الكنز، وجمال غريد، بوفلجة غيات، رتيمي الفضيل... الخ.

و يعد قراءة الباحث للدراسات والبحوث السابقة اقترحنا مجموعة من الأبعاد التي تميز ثقافة العامل الجزائري والتي سنقوم فيما بعد باختبارها في الميدان للتحقق من مدى توافقها مع التسيير القائم في المؤسسة.

### ثقافة الالتزام بأنظمة العمل

لقد أثار موضوع ثقافة العمل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية اهتمام العديد من الباحثين في الجزائر، ومن بين أبرز هذه القراءات نجد ما قدمه الأستاذ " جمال غريد " في مفهوم "الثنائية الثقافية"، حيث يصنف غريد العامل الجزائري إلى صنفين : العامل الصناعي أو الكلاسيكي والعامل الشائع، فمن هو العمال الصناعي والعامل الشائع ؟ تناول غريد هذه المفاهيم من خلال قراءة سوسيوثقافية قدم من خلالها تحليلا عميقا وأبرز الإشكالات التي واجهت القائمين على المؤسسة الاقتصادية في إطار عقلنة وتحديث المؤسسة الصناعية، فيما يخص العامل الصناعي فقد " اتفق الفهم الماركسي مع علم الاجتماع الليبرالي على

أن العامل الصناعي ( العقلاني في بحثنا هذا ) عنصر ينشر في المجتمع معايير وقيم العقلانية والتقدم " (غريد، 1997، ص11)، هذا المفهوم الذي تبلور في المجتمع الصناعي الغربي وفق شروط تاريخية محددة مر بها المجتمع، فالعامل هنا ومن خلال المؤسسة العقلانية يتشبع بقيم العقلنة والرشاد والعلم والتطور ويستطيع بعد ذلك أن ينشر ما اكتسبه من قيم ومعايير في المجتمع، وهكذا يساهم العامل العقلاني في عملية التحديث والتطور التي أراد المجتمع الغربي تحقيقها، لكن ما هو حال العامل العقلاني في الجزائر؟ " لقد بينت سلسلة الدراسات التي أجريت ضمن إطار مشروع البحث " SNS " " الصناعة والمجتمع " أن العامل الكلاسيكي نتاج عمليات التنشئة التي حدثت في الفترة الكولونيالية خاصة، وقد ساهم من خلال أدواره التعليمية في نقل الثقافة الصناعية للعمال الجدد في المؤسسات الصناعية والذين كانوا إلى حد ما يجهلون قواعد اللعب في المؤسسة الصناعية العمومية " (محمد، 2017، ص34)، استفادت المؤسسة الصناعية كثيرا من الإطار الثقافي الذي اكتسبه العامل الكلاسيكي ومزال هذا النموذج متواجد في بعض المؤسسات الصناعية والاقتصادية الوطنية، إلا أن الكثير منهم أحيلوا على التقاعد وبعضهم توفي، وفي مقابل هذا النموذج نتج عن عملية التصنيع في الجزائر شكل آخر للعامل يختلف تماما عن الشكل السابق، وهو العامل الشائع، هذا المفهوم قدمه الأستاذ جمال غريد بعد بحثه في الخصائص الجديدة للعامل في المؤسسة الصناعية، " فهو وجه من أوجه الاحتكاك والمواجهة بين الشكل الذي اتخذته التصنيع والتشكيلة الاجتماعية التي يتطور فيها " ( غريد، 1997، ص16).

يبرز المفهوم لنا إشكالا جديدا في المؤسسة الاقتصادية وهو أن العامل ( الشائع ) لا يأتي للعمل دون أن يحمل مع ثقافته التقليدية، التي تشكل بمثابة الروح بالنسبة له، وهو الأمر الذي سيحدث نوعا من المواجهة بين هذه الثقافة التقليدية التي يتميز بها العامل الشائع مع قيم ومعايير العقلنة والتحديث التي تعتمد عليها المؤسسة وتسعى لتعليمها للعامل الذي

بدوره يساهم في نشرها خارج المؤسسة، نلاحظ من خلال هذا الطرح الاختلاف بين حياة العامل الكلاسيكي في المؤسسة والعامل الشائع، فالأول اندمج مع النموذج الجديد للمؤسسة واكتسب قيمه ومعاييره، أم العامل الشائع الحامل للثقافة التقليدية فوضعه يختلف عن ذلك تماما، " فممارساته تعبر في الحقيقة عن انشقاق ثقافي عن المصنع (المؤسسة) وذلك في تهيئة ممارسات ومجالات خالية من كل تدخل صناعي " (غريد، 1997، ص18)، بمعنى غياب الاندماج المنشور للعامل الشائع في المؤسسة الصناعية نتيجة تمسكه بالموروث الثقافي التقليدي خاصة الدين، ويمكننا بعد هذه المقارنة أن نؤكد أن المقارنة بين النموذجين ( الثقافة الحديثة والآخر الثقافة التقليدية ) لا يعني بالضرورة أن الثقافة الحديثة أفضل من الثقافة التقليدية، حيث يتميز كلا النمطين بخصائص تحمل ايجابيات وسلبيات يمكن الاستفادة منها في فهم مشكلات العمل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية العمومية.

ومن بين العناصر المكونة لثقافة الالتزام بأنظمة العمل نجد:

1- احترام الوقت والمواظبة: تعتبر قيمة الوقت من بين أبرز المفاهيم التي تناولها الباحثون في سوسيلوجيا التنظيمات والمؤسسة سعيا لتحديد دقيق واستغلال أمثل له، هذه الأهمية يعبر عنها " لوريس ما فورد " بقوله " إن مفتاح الآلة للعصر الصناعي الحديث هو الساعة وليس المحرك البخاري " ( زكري، جغولي، 2017، ص 159)، وعندما نمنع النظر إلى عوامل نجاح المؤسسات العالمية اليوم نلاحظ من بين السمات البارزة التي ساهمت في نجاحها وهي تقديس الوقت خاصة عندما نتكلم عن المؤسسة اليابانية، بالمقابل وعند النظر للعامل الجزائري وقيمة الوقت عنده، نرى أن هناك عدة متغيرات أثرت في تمثلاته لهذا العنصر، فبعد الاستقلال ومع انتشار الأمية بشكل كبير ظهرت العديد من مشاكل الانضباط بالمؤسسة الاقتصادية، لكن الأمر اتضح أكثر بعد التحول للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ودخول الجزائر سياسة التصنيع، ومما ميز الفرد الجزائري اعتماد الوقت الفضفاض وتحديد المواعيد بشكل واسع نتيجة تعوده على الحياة بشكل حر في الريف،

يملك الوقت والحرية لفعل ما يشاء، وبالإضافة إلى قيمة الوقت تبرز لنا ظاهرة أخرى متعلقة به وهي التغيب، " حيث يتساهل العامل في الغياب بمجرد مناسبة عائلية أو ظروف أسرية خاصة، وقد يدفعه للغياب أيضا التسوق الأسبوعي، مشاهدة مباراة في كرة القدم، أو مسلسل شعبي " (بوفلجة، 2015، ص 31)، هذا ما يؤكد تأثير الاستعدادات الثقافية للعامل وأثرها على ممارساته اليومية في المؤسسة، لكن بعد التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة وتغير ظروف العامل الجزائري، هل مزال نفسه أم أن الأمر تغير؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الدراسة الميدانية للبحث.

2- الانضباط في العمل: إن المحدد الرئيسي للعلاقات داخل المؤسسة الحديثة هو التنظيم الرسمي واللوائح المنظمة للعمل، ولكن في المؤسسة الجزائرية أثبتت بعض البحوث السابقة أنه تتواجد العديد من المظاهر التي تتعارض مع هذا المبدأ مثل دراسة بوفلجة غيات 2015، فالعلاقات مبنية على مجموعة من المتغيرات التقليدية كالمنطقة الجغرافية، الانتماء الأيدولوجي والسياسي، مما أنتج صراعات قائمة على أساس قبلي لا يمت بصلة لمظاهر الصراع العمالي الحديث الذي عادة ما يكون بين التنظيم النقابي الذي يجمع ويوحد أهداف العمال، مقابل المؤسسة وذلك سعيا لتحقيق مطالبهم بطريقة تؤكد اجتماعهم المؤسسي وإيمانهم بالعمل الجماعي المشترك لتحقيق غاياتهم.

3- الالتزام بأوامر المسؤول: إن من بين شروط نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها هو المحافظة على الأنشطة والأعمال التي يقوم بها جماعة العمل، ولا شك أن القيادي أو المسير يلعب دورا كبيرا في زرع الحماس والتحفيز عند العمال، مما يؤدي إلى التزامهم بالأوامر والحرص على تطبيقها بما يخدم مصلحة المؤسسة، لكن وفي ظل المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية نلاحظ تأثر هذه العلاقة بعوامل أخرى خارجة عن اللوائح الرسمية التي تنظم العمل، فالعمال ينظرون إلى المسير من جوانب مختلفة كالسلوك الأخلاقي، الأصل العرقي والجغرافي وهكذا، وهذا ما ينتج عوائق كثيرة لا تساعد على استقرار العلاقة بين

المسير والعمال، مما يؤكد مرة أخرى أن الكيان السوسيوثقافي للعامل يؤثر بشكل مباشر في توجيه ممارساته وتصرفاته داخل المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك أننا " نجد كثيرا من القيم التقليدية تمنح احتراما للكبار والشيخوخ، ونجد أيضا إطارات مسؤولية أقل سنا من العمال وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين العمال والمسيرين " ( بوفلجة، 2015، ص 32 ). فالعامل العقلاني اليوم ينظر للمسير من ناحية الكفاءة والشرعية التي يتمتع بها والتي تلزمه باحترام الأوامر والعمل على تطبيقها.

#### - مكانة العمل

إن الحديث عن العمل أو الشغل ليس بالأمر الجديد، فقد تناول هذه الظاهرة العديد من الفلاسفة والمفكرين، والباحثين في سوسيولوجيا التنظيم و المؤسسة، فالديانات السماوية باختلافها منحت العمل قيمة مثلى وأثنت كثيرا على الإنسان العامل مقابل الذي لا يعمل، وخاصة في الدين الإسلامي الذي يعتبر العمل عبادة ويقدمه كثيرا، وقد تحدث "ابن خلدون" عن قيمة العمل بقوله " ثم اعلم إنما يكون بالسعي في الاقتناء والقصد إلى التحصيل، فلا بد في الرزق من سعي عمل ولو في تناوله وابتغائه وفي جوهره. قال تعالى: " فابتغوا عند الله الرزق " العنكبوت الآية 17" (بهاوي، 2016، ص 17). فالإنسان لا يمكن أن يبقى قاعدا وهو يريد المقابل المادي والأجر، بل من الواجب عليه أن يسعى ويجتهد ويعمل لكي يستطيع تلبية حاجاته المادية والمعنوية، وهنا تظهر أهمية العمل فهو السبيل الرئيسي لتحقيق الحاجيات الإنسانية، وفي المجتمع المعاصر لا شك أن العمل يزكي صاحبه ويرفع من قيمته ومكانته الاجتماعية، فالعامل يقضي ساعات كثيرة من يومه في المؤسسة، ولا يمكن أن يتخلى عن عمله وبالتالي يجب عليه الحفاظ على هذا المكسب وتطوير نفسه وأدائه ومهاراته حتى يتمكن بشكل أكبر من عمله ويتحصل على الترقيات المناسبة، كل هذا يؤدي إلى بناء تصورات للعامل نحو عمله يسعى من خلالها للحفاظ على عمله واحترام شروطه.

إن نجاح المؤسسة في تكوين علاقات اجتماعية جيدة تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف يتطلب منها توفر العامل على مجموعة من القيم والمبادئ التي تساعد على ذلك، ولعل قيمة العمل بالنسبة للعامل لها دور كبير في احترام العامل لعمله والعمل على الحفاظ عليه، ولعل الملاحظ لنجاح المؤسسة اليابانية مثلا، يجد أنه من بين أبرز العوامل التي ساهمت في ذلك هو تقديس العامل للعمل، وهذا راجع للقيم المتوارثة في المجتمع الياباني، حيث ارتكزت الإدارة اليابانية على احترام الموروث السوسيوثقافي للمجتمع المحلي، والذي شكل دعامة أساسية في تكوين عامل محب لعمله ووفى لمؤسسته، وإذا عدنا للعامل الجزائري وكيف ينظر للعمل وعلى أي أساس يقوم به، هل هو من باب أن العمل عبادة أي له بعد ديني، أو أن الحاجة هي التي تؤدي بالفرد للعمل، أو هل يعمل الفرد الجزائري لأن في ذلك مكسب اجتماعي واقتصادي معا، لقد تناول بعض الباحثين موضوع العمل في المؤسسة الجزائرية وتوصلوا لمجموعة من الحقائق، فمثلا الدراسة التي قام بها الباحث محمد السويدي حول مجتمع تامنراست وتوصل إلى أن الناس فيها لا يشتغلون إلا ما يكفي قوتهم لفترة زمنية محددة، فعندما يحتاجون للمال لقضاء حاجاتهم يذهبون للتقيب على المعادن المختلفة المعروفة بها المنطقة، وبعد عملهم هذا يعودون لمنازلهم ويقضون معظم أوقاتهم في الجلوس أمام الطرقات حتى يستنفذون تلك الأموال ويعودون مرة أخرى للتقيب على المعادن لتحصيل بعض المال وهكذا.

إن هذه النظرة التي تعبر عن قصور كبير في التفكير نحو العمل رغم التعاليم الدينية التي تقس هذه الظاهرة وتحث الإنسان على السعي والجد نحو الكسب المشروع، شهدت تغيرا مع الوقت فمع التحول السوسيو اقتصادي الذي شهدته الجزائر أواخر الثمانينيات وبالضبط منذ 1988 ودخول الجزائر في مرحلة التعددية الحزبية، تغيرت الكثير من المعطيات والمفاهيم والقيم، ومن ذلك نذكر تغير النظرة للعمل فالدراسة التي قام بها الأستاذ الباحث عبد الحفيظ مقدم لمعرفة مكانة العمل بالنسبة للطالب الجامعي، حيث تم طرح السؤال التالي "نفرض

أنك ورثت مبلغا من المال يكفيك لان تعيش في رفاهية بدون عمل، هل تبقى تفكر في أن تعمل؟ وأجاب 91.4% أنهم سيعملون. فهذه النتيجة تعبر على مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد الجزائري". (مقدم، 1992، ص 21) وبعد مرور سنوات من اتخاذ المسؤولين عن المؤسسة الاقتصادية قرار إعادة هيكلة المؤسسات وتبني اقتصاد السوق، وفي ظل التحولات السوسيو اقتصادية، يطرح التساؤل عن واقع هذه القيم عند العامل الجزائري، ومدى تطور نظرتة للعمل والمؤسسة التي يزاول فيها عمله.

#### - المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها

تعتبر قيمة المسؤولية من المعايير الرئيسية التي يتوجب أن تتوفر في العامل الحديث، وقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة بما أنها توفر للعامل وسيلة مهمة تساعده على تلبية مختلف حاجياته المادية والمعنوية، " ويمكن حصر معنى المسؤولية في محورين: المسؤولية القانونية، والتي تعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، والمسؤولية الأخلاقية الشبيهة في معناها بالولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وهي تشير إلى المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه ما يحدث في عملهم وما يحيط به" (حنونة، 2006، ص 18)، إن الجانب الأول من المسؤولية هو بمثابة الواجب على العامل ولا يمكنه بأي حال أن يتخلى عنها فالمسؤولية القانونية تتكون من المهام والأعمال الموكلة للعامل والتي يجب عليه القيام بها بكل ما يملك من جهد، وأما المكون الثاني فهو عبارة عن إحساس الفرد بالواجب نحو المؤسسة التي في المقابل تفسح له المجال للمشاركة والتفاعل البناء، وللمسؤولية مؤشرات عديدة نذكر منها:

- الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة: والتي تساعد على السير الحسن للعمل، وهو ما يعبر عن حرص العامل على تحصيل كل ما من شأنه أن يفيد المؤسسة التي يعمل بها.

- الشعور بالواجب الأساسي نحو المؤسسة: وهو العمل على تحقيق أهدافها وبالتالي يسعى العامل إلى بذل كل ما يستطيع من جهد بدني وفكري، ولا يكون غير مبال بأهداف المؤسسة والاهتمام فقط بالجانب المادي الذي يحصل عليه مقابل العمل الذي يقدمه، هذا الشعور يساهم في بناء قيم تتماشى مع السير العقلاني للعمل في المؤسسة.

- التعاون بين فرق العمل: هذه القيمة التي حث عليها الدين الإسلامي وعمل على ترسيخها في شتى المجالات، نظرا للمكاسب الكبيرة التي تتجر عليها حيث تعمل على التآليف بين قلوب العمال وانتشار المحبة بين مما يخفف كثيرا من حدة النزاعات في العمل، فبدل أن يبذل العامل جهدا في كيفية إلحاق الضرر بعامل آخر، تعمل قيمة التعاون والعمل الجماعي على تخفيف التوترات ودحض الصراعات مما يساعد على الوصول إلى علاقات اجتماعية متينة تساهم بشكل كبير في حالة الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

و من الجدير بالاهتمام هو مراعاة المؤسسة لهذه القيم والعمل على تشجيعها لتخدم مصالحها وتساهم في تكوين مناخ مناسب بين العمال يعمل على توطيد العلاقات بين العمال أنفسهم وبينهم والإدارة المشرفة عليهم، لكن هل العامل الجزائري يمتلك هذه القيمة في العمل؟ وهل يتعاون مع كل العمال أو عمال محددین؟ إذا كان كذلك ما هي المعايير المتحكمة في ذلك؟ خاصة مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة.

#### - الأمانة والإخلاص في العمل

تتميز الثقافة العمالية للعامل الحديث بالعديد من القيم التي تدل على مسايرة العامل لأهداف المؤسسة والعمل على نجاحها وبقائها، فالمؤسسة توفر للعامل الوسائل والأدوات اللازمة للقيام بمهامه على أكمل وجه، بالمقابل العامل مطالب بالأمانة والإخلاص في العمل اتجاه المؤسسة، ومن بين العناصر التي ينبغي للعامل أن يتحلى بها في هذا المجال القيمي نذكر:

- إتقان العمل: ويكون ذلك عن طريق بذل كل الجهود للقيام بالمهام الموكلة للعامل، وعدم ادخار أي شيء في صالح تنفيذ العمل، وتعتبر هذه القيمة من الواجبات التي تقع على العامل، فلا يمكن أن يقدم العامل عملاً ناقصاً غير مكتمل، أو عملاً سيئ يحتاج للتعديل، وعندما نعود للإرث الثقافي للفرد الجزائري وفي إطار قيمه الدينية نجد أن تعاليم الإسلام حثت على الإتقان والتفاني في تقديم العمل والخدمات، فعن عائشة رضي الله عنها، أن النبي (صلى الله عليه وسلم) قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (البيهقي، 4930، 1423، ص 233) حديث صحيح.

لقد اقترن العمل هنا بالإتقان فلا فائدة من عمل غير متقن وجيد، وقد عملت المنظمات والمؤسسات الحديثة على التأكيد على هذه القيمة بين عمالها، حيث نلاحظ هذا خاصة في المؤسسة اليابانية التي تتميز بدرجة عالية من الإتقان مما انعكس على جودة المنتجات وفعاليتها وغزوها للأسواق العالمية، لهذا فالواجب على العامل العقلاني " أن ينجز مهامه بصورة دقيقة ومتقنة، وأولى سمات الإتقان هو السرعة في الانجاز، وثانيها الثقة في الأداء وثالثها الترشيح في الإنفاق " (تقويوت، 2016، ص 63).

- المحافظة على أدوات ووسائل العمل: عندما نلقي نظرة على واقع العمل والعمال في التاريخ، فبعد المرحلة العبودية التي كان فيها الفرد يستعمل عبداً ويبيع ويشترى، تطور الأمر قليلاً مع المرحلة الإقطاعية التي اعتمد فيها كثيراً على الزراعة لكن في نهاياتها ظهرت الجمعيات الحرفية التي نستطيع القول أنها كانت بداية ولادة التنظيمات في شكلها الأولي البسيط، لكن مع بدايات الثورة الصناعية والتي صاحبها نوع من التعسف ضد العمال والاستغلال، نظراً لضعف وعي الطبقة المهنية في تلك الفترة، حيث ازدهرت الرأسمالية في نشأتها على اضطهاد العمال الذين لم تكن لهم حركات ونقابات تدافع عن حقوقهم، ومع التطورات التي شهدتها أوروبا خاصة وظهور بعض الجمعيات المدافعة عن حقوق العمال، برزت ظاهرة الاحتجاج عند العمال والتي كانت لها صور مختلفة، كان من بينها تخريب

الآلات وتعطيها احتجاجا على أوضاعهم المزرية وللمطالبة بتحسين وضعيتهم المهنية، ولعل أبرز العوامل التي أدت إلى هذه الظاهرة السلبية في العمل هو ضعف الرضا المهني للعاملين، وهو أمر يلاحظ في الجزائر خاصة عند تبني المشروع الصناعي، حيث كانت طبيعة العامل ريفية لا يملك الكفاءة والقدرة على التعامل مع الآلة، وهو ما شكل حالة من الاغتراب أدت إلى عدة مظاهر سلبية في العمل كالتخريب، ومع التطورات الحديثة في عصر مجتمع المعلومات والثورة التكنولوجية التي ألفت بضلالها على التنظيمات والمؤسسات، توفر للعامل الوسائل اللازمة والأدوات المختلفة للقيام بالمهام المختلفة، لذا من الواجب على العامل الحفاظ على كل الأدوات التي لا يستطيع العمل دونها والعمل على التحلي بروح المسؤولية واعتبارها أمانة يجب أدائها بكل ثقة.

- تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة للعامل: إن السير الحسن للعمل بالمؤسسة يتطلب توفر مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، وقد أدرك الباحثون في سوسيولوجيا التنظيمات والمؤسسة أهمية الشعور بمصلحة المؤسسة والعمل على عدم تغليب الجانب الشخص في العمل، والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية في العمل، ففي إطار النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وضع "ماكس فيبر" مسلمات رئيسية لنجاح هذا التنظيم والتي أكد أن من بينها الفصل بين الدور الرسمي للعامل وحساباته الشخصية، "ويطلب من العامل عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته" (مساعدة، 2013، ص61) فهذا الأمر يتطلب من العامل مراعاة ممارساته وجعلها خادمة لمصلحة المؤسسة قبل كل شيء.

- المحافظة على أسرار العمل: تتطلب الحياة المهنية مبادئ أخلاقية يجب على العامل الالتزام بها، ولا شك أن العمل في المؤسسات يتضمن إطار معلوماتي متاح للعمال لتسهيل أدائهم لمختلف المهام، وتختلف نوعية هذه المعلومات المهنية في درجة أهميتها فمنها ما هو عادي ومتاح للجميع ومنها ما هو سري ولا يمكن للعامل أن يبيئه خارج المؤسسة، فامتلاك

المعلومة يعد من الوسائل المهمة التي تمنح نوعا من السلطة لبعض العمال كما أكد على ذلك " ميشال كروزيه " فالعامل الذي يمتلك معلومات مهمة جدا في سير العمل بالمؤسسة يدخل في عملية تفاوض مع المسؤول للحصول على حاجاته الشخصية ويمارس نوعا من السلطة الغير شرعية، وتزداد أهمية هذا العنصر خاصة في المؤسسات الأمنية والعسكرية، وتختلف درجة المحافظة على السرية المهنية بين مختلف أقسام المؤسسة فيبدو واضحا أنها تزداد في قسم الخبراء الفنيين الذين يعملون في أقسام حساسة للغاية كالصيانة، كما تبدو أوضح أكثر في الإدارة العليا للمؤسسة التي تصدر منها اللوائح والنصوص المنظمة للعمل.

### خلاصة

لقد لاحظنا من خلال ما تم عرضه في الفصل العلاقة المتبادلة بين التسيير والعوامل السوسيوثقافية بالمؤسسة الاقتصادية، فالعنصر الثقافي يعد من أبرز المتغيرات التي تلعب دورا كبيرا في التأثير عن الممارسات داخل المؤسسة، وفي إطار تحديد الأبعاد الأساسية لمحور الثقافة العمالية، تم ضبطها في كل من ثقافة الالتزام بأنظمة العمل، ومكانة العمل عند العمال، والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها، والأمانة والإخلاص في العمل، وسيسعى الباحث من خلال هذه الأبعاد الكشف عن مدى تمسك الفاعلين بالمؤسسة بالثقافة العمالية التي تساعد على السير الأفضل للعمل بالمؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثالث

سوسيولوجيا العقلنة من

التنظيم إلى المؤسسة

## تمهيد

من خلال تمحور الدراسة عن إشكالية السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية، فسيتناول الفصل قراءة فلسفية وسوسيوتنظيمية لظاهرة العقلنة، والأبعاد المختلفة التي رأى فيها رواد علم اجتماع التنظيم والمؤسسة تمثل العقلنة بالمؤسسة، وفي هذا الإطار سنعرض أهم ما جاء في التراث النظري السوسيوتنظيمي، وعلى اعتبار الدراسة تعني بالكشف عن المحددات الرئيسية للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية، فسيتم تحديد الأسس الرئيسية التي يقوم عليها النموذج الحديث للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: الدلالات المفاهيمية للعقلنة

تباينت آراء المفكرين في تحديد المحددات الرئيسية لمفهوم العقلنة، حيث شهدت الساحة الفكرية والعلمية جدلاً كبيراً في تناول هذا المفهوم، ولكن يتفق الكثير من الباحثين على الجذور الفلسفية والابتسيميولوجية للعقلنة، حيث اشدت الاهتمام بها منذ بروز الاتجاه الفلسفي العقلي الذي دعى إلى تفسير الأحداث والوقائع بالاستخدام المحض للعقل، لذلك وقبل التناول السوسولوجي حري بنا التطرق للسياق الفلسفي والمعرفي لهذا المفهوم.

1- السياق الفلسفي والمعرفي للعقلنة:

إن من أبرز المسلمات التي تبناها فلاسفة التنوير في أوروبا هي مناداتهم باستخدام العقل كوسيلة أولية لفهم العالم، وعلى ضوء هذا تأسست الفلسفات والأفكار لتشكل الروح للمشروع الحضاري الجديد لأوروبا، هذا الاتجاه الفلسفي رفض السياق التجريبي الذي يؤكد على التجربة الحسية كمصدر أساسي للفهم والمعرفة، فأصاحب العقلنة أكدوا على الفهم العقلي المباشر للواقع والذي يكون فطرياً مع الإنسان، ويمكن لنا تحديد معنى العقل بأنه " ملكة الربط بين الأفكار وفقاً لمبادئ كلية، ولكن مجرد الربط بين الأفكار لا يكفي لتحديد العقل، إذ الحيوان يربط بين الصور الحسية فيتوقع تعاقب صورة بعد صورة، بحسب ما اعتاد عليه من رؤيتها متعاقبة، أما الإنسان العاقل فيدرك أن هذا التعاقب يتم وفقاً لمبدأ ضروري كلي" (بوالشعير، 2016، ص 18). يتميز العقل الإنساني بمبادئ أساسية تشكل معياراً مشتركاً بين الأفراد، والتي يستخدمها الإنسان بالفطرة لذلك يعتقد العقلانيون أن المعرفة الصحيحة هي التي يدركها عقل الإنسان بالفطرة دون الرجوع للحسيات والتجارب، وبهذا المفهوم تضع العقلانية إطاراً ومنهجاً لا يمكن تجاوزه في البحث عن الحقائق والمعارف المختلفة، فالعقل هو السبيل الوحيد الذي يصل بنا إلى معرفة كاملة ويقينية، وعليه فإن استخدام العقل يمكن الإنسان من الوصول إلى الأحكام الموضوعية دون التأثير بكل ما هو غير عقلائي كالعواطف والمشاعر والسياسة والأيديولوجيات، وتساعد العقلانية الإنسان على

الاحتكام للمنطق العقلي والتفريق بين الأحكام العقلانية واللاعقلانية، وتحديد الصواب من الخطأ في أرائنا وأفكارنا واعتقادات الآخرين. ويمكننا تحديد الإطار المفاهيمي للعقلانية بأنها " هي ذلك الإطار للنشاط الفكري أو الثقافي الذي يتمحور حول النظر للأشياء والحكم عليها من المطابقة أو عدم المطابقة مع المقاييس والمسوغات العقلية " (زروخي، 2015، ص131)

لهذا فإن كل ما لا يتطابق مع العقل ومنطقه لا يمكن لنا أن نؤسس عليه المعرفة العلمية، وهذا ما جعل العقلانية منذ ظهورها تسير في خط متساوي مع الحداثة، وهو ما يفسر سيطرة النزعة العقلية على الساحة الفلسفية والفكرية الغربية منذ الثورة الفرنسية وما نتج عنها من اتجاهات فلسفية معادية للكنيسة التي كانت مسيطرة على العقل الإنساني بأحكام لاهوتية وتفسيرات ميتافيزيقية بعيدة عن الواقع المعاش، ومع التطور المعرفي للعلوم أخذ موضوع العقلنة أبعادا متعددة إلا أن المسلمة الأساسية للعقلنة الكلاسيكية التي يطرحها الفكر الديكارتي والكانطي تقوم على منهج الشك، حتى أنه أثر على الساحة الفكرية العربية وعلى مفكريها كالإمام الغزالي الذي تناول دعى لاستخدام الشك واستخدمه للوصول للحقائق العلمية والحياتية، ويظهر هذا في قوله "إذ الشكوك هي الموصلة للحق، فمن لم يشك لم ينظر، ومن لم ينظر لم يبصر، ومن لم يبصر بقي في العمى والضلال" (زروخي، 2015، ص134). لكن الملاحظة التي يمكن لنا أن نتحدث عليها هي المبالغة المفرطة للعقلانيين في استخدامهم للشك، فعندما يشك الإنسان في كل شيء فهو بذلك يستخدم العقل للشك في الأشياء، وهذا ما يعني أن العقل أيضا هو موضع للشك وغير منزه عن اليقين، الأمر الذي وقف عليه فيما بعد مفكرو ما بعد الحداثة متسائلين، كيف لمن اعتمد على الشك للوصول للحقائق اليقينية أن يثبت صحتها وسلامتها الكاملة.

وعندما نتناول اتجاهها نقديا للعقلانية فمن الجدير بنا أن نتحدث عن الجدل الذي ساد في مدرسة فرانكفورت حول هذا الموضوع، فقد قدم هربرت ماركوز من خلال آرائه الفلسفية

تحليلاً معمقاً لمسألة العقلانية التكنولوجية بالتحديد التي اعتبرها وسيلة للسيطرة، حيث يرجع ماركوز الجذور الأولى لارتباط العقلنة بالسيطرة إلى الفلسفة اليونانية القديمة وخاصة المنطق الأرسطي الذي أوضح ماركوز كيف أنه ربط بين مسألة العقلنة والسيطرة بقوله "فمعرفة العلة الأولى هي بوصفها معرفة ما هو عام وشمولي أنجح وأوثق معرفة، لأن في السيطرة على نتائجها وبفضل المفهوم العام يستطيع الفكر أن يسيطر على الحالات الخاصة" (بومنير، 2010، ص 52) قدم ماركوز هذا الشرح معتمداً على نظريته النقدية للموضوع وقدم تفسيراً مغايراً به الكثير من الجراء حول الوظيفة الخفية للعقلانية منذ بزوغها في عصر الأنوار بأوروبا، وهو بهذا وكأنه يؤكد على تغير وسيلة السيطرة على الإنسان من الكنيسة في عصر الظلمات إلى العقلانية التكنولوجية في عصر الحضارة الأوروبية.

بعد هذه القراءة المختصرة حول السياق الفلسفي للعقلنة، والتي كما لاحظنا شهدت هذا البروز منذ التغيرات الجذرية التي حدثت في أوروبا عقب الثورة الفرنسية، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن الكلام عن العقلنة لم يكن مطروحاً في السابق سواء في المجتمع العربي أو المجتمع الغربي، إلا أن الداعي للتركيز حول العقلانية المترامنة مع ظهور فلسفة التنوير هو التناول الجديد لها من خلال قيامها بدور أساسي في النهضة الغربية المعاصرة، سنحاول بعد هذا الحديث عن حالة العقلانية في المجتمع العربي.

## 2- طبيعة العقلانية في الساحة الفكرية العربية:

يأخذنا الحديث عن فكرة العقلانية في الساحة العربية الإسلامية إلى اتجاهات عديدة وإشكالات متنوعة حاول الباحثون طرحها خاصة مع الانفتاح الفكري في عصر العولمة، لكن بالحديث عن هذا الموضوع يظهر لنا اتجاهان أساسيان في الساحة الفكرية العربية الإسلامية: الأول يحاول فيه أصحاب هذا الاتجاه التتكر لهذا الموضوع وعدم الأخذ به لدرجة قد تصل بهم إلى الإهمال التام والتتكر لهذه المسألة، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التكوين المعرفي والإسلامي الذي نشأ عليه أتباع هذا التيار المعادي للعقلانية وكل من ينادي بها،

واتجاه ثاني تأثر بالثقافة الأوروبية فأصبح منبها بفكرة العقلانية والدفاع عليها وذلك راجع لأسباب عديدة لعل أبرزها هو التكوين المعرفي الغربي الذي تلقاه هؤلاء وانغلاقهم على الثقافة الإسلامية، والملاحظ هنا أن الاتجاهين يشتركان في موقف أثر في نظرتهم للموضوع وهو مدى اقترانهم بالثقافة الإسلامية والانفتاح عليها، فالأول بالغ في الانغلاق على ثقافته الإسلامية، لدرجة إنكاره للكثير من الأفكار الغربية، أما الاتجاه الثاني فنجد أنه وعلى العكس من أصحاب الاتجاه الأول بالغ في الانفتاح نحو الثقافات الغربية الجديدة لدرجة التقديس مع إنكار قدرة الثقافة الإسلامية على التطور والنهوض بعيدا عن الفكر الغربي، وكما لاحظنا سابقا عند تناول النقد الذي لاقته العقلانية والاتجاهات المدافعة عنها في الفلسفة الغربية خاصة مفكري ما بعد الحداثة الذين تأثروا كثيرا بالأفكار الفلسفية لكل من نيتشه ومارتن هيدغر، ما جعل أتباع العقلانية في الساحة الفكرية العربية أمام إشكال كبير ومعضلة غريبة، طرحت في أذهانهم العديد من التساؤلات فكيف وصلت العقلانية وأصبحت محلا للنقد والشك؟ أليس العقل منزه ومقدس عن الشك؟ كيف يقوم الإنسان بالشك؟ أليس بالعقل؟ فهاهو مصدر الشك أصبح محلا للشك أيضا، هذا الأمر طرح سجالاتا كبيرا في الساحة الفكرية مفاده أين نضع أنفسنا من هذا الموقف؟ هل نساير موجة النقد لفكرة العقلانية؟ أم نبقى في الاتجاه الذي يؤمن بها وبفاعليتها وقدرتها على التطور وتحقيق النهضة المنشودة؟ أو أنه يجب إعادة التفكير في توجهنا نحو العقلانية بالأساس، " وفي هذا الإطار يؤكد المفكر زكي الميلاد على وجود ثلاثة مواقف مختلفة منتشرة في الساحة الفكرية العربية وهذه المواقف هي:

**أولا:** الاتجاه الأول يدعو إلى التواصل والانفتاح مع خطاب العقلانية الغربية وهذا راجع إلى أن ثقافتنا العربية لم تتشعب بعد بالعقلانية وقيمها ومبادئها ومناهجها، وبالتالي فمن الأحسن للفكر العربي مسايرة العقلانية وعدم تبني موجة النقد التي حسب هذا الرأي غير مناسبة تاريخيا عكس المجتمعات الغربية التي تشبعت بفكرة العقلانية حتى ظهرت موجه نقدها وهي

صورة طبيعية ولحظة تاريخية كان لابد لها وأن تظهر مع الخاصية التراكمية للفكر والعلم. ويعتبر الكاتب السوري هاشم صالح من بين أكبر المناصرين لهذا الاتجاه وقد ظهر ذلك في كتاباته حيث يؤكد في إطار شرحه لكتاب تحولات الفلسفة للمفكر الفرنسي بيير فوجيرولاس... وحين وصل صالح للحديث عن نيتشه اعتبر ردة فعله على العقلانية الغربية غير مفهوم بالنسبة للقارئ العربي الذي لم يشبع بعد من العقلانية بعد.

ثانياً: الموقف الثاني عكس الموقف الذي دافع عنه هاشم صالح وغيره من الذين نادوا بركب موجة العقلانية ومواصلة الانفتاح عليها، ويدعوا أصحاب هذا الاتجاه إلى المضي مع موجة نقد العقلانية في الخطاب الغربي، ولعل أبرز المدافعين عن هذا الموقف هو المفكر علي حرب الذي أكد أن الذين يعترضون على نقد العقلانية ما عليهم سوى سحب الأعمال النقدية من سوق التداول أو منع تدريسها في الجامعات.

ثالثاً: هذا الاتجاه الذي لم يزج بنفسه داخل هذا الاختلاف بين ركوب موجة نقد العقلانية أو مواصلة الانفتاح على العقلانية الغربية والتشبع من ثقافتها وقيمها، بل رأى أن المشكلة تكمن في علاقتنا بالعقلانية نفسها، ويظهر لنا في هذا الاتجاه المفكر عبد الإله بلقزيز حيث يتطرق لهذا الموضوع فيقول فيه : في كل هذه المفارقات، لا تواجهنا إلا حقيقة واحدة، إن العلاقة بمسألة العقل والعقلانية مازالت علاقة مضطربة في الفكر العربي، والوعي بها مازال وعياً لا تاريخياً حتى الآن". (الميلاد، 2014، ص 24-26، بالتصرف)

هذا الطرح الذي قدمه زكي الميلاد يوضح حالة العقلانية في الساحة الفكرية العربية وتوجهاتها المختلفة بين معارض بشدة لها وبين منبهر بها، ولكن مع تطور الفلسفة الغربية وظهور موجة النقد التي طالت العقلانية لم يعرف التيار المولع بها في الساحة العربية كيفية التصرف مع هذا الأمر، وهذا ما جعلنا نطرح الكثير من التساؤلات هل العقلانية صورة مستوردة فقط من الغرب؟ وهل هذه العملية صحيحة؟ هل الفكر العربي لا يمت بصلة للعقلانية؟ كيف هو المسار التاريخي للعقلانية العربية؟ هذا الأمر يجدر بنا أن نتبعه لأن

الفكر الغربي صور العقلانية على أنها خلق غربي أوروبي محض، فهناك ترعرعت العقلانية ونمت وتأثر بهذا الرأي الكثير من المثقفون العرب، فربطوا العقلانية بالحضارة الغربية وفلاسفتها بزعامة أفلاطون وديكارت الذين يرونهم نقطة البدء في تاريخ العقلانية.

### ثانيا: قراءة سوسيولوجية لمنظور العقلنة

تبين لنا من خلال الطرح الفلسفي لموضوع العقلنة الأهمية التي حضي بها هذا الإشكال عند الكثير من العلماء والمفكرين سواء في الغربيين أو العرب، وهو ما ساهم في تشكل براديغمات مختلفة للعقلنة على مر التاريخ، هذا التناول تواصل من الناحية العلمية وفي مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ. وسنحاول الآن تناول الموضوع في التراث السوسيولوجي مركزين على كل من أوغيست كونت، إميل دوركايم، كارل ماركس، وماكس فيبر، ويورغن هابرماس.

### 1- أوغيست كونت والقاعدة الوضعية للعقلنة

تميزت السيرة الحياتية لكونت بالكثير من السمات التي ساعدته على السير في طريق مغاير تماما لما كان منتشرا في فرنسا وأوروبا خاصة قبل الثورة الفرنسية، وقد ساعده كفه بالكنيسة وهو في سن الرابعة عشر أن يمتلك مجالا من الحرية سيقوده فيما بعد لتقديم الكثير من الأفكار الجديدة سواء في الفلسفة أو السوسيولوجيا، ومن الركائز التي اعتمد عليها كونت في محاولته للتصدي لحالة الفوضى التي سادت في المجتمع الفرنسي كما يصفها هو ويقصد بها خاصة الفوضى الفكرية التي نتجت للصراع الذي انبثق بين المتمسكين بالفكر التقليدي اللاهوتي كما سيطلق عليه فيما بعد في إطار تصنيفه لمراحل الفكر الإنساني، وبين الفكر الجديد الذي تبناه فلاسفة التنوير وهو واحد منهم، هذا الفكر يقوم على قاعدة أساسية في التحليل ورؤية العالم تتمثل في الفلسفة الوضعية، فلقد كان كونت مفتونا بالعمل على العقلانية العلمية والمجتمع الصناعي وحاول تقديم رؤية جديدة تستند على العقل والواقع، وهذا يوضح تأثير العلوم الطبيعية التي تخرج منها كونت خاصة عندما أطلق على العلم الذي

يدرس المجتمع بالفيزياء الاجتماعية، فأراد من خلال هذا التوجه أن يؤكد على الصرامة والبراهين الواقعية العلمية الدقيقة للسوسولوجيا حتى تتمكن من الكشف عن القوانين التي تحكم المجتمع، " والنظرية الوضعية لكونت إنما تدل على أن المعرفة الصحيحة هي المعرفة المبنية على الواقع والتجربة " (بوجلان، 2015، ص62) لذلك أسس كونت منهجه في البحث السوسولوجي على القواعد الأساسية لمناهج العلوم الطبيعية، التي تعتمد على الملاحظة والتجربة والمقارنة، وإذا أرادت السوسولوجيا التطور ما عليها سوى العمل بهذه القواعد المنهجية لأن الخطأ في الفكر العلمي يبقى قائماً ولا يمكننا حسب كونت أن نتجاوز ذلك إلا عن طريق التجربة. هذه التحليل الوضعي أراد من خلاله كونت عقلنة السوسولوجيا وتدقيقها حتى تتمكن من الكشف عن القوانين الاجتماعية والمساهمة في إصلاح المجتمع وتطوره، ولتبيان أهمية الفكر الوضعي الذي انتهجه كونت لاحظ أن المعرفة أو الفكر الإنساني يمر عبر ثلاثة مراحل تاريخية مهمة هي المرحلة اللاهوتية والمرحلة الميتافيزيقية والمرحلة الوضعية.

- المرحلة اللاهوتية: وهي مرحلة الإنسان البدائي الذي حاول تفسير الظواهر الاجتماعية بأسباب غير علمية خرافية، أو كما يعبر عنها فيليب كابان وجون فرانسوا دورتيه بقولهم " هي مرحلة طفولة البشرية، حيث يتمثل الذهن البشري الظواهر كمنتجات للفعل المباشر والمستمر لعوامل خارقة للطبيعة عديدة إلى هذا الحد أو ذاك " (فيليب وجان فرانسوا، 2010، ص 25) ففي هذه المرحلة تجلت اللاعقلانية بشكل كبير في الفكر الإنساني ذلك أنه لم يكن يفسر الظواهر باستخدام العقل والتجربة والواقع، فقد ساد التفسير الخيالي الذي يؤكد على الغيبات وتحكمها في الظواهر الإنسانية، كإرجاع الظواهر للآلهة أو الأرواح أو القوى الطبيعية.

- المرحلة الميتافيزيقية: لم يختلف الفكر الإنساني كثيرا في هذه المرحلة عن ما كان موجودا في المرحلة اللاهوتية، حيث انشغل الفكر بالبحث عن علل وأسباب الظواهر في الطبيعة

ذلتها، فتجاوز بذلك الفكر الإنساني القوى الخارقة للطبيعة وصولاً إلى قوى الطبيعة ذاتها فكان التفسير يعزى للشيء نفسه، وإذا كانت المرحلة السابقة سميت بمرحلة طفولة البشرية فهذه المرحلة جسدت شبابها، لكنها في نفس الوقت بقي الفكر الإنساني فيها حبيس الخيال والعواطف وهي بذلك بعيدة تماماً عن العقل والواقع.

- المرحلة الوضعية: عندما وصل الفكر الإنساني لهذه المرحلة سيقوم بتطبيق كافة التفسيرات السابقة والتي ركزت كثيراً عن البحث في أصل الأشياء وغاياتها النهائية، محولاً اهتمامه نحو فهم وتفسير أكبر لعملية الظواهر الإنسانية وذلك بالبحث عن الأسباب الحقيقية لها، ولن يتم الوصول لهذه الأسباب والحقائق إلا عن طريق تطبيق قواعد المنهج الوضعي العلمي والتي تعتمد على الملاحظة والتجربة والمقارنة، وبهذا يستطيع الإنسان أن يصل إلى الكشف عن القوانين الاجتماعية المتحكمة في هذه الظواهر، مما يساعدنا على التنبؤ ومحاولة إصلاح ومعالجة المشكلات الاجتماعية المختلفة، ويشرح كابان وفرانسوا دورتيه هذه المرحلة بقولهما " يصف كونت هذه المرحلة بأنها الحالة الرجولية لعقلنا... إن اللجوء إلى الوقائع، وإلى التجربة، واختبار الواقع هو ما يسمح بالخروج من الخطابات التأملية. هذا هو المبدأ الأول في الوضعية" (فيليب وجان فرانسوا، 2010، ص 26).

بهذه المرحلة يصل الفكر الإنساني حسب كونت لتفسير علمي صارم للظواهر، وقد تأسست الوضعية على دحض كل ما هو ميتافيزيقي وخيالي لا يمت بصلة إلى الواقع، مؤكداً فيلسوفها الأول كونت على ضرورة تناول المنهجي الصارم للفرضيات واختبارها عليماً في الواقع، حتى نصل إلى معرفة عقلانية صارمة تساعد على إصلاح المجتمع والتطور الحضاري، إلا أن أفكار كونت قوبلت بعد ذلك ظهرت عليها الكثير من المفارقات خاصة ومع نهاية حياته وتأليفه للديانة الجديدة فمن سعيه للعلم العقلاني الخالص إلى تأسيس ديانة جيدة، ولم يقتصر القصور الذي كان في أعمال كونت على هذا فحسب بل حتى الخطاب

الفلسفي الذي تناوله كان بعيدا عن الواقع الأمبريقي، ورغم ذلك تبقى إسهاماته من الأساسيات التي مهدت لتطور السوسيولوجيا في العصر الحديث.

## 2- المنظور الدوركايمي للعقلنة:

في إطار الحديث عن التراث الدوركايمي والذي ساهم بشكل أساسي في تأسيس السوسيولوجيا، سنحاول التطرق لركيزتين أساسيتين تناولهما دوركايم في سعيه لضبط وعقلنة المجتمعات، وهنا نقصد الحديث عن تقسيم العمل الاجتماعي، والضمير الجمعي، فما هو الدور الذي يؤديه هذان المفهومان المحوريان في سوسيولوجيا دوركايم؟ وكيف وظفهما لتحقيق الإصلاح الاجتماعي والسعادة الإنسانية؟

لقد أدت الثورة الصناعية في أوروبا للعديد من التحولات التي مست البنية الاجتماعية والاقتصادية، وقد قام المشروع الصناعي على ركائز عديدة مهدت لسيطرة الرأسمالية على العالم، ومن بين أهم المفاهيم التي قام عليها المشروع الصناعي لأوروبا هو مكانة تقسيم العمل ودورها في تحقيق العقلنة والسعادة الاجتماعية، هذا المفهوم المحوري الذي يعد دوركايم الأب الأول له، حيث خصص له مؤلفا كامل قدم من خلاله تفسيراً شاملاً لظاهرة تقسيم العمل، والتي حاول دوركايم تفسير العلاقة بين تطور هذه الظاهرة والسعادة الإنسانية، وأكد على أن سعادة الإنسان ليست مرتبطة فقط بتقسيم العمل، بل الأمر راجع لأسباب عديدة كالعوامل النفسية والوراثية، الظروف والبيئة المحيطة بالإنسان.

وعند حديثه عن كيفية تقدم تقسيم العمل أكد دوركايم على ضرورة مراعاة الفروق بين الأفراد ووميولاتهم فيقول في هذا " إن علينا أن نرى في هذا تنوع هذه الطبائع الشرط الأول لتقسيم العمل الذي يقوم مبرره الأساسي على تصنيف الأفراد وفقا لطاقتهم، فيهما إذن أن نحدد نصيب هذا العامل على الضبط، خاصة وأنه يشكل عائقا جديدا في وجه الاختلافات الفردية وبالتالي في وجه تقدم تقسيم العمل " (دوركايم، 2015، ص 379).  
لقد أولى هنا دوركايم أهمية بالغة لعوامل الوراثة ومدى تأثيرها على الفرد ومنه على تقسيم

العمل، فلا يمكننا أن نمنح الإنسان عملا ذهنيا وهو يتصف بسمات جسدية هائلة وفكرية ضعيفة، هذا الخلل سيمنع من تقدم تقسيم العمل وتطوره والذي ربطه دوركاھيم بتقدم الشخصية الفردية أو كلما زاد تقسيم العمل زاد معه تطور الشخصية الفردية، كما أكد على مدى اقتران تقسيم العمل بالحياة الخلقية ولعل النتيجة الأهم لتقسيم العمل هو تحقيق التضامن في المجتمعات وبنائها من جديد.

في الجانب الآخر من إسهامات دوركاھيم في محاولته لعقلنة المجتمعات تناول مفهومًا آخر وهو الضمير الجمعي، حيث أكد في تحليلاته السوسيولوجية على خضوع سلطة الفرد لظهور المجتمع، ووجود أسبقية للمجتمع على الفرد والتي من خلالها يحاول المجتمع ضبط الفرد وممارساته المختلفة، فمع تزايد الكثافة السكانية التي أدت بدورها إلى تزايد تقسيم العمل وتوسعه في ظل المشروع الصناعي وطغيان الفردانية أصبح المجتمع مهددا بالتفكك والاختلال، ووجب البحث عن وسيلة تساعد على بقاء التماسك الاجتماعي، وهذا ما جعل دوركاھيم يؤكد على القيم والمعايير والأخلاق لتقوم بعملية الضبط والتحكم في السلوك والممارسة الاجتماعية، والتي تساعد على تحقيق العقلنة، وهذا الأمر الذي طرحه دوركاھيم لا يتم إلا من خلال سلطة الضمير الجمعي على الأفراد.

وهو ما أكده دوركاھيم عندما تناول مفهوم التضامن الذي قسمه إلى قسمين رئيسيين: تضامن آلي وهو الذي يكون في المجتمع البدائي الذي يتميز بتجذر العادات والتقاليد وروح الجماعة والتشابه في القيم والمعايير والأعراف الاجتماعية، مما يجعل العقل الجمعي قويا ومتحكما في الأفراد وفي ممارساتهم، أما النوع الثاني من التضامن فهو الذي يكون في المجتمع الصناعي الذي ومن خلال ظهور وانتشار الصناعة وزيادة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الأمر الذي تبعه طغيان الفردانية، فكل فرد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، وإذا كانت العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية المشتركة هي التي تعمل على ضبط ممارسات الأفراد في المجتمع البدائي أين يسود التضامن الآلي فإن القوانين في المجتمع الحديث هي

التي تسعى لضبط الممارسات وتعديلها، إن التراث الدوركايمي قدم تفسيراً وظيفياً للمجتمعات استخدم أبعاد الأخلاق والدين وظاهرة تقسيم العمل والتضامن من أجل تحقيق التماسك الاجتماعي وعقلنة الممارسات حتى لا يتعرض المجتمع لحالة الأنومي كما عبر عنها دوركايم وهي الحالة التي تنجم عن عدم التوافق والاندماج الاجتماعي، وضعف التماسك بين أفراد المجتمع، ويوضح هذا فيليب بقوله " ...وهو ما وضحه دوركايم عبر مفهوم اللامعيارية (الفوضوية) anomie غياب القوانين بالمعنى الاشتقاقي، اللامعيارية (الفوضوية أو اللانظامية) تعني عند دوركايم إضعاف تأثير المعايير الاجتماعية على السلوكيات الفردية. " (فيليب، 2015، ص 100)

### 3- العقلنة من المنظور الماركسي

يختلف تناول الماركسي لقضية العقلانية عن كل من كونت ودوركايم، حيث بنى ماركس أفكاره معتمداً على التحليل المادي التاريخي، وبناء الوعي وعلاقته بالوجود، ويظهر الاختلاف بين تحليلاته حول العقلانية في نظره لها على أنها غاية وليست وسيلة، فالعقلانية هي النموذج المثالي للتطور والتقدم الذي يسعى المجتمع للوصول إليه، ويؤكد ماركس في تحليله للمجتمع الرأسمالي على سيطرة البناء التحتي الاقتصادي على البناء الفوقي وانعكاساته عليه خاصة من الناحية الاجتماعية، وهذا يعني أن البناء المادي هو الذي يحدد طبيعة الوعي الاجتماعي، كما عبر عن ذلك ماركس بقوله " فليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم الاجتماعي، بل وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم" (مولينو، ص 19) إن هذه السيطرة المادية تنعكس على طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي وهي المبنية على الاستغلال المفرط للإنسان، هذا ما شكل أحد أساسيات التحليل لدى ماركس، فالمجتمع الرأسمالي ونتيجة للتطور الصناعي وتزايد تقسيم العمل ظهرت فيه طبقتين متناقضتين وغير متجانستين تماماً، الطبقة البرجوازية المالكة لرأس المال والطبقة الكادحة أو كما سماها بالوليتاريا، ويتشكل الصراع بين الطبقتين، ولا يمكن حسب ماركس أن يحدث تغيير

في البناءات إلا عن طريق الثورة، التي تصل بنا إلى مجتمع بدون طبقات، تتغير فيه الملكية والقيادة فيصبح الوضع الاجتماعي عادلا ومستقرا مما يساهم في الوصول بنا إلى مجتمع أقرب إلى العقلانية.

ولفهم أدق للظواهر أكد ماركس على أهمية الفهم المادي للتاريخ، فلا يمكن أن نفهم الحاضر دون الرجوع للماضي ولا يمكننا التنبؤ بمستقبل الظاهرة ونحن لا نعرفها محدداتها التاريخية، ويساعدنا فهم ماضي الظواهر على إمكانية التنبؤ بمستقبلها وبالتالي الكشف عن القوانين المتحركة في التطور الاجتماعي، وبالإضافة للفهم التاريخي للظواهر يؤكد ماركس على الفهم المادي لها، ذلك أن الوجود الاجتماعي هو الذي ينعكس على وعي الإنسان ويساهم في تكوينه فكما قلنا سابقا وجود الناس هو الذي يحدد وعيهم الاجتماعي، وعليه فإن تغيير الوعي مرتبط بتغيير الواقع الاقتصادي للإنسان، خاصة إذا علمنا أن وعي الطبقتين مختلف نظرا للظروف كل طبقة، وتستخدم الطبقة البرجوازية البوليتميا لتحقيق تراكم أكبر لرأس المال والثروة وذلك بالحصول على فائض قيمة عمل العمال الذين ينتجون مالا يستهلكون ولا يملك عمال الطبقة الكادحة أي وسيلة للدفاع عن حقوقهم فالبرجوازيون يتحكمون في قواعد العمل ويسيطرون عليها باستمرار.

وهذا ما يجعل الصراع متواصلا وكلما اشتد الصراع اقتربت الثورة التي ستقلب المجتمع الرأسمالي إلى مجتمع جديد بدون طبقات تسوده العدالة والحرية وهو بذلك يكون أقرب إلى المجتمع العقلاني. ويلخص ماركس تصوره هذا بقوله " ...ويبدأ عصر الثورة الاجتماعية، إن التبدل في الأسس الاقتصادية يترافق مع انقلاب سريع إلى هذا الحد أو ذلك في هذا الصرح الهائل .. هناك انقلاب في شروط الإنتاج الاقتصادي، لكن هناك أيضا الأشكال القضائية والسياسية والدينية والفنية والفلسفية، أي باختصار: الأشكال الأيديولوجية التي من خلالها يعي الناس هذا الصراع ويدفعونه حتى نهايته... " (فيليب وجان فرانسوا، 2010، ص 43).

#### 4- ماكس فيبر سوسيولوجي العقلنة والحادثة

عند الحديث عن العقلنة يكون من الجدير بنا التطرق للإسهامات التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، واختلف تصور فيبر للمجتمع عن التصورات التي سبقته وقدم تفسيرات جديدة مركزا على الفعل العقلاني ودوره في تطور وتقدم المجتمعات، وارتكز فيبر في تحليلاته السوسيولوجية هذه على فهم جديد للسوسيولوجيا يقوم على أمرين مهمين: الأول يتمثل في ضرورة فهم الفعل الاجتماعي للوصول إلى مسبباته والنتائج الصادرة عليه، وتكتمل القاعدة الأولى بالأساس الثاني المتمثل في ضرورة فهم المعاني وإدراكها ضمن الأفعال والعلاقات والتفاعلات بين الأفراد على اعتبارها الأساس في حركة المجتمعات وديمومتها التاريخية.

لقد عايش فيبر فترة تحول المجتمع من الحالة التقليدية إلى الحداثة ووضع مجموعة من المبادئ تساعد على الانتقال إلى الحداثة، ولعل أبرز هذه المبادئ هي قيمة العقلنة، " فإن معرفة الأصول التي انبثق منها الغرب والعالم الحديث تفسر لماذا شهد الغرب وحدة التطور مع نهوض قوي للمجتمع والدولة البيروقراطية الحديثين والميول إلى عقلنة العالم " ( لوران، 2008، ص 36). وبذلك افترض فيبر أن ما يميز العالم الغربي هو العقلانية، ولهذا توسعت الأبحاث حول العقلنة وانتشرت بشكل كبير مقتحمة شتى المجالات الدينية، والقانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية، وقد طرح فيبر المعنى والدور الذي تقوم به العقلنة في إطار تحديث المجتمعات الصناعية التي تعتمد درجة العقلانية فيها على مدى استخدامها للمعرفة والتقنية في مؤسساتها وكلما ارتفع استخدام المعرفة والتقنية كلما تخلصت المؤسسات من أشكال الممارسات التقليدية التي كانت سائدة قبل الحداثة، وعملية العقلنة هذه لا يمكن فهمها عند فيبر إلا بالرجوع إلى ما يسميه "بنزع السحر عن العالم" والمعنى الذي يقصده فيبر من هذا هو "تجريد هذا العالم من أشكال القداسة والانسلاخ من المواقف والتمثلات السحرية والغيبية التي عرفتها المجتمعات الأوروبية قبل دخولها مرحلة

الرشد المتمثلة في الحداثة " (بومير، 2010، ص 77). هذه الأشكال والتفسيرات التي كانت سائدة في الحياة الإنسانية قبل مرحلة الحداثة، والتي تكلم عليها فيبر عند تقديمه لأشكال الفعل الاجتماعي عبر التاريخ، بداية بالفعل التقليدي الذي يقوم على استجابة الفرد للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، وهو بذلك لا يقوم على أساس عقلائي، والنوع الثاني هو الفعل العاطفي أو الوجداني الذي توجهه المشاعر الوجدانية والغرائز، وليست له علاقة بالعقل، هذه الأفعال كانت سائدة في المجتمع التقليدي الذي لم توجد فيه العقلانية بعد، ولتوضيح الفعل الذي يسود المجتمع الحديث تكلم فيبر عن نوعين آخرين من الفعل هما: أولاً الفعل العقلاني القيمي وهو الفعل الذي يقوم على مستويات قيمية على درجة كبيرة من الوعي، والنوع الثاني هو الفعل العقلاني الهادف وهو الفعل الرشيد الذي يعتمد على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الغايات المطلوبة.

وفي طرحنا للمفاهيم التي ساهمت في تطور العقلانية حسب فيبر الذي يرى أن الدين (البروتستانتية) هي العامل الأبرز في تكوين المعايير والقيم التي تحكم الممارسات والأنشطة الاقتصادية، وذلك عن طريق بناء قاعدة أخلاقية دينية تنتج قيم جديدة تتماشى مع الأنشطة الصناعية الاقتصادية للمجتمع الحديث. فهذه القيم كالزهد والادخار وتحقيق الذات تساعد على تطور الرأسمالية الصناعية من خلال مساهمتها في مسار عقلنة الممارسات والأفعال والذي ينعكس إيجاباً على عقلنة الاقتصاد والدولة بشكل عام، وعكس ذلك فقد فسّر فيبر عدم تطور الرأسمالية في بعض البلدان الأوروبية التي سايرت عصر النهضة الصناعية، بإرجاعها للأسباب الأخلاقية بالدرجة الأولى ويؤكد على هذا بقوله " عن النقص المطلق في الأمانة والأناية والطمع، والشراسة في طلب الربح هي كلها ملامح مميزة للبلدان التي بقي فيها التطور الرأسمالي البرجوازي، - بالمقياس الغربي متخلفاً - متخلفاً.... إن افتقار العمال للضمير في إيطاليا مثلاً كان وما يزال أحد أهم العقبات التي تواجه تطورها الرأسمالي " (فيبر، ص 31) هذه الأهمية التي أولاها فيبر للدين من خلال تأثره بالبروتستانتية

أكد من خلالها على ضرورة مراعاة العوامل اللامادية وتأثيراتها في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتأخذ تحليلات فيبر حول العقلانية أبعادا عديدة لعل من أبرزها النموذج المثالي البيروقراطي الذي سندع الحديث عنه في العنصر الموالي من الفصل.

### ثالثا: العقلنة في التراث السوسيوتنظيمي

شهدت المجتمعات الأوروبية تطورات علمية بارزة منذ بروز فلسفة التنوير وما تابعها من تقدم للحريات الفردية، نتيجة التحرر الفكري الذي انتشر بفعل الثورة الفرنسية والنمو المتواصل للصناعة، ظهرت العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وانتشرت مجموعة من المشاكل النابعة عن هذا التحول لصيرورة الحياة اليومية، ولعل أبرز مظاهر التغير هي تلك المرتبطة بمشاكل العمل والعمال، فأصبحت الضرورة ملحة لوجود حلول علمية تشخص هذه المشكلات وتسعى لإيجاد العلاج المناسب لها، وعليه لفتت هذه المشكلات انتباه العديد من العلماء والمفكرين وخاصة علماء الاجتماع والاقتصاد، وانتشرت الدراسات والأبحاث التنظيمية التي تقوم بتحليل الظواهر المنتشرة في المنظمات، وهو ما ساهم في بناء علم اجتماع العمل ثم تطور وأصبح علم اجتماع التنظيمات وحديثا وصلنا إلى علم اجتماع المؤسسة، فكيف كانت نظرة رواد التنظيمات إلى التنظيم والمنظمة؟ وما هي المبادئ والافتراضات التي تبناها كل اتجاه؟

#### 1- العقلنة التنظيمية الكلاسيكية

ونعني بها الرؤى النظرية التي ظهرت في بدايات الاهتمام بالتنظيمات والمشاكل التي تعاني منها، حيث تشكل هذه النظريات براديجم أساسي في الأبحاث السوسيوتنظيمية، وسنتطرق فيها إلى ثلاث اتجاهات رئيسية هي: نظرية الإدارة العلمية، والنظرية البيروقراطية، ونظرية العلاقات الإنسانية، وبما أن هذه الاتجاهات تعتبر مدارس كبرى في دراسة التنظيمات، سنحاول التطرق لأهم الباحثين في كل مدرسة.

### العقلنة العلمية والتقنية للتنظيم عند تايلور

تعتبر الأبحاث التي قدمها فريديريك وينسلون تايلور من الإسهامات الأساسية في تنظيم العمل، حيث عايش تايلور وهو المهندس في إحدى ورشات العمل بمؤسسة الحديد والصلب المشاكل والصعوبات التي تواجه العمل، وقد انصب اهتمام تايلور على عاملين رئيسيين هما: ضرورة التخلص من الوقت الضائع والغير مستغل من طرف العمال في العمل، فقد لاحظ تايلور كمية التكاثر والتماطل عند العمال مما أنتج ضياع قيمة كبيرة من الوقت الخاص بالعمل، أما العامل الثاني الذي ركز عليه تايلور هو ضعف الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لذلك نجد أبحاث تايلور انطلق من التساؤلات التالية: ما هي الطريقة المثالية التي يمكن أن يسير وفقها العمل بطريقة علمية مدروسة؟ وكيف نحقق الانسجام بين العامل والآلة؟ وما هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية؟

عمل تايلور لإيجاد الحلول المناسبة لهذه الإشكالات ومن أشهر الأبحاث التي قام بها تلك المتعلقة بالحركة والزمن، فقد ركز على ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل وقام بتدوين الملاحظات وتحديد الوقت الذي يضيعه العامل والذي يساهم في معدل الإنتاجية الضعيف، وكان العمال يتقاضون عن العمل أجرا شهريا، ومعدل الحديد الذي يرفعه العامل كان 12.5 طن يوميا، لذلك اختار عاملا هولنديا يدعى " شانيدر" وهو ذو بنية جسدية قوية وقام بتجريب فكرة جديدة معه، فأمره بتطبيق الأوامر بحذافيرها وأعلمه أن أجره سيصبح بالقطعة، وبعد هذه التجربة تمكن العامل من نقل 47.5 طن في اليوم، الأمر الذي أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أرباح إضافية للشركة، ويمكن لنا إيجاز الافتراضات الأساسية لتايلور فيما يلي:

"- النظر للعامل على أنه آلة، يطبع، ينفذ فقط كل ما يتلقاه من تعليمات - اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص - تحديد نطاق الإشراف بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء - الأجر المادي هو الدافع الأساسي لتحقيق كفاءة الأداء - اعتماد أسلوب دراسة

الحركة والزمن واعتماده لقياس كفاءة الأداء. ( الشماع وخضير، 2007، ص 48). هذه الافتراضات التي أراد من خلالها تايلور تصميم العمل بطريقة علمية مدروسة عرفت لنظرية الرجل الاقتصادي أو الإنسان آلة، ذلك أن تايلور اعتبر الإنسان لا يحب العمل ويقتاد إليه عنوة، ولتحفيزه للعمل وضع تايلور الحوافز المادية والمكافآت كدافع رئيسي لذلك، ويمكن لنا من خلال ما سبق أن الإدارة العلمية لتايلور حاول من خلالها بناء تنظيم عقلاني قائم على التقسيم الدقيق للعمل والتخصص الوظيفي، مع تحديد عملية الإشراف وجعلها أكثر فاعلية وضرورة تدريب العمال وتكوينهم، وعلى الجانب الآخر أكد على الحوافز المادية كعامل رئيسي في تحفيز العمال للتماشي مع صيرورة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

لقد وضع تايلور الأساس العلمي لتنظيم العمل ورغم مرور زمن كبير على أبحاثه إلا أن قواعد الإدارة العلمية تستفيد منها الكثير من المنظمات والمؤسسات الحديثة، ومستهدفا تحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة، لكن بالمقابل نلاحظ أوجه قصور في نظرية تايلور، خاصة أنه لم يراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل، وهذه الجوانب لها تأثير كبير في ممارسات العمال وسير العمل، إن الأمر الذي يأخذ على تايلور هو إغفاله للجانب الغير رسمي الذي لا يقل أهمية في حياة المنظمة على الجانب الرسمي، ومن أبرز نتائج هذا الخلل هو تزايد عدم رضا العمال عن العمل.

### هنري فايول وعقلنة العملية الإدارية

بالموازاة مع ظهور الإدارة العلمية التaylorية برزت في المقابل الأعمال التي قدمها المهندس الفرنسي هنري فايول، والتي جاءت وكأنها مكملة لأفكار تايلور فكلاهما كان يهدف للوصول للعقلنة التي تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة، وحاول فايول تطوير نموذج الإدارة العلمية معتمدا في ذلك على خبرته المعاشة، وإذا كان تايلور قد انصب اهتمامه على المستويات التنفيذية حيث عمل على عقلنة الممارسات العمالية في ورشات المصنع حتى وصل إلى المبادئ التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا لتحقيق العقلنة

التنظيمية، فإن فايول على العكس من ذلك بحكم أنه كان مديرا لإحدى المنشآت الصناعية فقد انصب اهتمامه على الإدارة العليا محاولا عقلنة العمليات الإدارية لتطوير المنظمات وتحسين كفاءتها، مع اهتمامه بالعلاقة بين المديرين وعمال الإدارة في المستويات العليا والوسطى للمنظمة، وبما أن اهتمام فايول قد انصب على الإدارة العليا فنجد أنه قد ركز على كيفية عقلنة العملية الإدارية، وهذا ما جعله يضع العناصر الأساسية للإدارة والمديرين والتي تتمثل في: " - التخطيط: ويشمل عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوب لتحقيقها - التنظيم: وهو تقسيم الأعمال والسلطات والمسؤوليات - القيادة: وذلك بتوجيه المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف - التنسيق: خلق التفاعل السليم بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول للأهداف - الرقابة: وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من تنفيذ خطة العمل ودراسة الانحرافات" (مسعداوي، 2014، ص 165)

هذه العناصر توضح لنا محاولة فايول تحديد الوظائف الكبرى للعملية الإدارية، وكيف يستطيع الإداري الناجح أن يحقق الفاعلية والعقلنة المطلوبة لتحقيق الغايات التنظيمية، من خلال تحليل وظيفة كل وحدة إدارية وتنظيمها، وقد أكد على أن هذه المبادئ الإدارية شاملة تتميز بها أي منظمة، واختلف فايول عن تاييلور في نظريته للبعد الإنساني في التنظيم، فبعد النظرة الآلية التي طغت في الفكر التاييلوري تدارك فايول الأمر واهتم بعض الشيء بالعنصر البشري في التنظيم، لكنه بقي اهتماما نسبيا محدودا، وهذه العمليات الخمس التي وضعها فايول كمبادئ للعمل الإداري تشكل نموذجا رائدا في الفكر التنظيمي رغم مرور زمن كبير على اكتشافها، وتراكم الأبحاث والنظريات التنظيمية، وهو ما يبرز لنا الأهمية الكبيرة لأفكار فايول في دراسة التنظيمات.

واستنتج فايول الأنشطة الكبرى التي تتصف بها التنظيمات المختلفة، نذكر منها " الأنشطة الفنية والأنشطة التجارية، الأنشطة المالية والأنشطة المتعلقة بالأمن، الأنشطة المحاسبية والأنشطة الإدارية " (محمد، 1976، ص 142) على شمل هذا التصنيف كافة أنواع الأنشطة التي من الممكن أن تكون في المنظمات المختلفة، وقد طبعه فايول بصفة الشمول وحاول من خلال هذا الأمر توضيح متطلبات كل نشاط حسب نوعه حتى تتمكن المنظمة من التحكم التام في الأعمال والممارسات المتعلقة بكل نشاط.

وفي إطار سعيه لتحقيق العقلنة الإدارية والتنظيمية، ومن خلال خبرته الميدانية بصفته مديراً، وبحكم الخبرات التي استنتجها فايول من الأبحاث الإدارية السابقة فقد قدم أربعة عشر مبدأ إدارياً تهدف لتحقيق هذا الأمر، ومن أهم هذه المبادئ التي وضعها فايول : **وحدة الأمر:** ويعني بذلك أن يتلقى المرؤوس أو العامل الأوامر من رئيسه المباشر فقط، حتى لا يقع ارتباك وازدواجية تضع العامل في بعض الأحيان أمام عدم وضوح الأمر وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون متناقضاً.

**السلطة والمسؤولية:** مبدأ آخر طرحه فايول والقصد هنا أنه بقدر ما يملك العامل السلطة يجب على أن يتحلى بمسؤولية مساوية لها، بعبارة أخرى ضرورة مراعاة التساوي بين السلطة والمسؤولية الممنوحة للعمل.

**خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهو تغليب مصلحة التنظيم على المصلحة الخاصة للعامل، فعند وقوع تعارض أو تناقض بين أهداف التنظيم وأهداف العامل فلا بد من الأخذ بمصلحة التنظيم.

**المركزية:** هذه الخاصية أو المبدأ يؤكد من خلاله فايول أن المدير أو المسير له الحق في اتخاذ القرار النهائي بالعمل.

لقد ساهم فايول في تطور البحوث التنظيمية والإدارية بشكل كبير، خاصة وأن الكثير من التنظيمات والمؤسسات المعاصرة لازالت لليوم تستخدم الكثير من مبادئ وأفكار فايول، لكن هذا لا يمنع من تقديم ملاحظات حول الفكر الفايولي، فقد نعيب على فايول أنه أكد على شمولية هذه المبادئ الإدارية والأنشطة والعناصر التي تحدث عليها، فهي موجودة في كل المؤسسات وصالحة لكل الأوقات، هذا وجه القصور الذي يمكن أن نلاحظه على أفكار فايول، وبالإضافة إلى ذلك نعتقد أن هذه التعليمات الصارمة والقواعد المضبوطة بشكل كبير، ساهمت في نمو الممارسات البيروقراطية السلبية وأدت إلى ظهور الروتين والملل في العمل.

### العقلنة عبر النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر

للوهلة الأولى عند ذكرنا لعالم الاجتماع الألماني فيبر نفق أمام الإسهام الكبير له سواء في السوسيولوجيا العامة أو في سوسيولوجيا التنظيمات، وقد تحدثنا فيما سبق عن الرؤية العقلانية لفيبر في إطار مشروع تحديث المجتمعات الغربية مركزا في ذلك على أهمية الفعل العقلاني في تحقيق السعادة الإنسانية، والدور المهم للدين والأخلاق والقيم والعلم كمعايير أساسية للمشروع الحداثي، وحضي موضوع السلطة عند فيبر في إطار تحليله لعلاقات القوة بين الحاكم والأفراد المحكومين باهتمام بالغ، وهو الذي يعرف القوة بأنها " قدرة شخص معين وإمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين " (محمد، 1976، ص80). وقد ميز فيبر في هذا المجال ثلاثة أنماط للسلطة.

**السلطة التقليدية:** وهو النموذج الذي يكون فيه المعيار الأول للسلطة التقاليد والأعراف والمعتقدات، حيث يستمد صاحب السلطة من المكانة التقليدية التي يتمتع بها داخل الجماعة التي يرأسها، مثل سلطة زعيم القبيلة. وفي مجال التنظيم والعمل يمكن أن تظهر هذه السلطة في التنظيمات التي تتميز بغياب السلطة الشرعية القائمة على القوانين، بدل الامتثال على أساس المكانة الوراثية للفرد.

**السلطة الكارزمية:** هذا النوع من السلطة والذي يكون عند الأشخاص الخارقين أو المقدسين والأبطال، والذين يضرب بهم المثل نظير أعمالهم وبطولاتهم البارزة، مثل هتلر، نابليون بونابرت، حيث يقدم المرؤوسين لأصحاب الكاريزما الخارقة ولاء مقدسا إيمانا منهم بخصوصية هذا الزعيم، لكن هذا الأمر قد يحدث نوعا من عدم التوازن داخل العمل، فليس كل المرؤوسين يقدمون الولاء التام لمن هو مقدس عند العمال الآخرين.

أما النوع الثالث للسلطة والذي قدمه فيبر هو النوع القائم على قوة القانون وقد يسميه **بالسلطة القانونية أو الشرعية**، وهنا يستمد الفرد سلطته عن طريق التشريعات والقوانين والمواثيق الرسمية التي تكفل له صلاحيات ممارسات هذه السلطة، ويتم بذلك خضوع الأفراد لها على اعتبار أنها جزء من المعايير العامة التي تنظم العمل بالمنظمة.

وكما ساعد تطور الفعل العقلاني الرشيد في تحول المجتمع نحو الحدثة فإن السلطة الشرعية والقانونية تعتبر السمة البارزة التي يؤكد فيبر أنها ستسود حتما المجتمع الحديث. وتتحكم في عملية ممارسة السلطة أبعاد متعددة حسب فيبر، فكلما زاد عدد الأفراد الذين ستمارس عليهم السلطة كلما صعب ذلك في تنفيذها وتقريب وجهة النظر بين الرئيس ومرؤوسيه، لذلك يتطلب الأمر جهازا إداريا ضخما يستطيع من خلال مجموعة من الخصائص والمبادئ تحقيق الكفاءة الفعالة للتنظيم، لذلك ظهر التنظيم البيروقراطي الذي جاء مساهرا للمجتمع الرأسمالي الذي شهد تطورات متنوعة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية، ويعبر فيبر على تقدم البيروقراطية بقوله " فالسبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو دائما تفوقه الفني، وكفاءته إذا قورن بغيره من الأجهزة الإدارية " (محمد، 1976، ص 83).

ولعل هذا التفوق للتنظيم البيروقراطي يعود إلى الأسس العقلانية التي يقوم عليها، معتمدا على التوضيح الدقيق للأهداف، ومهام ومسؤولية كل فرد في التنظيم، هذا كله في إطار هيكل تنظيمي رسمي واضح المعالم، ومن المهم لنا أن نوضح فكرة فيبر حول

العقلانية، فهي لا يقتصرها على التنظيم فقط بل هي السمة الرئيسية للمجتمع الحديث، لذلك العقلنة هي الفكرة الأساسية في سوسيولوجيا ماكس فيبر ويعبر على ذلك ريمون آرون بقوله "مفهوم العقلنة هو الأساس الذي يوحد بين المنهج والأبحاث والفلسفة التي نجدها عند فيبر " (امعري، 2017، ص 87). فالمجتمع الحداثي هو مجتمع العقلنة التي تكونت عبر سيرورة تاريخية بداية بالمجتمع التقليدي مرورا بالمجتمع الإقطاعي ووصولاً لعالم العقلنة، هذا المجتمع الحداثي سيتمكن من التطور عن طريق بقرطة التنظيمات بمختلف أنواعها، فماكس فيبر لا يقتصر حديثه على التنظيم الصناعي فقط بل كافة التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، إن ظاهرة البيروقراطية متلازمة مع أشكال السيطرة الشرعية التي تتجلى في تنظيمات المجتمع الحديث، ومن الضروري أن يمتلك أصحاب السلطة الرسمية الكفاءة والقدرة اللازمة لتنظيم وتسيير العمل بطريقة رسمية بيروقراطية تساهم في تحقيق الكفاءة والغايات التنظيمية بطريقة فعالة ومنظمة، ويتميز النموذج البيروقراطي لفيدر بخصائص كبرى " وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والاعتماد على المستندات الرسمية والقواعد المكتوبة " (طلعت إبراهيم، 2007، ص 98). هذه الخصائص التي صاغها فيبر ودعى إلى ضرورة وجودها في الجهاز البيروقراطي، شكلت نظاماً شاملاً للتسيير في المنظمات رغم ما تبعها من نقائص ستظهر فيما بعد نتيجة درجة الرسمية التي تتميز بها البيروقراطية، وإهمال فيبر للجوانب الأخرى الغير رسمية، فما هو تقييمنا للبيروقراطية ؟

يرى الكثير أن البيروقراطية نظام فاشل في التسيير نتيجة عدم الفاعلية، لكن المشكلة خاصة في التنظيمات العربية هي في تطبيق هذا النظام، فالأشخاص القائمون على التنظيم البيروقراطي لا يلتزمون بالتطبيق السليم لقواعد ومبادئ البيروقراطية، لكن في المقابل لاحظ العديد من الباحثين في سوسيولوجيا التنظيمات سلبيات كثيرة عند تطبيق البيروقراطية

كالجمود والروتين، مقاومة التغيير التنظيمي، إهمال فيبر للجوانب الغير رسمية وتأثيرها على الممارسات العمالية، وهذا ما أدى لظهور قراءات سوسيوتنظيمية جديدة تفسر بعض الجوانب السلبية في التنظيم البيروقراطي، نذكر منهم فيليب سالزنيك الذي قدم أبحاث حول عملية احتكار السلطة في التنظيم البيروقراطي وضرورة قيام الإدارة بعملية تفويض السلطة حتى يتم تدريب العمال عليها قبل تحملهم لها، كذلك تحدث ألفن غولدنر على القواعد البيروقراطية والتي يستغلها الموظفين في تحقيق مصالحهم الشخصية، وركز روبرت ميرتون على المعوقات الوظيفية الناجمة عن التطبيق الحرفي للتعليمات البيروقراطية، مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي: هل ستمكن الرؤى النظرية القادمة من إضافة جديد؟ وهل تراعي الجوانب التي أهملتها النظريات السابقة؟ هذا ما سنحاول معرفته في تناولنا للنظريات القادمة.

## 2- العقلنة الإنسانية للتنظيم جورج التون مايو

برزت الأبحاث التي تندرج ضمن المدرسة السلوكية بعد التراث الذي خلفته مدرسة الإدارة العلمية التي قدمت رؤية خاصة للتنظيم تحكمت فيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي سادت في تلك الفترة، وهو ما أدى إلى ظهور هذه الأبحاث التي لا يمكن لنا أن نتحدث عليها دون الرجوع إلى أبرز اتجاهاتها وهي نظرية العلاقات الإنسانية، رائد هذا الاتجاه هو جورج التون مايو الذي قدم مجموعة من الأبحاث في مؤسسة وسترن إلكترونيك بمساعدة بعض زملائه، أراد مايو من خلال هذه الأبحاث التعرف على تأثير العوامل المادية على كإضاءة والضوضاء وظروف العمل، وتوصل مايو وزملائه إلى أن العلاقة بين هذه العوامل وتحسين إنتاجية العمل غير مرتبطة ببعضها البعض بالدرجة التي تجعل هذه الظروف السوسيو مهنية هي العامل الرئيسي المؤثر في إنتاجية العمال، هذا الأمر أدى به إلى الاعتقاد أن هناك عوامل أخرى غير الظروف المادية والمهنية والحوافز الاقتصادية، تؤثر هي كذلك بشكل كبير في إنتاجية العمال، لذلك تحولت اهتمامات الأبحاث من الظروف

المادية والرسمية للعمل إلى عوامل أخرى هي الظروف الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة الصناعية.

وفي التجربة التي قام بها التون مايو مع فريقه من جامعة هارفارد سنة 1924 حول أثر التعب وأوقات الراحة على أداء العاملين أين قام الفريق بعزل ستة عاملات في غرفة عمل خاصة وتجريب نوع محدد من أوقات العمل والراحة والقيام بقياس إنتاجية العاملات بعد ذلك، وقد خلصت هذه التجربة إلى أن إنتاجية العاملات ارتفعت بعد تحسين ظروف العمل السوسيومهنية، لكن مع إعادة التجربة وفي ظروف عمل عادية (قبل تحسين ظروف العمل) وجد الباحثون أن إنتاجية العمال هي نفسها التي حصلوا عليها بعد تحسين ظروف العمل، هذا الأمر أدى إلى نتيجة واضحة وهي أن التحسين في ظروف العمل ليس له تأثير على إنتاجية العاملات، بل توجد عوامل أخرى تؤثر في ذلك، ومنذ ذلك توجهت دراسات التون مايو إلى الجماعات داخل التنظيم وأشكال التنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية المحدد لدور كل عامل داخل الجامعة التي ينتمي لها، وبرى العالمان ميللر وفورم أنه يمكن الخروج من دراسات مايو وزملائه بالنتائج التالية " إن العمل نشاط جمعي، تتمركز حياة العامل الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له، الحاجة للتقدير والأمان والشعور بالانتماء ترفع الروح المعنوية للعمال وتزيد من إنتاجيتهم، تتحكم الجماعة التي ينتمي إليها العامل في اتجاهاته ومطالبه " (طلعت إبراهيم، 2007، ص 102).

هذه النتائج شكلت المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية، والتي سعى من خلالها التون مايو وزملاؤه إلى عقلنة السلوك العمالي والتنظيم بمراعاة الجوانب الغير رسمية في العمل، هذا الاختلاف الذي ميزها عن التaylorية التي تؤكد على ضرورة العقلنة العلمية والتقنية للعمل من خلال التركيز على الجانب الرسمي والتقني للتنظيم وإعطاء الحوافز المادية أهمية كبيرة في دفع العمال نحو إنتاجية أفضل، بالمقابل يرى رائد العلاقات الإنسانية أن

تحقيق المنظمة للكفاءة الإنتاجية وفاعلية التنظيم يمر عبر القاعدة الاجتماعية في التنظيم والعلاقات الغير رسمية بين العاملين التي تتشكل عن طريق الجماعات الغير رسمية. لقد ساهم هذا الطرح الجديد في إعطاء أبعاد جديدة في تحليل الظواهر التنظيمية كانت قد أغفلتها الإدارية العلمية، والمتمثلة في التنظيم الغير رسمي والجماعات داخل التنظيم والعلاقات الغير رسمية القائمة بين أعضاء التنظيم، كل هذه العوامل أكد التون مايو على ضرورة الاهتمام بها ومراعاتها حتى يستطيع التنظيم تحقيق أكبر قدر من الفعالية والإنتاجية، بالمقابل تعرضت هذه الرؤية إلى بعض القصور المتمثل في " اعتبار التنظيم نسقا مغلقا مرجعا المشكلات التنظيمية إلى صعوبة الاتصال متناسيا الدور الكبير للعوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية، مبالغا في نفس الوقت في الاهتمام بالجماعات غير الرسمية متجاهلا الكثير من العوامل الأخرى " (طلعت إبراهيم، 2007، ص106). ولكن رغم هذه النقائص يعتبر الكثير من الباحثين في سوسولوجيا التنظيمات أن نظرية العلاقات الإنسانية هي الاتجاه الذي وضع المبادئ الأولى لما يعرف فيما بعد بالسلوك التنظيمي.

### 3- اتخاذ القرار وعقلنة المنظمة عند هيربرت سيمون

يعتبر هيربرت سيمون أبرز رواد هذه النظرية بالإضافة إلى مارش، وقد رأى سيمون أن المشكلة الأساسية للمنظمة في سعيها لتحقيق الكفاءة والعقلنة متعلقة بطبيعة عملية اتخاذ القرارات، واعتمد سيمون في تحليلاته هذه على البناء الرسمي للمنظمة، من خلال عملية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وأراد تحليل كيفية صنع القرار في المستويات التنظيمية المختلفة بدأ بالإدارة العليا للتنظيم التي تساهم بشكل كبير في بناء القرارات بالمشاركة مع المستوى المتوسط والمستوى التنفيذي الذي يعمل على تطبيق هذه القرارات، وبهذه الصورة يؤكد سيمون أن جوهر العقلنة التسييرية في المنظمة يمر عبر اتخاذ قرارات عقلانية رشيدة تمكن أعضاء التنظيم من تحقيق الأهداف المسطرة، فالقرار الجيد حسب سيمون " ليس ذلك

الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع " (مسعداوي، 2014، ص 184).

هذا التصور الجديد الذي قدمه سيمون والذي يختلف تماما عن التصور الكلاسيكي الذي يؤكد على المركزية في اتخاذ القرار التنظيمي، طرحه سيمون من خلال دراسته للأبعاد التي تؤثر في تشكيل القرار ومدى مشاركة الأفراد في التنظيم في هذه العملية، وقد أكد سيمون أن القرار الرشيد يتأثر بعوامل أساسية، العامل الأول هو الوسط الأمبريقي الذي يدرس بشكل دقيق حتى يستطيع أن يكون القرار المتخذ ذو فاعلية كبيرة، ويعني سيمون بهذا ضرورة إشراك عمال المستوى التنفيذي في عملية صنع القرار، أما العامل الثاني فيتمثل في البيئة الخارجية المتمثلة في الفضاء الاجتماعي والقانوني والثقافي الذي يشكلون إطارا ثقافيا للفرد وبذلك تؤثر في تصوراتهم نحو أهداف التنظيم والمنظمة، وبذلك توصل سيمون إلى مفهوم أساسي يتمثل في العقلانية المحدودة للقرار المتخذ، فعكس الرؤية الفيبرية التي تؤكد على العقلانية المثالية في التنظيم، يرى سيمون أن القرار في المنظمة يخضع لمتغيرات غير ثابتة، وترتبط العقلانية المحدودة بثلاث عوامل رئيسية هي "

أ- المعلومة المتاحة: حيث لا يمكن للمسيرer الإحاطة بكافة المعلومات الخاصة بالمشكلة بطريقة عقلانية بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

ب- دوافع المقرر: إن نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات المتخذة.

ج- طاقات واستعدادات المسير: تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك يؤثر بشكل ما على فهمه للوضع المطروحة " (سويسي، 2015، ص 64)

هذه الأبعاد يرى سيمون بأن لها عقلانية محدودة وفقا لمتغيرات المتاحة في البنية التنظيمية، فالقرار الرشيد يتوقف على مدى توفر المعلومات اللازمة حول المشكلة المحددة، وهذا الأمر يتطلب جهدا كبيرا وقد لا يتحقق بصورة كاملة، بالإضافة إلى ذلك تتحكم القيم

الثقافية والاجتماعية التي يميز الأفراد في التنظيم في توجهاتهم وممارساتهم داخل العمل، وهو ما يعني أن القرار له بعد قيمي يتمثل في القناعات الشخصية لمتخذه.

لقد بين سيمون من خلال هذا الطرح الذي صور فيه المنظمة على أنها عملية اتخاذ قرار، أهمية اختيار الممارسات السليمة والعقلانية لصياغة الهدف الأساسي المتمثل في القرار، وذلك للأهمية البالغة لهذه العملية في المنظمة الحديثة، وبهذا نلاحظ أن نظرية اتخاذ القرار قد تتاولا بعدا جديدا في فهم وتحليل الظواهر التنظيمية، فلم تقتصر على الجوانب الرسمية والتقنية، وأهمية العوامل الاجتماعية والنفسية وتأثيراتها على الممارسات العمالية والعقلنة التنظيمية، بل أعطت تصورا مغايرا من خلال اهتمامها بالوحدات الصغرى في المنظمة واعتبارها للتنظيم كنسق مفتوح تربطه علاقة مع المحيط الخارجي المتواجدة فيه.

#### 4- الرؤية السوسيو تقنية للتنظيم وود ورد:

مع التطورات التي شهدتها المعرفة العلمية وتطور البحوث الميدانية في سوسيولوجيا التنظيمات، ظهرت اتجاهات ورؤى نظرية جديدة تناولت أبعاد مختلفة للظاهرة التنظيمية، حيث ظهر اتجاه في البحث قدم دراسات جديدة تناولت موضوع العلاقة بين التكنولوجيا والبنى التنظيمية، خاصة مع توسع استعمالات التكنولوجيا الحديثة في التنظيمات، وفي هذا المجال قدمت مجموعة من الدراسات التي تناولت عامل التكنولوجيا كبعد تحليلي هام في حياة المنظمات الحديثة، ومن أبرز البحوث التي قدمت الدراسة التي قامت بها وود ورد، حيث طبقت دراستها هذه على أكثر من مئة شركة صناعية بريطانية مستخدمة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة لنتائج هامة نذكر منها " وجود علاقة وثيقة بين التكنولوجيا ونوعية البناء التنظيمي نفسه، وتحديد العلاقات الإنسانية وأنماطها داخل المصانع، ووجود علاقة وثيقة بين طبيعة التكنولوجيا الموجودة أيضا " (محمد، 1976، ص 321).

تأكيد هذا الاتجاه على البعد التكنولوجي كان أمرا مخالفا للآراء التي كانت سائدة في سوسيولوجيا التنظيمات والإدارة من تايلور والى الوقت الذي ظهرت فيه هذه النظريات التي

شكلت براديجم جديد ينفي وجود أسلوب واحد للتسيير يصلح لجميع المنظمات وفي كل الأوقات، بل أرادت هذه الأبحاث السوسيو-تقنية من خلال توجيهها للبحث حول العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا واستخدامها والبنية التنظيمية للمؤسسات، وتأثرها بالبيئة الخارجية للتنظيم، أرادت تركيز البحث حول الواقع التنظيمي وما يصلح له من أساليب بناء على طبيعة العوامل التكنولوجية السائدة، وبالإضافة إلى هذا لفتت النظرية السوسيو-تقنية الانتباه إلى الأهمية البالغة للمحيط الاجتماعي والثقافي وتأثيراته على السير اليومي للعمل في التنظيم، رغم أن أبحاث هذا الاتجاه اكتفت بالتركيز على عامل التكنولوجيا إلى أنها فتحت المجال للباحثين لدراسة العوامل الثقافية وأي دور تقوم به في التنظيم. وفي نهاية دراستها التي تناولت العلاقة بين التكنولوجيا المستعملة وشكل البنية التنظيمية أكدت جوان وود وورد على ضرورة التماثل والتطابق بين النسق التقني والبنية التنظيمية " أن التشابه والتماثل في النسق التقني بين مؤسسة وأخرى لابد أن يؤدي إلى التشابه حتى في بنيتها التنظيمية حتى تكون النتائج التي تحققها متطابقة " (امعري، 2017، ص87).

هذه القراءة الجديدة التي قدمتها وود وورد أخذت اتجاهها معاكسا للنظرة الفيبرية نحو التكنولوجيا، فبينما أكد فيبر على عامل السلبية الذي يتبع التكنولوجيا على أساس أنها وسيلة للسيطرة ومقيدة لحرية الفرد داخل التنظيم، بينما تناول الاتجاه السوسيو-تقنية هذا العامل بالشكل الايجابي فقط لارتباطها الوثيق بالواقع التنظيمي والعلاقات بين أعضاء التنظيم، ورغم النقد الذي تعرض له أصحاب هذا الاتجاه خاصة في حصرهم للظاهرة التنظيمية في البعد التكنولوجي فقط متغافلا عن عوامل مهمة تساهم في تحليل البناء التنظيمي للوصول لعقلنة فعالة.

## 5- النظرية اليابانية والبعد الثقافي للعقلنة

مسايرة لتقدم البحوث في مجال سوسيولوجيا التنظيمات والتي تأثرت كثيرا بالتطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والسياسية عبر العالم، فبعد نهاية الحرب العالمية حاولت اليابان بناء الدولة والاقتصاد وركزت على استغلال العامل الأهم الذي تملكه وهو المورد البشري، ومضت اليابان في سياسة التصنيع وحققت نموا هائلا خلال حقبة زمنية طويلة، " فمثلا كان معدل النمو السنوي للإنتاجية في الصناعة اليابانية من سنة 1960 إلى غاية سنة 1980 (9.3%) مقارنة بـ (7.2%) بالولايات المتحدة الأمريكية " (السيد، 1992، ص 92). هذه القفزة النوعية للصناعة اليابانية كانت لها ظروف وعوامل عديدة أدت بالكثير من الباحثين إلى التحري والدراسة عن السر وراء هذه النهضة اليابانية، هذا الأمر يعود إلى الممارسات الثقافية للمجتمع الياباني المحلي، والتي أثرت بدورها على أساليب التسيير والإدارة بالمؤسسة اليابانية، حيث يؤكد العديد من الباحثين أن صياغة أسلوب للتسيير على ضوء الثقافة اليابانية ساعد كثيرا في تحقيق فعالية أكبر للتنظيم مما أدى بالمؤسسات اليابانية لاكتساح للسوق العالمية.

إن من الأساسيات التي ركز عليها أسلوب التسيير في الإدارة اليابانية هو اهتمامها البالغ بالعنصر البشري، والعمل على تدميته على اعتبار أنه العامل الأبرز الذي يؤثر بشكل مباشر على العمل والمنظمة ككل، بالإضافة إلى هذا الاهتمام بالممارسات الاجتماعية الثقافية واستغلالها في تطوير بيئة العمل بالمنظمة، ويبقى تأكيد المنظمة اليابانية على مشاركة العامل في صنع القرارات عاملا مهما في كسب ولاء العمال والعمل على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، وسنتعرض في هذا الإطار للإسهامات التي قدمها وليام أوتشي الذي أصدر في أوائل الثمانينات كتابا بعنوان " النظرية Z " حاول فيه المقارنة بين أسلوب التنظيم الأمريكي وأسلوب التنظيم الياباني، وهو الذي يعد من أصل ياباني لكنه يعيش بأمريكا والتي لاحظ فيها الباحثون النمو السريع للتنظيم الياباني، فحاول أوتشي أن يدمج إيجابيات أسلوب التنظيم الأمريكي مع إيجابيات التنظيم الياباني في نظرية سماها بالنظرية

### الفصل الثالث ..... سوسولوجيا العقلنة من التنظيم إلى المؤسسة

Z، وقد أكد أوتشي على عامل رئيسي ساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات اليابانية وهو العامل الثقافي، وفي مقارنته للنموذجين قام بتحديد ثمانية افتراضات أساسية للتنظيم الياباني أطلق عليها J والإدارة الأمريكية والتي أطلق عليها A وقدم النموذج الذي يقترحه من خلال التوفيق بين النموذج الأمريكي والياباني وسماه بالنظرية Z سنشرح هذا النموذج في المخطط التالي:

الخصائص	النموذج الياباني J	النموذج الأمريكي A	النظرية Z
التوظيف	مدى الحياة	قصيرة الأجل	لفترة طويلة
التقويم والترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	بطيئة، فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك الترقية
المسار المهني	عام وغير متخصص	متخصص	أكثر عمومية والتركيز يكون منصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الأداء	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	غير صريح وغير رسمي، لكن بتقديرات واضحة ورسمية
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام من جميع الجوانب العملية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة، والاهتمام بجزء من حياتهم	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين

الجدول رقم (01) يوضح النظرية (Z) كنموذج توفيق للنظريتين اليابانية (J)

والأمريكية (A) (مسعداوي، 2014، ص 201)

هذه المقارنة التي أراد من خلالها أوتشي التوصل لنظرية توفيقية تستغل المبادئ والافتراضات التي بنيت عليها المنظمة اليابانية التي أصبحت نموذجا يحقق نجاحات واسعة النطاق، ولذلك لمساعدة المؤسسات الأمريكية والغربية في اللحاق بالمؤسسات اليابانية التي غزت السوق العالمية وتمكنت من فرض نفسها حتى داخل السوق الأمريكية نفسها، كذلك كان يهدف أوتشي من خلال هذا العمل إلى معالجة تدني الإنتاجية للمؤسسات اليابانية المتواجدة خارج اليابان خاصة تلك المتواجدة في الولايات المتحدة الأمريكية، والملاحظ على أوتشي أنه ركز كثيرا على أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المؤسسة، كما أكدت هذه النظرية أهمية القيم السوسيوثقافية وتأثيرها الكبير على الممارسات المهنية، ودورها في تحقيق مسار عقلائي للتنظيمات الحديثة.

#### 6- العقلنة وفق منظور التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وفريدبيرغ

يعتبر ميشال كروزيه من كبار علماء الاجتماع التنظيمات الذين برزوا بشكل كبير عن طريق التحليلات الخاصة التي قدمها رفقة زميلة وفريدبيرغ وانصبت فيما أسماه بالتحليل الاستراتيجي، فبينما اهتم ماكس فيبر بالتنظيم الرسمي وشدد على عدم شخصنة العلاقات بين أعضاء التنظيم، توجه اهتمام كروزيه إلى العلاقات الغير رسمية والقوى المتوازية التي تنشأ بين الفاعلين من خلال الممارسات اليومية في العمل، وقد أكد ميشال كروزيه ذلك من خلال قيامه بأبحاث ميدانية على بعض الشركات الفرنسية تناولت الظاهرة البيروقراطية وإفرازاتها، حاول من خلالها تشخيص هذه الظاهرة ومحاولة البحث عن تفسيرات للأمراض الناجمة عنها كالممل والروتين، والجمود وضعف الفعالية، وتوصل في نهاية هذه الدراسة إلى مجموعة من الخصائص التي تميز البيروقراطية، وقدم وصفا جديدا لسيرورة العمل في التنظيم البيروقراطي سماه بالحلقة المفرغة والتي تتكون من أربع خصائص هي:- تضخم نفوذ القواعد اللاشخصية - مركزية القرارات - تطور علاقات السلطة الموازية - انعزال كل

صنف مهني عن الآخر في التنظيم، مما ينتج ضغطا مضاعفا للمجموعة على الفرد " (التائب، 2015، ص 62).

لقد استنتج كروزيه هذه الخصائص السلبية الناتجة عن التنظيم البيروقراطي الذي بالغ ماكس فيبر في تعظيمه واعتباره الركن الأساسي الذي يميز المجتمع الحديث، لكن كروزيه لاحظ عكس ذلك، فالعلاقات في التنظيم البيروقراطي لا تخضع للقواعد واللوائح الرسمية فقط، بل توجد عوامل أخرى يستطيع الفاعل في التنظيم استغلالها للوصول إلى ما يريده، فلا شك أن أي تنظيم لا يستطيع احتواء كافة أقسامه عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية، لذلك لا يوجد تنظيم بدون ثغرات، هذا الأمر يترك للفاعل في التنظيم مجالاً من الحرية يحاول استغلاله بعقلانية كي يستطيع تحقيق أهدافه الشخصية، لكن هذه العقلانية التي يتكلم عليها كروزيه ليست نفسها العقلانية الفيبرية المثالية، فكروزيه يؤكد أن العقلانية محدودة، فهو يرفض العقلانية المطلقة على ممارسات الفاعل في التنظيم لاعتقاده بأن العوامل المتحكمة في هذه الممارسات غير واقعية وليست بالضرورة عقلانية دائماً، بل وتتحكم فيها مواقف وقواعد خاصة، يؤكد كروزيه ذلك بقوله " إن للسلوك دائماً معنى دوم أن يكون بالضرورة عقلانياً " (التائب، 2015، ص 60).

بهذا يدحض كروزيه القاعدة العقلانية الكلاسيكية للحدثة وقام بتقديم رؤية جديدة لتحليل الممارسات داخل التنظيم معتمداً على مجموعة من الأفكار الجديدة والتي لا تتوافق مع الرؤية السوسيوتنظيمية السابقة، حيث ينظر كروزيه إلى الظاهرة التنظيمية على أنها عملية تفاوض، فكما قلنا سابقاً أن اللوائح والقواعد التنظيمية لا يمكن أن تستوفي كافة الجوانب المسيرة للعمل والعلاقات داخل التنظيم، ولهذا يسعى الفاعلون لاستغلال تلك الثغرات التنظيمية وخلق مساحة معينة للعب سماها كروزيه بمنطقة الارتياح، هذه المنطقة تمد الفاعل بقوة أكثر أثناء عملية التفاوض التي يباشرها مع الفاعلين الآخرين سواء كانوا عمال أو إدارة، وكلما زادت واتسعت هذه المنطقة كلما زاد مجال المناورة لدى الفاعل وزادت في

الوقت نفسه سلطته على الآخرين، وهنا يؤكد كروزيه أن علاقات السلطة ليست تلك العلاقات الرسمية فقط، بل هناك سلطة أخرى غير رسمية وهي السلطة الفعلية والواقعية التي تنظم العلاقات داخل التنظيم، والتي يمتلكها بعض الفاعلين الذين يمتلكون مهارات خاصة أو معلومات نوعية، أو يملكون هذه السلطة من خلال وضعيتهم المهنية، كسلطة الخبير، وسلطة الأقدمية، والسلطة التي يتمتع بها الفاعلون الذين يشغلون مناصب حساسة تمكنهم من امتلاك معلومات سرية وهامة حول سير العمل.

إن الممارسة في ظل هذه المقاربة التنظيمية تؤكد أن سلوك الفاعل ما هو إلا ردة فعل حول الوضعية المهنية التي يعيشها، والتي تحتوي على مجموعة من العوائق والصعوبات من جهة، وتضم أيضا المزايا والموارد التي يتمتع بها الفاعل من خلال حجم منطقة الارتياح، وهذا يعني أن كل وضعية مهنية لها رهاناتها الخاصة، وتعني الرهانات حسب مقاربة كروزيه " كل ما يشكل أهمية خاصة يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة " ( بن عيسى، 2010، ص 28 ). فمن خلال هذه الرهانات يحاول الفاعل تحقيق أهدافه الخاصة، فكلما زاد هامش الحرية بالنسبة للفاعل تمتع بنوع من السلطة على باقي أعضاء التنظيم مما يسمح له بأن يكون طرفا قويا في عملية التفاوض والمساومة مع باقي الفاعلين وكذلك التنظيم، هذه الرؤية تضي على التنظيم طابع اجتماعي يشتمل على مجموعة من الصراعات والمساومات تهدف إلى امتلاك السلطة واستخدامها لتحقيق الأهداف الشخصية للفاعلين.

#### 7- المقاربة الثقافية للمؤسسة

لقد توسعت البحوث التنظيمية وأخذت مجالات جديدة للبحث تتمثل في الرؤية الثقافية والاجتماعية للمؤسسة، ويجمع الباحثون أن أسلوب التنظيم الإداري الياباني الذي ازدهر في الثمانينيات من القرن الماضي كان المحور الأساسي لتطور هذه البحوث، فقد قدم ويليام أوتشي دراسات معمقة حول دور العوامل السوسيوثقافية في التأثير على التسيير الإداري

والتنظيمي، وقد تطرقنا لذلك فيما سبق لذلك سنحاول في هذا الجانب المقارباتي تناول توجهات أخرى تناولت تعتبر من بين أبرز الدراسات المقدمة في الموضوع لكن الجديد هنا هو أن هذه البحوث فتحت ميدانا جديدا بعد علم اجتماع التنظيمات وهو علم اجتماع المؤسسة، الذي بدأت مساراته في التكوين بفعل هذه البحوث التي قدمها مجموعة من العلماء ومن بينهم نذكر رينو سان سوليه، جيرت هوفستيد، ألان توران، فيليب ديربارن، وفيليب بيرنو، كلود دوبار، ديل وكينيدي، إدغار شاين... الخ.

### 8- سان سوليه وإشكالية الهوية في المؤسسة

يعتبر سان سوليه من بين الباحثين الأوائل في علم اجتماع المؤسسة، حيث قدم دراسات تناول فيها المؤسسة باعتبارها مؤسسة للتنشئة الاجتماعية، وهو الطرح الذي قاده إلى أن المؤسسة ما هي إلا وسط اجتماعي وثقافي يتعلم فيه الفاعل ويكتسب هوية تنظيمية، وهذا بناء على الظروف المهنية التي يعيشها والممارسات التنظيمية التي يشارك فيها مع باقي الفاعلين في التنظيم، لذلك يحدد سان سوليه أربعة أنماط متناقضة من الثقافة والممارسة في المؤسسة تتمثل في ثقافة الالتحام، وثقافة التفاوض، ثقافة الانسجام مع الآخر، ثقافة الانكماش، ويرتبط كل نمط بطبيعة وخصوصية كل مرحلة تاريخية حسب سان سوليه وسنوضح هذه الأنماط في الجدول التالي:

الصراع	المسار	الانجاز	الانتماء	
الصراع الاجتماعي (المناضل)	التعلم (المتعلم)	الحرفة (الصانع)	الشركة (رب العمل)	المرحلة الصناعية
الفعل الجماعي (الشريك الاجتماعي)	الترقية (الإطار)	الخبرة (الخبير)	البيروقراطية (الموظف)	النمو التنظيمي
الجماعات المقاومة (الجمعيات)	الحراك (المهاجر)	المهنة (المجدد)	المقاولة (المقاول)	الأزمة والتحديث
صراع على مستوى التصورات والمنطق	المشاريع داخل وخارج أوقات العمل	الكفاءات والقابلية للتشغيل	المجتمع المحلي	العولمة وتقليص فترة العمل
الصراع يتحول إلى صراع داخل المقاولة	تجربة المسار عرفت توسعا وتنوعا متزايدا	الانجاز مزال مبدءا ثابتا في اكتساب الهوية	الانتماء للشركة لم يعد يهيمن على الفرد	تدبير الشغل

**الجدول رقم (02) يوضح بناء الهويات من خلال الشغل (امعري، 2017، ص116)**

الملاحظ على المقاربة التي قدمها سان سولييه نظرتة للمؤسسة من الناحية السوسيوقافية، مؤكدا على أن الممارسات ما هي إلا تشكل بنائي ناتج عن التفاعل المستمر بين الأفراد في المؤسسة وبينهم وبين الإدارة واللوائح التنظيمية، وبفعل هذه الممارسة اليومية يتكون للفاعل تصورات وتمثلات عن العمل داخل المؤسسة، ويؤدي في النهاية إلى تكوين هوية خاصة بالعمل تختلف عن باقي المؤسسات، لكن هذا الأمر يتطلب جهود كبيرة من طرف إدارة المؤسسة وقياداتها، حيث تعمل المؤسسة على تعليم الأفراد هذه الثقافة الخاصة

والقيم والمعايير وهو ما يجعل من مجتمع المؤسسة مكانا للتنشئة الاجتماعية، ويستطيع العامل حسب سان سوليهيه تحصيل هوية من المؤسسة عن طريق ثلاث آليات " التكوين والخبرة المهنية، والاعتراف بالانتماء" (بن عيسى، 2010، ص 239-240).

حيث يمنح التكوين فرصة للمؤسسة لتشكيل هوية للعامل من خلال إشراكه في تسيير العمل، وإعطاء الفرصة للعامل في التعبير عن آراءه، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة عندما تقوم بإعداد برامج التكوين بالشكل الذي يجعل من العامل عنصر أساسي في نجاح المؤسسة يساعدها ذلك في بناء روح الفريق والمجموعة التي تعتبر عامل مهم في نجاح المنظمات الحديثة، وبإمكان العامل بناء هوية في العمل عن طريق مساره المهني، وهذا ما أكد عليه سان سوليهيه " ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبطة بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين، أي أن كفاءة العامل في إنجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين" (بن عيسى، 2010، ص 239-240).

إن المؤسسة في نظر سان سوليهيه ليست فقط مكان للعمل، بل هي تنظيم يساهم في عملية التعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية، فهي مجتمع صغير تتشكل فيه تمثيلات العامل حول ذاته ووعلاقته مع الآخرين في المؤسسة.

#### 9- فيليب بيرنو .. المؤسسة كنسق من الروابط الاجتماعية

لقد صورت المقاربات السوسولوجية الكلاسيكية المنظمة بالرسمية والتعقيد، فرأتها وكأنها آلة تقوم بصياغة أهدافها وكيفية أداء العمال للعمل، وترتيب كل ما يخص العلاقات بين العمال في داخل التنظيم، وهي بهذا تنفي أي وجود ومشاركة للأفراد في صياغة أهداف التنظيم والعمل على تحقيقها، وهذا يعني أن المدرسة الكلاسيكية نفت وجود أهداف خاصة بالأفراد في التنظيم تكون متناقضة في بعض الأحيان مع أهداف التنظيم ذاته، ولم تبالي بأهمية التنظيم الغير رسمي والعلاقات الغير رسمية وتأثيرها على سير العمل اليومي، لكن النظرة الحديثة للتنظيم تؤكد " أن الأفراد في علاقتهم بالمنظمة يتبنون استراتيجياتهم

الخاصة حتى ولو كانت هذه الإستراتيجية مطابقة لإستراتيجية المنظمة ذاتها" (بن عيسى، 2010، ص 207).

ويقدم في هذا المجال فيليب بيرنو مقارنة جديدة عن واقع الحياة التنظيمية بالمؤسسة وطبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة مختلفة تماما عن الرؤية التي قدمتها المقاربة الكلاسيكية، حيث يؤكد بيرنو على التشارك والتفاعل المستمر بين الأفراد في التنظيم والذي يؤدي بهم إلى توحيد وجهات النظر والاستراتيجيات الخاصة بكل فرد منهم، مما يؤدي إلى وجود قوة جماعية تساعد الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة، لقد بنى بيرنو أساسا للتفاعل بين الفرد والجماعة انطلاقا من التفاعل المتبادل بين الفرد والتنظيم، وهو بذلك يعتبر المؤسسة ليست كيانا اقتصاديا فقط وما يحدث فيها هو عملية تبادلية قائمة على مبدأ المنفعة، بل إن التنظيم الحديث ما هو إلا تشكل بنائي من الروابط الاجتماعية، وفي إطار الحديث عن الخصائص التي تميز المنظمة والمؤسسة الحديثة يضع بيرنو خمسة سمات أساسية وهي الخصائص التي سننتبها في هذه الدراسة كأبعاد ومميزات للمؤسسة الاقتصادية.

#### رابعا: خصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة (العقلانية)

1- المنظمة تتميز بتقسيم للمهام: ويقتضي هذا الدقة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مهمة من المهام المحددة، كما يقتضي الرسمية حتى ولو لم يدون ذلك كتابيا.

2- المنظمة تتميز بتوزيع الأدوار: يتميز الدور بالذاتية أي الفرد يقوم بما هو مطلوب منه حسب ادراكاته الشخصية وليس حسب السيناريو المعد له مسبقا من طرف المختصين في التنظيم،

3- المنظمة تسير بنسق خاص للسلطة: هذه السلطة ليست تلك التي صورتها المقاربة الكلاسيكية والتي ظهرت بالشكل الميكانيكي الرسمي التي تعمل على ضبط الممارسات

الفردية لتحقيق أهداف التنظيم ومطابقة أهداف الأفراد لأهداف التنظيم، بل إن السلطة في المنظمات الحديثة خاضعة لاستراتيجيات الأفراد وأهدافهم الخاصة.

4- المنظمة تتميز بنسق اتصالي: إن النسق الاتصالي الفعال الذي تتكلم عليه هذه المقاربة هو الذي يسمح للأفراد داخل التنظيم الاتصال ببعضهم البعض بشكل مباشر وسريع.

5- المنظمة نسق من المساهمات والمكافآت: ويحدد هذا النسق للأفراد الواجبات الملزمة بالقيام بها وما يمكن أن يحصلوا عليه بالمقابل " ( بن عيسى، 2010، بالتصرف، ص-ص208-211).

### خلاصة

إن الحديث عن العقلنة قادنا إلى مراجعة المفهوم فلسفيا خاصة وأن الجذور الأساسية للمفهوم هي كذلك، وقد لاحظنا الاختلافات التي ميزت تفسيرات علماء الاجتماع في تناولهم للظاهرة، واستنادا لذلك فقد لاحظنا تنوع الأبعاد النظرية التي حددتها النظريات الكلاسيكية التنظيمية، مروراً بالنظريات النيو كلاسكية التي طرحت مفهوما مغايرا للعقلنة، ومع التطورات التي لاحظناها على مسار علم اجتماع التنظيمات فقد فسرنا ظهور علم اجتماع المؤسسة الذي نرى بأنه المحدد الأساسي لأبعاد العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، وعليه فقد تم عرض الأسس التي وضعها فيليب بيرنو للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، والتي تتضمن نسق تقسيم المهام، ونسق توزيع الأدوار، ونسق الاتصال ونسق خاص بالسلطة، ونسق المساهمات والمكافآت.

# الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية بين التبعية

والعجز قراءة سوسيوتنظيمية

## تمهيد

إن تناول موضوع المؤسسة الاقتصادية العمومية يقودنا إلى ضرورة تقديم قراءة سوسيوتاريخية يتم من خلالها فهم الإشكالات المختلفة التي مرت بها المؤسسة، وأنماط التسيير المختلفة التي شهدتها، وفي نفس الإطار سنحاول عرض الانعكاسات التي خلفتها أساليب التسيير المختلفة على الممارسات داخل المؤسسة، كما سنتناول العوامل الأساسية التي أدت إلى فشل المؤسسة الاقتصادية العمومية، ومحاولة تقديم تفسير يتناول طرعا يوضح جدلية العلاقة بين اختيار أسلوب التسيير وفشل المؤسسة الاقتصادية العمومية.

أولاً: قراءة سوسيوتاريخية في مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

شهدت الجزائر بعد الاستقلال صعوبات مختلفة لبناء معالم الدولة الجزائرية المستقلة، فبغض النظر عن الجانب السياسي فقد طغى للسطح المجال الاجتماعي الذي شكل تحدياً كبيراً للمسؤولين في تلك الفترة خاصة وأن تدهور الأوضاع التعليمية والثقافية كان منتشراً بشكل واسع، كالأمية التي وصلت لنسب عالية جداً، ناهيك عن انتشار الفقر والأمراض وغياب الخدمات الصحية، إلا أن الجانب الاقتصادي كان المحور الذي حاول السياسيون الاهتمام أكثر به لتعدد فوائده على المجتمع، فالاستقلال السياسي لوحده غير كاف لبناء الدولة، لذلك كان الاهتمام بضرورة رسم نموذج تنموي يساعد على تنمية المؤسسات الاقتصادية الوطنية وجعلها أكثر استقراراً وتطوراً.

هذه العمل الذي ركز عليه السياسيون في تلك الفترة والذي قد نجده في بعض الأحيان متأثراً بأبيدولوجيات مختلفة ظهرت من خلاله مظاهر وممارسات تراكمت لتشكل لاحقاً ثقافة ترسخت عند المسير والعامل على حد سواء، فكيف كان العامل الجزائري عبر تلك الفترة وهل توافقت ممارساته مع النموذج الجديد للتنمية الذي ارتكز في بداياته على المؤسسة الاقتصادية والتي جعل منها بوابة النهوض بالمجتمع الجزائري؟ هل نجحت المؤسسة الاقتصادية في توفير الشروط اللازمة لنجاح النماذج المختلفة للتسيير التي تبنتها؟

ومع التطورات التي شهدتها الجزائر وجب علينا اليوم أن نتساءل كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعجز عن الحفاظ على قوتها وتطوير نفسها بالشكل الذي يجعلها محورا للاقتصاد الوطني ودعامة أساسية في مشروع بناء المجتمع الحديث... كل هذه التساؤلات سنحاول التطرق لها من خلال تناول النماذج التي تبنتها المؤسسة الاقتصادية في التسيير وكيف أثر هذا الأمر على ممارسات العمال داخل المؤسسة وحتى خارجها، وقبل حديثنا عن تلك النماذج حري بنا الوقوف على نقطة مهمة قد يغفلها البعض وهي الظروف السوسيوقulturelle

التي سادت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة، فكيف كان حال التربية والتعليم عند الجزائريين؟ هل يمكن القول أن الثقافة السائدة تساعد على تبني مشروع مجتمع بهذه السرعة؟

إن لبقاء فرنسا لمدة تزيد عن القرن من الزمن تأثيرات عديدة مست الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري، وهذا ما مثل تحديا كبيرا للسلطة السياسية بعد الاستقلال، حيث ركزت الدولة حينها على ضرورة استكمال الاستقلال السياسي باستقلال آخر لا يقل أهمية عنه، وهو السيادة الاقتصادية والخروج من التبعية الفرنسية التي نهبت ثروات البلاد على مدى 132 سنة.

### 1- مرحلة ما قبل التسيير الذاتي للمؤسسات والوضع المهني للعامل:

تمتد هذه المرحلة من سنة دخول الاستعمار سنة 1830 إلى غاية تحقيق الاستقلال الوطني وانتزاع السيادة الوطنية سنة 1962، وتتمثل الخاصية الأساسية لهذه المرحلة في تطبيق القوانين والسياسة الفرنسية بشكل كامل، وذلك على أساس أن الجزائر كانت إحدى أكبر مستعمرات فرنسا وتعتبر آنذاك جزءا لا يتجزأ منها، لذلك نجد في هذه المرحلة أن الغاية التي كان يهدف لها الشعب الجزائري هي تحقيق الاستقلال الوطني، وه الأمر الذي لن يكون سهلا " فالاستقلال يتطلب تجنيد كل القوى وتعبئة كل الموارد الوطنية وحقيقة إن الكفاح سيكون طويلا، ولكن النصر محقق " (غريب، 2007، ص 199)

وبعد الاستقلال مباشرة شهدت الجزائر هجرة للمعمرين المستوطنين بأراضيها وعلى اعتبار أن الذين كانوا يعملون في الإدارة والتسيير أغلبهم من الأوروبيين فقد أحدث ذلك فراغا كبيرا بالمؤسسات الوطنية والإدارات المحلية على حد سواء، ولتجنب حالة الانسداد التي قد تصيب الحياة الاجتماعية والاقتصادية بسبب الفراغ التنظيمي والقانوني عمدت الدولة الجزائرية إلى تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية.

وقد عاش العامل الجزائري كل أنواع القهر والتعسف من خلال الاستغلال الرأسمالي الوحشي للإدارة الفرنسية في هذه الفترة خاصة قبل الاستقلال، بل إن من بين أهم الأسباب

التي شجعت العمال الجزائريين على الكفاح والإيمان بالثورة المسلحة هي الوضعية الاجتماعية والاقتصادية السيئة التي كانوا يعانون منها جراء القهر والاستغلال الممارس من طرف التنظيمات الرأسمالية.

ومع إيمان المجتمع الجزائري بالثورة وتحقيق الاستقلال الوطني، شكل الضعف العلمي والتربوي حاجزا كبيرا أمام الدولة الجزائرية غداة الاستقلال، فقد ترك الاستعمار الفرنسي مجتمعا هشاً من جميع النواحي، خاصة الاقتصادية الثقافية التي حاول فرنسا طمسها بشتى الطرق، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الدعوة إلى عملية تعليمية و تثقيفية تساهم في توعية العمال الجزائريين وتبيان حقوقهم خاصة قبل بضع سنوات من الاستقلال وقد ساهم في ذلك الاتحاد الوطني للعمال الجزائريين بشكل كبير، حيث وحد العمال على أهداف مشتركة وقدم مجموعة من المناضلين الذين ضحوا لإيصال الرسالة العمالية لفرنسا آنذاك والمطالبة بحقوقهم المهضومة، وبقي الهدف الأساسي حينها هو تحقيق الاستقلال الوطني وانتزاع الحرية، بعد ذلك توافرت العديد من العوامل والظروف التي ساهمت في خلق فضاء يساعد على تحقيق العامل الجزائري لمجموعة من التطورات الأساسية في حياته المهنية والتي عادت بالإيجاب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما بعد، ويمكن لنا تلخيص هذه العوامل والظروف التي أحاطت بعملية تعليم و تثقيف العمال بالنقاط التالية: "

✓ انخرط العمال الجزائريين في النقابات الفرنسية وخوض غمار النضال الطبقي مع

الأوروبيين

✓ تأثيرات الحركة الوطنية بكل اتجاهاتها على الشعب الجزائري وخاصة الطبقة العاملة

✓ المواقف السلبية للنقابات الفرنسية إزاء الاتجاهات الوطنية للعمال الجزائريين

✓ تمكن العمال الجزائريين من تأسيس مركزية نقابية مستقلة عن المراكز الفرنسية وهي

الاتحاد العام للعمال الجزائريين سنة 1956

✓ إصدار صحيفة عمالية بعنوان " العامل الجزائري " في 6 أفريل 1956

✓ العمل الثقافي والتعليمي الكبير الذي قام به الاتحاد العام للعمال الجزائريين خاصة أن فرنسا خلف ورائها انتشارا رهيبا للامية وسط المجتمع الجزائري وصل إلى 85% من المجتمع الجزائري عشية الاستقلال، فعمل الاتحاد على نشر العلم والتربية وفتح المدارس التثقيفية رغم العراقيل العديدة والظروف الصعبة التي تمثلت في ضعف الإمكانيات البشرية والمادية وغياب سياسية واضحة المعالم، إلا أن ذلك لم يمنع من تحقيق الكثير من المكاسب العظيمة التي ساهمت فيما بعد في توعية العمال الجزائريين

✓ الرحيل الجماعي للمعمرين الأوروبيين سمح للجزائريين بتسيير المؤسسات والأماكن الشاغرة مؤسسين بذلك وبصورة تلقائية التسيير الذاتي في الجزائر ". (غريب، 2007، ص 200-2002).

لقد ساهمت هذه الظروف في بناء شيء من الوعي لدى العمال الجزائريين بضرورة الكفاح من أجل تأمين الحياة الاقتصادية للجزائريين، وهو ما شكل بداية لبناء المؤسسات الاقتصادية وتحريها التام من التبعية الفرنسية سواء من الناحية التسييرية أو الثقافية والأيدولوجية.

## 2- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

لقد أعقبت مرحلة ما قبل التسيير الذاتي اتخاذ العديد من الإجراءات التي هدفت من خلالها الدولة الجزائرية حديثة العهد بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق برنامج شامل للتنمية، حيث وجد الجزائري نفسه أمام الأمر الواقع وهو اندماجه في عملية تسيير المؤسسة الوطنية باعتبار أن العمال الفرنسيين الذين كانوا يشغلون بالإدارة والمؤسسة الجزائرية آنذاك قد غادروا البلاد مع إعلان الاستقلال سنة 1962، وهو ما نتج عنه ما يعرف في تاريخ المؤسسة الجزائرية بالتسيير الذاتي، حيث وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها أمام الأمر الواقع مع غياب الأطارات والكفاءات للتسيير بحكم حداثة الدولة.

يذهب بنا هذا الأمر للتأكيد على نقطة مهمة وهي أن حقيقة التسيير الذاتي للمؤسسات جاء بطريقة إجبارية ولم يكن مشروعاً متكاملًا يعتمد على أيديولوجية اجتماعية واقتصادية معينة، بل كما فسرنا سابقاً جاء كأمر حتمي في تلك المرحلة الحساسة التي شكلت بداية تبلور الدولة الجزائرية المستقلة، وحتى نوضح الدلالات من هذه المرحلة يمكننا تعريف التسيير الذاتي على ضوء التجربة الجزائرية بأنه " **تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها** " (السويدي، 1990، ص121) يوضح المفهوم بالخصوص قضية أساسية ميزت مرحلة التسيير الذاتي وهي الاستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى ظهور القضية الأساسية التي ستميز المرحلة المقبلة للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية وهي الملكية الجماعية، حيث قامت الفكرة الأساسية على إشراك العمال في التسيير والعمل من خلال المشاركة والتعاون وتحسين ظروف العمال بالمنشآت العمالية، بالمقابل يحصل العمال على عائد وقسط مادي من مجموع الأرباح الذي تحققه المؤسسة، وهكذا نلاحظ أن مرحلة التسيير الذاتي كانت ممهدة لبناء المشروع الاشتراكي الذي ستتبناه الدولة لاحقاً سياسياً واقتصادياً.

أما العلاقات العمالية والممارسات التي ميزت هذه المرحلة فإن التغيير الملاحظ هو الطفرة التي حدثت في وضعية الطبقات العمالية البسيطة أو الكادحة كما يسميها ماركس، حيث تغيرت الأوضاع الاجتماعية للعمال من خلال استفادتهم من ظاهرة الأملاك الشاغرة التي عكست التوجه الجديد للمؤسسة الاقتصادية، وبناءً على النصوص القانونية المتعلقة بها فهي عبارة عن " **انتقال حق الملكية إلى المجموعة الوطنية ممثلة في الدولة الجزائرية** " (غريب، 2007، ص203). لقد ساهم هذا التحول الاستراتيجي في السياسة الإدارية الجزائرية في تغير كبير مس العلاقات بين العمال وأرباب العمل من خلال ظهور مجموعة من القوانين التي حدت من الاستغلال الرأسمالي الذي كان منتشرًا في ما قبل التسيير الذاتي.

حيث ساهمت الرقابة الحكومية والمتابعات المستمرة لعمل المؤسسات الوطنية في الحد في نفوذ الطبقة البرجوازية وممارساتها التعسفية في تسيير اليد العاملة الوطنية، ورغم المستوى الثقافي الضعيف الذي كان يميز العمال في هذه المرحلة، إلا أن الوضع بدأ في التغيير خاصة مع تحسن الوضع المعيشي وتغيير الأوضاع الاجتماعية للكثير من العمال، فقد عرفنا فيما سبق التأثير الذي تركه الاستعمار على الفرد الجزائري من تهميش واحتقار وضعف فكري وثقافي شكل صعوبات كبيرة أمام العمال للوصول لمستوى من الوعي يجعلهم يساهمون في عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية خاصة وأن الدولة اعتبرت هذا العنصر كمبدأ مهم في السعي نحو تطوير المؤسسات الوطنية، ويمكننا أيضا الإشارة هنا إلى الذهنية الفلاحية التي ميزت العامل الجزائري في السنوات الأولى بعد الاستقلال وتأثره بمجموعة من القيم الثقافية التقليدية.

ورغم كل هذه الممارسات إلا أن الأوضاع تحسنت في أواخر الستينات وفتحت هذه المرحلة المجال للعمل على دمج العامل أكثر في عملية التسيير من خلال مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات والمساهمة في التسيير والرقابة والإنتاج، لذلك يمكننا القول أن مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات " شكلت واجهة للاختيار الاشتراكي، حيث أصبحت الاشتراكية الجزائرية تعني التسيير الذاتي " (غريب، 2007، ص204). إلا أننا لا يمكن أن نعتبر هذه المرحلة بالحاسمة أو المرحلة المهمة، بل هي عبارة عن مرحلة غير اختيارية جاءت نتيجة الفراغ العمالي الموجود في الإدارة والمؤسسة، ومع ذلك حاولت الحكومة من خلال مجموعة من الإجراءات توجيه عملية التسيير الذاتي لتكون مرحلة ممهدة لدخول الجزائر للمشروع الاشتراكي الكبير فيما بعد، وهو ما بدأ في الظهور على أرض الواقع، حيث أقدمت الدولة على إجراء تغييرات مهمة على تنظيم سير العمل والعلاقات بين العمال والمؤسسة، ولعل أبرز هذه التغييرات هو إنشاء المجالس العمالية في جميع المؤسسات الوطنية الذي أعطى تمثيلا قويا للعمال لم يكن موجودا في السابق، وهذا ما يؤكد التوجه نحو إشراك العمال في

عملية التسيير بشكل أوسع وهذا ما ساهم في ظهور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي رقم 74/71. (للاستزادة انظر غريب، 2007).

### 3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

قبل الحديث عن دخول المؤسسة الاقتصادية لمرحلة الاشتراكية علينا تقديم ملاحظة ميزت المرحلة السابقة، وهي حالة الفوضى والاستقرار التي ميزت العمل الحكومي بشكل عام وبالأخص ذلك المتعلق بالتسيير داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية، نظرا للنقص الفادح في الإطارات التي تستطيع تسيير العمل بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية وغياب رؤية واضحة لنموذج تنموي معين يراعي الحالة الاجتماعية والثقافية والتعليمية السائدة بين أفراد المجتمع الجزائري، حيث سادت العلاقات الإنتاجية تناقضات عديدة ومشاكل مختلفة خاصة مع غياب الوعاء الأيدولوجي الذي يشكل عادة المسار الذي تتخذه المؤسسة لتنظيم العلاقات وتطوير عملية التسيير.

وكانت بدايات هذه المرحلة في أوائل السبعينات وبالتحديد سنة 1971 حيث صدر الميثاق الوطني 74/71 الذي نص على التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وقد شكل هذا القانون إطارا تطبيقيا لعملية إشراك العمال في عملية التسيير، بل أكثر من ذلك أصبح العامل هو المنتج والمسير بالمؤسسة التي تحولت ملكيتها للقطاع العام (الدولة)، وقد قامت المؤسسة الاشتراكية على مبدأ أساسي تمثل في قيام الدولة بالاستثمار فيها وإشراك العمال في عملية التسيير من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والرقابة الإدارية، وهذا ما كانت بوادره واضحة خاصة في نهاية المرحلة السابقة التسيير الذاتي التي نتج عنها في أواخرها مجموعة من القوانين التي تنظم العلاقات العمالية وتعطي الفرصة للعمال للمساهمة الفعلية في عملية التسيير، وذلك من خلال التمثيل العمالي في المؤسسات الوطنية وارتفاع معدلات هذا التمثيل.

إلا أن الأمر الذي يجذب الانتباه خاصة للباحث السوسيولوجي هو أن تبني الدولة الجزائرية للاشتراكية في تسيير المؤسسات لم يكن صدفة أو أمرا إجباريا كما حدث في مرحلة التسيير الذاتي، بل اعتمدت هذه السياسة بفضل ظهور اتجاه سياسي فكري يؤيد هذا العمل، ونقصد بهذا الأمر صعود التيار الشيوعي للسلطة السياسية في الجزائر متأثرا بالسياسة الدولية للاتحاد السوفياتي في تلك الفترة، التي كانت داعمة لحركات التحرر في الوطن العربي والعالم بصفة عامة، وقد أدى هذا الأمر إلى تبلور اتجاه فكري يسعى إلى تقديم مشروع تنموي شامل لا يقف فقط على الجانب السياسي أو الاجتماعي، بل يتخطى ذلك بطرحه لفكرة جوهرية قام عليها المشروع الاشتراكي في الجزائر وهي عملية تغيير اجتماعي تنتقل الدولة والمجتمع من العهد التقليدي إلى العهد الحديث، ويشمل ذلك عملية متكاملة تهدف أساسا إلى تغيير البنى الاجتماعية وجعلها أكثر مرونة وانسجاما مع متطلبات المجتمع الجديد.

لقد ساهم فشل عملية التسيير الذاتي في التأكيد على ضرورة تبني أسلوب جديد ينقذ المؤسسة الوطنية ويساهم في عملية التنمية الاجتماعية، ف اتخذت الاشتراكية مشروعا اجتماعيا جديدا بطموحات عالية لا تقتصر على الجانب الاقتصادي بل كما قلنا سابقا كان التوجه العام هو عملية تحول اجتماعي شامل، وهذا ما سعت إليه الدولة من خلال إنشاء المركبات الصناعية الضخمة كمركب الحديد والصلب " الحجار " وهو ما سيساهم في التقليل من نسب البطالة وتوفير مناصب عمل للفرد الجزائري وتحسين الحياة المعيشية له، حيث أولى الميثاق الوطني سنة 1976 على أهمية إنشاء مناصب الشغل كاهتمام يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهذا هو الهدف الأساسي الذي أرادت الدولة تحقيقه من خلال التسيير الاشتراكي للمؤسسات التي ستحاول من خلاله استبدال الاستغلال الرأسمالي بالديمقراطية في التسيير وعلاقات العمل، والقضاء على التفاوت الاجتماعي الطبقي من

خلال تحسين ظروف المعيشة لكافة أفراد المجتمع خاصة تلك الفئات التي كانت تعاني من تعسف الطبقة البرجوازية.

تجسدت هذه الأفكار من خلال صدور العديد من القرارات المحورية التي مست الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري نذكر منها " قرار التخطيط الإجمالي الذي سيساعد الدولة في التدخل في وظائف الشركات، كذلك قرار تأميم المحروقات 1971/02/24، ومجموعة النصوص الخاصة بالثورة الزراعية 1971/11/08، وكان ذلك في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 الذي كان منصبا على تدعيم الاستثمار في القطاعين الفلاحي والصناعي " (عليواش، 2007، ص 38). بهذه الخطوات القانونية التي رافقت عملية إنشاء المصانع الضخمة وتنظيم الثورة الزراعية التي مثلت الأمل الأساسي للنهوض بالاقتصاد الوطني، بدأت الحياة العمالية عهدا جديدا يعتمد على النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها من خلال توفير الإمكانيات المادية وتنظيم العمل داخل المؤسسات بالطريقة التي تضمن تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، حيث تميزت عملية التسيير الاشتراكي باللامركزية الإدارية، ومساهمة العمال ومشاركتهم في عملية التسيير من خلال ظهور هيئات عمالية تساهم بشكل مباشر في إدارة المؤسسة وتنظيم العمل وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، اللجان الدائمة.

وشددت الهيئات الوصية على توضيح أهداف المؤسسة في إطار المخططات الوطنية للتنمية الشاملة، ويستلزم هذا توفير الإمكانيات اللازمة وممارسة الرقابة على الأنشطة المختلفة للمؤسسة وتصحيح الأخطاء وتعديلها، ويبقى الأمر الأهم هو ضرورة انسجام المؤسسة مع السياسة العامة للدولة والسهر على تحقيقها، وهنا نتساءل كيف كان الأداء المؤسساتي في تلك الفترة وهل نجح النموذج الاشتراكي في تحقيق الأهداف المنشودة؟

لقد أثبتت التجربة الاشتراكية في الجزائرية فشلها من خلال تعرض المؤسسات الاقتصادية الوطنية لأزمة كبيرة سنتحدث عليها في المرحلة القادمة، وقد تعددت العوامل التي ساهمت في هذا الفشل، لعل أبرز العوامل هو اشتعال الصراع بين إدارة المؤسسة والعمال وتفاقم هذا الأمر لدرجة كبيرة وأثر بشكل مباشر على سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية والمشروع التنموي بشكل عام، كما يمكننا الإشارة إلى عامل آخر لم يكن مساعدا على نجاح هذا المشروع في الجزائر، كان من الخطأ تبني هذا المشروع الأيدولوجي بشكل عام، خاصة وأن الظروف عامل مهم جدا يحسب له ألف حساب فكيف نريد الانتقال من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي بهذه السرعة؟ ونتغاضى عن الأسس التي ستساعد في التحول نحو الصناعة، لماذا لم نتساءل هل يملك العامل الجزائري نفس المؤهلات التي يملكها العامل الصناعي الأوروبي؟ هذه لمحة مختصرة فقط حول الأسباب المساهمة في عدم نجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي بالمقابل سينتج لنا العديد من الممارسات السوسيوقافية التي انتشرت بين العمال في المؤسسات الاقتصادية ولعبت دورا كبيرا في تكوين ثقافة عمل خاصة بالعامل الجزائري نلاحظ صورا لها لليوم وهذا ما يجعلنا نفسر فشل المؤسسة الاقتصادية في مجموعة التراكمات التاريخية المختلفة بداية بالاستعمار وتبعاته ووصولاً إلى الخيارات الغير مسؤولة للدولة الجزائرية في تأطير مشروع التنمية الاجتماعية، وسنتطرق لهذا الموضوع بشيء قادم الفصل.

#### 4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية...إعادة الهيكلة

بعد سنوات قليلة من تطبيق التسيير الاشتراكي ظهرت بالمؤسسة الاقتصادية العمومية تغيرات عديدة في التوجهات العامة التي تحكم المؤسسة، لقد كان من بين الأهداف الرئيسية للتسيير الاشتراكي هو مشاركة العامل في عملية التسيير وتحسين ظروفه وتثقيفه حتى يستطيع المساهمة في تحقيق النمو المنشود للمؤسسة والمجتمع، لكن ذلك لم يحدث، حيث ظهر الصراع بين العمال وإدارة المؤسسة كنوع من التخبط وعدم التنسيق الجيد الذي يميز

المؤسسات، وانتشرت سيطرة الجهاز البيروقراطي على وظائف وأنشطة المؤسسة المختلفة، كما عانت المؤسسات الوطنية من حالة من العجز المادي، وغياب العقلانية في التسيير مما أدى إلى نتائج وخيمة في مستويات التموين والتمويل، وساعد في ذلك التضخم في اليد العاملة بحكم اجتماعية المشروع الاشتراكي الذي يهدف إلى توفير مناصب عمل أكثر.

ونظرا لحالة الانسداد هذه التي ضربت المؤسسة الاقتصادية اتخذت الدولة مجموعة من القرارات التصحيحية لإعادة تنظيم سير العمل تمثلت في تعديلات لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وهو ما يعرف بعملية إعادة الهيكلة التي تمت بهدف تحقيق عدة نتائج حددتها " المادة الثانية من المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14/10/1980 " (الجريدة الرسمية ع41، السنة 17، ص123). التي هدفت إلى تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للفرد وذلك من خلال تحسين شروط سير العمل بالمؤسسة والتحكم العقلاني في وسائل الإنتاج، وخلق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة والنتائج المتوقعة منها وهذا كله وفق المخطط الوطني للتنمية.

وبشكل عام تضمنت عملية إعادة الهيكلة مرحلتين يكملان بعضهما البعض، إعادة الهيكلة العضوية والمالية، تتمثل المرحلة الأولى في إعادة الهيكلة العضوية وهي العملية التي تتضمن تفكيك المؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة، وتضمنت تنظيم عملية إعادة الهيكلة الأساسية والعمل على تحديد المسؤوليات وتوزيع السلطات بشكل عقلاني على المؤسسات المنبثقة من عملية التفكيك أو التجزئة، وهكذا فإن هذه المرحلة "التي امتدت من فيفري 1981 إلى غاية نهاية سنة 1982 " (زروال، ص8). كانت عبارة تجسيد فكرة إعادة الهيكلة من الناحية التنظيمية التسييرية دون الولوج للجوانب المالية والفنية، ويمكننا التأكيد على أن من أبرز أهداف إعادة الهيكلة العضوية أنها تهدف إلى دعم لامركزية التنمية وتفعيل دور اقتصاد المؤسسات العمومية الاقتصادية وتحسين الإنتاج ، وتحسين ظروف التسيير.

أما المرحلة الثانية وهي المتعلقة بإعادة الهيكلة المالية، والتي ظهرت في قانون المالية لسنة 1982 والذي دعى للفصل بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية للدولة، وهو ما يعني أن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو تحقيق الاستقلال المالي للمؤسسات الاقتصادية، إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص النفقات والمصاريف وتحسين إنتاجية العمل. ويمكن لنا قياس وتقييم إعادة الهيكلة المالية من خلال تطهير الوضعية المالية وتهدف هذه الخطوة لتأمين التوازن المالي للمؤسسة حتى تضمن إستمراريتها وتتمثل في :

- تخصيص المؤسسة العمومية لأموال الخاصة ولرأس مال عام.
- إعادة هيكلة ديوان بإعادة برمجة مستحقي الفوائد والديون.
- تسهيل الديون بين المؤسسات " ( يومدين، 2002، ص8)

لقد شكلت هذه المرحلة نقطة تحول جديدة في حياة المؤسسة الاقتصادية كتنظيم اجتماعي قائم، بالمقابل شكلت تحديا كبيرا للإقتصاد الوطني خاصة مع مرور السنوات وزيادة تدهور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، حيث ارتفعت معدلات المديونية الخارجية للدولة مما ساهم في حالة اللاستقرار التي تواصلت لتعلن فشل هذه الإصلاحات، وظهرت هذه الأزمة بشكل صريح سنة 1983 عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقلص من النفقات المالية مضطرا للعجز الذي أصبحت تعاني منه المؤسسات نتيجة طغيان سوء التسيير الإداري والمالي، وغياب العقلانية في التوظيف وانتشار الأساليب غير الصحية في العمل، كل هذا تبعته آثار مست الجوانب الاقتصادية والاجتماعية كانتشار البطالة والفقر وضعف القدرة الشرائية للمواطن، وانتشار ملحوظ لبعض الآفات الاجتماعية كالسرقة وتعاطي المخدرات، أمر أدى إلى نتيجة واضحة وهي أن الإشكال كان ولا يزال في عدم وضوح النموذج الاقتصادي بالشكل اللازم عدم تكامله، بالإضافة إلى طبيعة العامل البشري الذي يعنى بتطبيق هذه الإصلاحات والاختلالات الشخصية والنفسية التي تميزه والتي تراكمت

بفعل التاريخ والممارسات، وهو ما يجعلنا نطرح التساؤل ما هي الخطوة أو العملية الإصلاحية القادمة، حيث توجهت الدولة لحل الأزمة إلى نوع جديد من الإصلاحات وهو الذي عرف باستقلالية للمؤسسات.

#### 5- استقلالية المؤسسات:

رغم إسهامه في إحداث بعض التغيرات الايجابية إلا أن مشروع إعادة الهيكلة عجز عن تحقيق نقلة نوعية للمؤسسة الاقتصادية، بل تراكمت المشكلات وزادت الفوارق الاجتماعية خاصة مع غياب الأطارات المؤهلة للتسيير وتزايد انتشار بعض الممارسات الغير عقلانية ما أدى إلى ضرورة إيجاد حل جديد لعله ينقذ المؤسسة الاقتصادية التي تشكل الدعامة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي، وهو ما عملت عليه الحكومة آنذاك.

وتبين ذلك من خلال مسار جديد يقوم على استقلالية المؤسسات وجاء هذا التوجه نتيجة الميثاق الوطني للبلاد سنة 1986 الذي يؤكد على ضرورة منح الاستقلالية للمؤسسات الوطنية لتحقيق نمو أكبر والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه تتمحور عملية الإصلاح الجديدة على استقلالية المؤسسات، وعليه تم تطبيق هذا المسار الجديد للنهوض بالمؤسسة الاقتصادية الذي حاول إعادة تنظيمها وتجاوز المشاكل التي عانتها من المراحل السابقة التي أثبتت عدم فعاليتها، ويمكن لنا إيجاز المبادئ الأساسية الذي يقوم عليها نموذج الاستقلالية في النقاط التالية: " استغلال الطاقات البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف، تفادي سلبيات المرحلة السابقة " (عبد الرحمان بن عنتر، 2002، ص08).

لقد أدرك المسؤولين على عملية الإصلاح مدى أهمية الكفاءات البشرية وضرورة الاستفادة منها في تحقيق فعالية مؤسساتية تساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني والمساعدة على المضي قدما نحو تحقيق تنمية اجتماعية شاملة، وهو ما دفعها للتأكيد على الاهتمام أكثر بالإطار البشري في المؤسسة من خلال إعطائه الفرصة للقيام بعمله بأكثر حرية والعمل

على الاستفادة الحقيقية منه عن طريق وضعه في مكانه المناسب، فلا يمكن لجميع الإطارات أن يكتفوا بالعملية التسييرية وهم لديهم مهارات ميدانية وفنية تحقق فارقا كبيرا في العمل، هذا الأمر سيؤدي لا محالة إلى تحقيق كفاءة في التسيير وهي التي غابت في المراحل السابقة نتيجة الممارسات الشخصية التي طغت على العلاقات داخل العمل، بالإضافة إلى ضرورة القضاء على كل مظاهر البيروقراطية في تسيير العمل داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق باللامركزية التي ستحاول البنود التي نصت عليها هذه المرحلة الجديدة تعزيزها، فهي تعتبر ضرورة ملحة تجعل من المؤسسة تتصرف في مواردها المالية والبشرية وفقا لما تراه مناسباً، وهو ما سيؤدي لخلق نوع من الديناميكية الجديدة في مجتمع العمل بالمؤسسة الاقتصادية، ولعل الركيزة الأساسية التي جعلت من الحكومة تتجه نحو استقلالية المؤسسات هو الرغبة في التخلص من المشكلات التي عانتها ذات المؤسسة في شتى المراحل السابقة، خاصة المرحلة الأخيرة (مرحلة إعادة الهيكلة) التي ارتفعت فيها المديونية الخارجية وغابت فيها الكفاءة في التسيير مما أدى إلى انحراف المؤسسة الاقتصادية عن أهدافها، وانعكس ذلك على الوضع الاجتماعي فزادت البطالة وانتشر الفقر بشكل أكبر.

وكتقييم لهذه المرحلة فرغم النصوص القانونية الجيدة التي جاءت بها عملية الإصلاحات الجديدة إلا أن وضع المؤسسات لم يتغير كثيراً، وباءت عملية استقلالية المؤسسات بالفشل، ولعل السبب الرئيسي لهذا الفشل هو أن القائمين على هذا الإصلاحات اهتموا بالجانب الشكلي والتنظيمي فقط وتغافلوا عن التطبيق الفعلي لها في أرض الواقع مما يثبت غياب النية السياسية الكافية لإنجاح هذه العملية، ولا شك أن عدم استشارة المختصين وهو أصحاب الخبرة من الإطارات والمسيرين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية زاد من تأزم الوضع، فكيف نريد إصلاح أمر دون الرجوع إلى من يعيش وسطه يومياً.

6- الخصومة واقتصاد السوق:

ظهرت فكرة التحول إلى اقتصاد السوق نتيجة التحولات العديدة التي مست المجال السياسي العالمي خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفياتي، الأمر رافقه تخطب الدول التي تتبنى الاشتراكية سياسيا واقتصاديا، مما حتم عليها الدخول في عالم اقتصاد السوق، والذي يقوم على رفع القيود عن ملكية الدولة للمؤسسات الاقتصادية وتحويلها للخواص، باستثناء تلك المؤسسات والقطاعات الإستراتيجية للدولة، كمؤسسات قطاع البترول والغاز، هذا ما أدى إلى تحول تفكير الدولة في الدخول إلى عالم السوق الحرة الذي تفرض مؤسساته العالمية شروطا عديدة تحتم على الدول تبني سياسيات محددة وشروط عديدة في المجال السياسي والاقتصادي، ويجب التنويه هنا بأمر هام وهو دستور 23 فيفري 1989 الذي شهدت من خلاله الجزائر تحولات عديدة على كافة الأصعدة وعزز ذلك القوانين الجديدة التي نصت على الاتجاه الجديد للاقتصاد الوطني والذي يركز عموما على خلق اقتصاد تنافسي وفتح المجال للخواص لتحقيق التنمية المؤسساتية المنشودة.

حيث تمتاز الخصومة عن باقي نماذج التسيير التي طبقت في المراحل السابقة بمزايا عديدة نذكر منها: " التوجه نحو أفضل كفاءة وفعالية للمؤسسات الخاضعة للخصومة، فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة، تدعيم المنافسة في السوق " (زروال نصيرة، ص8). وذلك على اعتبار أن الكفاءة والفعالية تتطلب مرونة أكثر في العمليات الإدارية وحسن تسيير قائم على استغلال الكفاءات وتوفير البيئة الجيدة للعمل من خلال تحسين الظروف العامة للعمل داخل المؤسسات والاهتمام بالعامل حتى خارج العمل، خاصة إذا ما علمنا أن السياسات الحكومية والبيروقراطية الإدارية كانت سببا رئيسيا في فشل المؤسسة الاقتصادية، أما عملية الضبط المالي فبعد أن كانت تعاني من قواعد مركزية تساهم في غياب الشفافية وتشجع على التراخي وعدم المبالاة بالوضعية المالية

للمؤسسة ستحاول الدولة من خلال استغلال الخواص أن تكون أكثر انضباطا، خاصة وأن أساليب الرقابة ستكون أكثر جدية من خلال خضوعها للمراقبة الخاصة بالشركاء.

وتبقى الركيزة الأساسية للتوجه الاقتصادي الجديد للدولة هي تدعيم المنافسة في السوق، ويكون ذلك بفتح الباب للاستثمار الأجنبي من خلال توفير مناخ مشجع للمؤسسات الأجنبية لدخول السوق الجزائرية، والتي من خلالها يمكن تحقيق نوع من التثاقف بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والاستفادة من خبراتها خاصة وأن الجزائر لا تملك قاعدة متكاملة لبناء مؤسسات اقتصادية تنافسية تستطيع النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ومن خلال هذا الموجز الذي عرضناه على عملية الخصخصة يمكننا القول أن تطبيقها على أرض الواقع كان مغايرا تماما لما خطط له، فلم يأتي تطبيقها إلا بعد 12 سنة بعد صدور قرار التحول لها، ورغم الجهود التي بذلتها الدولة لخصوصية بعض الشركات الوطنية إلا أن العملية شهدت فشلت ذريعا فما عدا شركة سيدار وهنكل الألمانية ووابناد وزادف الألمانية كذلك، بقي مسار الخصخصة حبيس التشريعات والقوانين ولم تستطع الدولة إيجاد حل حتى قررت توقيف العمل بها بشكل رسمي سنة 2002، وسنعود فيما بعد للحديث عن طبيعة الأزمة التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية والتي اتضحت أكثر من خلال الفشل الذريع الذي لازمها منذ تأسيسها.

ومع تنوع النماذج الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية وبحكم التراكمات الثقافية والاجتماعية منذ الاستقلال نتج على إثر ذلك انعكاسات عديدة على ثقافة العمل بالمؤسسة، التي تتمظهر في شكل ممارسات سوسيوقافية تميز المؤسسة الاقتصادية والعامل الجزائري.

ثانيا: عوامل فشل المؤسسة الاقتصادية:

لقد حاولت الدولة الجزائرية الحديثة منذ الاستقلال الرقي بالمجتمع وتحسين الظروف الحياتية للفرد، واستعملت لذلك وسائل عديدة كانت أبرزها المؤسسة الصناعية وامتد بعد ذلك الأمر ليصل للمؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها، لكن المنتبج لحالة المؤسسات اليوم يلاحظ المشاكل الكثيرة التي تتخبط فيها سواء على مستوى التسيير أو على مستوى الإنتاج والمساهمة في نمو الاقتصاد الوطني، مما يدل على الفشل الذريع لنماذج التنمية السابقة، الأمر الذي دعى للكثير من الباحثين للبحث عن العوامل التي تسببت في هذا الفشل.

وهنا لا بد من التنويه بفكرة أساسية ونحن نتحدث عن سبب الفشل المؤسسي في الجزائر، فلا يمكن لنا اختزال هذه العوامل في الجانب المادي والتقني بل الأمر يتعدى ذلك، وهو ما أكدته دراسات العديد من الباحثين المهتمين بمجال التنمية والمؤسسة الاقتصادية، فنجد على سبيل الذكر أن الباحث "أحمد هني" يرجع السبب الرئيسي في فشل مشروع المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى المنطق الثقافي التقليدي السائد في المجتمعات النامية الذي ينتج عنه تصورات غير عقلانية للمفاهيم الاقتصادية الحديثة، وقد أكد الباحث أن المجتمع الصناعي هو نتيجة لعملية تطور اجتماعي تتغذى على مجموعة من القيم الثقافية للمجتمع.

أما الباحث "سعيد شيخي" وفي إطار دراسته التي تناولت ظاهرة غياب العمال عن العمل أكد على أن المشكلة الحقيقية التي ساهمت في عدم نجاح المؤسسة الاقتصادية يعود إلى النظام الثقافي الذي يعجز عن إنتاج وسائل فكرية جديدة تتكيف مع الثقافة الصناعية وتعمل على نقلها للمجتمع، أما التفسير الذي اتخذه الباحث "علي الكنز" والذي قدمه في بحثه حول العلاقة بين التصنيع والمجتمع، فقد أكد في نتائجه على عدم منطوقية المهمة التي وضعت للمؤسسة الصناعية ويقصد هنا مركب الحجار، فقد أريد له أن يكون الأداة الرئيسية

لتغيير المجتمع من كافة المستويات، وهو ما يجعلها في مواجهة ضمنية مع واقع العلاقات الاجتماعية التي اعتبرها الباحث مكون رئيسي لعملية التصنيع.

وفي هذا الخصوص يعتقد الباحث أن مشكلة المؤسسة الاقتصادية وفشل مشروع التنمية عموماً لا يتوقف فقط على جانب واحد، بل هو محصلة لعدة عوامل تاريخية وثقافية يعتقد الباحث أن أبرز عاملين هما:

- غياب النية السياسية الحقيقية لبناء مجتمع حضاري، ومما يؤكد ذلك هو عدم الجدية الكافية في تطبيق نماذج التنمية التي انتهجتها الدولة في المؤسسة الاقتصادية منذ الاستقلال، حيث كان الاهتمام مقتصرًا على الجوانب الشكلية والتنظيمية، وتم إغفال الجانب التطبيقي الذي يحتاج للصرامة القانونية والمراقبة المستمرة التي يتم تدعيمها بالمسائلة والمحاسبة لتحقيق النزاهة والحفاظ على الموارد المادية، ضف إلى ذلك احتكار السلطة من طرف أقلية وتهميش أهل الاختصاص والكفاءات والإطارات التي تمتلك خبرات فنية ومستويات علمية وأفكار تساهم في تحقيق النهضة المنشودة.

- رغم أهمية العامل الاقتصادي في تحقيقه التنمية الشاملة إلا أن القوة الحقيقية لبناء مشروع حضاري لا يمكنها أن تتم إلا عن طريق بناء الإنسان، وهذا الأمر لم يتم مراعاته بالشكل الكافي في الجزائر، فاتخاذ منطق تحديث المجتمع عن طريق المشروع الصناعي وتطوير المؤسسة الاقتصادية غابت عنه الحكمة، ذلك أن العامل الزمني مهم جدا في هذا الإطار، فكيف يمكن لمجتمع أن يتحول للتصنيع ومنه للحدثة وهو لم يمر على استقلاله إلا سنوات عديدة، فسياسة حرق المراحل كما تحدث عليها الباحث " جمال غريد " لم تؤتي ثمارها وكانت خيارا انتحاريا، لهذا كان من الأفضل الاهتمام ببناء الإنسان وتطوير المناهج التربوية والتعليمية ونشر الثقافة العلمية لتطوير المجتمع وتنمية الثقافة السائدة.

ثالثا: مخلفات نماذج التسيير المختلفة على ثقافة الممارسة لدى العامل الجزائري

وكننتيجة حتمية للتراكمات التاريخية التي مست المؤسسة الاقتصادية وتعاقب نماذج مختلفة للتسيير والعمل، خلف ذلك ممارسات سوسيوثقافية مختلفة ساهمت في بلورة الثقافة العمالية للعامل الجزائري، وفي هذا الموضوع يختصر الباحث " بوفلجة غيات " انعكاسات التسيير الاشتراكي على قيم العمال في ثلاث نقاط أساسية " انتشار ذهنية البايك، الركون إلى الكسل، ضعف حوافز العمل" (بوفلجة، 2015، ص71).

لقد شكلت خاصية الملكية العمومية حجة للعامل لعدم الامتثال الأحسن للعمل والقوانين التي تحكمه، ومع توفر الحد الأدنى من الظروف المهنية الحسنة للقيام بالعمل مع مشاركة العمال في التسيير الذي أكدت عليه الإدارة الاشتراكية الجديدة زادت من شعور العامل بمساهمته حتى في ملكية المؤسسة، فأصبح وكأنه يعمل في مؤسسته، وهو ما أنتج إشكالات مع رؤساء العمل تمثلت في عدم الطاعة وغياب الاستجابة السريعة للأوامر، ويظهر ذلك في رد العامل على بعض الأوامر في العمل بالقول " راني نخدم عند الدولة "، هذا الأمر أثر كذلك على عملية الانضباط والأداء الجيد في العمل، خاصة إذا كان الجهاز الرقابي غير فعال بما فيه الكفاية ليقوم بمعاينة المتهاونين ومحاسبتهم على إهدارهم للوقت وعدم القيام بأعمالهم بالوجه المطلوب، ضف إلى ذلك قوة النقابات وامتلاكها في كثير من الأحيان لسلطة أكبر من سلطة المسيرين والرؤساء في العمل.

أما بخصوص نقص الحوافز فكما يوجد في المؤسسة العامل المتهاون يقابله كذلك العامل المجد الذي يسعى لتطوير نفسه والعمل على حد السواء، لكن عندما يلقي العامل عدم اهتمام كافي وغياب تام للتحفيز، فإنه يصاب بالخيبة ويعمل مثلما يعمل الآخرون وقد يصبح متهاونا مثلهم ذلك أن المؤسسة لم تفرق بين العامل المتهاون والعامل المجد، مما يؤدي إلى انخفاض الدافع نحو العمل والإنتاج الجيد.

هذا ما ميز الممارسات التي خلفتها أهم مرحلة في تطور المؤسسة الاقتصادية والتي بعدها مباشرة شهدت الجزائر أزمة اقتصادية حادة في الثمانينيات عجلت بعملية الإصلاحات الاقتصادية الكبرى، ويمكننا بشكل عام تناول أبرز الممارسات التي مازالت بعض صورها لليوم في مجتمع العمل الجزائري كالتالي:

### 1- الزبونية والسلطوية:

لقد سادت المؤسسة الاقتصادية منذ بداياتها العديد من الممارسات الاجتماعية والثقافية التي شكلت لنا نوع من العقلية أو الذهنية التي أصبح يتصف بها العامل الجزائري، فالحديث عن الزبونية كفعل اجتماعي انتشر بشكل واسع ليس في المؤسسات بل هو سمة من سمات الثقافة التقليدية للمجتمع الجزائري، ويعتبر الباحثين الاجتماعيين أن الزبونية كفعل متناقض مع القيم الجديدة التي تميز المجتمع الرأسمالي الحديث، وهذا ما أكده على سبيل المثال " بيير بورديو " " حيث يعتبر استمرار الزبونية تعبير عن حالة سلبية بينما يجب أن تسود قيم العقلنة الاقتصادية " (قاسمي، 2014، ص 197).

هذا التحول في منظومة القيم الاجتماعية الذي يراه بورديو ضروريا للانتقال لقيم المجتمع الرأسمالي التي تتوافق مع منطق العقلنة هو عبارة عن مرحلة من مراحل التغيير الاجتماعي الذي مرت به أوروبا بشكل عام، لكن الجدير بالذكر هنا أن المجتمع الغربي وصل لكل مرحلة بتأسيس فكري وفلسفي شكل قاعدة للبنية الاجتماعية الجديدة، فلم تأتي قيم الرأسمالية الجديدة بصورة مباشرة مثلا مباشرة بعد مرحلة العبودية التي عاشتها أوروبا ذلك لأن البنية الاجتماعية غير مهياة لذلك، أردت الإشارة هنا لأمر مهم وهو التعامل مع الزبونية كفعل اجتماعي يجب أن يزول في المجتمعات النامية، فليس من المنطق إجبار هذه المجتمعات على التخلي على ثقافتها التقليدية ومطالبتها في نفس الوقت باستبدالها بقيم جديدة متنافية مع الطبيعة الاجتماعية والثقافية، وهو أمر قد يدخل هذه المجتمعات في صراع سوسيوتقافي بين التمسك بالثقافة التقليدية التي تدعمها البنية الاجتماعية وحتى السياسية في

الكثير من الأحيان وبين ضرورة التعرف على قيم جديدة تساعد على الانتقال للحدثة، وهي حالة اللامعيارية أو الصدمة الثقافية التي تجعل من المجتمع يعيش حالة من الاغتراب والفوضى الاجتماعية.

وبما أن الزبونية لها دلالات كثيرة فقد أردنا توجيه المفهوم من خلال الاستعانة بما طرحه الباحث " محمد المهدي بن عيسى " في بحثه حول أزمة العقلنة في المؤسسة الصناعية، حيث يرى الباحث " أنها وسيلة لتكريس اللاعقلنة وخدمة السلطوية ويعني وجودها غياب العقلنة ليس في المحيط فقط بل حتى في المركز " (بن عيسى، ص 31)

إن وجود الزبونية كقيمة اجتماعية وثقافية تقوم على أساس تقوية علاقات التكافل والتضامن في المجتمع لا يمنعها أن تكون كذلك وسيلة لمنع العقلنة، خاصة إذا أخذنا صورها في المؤسسة الاقتصادية، فاستعمال الوساطة والجهوية مثلا للتوظيف أو الترقية أو الحصول على امتياز معين في العمل وقد يصل الأمر في مؤسساتنا إلى الغياب عن العمل دون مبرر قانوني، كل هذه الممارسات تساهم في لا عقلنة المؤسسة الاقتصادية فهي تحرمها في الكثير من الأحيان من الخدمة الأفضل التي تأتي عن طريق الكفاءات واحترام الوقت والقيام بالعمل بالشكل المطلوب، لذا نجد أغلب العمال في المؤسسة دائما ما يبحثون عن القنوات التقليدية، والاستعانة بوسيط ذي علاقات مباشرة بأصحاب القرار في المؤسسة لتحقيق مختلف رغباتهم الشخصية في العمل.

وهنا يأتي دور " السلطوية " كممارسة تقليدية مدعمة للزبونية وأشكالها المختلفة، تدل على تقديم الفرد لمنفعته الخاصة على حساب المنفعة العامة للمؤسسة والعمل، وهذا ما ينفي تحكم عوامل أخرى في الممارسة اليومية للعامل في المؤسسة الاقتصادية كالبيروقراطية والصراعات القائمة على التكتلات الجهوية المختلفة، ويشرح الباحث المهدي بن عيسى هذا المفهوم بقوله " هي تعبير عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيها التنظيم أدنى شروط استمراره وأدائه لوظائفه، لغياب أدنى عوامل الانسجام والتعاون والتضامن لخدمة أهداف

التنظيم " (بن عيسى، 2014، ص 27). فهذا التحول الذي لم يراعي المؤسسة والأهداف التي وجدت من أجلها، أصبح موجودا بسبب السلطوية التي تعتبر مؤشرا على خدمة العامل لنفسه ولأهدافه الخاصة متناسيا بذلك أهداف المؤسسة.

ويقودنا الحديث عن ممارسة السلطة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية لنجد خصوصية ثقافية تميز هذه الممارسة، فالخاصية الأولى هي ارتباط هذه الممارسة في الكثير من الأحيان بالنظم الاجتماعية القرابية التقليدية، وهو أمر نستطيع ملاحظته في مؤسساتنا الاقتصادية وذلك أن الرؤساء والمديرين تجد لديهم شعورا بأنهم يسرون في مؤسساتهم الخاصة وأملاكهم الذاتية، وهو ما يفسر فيما بعد قيامهم بالتعدي على الكثير من النصوص القانونية التنظيمية سواء المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة أو علاقاتها مع المحيط الذي تعمل فيه، وهنا تبرز لنا ممارسة انتشرت بشكل كبير وهي التعسف في استخدام السلطة، الذي يعبر عن مدى التعصب والعنف في استغلال المنصب والسلطة في التعدي عن الآخرين بغير وجه حق، وغالبا ما تكون هذه الممارسات بدافع شخصي أو أيديولوجي، ولا تتوقف ممارسة السلطة على الرؤساء فقط أو المديرين، بل هي ممارسة نجدها في كل بناءات المؤسسة، فهناك فئة من العمال تمارس سلطة الخبرة بحكم الأقدمية التي تميزهم عن باقي العمال والتي تجعلهم يعرفون الكثير من خبايا العمل، وهناك أيضا من يمارس سلطة الخبير أو الفني ويظهر ذلك في المؤسسات الكبرى التي قد تحتاج في كثير من الأحيان لخبير فني للتغلب على مشكلة كبيرة في العمل، هذا بالإضافة إلى السلطة التي تمارس من طرف الجماعات الغير الرسمية سواء من داخل المؤسسة عن طريق النقابة، أو من خارج المؤسسة.

## 2- تمثلات الالتزام والعمل والوقت:

حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في سوسيولوجيا التنظيم والعمل بالجزائر نظرا لخصوصيته وأهميته بالنسبة لسير العمل بالمؤسسة الاقتصادية، ولا يمكن دراسة الممارسة الإنسانية دون الرجوع لعامل الوقت والنظرة التي يضعها العامل للعمل،

والمتتبع للتطور الذي شهده مجتمع العمل في الجزائر يميز بعض الخصوصيات التي تطورت في ممارسات العامل، ومراجعة لتاريخ الدراسات التي تناولت هذا الجانب نج التوجه العام لها قد ألقى باللوم على العامل الجزائري والثقافة الاجتماعية التي تربي عليها والتي جعلت من سلوكاته غير منسجمة مع متطلبات العمل العقلاني وتجدها تضرب المقارنات بينه وبين العامل عقلائي الأوروبي، وهو الأمر الذي فيه الكثير من الإجحاف في حق العامل والثقافة الاجتماعية، نظرا لأن العامل ليس بالمسؤول الأساسي عن الممارسات التي ميزته منذ دخوله لعالم الشغل، كيف لا والتراكمات التاريخية فعلت ما فعلته في المجتمع الجزائري، فقد شهدت فترة ما بعد ما بعد الاستقلال وضعاً اجتماعياً هشاً انتشرت فيه الأمية بشكل كبير، وتميز ببنى اجتماعية ضعيفة، والأهم من هذا كله أن الاستعمار الفرنسي عمل على ضرب وتشويه الهوية الوطنية للفرد الجزائري، وهو ما نلاحظ تبعاته لليوم، ومع مرور السنوات وبعد دخول الجزائر لمرحلة التصنيع، اتضح أن سياسة الدولة الاقتصادية زادت من تأزيم الوضع أكثر، فسياسة حرق المراحل التي قامت على الانتقال من الزراعة البسيطة إلى الصناعة الكبرى أنتجت لنا عاملاً لا هو زراعي ولا هو صناعي، بل هو عامل غير مصنف يمكن أن نطلق عليه كما فعل الباحث الجزائري " جمال غريد " " بالعامل الشائع " الذي يتميز بأنه ريفي متشبث بتقاليد الدينية وأصوله الرئيسية ريفية.

وبعد التحولات السياسية والاقتصادية التي شهدتها الجزائر بعد دستور 1989 عرفت البلاد تحولات اجتماعية كبيرة أثرت على البنية الثقافية للفرد، ولعل الأبحاث في هذا المجال وبعد أن أكدت في العديد من المرات أن العامل الجزائري عامل تقليدي يتميز بعدم الالتزام واللامبالاة والكسل وهو كثير التغيب عن العمل، شهدت في تغييرات تؤكد الكثير من المعطيات الجديدة في هذا المجال، ومن بين هذه الدراسات نجد مثلاً البحث الذي قدمه الباحث الجزائري " مقدم عبد الحفيظ " والذي توصل فيه إلى تغيير بعض تمثلات العمل والوقت لدى الفرد الجزائري بصفة عامة، حيث أكد الباحث من خلال دراسة قام بها على

الطلبة الجامعين " أن العمل لم يبقى وسيلة لكسب المال فقط، بل أصبح مركز اهتمام الفرد يحقق من خلاله أهدافه النفسية والاجتماعية " (مقدم، 1992، ص 21)

لكن بالحديث عن هذه التغيرات يجب أن نقف عند أمر مهم أثر في مسار التحول السوسيو ثقافي الذي شهده المجتمع الجزائري بعد الثمانينيات، وهو الأزمة السياسية والاقتصادية التي شكلت منعرجا خطيرا في تاريخ المجتمع الجزائري، فقد دمرت سنوات من العمل وأدخلت المجتمع في دوامة من العنف، نتج عنها شعور بالإحباط واليأس ساهم في الحالة الثقافية التي لم تتغير كثيرا بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورغم كل هذه الأوضاع إلا أن الأمر لا يمكن أن يقف عند هذا الحد، فمن المسؤول عن الوضع الثقافي لمجتمع العمل في الجزائر؟ وهل هو بهذا السوء الذي يؤكد الكثير من الباحثين؟ كل هذه الأسئلة تجعلنا نؤكد بأن عملية التشخيص الكامل لكافة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة الاقتصادية ضرورية للغاية للوصول إلى نتائج واضحة وعلمية.

وفي إطار محاولة دراسة بعض الممارسات الثقافية التقليدية التي يعتبرها الكثير لا تتوافق مع مفاهيم الحداثة والتنمية، حري بنا البحث العميق والدراسة الشاملة للثقافات الفرعية المنتشرة بالمجتمع المحلي، ومن بين هذه المجتمعات سنحاول التطرق إلى العامل في الجنوب الجزائري وبالتحديد في منطقة تتميز بطابعها الإنتاجي الكبير والذي يساهم بقوة في تنمية الاقتصاد الوطني، وهي منطقة وادي سوف التي تتميز بخصوصية ثقافية متميزة، من حيث العادات والتقاليد، والتنشئة الاجتماعية، فالفرد يتربى على حب العمل وإتقانه، كما يزرع فيه الالتزام والوفاء بالعهود، فكيف ستكون هذه القيم في مجتمع العمل بالمنطقة.

إن هذا الموضوع يتطلب منا تغيير بعض المفاهيم التي طالما أوجعت رؤوسنا والتي طالبت بالتخلي عن كل ما هو تقليدي للانتقال إلى الحداثة والعقلانية، فهل تكون فعلا السمات السوسيوثقافية المحلية عائقا نحو الفعالية بالمؤسسة الاقتصادية؟ لقد أثبت فيليب ديريبان أن هذا المنطلق غير صحيح من خلال دراساته حول بعض الثقافات والتقاليد

وعلاقتها بنمو المؤسسات بتلك المجتمعات، وقد توصل إلى أن هذه الثقافات لا تقف بالضرورة أمام عملية النمو الاجتماعي والاقتصادي، بل يمكن لها أن تكون دعامة قوية له، خاصة وأنها متجذرة في الأفراد والمجتمعات، فهل يمكن لنا بالجزائر أن نستفيد من هذه التجربة؟ أم ستبقى سياسة التبعية هي المسار الدائم لتسيير المؤسسة الاقتصادية.

#### رابعا: الممارسات والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية بين التبعية والعجز

تثبتت الجزائر مشروعا تنمويا بداية من 1967 يستند إلى أعمال الاقتصادي الفرنسي "دي بيرنيس" الذي تتلخص فكرته في أن الخروج من دائرة التخلف تقتضي تبني إستراتيجية شاملة يكون التصنيع فيها العنصر الأساسي الذي سينقل المجتمع إلى التقدم والنمو، وبعد مرحلة التسيير الذاتي الذي كان خيارا لا بد منه بعد الاستقلال، عرفت الجزائر مشروعا تنمويا جديدا يتمثل في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية العديد من التحولات العميقة بسبب تغير السياسة العامة التي تدير بها، هذا المشروع الذي اعتمد على سياسة التصنيع ليس فقط لتطوير المؤسسة الاقتصادية بل لنقل المجتمع من التخلف إلى النمو والتقدم، وذلك عن طريق نقل ثقافة الحداثة إلى المجتمع، إلا أنه وبعد مرور سنوات عديدة على تطبيق المشروع عرفت الجزائر تدهورا كبيرا من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

لقد عجز المشروع الجديد عن إيجاد حل للأزمة المؤسساتية بل يمكن القول أنه زاد من حدة الأزمة، حيث ظهرت العديد من أشكال السلوك الغير عقلاني وانتشرت في المؤسسة الاقتصادية كاللامبالاة، والتغيب، والمحسوبية... الخ. حتى أصبحت هذه السلوكات تقليدا شائعا في المؤسسة الجزائرية، ولقد حاولت الجزائر إيجاد حل لهذه الأزمة بالدخول في إعادة الهيكلة والتطهير المالي للمؤسسات وصولا إلى اقتصاد السوق والخصوصية إلا أن الأزمة بقيت مستمرة بين تبعية في التسيير عن طريق استيراد أساليب من دول غربية ووضعها للتطبيق المباشر في المؤسسة الاقتصادية، وضعف في التنمية الاجتماعية والعلمية، فبعد

تطبيق مختلف تلك الأساليب حري بنا أن نتساءل اليوم لماذا فشلت المؤسسة الاقتصادية؟ وما هي الأسباب؟

كثيرا ما نعقد المقارنات بين العامل الجزائري ونصفه والعامل الأوروبي، ربما تتاسينا أن العامل العقلاني الأوروبي هو نتيجة لجملة من التراكمات التاريخية التي شكلت بنية أساسية انعكست على ممارساته الاجتماعية والثقافية خاصة تلك المتعلقة بالعمل، فقد مر مثلا العامل الأوروبي بمرحلة العبودية ثم انتقل إلى مرحلة الفلاحية أين كان عاملا بسيطا يتعامل مع أدوات سهلة، لكن بعدها وفي مرحلة الإقطاعية أصبح الفرد الأوروبي والذي كان يسمى (بالقن) يتعامل مع أدوات أكثر تعقيدا وانتشرت المهن والحرف، حتى ظهرت ما يسمى بالجمعيات الحرفية التي كانت البوادر الأولى للمؤسسات الصناعية الصغيرة التي ستظهر فيما بعد، وفي المرحلة الموالية وصل العامل الأوروبي إلى الصناعة وكانت بداياته صعبة وعانى الكثير من المشكلات لكي يصبح أفضل ومسائرا للعملية الإنتاجية الجديدة، هذا التدرج الذي مر عليه العامل الأوروبي تبعه نمو وتطور في الجوانب الحياتية الأخرى خاصة العلمية، فهل يمكن أن نقارن أو نفسر ما يحدث المؤسسة الجزائرية بناء على واقع أجنبي بعيد كل البعد عن ما هو موجود في المؤسسة والمجتمع.

لقد لاحظ بعض الباحثين الجزائريين النتائج الوخيمة التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية جراء هذه التبعية المستمرة القائمة على الاعتماد على تجارب الغير، هذا الأخير أسس هذه النماذج بمسايرة الواقع السوسيوثقافي لها، وعمل على المجانسة بين الاقتصاد والمثل الثقافية، المزوجة الاستراتيجية يتحدث عليها الباحث الجزائري " حسان زهوال " فيقول " نجح الاقتصاد الغربي في عدد من العناصر الكمية للتنمية، فحتى أزمامته الخصوصية لم تحل دون انبعائه من جديد لأنه ينشط بالتطابق مع نماذج ثقافية تؤطرها وتحفزها في العمق " (بشير،

2017، ص 74)

لقد أشار الباحث زهوال حسان إلى فكرة جوهرية تؤكد لنا المشكل الأساسي الذي حال دون تطور المؤسسة الاقتصادية وتنمية ثقافة العامل الجزائري، ذلك أن التصنيع أو الإنتاج الاقتصادي لا يتطلب فقط الجانب المادي، فكيف نريد بناء اقتصاد قوي اعتمادا على الصناعات الكبرى والمجتمع يعيش حالة من التخلف والتدني في مستويات التعليم والتربية، كيف نريد تحقيق تنمية والوضع السياسي المتعفن يحمل في طياته الكثير من الشعور بالإحباط واليأس فند أفراد المجتمع.

إن النتيجة التي نصل لها في هذا الموضوع أن مشاريع التنمية لا يمكن لها أن تأتي من الغير مهما كانت الظروف، فكيف بنا ونحن نريد تطبيق تجارب تنمية دون أن نخضعها على الأقل للمقومات الثقافية للمجتمع المحلي، هذا الفخ الذي وقعنا فيه لا يزال لليوم مستمرا فقد أثبتت السياسة الجزائرية أنها لم تتعلم من تجارب الماضي، إن مفتاح الوصول للحضارة لا يمكن أن نجده إلا عن طريق بناء الإنسان، بالمحافظة على ثوابت الهوية الوطنية وتعزيز ثقافتنا بالقيم العربية الإسلامية، وتنوير العقول باصلاح التربية والتعليم لنخلق مجتمعا متعلما ومبدعا، تصبح الثقافة هنا هي الطريق الذي نسير به نحو تحقيق التنمية، لذلك إن الشرط الأساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية هي القاعدة الثقافية، ويتم ذلك عن طريق استغلال السمات الثقافية الايجابية وتدعيمها لنتج لنا ثقافة تسييرية تتوافق مع معالم المجتمع، وهذا ما يذهب إليه حسان زهوال بقوله " بدون قدرة ثقافية جذابة قوية ومناسبة للمستعير، تصبح الاستعارة تسلطا، ذلك ما حصل في أغلب الأحيان لأن النماذج الاقتصادية المطبقة لا تتمتع بجذور محلية" (بشير، 2017، ص 74)

يمكننا أن نستنتج سببين رئيسيين شكلا محور الفشل في المؤسسة الاقتصادية: الأول هو التبعية بتطبيق نماذج التسيير الأجنبية دون توفيقها مع الخصوصية الثقافية المحلية، والثاني هو العجز عن إنتاج ثقافة اجتماعية تساهم في بلورة نظام تسيير وفقا لخصائصها.

### خلاصة

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية العمومية بمراحل مختلفة تعدت فيها أساليب التسيير من التسيير الذاتي وصولاً إلى مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق، وقد شهدت خلال هذه المراحل ظواهر واشكالات عديدة خاصة المرحلة التي مرت بها في السبعينات وهي مرحلة التسيير الاشتراكي، والتي جاءت وفق إطار سياسي وأيدولوجي معين، وقد خلفت هذه الأساليب ممارسات عديدة ساهمت في عرقلة مسيرة النمو والعقلنة الاقتصادية، ولعل السبب الرئيسي في هذا الفشل هو عملية استيراد الدولة لأنظمة تسيير غريبة دون توفيقها مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري، بالإضافة إلى عجز المنظومة الثقافية والاجتماعية عن إنتاج ثقافة تسمح ببلورة أسلوب تسيير يتوافق مع الواقع المعاش.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات

## تمهيد

بعد القراءة النظرية التي حاولنا من خلالها الإحاطة بالدراسة من الجوانب الأدبية النظرية، يأتي الفصل الميداني ليعرض لنا البيانات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الإطار سنقدم البيانات بالطريقة الكيفية عن طريق نموذجين للعرض، المصفوفة والشكل، وهما الطريقتين اللتين تم الاعتماد فيهما على فكرة موريس أنجرس في عرضه للبيانات الكيفية، كما سيتناول الفصل قراءة البيانات والتعليق عليها وتحليلها على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة، وفي الأخير سنعرض النتائج العامة التي استنتجها الباحث من الدراسة.

أولاً: عرض البيانات وتفسيرها:

1- عرض وتفسير بيانات التساؤل الأول حول الخصائص العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

البعد الأول تقسيم المهام:

المصفوفة رقم (01) آراء المبحوثين حول التقسيم الواضح للمهام في المؤسسة

مواقف المبحوثين نحو تقسيم الواضح للمهام	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لا يوجد تقسيم واضح للمهام في المؤسسة	(+) (16)
يوجد تقسيم واضح للمهام في المؤسسة	(-) 4

يتضح لنا من خلال مجمل آراء الفاعلين حول وجود تقسيم واضح للمهام في المؤسسة أن التوجه العام يؤكد غياب هذا الأمر وهذا ما يثبته رأي ستة عشر عامل بالمؤسسة، بينما يرى أربعة فقط من العاملين أنه يوجد تقسيم واضح للمهام.

رغم أهمية هذا العامل في تنظيم العمل إلا أن اكتشفنا من خلال مواقف الفاعلين بالمؤسسة غياب هذا الأمر والغموض الذي يتميز به، فأغلب الفاعلين يؤكدون على غيابه أو وجوده بشكل نظري فقط وغاب عن التطبيق، ويتم التفاهم حول المهام بين الفاعلين والمشرفين عليهم في العمل أما وجود وثيقة رسمية تحدد المهام فهذا أمر غائب تماما، وهذا ما أكده بعض الفاعلين في المؤسسة بقوله:

"من الناحية النظرية موجود لكن من الناحية التطبيقية يكون بالتوافق والتفاهم مع القيادات لأنه من المفروض نظريا يوجد لأفيش دي بوست ولي تاش المهام تاع كل واحد هي موجودة لكنها تأخرت بسبب التحولات السياسية التي مست المؤسسة نقصد السياسة الاقتصادية مما أثر على المؤسسة " أنظر جدول المقابلات (المقابلة رقم 06)

يمكن تفسير غياب التقسيم الواضح للمهام بالمؤسسة بعدة عوامل أكد عليها الباحثين، منهم من أكد كما رأينا أن التحولات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية أثرت سلبا على عملية التنظيم فيها، بالإضافة إلى غياب " لافيش دي بوست " الذي كان موجودا سابقا، وقد نوه الفاعلين أيضا وأكدوا على ضرورة أخذ الظروف الطبيعية لكل منطقة بعين الاعتبار في قضية تقسيم المهام، وهو ما أكده أحدهم بالقول:

" لا ... نسبيا غير واضح ... لذلك يجب أخذ طبيعة كل منطقة وخصوصيتها الطبيعية بعين الاعتبار ... " أنظر جدول المقابلات (المقابلة رقم 07)

وهذا لطبيعة العمل الذي يميز المؤسسة سواء العمل الإداري أو العمل الميداني الذي يزداد صعوبة في ظل المناخ الصحراوي الصعب في فصل الصيف، ولغياب هذا العامل آثار سلبية على العمل في المؤسسة ويمكن لنا أن نتصور المشكلات التي قد تنتج عن غياب الوضوح في المهام لكل عامل بالمؤسسة، وفي إطار محاولة معرفة الصعوبات والآثار المترتبة عن غياب التقسيم الواضح للمهام في المؤسسة أكد الفاعلين على أن الأمر يؤدي إلى خلق نوع من الفوضى في العمل، من خلال عدم معرفة كل عامل لحدود منصبه، وهو ما يجعله معرضا للمساءلة على أعمال لا تخصه ولا تعنيه، وهذا ما عبر عنه أحد العمال بقوله:

" يقع الضغط على عمال معينين في العمل ويقع التداخل في المهام يعني تصبح الفوضى تسود الجو العام للعمل " أنظر جدول المقابلات (المقابلة رقم 05)

وكنتيجة لما سبق اتفق الفاعلين بالمؤسسة على غياب التقسيم الواضح للمهام وأكدوا على الآثار السلبية المترتبة عليه في العمل، من خلال عدم معرفة ما يجب أن تعمله وما يجب ألا تعمله، وهو ما يؤدي إلى فوضى تؤثر سلبا على سير العمل بالمؤسسة وتجعل من العامل غير مندفع نحو العمل بالصورة الكافية. ويبقى الإشكال الذي اتفق عليه الكثير من

الفاعلين وهو وجود هذا التقسيم في الهيكل التنظيمي والناحية القانونية وغيابه عن واقع العمل في المؤسسة.

**المصفوفة رقم (02) آراء المبحوثين حول التحديد الدقيق للمهام في العمل**

مواقف المبحوثين نحو التحديد الدقيق للمهام في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لا يوجد تحديد دقيق لكل مهمة في العمل	(+) (17)
يوجد تحديد دقيق للمهام في العمل	(-) 3

يتبين لنا من خلال المصفوفة رقم (02) غياب التحديد الدقيق لكل مهمة من مهام العمل لكل عامل بالمؤسسة، وهو ما أكدته سبعة عشر فاعلا، بينما يرى ثلاثة فاعلين أنه يوجد هذا التحديد، وقد أكدت هذه الاستجابة ما ذهب إليه الفاعلين في التساؤل الأول المتعلق بغياب التقسيم الواضح للمهام في المؤسسة فغياب التقسيم الواضح يعني بالضرورة غياب التحديد الدقيق لكل مهمة من مهام العمل، وهذا ما ذهب إليه أحد العمال بقوله :

**" لا تحديد دقيق لا يوجد قبل كان كايين من خلال فيش دييوست وتو (يعني حاليا) لا**

**الأمر مش واضحة حتى تطلبها تبقى مش واضحة ... " أنظر جدول المقابلات المقابلة**

رقم ( 06 )

يؤكد هذا العامل أن التحديد الدقيق لمهامه غائب حتى إن قام بطلب ذلك من المشرفين عليه في العمل أو إدارة المؤسسة، مما يدل على اللامبالاة والتسيب الذي يعيشه العامل مع عمله فهو يعمل فقط، لا يفكر في تطوير مجال عمله لأنه غير محدد أصلا، وهو معرض للمساءلة على أعمال ليست بالضرورة أعمال تخصه بالتحديد، إلا إذا استثنينا بعض الأعمال في المصالح ذات الحساسية، كالمصلحة القانونية مثلا، وهذا ما عبر عنه أحد عمال المصلحة بقوله:

" أنا مثلا المصلحة الكل فيها عاملين فقط ... التحديد موجود ... بحكم طبيعة العمل

نتاعنا مصلحة القانونية " أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (11)

هذا الأمر يجعل من العامل غير مستعد بالشكل الكامل للمهام التي يكلف بانجازها، خاصة مع غياب التكوين اللازم للقيام ببعض الأعمال فإذا اجتمع غياب التقسيم الواضح للعمل مع عدم التحديد الدقيق للمهام في العمل فهذا اشكال كبير يخلق مجموعة من الصعوبات التي لا تتماشى مع السير الفعال للعمل بالمؤسسة.

المصنوفة رقم (03) تبين آراء المبحوثين حول التحديد الزمني لكل مهمة في العمل

مواقف المبحوثين نحو التحديد الزمني لكل مهمة في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
يوجد تحديد لأن طبيعة العمل تفرض التحديد الزمني الدقيق لكل مهام العمل	(+) (15)
لا يوجد تحديد زمني دقيق للمهام في العمل	(-) 5

من خلال قراءتنا للمصنوفة رقم (03) يتبين لنا أن استجابات المبحوثين أكدت على أن المؤسسة تراعي التحديد الزمني الدقيق لكل مهمة من مهام العمل، وهذا ما أكدته فعليا خمسة عشر عاملا، بينما رأى خمسة عمال عكس ذلك وهو غياب هذا التحديد الزمني الدقيق للمهام في العمل. ولعل الطبيعة الحساسة للعمل تفرض هذا العمل، ذلك أن عمل المؤسسة مرتبط بمجموع الوكالات التجارية التابعة لها بالإضافة للمصالح التقنية، وهذا ما أدلى به أحد العمال بقوله :

" كايين مهام دورية .. وكايين مهام مثلا بش تمد نقط تاع ربط لازم تجمع المعلومات باش تقدر توافق عليها ولا لا يعني لازم نروح للمصلحة التقنية هذا إذا ما طلبش الأمر خروج

للميدان ... " أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (13)

نظرا لهذا التداخل بين عمل المديرية الفرعية للتوزيع مع المؤسسات التابعة لها، يؤدي ذلك إلى وجود نوع من المرونة الزمنية في تنفيذ المهام، لكن التحديد الدقيق تتوقف عليه عدة عوامل فكما ذكرنا قد تتطلب بعض المهام تجميع معلومات معينة أو التواصل مع المصالح التابعة للمديرية، كذلك تتدخل بعض الظروف والمواقف التي قد تمر بها المؤسسة في هذا الأمر فزيارة مسؤول في الدولة مثلا تغير الكثير في الموضوع، كذلك قد تواجه بعض المهام عدة عراقيل في الميدان تؤخر انجازها وهو ما يؤكد أحد العمال بقوله:

" تحدد لكل مهمة فترة زمنية لكن تبقى مفتوحة يعني لا يتم ضبطها بشكل دقيق لأنها مرتبطة بالإمكانات والعراقيل المختلفة في العمل ... مثلا كي يجي مسؤول في الدولة وتكون حاجة لازم تتخدم يخدموها في الوقت " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)

يمكننا التأكيد أن عامل الزمن مهم جدا في تنفيذ أعمال المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وهذا العامل مرتبط بمدى سرعة التنفيذ لدى المصالح التابعة للمديرية خاصة إذا كان الأمر مرتبط بجانب تجاري أو تقني سواء عمل إداري أو مراقبة ومعاينة في الميدان لتقديم القرار المناسب والحفاظ على الوقت قدر المستطاع.

#### المصفوفة رقم (04) تبين طريقة تحديد المهام في العمل ومدى رسميتها

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو الرسمية في تحديد المهام
(+) (18)	تحديد المهام يتم بطريقة شفوية
(-) 2	لا يوجد تحديد رسمي للمهام

نلاحظ من خلال المصفوفة أن الفاعلين في المؤسسة أكدوا على الجانب الرسمي الذي تتم من خلاله تحديد المهام، إذا أخذنا بعين الاعتبار رسمية الأوامر الشفهية وفعاليتها كذلك في العمل، وهذا ما ذهب إليه ثمانية عشر عاملا في المؤسسة أكدوا أن غياب الرسمية

الكتابية واضح لكنها تعوض بشكل آخر وهو الجانب الشبه رسمي والذي يكون على شكل أوامر من المشرفين في العمل، فقد أكد أحد العمال أن الجانب الكتابي يكون فقط في بداية توليك للمنصب فقط وبعدها يصبح الأمر عبارة عن تفاهم بينك وبين المشرف عليك في العمل:

**" نعم يتم بطريقة رسمية في الأصل لكن فيما بعد تنبثق عليها أوامر مثلا بعض التفاصيل**

**تكون شفوية " أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (03)**

ويتبين من خلال استجابات المبحوثين اهتمام المؤسسة بالجانب الرسمي لبعض المهام الحساسة خاصة تلك المتعلقة مثلا بالصفقات أو المشاريع الكبرى للانجاز المحطات الكهربائية مثلا، ورغم عدم ظهور الجانب الرسمي الكتابي في تحديد المهام إلا أن الأمر يكون أفضل وهو شبه رسمي أي بالطريقة الشفهية التي تكون بشكل مباشر وعفوي بين العامل والمشرف عليه في العمل، فقد أكد أحد العمال ذلك عندما قال:

**"تحديد المهام في الخدمة في أغلب الأحيان يكون بطريقة شفوية ... ومع شهادة**

**تكليف بمهمة كل شهر " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 16 )**

فيكون في بعض الأحيان التحديد الرسمي الكتابي للمهام الكبرى مثلا المهام الشهرية أو السنوية، ويبقى الأمر فيما بعد شفويا عن طريق الأوامر التي يتلقاها العامل من المشرف في العمل.

هذه هي أذن استجابات الفاعلين النهائية التي عبروا عنها فيما يتعلق بالبعد الأول لخصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة، وهو تقسيم المهام وقد عرضنا قراءة أولية في هذه الاستجابات قبل أن نتطرق فيما يلي للتحليل السوسولوجي لهذا البعد وذلك وفقا للمقاربة النظرية للدراسة والدراسات السابقة.

### تحليل البعد الأول على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

كان لموضوع تقسيم المهام تناول سوسولوجي كبير من العديد من باحثي السوسولوجيا لعل البداية كانت مع دوركهايم، وزاد هذا الاهتمام بهذا الموضوع في سوسولوجيا التنظيم والمؤسسة بعد ذلك إذ أصبح ميزة من مميزات المؤسسة الحديثة، والملاحظ أن الاختلاف الحاصل من مؤسسة إلى أخرى في تحديد القواعد التي يتم من خلالها هذا التقسيم لا تمس الأسس التي يجب أن تظهر في كل مؤسسة وهي الدقة وتحديد الفترة الزمنية لكل مهمة في العمل، بالإضافة إلى الرسمية سواء كان ذلك بشكل كتابي أو شفهي.

وكقراءة تحليلية للاستجابات المختلفة للفاعلين بالمؤسسة تبين لنا غياب عنصر أساسي عن هذا المحور وهو التقسيم الواضح للمهام منذ البداية فقد أكد أغلب المبحوثين على الغموض الذي يكتنف المهام التي من الواجب عليهم القيام بها مما يجعلهم عرضة لعمل كل شيء بمجرد أمر من المسؤول المباشر في العمل، وهو أمر يوقع الكثير في العمال في مشاكل هم في غنى عنها وهو ما يعبر عنه أحد العمال بالقول :

" يؤثر هذا الأمر تأثير كبير لدرجة يصبح واحد يخدم في الخدم كل ولخرين قاعدين .. "

أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (18)

لهذا لا يمكن للمؤسسة أن تنظم أعمالها دون تقسيم واضح للمهام بين العمال حسب تخصصاتهم ومناصب عملهم، وتظهر مدى أهمية هذا المحور في سير العمل من خلال تحديده لعمل الفاعلين الواجب عليهم القيام به سواء كان هذا العمل يومي أو شهري أو سنوي، حتى لا يقع التداخل في المهام والغموض وتكدر العمل على مجموعة صغيرة من الفاعلين فقط، وقد أكد أهمية هذا الأمر " فيليب بيرنو " عندما وضع الخصائص العامة للمؤسسة الحديثة وقد أكد على أهمية تقسيم المهام بقوله " إن تقسيم المهام هو الذي يعطي

للمؤسسة طابعها المنظم إذ تصبح بذلك مجموعة مهيكلة تختلف عن جمهرة أو حشد من الناس " (محمد المهدي بن عيسى: 2010، ص208)

ومن خلال نتائج هذا البعد الذي عبر عنه كل من التقسيم الواضح في المهام والدقة في تحديد المهام والتحديد الدقيق لكل مهمة في العمل، بالإضافة إلى الرسمية في تحديد المهام فقد توصلنا إلى أن البعد الأول وهو تقسيم المهام متوفر بشكل نسبي في المؤسسة بنسبة حوالي 50%، وهو أمر يقتضي مراعاته خاصة في ظل المتغيرات التي يفرضها المنطق الاقتصادي رغم غياب المنافسة في السوق، وقد أكد العديد من الفاعلين أن الأمر ليس بتلك الصعوبة فقد ذكروا أن بعض المديريات الولائية الأخرى تتوفر على هذا الأمر حيث أكد لنا هذا الأمر أحد الفاعلين وهو إطار ذو كفاءة علمية بقوله:

" كايين مديريات أخرى في ولايات أخرى حد ما يدخل الخدام Ingénieur يعطوه Contrat ويعطوه fiche de poste ويعطوه حتى Convention collective باش يعود عارف وشي لي ليه وشي لي عليه هنا للأسف الشديد في الواد معطونا حتشي .. " أنظر جدول

المقابلات المقابلة رقم (18)

هذا الأمر يستوجب طرح التساؤل ما هي المشكلة هل إهمال المسيرين وعدم مبالاتهم بالأمر هو السبب في غياب هذا الأمر؟ ورغم إلحاح العمال الدائم لإعادة تفعيل مثلا العمل بتقنية fiche de poste في تحديد المهام إلا أن المؤسسة لم تراعي ذلك لنتأكد أن التشاركية غائبة في المؤسسة ومساهمة العمال واقتراحاتهم لتحسين العمل لا تأخذ بالاهتمام الكافي، وهو الأمر الذي يتنافى مع المميزات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية كما أكد عليها فيليب بيرنو.

البعد الثاني توزيع الأدوار:

المصفوفة رقم (05) توضح فرض المؤسسة طريقة للقيام بالدور المهني

مواقف المبحوثين نحو طريقة القيام بالدور المهني	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لا تفرض المؤسسة طريقة معينة للقيام بالدور المهني المهم هو القيام بالعمل المسؤول عنه	(+) (18)
تفرض المؤسسة ذلك على العمال	(-) 2

من خلال قرائتنا للمصفوفة يتضح لنا أن المؤسسة لا تفرض طريقة معينة للقيام بالدور المهني، وأكد هذا الأمر ثمانية عشر عاملاً، بينما رأى عاملين أن المؤسسة تفعل ذلك.

لا تفرض المؤسسة هذا الأمر لعدة أسباب يمكن أن تعرقل عملية سير العمل، لكن في المقابل لا يعني هذا أنها تقبل أي طريقة مبتكرة لقيام العامل بدوره المهني فالمقصود هنا إذن من طرف الفاعلين هو أن طريقة العمل تكتسب عن طريق التعامل مع العمال في نفس المصلحة ولا تضطر المؤسسة لفرضها عليك، يقول أحد العمال في هذا الخصوص:

" بشكل عام كيما لقيت الجماعة تخدم باش تخدم معاهم ... زملاء العمل هم لي يعلموك

طريقة العمل في البداية وليست المؤسسة .." انظر جدول المقابلات المقابلة رقم (08)

وهذا الأمر يؤكد وجود هامش من الحرية للفاعلين في كيفية القيام بأدوارهم المهنية المرتبطة بمنصب عملهم، فعند دخول العامل لمنصب معين للعمل في المؤسسة يستطيع اكتساب الكيفية التي يسير وفقها العمل عن طريق الممارسة اليومية مع زملائه في المصلحة، فالمؤسسة لا يهتمها كيفية قيامك بالعمل بقدر ما يهتم إتمامه على أكمل وجه. وهو ما لخصه أحد العمال بالقول :

" المهم الخدمة تمشي " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (18)

لنؤكد مجدداً أن هذا الأمر لا يعني أن المؤسسة تشجع العامل على الابتكار في العمل بل هو أمر عفوي من طرف المشرفين لكنه في نفس الوقت أمر ايجابي كما سنعرف ذلك وفق مقارنة الدراسة لاحقاً.

**المصفوفة رقم (06) توضح مدى ابتكار العامل لطرق العمل**

مدى ابتكار العامل لطرق خاصة للقيام بالعمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
يوجد من لديه طرق مبتكرة للعمل خاصة أصحاب الخبرة لكن غالباً لا يمكن العمل بها	(+) (20)

يتضح لنا من خلال بيانات المصفوفة أن كافة الفاعلين بالمؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تملك عمال يبتكرون طرق خاصة للقيام بدورهم المهني لكن لا يمكنهم العمل بها. إن الممارسة اليومية للعمل ومواجهة مختلف العراقيل تجعل العامل يفكر في طرق أو أفكار جديدة تساعده على القيام بدوره المهني بشكل أسرع وأفضل، وهو ما يحدث في الكثير من مصالح المؤسسة حسب ما صرح به العمال، ولكن الإشكال الذي يظهر هنا أن المؤسسة ترفض هذا الأمر ولا تأخذ هذا الأمر بحمل الجد، رغم أنه في كثير من الأحيان يزيح الكثير من العقبات ويجعل من العمل أكثر فعالية وإنتاجاً، مبررين ذلك بأنه لا يوجد في لوائح العمل بالمؤسسة، في هذا الإطار يصرح أحد العمال بالقول:

**" موجودة بعض الابتكارات لكن لا تستطيع العمل بها ... الناس كلها مدراء .. رئيس**

**القسم لما تبتكر طريقة معينة يقول لك .. هل توجد في الوثائق الإدارية ... مكانش إنن لا**

**تستعملها ... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (05)**

هذا الأمر يفسر عدم مراعاة إدارة المؤسسة للفوارق الفردية بين العمال، فالذي يحاول تطوير نفسه في العمل من خلال ابتكار أساليب جديدة للعمل أو تطوير برامج لتطوير طريقة معينة والقضاء على الأوجه البيروقراطية فيها لا يجد الجو المناسب لهذا الأمر، هذه الظروف

التي يتكلم عنها الكثير من الفاعلين بالمؤسسة تتمثل في جانبين مهمين هما تثمين هذا الأمر وتبني أفكارهم الجديدة وهو الأمر الغائب في المؤسسة وهذا ما طرحه أحد العمال بنوع من الأسف عند الحديث عن الأمر بقوله :

" ليس كل العمال ... أنا لذي الكثير من المهارات لكني تصدتم من الظروف والأوضاع

المهنية السائدة .. " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم 16

هذا الانغلاق الذي يميز المؤسسة يجرمها في كثير من الأحيان من فرص ثمينة لتطوير بعض الأدوات في العمل وكسب المزيد من الوقت والفعالية.

المصفوفة رقم (07) توضح مدى تشجيع المؤسسة للابتكار في العمل

مواقف المبحوثين نحو تشجيع المؤسسة للابتكار	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لا يوجد أدنى تشجيع من طرف المؤسسة للابتكار والإبداع	(+) (18)
يوجد تشجيع من طرف المؤسسة للابتكار والإبداع	(-) 2

يتبين لنا من خلال المصفوفة الغياب التام للتشجيع من طرف المؤسسة للعمال الذين يبتكرون في تطوير طرق العمل أو إنشاء برامج تساعد على تفعيل العمل الإداري والميداني، وهو ما أكده أغلب الفاعلين بالمؤسسة متمثلين في ثمانية عشر عاملاً.

تؤكد هذا المعطيات ما توصلنا إليه في المصفوفة الماضية، حيث يرى كافة الفاعلين بالمؤسسة إهمال المسيرين للابتكارات التي قد ينجزها الكثير من العمال خاصة أصحاب الخبرة والكفاءات العلمية، وفي رده عن تشجيع المؤسسة للابتكارات يؤكد أحد الفاعلين بالقول:

" لا مكانش كيما لي اجتهد كيما لي لم يجتهد الأجر داخل داخل مافيش فرق " أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (08)

ولا يتوقف الأمر عند عدم التشجيع، فقط فحتى العاملين اللذان قد أقرا بوجود نوع من التشجيع فأحدهم يؤكد على أن الأمر لا يتعدى أن يكون تشجيعا معنويا فقط، ومثل ما أكده أغلب الفاعلين فيما سبق فمن الناحية النظرية والقانونية يؤكد أحد الفاعلين أن الأمر موجود نظريا فقط لكنه يحتاج لتفعيل على أرض الواقع، ومنهم من أكد على أنه تتحكم فيه أمور شخصية لا علاقة لها بالإطار الرسمي القانوني، كل هذا يضيف عليه أحد العمل أن الموضوع بهذه الطريقة أصبح يشكل هاجسا للعامل فمن ناحية يريد تطوير العمل بما يستطيع ومن ناحية أخرى أصبح يخاف أن يقوم بذلك خشية التعرض للعقوبة إذا وقع في الخطأ، وهذا ما ذهب إليه أحد العمال بالقول:

" لا يوجد تشجيع ... بالعكس ممكن في إطار ابتكارك تغطت تتعرض للعقوبة يشوفو الجانب

السلبى وما يشوفوش المبادرة نتاعك ... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (10)

تحليل البعد الثاني توزيع الأدوار على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

إذا كان الدور في التراث الكلاسيكي للتنظيم كان شكليا فقط، حيث لا يأخذ بمقياس أن الفرد مبدع ومنتج للأفكار لذلك يستطيع تقديم عمليه والقيام بدوره بالطريقة التي يراها هو أفضل، لكنها رأت العامل على أنه فرد مهياً للاستيعاب فقط ومبرمج على القيام بالأعمال المختلفة داخل المؤسسة دون زيادة أو نقصان، هذا الأمر يبدوا لنا من خلال نتائج هذا البعد الذي يتكلم حول توزيع الأدوار أنه أقرب لما هو موجود بالمؤسسة محل الدراسة أي المديرية العامة للتوزيع، فرغم عدم تقييد المؤسسة للعمال نحو قيامهم بأداء دورهم المهني بطريقة محددة إلا أنها في نفس الوقت لا تشجع العاملين عندما يبتكرون طرقا أفضل للعمل، أو ينشئون برامج تساعد على سير العمل بأكثر فعالية، وقد رأينا آراء العمال في هذا المجال

وسنعرض رأي أحد العمال ذوي الخبرة يتحدث عن بعض الظروف التي جعلت من المؤسسة تنسى العمال وحقوقهم، يقول هذا العامل :

" ..عانينا من التهميش لأنه في وقت معين كانت راح تتباع أو نتقسم يعني نظرة سياسية لخصوصية الشركة كنا مديرية ومبعد أصبحنا شركة وبعدها رجعنا مديرية فرعية ...هذه التحولات ممكن نستهم في أدوار كل عامل وواجباته وحقوقه في العمل ...تحفيز العمال ..أنستهم في الأمور الداخلية للمؤسسة ...حنا مذايننا العامل يجي شاره وحاب الخدمة وهاندي موجودة في اغلب القطاعات .... تقله علاه جاي كاره يقلك نايا قدمت وخدمت المؤسسة وما شفت حتشي ... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (04)

يوضح هذا الأمر تحسر هذا العامل والكثير من العمال عن الوضعية السيئة التي يعملون بها من ناحية الاهتمام بما يمكن أن يقدمه العامل للمؤسسة للمساهمة في تطورها، هذا الأمر الذي عانت ولا تزال تعاني منه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فعبّر تاريخها لم تعرف المؤسسة مرحلة شهدت فيها تبني أفكار ومقترحات العمال فيها، حتى الإطارات والخبراء، ولو نعود قليلا للوراء لأحد أهم الأسباب التي جعلت المؤسسة الاقتصادية تفشل هو إهمالها للخبراء وعدم إشراكهم في تشخيص الإشكالات التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية. وفي إطار التأكيد على الخصائص العامة للمؤسسة الحديثة يظهر لنا عامل توزيع الأدوار لكن بصورة مغايرة تماما لتلك التي ظهرت في المدرسة الكلاسيكية، التي لا يمكن أن بها ما يسمى بالدور بقدر ما هو وظيفة فقط يقوم بها أي عامل، فالدور في المدرسة الحديثة يكون وفق الإدراكات الذاتية للعامل وليس كما تقرر المؤسسة أن يكون، وهنا يكمن الفرق فالفاعل الذي يمارس عمله بشكل يومي يجابه مشاكل العمل يدرك أن الوصول للهدف يحتاج لخطوات أفضل فيحدث أن يبتكر طريقا أسهل أو يطرح أفكارا تساهم في سير أكثر فعالية للعمل، وهذا ما تراه المدرسة الحديثة كما يقول فيليب بيرنو في هذا الخصوص " أعضاء المنظمة ليسوا مجرد أعوان تابعين بل هم فاعلين لأنهم مبدعين وحتى لو كان إبداعهم

يقتصر فقط على ابتكار طريقة أو كيفية إنجاز العمل المطلوب " ( محمد المهدي بن عيسى: 2010، ص 209)

وهذا يعني أن العامل في المؤسسة الحديثة هو الذي يختار الطريقة المناسبة للقيام بعمله لأنه أدري بذلك من غيره، وهو الذي يقرر في هذا الأمر عكس المدرسة الكلاسيكية، التي لا تعطي للعامل فرصة لتقرير أي شيء يخص العمل يرتبط به مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وكنتيجة عامة لهذا البعد يبدووا واضحا لنا أن توزيع الأدوار في المؤسسة لا يتماشى مع النظرة الحديثة التي قدمها فيليب بيرنو، حيث تحتاج المؤسسة لإعادة نظر في عامل تشجيع العامل على الابتكار من خلال التحفيزات المختلفة سواء المادية أو المعنوية، التي يمكن أن تكون في اللوائح والقوانين وتغيب عن التطبيق لعدة أسباب قد يكون من أهمها المركزية الإدارية التي تميز المؤسسة على اعتبار أن شركة التوزيع بالوادي تخضع إداريا لمركز البلدية، وفي حديثه عن أسباب غياب التشجيع اللازم أكد أحد العمال بقوله:

**" السبب يعود إلى الإدارة المركزية لأنها المكلفة بتقديم التحفيزات للعمال الذين يبتكرون**

**في العمل ... اللامركزية هنا في المديرية محدودة جدا كل شيء يأتينا من فوق .. "**

أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (07)

وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تتميز بنوع من الجمود ولا تهتم بالشكل الكافي بتطوير طرق العمل من خلال مراعاة أفكار الفاعلين وتقدير مقترحاتهم وتقييمها، ولم لا العمال بها خاصة إذا كانت تساهم في الرفع من مستوى الأداء العام للعمل.

البعد الثالث: النسق الخاص بالسلطة

المصفوفة رقم (08) توضح هامش الحرية للفاعلين في المؤسسة

مواقف المبحوثين نحو امتلاكهم لهامش الحرية في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
يوجد هامش من الحرية حسب طبيعة شخصية العامل	(+) (15)
ظروف العمل في المؤسسة لا تترك لك هذا الفرصة للتمتع بهذا المجال	(-) 5

المؤشر الأول لنسق السلطة يتحدث عن امتلاك الفاعلين لهامش من الحرية في العمل بالمؤسسة، ومن خلال ما نلاحظه في المصفوفة أكد خمسة عشر عاملاً أنهم يملكون هذا المجال من الحرية وربطه الكثير منهم بطبيعة شخصية كل فاعل في المؤسسة، والعلاقات التي يمتلكها مع باقي العمال والمسيرين بالمؤسسة وهذا ما يؤكد أحد الفاعلين بالقول:

" نضن أن الأمر هذا يعود إلى طبيعة الشخص الجانب الشخصي ... فرضت هذا المجال

من الحرية بفضل شخصيتي في العمل " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (05)

بينما أكد خمسة فاعلين أن الظروف التي يعملون فيها لا تترك لهم الفرصة لخلق هذا الهامش من الحرية في العمل، ولقد لاحظنا وبالاعتماد على المعطيات الميدانية أن الفاعلين الخمسة هم من العمال ذوي الخبرة القصيرة، (أقل من خمسة سنوات)، حيث يعتقد الكثير منهم أن عامل الخبرة وتقلد المناصب مهم جداً في هذا المجال خاصة أن الظروف التي يعملون فيها سواء كانت هذه الظروف مادية أو بشرية لا تساعد كثيراً على توسيع مجال الحرية وهذا ما أدلى به أحد العمال بالقول:

" لا ... هذا المجال في المؤسسة يكون عند أصحاب المناصب العليا ..أما هنا الخدمة الصغار ... لكن عندما نكون في الميدان يمنحنا ذلك شيء من القوة... لذلك هذا المجال ضيق نوعا ما " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

لقد أكد هذا العامل على متغير مهم جدا يستطيع من خلاله العامل في المؤسسة توسيع مجال حريته في العمل، ألا وهو العمل في الميدان، فبحكم طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتميز بالخطورة خاصة العمال الفنيين الذين يصعدون للأعمدة الكهربائية ويشغلون كذلك مع أنابيب الغاز، يوفر لهم هذا الأمر نوع من التحكم في القرار مع مسيري المؤسسة، فهم يعلمون ما هو موجود في الميدان أكثر منهم، خاصة كلما ازدادت خبرة العامل وأصبح معروفا بإتقانه الكبير للعمل، ما عدا هذا يعتقد هؤلاء الفاعلين أن إمكانية توسيع هامش الحرية ضعيف جدا في المؤسسة وهو ما يجعل هذا المجال محدود وضيق في أغلب الأحيان.

#### المصفوفة رقم (09) توضح امتلاك الفاعلين لأهداف شخصية وجماعية

مواقف المبحوثين نحو أهدافهم الشخصية والجماعية	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لدي أهداف أطمح لتحقيقها	(+) (12)
أهدافي هي أهداف المؤسسة ورضا الزبون	(-) 5
ليست لدي أهداف شخصية في العمل	(-) 3

من خلال المصفوفة نلاحظ أنه يوجد ثلاث توجهات رئيسية في هذا المؤشر، فأغلب الفاعلين بالمؤسسة متمثلين في اثنا عشر عاملا يملكون أهداف يسعون لتحقيقها، بينما يوجد خمسة عمال يربطون أهدافهم بأهداف المؤسسة، وثلاثة عمال صرحوا بعدم وجود أهداف شخصية، إذا كان أغلب الفاعلين قد عبروا عن امتلاكهم لأهداف شخصية يسعون لتحقيقها

بناء على مجموعة من العوامل المحفزة لهم والتي يرونها مساعدة لهم على الوصول لما يريدون، ومن بين هذه العوامل الخبرة والانضباط في العمل والكفاءة والعلاقات الجيدة مع باقي العمال بالمؤسسة، وهذا ما أكده أحد العمال بقوله:

" كل عامل لديه خصائص معينة ... أنا لدي خبرة طويلة ... علاقاتي مع العمال جيدة

وأتفهم مشاكلهم " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (04)

ولكن بالنسبة للفاعلين الذين أكدوا أن أهدافهم هي أهداف المؤسسة فقد عبر هؤلاء والذين لاحظنا أنهم من أصحاب الخبرة الطويلة في المؤسسة عن ولأئهم الكبير للمؤسسة وجعل أهدافها أهداف شخصية لكل منهم، والإحساس الحقيقي بمكانة المؤسسة والخدمات التي تقدمها للزبائن، في هذا الإطار يتحدث أحد العمال ذوي الخبرة في هذا المجال فيقول:

" والله حنايا الهم نتاعنا الوحيد العمل في المؤسسة ... المؤسسة تكون في الريادة ...

الباحث يعني العمل على تحقيق أهداف المؤسسة) المبحوث ... اه هذا هو ... أما

الأهداف الشخصية كل والو أني نتحدث عن روعي اه ... المؤسسة دايرها خير من

حوشهم " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (01)

هذا التوجه يؤكد الاختلاف في الرؤية بين العمال فيما يخص الطموحات الشخصية فرغم توفر البعض على المؤهلات اللازمة للتقدم في المؤسسة إلا أن بعضهم كما رأينا لا يهتم بالأمر بقدر ما يهمه أمر المؤسسة بشكل عام.

المصفوفة رقم (10) توضح كيفية تصرف الفاعلين عند حدوث مشكلة في العمل

مواقف المبحوثين نحو مشكلات العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
نقوم بحل الإشكال وفق الإطار القانوني وبصدر رحب	20 (+)

يتضح لنا من خلال المصفوفة أن استجابات الفاعلين في المؤسسة نحو الطريقة التي يتصرفون بها هذد الوقوع بمشكلة في العمل كلها جاءت لتؤكد أن العامل في المؤسسة يقوم بحل الإشكال وفق الإطار القانوني، وبصدر رحب.

هذا الأمر أكده معظم الفاعلين بالمؤسسة ومن بينهم هذا العامل يقول:

" هاندي خدمتي لازم نخدمها راني سالك عليها محتاجش باش نفاوض المسؤول أو ندي

ونجيب معاه .. " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (17)

يؤكد العامل أن حل الإشكالات في العمل واجب على العامل ولا يمكنه التفكير في الدخول في عملية تفاوض مع المسؤول أو المراوغة والتماطل في حل الإشكال، يمكن لنا أن نلاحظ هذا الأمر خاصة عندما ندرك أن بعض الفاعلين في المؤسسة أكدوا سابقا ضيق هامش الحرية لديهم، ولو كان هذا المجال واسعا فأغلب أهداف الفاعلين هي الترقية والزيادة في الأجر، كما نلاحظ كذلك أن الجانب الاجتماعي في بعض الأحيان يتدخل ليفرض منطقته في سير العمل فأحد العمال أكد لنا أنه حتى لو امتلك العامل القدرة على التفاوض مع المشرفين ومسيري المؤسسة لا يستطيع القيام بذلك نظرا للعلاقة الاجتماعية التي تبرز هنا ويوضح ذلك بقوله:

" لا تستطيع أن تدخل في عملية تفاوض ... حتى وان وجدت في قليل المررات يجبك

الشاف يطبس عنك يقلك يحلنا المشكل هذا ولا ديبانينا في الخدمة هاندي متقدش تفلك لا

بحكم الاحترام والقدر لي بيناتكم ... وكما قتلك طاغية الناحية الاجتماعية هنا في الواد "

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

لقد أبرز لنا كلام هذا العامل إحدى الخصوصيات الثقافية التي تؤثر بشكل مباشر في العمل بالمؤسسة وهو التراث الثقافي الذي تربي عليه المجتمع المحلي (السوفي) المحب للعمل والتكافل الاجتماعي، بالإضافة إلى أهمية هذا العامل وهو نسق الروابط الاجتماعية المنتشر في المؤسسة وتأثيره في علاقات العمل،

المصنوفة رقم (11) توضح نوع الرقابة الذي تتبعه المؤسسة مع الفاعلين

مواقف المبحوثين نحو نوع الرقابة في المؤسسة	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
يوجد التوقيع اليومي عند الدخول والخروج حتى عند الخروج لقضاء مصلحة معينة	20 (+)
الرقابة على العمل ليست واضحة كثيرا فهي تعود إلى طبيعة المصلحة التي تعمل فيها والمشرف عليك في العمل	20 (+)

يتبين لنا من خلال المصنوفة أن الفاعلين بالمؤسسة أكدوا على أن الرقابة الموجودة تنقسم إلى قسمين رئيسيين الأول يخص الانضباط في الوقت والثاني يخص الرقابة على العمل.

فيما يخص الرقابة على الحضور للعمل أو التأخر فالمؤسسة تقوم بتكليف عامل يكون في الاستقبال ويعمل على مراقبة الحضور اليومي لكل عامل بالمؤسسة سواء بالدخول أو الخروج، كما يقوم بتسجيل أي تحرك أو خروج للعامل أثناء العمل وهو ما أدى إلى امتعاض بعض الفاعلين بالمؤسسة من هذا الأمر، وهذا ما صرح به أحد الفاعلين :

" التوقيع .. لازم ولو أنني أراه عالية علينا ومفاهمة بين العمال والمشرفين عليهم رغم

أنها غير قانونية.. " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (02)

يتضح لنا من خلال استجابات أغلب الفاعلين بالمؤسسة ومن بينهم هذا العامل أن أسلوب الرقابة المباشر على الحضور والخروج من المؤسسة يشكل هاجسا مقلقا لهم، وهو ما أدى لهذا العامل للدعوة لجعله مفاهمة بينهم وبين المشرفين عليهم في العمل، أما الرقابة على العمل فقد أكد العمال أنها تتم عن طريق المشرف في العمل، وتكون في اغلب الأحيان رقابة دورية كل شهر أو كل أسبوع حسب المشرف ومدى حرصه على مراقبة العمل، لأنه كل ثلاثة أشهر يقوم المشرف بتقييم أعمال كل عامل بالمؤسسة للحصول على تحفيزات مادية، وهذا ما صرح به أحد العمال بالقول:

" **المسؤول المباشر عليك في العمل يراقب عملك لأنه سيقوم بتقييمك كل ثلاث أشهر...** "

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (13)

ويبقى الفارق هنا في طبيعة المسؤول المباشر عن العمل فهناك من يقوم بالمراقبة اليومية من خلال زيارة عمال المصالح التي يشرف عليها، وهناك من يكتفي بالمراقبة الأسبوعية وهناك أيضا من قوم باستدعاء كل عامل للتعرف على تأديته للمهام المكلف بها، لكن يبقى وأن أغلب العمال أرادوا التأكيد على أن الرقابة بالمؤسسة هي رقابة مباشرة وصارمة تأخذ منحنيين الأول يتعلق بالتوقيت والثاني مرتبط بأداء العمل.

**تحليل البعد الثالث نسق السلطة على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:**

تبين النتائج الخاصة بنسق السلطة المنتشر بالمؤسسة الصورة الكلاسيكية الطاغية على هذا المجال، ذلك أن الهدف من السلطة هي توجيه الممارسات داخل المؤسسة لخدمة أهداف التنظيم وتحقيق الرؤية التي يريد الوصول لها، وعلى ضوء الاستجابات التي قدمها الفاعلون بالمؤسسة يتضح جليا لنا أن علاقات السلطة بالمؤسسة تحكمها الشرعية القانونية، فرغم وجود أهداف شخصية للكثير من الفاعلين إلا أنهم يعطون أهداف المؤسسة الأولوية في ذلك، ولكن يبقى السؤال المطروح الآن هل تمثل هذه السلطة التي يلتزم بها الفاعلون بالمؤسسة سلطة المؤسسة، التي تعبر عنها الأهداف الهيكلية لها، أم هي سلطة المسيرين

التي تعبر في الأخير عن الاستراتيجيات الخاصة بهم لتطوير العمل وتحقيق أرباح أفضل، وهذا ما ذهب إليه فيليب بيرنو بقوله " نسق السلطة لا يعمل على تطبيق أهداف المؤسسة لأن هذه الأهداف ليس لها وجود ملموس إلا من خلال التعليمات التي يصدرها المسؤول، لكن هذه التعليمات والقرارات تحكمها في واقع الأمر الأهداف النابعة من الاستراتيجيات الشخصية لهؤلاء القادة " (محمد المهدي بن عيسى، 2010، ص210).

لكن بالعودة للتفاعل الحاصل بين سلطة الفاعلين بالمؤسسة وسلطة المشرفين نلاحظ أنه يوجد نوع من التوافق بينهما، وهذا ما يعني أن المسيرين بالمؤسسة لم يتركوا الفرصة للفاعلين لتوسيع هامش الحرية الذي يلعبون فيه، فقد عبر الكثير منهم عن هذا الواقع بتأكيدهم على غياب القدرة على امتلاك سلطة موازية تساعده على تحقيق ما يريد، يقول أحد العمال: " نحن لا نستطيع التفاوض لاننا نخدم الصالح العام مباشرة وهم لا يتركون لك الثغرة لكي تتفاوض ... أحد العمال القدماء قال ينصحننا ..في سونلغاز متعولش على العباد لي يجي يمشيها حتى المعوق يمشي الخدمة عادي ...حنا عندنا سابقا فوتنا عامين بلا مدير بسبب مرض المدير ومشت عادي .... هذه السياسة جعلت من الشركة ميتة غير متطورة.. " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)

نلاحظ من خلال هذا العرض أن السياسة العامة للمؤسسة تفرض منطقتها وتجعل من ممارسات العمال وسيلة لتحقيق الأهداف المبرمجة لكل سنة، وهذا عكس النظرة الحديثة التي اتخذناها معيارا لقياس مدى حداثة الخصائص العامة للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية، والتي وضعها فيليب بيرنو، وما يفسر الطريقة الكلاسيكية التي تسير بها المؤسسة كذلك هي أسلوب الرقابة المباشرة الذي تتبعه مع العمال والذي يزرع نوعا من الشك بينها وبين الفاعلين بالمؤسسة.

لكن يبقى أن نؤكد أن فئة من الفاعلين خاصة أصحاب الخبرة والذين يملكون علاقات جيدة مع المشرف المباشر عليهم في العمل، يستغلون المكانة التي أصبحت لديهم في

المؤسسة والوزن الاجتماعي لهم بين باقي العمال، لكن هذا النوع من السلطة يستغلونه في العمل من خلال الخروج قبل الوقت أو الخروج لقضاء مصلحة شخصية دون إحقاق أي ضرر بهم، وهذا يمكن أن نصنّفه كنوع من التضامن السائد بين العمال والمشرفين عليهم في العمل، ويجب على المؤسسة مراعاة هذا الأمر كما أكد على ذلك فيليب ديريبارن، فعناصر الثقافة المحلية ليست بالضرورة دائماً ضد السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما لاحظناه من خلال امتلاك العديد من العمال لمجموعة من المميزات التي تؤهلهم لممارسة نوع السلطة على المسيرين بالمؤسسة إلا أن بعضهم أكد أن الطابع الاجتماعي يفرض نفسه وعلاقات الاحترام المتبادل مع المسؤول المباشر في العمل تجعل العامل يقدم مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة، أما فيما يخص نظام الرقابة الذي تتبعه المؤسسة مع الفاعلين فيمكننا أن نؤكد أن الفاعلين لا يمتلكون استقلالية واضحة تسهل عليهم التحرك في المؤسسة وخارجها بنوع من الأريحية، وربما نستثني فقط فئة من الفاعلين هم ذوي الخبرات الطويلة في العمل بالمؤسسة، وهذا يناقض ما توصل له الباحث محمد المهدي بن عيسى في دراسته حول " ثقافة المؤسسة " حيث أكد بأن " ...وهذا ما أعطى للعامل داخل المؤسسة استقلالية في العمل وقدرة على المناورة " (محمد المهدي بن عيسى، 2005، ص 358).

المصفوفة رقم (12) توضح رأي الفاعلين في عملية الاتصال بالمؤسسة

مختصر مواقف المبحوثين نحو عملية الاتصال بالمؤسسة	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
ضعيفة جدا وشبه منعدمة	10(-)
عملية الاتصال متوسطة بها نقائص	8 (+)
الاتصال مرن وجيد	(2) +

يتبين لنا من خلال المصفوفة انقسام واضح بين الفاعلين في المؤسسة حول رأسهم في عملية الاتصال، فقد أكد عشرة عمال أن عملية الاتصال ضعيفة جدا وشبه منعدمة تمكن العامل من الحصول على المعلومات اللازمة في العمل، بينما رأى ثمانية عمال أنها متوسطة وتحتاج إلى بعض التعديلات للقضاء على النقائص الموجودة.

تعتبر عملية الاتصال مهمة جدا في المؤسسة لاعتبارات عديدة، خاصة وأن المؤسسة تمتلك عدة وكالات تجارية تابعة لها وتربط بينهم أعمال مختلفة، كذلك المصالح التقنية التي تختص بالعمل في الميدان، ومن خلال استجابات المبحوثين عبر أغلبهم على عدم رضاهم عن سير عملية الاتصال بالمؤسسة معتبرينها ثقيلة جدا وليست بالفعالية المطلوبة وهذا ما أكده أحد العمال بقوله:

**" ناقصة لأقصى درجة ..تقدر تقول معدومة الاتصال مكانش نيت الاتصال لي يخلي**

**المصالح متعاونة ومتشابكة مع بعضها مكانش... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم(15)**

وهو الأمر الذي أكده الكثير من الفاعلين، وتظهر حقيقة الاتصال في صعوبة الحصول على المعلومة التي تساعد على السير الحسن للعمل، أما الفئة الثانية من الفاعلين فباعتقادهم أن عملية الاتصال تحتاج لتعديلات فهي تعاني من بعض النقائص، ومنهم من أكد أيضا أنها يغلب عليها في الكثير من الأحيان الطابع الاجتماعي وتظهر القيم التي يتميز

بها المجتمع المحلي كاحترام والتقدير وهذا ما صرح به أحد العمال ذوي الخبرة في المؤسسة:

" عملية الاتصال يطغى عليها الاحترام والتقدير هي لا بأس بها لكنها مؤخرا ظهرت عليها

بعض النقائص وضعفت نوعا ما ... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (20)

تؤكد هذه المعطيات الحالة التي يظهر عليها الاتصال داخل المؤسسة ويتضح أن أغلب الفاعلين يواجهون مشاكل مختلفة في الحصول على المعلومة والتواصل مع المصالح الأخرى وإدارة المؤسسة، كما يظهر تأثر هذه العملية بالتراث السوسيوثقافي للمجتمع المحلي.

المصنوفة رقم (13) توضح الاتصال السريع والمباشر بمختلف الفاعلين بالمؤسسة

مواقف المبحوثين نحو الاتصال السريع والمباشر بأي فاعل في المؤسسة	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
نعم أستطيع الاتصال بأي عامل في المؤسسة عن طريق علاقتي الشخصية (طريقة غير رسمية)	(+) (18)
أحيانا فقط هناك من يفرض عليك إتباع التسلسل الهرمي	(-) 2

تبين لنا المعطيات المتوصل إليها حول هذا المؤشر أن غالبية الفاعلين بالمؤسسة يستطيعون الاتصال بأي عامل بشكل سريع ومباشر، لكن في نفس الوقت يؤكدون أن هذا الأمر يتم بطريقة غير رسمية وباستعمال العلاقات الشخصية التي تربط الفاعلين بعضهم ببعض.

عبر الفاعلين بالمؤسسة سابقا عن امتعاضهم من شكل الاتصال داخل المؤسسة ونقله الذي لا يساعد على التواصل الجيد بين مختلف المصالح والأقسام، لذلك نرى أنهم يستغلون علاقاتهم الشخصية في الاتصال بشكل مباشر بأي عامل في المؤسسة، وهذا ما يقوله أحد العمال:

" هاندي ترجع لطبيعة الشخص ... عادي لكنه يعتبر اتصال شخصي ... لأن الاتصال

الرسمي لازم يحترم التسلسل الهرمي..". أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (04)

ويضطر الفاعلين بالمؤسسة للاستعانة بالاتصال الغير رسمي الذي يستخدمون فيه مهاراتهم أو علاقاتهم الشخصية بالعمال وأعضاء النقابة في بعض الأحيان للحصول على معلومات تساعد على سير العمل أو تزييل الغموض على بعض المجالات نظرا للاحتكار الرسمي للمعلومة في المؤسسة وهو الأمر الذي أقر به الكثير من الفاعلين، وهذا أحد العمال يؤكد هذا الأمر بقوله:

" عادي نقدر نتصل بشكل غير رسمي طبعا ... المعلومة محتكرة من قبل المسؤولين "

أنظر جدول المقابلات المقابلة رقم (08)

وهذا ما يؤكد أن الميزة الأساسية لعملية الاتصال بالمؤسسة هي أنها بعيدة عن الفعالية التي تجعل العامل يحصل على المعلومة بشكل يسير دون العودة لطرق أخرى.

المصنوفة رقم (14) تبين كيفية إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطب

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	طرق إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطب
20 (+)	طلب ورقي مع احترام السلم الإداري

بالنسبة للطريقة التي يتم بها إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطب ما في أي جهاز أو آلة تابعة للعمل، فقد أكد الفاعلين بالمؤسسة أن الطريقة الوحيدة لذلك تكون عن طريق الطلب الورقي، الذي يمر عبر التسلسل الهرمي، حيث يتم ملئ الطلب الذي يتوفر على شكل دفتر صغير بالمؤسسة خاص بطلب إصلاح الأعطاب، ويقوم العامل بتقديمه لمشرفه المباشر في العمل، ليقوم بعد ذلك بإيصاله لمصلحة الإمكانيات والوسائل المسؤولة عن إصلاح أجهزة وأدوات العمل، وهذا ما شرحه أحد العمال بالقول:

" يتم هذا الأمر عن طريق طلب ورقي مع احترام السلم الإداري ..عملية ثقيلة وغير فعالة "

" أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (05)

يجمع الفاعلين بالمؤسسة على الاستجابة التي تصدر مصلحة إصلاح الأعطاب لا تتوافق مع سير العمل فهي ثقيلة وغير فعالة، لكن بعض الفاعلين يؤكد أن المشكلة ليست في العمال داخل المصلحة بل هو في الإمكانيات الضعيفة التي يوفرها المسيرين بالمؤسسة لذلك نجده يقدم الأعذار لعمال الصيانة بالمؤسسة بقوله :

" .... استجابتهم ثقيلة نوعا ما نظرا للإمكانيات الضعيفة لديهم " أنظر جدول المقابلات

مقابلة رقم (07)

تحليل البعد الرابع على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

تظهر عملية الاتصال كعملية إدارية مهمة في سير العمل بالمؤسسة، كونها تشكل الرابط بين العمال والإدارة وبين المصالح المختلفة المتواجدة في فضاء المؤسسة، وبناء على النتائج المرتبطة بهذا البعد الذي يتكلم على نسق الاتصال فإن الذي نستنتجه أن شكل عملية الاتصال بالمؤسسة تقليدي وثقيل وبعيد كل البعد عن الشكل الحديث الفعال الذي تقترحه المدرسة الحديثة في التنظيم والمؤسسة، حيث يؤكد على ذلك أحد العمال والذي شخص واقع نسق الاتصال بالمديرية الوطنية للتوزيع بالوادي وتأثيره عليها، كما تحدث عن الأمر بشكل عام وأهمية في حياة المؤسسة بالقول:

" الاتصال ضعيف جدا بالمؤسسة وهاندي المعضلة تعاني منها المؤسسات الجزائرية كامل

" أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (16)

هذا الأمر تم تأكيده بشكل أكبر من طرف الفاعلين بالمؤسسة في تساؤل آخر تم طرحه عليهم يتعلق بمدى فاعلية الاتصال بالمؤسسة، حيث كانت استجابات المبحوثين لشكل كبير تؤكد على أن الفعالية غائبة تماما، وأن العلاقات الغير رسمية المتمثلة في العلاقات الشخصية سواء مع العمال أو مع النقابة، تعتبر الوسيلة الأبرز للوصول لأي عامل

في المؤسسة، وهذا ما يتنافى مع المميزات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية، وهو الأمر الذي أكده فيليب بيرنو عندما تحدث عن النسق الاتصالي بالمؤسسة الحديثة بالقول " النسق الاتصالي الجيد هو الذي يسمح لأعضاء المؤسسة الاتصال ببعضهم البعض بشكل مباشر وسريع " (المهدي بن عيسى، 2010، ص 210)

ورغم أن الفاعلين بالمؤسسة قد أكدوا على أنه باستطاعتهم الاتصال بشكل سريع ومباشر بأي عامل بالمؤسسة، إلا أن ذلك لا يعني أن النسق الاتصالي بالمؤسسة يقوم على هذه الفكرة، بل هنا نرى تدخل للجانب الاجتماعي الثقافي ليؤثر في العملية، وذلك من خلال استغلال العلاقات الجيدة التي تربط العمال بعضهم ببعض والتي تسهل عليهم عملية التواصل سواء بعلم المسؤول أو بدون علمه، وقد تتعدى في الكثير من الأحيان الجوانب الرسمية، ليظهر نسق الروابط الاجتماعية السائد في المؤسسة والذي يساهم بشكل مباشر في توجيه الممارسات داخل العمل وهذا ما عبر عنه أحد العمال من أصحاب الخبرة بقوله:

"...نايا يقدروني حتى نجي نقول في كلمة يتحشموا مني بحكم الخبرة وكل شيء....في

بعض المصالح متقدرش بطريقة قانونية لكن حنا نتصلوا ببعض بطريقة مباشرة بحكم

*الخبرة وتسهيل العمل ... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (01)*

تظهر جليا القيمة التي تؤثر بشكل مباشر في علاقات العمل بالمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تفرض على العمال إتباع السلم الإداري في الاتصال بالمصالح الأخرى، فإن مجتمع المؤسسة يتبنى مسارا مغايرا ليسهل على نفسه عملية التواصل، فهذا العامل مثلا بحكم خبرته وكبره في السن حسب المعطيات الميدانية يتم تقديره واحترامه عند الاتصال لتظهر روح التضامن من جهة، وتظهر كذلك القدرة على التأثير في الآخرين وممارسة نوع من السلطة عن طريق الخبرة، وهذا لا يعني أن المؤسسة لا تنتفع بهذه الممارسات التي تعتبر شبه تقليدية، وهذا ما يجعلنا نؤكد مرة أخرى أن فكرة إلزامية تعارض وتناقض

الخصائص الثقافية المحلية مع ثقافة التسيير العالمية ليست صحيحة قطعاً وهذا ما أكده فيليب ديريبارن في دراسته حول التقاليد وإدارة المؤسسات.

البعد الخامس نسق المساهمات والمكافآت:

المصفوفة رقم (15) تبين المكافآت التي تقدمها المؤسسة مقابل مساهمات العمال

مواقف المبحوثين نحو المكافآت التي تقدمها لهم المؤسسة مقابل مساهماتهم في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
لا توجد مكافآت فردية تشجيعية للعمال.. يوجد فقط تقييم سنوي عند تحقيق الأهداف	(-) 20

يتبين لنا من خلال المصفوفة الخاصة بالمكافآت التي يتحصل عليها العمال من المؤسسة أن كافة الفاعلين قد أكدوا غياب هذا الأمر، واقتصره على منحة سنوية يتم الحصول عليها عند بلوغ المؤسسة لأهدافها السنوية، وتحسب وفق أجر كل عامل في المؤسسة.

في هذا المجال كانت استجابات المبحوثين متوافقة لحد بعيد حول النظر لموضوع المكافآت التي تقدمها المؤسسة وكان لهم رأي واضح في هذا الخصوص، وهو غياب تام للمكافآت الفردية التشجيعية، وهذا أحد العمال يؤكد على نوعية التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمال فيقول:

"مكانش مكافآت فردية ... كايين مكافآت سنوية لجميع العمال لا تفرق بين جهد كل

عامل على حدا ... يوجد التنقيط السنوي بين العامل والمشرف عليه نقطة من 20 وهي

التي تؤهله للحصول على الترقية أو المنحة التشجيعية " أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم(20)

لقد أدى نقص أو الغياب التام للمكافآت التي تقدمها المؤسسة للعمال إلى امتعاض الكثير منهم، وقد عبروا عن عدم رضاهم عن هذا الأمر، فمع غياب التشجيع عن الابتكار والإبداع في العمل كما رأيناه سابقا، نلاحظ أن العمال بالمؤسسة لا يتلقون مكافآت تبرز الفوارق الفردية بين كل عامل وآخر، فحتى التقييم السنوي الذي يستفيد منه كافة العمال يرى اغلب العمال أنه لا يفرق بين من يعمل بجد ومن لا يعمل أصلا، سواء كان ذلك على المستوى الفرعي للمديرية أو حتى على المستوى الوطني والدائرة التي تنتمي لها وهي سونلغاز وسط التي تقع مديرتها بالبلدية، وفي هذا الخصوص صرح لنا أحد العمال بالقول: " لا توجد عدالة كيفاش الواد تخدم أفضل وتيزي وزو تخدم أقل بكثير ومبعد نهزو كيف كيف مكافأة؟؟؟ لذلك لما تتحول الى كل مديرية وحدها راح تكون فيها عدالة " أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (10)

المصفوفة رقم (16) تبين تقييم الفاعلين للمساهمات التي يقدمونها للمؤسسة

مواقف المبحوثين نحو مساهماتهم في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
رغم اختلافها إلا أنها كافية وفي المستوى في ضل الظروف التي نعمل فيها	(+) (15)
مساهمات متوسطة يوجد من يعمل جيدا ويوجد العكس	(-) 5

يتبين لنا من خلال المصفوفة أن أغلب العمال بالمؤسسة وهم خمسة عشر عاملا يرون أن المساهمات التي يقدمونها في العمل للمؤسسة في المستوى المطلوب وهي كافية، أما الفئة الثانية فهي ترى أن العمال يختلفون هناك العامل الجيد وهناك من لا يعمل بجد. هذا النتيجة التي توصلنا لها تؤكد أن العمال راضين عن المستوى الذي يقدمونه في العمل، خاصة وأن الكثير منهم قد أكد أن الظروف التي يعملون بها تزيد من صعوبة الأمر،

هذا بالإضافة إلى غياب التحفيز الكافي للعامل للمثابرة أكثر، خاصة لما نضيف لها عامل العدالة الغائبة في توزيع المكافآت فكيف سنقنع العامل بالعبء المستمر والتميز في العمل، هذا ما دعى لأحد العمال للقول:

" أغلب العمال يملكون ضمير مهني ومساهماتهم جيدة في ظل الظروف التي نعمل فيها ... قادرين نكونوا أحسن لو تتوفر تحفيزات وإمكانيات أفضل " أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم (15)

هذا الأمر يوضح أيضا أن العمال يختلف عطائهم من عامل لآخر، لكن في النهاية تبقى مساهمات كبيرة ولعل النتائج التي تحققتها مديرية التوزيع بالوادي خير دليل على ذلك وهذا ما أكده أحد العمال:

" والله مساهمات كبيرة خاصة مديرية الواد النتائج تتحدث الأولى على مستوى الوطن

مش ساهلة... " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (16)

المصنوفة رقم (17) تبين العوائق التي تواجه الفاعلين في تقديم المساهمات المختلفة في

#### العمل

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	طبيعة العوائق التي تواجه الفاعلين في تقديم المساهمات بالعمل
(+) (14)	ضعف الإمكانيات والوسائل وعدم موائمتها لطبيعة المنطقة
(-) 6	عوائق بشرية وإدارية

يتضح لنا من خلال المصنوفة تعدد العوائق التي تواجه العمال في إطار تقديم مساهماتهم المختلفة في العمل بالمؤسسة، حيث أكد أربعة عشر عاملا أن أكبر العوائق التي تعاني منها المؤسسة هي النقص الفادح في الإمكانيات ووسائل العمل، بينما ترى فئة أخرى

من العمال وهم ستة أن العوائق البشرية والإدارية أيضا تشكل هاجسا كبيرا في العمل بالمؤسسة.

فيما يتعلق بالعوائق التي أجمع عليها أغلب الفاعلين بالمؤسسة، فقد لاحظنا أن الهاجس الأكبر في المؤسسة والذي تعاني منه بشكل كبير هو ضعف كبير جدا من ناحية الإمكانيات وخاصة السيارات، وهو ما وضحه هذا العامل بقوله:

**" نقص الإمكانيات خاصة السيارات .. ساعات بعض الأدوات تاع الخدمة تروح تجيبها من الحوش .. عدم ملائمة الوسائل لخصوصية المنطقة الطبيعية والبشرية .."** أنظر جدول

المقابلات مقابلة رقم (02)

ويقصد العاملين بعدم ملائمة الوسائل خاصة فيما يتعلق بالسيارات، حيث تعتبر طبيعة المنطقة الصحراوية القاسية التي غالبا ما يحتم العمل الدخول إلى الرمال والسيارات التي يزودون بها المؤسسة تكون غير مواتية للدخول لهذا النوع من الأماكن الوعرة، وقد لاحظنا في مجمع المؤسسة الخاص التابع للمديرية وجود العديد من السيارات التي يظهر عليها أنها متوقفة منذ مدة، أما بخصوص العوائق البشرية فقد أكد العمال أنها تؤثر بشكل مباشر على العمل وخاصة تلك المتعلقة بالمشرفين، وهذا ما طرحه علينا أحد العمال بقوله:

**"معاملة المسؤول مهمة جدا قادر يخليك تحب العمل وقادر يخليك تكره العمل .."** أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (09)

كما أكد العديد من العمال كذلك وفي إطار العوائق البشرية أن نقص اليد العاملة يجعل من العمال في بعض المصالح يعانون من الضغط جراء حجم العمل الملقى على عاتقهم، كما نوه أحد العمال بمشكلة عدم معرفة المهام المكلف بها بدقة معتبراها هاجس كبير قد يتسبب في مشكلات كبيرة للعامل.

تحليل البعد الخامس نسق المساهمات والمكافآت على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

نستطيع القول أن البعد الخامس والأخير من الخصائص الحديثة التي تميز المؤسسة الاقتصادية الحديثة هو عبارة عن الحقوق والواجبات في علاقتهم بالمؤسسة، فهذا النسق يحدد واجبات الفاعلين التي يجب الالتزام بها نحو المؤسسة، كما يحدد الحقوق التي يستفيدون منها مقابل المساهمات التي يقدمونها للمؤسسة، لذلك يمثل هذا النسق الميزان الذي يضبط العلاقة التبادلية بين الفاعلين والمؤسسة، وقد لاحظنا أن هذا النسق بالمديرية التوزيع به اختلالات عديدة، فمن ناحية المكافآت التي يتحصل عليها الفاعلين بالمؤسسة، أكد أغلبهم أن المكافآت التشجيعية الفردية منعدمة تماما، أما المكافأة الجماعية التي يتحصل عليها كافة العمال سواء في المديرية أو المديریات الأخرى التابعة للمقاطعة فهي مكافأة غير عادلة تماما وتظهر فيها الجهوية والعلاقات الشخصية بصورة واضحة وهذا بناء على ما طرحه الفاعلين حول هذا الموضوع وهذا أحدهم يقول:

" لا توجد عدالة في توزيع المكافآت بين العمال ... الناس تميل لأصحابه .." أنظر جدول

المقابلات مقابلة رقم (18)

يظهر لنا تأثير العلاقات الشخصية في تحديد المكافآت في العمل بشكل واضح، وقد أكد لنا الكثير من الفاعلين أن هذه العلاقات تتحكم أيضا في الحصول على الترقيات، وهو العامل الذي لاحظنا تأثيره على نفسية العمال وشعورهم بالإحباط جراء هذا الظلم في توزيع المكافآت بين الفاعلين بالمؤسسة، ولكن ما طرحناه يتحدث عن غياب العدالة في المديرية الفرعية للتوزيع فقط، سنتحدث الآن عن غياب العدالة في قضية المكافأة الجماعية التي تتحصل عليها جميع المديریات الأخرى التابعة لسونلغاز وسط البليدة، في هذا الإطار عبر الفاعلين بالمديرية عن سخطهم وتذمرهم وشعورهم بالظلم جراء المساواة بينهم وبين بعض

المديريات التابعة لهم، وهم يعلمون جيدا أن العمل الذي قاموا به لم تقم به المديريات الأخرى، وهذه إحدى استجابات أحد الفاعلين بالمؤسسة حول هذا الموضوع :

**" لا توجد عدالة كيفاش الواد تخدم أفضل وتيزي وزو تخدم أقل بكثير ومبعد نهزو كيف**

**كيف مكافأة؟؟ " أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (13)**

تظهر لنا في هذا الصدد نقطة جوهرية تحدث عليها الكثير من الباحثين المهتمين بالمؤسسة الاقتصادية ومشاكلها أسباب فشلها في التطور، الجهوية وتدخل بعض الجهات السياسية التي تعمل لصالح فئات معينة فقط، هذا الأمر الذي جعل أغلب الفاعلين يقدمون لنا اقتراحا واضحا في هذا المجال وهو أن كل مديرية ولأئية تصبح مستقلة حتى تعمل ويستفيد الفاعلين المنتمين لها فقط من المكافآت التي يتحصلون عليها من مساهماتهم في العمل، وهذا ما توصلت له الباحثة سماش نادية في دراستها حول " سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية " "حيث أكدت أن " انعدام المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال وبالتالي انعدام العدالة الاجتماعية داخل المؤسسة " (سماش نادية، 2014، ص365)

ومن المهم أن نلاحظ أن الفاعلين بالمؤسسة يعانون من أمر مهم جدا في إطار العمل، فرغم غياب المكافآت التشجيعية ولا عدالة المكافآت السنوية، إلا أن الفاعلين بالمؤسسة يعانون من ضعف فادح من الإمكانيات والهياكل، وهو الأمر الذي جعلنا نتساءل كيف بمديرية تحقق تقريبا كل سنة المرتبة الأولى وطنيا في تحقيق الأهداف والأرباح السنوية أن تعجز عن توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة للفاعلين بالمؤسسة من أجل سير أفضل للعمل، وهذا ما يتنافى مع المنظور الحديث الذي جعلنا منه مقياسا لدرجة التطور والحدثة التي وصلت لها المؤسسة الاقتصادية الذي وضعه فيليب بيرنو، فنسق المساهمات والمكافآت " هو الذي يحدد واجبات كل الأطراف المعنية بعلاقة التبادل ويحدد بصورة رسمية مساهمة كل طرف" (المهدي بن عيسى، 2010، ص211)

إذا مديرية التوزيع بالوادي وسط تعاني في ظل هذه الظروف التي يعمل فيها الفاعلين سواء ضعف الحوافز والمكافآت التشجيعية، أو النقص الفادح في الإمكانيات والوسائل اللازمة للعمل.

### 1- عرض وتفسير بيانات التساؤل الثاني حول الثقافة العمالية:

البعد الأول ثقافة الالتزام بأنظمة العمل:

المصنوفة رقم (18) تبين مدى حرص الفاعلين على احترام الوقت المحدد للعمل

مواقف المبحوثين نحو احترام الوقت المحدد للعمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
بكل تأكيد أحرص على احترام الوقت المحدد للعمل	18 (+)
في بعض الأحيان لا أحرص على ذلك بسبب بعض العوائق	2 (-)

يتبين لنا من خلال المصنوفة أن غالبية الفاعلين بالمؤسسة يرون أن احترام الوقت المحدد للعمل هو أمر ضروري وواجب، بينما عبر احد العمال أنه لا يحرص دائما جراء التعب الذي ينال منه بحكم انه يقع عليه ضغط كبير جدا في المصلحة التي يعمل بها. احترام الوقت المحدد للعمل وجدناه عبارة عن سمة ثقافية تميز الفاعلين بالمؤسسة محل الدراسة وهي مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي، حيث لاحظنا الحرص الكبير من طرف كافة الفاعلين بالمؤسسة على احترام الوقت المحدد للعمل سواء [الحضور في الوقت أو الخروج، وهو ما أكده أحد العمال بالقول:

" هذه ثقافة متوارثة عندنا وهي احترام الوقت المحدد للعمل " المصدر: جدول المقابلات

مقابلة رقم (04)

وفي نفس المجال ونحن نتحدث عن احترام الوقت المحدد للعمل ظهر لنا متغير آخر يثبت هذه النتيجة التي توصلنا لها والتي نتحدث عن احترام الوقت المحدد للعمل، فلا يمكننا حصر احترام الوقت في الحضور في الزمن المطلوب والمغادرة كذلك فقط، بل الأمر يتجاوز ذلك حيث أكد لنا الكثير من الفاعلين بالمؤسسة أنهم في كثير من الحالات يعملون خارج أوقات الدوام دون أن يتلقوا أجرا على ذلك، وهذا ما أكده هذا العامل بالقول:

".. نعمل حتى خارج الدوام .. حتى تكون في عطلة تتصل بك المؤسسة لأمر مستعجل

يجب أن تلبى النداء ... أي حاجة في سبيل المؤسسة وتعاونها رانا متأخروش عليها

بحول الله .. " المصدر: جدول المقابلات مقابلة رقم(17)

وهذه الاستجابات تثبت ما وصلت له نتائج المصفوفة الخاصة باحترام الوقت المحدد للعمل.

المصفوفة رقم (19) تبين تفهم المؤسسة لانشغالات الاجتماعية للفاعلين

مواقف المبحوثين نحو تفهم المؤسسة لانشغالاتهم الاجتماعية	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
تراعي المؤسسة ذلك عن طريق وثيقة رسمية مع الخصم من الأجر الشهري	(-) (8)
حسب علاقتك بالمشرف عليك في العمل	(+) 12

نستنتج من المصفوفة أن تفهم المؤسسة لانشغالات الفاعلين أثناء الدوام له طريقتين متكاملتين حسب ما ذهب إليه الفاعلين من خلال استجاباتهم حول المؤشر، فقد أكد اثني عشر عاملا أن الأمر يتوقف على نوعية العلاقة بينك وبين المشرف عليك في العمل، أما الفئة الثانية وهم ثمانية عمال فقد ذكروا الجانب الرسمي الذي تتعامل به المؤسسة وهو الخروج عن طريق وثيقة رسمية يتم بعدها احتساب الساعات التي خرج فيها العامل من المؤسسة وخصمها من أجره الشهري.

هذا الجانب لاحظنا من خلال تواجدها المباشر في المؤسسة وبين العمال أنه متوقف بصورة كبيرة على العلاقة المبنية بين العامل والمشرف المباشر عليه، مع تأثير جانب الخبرة والسن على ذلك، ومن خلال استجابات العديد من الفاعلين بالمؤسسة اتضح لنا تدمرهم من هذا الأمر خاصة مع الضغوط التي يعاني منها الكثير من العمال في المصالح الحساسة، وهذا ما عبر عليه أحد العمال :

" هي أنت وعلاقاتك كأنه راضي عليك ( يقصد المشرف عليه في العمل) يخليك كأنه مش راضي عليك يديرلك الخصم .. درست الماستر وأنا في العمل كل شهر ينحولي 700 ولا 800 من الشهرية .. وعندي زميل في المصلحة ميحيش أصلا قاعد في حوشهم

وميتحاله حتشي " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (05)

يؤكد هذا العامل الدور المهم الذي يلعبه نسق الروابط الاجتماعية السائد في المؤسسة، فخروج العمال لقضاء حاجات مختلفة متوقف على أمرين، إما العلاقة الجيدة مع المشرف سواء كان العامل جيدا أم لا، والعامل الثاني كما ذكرنا سابقا هو بروز قيمة التقدير والاحترام للعمال أصحاب الخبرة الكبيرة والذين يمثلون كبار السن في المؤسسة.

المصفوفة رقم (20) تبين المرونة في التعامل مع الوقت بالمؤسسة

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو المرونة في التعامل مع الوقت
(+) (12)	لا توجد مرونة لعمال الإدارة .. وهي متوقفة على المشرف عليك في العمل ..
(-) 8	نعم توجد مرونة في التعامل مع الوقت

يتضح لنا من خلال المصفوفة المتعلقة بالمرونة في التعامل مع الوقت بالمؤسسة أنه توجد فئتين، الأولى أكدت أن هذه المرونة غائبة وتتوقف على تفهم المشرف عليك في العمل

وطبيعة العلاقة التي تربطكم وهم اثنتا عشر عاملا، أما الفئة الثانية فقد أكدت على وجود نوع من المرونة في التعامل مع الوقت وهم ثمانية عمال.

يتوقف مفهوم المرونة عند الفاعلين بالمؤسسة على تفهم إدارة المؤسسة لبعض الممارسات التي يضطر العامل للقيام بها كالتأخر عن الدوام بسبب العودة من سفر من مهمة كلفته بها المؤسسة، وقد ربط الفاعلين هذا التفهم بالمشرفين عليهم في العمل، وهذا ما يؤكد أحدهم وهو رئيس قسم في المؤسسة بالقول:

" لا توجد مرونة من طرف المؤسسة... والمرونة تكون مع الأشخاص ... يعني مفاهمة بين العمال .. وبين العمال والمشرفين عليهم ... فمثلا أنا العامل الذي كان مسافر اليوم ووصل متأخر أو كان لديه عمل كبير أتعبه نقله غدوا متجيش لأنه حتى كون يجي ما يقدرش يخدم وممكن يتسبب في كارثة... هذا الأمر معندوش إطار قانوني " المصدر

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (03)

لقد أكد هذا المسؤول أن جانب الإطار القانوني الذي يراعي الأوضاع المختلفة التي يمر بها العامل بالمؤسسة غائب تماما، وهو ما فتح المجال للمجال الغير الرسمي للتحكم في الأمر عن طريق العلاقة بين المشرفين ورؤسائهم في العمل، بالمقابل نجد أن الفئة الأخرى من الفاعلين أكدوا غياب هذا الأمر خاصة وأن المؤسسة حتى في هيكلها لا توفر الجو الملائم للعمل، فحتى النادي لا تتوفر عليه المؤسسة وهو ما جعل بعض الفاعلين يتذمرون من الأمر، حيث صرح لنا أحدهم:

" لا توجد مرونة من المفروض مؤسسة مثل هذه تكون فيها فوايي ... المؤسسات الكل في الشمال عندهم الفوايي إلا حنا ... لذلك يضطروا بعض العمال إلى الخروج مثلا لشرب قهوة أو كاس من الشاي " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (10)

لنخرج بنتيجة مفادها أن المؤسسة لا تراعي عامل المرونة في التعامل مع الوقت، لكن في المقابل الرؤساء والمشرفين يتداركون ذلك عن طريق المفاهمة مع العمال.

المصفوفة رقم (21) تبين طاعة المسؤول المباشر للعمل من طرف الفاعلين

مواقف المبحوثين نحو طاعة المسؤول المباشر في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
أستجيب لأوامر المسؤول لأن هذا واجب قانوني	20 (+)

يتضح لنا من البيانات التي تظهر في المصفوفة أن الفاعلين بالمؤسسة يؤكدون بشكل كامل على الاستجابة لأوامر المسؤول المباشر في العمل بحكم الواجب القانوني. فمن خلال ملاحظتنا الميدانية المباشرة لواقع العمل بالمؤسسة رأينا بعض الأوامر والتعليمات الشفهية من أحد الرؤساء لأحد عماله في المصلحة الذي تقبلها دون أدنى مشكلة، وهو الأمر الذي يتميز به كافة العمال بالمؤسسة ويدفعهم لذلك بشكل أساسي أن طاعة المسؤول في إطار العمل هي من الأعمال الواجب المثول لها وهو ما وضحه أحد العمال بالقول:

**" أكيد أستجيب .. طبيعة العمال تفرض ذلك .. هاندي خدمتك وقانونيا لازم طاعة**

**المسؤول .. " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (11)**

بالإضافة إلى الحجة القانونية التي يبني عليها الفاعلين موقفهم من الاستجابة لأوامر المسؤول المباشر في العمل، تظهر عند بعضهم الآخر متغيرات أخرى قد تعبر عن الأوضاع السائدة في علاقتهم بمشرفيهم، فمن خلال حديثنا مع أحد العمال بالمصالح أقر لنا بمعاناتهم مع المسؤول المباشر عليهم في العمل، وهو ما اتضح أكثر عندما استفسرناهم حول الاستجابة لأوامر المسؤول في العمل، فكان رده عن الأمر بالقول:

**" نعم أستجيب ... حتى يعطيك عمل مش من مهامك وشاق جدا توافق لأنك إذا رفضت**

**قادر يدريك في السبيلة ويضرك ... " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (20)**

لكن هذا لا يحصل كثيرا فقد أجمع الفاعلين المستجوبين في المؤسسة أن الاستجابة للمسؤول في العمل هي واجب على العامل يفرضها القانون، خاصة وأن المسؤول لا يأمر بشيء خارج عن العمل الذي تمارسه.

**تحليل البعد الأول ثقافة الالتزام بأنظمة العمل على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:**  
يعتبر الحديث عن الوقت والالتزام بأنظمة العمل المختلفة من الضرورات التي تطرح للنقاش لتحليل واقع الممارسة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولطالما حضي هذا البعد باهتمام العديد من الباحثين، ومن خلال النتائج التي توصلنا لها لاحظنا وجود عنصرين أساسيين يميزان الممارسة العمالية للفاعلين داخل المؤسسة، العنصر الأول هو التضحيات التي يقدمها العمال للمؤسسة وتتمثل في العمل خارج الدوام، فقد أكد لنا الكثير من العمال هذا الأمر والذي بدوره جعلنا نتساءل هل تكافئ المؤسسة العمال عندما يعملون خارج أوقات الدوام؟ الغريب أن المؤسسة لا تخصص أجرا للعمال الإداريين الذين يعملون في بعض الأحيان بعد أوقات الدوام وفي أيام العطل، وهو ما أكده أحد العمال بقوله:

" حنا الإطارات معدناش الساعات الإضافية تسلك عليها .. نحن من المفروض قانونيا لا نعمل ساعات إضافية بعد الدوام .. نتاع الميدان صح عندهم أما حنا لا " المصدر: أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (17)

أما العنصر المميز الثاني الذي نلاحظه في ممارسة العمال فيما يخص التوقيت أنهم ملتزمون بشكل كبير جدا، رغم بعض الصعوبات التي قد يتلقاها البعض منهم كالسكن بعيدا عن المؤسسة أو التعب والإرهاق الشديد، هنا تظهر الميزة الثانية والتي يتحلى بها المشرفين في العمل وهي مراعاة الحالة البدنية والذهنية للعاملين، خاصة وأن المنظومة القانونية للمؤسسة لا تراعي هذا الأمر رغم كثرة حدوثه، لكن النواحي غير الرسمية تظهر وتخلق نوعا من العقلانية المكونة من خصوصيات ثقافية من المجتمع المحلي وتهم من بعض الرؤساء في العمل، وهذا ما أكدته المقاربة السوسيوتنظيمية التي قدمها "فيليب ديربارن"

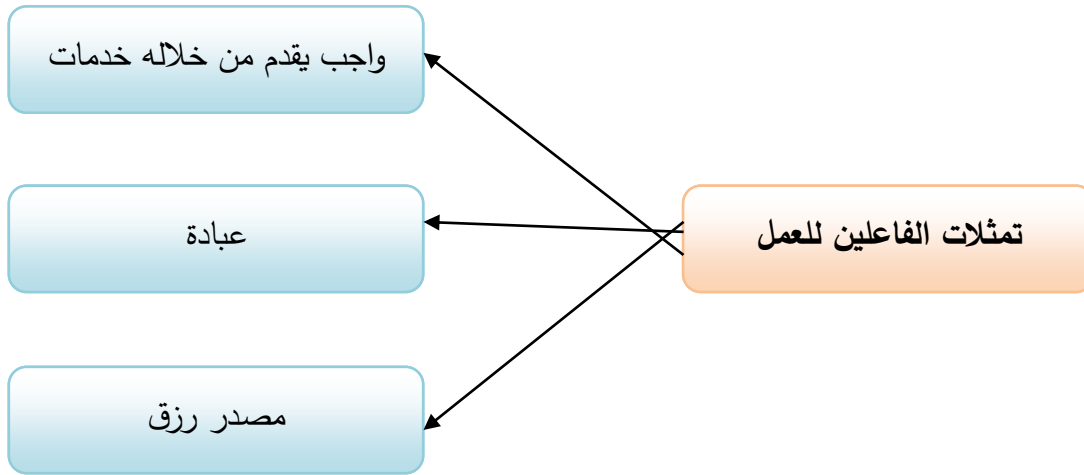
عندما تحدث عن ضرورة تدعيم الثقافات التقليدية كونها في كثير من الأحيان متماشية مع الكينونة العالمية للتسيير، ولا يمكن أن تكون دائما في تناقض وصراع من اجل البقاء، كما تظهر لنا أهمية العلاقات الغير رسمية في تعامل إدارة المؤسسة مع التوقيت الخاص بالعمل، فالعامل الذي يملك علاقة جيدة مع المشرف المباشر عليه يمكن له أن يخرج لقضاء حاجات شخصية وقت ما يشاء، فالمهم حسب الكثير من الفاعلين في المؤسسة أن العمل يستمر وهي العبارة التي تكررت معنا كثيرا، حيث ينهي الكثير من العمال استجاباتهم معنا بكلمة "المهم الخدمة تمشي"

وهو ما يعبر عن نوع من اللامبالاة من طرف إدارة المؤسسة لتشجيع العمال على العطاء أكثر، فرغم أن بعض العمال يلبون نداء المؤسسة للعمل بعد الدوام وفي أيام العطل إلا أن المؤسسة لا تراعي مثل هذه التضحيات، لكن العلاقة تظهر هنا بين الرؤساء والفاعلين بالمؤسسة على أنها لا تحكمها فقط المصلحة العقلانية، بل كما يؤكد "فيليب بيرنو" " يمكن إضافة عامل آخر يحقق لهذه العلاقة استمراريتها وهو عامل الثقة " (محمد المهدي بن عيسى، 2010، ص236)

هذا العامل الذي ذكره بيرنو لا يعني به الثقة بالمعنى البسيكولوجي فقط، بل المعنى الحقيقي الذي يريد إيصاله أن المشرف في العمل والعامل لهما نفس التصور على أن الأمر يدخل ضمن العلاقة التبادلية النفعية بينهما ولا يمكن لأحدهما أن يخرج عن هذا الإطار. ومن خلال هذه النتائج الخاصة ببعدهم ثقافة الالتزام بأنظمة العمل التي شملت مؤشر الوقت والانضباط في العمال وطاعة المسؤول، أدركنا أن الفاعلين بالمؤسسة محل الدراسة وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ملتزمون بشكل كبير بأنظمة الوقت والانضباط داخل المؤسسة، وهو ما يدل على امتلاكهم ثقافة عصرية في هذا المجال متشعبة بقيم الثقافة المحلية، وهذه النتيجة التي توصلنا لها تعارض ما توصل له الباحث " رتيمي الفضيل " حيث أكد في دراسته حول " التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة

الصناعية " بأن " الواقع الاجتماعي في تعامله مع الوقت هو تعامل تحايل وإهدار وعدم احترام حيث يعمل النمط السلوكي على محاربة الوقت وعدم أخذه بالشكل الجدي" (الفضيل رتيمي، 2005، ص563)

الشكل رقم (01) يوضح تمثلات الفاعلين للعمل



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات الميدانية ونموذج عرض المعطيات الكيفية يوضح الشكل الذي يلخص تمثلات الفاعلين بالمؤسسة نحو العمل التباين في آراء المبحوثين نحو ثلاث توجهات أساسية، الأول وهو النظرة التي غلبت نوعاً ما على آراء الفاعلين بالمؤسسة وهو أن العمل واجب على الإنسان، يقوم من خلاله بنفع نفسه وتقديم خدمات مختلفة للمجتمع الذي يعيش فيه، وهذا ما عبر عنه أحد العمال بالقول:

" هو حياة ... بغض النظر عن المقابل المادي هو تواصل وتعارف وتقديم خدمات ... تحس بأنك تقدم شيء للمجتمع الذي تعيش فيه..". المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم(15)

ليعبر هذا العامل على نظرة حديثة تمثل توجهها للكثير من العمال بالمؤسسة، وفي المقابل نجد فئة أخرى من العمال ترى الموضوع بوجهة نظر دينية تقليدية من خلال ربطه

بالعبادة فقط، بينما رأت الفئة الثالثة أنه عبارة عن مصدر للرزق وهو وسيلة لتلبية مختلف الحاجيات الإنسانية، ومثال ذلك ما قاله أحد العمال من هذه الفئة:

" هو أمر مقدس تعمل لأجل كسب أجر تصرف بيه على أهلك.. " المصدر: أنظر جدول

المقابلات مقابلة رقم (05)

وقد ظهر جليا لنا المكانة الكبيرة التي يخصصها الفاعلين للعمل وذلك عن طريق السعي للمحافظة على شروطه ومتطلباته المختلفة، حيث أكد كافة العاملين بالمؤسسة أنهم يسعون لاحترام شروط ومتطلبات العمل للحفاظ عليه.

**تحليل البعد الثاني مكانة العمل على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:**

الحديث عن العمل وتمثلاته في المؤسسة الجزائرية ليس بالجديد، فقد تناول هذا الموضوع العديد من الباحثين سابقا، ومن خلال ما توصلنا له من نتائج تبين لنا أن الفاعلين بالمؤسسة يقدسون العمل ويعتبرونه واجبا على كل فرد في الحياة، إضافة إلى أنه من خلال هذا العمل يساهم الفرد في تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الذي يعيش فيه، وهو ما يعبر عن رؤيتهم للعمل على أنه وسيلة للمساهمة في بناء الوطن وإفادة الناس، وهذا ما طرحه أحد العمال بقوله:

" العمل أعتبره وسيلة وليس غاية... هو متعة وراحة بالنسبة لي أنا أفكر عندما أتقاعد

ماذا سأفعل.. " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (09)

يؤكد لنا قول هذا العامل أن النظرة للعمل تختلف من مجتمع لآخر، حيث يساهم الموروث الثقافي المحلي في التأثير على ممارسات العامل في المؤسسة الاقتصادية ومدى رؤيته للأشياء، لنلاحظ مرة أخرى أن التقاليد الثقافية التقليدية لا تتنافى مع سيرورة العمل بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، وهو الأمر الذي يؤكد فيليب ديريبارن وقام بملاحظته من خلال دراساته الميدانية، كدراسته لمنطق الشرف في المؤسسات الفرنسية، فليس من الضروري أن تكون التقاليد الثقافية المحلية منافية لسيرورة العمل الحديثة، وهو ما أكده

ديريبارن بقوله " وحيث ما توجهنا تبدو المقاومات اتجاه شكل من أشكال التحديث والتي تتجاهل التصورات المحلية... هناك في كل مكان أشكال للتسيير متجددة تستفيد من موارد الثقافات المعنية ومتلائمة تماما مع مستوى عال من الفعالية " (فيليب ديريبارن، 2015، ص3)

وعند الاطلاع على ما وصلت له الدراسات السابقة في هذا الموضوع نجد أن نتائج الدراسة قد أكدت أن العمل واجب إنساني يستطيع من خلاله الفرد تقديم خدمات لمجتمع، وهو الأمر المناقض لما توصلت له دراسة الباحث " سماش نادية " من خلال ما توصلت له بقولها " العمال يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي " (سماش نادية، 2014، ص 364). بينما تتفق الدراسة مع ما توصلنا إليه من أن العمل وسيلة لتحقيق الهدف وليس غاية في حد ذاته.

وتبرز هذه النتائج خصوصية القيم التي يتمتع بها العامل في الجنوب الجزائري، فيتربى على حب العمل منذ صغره بل ويبدأ العمل وهو في سن صغيرة، وهو ما يجعله مدرا لقيمه، حتى يعمل على المحافظة عليه من خلال احترام شروطه ومتطلباته الرئيسية، كما يمكننا أن نستنتج أن هذا التصور العمالي للعمل يتنافى مع ذلك الذي وصل إليه الباحث " المهدي بن عيسى " في دراسته " ثقافة المؤسسة " حيث توصلنا إلى أن من أبرز المؤثرات على ممارسات الفاعلين داخل المؤسسة هي النظرة التي يرون بها العمل على أنه واجب وضرورة إنسانية وحضارية يتم عبرها خدمة المجتمع والتمتع بالحياة، لكن الباحث المذكور وصل إلى غير ذلك وهو أن " غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها " (بن عيسى، 2005، ص 358).

البعد الثاني المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها:

المصفوفة رقم (22) توضح اهتمام الفاعلين بالحصول على المعلومات التي تفيد السير

الحسن للعمل بالمؤسسة

مواقف المبحوثين نحو الاهتمام بالمعلومات ذات الفائدة على العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
بكل تأكيد أسعى للحصول على أي معلومة تساعدني في عملي	(+) (20)

يتضح لنا من المصفوفة أن غالبية الفاعلين بالمؤسسة قد أكدوا على حرصهم وسعيهم من أجل الحصول على المعلومات التي تفيد المؤسسة وتساعد على السير الحسن للعمل.

من خلال استجابات المبحوثين توصلنا إلى أن العمال بالمؤسسة يبحثون عن كل ما يساعدهم على تطوير إمكانياتهم في العمل، إحساساً منهم بالمسؤولية نحو عملهم بالمؤسسة، وقد اختلفت المبررات التي قدمها العمال لكنها تصب في اتجاه واحد، وهو حرص العمال على التطور والحفاظ على العمل، في هذا الإطار يقول أحد العمال:

".. **بالتأكيد أحرص على ذلك لكي لا أقع في الخطأ** " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (03)

وقد لاحظنا كذلك أن بعض العمال قد طرحوا مشكلة تواجههم في هذا الخصوص، فأتساءل سعي العامل للحصول على ما يفيد في العمل يجد في بعض الأحيان عراقيل مختلفة تصعب عليه الأمر، فقد أكد لنا أحد العمال ذلك بقوله:

"... **لكن المشكلة دائماً القرار يجينا من الإدارة العليا في البلدية وهذا ما يعطل الكثير في**

**العمل وصول المعلومة** " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

وهو بهذا يتحدث على مركزية القرار كمعوق يحول دون الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وقد لاحظنا التذمر العمالي الكبير من هذا الإشكال فكل شيء

متعلق بالإدارة المركزية للمؤسسة المتواجدة في البليدة، فالبعد الجغرافي مع الوسائل التقليدية التي تتبعها المؤسسة في الاتصال بالمركز تؤخر الكثير من الأمور وتحد من فعالية العمل.

المصفوفة رقم (23) توضح بذل الفاعلين للجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة

مواقف الفاعلين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ببذل ما يستطيعون من جهد	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
بكل تأكيد هذا واجب علينا جميعا...	(+) (20)

يتضح لنا من خلال المصفوفة التوجه العام للفاعلين في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فقد أكدت النتائج أن غالبية العمال يسعون لبذل كل ما يستطيعون لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذه النتيجة تؤكد إحساس العاملين بالمسؤولية اتجاه عملهم بالمؤسسة وضرورة العمل بكل جد من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا ما يؤكد أحد العمال بالقول:

" بالنسبة لي هذا واجب .. هي كل إنسان كي يرسم هدف يكافح بشئ يوصل ليه ونحن في

المؤسسة كذلك همنا تحقيق الأهداف ولا نبخل بشيء على المؤسسة " المصدر: أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (14)

هذه الاستجابات التي جاءت من العمال حول مؤشر بذل كل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة دعمتها إحساس الفاعلين بالمؤسسة بروح المسؤولية اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة بحد ذاتها، حيث عبروا لنا من خلال استجوابهم عن مدى إحساسهم بالمسؤولية وهو سؤال داعم لهذا البعد بشكل عام، عبروا على ذلك وأكدوا أن هذا الأمر ضروري أن يتحلى به العامل داخل المؤسسة، ورغم ذلك إلا أن بعض العمال أكدوا على أن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة غاية العامل لكنه في بعض الأحيان يواجه بعض العراقيل التي تحد من عزمته فهذا أحد الكفاءات في المؤسسة يتحدث عن هذا الأشكال :

" نعم ... بكن هنا تتدخل كيما قتلك عرمة حوايج أنت راك تحب كذا وكذا بصر قادر تجيك معوقات في الوسط متقدرش نثال نايا بش نحقق الهدف لي راهو عندي لازمني ندي كامل وقتي تجيك خدم مش خدمك لازم تخدمها فوضى في التسيير تطلب حاجة مكانش هاندي تأثر عليك وتأثر على العامل وحتى على الأهداف المسطرة " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم(18)

فرغبة العامل في السعي بكل مجهوداته نحو المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة قد تصدم في بعض الأحيان بمجموعة من العوائق التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بتكليفه بأعمال ليست تابعة له.

المصفوفة رقم (24) توضح تعاون الفاعلين مع فرق العمل الأخرى في المؤسسة

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو التعاون مع باقي فرق العمل بالمؤسسة
(+) (20)	نتعاون مع كل العمال لكي تستمر سيرورة العمل

يتبين لنا من خلال المصفوفة أن الفاعلين بالمؤسسة يجمعون على مبدأ العمل التعاوني فيما بينهم، وقد أكدت لنا استجابات الكثير منهم على استعدادهم الدائم لهذا الأمر يعبر عن هذا الأمر أحد الفاعلين بالمؤسسة بقوله:

" نعم أتعاون مع أي عامل دون استثناء ... هذا لازم نتعاونوا كامل باه يمشي العمل ..."

المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (12)

هذه الروح الجماعية التي ظهرت لدى عمال المديرية أكدت كذلك مشاهداتنا الميدانية المباشرة، حيث لاحظنا في العديد من المرات استعانة بعض العمال بزملائهم من المصالح الأخرى لشرح أمر في العمل أو للمساعدة في تطبيق عمل معين، وقد أكد على ذلك أحد الرؤساء في العمل والذي شرح لنا العمل التعاوني الموجود بين العمال:

" كايين تعامل هراركي وكايين تعامل تعاوني عندما يستجدون بك للمساعدة في أمر ما ..

أنا ألبى وأقدم يد العون لهم " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (03)

هذه الخاصية التي ذكرها هذا المسؤول تؤكد غياب الصيغة القانونية التي تسهل للعمال عملية التواصل مع زملائهم في المصالح الأخرى، فقد أكد أحد العمال في السابق عند سؤاله عن العوائق المختلفة التي تصادفهم أثناء العمل فأكد أن :

" القوانين واللوائح تؤدي لعدم استطاعتك تقديم المساعدة للمصالح الأخرى بطريقة

سلسة." المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)

لنؤكد وكنتيجة لهذا المؤشر أن الفاعلين بالمؤسسة يجمعون على ضرورة التعاون مع زملائهم في المصالح المختلفة لضمان السير الحسن للعمل، والمساهمة في تفعيل أكبر للعلاقات الاجتماعية الايجابية داخل المؤسسة.

تحليل البعد الثالث المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

تعتبر المسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة أحد الأبعاد الأساسية المكونة للثقافة العمالية، وبعد الاطلاع على الاستجابات المختلفة للفاعلين بالمديرية الفرعية لسولنغاز بالوادي، ثبت لنا أن هذه القيمة متوفرة لحد بعيد عند غالبية العمال بالمؤسسة، وذلك من خلال سعي الكثير منهم للحصول على كل ما يفيد العامل في تحسين وتطوير أدائه في العمل، بالإضافة إلى قيمة التعاون والعمل الجماعي الذي يتصف به الفاعلين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن لنا تفسير هذا الأمر بتأثر العاملين بالثقافة الاجتماعية المحلية والتقاليد التي ورثوها عن آبائهم، حيث عبر لنا أحد العمال على ذلك بقوله وهو يتحدث عن التضحية في سبيل المؤسسة:

" أي حاجة في سبيل المؤسسة وتعاونها رانا متاخروش عليها بحول الله.." المصدر:

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

هذا القيم التي يتحلى بها العمال بالمؤسسة يفترض أن تجد اهتماما كبيرا من طرف المسيرين بالمؤسسة والعمل على احتضانها وتطويرها، فالنظر إلى الممارسات العمالية من زاوية التقليد فقط فيه الكثير من الإجحاف والخطأ في التقدير الذي أوصل المؤسسة الجزائرية لما هي عليه اليوم، فمع المصيبة الكبرى المتمثلة في استيراد التكنولوجيا وأنظمة التسيير المختلفة التي أثبتت فشلها عبر تاريخ تطور المؤسسة الاقتصادية، يبقى الإشكال في فرض منطق العقلنة الخاطئ على المؤسسة، وهو الأمر الذي حذر منه "فيليب ديربارن" بتأكيديه على ضرورة الاستغلال الأمثل للثقافات التقليدية وتمييزها حتى تكون المحرك الأساسي للعمل بالمؤسسات.

وعند حديثنا على الموروث الثقافي المحلي الذي يميز المجتمع السوفي نجد في الكثير من القيم التي يتربى عليها الفرد والتي تعتبر في العصر الحديث قيما عصرية تسير منطق التحديث الكوني، ومن أبرز مصادر هذه الممارسات نجد التعاليم الدينية، التي حثت الفرد على تحلي المسؤولية الكافية اتجاه كل ما هو مسؤول عنه، ففي الحديث الشريف يقول النبي صلى الله عليه وسلم " كُكُّم رَاعٍ وَكُكُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ..." ( الإمام البخاري، ص 125 )  
فقد بين الشريعة أن حق وواجب المسؤولية عن كل ما يدخل في تكليف الفرد، وكما نعلم فمن مميزات المجتمع المحلي أنه محافظ متمسك بعباداته وتقاليد، ورغم التغيرات الاجتماعية إلا أن الكثير من السمات الثقافية المحلية مازالت تميز الممارسة الثقافية، وبناء على هذه النتيجة التي لاحظنا فيها تحلي الفاعلين بالمؤسسة بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة، نجد هذا يتنافى تماما مع ما وصل له الباحث " الفضيل ريتيمي " في دراسته بقوله " ...فهذا السلوك والنمط من التفكير ضيع المسؤولية وأخر إنجاز المهام ... وهي قيم لا تتماشى مع متطلبات العقلانية والتسيير العلمي للمؤسسة " (الفضيل ريتيمي، 2005، ص 569)

فالباحث وفي حديثه عن الجهوية وعلاقات القرابة أكد في دراسته أن بعض المسيرين من خلال استغلالهم لهذه الممارسات زرعوا في العاملين بالمؤسسة مثل هذه القيم، وهذا ما لم نجده في دراستنا هذه، بل العكس، فرغم الظروف الصعبة التي يعمل بها الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي محل الدراسة، إلا أنهم لا يبخلون على المؤسسة في تقديم كل ما يستطيعون من جهد لتحقيق أهدافها والمساهمة في تطورها.

**المصفوفة رقم (25) توضح مدى استغلال الفاعلين لإمكانيتهم للوصول لعمل متقن**

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو استغلال إمكانياتهم للوصول لعمل جيد ومتقن
(+) (20)	بالتأكيد فإتقان العمل واجب وكل يحاول على قدر ما يستطيع

من خلال المصفوفة يتبين لنا أن غالبية الفاعلين بالمؤسسة يؤكدون على أنهم يسعون لاستغلال كل إمكانياتهم للوصول لعمل متقن، وقد ظهرت من خلال استجابات المبحوثين دلالات كثيرة تؤكد أخذهم لموضوع إتقان العمل نابع عن قناعة بأن العامل الذي يتقن عمله سيحظى بثقة أكبر لدى المؤسسة، وهذا ما أكده أحل العمال بقوله:

**" إتقان العمل واجب حتى من ناحية قيمة الشخص وصورته تحط ورقة للمسؤول يمضيها**

**مباشرة بلا ما يشوفها يقلك راني عارف خدمتك هاذي تزيد روح معنوية كبيرة عكس أنك**

**متخدمش خدمة مش متقنة تعرض نفسك للاهانة والتوبيخ " المصدر: أنظر جدول**

**المقابلات مقابلة رقم(08)**

فمن خلال هذا الموضوع يكسب العامل حسب تصور بعض الفاعلين في المؤسسة فرصة أكبر للتطور ويصبح أهلا للثقة، وربما يستطيع عن طريق إتقانه لعمله توسيع هامش حريته أكثر خاصة إذا كان يعمل في منصب حساس، بالمقابل نجد فئة أخرى من الفاعلين

بالمؤسسة تعمل على إتقان العمل وتراه واجبا على كل عامل لكنها تختلف عن الفئة الأخرى بأنها متأثرة بالتراث الثقافي الديني حيث صرح لنا أحد العمال بأن :

" حسب طاقاتك وإمكانياتك .. كمين وازع ديني يجب أن يتحكم فينا الكل .. كمين حديث

نبوي شريف إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه الإتقان واجب ديني قبل أن يكون واجب عملي "

المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (04)

وتعدد الأسباب التي تأثر بها الفاعلين بالمؤسسة يؤكد التنوع الثقافي الذي يميزهم ولتكون النتيجة أن الجميع يسعى بكل ما يستطيع إلى إتقان عمله.

المصنوفة رقم (26) توضح المحافظة على أدوات ووسائل العمل

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو المحافظة على أدوات ووسائل العمل
(+) (20)	نحافظ على أدوات ووسائل العمل .. هذا واجب على كل عامل

يتبين لنا من خلال المصنوفة أن كافة الفاعلين بالمؤسسة يؤكدون على المحافظة على أدوات ووسائل العمل، وقد كانت استجابات المبحوثين تدل على حرصهم على هذا الأمر، لدرجة أن البعض منه أكد على أنه في بعض الأحيان يستخدم أدوات خاصة به نظرا للنقص الذي تعاني منه المؤسسة في الوسائل والإمكانيات، فيتحدث قائلا:

" نحافظ عليها أكيد ... ساعة وحاجة نخلصوها من جيوبنا نيت منستنوش حتان يجو

يقولونا تو نخدموها ...حاجة نقدو نخدموها عادي نقدوها ونخلصوها من عندنا " المصدر:

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (19)

هذه الميزة التي تحدث عنها هذا العامل تطرح تساؤلات عديدة حول الإمكانيات التي تضعها المؤسسة تحت تصرف العمال الذين يفكرون في كثير من الأحيان في المؤسسة والنقائص التي تعاني منها أكثر من المسيرين أنفسهم وهذا بناء على الاستجابات التي

حصلنا عنها من الفاعلين بالمؤسسة، ومما يدل على الحرص العمالي على المحافظة على الأدوات والوسائل نجد أن بعض العمال يؤكد أن الحفاظ على هذه الأدوات تساعد المؤسسة على خفض التكاليف وهذا ما صرح به:

" المحافظة .. أكيد هي لي نخدموا بيها والمحافظة عليها تساهم في تخفيض التكاليف

للمؤسسة " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (08)

المصفوفة رقم (27) توضح توجه الفاعلين عند تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة
(+) (16)	أهداف المؤسسة هي أهدافي كذلك ولها الأولوية
(+) 04	أحاول التوفيق دون أن أتسبب في إلحاق الضرر بالمؤسسة

يتضح لنا من خلال المصفوفة الخاصة بمؤشر تصرف العمال عند تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، أن غالبية العمال وهم ستة عشر عاملاً قد أكدوا أن الأولوية تبقى دائماً لأهداف المؤسسة، بينما رأت فئة أخرى من الفاعلين أنهم يحاولون التوفيق بينهما شريطة أن لا يضر الأمر بالمؤسسة.

كانت استجابة أغلب المبحوثين حول هذا المؤشر في مسار واحد وهو أن فكرة التعارض في الأهداف بعيدة نوعاً ما عن الواقع العملي فالعمل في المؤسسة يجبر العامل على تقديم مصلحتها بالضرورة وهو ما أكده أحد العمال بالقول:

" أهداف المؤسسة هي أهدافي ولا أتعارض معها تماماً " المصدر: أنظر جدول المقابلات

مقابلة رقم (02)

وبالمقابل نجد الفئة الأخرى من العمال يؤكدون على توجه آخر في حالة الوقوع أمام هذه الحالة في العمل، وهو العمل على التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة دون إلحاق الضرر بالمؤسسة، وإذا لم تتجح العملية فالأصل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد أحد العمال بقوله:

" إذا تعارضت مع مصالح الشركة .. متقولش خلاص نخرج أو نصبح نعمل ضد الشركة

... بل يجب إكمال العمل مع بشرط عدم الضرر بالشركة .. المصدر: أنظر جدول

### المقابلات مقابلة رقم (13)

وهو ما يؤكد لنا كنتيجة لهذا المؤشر أن الفاعلين بالمؤسسة ينصب اهتمامهم على تحقيق أهداف المؤسسة رغم وجود أهداف شخصية عند بعض منهم تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة.

المصفوفة رقم (28) تبين موقف الفاعلين نحو المعلومات المهنية الخاصة بالمؤسسة

مواقف المبحوثين نحو المعلومات المهنية الخاصة بالمؤسسة	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
أسرار العمل واجب على العمال المحافظة عليها	(+) (20)

توضح لنا نتائج المصفوفة أن الفاعلين بالمؤسسة يتفقون على أن المعلومات المهنية السرية الخاصة بالعمل في المؤسسة هي عبارة عن أسرار يجب الحفاظ عليها وعدم إخراجها للغير.

هذا التوجه الكلي للفاعلين أثبتته المعطيات الميدانية التي تحصلنا عليها من خلال الاستجواب، كما لاحظنا ذلك في واقع العمل بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث ونحن بصدد القيام بإحدى المقابلات دخل أحد المتعاملين مع المؤسسة (مقاول) يريد خدمة من طرف أحد العمال بالمصالح وهذه الخدمة تقتضي تزويده بمعلومات سرية لا يستطيع الحصول عليها

بالطرق القانونية، فرض العامل هذا الأمر وطلب من هذا المتعامل أن ينتظر الإعلان عن القضية من طرف إدارة المؤسسة، مما أكد لنا اهتمام الفاعلين بالمؤسسة بهذا الموضوع حيث عبر أحدهم عن الأمر بالقول:

**" سر مهني يجب إن يحفظ هي علة سودة ... واجب على كل العمال أن يحافظوا عليها هذا موجود في القانون الداخلي للمؤسسة ..."** المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم(01)

هذه القيمة تظهر بشكل أكبر كما لاحظنا عند الفاعلين ذوي الخبرة الطويلة بالمؤسسة، حيث عبر لنا أحدهم عن امتعاضه من ما يسميه الجيل الجديد من العمال وهو يعني صغار السن وأكد أن بعضهم يخرجون أسرار المؤسسة وهو ما اعتبره خيانة للمؤسسة :

**" لازم المحافظة عليها متقدرش تعطيهما لأي أحد ... تا عين تو مكانش الجيل الجديد**

**بمدلك كلش ... تخريج أسرار المؤسسة اعتبره خيانة للمؤسسة والدين "** المصدر: أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (10)، وهذا ما يؤكد إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة وضرورة المحافظة عليها من كل العوامل التي تعود عليها بالضرر.

**تحليل البعد الرابع الأمانة والإخلاص في العمل على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:**

تمثل الأمانة والإخلاص في العمل إحدى الممارسات الثقافية التي يتميز بها العامل في العصر الحديث، وعلى اعتبار أن العامل الجزائري يصعب تصنيفه في هذا المجال فقد أردنا أن نشخص هذا العنصر ونحلل أبعاده داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وعلى أساس النتائج التي تحصلنا عليها ظهر لنا تمسك العامل بمديرية التوزيع بمجموعة القيم التي تضمن إخلاصه وتفانيه في العمل، وهذا ما ظهر من خلال نتائج هذا البعد، فلقد لاحظنا أن العمال بالمؤسسة يسعون لإتقان العمل من خلال عدة مؤشرات من بينها نجد أنهم يبذلون

جهدا كبيرا في المحافظة على أدوات ووسائل العمل وهذا ما يمكن أن يساهم في ترشيد النفقات، حيث ذكر لنا أحد العمال بقوله:

**" لازم نحافظوا عليها لأن هي لي نخدموا بيها والمحافظة عليها تساهم في تخفيض**

**التكاليف للمؤسسة " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم(05)**

يمكننا تفسير ما قاله هذا العامل بأنه مدرك لأهمية العمل على ترشيد النفقات الخاصة بالمؤسسة وهذا العنصر هو سمة مميزة تعبر عن الإلتقان في العمل، فالعمال بالمؤسسة أثبتوا أن الجهود التي يبذلونها في هذا المجال تؤكد حرصهم على تقديم عمل متقن، وذلك من خلال المؤشرات التي لاحظناها فتقديم أهداف المؤسسة على أهدافهم الشخصية مع المحافظة على أدوات ووسائل العمل، التي يضطرون في بعض الأحيان فيها إلى استعمال أدواتهم الخاصة، بالإضافة إلى المحافظة على أسرار المؤسسة ، كل هذا يوحي لنا مدى الوعي الذي يتميز به الفاعلين بالمؤسسة، كما يمكن لنا تفسير هذا الأمر بتأثر الكثير من الفاعلين بالمؤسسة بالتراث الثقافي المحلي الذي يحث على ضرورة العمل الجيد والإلتقان في العمل، حيث ذكر لنا بعض العمال أن الأمر واجب ديني يعاقب عليه الفرد إن لم يتحلى به، بالإضافة إلى تأثر الفاعلين ببعض القيم الاجتماعية والثقافية التي ترفع شأن العمل المتقن، حيث تنتشر في ثقافة المجتمع المحلي عقلية التميز والتباهي بان يعرف الفرد بأنه متقن لعمله ولا يجعل أحدا يتكلم فيه بسوء، هذه القيمة الاجتماعية منتشرة بشكل كبير بين فئات المجتمع فحتى كبار السن في نصحهم للشبان يستخدمون بعض الكلمات التي تحرص على إلتقان العمل بالصورة اللازمة بقولهم **" متخليش حاجة وراك "** ويقصد بهذا الأمر أن يقوم الإنسان بتأدية مهامه بالشكل المطلوب ولا يترك سوءا في عمله حتى يحتم عليه العودة إليه، وما نستخلصه أن الفاعلين بالمؤسسة يتميزون بالأمانة والإخلاص في العمل بشكل كبير وهذا ما أثبتته نتائج المعطيات الميدانية المتعلقة بإتقان العمل وتقديم أهداف المؤسسة على أهداف العمال الشخصية والمحافظة على أسرار العمل وأدواته ووسائله، لنؤكد مرة أخرى

أن التمسك بالتراث السوسيو ثقافي للمجتمع لا يعني بالضرورة التناقض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، وهذا ما تحدث عليه فيليب ديريبارن بقوله " إن العلاقة بين المحلي والكوني ليست بالضرورة علاقة تنافر وتناقض " (لحبيب معمرى، 2017، ص130)

وبهذا فإن هذه النتيجة التي خرجنا بها تتنافى مع ما توصل له الباحث " الفضيل رتيمي " في دراسته حول التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلنة بالمؤسسة الصناعية " حيث يقول فيها " ..فهذا النمط من التفكير ضيع المسؤولية، وأخر إنجاز المهام وضيع قيمة الإتقان في العمل... " (الفضيل رتيمي، 2005، ص 569).

#### المحور الثالث: نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة

##### المصفوفة رقم (29) تبين طبيعة العلاقات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة

مواقف المبحوثين نحو طبيعة العلاقات في المؤسسة	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
العلاقات جيدة وأخوية يسودها الاحترام	14(+)
علاقات حسنة ومتوسطة تحتاج للتطوير	6 (-)

يتضح لنا من خلال المصفوفة أن أغلب الفاعلين بالمؤسسة وهم ستة عشر عاملا، يرون أن العلاقات بين العمال جيدة تسودها الأخوة والاحترام، أما فئة أخرى من العمال وهم أربعة يعتقدون أن العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة متوسطة وتحتاج لتطوير أكبر. بينت لنا الكثير من استجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقات بين العمال في المؤسسة قوة الرابط الاجتماعي الذي يمتد حتى خارج المؤسسة، وهذا ما عبر عليه الكثير من العمال وأكدوا عليه من خلال مجموعة من الممارسات المشتركة بينهم، هذا ما يوضحه هذا العامل بقوله:

" العلاقات جيدة كايين احترام كبير وتقدير بين العمال.. " المصدر: أنظر جدول المقابلات

مقابلة رقم (08)

وفي نفس السياق نجد من العمال من يسعى إلى تحسين هذه العلاقات أكثر خاصة وأن الكثير من المتغيرات لا تجعل العمال يلتقون كثيرا داخل المؤسسة من بينها عدم توفر المؤسسة على نادي وضعف النشاطات الثقافية التي يشرف عليها المركز النقابي بالمؤسسة، فقد أكد لنا أحد العمال أن هذه العلاقات تحتاج لتطوير أكبر بقوله:

" العلاقات بين العمال لا بأس بها ..أنا أسعى لتطويرها رحت نسقت مع النقابة ودرنا دورة

كروية بين عمال المؤسسة وتعرفت على الكثير وأصبحنا أصدقاء ... مثل هذه الأنشطة

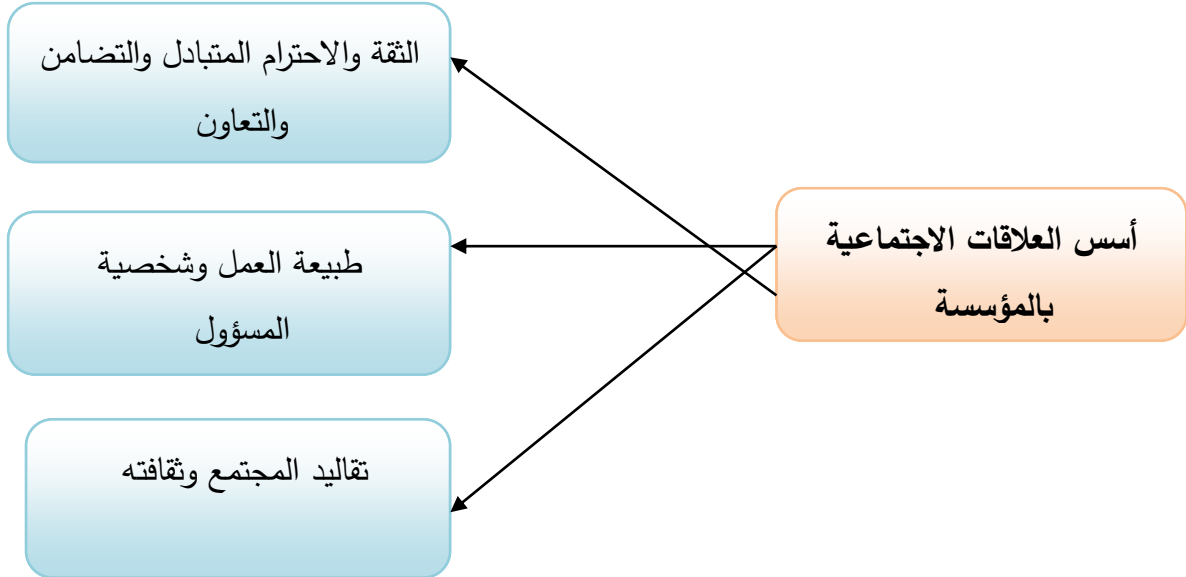
تحسن العلاقة أكثر ولازم نكثرها منها " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (11)

ومما لاحظناه أن هذا العامل المهتم بتطوير العلاقات داخل المؤسسة هو من أصحاب الخبرة القصيرة أقل من خمس سنوات، وبالمقابل لهذه النظرة وجدنا نظرة مغايرة تماما من أحد العمال رغم أنها غير منتشرة كثيرا بين الفاعلين إلا أنها تعبر عن حقيقة بعض العلاقات بين العمال في المصلحة الواحدة، حيث أكد هذا العامل أن العلاقة في العمل تحتاج لمشرف جيد:

" العلاقات متوترة كثيرا ... بين زملائي جيدة جدا ... يخطانا الشاف برك ..(يضحك).. "

المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (10)

الشكل رقم (02) يبين الأسس التي تقوم عليها العلاقات بين الفاعلين في المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية يتضح لنا من خلال بيانات الشكل المتعلق بالأسس التي تقوم عليها العلاقات بين العمال في المؤسسة أنه توجد ثلاث فئات رئيسية تقوم عليها هذه العلاقات، الفئة الأولى هي الثقة والاحترام المتبادل بين العمال، وهذا ما أكده أغلب الفاعلين بالمؤسسة من بينهم هذا العامل الذي يتحدث عن الأمر فيقول:

" التعامل والعلاقة التبادلية (التعاون) باه نفيديوا بعضنا البعض.. تكافل اجتماعي.. الاحترام

المتبادل والثقة .." المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (19)

هذه القيم تساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وهو ما أكده أغلب المبحوثين، بالمقابل أكدت فئة أخرى من الفاعلين بالمؤسسة أن متغيرات أخرى لها أيضا تأثير في بنية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وهي ما طرحه أحد العمال كالتالي:

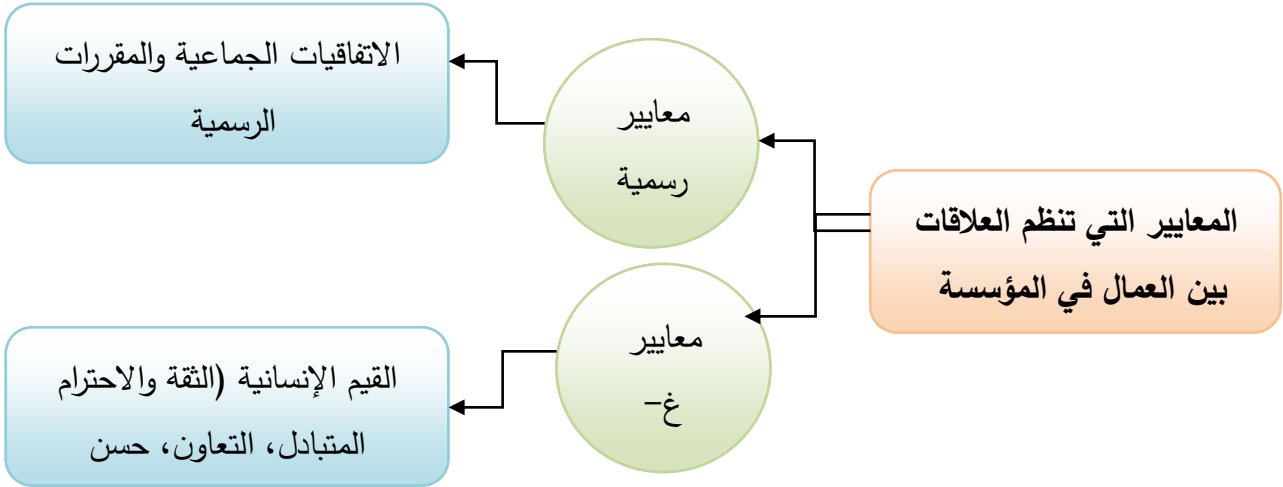
" طبيعة العمل وتعود أيضا لطبيعة المسؤول المباشر عندما يكون لديه رابط قوي مع العمال فالعلاقات ستزدهر وتعود بالفائدة على العمل والمؤسسة وعندما يكون القائد عكس ذلك يحقر ويهمش ولا يعدل بين العمال ومتسلط فالأكيد أن العلاقات تتوتر لذلك أعتقد أنها تعود للمسؤول وطبيعة شخصيته في العمل "المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (16)

هذا التوجه كان واضحا خاصة للعمال الذين يعانون من سوء العلاقة مع المشرف عليهم في العمل، أما الفئة الثالثة من الفاعلين فقد ذكرت عنصرا آخر وهو من خصوصيات المنطقة الثقافية وهي أن المجتمع المحلي يتميز بسرعة التكيف مع بعضه البعض، وهو ما عبر عنه أحد العمال بقوله:

" الاحترام المتبادل .. حي الخير للجميع .. الثقة .. الكلمة .. هذه قيم اجتماعية توجد حتى خارج المجتمع ... مجتمعنا السوفي عنده خصوصية ندخلوا بعضنا ليه ليه ( يقصد بسرعة) " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (20)

لنستنتج أن الأسس التي تقوم عليها العلاقات بين العمال بالمؤسسة تتأثر بشكل كبير بالسماوات السوسيوثقافية للمجتمع المحلي، الذي يتميز بمجموعة من القيم ترسخت بفعل التراكمات التاريخية والتشبث بالعادات والتقاليد، كما تتأثر كذلك بالخصائص البسيكولوجية العامة التي تميز العاملين بالمؤسسة وخاصة المشرفين والرؤساء.

الشكل رقم (03) يبين المعايير المتفق عليها لتنظيم العلاقات بين الفاعلين بالمؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية  
 يتضح لنا من خلال الشكل الذي يعرض المعايير التي تنظم العلاقات بين العمال في المؤسسة أن الفاعلين يتفقون على معيارين أساسيين، الأول يتمثل في المعيار الرسمي الذي يتمثل في الاتفاقيات الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة مع بعض المناشير الدورية التي تأتي في بعض الأحيان، وهو ما استعرضه أحد العمال كالتالي:

" المهام المتكاملة بين الأقسام والمصالح ... طبيعة العمل تفرض علاقة رسمية دائمة بيننا ...تنظيمها الاتفاقيات الجماعية ... والمقررات الرسمية التي تحدد علاقات العمل وكاين مناشير دورية وفي بعض الأحيان تعليمات حسب الظرف الموجود ولكن هي دوما علاقة متكاملة في خدمة مصلحة المؤسسة " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم

(04)

هذا فيما يخص المعيار الأول الذي تحدده المعايير الرسمية، أما المعيار الثاني وهو الذي رأينا أنه الأكثر تأثيرا في بناء العلاقات بين العمال فهو المتعلق بالجانب السوسيوثقافي للعمال، حيث تبرز القيم الثقافية كعامل مهم في تنظيم العلاقات بين العمال، وهو ما أكده أحد العمال بالقول:

" المعايير الأساسية هي الإنسانية والمودة ( التضامن والتعاون في العمل كل ما احتاج زميل للمساعدة ) الاحترام والتقدير والإفادة المشتركة لبعضنا البعض... " المصدر: أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

ويمكننا القول أن المعايير المنظمة للعلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة تخضع بصورة كبيرة للقيم السوسيوثقافية للعاملين، خاصة وأن القوانين والجوانب الرسمية لا تحظى بالاهتمام الكافي من طرف العاملين.

المصفوفة رقم (30) تبين توجه الفاعلين نحو مساعدة زملائهم في العمل

مواقف المبحوثين نحو مساعدة زملائهم في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
بكل سرور أساعد زميلي في العمل بما أستطيع	(+) (20)

يتضح لنا من خلال المصفوفة أن كافة الفاعلين بالمؤسسة يؤكدون على استعدادهم الدائم لتقديم المساعدة لزملائهم في العمل.

ومن خلال استجابات العديد من الفاعلين لاحظنا وجود روح تعاون كبيرة بين العاملين، خاصة بين عمال المصلحة الواحدة، بحكم التقارب المكاني وطبيعة العمل، وقد أكد لنا أحد العمال أن العمال يقدمون يد المساعدة حتى للعامل الذي لا تربطهم به علاقة زمالة أو صداقة، تعبيرا منهم عن تضامنهم مع كل ما يخدم مصالح العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى أن الذي يقدم المساعدة ستقدم له مرة أخرى وسيحصل أيضا على الثناء من طرف المشرف عليه في العمل، هذا ما عبر عنه أحد العمال بقوله:

" نعم أساعد زملائي لأنه هو أيضا مرة أخرى يعاوني ... وزيد حتى نرضي المسؤول نتاعي ويكون هاز عليا صورة جيدة .. يعاون في زملائه ما شاء الله هاندي ترفعلك

المعنويات لما يذكرك بالخير ويشكرك المشرف عليك في غيابك " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 05 )

هذا الشعور الذي يعمل العامل على التحلي به من خلال المساهمة في تقديم المساعدة لزملائه في العمل لاحظنا أنه في بعض الأحيان يشتكي بعض العمال من بعض العراقيل التي قد تحول دون تقديم يد العون لمن يحتاج ذلك، حيث تفرض إدارة المؤسسة أحيانا شروطا كثيرة تصيب العامل بالفشل وتجعله غير قادر على تقديم المساعدة لأن القانون يمنعه من ذلك وهو ما طرحه علينا أحد العمال بالمؤسسة عندما استفسرنا عن العراقيل التي يعانون منها في العمل بشكل عام فقال:

" القوانين واللوائح .. تؤدي لعدم استطاعتك تقديم المساعدة للمصالح الأخرى بطريقة

سلسة.. " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)

لكن رغم هذا تبين لنا أن أغلب الفاعلين بالمؤسسة لا يبخلون عن زملائهم في تقديم المساعدة، خاصة العمال ذوي الخبرة الكبيرة الذين يرحبون بكل من يريد المساعدة سواء بمعلومة أو بخدمة معينة، وهو الأمر الذي تابعناه بشكل مباشر داخل المؤسسة من خلال مشاهداتنا الميدانية أثناء زيارتنا للمؤسسة.

المصفوفة رقم (31) تبين موقف الفاعلين من التغطية على أخطاء زملائهم في العمل

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	مواقف المبحوثين نحو التغطية على أخطاء زملائهم في العمل
(+) (20)	أقوم بالتغطية على زميلي بشرط أن لا يكون الخطأ تجاوز قانوني وأن لا يكون مكرر

يتبين لنا من خلال المصفوفة الخاصة بقبول الفاعلين التغطية على أخطاء زملائهم في العمل، أن غالبية العمال أكدوا على استعدادهم للأمر بشرط ألا يكون الخطأ يضر بالمؤسسة أو يتكرر مع العامل نفسه، وعند الحديث عن استجابات المبحوثين حول الأمر

نجد أن الأمر يعتبرونه واجبا لأنه يمكن أن يخطئون هم كذلك، وهو ما أكده أحد العمال بالقول:

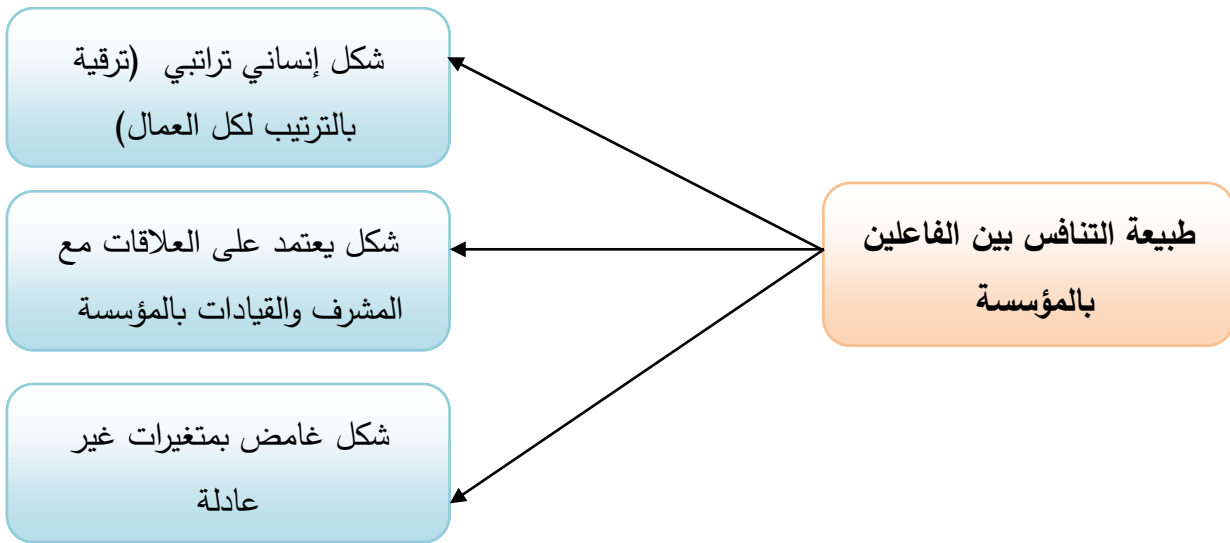
" نعم أعطي على زميلي لحمايته والإنسان يقع في الخطأ .. وزيد هو قادر مرة أخرى تخطأ ويغطي عليك ... يعني نتضامنو مع بعضنا " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (03)

وبصفة عامة اتفق الفاعلين بالمؤسسة أن التغطية على أخطاء زملائهم أمر عادي خاصة تلك الأخطاء اليومية التي لا يوجد من لا يقع فيها، إلا أن العمال شددوا على ضرورة أن لا يكون الخطأ فيه ضرر بالمؤسسة أو العامل نفسه أو المواطن، على اعتبار أن المؤسسة تقدم خدماتها للمواطنين وسلعتها دائما متميزة بالخطورة (الكهرباء والغاز) ويخلص لنا حديث أحد العمال هذا كله كالتالي:

" المهم تكون متضرش المؤسسة ومتضرش الشخص لأن الي يخدم يغلط كايين أخطاء معذور المهم ميكونش الخطأ فيه مضره لا للعامل ولا للمؤسسة ولا للمواطن أيضا "

المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (01)

الشكل رقم (04) يوضح شكل التنافس بين الفاعلين بالمؤسسة



إعداد: الباحث اعتمادا على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية

يتضح لنا من خلال الشكل الموضح لعملية التنافس وطبيعتها والمتغيرات المتحكمة فيها أن الفاعلين بالمؤسسة كانت لهم آراء متعددة حول الموضوع، لكن الأغلبية منهم يعبرون عن عدم رضاهم الكبير عن واقع عملية التنافس بالمؤسسة، بل أكدوا أن هذه العملية كمنشآت اجتماعي محفز للعمال لتقديم أفضل المستويات في العمل غائبة تماما بل هي مجرد عملية روتينية غامضة، وهذا ما جاء على لسان أحد العمال:

**" عملية غامضة جدا في سونلغاز لأنه العامل يخضع لتقييم من المفروض تم على**

**أساسه المنافسة..آخرها مثلا داروه على الأقدمية وكل مرة وكيفاه...فهي ليست**

**موضوعية 100 % " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 11 )**

هذا الشكل الأول الذي عبر عنه الكثير من العمال بالمؤسسة، وهو الغموض حتى في الوثائق القانونية بالمؤسسة، مما يفتح المجال أمام الكثير من الممارسات التي قد تحدث الفارق في الحصول على الترقيات أو غيرها مما يتنافس عليه العمال، أما الشكل الثاني الذي صرح به العمال هو ذلك الذي يعتمد على علاقة العامل بالمشرف عليه في العمل، وبعض القيادات بالمؤسسة، وهذا ما صرح به أحد العمال حول هذا الشكل:

**" هذه إشكالية كبيرة يعني تجد من يستحق أن يحصل على المكافأة أو الترقية لم يحصل**

**عليها ومن لا يستحقها يتحصل عليها لا لشيء إلا أنه يعرف المشرف أو المسؤول في**

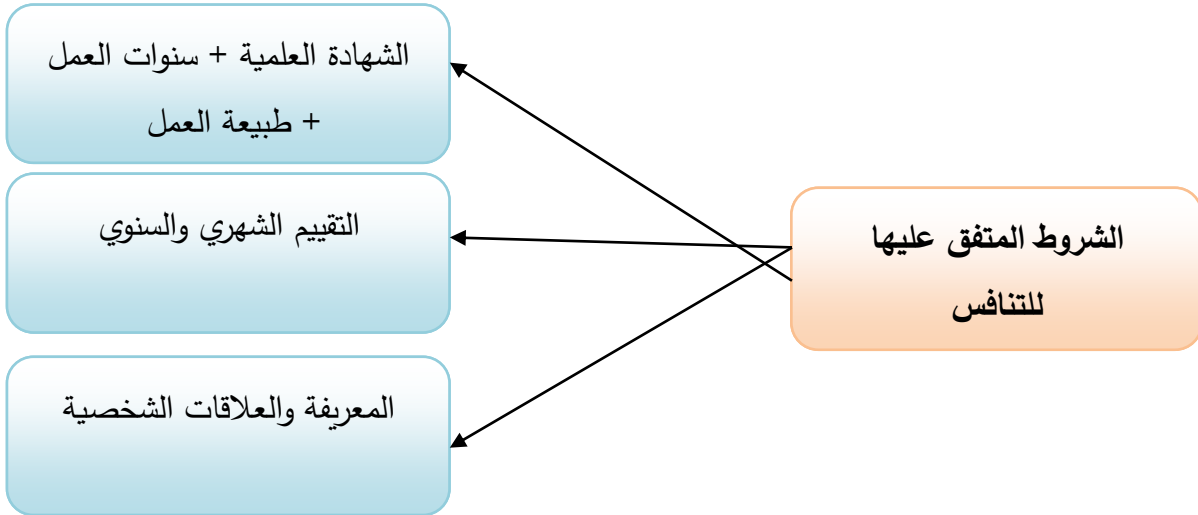
**العمل . يفترض أيضا أن توزع الترقيات لا أن تبقى محصورة على مجموعات معينة.**

**يعني التوزيع العادل " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 04 )**

توضح هذه الفئة من العمال أن الأمر متوقف في كثير من الأحيان على العلاقة الجيدة مع المشرفين في العمل والقيادات العليا بالمؤسسة، وتدخل فيها أيضا النقابة التي تملك سلطة قوية على إدارة المؤسسة، وهو ما أكده لنا أحد العمال، أما الشكل الثالث الذي أقر به الفاعلين بالمؤسسة وهو شكل قائم على أساس المفاهمة بين العمال وإدارة المؤسسة لكنه يأخذ الطابع الغير رسمي في كثير من الأحيان، هذا الشكل يطرحه أحد العمال بالقول:

"المشكل في سونلغاز مكانش تنافس كاين سوسيال كاين جانب اجتماعي المنافسة  
مكانش يعني هذا ماداش عنده 5 سنين لازم يدي لكن من المفروض مخدمش ميديش  
حنا لا ماداش لازم يدي" المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)  
هذه هي الأشكال العامة التي تميز عملية التنافس بين الفاعلين بالمؤسسة والتي لا  
تلقى رضا أغلب العمال.

الشكل رقم (05) توضح الشروط المتفق عليها التي يتم بموجبها التنافس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية  
يتضح لنا من خلال البيانات التي تظهر في الشكل الخاص بالشروط التي يتم  
بموجبها التنافس أن الفاعلين بالمؤسسة أكدوا أنه توجد ثلاث فئات رئيسية تعبر عن هذه  
الشروط.

الفئة الأولى هي ما هي موجود في القوانين الداخلية للمؤسسة، وهي الشهادة العملية  
وسنوات العمل وكذلك الأقدمية، لكن هذه الشروط لا تعبر عن الواقع الذي يعيشه العمال،  
حيث أكد الكثير منهم أن ما هو موجود في اللوائح والقوانين لا يتم العمل به في واقع  
المؤسسة، وهو ما أكده هذا العامل:

" نعم توجد شروط توضع مسبقا .. الشهادة .. سنوات العمل .. طبيعة العمل لكن المشكل

أنها غائبة في الواقع " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 04 )

والملاحظ أن هذه الشروط نفسها حسب الفاعلين بالمؤسسة متغيرة وليست ثابتة، وهو ما زاد من غموض عملية الترقيات والتطور في المسار المهني للعامل، أما الفئة الثانية من الشروط التي لاحظناها بناءا على استجابات العمال فهي الاعتماد على عملية التقييم الشهري التي تتم عن طريق المشرف المباشر في العمل والتقييم السنوي الذي يكون حسب درجة تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما عبر عنه أحد العمال كالتالي:

" سلم التنقيط واضح للعمال كل ... وهي مختلفة من قسم لآخر وتوضع حسب مدى تحقيق

الهدف الذي يتم من خلاله تنقيط العمال " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (

(03

للإشارة فإن الفاعلين بالمؤسسة أكدوا لنا في العديد من المرات أن عملية التقييم لا يحكمها عامل العمل والمردود دائما، فهي متعلقة أيضا بطبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف المباشر عليه في العمل الذي قد يزيكه وهو لا يقدم مردود جيد ولا يزيكه وهو يقدم مستوى جيد في العمل وهذا ما جعلهم يؤكدون على فئة أخرى تشكل استجابة الكثير منهم وهي الفئة الثالثة من الشروط التي تعتمد على شبكة العلاقات الشخصية وما شابها، وهذا أحد العمال يتحدث عن الأمر كالتالي:

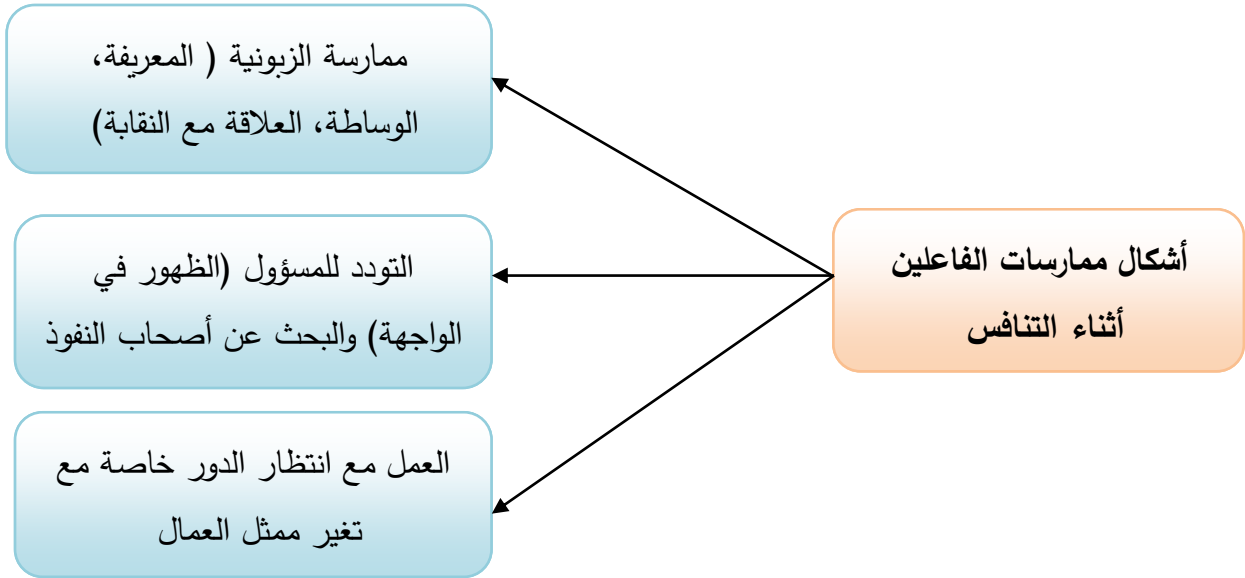
" خدام ... مش شرط وحدها باش تقدم ... تحلال للمسؤول وتقرب منه ... وأمور أخرى

... لكن الأمور الأخرى هي الي دير الفارق في كثير من الأحيان... للأسف الشديد لي

عنه معرفة يفوت هذا هو ..." المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 19 )

ليتضح لنا الشروط العامة التي يتم على أساسها التنافس سواء كانت هذه الشروط رسمية محددة من طرف المؤسسة، أو غير رسمية نابعة من الممارسات السوسيوثقافية للفاعلين بالمؤسسة وخاصة المسيرين.

الشكل رقم (06) يوضح الممارسات التي يلجأ لها الفاعلين أثناء التنافس



**المصدر:** إعداد الباحث بناء على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية يتضح لنا من خلال الشكل الذي يحدد الممارسات التي يلجأ لها الفاعلين بالمؤسسة أثناء التنافس أن هذه الممارسات تأخذ ثلاث أشكال رئيسية، بالنسبة للشكل الأول وهو الأساسي حسب أغلب المبحوثين فهو يعتمد بشكل كبير على شبكة العلاقات الزبونية للعامل، وصورها متعددة كالوساطة والمعرفة والعلاقة الجيدة مع النقابة، وهذا ما يؤكد أحد الفاعلين بالمؤسسة بالقول:

" كل شيء ... لكن صدقني لي أدى حاجة وهو مش قدها تلقاه يعاني في العمل ويتعب المؤسسة معاه ... يستخدمون الوساطة ..النقابة ..المعرفة ..أي شيء يقدر يديره باه

يوصل يديره " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 02)

من الواضح أن غالبية الفاعلين بالمؤسسة يعرفون جيدا أن هذه الممارسات منتشرة بشكل كبير ليس داخل المؤسسة فقط، ولكن حتى في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وهو ما أكده الكثير منهم حتى أصبح الأمر عادي بالنسبة لهم، أما الشكل الثاني من الممارسات

فيكون مصدره الرئيسي العلاقة مع المشرف المباشر في العمل وكل من لديه القدرة على التأثير فيه، وهو ما عبر عنه أحد العمال بقوله:

" يبين روحه حتى يخدم صاحبه يقدم هو جماعة أنا خدمنا وخدمنا وهو أصلا مخدمش تلقى صاحبه هو لي خدم يحط روحه في الواجهة دائما وتوجد أيضا الوساطة مع أشخاص خارج المؤسسة لديهم علاقات شخصية مع القيادات في المؤسسة ...". المصدر: أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (11)

فهذا الشكل من الممارسات يستتجد به الفاعلين خاصة عندما لا تكون لهم وساطة قوية أو علاقات مع قيادات المؤسسة والنقابة، وهو شكل منتشر لكنه محدود خاصة مع التغيرات التي عرفتها المؤسسة في النقابة، حيث تم تغيير ممثل العمال على حسب قول أحد الفاعلين أصبحت عملية التنافس أكثر نزاهة وتم رفض كل هذه الممارسات في ظل التمثيل الجديد للعمال، لنصل إلى الشكل الثالث من أشكال الممارسة أثناء التنافس وهو العمل الجيد، وهو ما يعبر عنه أحد العمال بقوله:

" بكري ( يقصد سابقا) كانت كاين ممارسات ياسر كيما المعروفة وغيرها لكن اليوم الحمد لله نقصت ياسر مع ممثل العمال الجدد اخدم تدي .. " المصدر: أنظر جدول المقابلات

مقابلة رقم ( 15 )

الشكل الأخير يوضح تأثير التغييرات التي تمس المناصب الحساسة في المؤسسة على الممارسات في العمل، وهو الأمر الذي بدا لنا واضحا في واقع المؤسسة من خلال تقاؤل الكثير من العمال من ممثل العمال الجديد أي رئيس النقابة.

المصنوفة رقم (32) تبين الأساس الذي تقوم عليه العلاقة التعاونية بين العمال

مواقف الفاعلين نحو الفائدة المشتركة كأساس للعلاقة التعاونية بينهم	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
نعم يجب أن نتعاون لإفادة بعضنا البعض	(+) (20)

يتبين لنا من خلال المصنوفة المتعلقة بالعلاقة التعاونية بين الفاعلين بالمؤسسة أن كافة العمال يتفقون على أن العلاقة التعاونية تقوم على أساس الفائدة المشتركة.

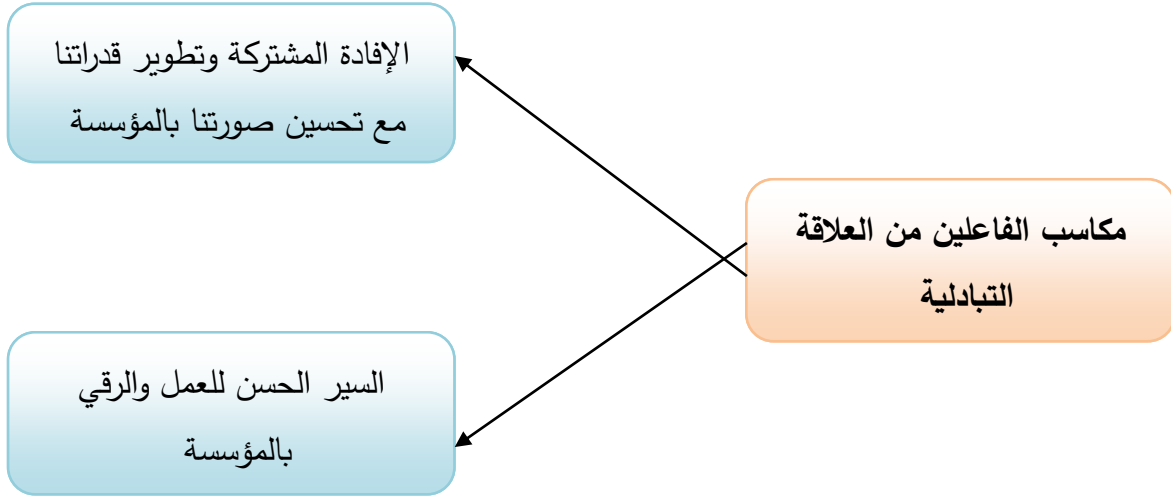
فقد أكد المبحوثين من خلال استجاباتهم المختلفة أن طبيعة العمل في المؤسسة تفرض منطق التعاون الجماعي بين مختلف العمال، خاصة المصالح التي تكون بينها أعمال مشتركة ومكاملة لبعضها البعض، ولعل هذه الفائدة لا تعود على العمال فقط بل تعود أيضا على سير العمل بالمؤسسة بشكل عام وهو ما يؤكد عامل في المؤسسة بالقول:

" نعم عائدة مشتركة للعمال والمؤسسة ... يعني قد أذهب في اليوم إلى زميلي في مصلحة أخرى واجلس معه نتبادل الحديث حول العمل للاستفادة من بعضنا البعض ..تشوفهم أيضا كيفاش يخدموا ... وأيضا هو قد يلجأ ويطلب مساعدتك في بعض أمور العمل "

المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (04)

وهذا لا ينفي بعض الحالات النادرة لبعض العمال الذين أكدوا أن الفائدة المشتركة ليست بالضرورة، فقد يمد العامل زميله بالمساعدة خاصة حينما يواجه مشكلة أو ضغطا في العمل، ولا يقدم له بالمقابل شيء، وقد يبحث العامل أيضا على مصلحته في الاستفادة من أحد العمال في جزئية ما في العمل.

الشكل رقم (07) يبين المكاسب التي يهدف لها الفاعلين من خلال العلاقة التبادلية



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات الميدانية ونموذج عرض البيانات الكيفية يتضح لنا من خلال الشكل أن الفاعلين بالمؤسسة يستهدفون من خلال العلاقة التبادلية مع بعضهم البعض شكلين رئيسيين من المكاسب، الأول وهو المكسب الشخصي وهو الانتفاع بقدرات الآخرين في العمل خاصة ذوي الخبرة الطويلة وأصحاب الكفاءة في العمل، وهو ما أكدته غالبية المبحوثين، وفي هذا الإطار يقول أحد العمال:

**" المكسب الوحيد هي طبيعة الإنسان ومجتمعنا نفيدو بعضنا والواحد يخلي صورته مليحة في المؤسسة ... هاذي طبيعة فينا حنا المهم نخدموا الناس ما يهمش المقابل " المصدر:**

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 10 )

وقد لاحظنا هذا الأمر في إحدى زيارتنا للمؤسسة، حيث نصادف بعض العمال في مصالح أخرى مع زملائهم يتحاورون حول جزئية من عناصر العمل التي تخلق نوعا من ضبابية لهم، خاصة العمال حديثي التوظيف في المؤسسة، ومع خصوصية العمل التي تتميز بالخطر الذي يؤدي للموت فجانبا النصح منتشر كثيرا بين أعضاء المؤسسة، أما الشكل الثاني من المكاسب التي عبر عنها العمال فهي تلك المتعلقة بالسير الحسن للعمل والمساهمة في تطور المؤسسة، وهو الأمر الذي لمسناه خاصة عند العمال الذين تجد عندهم

حرقه عن المؤسسة وعن الوضع الضعيف التي توجد فيه خاصة في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة وهي الإمكانيات البشرية الهائلة، وكمثال لهذه العينة نعرض قول أحدهم كالتالي:

"... المكاسب المرجوة والله ازدهار المؤسسة ..معديش مكاسب شخصية المهم السير

الحسن للعمل في المؤسسة " المصدر: أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 17 )

هذه هي الأشكال التي عبر عنها الفاعلين بالمؤسسة والتي تمثل المكاسب التي يرجون تحصيلها من خلال العلاقة التبادلية فيما بينهم، هذه الأشكال ليست الوحيدة في المؤسسة بل توجد بعض الأشكال الأخرى التي تعبر عن بعض الحالات الخاصة والتي من بينها تلك الفئة الصغيرة التي ترى أن المكاسب تنقسم إلى قسمين قسم مادي يستفيد منه العمال في آخر السنة بعد إجراء التقويم السنوي الذي يبنى على أساس الأهداف والذي تكون فيه العلاقة التبادلية ركيزة من ركائز الوصول لهذا الهدف، والنوع الثاني هو المكسب الذاتي للشخص، وهو ما يعبر عليه أحد إطارات المؤسسة بالقول:

" .. في الأخير عندها الناتج نتاعها من خلال التقييم ...العمل نتاعنا مافيهش مكاسب

مباشرة ... كايين مكاسب نفسية تحس بتقدير الذات " المصدر انظر جدول المقابلات

مقابلة رقم ( 03 )

ويبقى أن بعض الحالات الأخرى التي تسعى إلى الاستفادة من العلاقات التبادلية لتحقيق مآرب أخرى قد لا تعود بالنفع على المؤسسة ولا العمل وهي حالات نادرة جدا في المؤسسة.

المصفوفة رقم (33) تبين تمثلات الفاعلين لزملائهم في العمل

تصورات الفاعلين لزملائهم في العمل	اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر
أصدقاء وأخوة هم أسرة ثانية	15(+)
زملاء عمل	5 (+)

يتضح لنا من خلال مصفوفة التي تتناول تمثلات الفاعلين لزملائهم في العمل أن غالبية العمال بالمؤسسة قد أكدوا على العلاقة العظيمة التي تجمعهم ببعضهم البعض، وهو الأمر الذي اتضح جليا من خلال استجاباتهم المختلفة حول الموضوع، حيث اعتبر الفاعلين زملائهم كالأخوة وهم جزء من العائلة الكبيرة لهم، وهذا ما يعبر عنه أحد العمال بالقول:

" زملائي في العمل هم الدنيا كل ... هم أكثر من كونهم أصدقاء أجلس معهم أكثر من

الجلوس مع زوجتي وعائلتي هم جزء من العائلة .." المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم ( 12 )

ومن خلال الحديث الذي دار بيننا وبين الكثير من الفاعلين بالمؤسسة تبين لنا هذا الأمر بوضوح كبير، من خلال اللقاء ببعض العاملين معا في المقهى أو في منازلهم، حيث لاحظنا تخطي العلاقة لمكان العمل، وأصبحت العلاقة تمتد إلى خارج المؤسسة، حيث أكد لنا العديد منهم أن العمال في المناسبات الخاصة بأحد العمال أو في حالة مرض أحدهم وغيابه عن العمل يقوم أغلب عمال المؤسسة بزيارته في بيته، وهو ما يدل على العلاقة الأخوية التي تربط العمال بعضهم ببعض، وفي هذا نستعرض كلام أحد العمال عن الأمر فيقول:

" الزملاء في العمل خاصة لي يطيحواك على القوسطو ونلقاهم قريبين من التفكير نتاعي وميولاتي نرتاحلهم ويولوا أصدقائي خارج العمل وتصبح بيننا زيارات سواء في المناسبات أو حتى بلا مناسبات أذهب أنا وزوجتي لزيارتهم والسهر معهم ... " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (18)

المصفوفة رقم (34) تمثلات الفاعلين نحو المؤسسة

اتجاهات المبحوثين نحو مضمون المؤشر	تمثلات الفاعلين نحو المؤسسة
(+) (20)	المؤسسة أسرة ثانية لنا

يتضح لنا من خلال المصفوفة التي تتناول صورة العاملين نحو المؤسسة أن جل العمال قد أكدوا ان المؤسسة تعني لهم الكثير وهي كالأسرة الثانية لهم.

هذا التمثل الذي يحمله العمال نحو المؤسسة لمسناه من خلال استجاباتهم المختلفة نحو هذا الموضوع، حيث عبروا عن فخرهم بالعمل في المؤسسة معتبرين ذلك مكسبا كبيرا، وهو ما عبر عنه أحد العمال ذوي الخبرة الطويلة بالمؤسسة بقوله:

" هي أسرة أولى .. (يضحك) ... هي دائما في ذهنك حتى قبل النوم في بعض الاحيان اتصل أستفسر عن المكان الذي فيه الأعطال بكثرة .... (الباحث يعني تحب المؤسسة ؟) المبحوث .. قليل الذي لا يحب المؤسسة نتاعه " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم (01)

هذه النظرة تعبر عن مدى تأثر الفاعلين بالعمل في المؤسسة، وقد رأينا في الكثير من الأحيان العاملين بالمؤسسة يعبرون عن فخرهم بالانتماء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط بالوادي، مؤسسة الدراسة، ورغم بعض النقائص التي صرح بها العمال إلا أن هذا لا يعني تماما عدم انتمائهم الكبير بالمؤسسة والعمل فيها، وهذا ما قاله لنا أحد العمال في هذا الخصوص:

" ... هي تأويني وهي تقدم لنا خدمات بغض النظر عن الأجر هناك طب العمل ... رحلات صيفية ... الواحد مش لازم ينكر الخير كايين أمور سلبية وكايين الايجابية أيضا " المصدر

أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 07 )

في هذا المجال لاحظنا العديد من الممارسات التي تثبت الإحساس الذي يتحلى به الفاعلين بالمؤسسة مدى ارتباطهم الوثيق بها والاستعداد الدائم للتضحية من أجلها، حيث يذكر الكثير من العمال الكثير من المرات التي يعملون فيها بعد الدوام وحتى في بعض الأوقات إلى ساعات متأخرة من الليل دون أي مقابل مادي، هذا بالرغم من الصعوبات الكثيرة والعراقيل التي تقف دائما كحاجز يؤثر على بعض المهام خاصة تلك المتعلقة بتقديم بعض الخدمات للمواطنين وهو ما عبر عنه أحد إطارات المؤسسة بكل أسف :

" ... يتوصل يقلك متقصش عليا الكهرباء رغم أن العقد بيننا واضح عند انتهاء فترة عدم دفع الفواتير يقطع الكهرباء وهذا تعدي على الحدود ... مثلا عند إصلاح خط كهربائي بقلك لا عاوده كيما حاب أنا .. وهذا تعدي على المهام يعاقب عليه القانون وفي أحد الأيام ضربوا عمالنا في أحد المناطق " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم ( 03 )

كل هذه المؤشرات تؤكد المكانة العالية التي يوليها الفاعلين للمؤسسة رغم النقائص والعوائق المختلفة التي تواجههم في العمل، وهو ما يعبر عن ولائهم لها. تحليل التساؤل الثالث نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة على ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

من خلال قرائتنا لما توصلنا إليه من بيانات، اتضح لنا الأبعاد الرئيسية المتحكمة في نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة، وهي النظرة التي اتخذناها من البداية كمصدر للتحليل، حيث اعتبرنا المؤسسة نسق من الروابط الاجتماعية، وهو ما يؤكد "فيليب بيرنو" فقد أجمع الفاعلين بالمؤسسة على حسن العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض، وذلك من خلال استجاباتهم المختلفة حول الموضوع، ومما يفسر هذا الأمر هي الطبيعة الثقافية

للعاملين بالمؤسسة، حيث نجد الكثير منهم متأثر بالسلمات السوسيوثقافية المحلية، حيث تتميز في جانب العلاقات الاجتماعية بسرعة التأقلم والتكيف خاصة وأن العلاقات القرابية بالمجتمع المحلي تتميز بالتماسك والقوة رغم التغيرات الاجتماعية الأخيرة وتأثر الأجيال الجديدة بالأشكال المختلفة للعولمة الثقافية، ومما يؤكد هذا أحد استجابات العمال وهو يتحدث على طبيعة الرابط الاجتماعي في المؤسسة فيقول:

" أصلا حنا شعب الواد عندنا خصوصية ندخلو بعضانا بسرعة يعني ساهلة باه دير

علاقات ... نعرفوا بعضنا ياسر وتبقى تلك الروابط مستمرة " المصدر أنظر جدول

#### المقابلات مقابلة رقم (05)

هذه الطبيعة الثقافية التي تميز المؤسسة تشكلت بفعل الممارسة اليومية التي أخذت تتطور معتمدة على ركيزة أساسية وهي كيف يستمر العمل بأفضل صورة ممكنه، هذا ما يدفعنا للقول أن هناك عامل أساسي ساهم في بناء هذا الرابط الاجتماعي بين العمال بالمؤسسة، وهو عامل "الثقة" فبخلاف النظرة الكلاسيكية التي تؤكد على القيمة الاقتصادية للتبادل نجد أن الفاعلين بالمؤسسة يملكون رابط اجتماعي متماسك من خلال علاقة تبادلية قائمة على الثقة، التي تهدف إلى خلق علاقة تعاونية متبادلة تساهم في تحقيق الترابط الاجتماعي بين العمال بالمؤسسة، وهو ما يؤكد عليه فيليب بيرنو في رؤيته حول قيمة الثقة كمشكل أساسي للرابط الاجتماعي بالمؤسسة " فالترابط الاجتماعي لا يمكن أن يتحقق إذا لم يكن هناك مستوى أدنى من الثقة " (المهدي بن عيسى، 2010، ص 237)

وبالنظر إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة نلاحظ أنها تتميز بنوع من تغليب مصلحة المؤسسة مهما كان نوع العلاقات بين العمال، إلا أنهم في النهاية يتعاونون فيما بينهم من أجل السير الحسن للعمل، حتى لو كان العامل لا يتفاهم كثيرا مع أحد العمال الذين تربطه به علاقة مباشرة في العمل فلا يمكن أن يقوم بالتنسيق معه، بل يعملون من أجل استمرار العمل وهو ما يؤكد وجود رابط اجتماعي قوي بين العمال قائم أساسا على

علاقة تبادلية ترتكز على الثقة والاحترام المتبادل، وهذا ما خلصنا إليه من استجابات العمال حول الأسس التي تقوم عليها العلاقة بين العمال في المؤسسة، ولنستعرض مثالا عن هذه الأسس التي طرحها احد العمال بقوله:

**" العلاقة بيننا تقوم على المحبة والقدر والاحترام المتبادل ... الثقة والتغاضي عن الأخطاء**

**... المهم نتعاون من أجل العمل "** المصدر انظر جدول المقابلات مقابلة رقم (10)

إن تحليل هذه الأسس التي أكد عليها العمال بالمؤسسة يقودنا إلى الحديث عن الخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي، فهي تتميز بنوع من الترابط والتكافل القوي بين أفراد المجتمع وهذا ما يجعل العامل متأثرا بها حتى في ممارساته داخل العمل، إلا أن هذا لا يعني أن نسق الروابط الاجتماعية القائم بالمؤسسة هو صورة لما هو موجود خارج المؤسسة، بل يختلف عليه في بعض الخصائص فالعامل خارج المؤسسة ليس مجبرا على التعامل مع من لا يعرفه من أجل تحقيق منعة مشتركة، بينما في المؤسسة العمل التعاوني مفروض على العامل فعمل المصالح متكامل مع بعضه البعض، وهذا يعني أن نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة قائم على علاقة تبادلية لا تقوم على المنفعة الاقتصادية أو المنفعة الذاتية للعامل، بل تتأسس هذه العلاقة بناء على بعد سوسيوثقافي يحمل شكل الواجب الأخلاقي والعرفي، وذلك لاستمرار العمل بالصورة الأفضل، والتأكيد على أن ما يمنحه العامل لزملائه في العمل سيرد له في وقت لاحق، لذلك فشكل التبادل يؤكد لنا أن الشيء الذي تم تداوله في هذه العملية هو القيمة الاجتماعية والثقافية التي يمكننا أن نعبر عليها بالرمزية الثقافية.

ويمكننا التأكد من أهمية هذه الأسس التي وضعها العمال لبناء علاقاتهم ببعضهم البعض من خلال سؤال حول المعايير التي تنظم العلاقات بين العمال في المؤسسة، وقد تعمدنا طرح هذا التساؤل لنرى هل يعطي العمال أهمية للمعايير الرسمية التي تنص عليها القوانين واللوائح أو سيؤكدون على مجموعة المعايير السوسيوثقافية والتي تشكل أساسا لبناء هذه العلاقات وتحقيق الترابط بين الفاعلين بالمؤسسة، ومن خلال استجابات المبحوثين

لاحظنا تأكيدهم الكبير على المعيار الثقافي الذي يتكون من مجموعة من القيم التي تشربها العمال بفعل الممارسة داخل المؤسسة، وأهم هذه المعايير الثقافية هي الثقة، والاحترام المتبادل والتضامن والتكافل والتغاضي عن بعضهم البعض، حيث ذكروا بعض المعايير القانونية كالاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، لكن الحقيقة تؤكد أن الكثير منهم يجهل ما تحمله هذه المعايير، بل الأهم لديهم هي المعايير التي تعارفوا عليها بينهم وأكدوها، وذلك من خلال نبذ كل من يتجاوزها أو يعتدي عليها، وهذا ما لمسناه حقيقة في واقع المؤسسة، وفي حديثه عن هذه المعايير يؤكد لنا احد العمال بالقول:

" المعايير الأساسية هي الإنسانية والمودة ( التضامن والتعاون في العمل كل ما احتاج زميل للمساعدة ) الاحترام والتقدير والإفادة المشتركة لبعضنا البعض..." المصدر أنظر

جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

هذا الأمر صرح به أغلب الفاعلين بالمؤسسة وهو ما يوحي لنا بالقيمة التي يقدمونها للمعيار الثقافي والاجتماعي، خاصة عندما نعلم أن الكثير منهم يعبرون عن عدم اهتمامهم الكبير باللوائح التنظيمية التي تنظم العلاقات وسير العمل، ذلك أن الكثير من القوانين تتميز بالغموض، والتغيرات المستمرة التي تمسها، وكنتيجة لما توصلنا إليه حول طبيعة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة نلاحظ أن هذه العلاقات المكونة لنسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة تعمل على تحقيق استمرار السير الحسن للعمل وفق علاقة تبادلية قائمة على الثقة والإفادة المشتركة، وهذا يتنافى مع ما توصل له الباحث " المهدي بن عيسى " في بحثه حول " ثقافة المؤسسة " حيث أكد على " إن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إحالة من حالات التآنس والتآلف التي تشدد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة " ( المهدي بن عيسى، 2005، ص 360).

ولتحليل طبيعة العلاقة التعاونية بين العمال قمنا باستجواب المبحوثين عن تمثلاتهم لهذه الممارسة والهدف منها، وتوصلنا إلى أن الفاعلين بالمؤسسة يعتبرون التعاون أمر ضروري لسير العمل بالشكل الأفضل له، وهو ما تمت مشاهدته في واقع المؤسسة من خلال التنقل بين المصالح المختلفة وورؤية التعاملات التي تهدف لتحقيق لإنجاز العمل المطلوب، ويعتبر التعاون قيمة أساسية من مكونات نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة فهو نابع من كون العمال يبحثون عن الصيغة التي من خلالها يعملون على استمرار هذه الرابطة التي تجمعهم في العمل والتي ستؤدي في الأخير لتحقيق المنفعة المتبادلة وإنجاز العمل، وتبين الدوافع التي من خلالها يتعاون العمال فيما بينهم أن الممارسة المهنية تفرض منطقتها على العمال من خلال توحيد طاقاتهم لتسهيل العمل أكثر ولأن حتمية التعاون تظهر من خلال احتياجات المصالح لبعضها البعض، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل بالمؤسسة لا يسمح بارتكاب الأخطاء، خاصة تلك المتعلقة بأمن المواطن والمؤسسة، لذلك وجدنا الكثير منهم دائما ما يقبل على استشارة أصحاب الخبرة والكفاءة، ويتضح أكثر هذا الأمر عند العمال الفنيين الذين يعملون في الميدان بصورة مباشرة ويتعاملون مع خطر الكهرباء والغاز بصورة دائمة، لذلك نفسر توجه الفاعلين بالمؤسسة نحو التغطية على أخطاء زملائهم بالعمل بالخوف عليهم وعلى المواطن وعلى المؤسسة كذلك.

فقد أقر العمال بأن لا مشكلة لديهم في التغطية على الأخطاء البسيطة التي تضر بالمؤسسة أو العامل، لكن في نفس الوقت أكدوا بشكل كامل أن الأمر يختلف عندما تصبح هذه الأخطاء تشكل ضررا على المؤسسة أو العامل نفسه أو حتى المواطن، وهو ما يوحي لنا بأن هذه الممارسة قد يراها البعض قبل أن يتفحص مضمونها الحقيقي بأنها لا تهدف تماما لحماية العامل وذلك من خلال عدم التغطية عليه في الخطأ، لكن الأمر مختلف إذا رأيناه من زاوية أكثر عمقا وتحليلا وهو أن هذه الممارسة هي صورة تدل على روح التضامن

والتأزر الكبير بين العاملين وهي سبيل لحماية العامل بالدرجة الأولى من الوقوع في مثل هذه الأخطاء مرة أخرى، وهذا ما طرحه أحد العمال بالقول:

"... المهم تكون متضرش المؤسسة ومتضرش الشخص لأن الي يخدم يغلط كاين أخطاء

معذور المهم متكونش الخطأ فيه مضره لا للعامل ولا للمؤسسة ولا للمواطن أيضا "

المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

هذه المعايير المتحكمة في نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة يميزها الطابع العفوي القائم على رد الاعتبار والمنفعة، بعيدا على الحسابات الاقتصادية، بل هي عبارة عن توافق صوري تشكل بين العاملين بفعل الممارسة اليومية وأصبح جزءا من الثقافة الاجتماعية التي تميز مجتمع المؤسسة، وهو ما يذهب إليه فيليب بيرنو في نظرتة لطبيعة التفاعلات بين الفاعلين بالمؤسسة، وإضافة إلى هذا يمكن لنا التأكيد على تأثير السمات الثقافية للمجتمع المحلي على ذهنية العاملين بالمؤسسة، فقد ذكرنا سابقا أن المجتمع المحلي يمتلك خصوصيات كثيرة تعبر عن مدى التكافل والتضامن الاجتماعي.

فهذه القيم التي تتدرج ضمنها قيمة التعاون والتضامن هي ممارسات اجتماعية توارثها المجتمع الذي يعرف عنه التمسك بعباداته وتقاليده وموروثه الثقافي بشكل عام، وهذا يجعلنا نؤكد أن الثقافات المحلية والتقاليد التي تميزها ليست بالضرورة منافية لكل ما هو عقلاني وفعال، وهي الفكرة التي أكد عليها فيليب ديربارن من خلال دراسته حول المؤسسات في ثلاث دول هي فرنسا وهولندا وأمريكا، وهو الذي استخلص أن التوفيق مسايرة الحداثة لا تعني بالضرورة التخلي عن الثقافة المحلية وتقاليدها الراسخة، وقد أكدت لنا استجابات المبحوثين أن طبيعة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تقوم على أساس الفائدة المشتركة والتي تعني أن العامل يقدم خدمة ليستطيع أن يتحصل على خدمة هو الآخر مرة أخرى وهذا ما ذهب إليه فيليب بيرنو في تشخيص الهدف الأساسي من عملية التبادل التعاوني، وهي

الاعتبارات الثقافية والاجتماعية التي تأتي بشكل الواجب بين العمال في المؤسسة دون التفكير في المنافع الاقتصادية، وهذا وفق استجابات الفاعلين التي من بينها:

" المكسب هو أنك تقدم في العمل لكي تلقى مرة أخرى مقابل " المصدر أنظر جدول

المقابلات مقابلة رقم (05)

يوضح هذا الكلام أن العاملين بالمؤسسة يدخلون في علاقات تبادلية تعاونية لتقديم خدمات لبعضه البعض وفق إطار كلي هو المحرك الأساسي لهذه العملية وهو نسق الروابط الاجتماعية الذي تكون بفعل هذه الممارسات، أما العملية الثانية التي ميزت استجابات المبحوثين فهي عملية المنافسة بينهم للحصول على الترقيات أو غيرها من المكافآت، فقد أوضحت النتائج أن هذه العملية تتميز بنوع من الغموض، بحكم عدم التحديد الدقيق للمعايير التي يتم على أساسها التنافس بين الفاعلين بالمؤسسة، وحتى وإن تم تحديد هذه المعايير فإن أغلب العمال قد أكدوا أنها تبقى غامضة وغير محددة بدقة، وهذا ما أكده أحد الفاعلين بالقول:

" معدناش تنافس ..كايين عملية روتينية غامضة ما تفهم فيها والو آخر مرة كانت على

أساس الأقدمية وهذا غير عادل.. " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (16)

توضح لنا استجابات الفاعلين حول شكل عملية التنافس في المؤسسة الغياب الواضح لتأطير هذه العملية من طرف إدارة المؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي لتنظيم العمل بالمؤسسة، فالغموض مثلا الذي شاهدها في قضية الترقية والشروط الأساسية التي تضمن للعامل المنافسة والحصول عليها تركت المجال لتغلغل بعض أشكال الممارسات التي تعتبر ثقافة اجتماعية عادية بالمجتمع الجزائري، فعندما نرى الشروط التي يتم بموجبها التنافس بين العمال نجد أن الكثير منهم ذكر الشروط القانونية التي يفترض أنها تساهم في حصول العمال على الترقيات أو غيرها من الامتيازات الأخرى، من بين هذه الشروط مثلا الشهادة العلمية، الأقدمية، طبيعة العمل، لكن أغلب الفاعلين بالمؤسسة أكدوا على مجموعة من

المتغيرات تؤثر بشكل كبير في هذه العملية، وهي شبكة العلاقات الشخصية التي يمتلكها العامل سواء من داخل المؤسسة مع قياداتها أو من خارج المؤسسة مع أصحاب النفوذ الذي يؤثرون بشكل كبير على قيادات المؤسسة، لكن لاحظنا ظاهرتين أساسيتين في هذا مجال والتي تؤكد لنا خصوصية الروابط الاجتماعية الموجود بالمؤسسة، الظاهرة الأولى هي أن العديد من الفاعلين بالمؤسسة قد أكدوا لنا أن عملية التنافس خاصة للحصول على الترقية مثلا تحكمتها في السنوات الأخيرة العوامل الاجتماعية والإنسانية، وذلك بأن تكون الترقية بشكل ترتيبي، وهذا ما يشرحه أحد العمال بقوله:

**" سونلغاز مكانش تنافس كاين سوسيال كاين جانب اجتماعي يعني هذا ماداش عنده 5**

**سنيين لازم يدي " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (06)**

يمكن لنا تفسير هذه الظاهرة بأنها نوع من التكافل والتضامن الاجتماعي بين مختلف العمال، ولو أن بعض العمال لا يتوافقون معها لكن في ظل الغموض الذي يميز هذه العملية في المؤسسة ظهرت هذه الفكرة كونها أكثر عدالة من الحالة الأخرى التي تتدخل فيها بعض الممارسات التي تحرم من يستحق من الامتيازات المختلفة التي يسعى لها.

وبخصوص الممارسات التي تميز عملية التنافس بين العمال فقد أكد الفاعلين بالمؤسسة على انتشار تلك الممارسات التقليدية المعروفة في المؤسسات الجزائرية والمجتمع الجزائري عموماً، فعل الزبونية وثقافة التقرب من المسؤول والعمل على إيجاد سبيل لكل من له تأثير في أصحاب القرار بالمؤسسة، فعملية التنافس تندمج مع عملية التعاون لأن العمال يستهدفون الحصول على مزايا محددة من خلال عملية التنافس التي تحتم عليهم التعاون معا لتحقيق الشروط الأساسية لهذه العملية التي تكون بالاتفاق بينهم مسبقاً كالتعهد بعدم إلحاق الضرر بالعمال أثناء عملية التنافس، وفي حديثه عن بعض الممارسات التي يلجأ لها العمال أثناء التنافس يؤكد أحد العمال:

" انت وصحبتك مع الشاف المعلم نتاعك ... كان عادت عندك علاقة وطيدة مع الشاف راهي أمورك مريقة عندك علاقات مع النقابة أمورك تمشي خدمت ولا مخدمتش حتى درت مشكل ولا زوج يخرجوك منها كالشعرة من العجين ... ولي خدام صح ومعداش معرفة ما يطمع في والو " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (07)

إن تفسير استعانة العمال بمثل هذه الممارسات يقودنا إلى قراءة في تحليل هذه الظاهرة في المجتمع الجزائري بصفة عامة والتي امتدت في كافة مؤسساته بمختلف أشكالها، لكن المؤسسة محل الدراسة لاحظنا ظاهرة مهمة كانت السبب الرئيسي في بحث العمال عن مثل هذه الممارسات للوصول لما يريدون، وهي الغموض الواضح في محددات وشروط الاستفادة من المكافآت والامتيازات المختلفة التي تقدمها المؤسسة، فمثلا الترقية كل سنة توزع عن طريق معيار جديد مختلف عن المعايير السابقة، وهو ما جعل الكثير من الفاعلين يشكون هذا الأمر فالكثير منهم يعاني من تأخر الترقية لسنوات، مما يضطر الكثير منهم للبحث عن يستطيع مساعدتهم في الأمر، وبالعودة إلى خصائص التسيير التي تميز المؤسسة نجد أن نسق المساهمات والمكافآت ضعيف ولا يساهم في الرفع من دافعية العامل، وهو الأمر الذي يتنافى مع مميزات المؤسسة الحديثة كما وضعها فيليب بيرنو حيث يحدد هذا النسق " ما يجب على الأفراد داخل المنظمة أن يقدموه وما يمكن أن يحصلوا عليه بالمقابل " (المهدي بن عيسى، 2010، ص 211)

وفي واقع المؤسسة مديريةية توزيع الكهرباء والغاز نلاحظ أن الفاعلين بالمؤسسة يقدمون مساهماتهم دون الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم في العمل، مما يضطرهم للبحث عن وسائل أخرى تساعدهم في الحصول على ما يريدون، لذلك وفي نفس السياق نجد أن العمال لا يستعملون هذه الوسائل باختيارهم بل إن طريقة تسيير عملية المساهمات والمكافآت هي التي فرضت عليهم هذه الممارسات.

إن التماسك الذي يميز العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز له أبعاد عديدة، فمن خلال استجابات المبحوثين المختلفة حول تمثالتهم لزملائهم في العمل استنتجنا أن هذه العلاقة بين العمال لا تقتصر فقط داخل المؤسسة، بل هي امتداد لتصبح علاقة خارج المؤسسة ولتتحول لعلاقة صداقة وأخوة، وهذا ما عبر عنه الكثير من الفاعلين بالمؤسسة، فعند سؤالنا أحد العمال عن الذي يمثله له زملائه في العمل فأجاب:

" هم عائلتي الثانية وإخوتي النهار لي منشوفهمش نكلمهم لا يمكنني العمل بدونهم... "

المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة رقم (08)

إن هذه الصورة التي تشكلت في ذهن العامل بالمؤسسة وامتدت لتصبح ممارسة في حياته تؤكد على أن قوة نسق الروابط الاجتماعية الذي خلقه العمال بالمؤسسة من خلال الممارسة اليومية والعلاقات التبادلية التي تجمعهم ببعضهم البعض، ولا شك أن للخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي أثر كبير في توسع هذه العلاقات وامتدادها لتصبح علاقات ود وأخوة بين الفاعلين بالمؤسسة، هذا الأمر يدل على أنه هناك عملية للتنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة تحدث بين أعضاء مجتمع المؤسسة، وهي تعني " عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل " ( المهدي بن عيسى، 2010، ص238)

إن هذا الاعتراف الذي أكده العمال بعلاقاتهم الجيدة ببعضهم البعض وامتداد هذه العلاقة لخارج المؤسسة يمثل مؤشرا واضحا على جزء من هوية العاملين بالمؤسسة، والتي بدورها تشكل عنصرا أساسيا من مكونات نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة، ومما أكد لنا هذا التوجه كذلك هو تمثالت العاملين نحو المؤسسة والعمل فيها، فلم نصادف أحدا يؤكد لنا على أنه يعتزم تغيير مكان عمله، هذا رغم النقائص والسلبيات الكثيرة الموجودة بالمؤسسة والتي أرجعها أغلب العمال لسوء التسيير وضعف المسيرين وعملهم لمصالحهم الشخصية أكثر من مصلحة المؤسسة، أما تمثالت العمال للمؤسسة فقد عبروا عن أن المؤسسة هي

بمثابة الأسرة الثانية لهم ومستعدون لتقديم كل شيء من أجل تطورها وتحسينها المستمر، فمن بين تلك التمثلات ننقل ما قاله هذا العامل والذي يعبر بوضوح كبير عن المكانة التي تحتلها المؤسسة عند الفاعلين:

" هي أسرة أولى .. (يضحك) ... هي دائما في ذهنك حتى قبل النوم في بعض الأحيان  
اتصل أستفسر عن المكان الذي فيه الأعطال بكثرة " المصدر أنظر جدول المقابلات مقابلة

رقم (01)

هذا العامل يلخص لحد كبير تمثلات العديد من العمال نحو المؤسسة وهو ما يؤكد لنا قوة الرابط الاجتماعي الموجود بالمؤسسة والذي انعكس عليها بالشكل الايجابي، فالمؤسسة احتلت الريادة على المستوى الوطني في تحقيق الأرباح من بين مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز عبر كافة الوطن، وهو أمر يؤكد أهمية نسق الروابط الاجتماعية في توجيه الممارسات داخل المؤسسة الاقتصادية، وكما لاحظنا سابقا فإن هذه الهوية التي تعبر عنها روح الانتماء للمؤسسة ولجماعة العمل فيها تؤكد لنا أن الفاعلين بالمؤسسة يملكون هوية عمل متماسكة تساهم في تشكيل نسق من الروابط الاجتماعية والذي بدوره يركز على السمات السوسيوثقافية المحلية للبقاء والتطور.

## ثانيا: النتائج العامة للدراسة

بعد مناقشة نتائج الدراسة وذلك بناء على المقاربة النظرية التي اتخذناها مسارا لهذا البحث، وعلى ضوء ما توصلت له الدراسات السابقة يمكن لنا تلخيص نتائج الدراسة كما يلي:

### المحور الأول: خصائص التسيير بالمؤسسة :

- توصلت الدراسة أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالوادي تتميز بغياب تقسيم واضح للمهام بين العمال، وذلك من خلال غياب التحديد الدقيق للمهام وعدم تحديد زمن انجازها بدقة.
- توزيع الأدوار بالمؤسسة يتميز بالتضييق والغموض على العمال في كيفية أدائهم للعمل، كما أن المؤسسة لا تشجع الابتكار
- لا يتوفر لدى الفاعلين بالمؤسسة هامشا كبيرا من الحرية في العمل، هو مقتصر فقط على العمال أصحاب الخبرة الطويلة، ويتميز نسق السلطة بالمؤسسة بالمركزية والهراركية.
- نسق الاتصال بالمؤسسة يتميز بثقل كبير جدا وهو غير مرن وغير فعال، لكن العمال بالمؤسسة يستغلون العلاقات الاجتماعية للإنجاز مهامهم بسرعة أكبر.
- نسق المساهمات والمكافآت بالمؤسسة يميزه غياب الحوافز الكافية للعمال، وعدم عدالة توزيع المكافآت المتوفرة بالمؤسسة.
- يعاني العمال بالمؤسسة من مجموعة من العوائق أهمها النقص الفادح في الإمكانيات المادية ووسائل العمل.
- ❖ وعليه يمكننا القول أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع أساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظرا لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الآراء الشخصية للمسيرين.

### المحور الثاني: الثقافة العمالية:

- يتميز العمال بالمؤسسة بمستوى عال من الالتزام بأنظمة العمل، ويتضح ذلك من خلال احترامهم لزمن العمل، حتى أن الكثير منهم يعمل في بعض الأحيان خارج أوقات الدوام دون أجر، كما يظهر التزام العمال من خلال طاعتهم للمشرفين عليهم في العمل.
- يمثل العمل بالنسبة لأغلب عمال المؤسسة واجبا إنسانيا يتم من خلاله توفير حاجات الحياة المختلفة، مع الشعور بالراحة النفسية والمتعة أثناء مزاولته.
- يتميز عمال المؤسسة بإحساس عال من المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها، فرغم العراقيل التي تواجه عمال المؤسسة إلا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تفيد سير العمل والتعاون المتبادل فيما بينهم.
- من الخصائص الرئيسية التي تميز الثقافة العمالية هي قيمة إتقان العمل والحفاظ على أسرار المؤسسة والإخلاص لها، ويتبين ذلك من خلال سعي العمال لإتقان أعمالهم والمحافظة على وسائل وأدوات العمل.
- ❖ وكنتيجة لهذا المحور يمكننا القول أن الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاة من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية.

### المحور الثالث: طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة:

- تتميز العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة بجودة كبيرة حيث تتميز بتماسك شديد وهي قائمة على مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تعبر عن أصالة المجتمع المحلي.
- القيمة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات بين العمال في المؤسسة هي الثقة، ليس بمعناها السيكولوجي، بل هي أن يدرك العامل أن ما سيقدمه سيرد له مرة أخرى.

- تتميز العلاقات بين العمال في المؤسسة بأنها علاقة تبادلية تعاونية قائمة على أساس الفائدة المشتركة.
- يحتوي نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة على مجموعة من الممارسات يستعين بها العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية كالعلاقات الزبونية.
- تتميز علاقة العمال ببعضهم البعض بالأخوة والصدقة التي تجاوز مكان العمل.
- تمثل المؤسسة بالنسبة للعمال عائلة ثانية لهم، فالعمال مستعدون للتضحية من أجلها حتى تصل لأهداف وتواصل مسيرة التطور.
- ❖ وعليه يمكننا أن نستنتج من خلال ما توصلنا لها من نتائج حول نسق الروابط الاجتماعية أنها تتميز بالتماسك والقوة وتقوم على أساس الثقة والعلاقة التعاونية التبادلية ذات الفائدة المشتركة وهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على الممارسات داخل المؤسسة.

### خلاصة

من خلال ما تم تناوله في الفصل، اتضح لنا المسار الذي يحدد أبعاد الدراسة الميدانية، فمن خلال عرض المصفوفات والأشكال رأينا الاستجابات المختلفة للمبحوثين حول محاور الدراسة الأساسية، وهو ما دعمه نصوص المقابلات التي عبرت عن الاستجابات الخام للفاعلين بالمؤسسة والتي من خلالها تبين لنا التصور العام الذي يحمله العمال نحو التسيير بالمؤسسة، وتم اكتشاف مدى إيجابية عناصر الثقافة العمالية عند المبحوثين، كما اكتشفنا طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة والمعايير الأساسية التي يقوم عليها، حيث لاحظنا التماسك والقوة اللذان يميزان العمال بالمؤسسة من خلال تعاونهم التبادلي والقيم التي يحملونها لبعضهم البعض كالثقة والاحترام والتقدير والتضامن.

خاتمة

لقد بينت الدراسة المحددات الأساسية التي تتحكم في تشكيل الممارسات السوسيوثقافية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري للبحث، تبين لنا حجم التفاعل القائم بين العناصر الثقافية التقليدية التي يحملها العامل وما يميزها من إيجابيات يمكن استغلالها في صالح المؤسسة، إن أهمية الثقافات الفرعية تظهر في واقع الممارسات التي تنظم العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، فرغم النقائص التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة سواء في الجانب المادي المتمثل في الوسائل والامكانيات أو الجانب البشري الذي يشمل نقص اليد العاملة المؤهلة داخل المؤسسة، إلا أن سيورة العمل طبيعية بل الأكثر من ذلك نجحت المؤسسة في احتلال المراتب الأولى على المستوى الوطني في فرع التوزيع.

إن هذا النجاح ومن خلال ما تحققنا منه في الميدان أثبت أن هناك عاملين أساسيين يعملان رغم الظروف الصعبة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويتمثل هذان العاملان في الثقافة العمالية ونسق الروابط الاجتماعية، بالنسبة للثقافة العمالية فتحليل مكوناتها أكد على وجود الكثير من العناصر الإيجابية والتي تغلب مصلحة المؤسسة في الكثير من الأحيان، فالالتزام الذي يظهره العمال بالمؤسسة من خلال احترامهم لعامل الوقت جعلهم يعملون في كثير من الأحيان خارج أوقات الدوام وبدون أجر، إضافة إلى ذلك يظهر الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة بمستوى عال عند الفاعلين بها، وذلك من خلال حرصهم على العمل على تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة من كل ما يفيد عملية الإنتاج.

لقد لاحظنا التغير الذي مس تمثلات العمل عند العمال بالمؤسسة، حيث نميز تأثير الخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي في هذا الجانب وهي التي تزرع حب العمل والالتزام به منذ الصغر، هذه الإيجابيات التي استنتجتها الدراسة من الثقافة التقليدية للعمال بالمؤسسة تفتح المجال للاهتمام أكثر بها والعمل على تشجيعها من طرف المسيرين والقائمين على المؤسسة الاقتصادية العمومية، وهو ما من شأنه أن يحدث نوعا من التغيير الإيجابي داخل العمل.

أما العامل الثاني الذي ساهم بشكل مباشر في نجاح المؤسسة لحد ما، هو طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة الذي تعد أبرز خصائصه التماسك والقوة التي يعتبر مصدرها الأساسي جملة من العمليات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، هذه العمليات التي فسر بها فيليب بيرنو شكل المؤسسة الحديث، تقوم أساساً على عنصرين، العنصر الأول هو عامل الثقة، وهو الذي التمسناه من خلال استجابات العمال بالمؤسسة، حيث تقوم هذه الثقة المتبادلة تقوم أساساً على أن العامل متيقن أن ما يقدمه من خدمة أو منفعة خاصة للعمال ستعود إليه مرة أخرى، وهو مبدأ نفعي يساهم في تحقيق المصلحة المشتركة للعمال والذي من خلاله يشعر العامل بالراحة والاقبال نحو العمل.

ويتمثل العنصر الثاني في النسق التعاوني بين العمال الذي يقوم على أساس الفائدة المشتركة، وهو ما يفسر امتداد علاقة العمال حتى خارج المؤسسة، فقوة العلاقة المبنية على أساس التعاون شكلت مدخلاً لتوسيع مجال العلاقة بين العمال لتصل إلى الصداقة والأخوة، هذه العناصر المميزة لنسق الروابط الاجتماعية تعمل باستمرار على إعادة إنتاج هذا الرابط الاجتماعي بين العمال، ورغم انتشار بعض الممارسات التقليدية كالعلاقات الزبونية، إلا أن الفاعلين بالمؤسسة أكدوا على التغيير الذي حدث في هذا الشأن والذي ظهر من خلال تغيير ممثل العمال، وهو ما يؤكد أهمية اختيار القائد في التأثير على قرارات المؤسسة.

إن مثل هذه الإيجابيات التي ظهرت في الدراسة تفتح المجال للمؤسسة للاستغلال عليها واستغلالها لمحاولة حل الإشكالات المختلفة التي تواجهها، فالذي لاحظناه أن المؤسسة الاقتصادية تعاني من غموض كبير في تحديد المهام والأدوار المختلفة للعاملين، وهو ما يجعل العامل معرض للمساءلة على أعمال ليست من اختصاصه، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب يتطلب دراسة الخصوصية المميزة لكل عامل مع مراعاة الكفاءة المهنية التي لاحظنا أنها مازالت تعاني من التهميش رغم التحولات السياسية والاجتماعية الداعية إلى تفعيل هذا الدور للكفاءات داخل مؤسسات الدولة، وإضافة إلى هذا يمكن للمؤسسة استغلال

الترباط الاجتماعي القوي بين العمال وتحفيزهم أكثر للرفع من انتاجيتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع في العمل، الذي لاحظنا الغياب التام له من طرف مسيري المؤسسة. وایمانا منا أهمية الدراسة التي ستفتح المجال للباحثين لتناول أبعاد أكثر عمقا في عناصرها الأساسية نقدم مجموعة من الاقتراحات البحثية تتمثل في:

- قيمة الثقة كموجه للسلوك العمالي داخل المؤسسة الاقتصادية
  - نسق التعاون الاجتماعي ودوره في تماسك مجتمع العمل بالمؤسسة الاقتصادية
  - تحليل سوسولوجي لظاهرة الغموص والفوضى التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- وبما أننا نأمل في تحسين وضع المؤسسة فقد ارتأينا الإشارة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ساعدنا العمال في بلورتها وكانت أهمها كالتالي:
- تعاني المؤسسة من مشكلة المركزية في اتخاذ القرار المرتبطة بالمؤسسة الأم بالبلدية، وعليه فالاقترح الأول الذي اتفق عليه كافة الفاعلين بالمؤسسة هو استقلالية كل مديرية ولأئية، وقد عبر العمال عن استعدادهم التام للبرهنة على أنهم الأفضل.
  - تعاني المؤسسة من نقص فادح في الإمكانيات والوسائل، وهو ما أكده العمال بالمؤسسة بالإضافة إلى ضعف الهيكل العام للمديرية مما يشكل حاجسا للعمال في الكثير من الأوقات.
  - مراعاة طبيعة المنطقة المناخية في توفير الوسائل الخاصة بالعمل، خاصة فيما يتعلق بالسيارات باعتبارها وسيلة مهمة تؤثر بشكل كبير على نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
  - تتميز المؤسسة بغياب المشاركة الفعالة للعمال في القرارات والمساهمة في التسيير، وهو الأمر الذي تتحكم فيه المؤسسة من خلال المركزية المحلية في المديرية، والمركزية الوطنية للمؤسسة في البلدية، وعليه فالأخذ بآراء العمال خاصة أصحاب الخبرة الطويلة مهم ومفيد جدا للمؤسسة.
  - ضرورة تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار في طرق العمل والبرامج التي تخدم سير العمل بالمؤسسة وتقضي على أشكال النقل والروتين.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1- ايميل، دوركايم، (2015)، في تقسيم العمل الاجتماعي، ترجمة حافظ الجمالي، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان.
- 2- بشير، محمد، (2017)، الثقافة والتسيير بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3- بهاوي، محمد، (2016)، الشغل، افريقيا الشرق، المغرب.
- 4- بوالشعير، عبد العزيز، (2016)، عقلانية العلم وفلسفته، ط1، كلمة للنشر، الجزائر.
- 5- بوب، ماتيو، وليز، روس، (2016)، الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، ط1، المركز القومي للترجمة، مصر.
- 6- بوجلال، مصطفى، (2015)، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7- بوفلجة، غيات، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 8- بومنير، كمال، (2010)، جدل العقلانية في النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، ط1، منشورات الاختلاف، لبنان.
- 9- التائب، عائشة، (2011)، النوع وعلم اجتماع المؤسسة، منظمة المرأة العربية، مصر.
- 10- زروخي، الدراجي، (2015)، المذاهب الفلسفية الكبرى من سؤال المعرفة إلى سؤال القيم، ط1، دار صبحي، الجزائر.
- 11- سعيد، بن يمينة، (2015)، تتمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 12- السويدي، محمد، (1984)، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 13- سويسبي، عبد الوهاب، (2015)، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، ط2، دار النجاح، الجزائر.
- 14- شارلين، هس، و بيير، باتريشيا، ليفي، (2018)، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، ترجمة هناء الجوهري، ط2، المركز القومي للترجمة، مصر.
- 15- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير، كاظم، (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن.
- 16- طلعت، إبراهيم لطفي، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر.
- 17- علي ناصر، كنانة، (2017)، الثقافة وتجلياتها السطح والأعماق، ط1، مؤسسة رحاب، لبنان.
- 18- فيليب، ديريبارن، (2015)، منطق الشرف المؤسسة وإدارة التقاليد الوطنية، ترجمة موسى زاوي، دار الفجر، الجزائر.
- 19- فيليب، كابان، وجان فرانسوا، دوتيه، (2010)، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، ط1، دار الفرقد، سوريا.
- 20- قاسيمي، ناصر، (2014)، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 21- ماكس، فيير، (200)، الأخلاق البروستانتية والروح الرأسمالية، ترجمة محمد علي مقلد، مركز الانهاء القومي، لبنان.
- 22- محمد عبد الرحمان، عبد الله، (2000)، علم اجتماع العمل والتنظيم، دار المعارف الجامعية، مصر.
- 23- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة، الأردن.

24- مسعداوي، يوسف، (2014)، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة للنشر، الجزائر.

25- معمري، لحبيب، (2017)، المقاولة والثقافة، مخبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة فاس، المغرب.

26- المهدي بن عيسى، (2010)، من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة أمبلاست، الجزائر.

27- موريس، أنجريس، (2013)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصبة، الجزائر.

28- الميلاد، زاكي، (2014)، الإسلام والعقلانية ضد الجمود وضد الاستيلاء، أطراف للنشر، لبنان.

#### الأطروحات والرسائل:

1- بن عيسى، محمد المهدي، (1996)، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

2- بن عيسى، محمد المهدي، (2005)، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

3- عليواش، أمين عبد القادر، (2007)، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر.

4- غريب، منية، (2007)، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

5- يوسف، أمال، (2012)، الممارسات الثقافية في الوسط الحضري، أطروحة دكتوراه، قسم الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

#### المقالات:

1- بن عنتر، عبد الرحمان، (العدد 02، 2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

2- جغلوي، يوسف، وزكري، محمد مسعود، (العدد 13، ديسمبر 2017)، الممارسات السوسيوثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

3- زروال، نصيرة، (العدد 03، فيفري 2016)، القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، مخبر المجتمع والمشاكل التنموية في الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

#### المؤتمرات والملتقيات:

1- بومدين، حوالة رحيمة، (2002)، واقع التسيير في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، ورقة بملتقى، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر.

2- مقدم، عبد الحفيظ، (1992)، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي، 28-30 نوفمبر، جامعة الجزائر، الجزائر.

الملاحق



الملحق رقم (01) استمارة المقابلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



دليل استمارة المقابلة

إعداد الطالب: زكري محمد مسعود

الاستمارة رقم: .....

مكان البحث: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

موضوع البحث:

الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الاقتصادية

أخي الكريم ، أختي الكريمة، في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع المؤسسة، وضمن مراحل البحث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان آملا منكم الإجابة عن مضمونه للمساهمة في نجاح هذا البحث، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وسوف تستعمل فقط في إطار البحث العلمي،  
شكرا لتعاونكم معنا.

1- السن .....

2- الشهادة العلمية .....

3- الأقدمية في المؤسسة .....

4- منصب العمل في المؤسسة .....

المحور الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية الحديثة

أولاً: تقسيم المهام

5- حسب رأيك هل يوجد تقسيم واضح للمهام في المؤسسة ؟

.....

إذا كانت الإجابة ب نعم :هل يساهم ذلك في تنظيم وهيكله العمل داخل المؤسسة؟

.....

وإذا كانت الإجابة لا : برأيك كيف يؤثر ذلك على سير العمل بالمؤسسة ؟

.....

6- تقوم إدارة المؤسسة بالتحديد الدقيق لكل مهمة من مهامك في العمل ؟

.....

7- تحدد لكل مهمة فترة زمنية معينة للقيام بها ؟ .....

8- كل ما يتعلق بتحديد مهامك في العمل يتم بطريقة رسمية (شفهية أو كتابية)؟

.....

ثانياً: توزيع الأدوار

9- هل تفرض المؤسسة طريقة معينة للقيام بدورك المهني؟

.....

في حالة الإجابة بنعم، هل توافقها على تقييدك بطريقة معينة؟

.....

إذا كانت الإجابة ب نعم، لماذا ؟ .....

10- لكل عامل في المؤسسة طريقة مبتكرة للقيام بدوره المهني ؟

.....

11- تشجعك المؤسسة عندما تبتكر طريقة خاصة في العمل؟

.....

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك ؟ .....

في حالة الإجابة ب لا، ما هي الأسباب؟.....

ثالثاً: نسق خاص للسلطة

12- تمتلك في المؤسسة مجالاً وهامشاً كبيراً من الحرية ؟

.....

13- لديك أهداف ذاتية أو جماعية تسعى لتحقيقها؟

في حالة الإجابة ب نعم. ما هي الخصائص التي تتميز بها وتساعدك على تحقيق ما تريد ؟

14- كيف تتصرف عندما يحدث عطل أو مشكلة في مهامك وتطلب منك المؤسسة حل الإشكال ؟

15- ما هو نوع الرقابة الذي تتبعه المؤسسة مع العمال ؟

رابعا: نسق خاص للاتصال

16- ما رأيك في عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟

17- هل تستطيع الاتصال بشكل مباشر وسريع بأي عامل في المؤسسة ؟

في حالة الإجابة ب لا، لماذا؟

18- كيف يمكن إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطب ؟

19- هل تتميز عملية الاتصال في المؤسسة بالفعالية ؟

خامسا: نسق المساهمات والمكافآت

20- تقدم لكم المؤسسة مكافآت مقابل ما تقدمونه من مساهمات ؟

في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم الحصول على هذه المكافآت ؟

21- ما هو تقييمك للمساهمات التي يقدمها العمال في المؤسسة ؟

22- ما هي العوائق التي تواجهك في تقديم المساهمات المختلفة في العمل ؟

المحور الثاني: الثقافة العمالية

أولاً: ثقافة الالتزام بأنظمة العمل

23- هل تحرص على احترام الوقت المحدد للعمل ؟

.....  
في حالة الإجابة ب لا، لماذا ؟

24- هل تتفهمك المؤسسة وتراعي انشغالاتك الاجتماعية فيما يخص التوقيت ؟

25- هل توجد في المؤسسة مرونة في التعامل مع الوقت ؟

26- هل تستجيب لأوامر المسؤول المباشر عنك في العمل ؟

في حالة الإجابة ب لا، لماذا ؟

ثانياً: مكانة العمل

29- ماذا يمثل العمل بالنسبة إليك ؟

30- تحرص على احترام شروط ومتطلبات العمل للحفاظ على عملك ؟

في حالة الإجابة ب نعم، لماذا ؟

ثالثاً: المسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها

31- تهتم بالحصول على المعلومات التي تغيد المؤسسة وتساعد على السير الحسن للعمل ؟

32- تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال بذل كل ما تستطيع من جهد ؟

33- تتعاون مع باقي فرق العمل في المؤسسة ؟

رابعاً: الأمانة والإخلاص في العمل

34- تسعى أثناء العمل إلى استغلال كل إمكانياتك للوصول لعمل جيد وملتقن ؟

35- هل تهتم بالمحافظة على أدوات ووسائل العمل؟

.....  
إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا ؟ .....

36- إذا كانت لديك أهداف خاصة في المؤسسة تتعارض مع أهدافها، كيف تتصرف ؟

.....  
37- ماذا تعني لك المعلومات المهنية الخاصة بالمؤسسة ؟  
.....

المحور الثالث: نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة

38- ما رأيك في طبيعة العلاقات بين العمال في المؤسسة ؟

.....  
39- على أي أساس تقوم هذه العلاقات ؟

.....  
40- هل هناك معايير متفق عليها تنظم العلاقات بين العمال في المؤسسة ؟

.....  
إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه المعايير؟

.....  
41- هل تقوم بمساعدة زميلك في العمل عندما يكون بحاجة لذلك؟

.....  
إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟ .....

42- هل تحاول التغطية على أخطاء زميلك في العمل ؟

.....  
43- في حالة وجود ترقية أو أمر يحتم التنافس بين العمال، كيف يكون التنافس بين العمال ؟

.....  
44- هل توجد شروط متفق عليها يتم بموجبها التنافس للوصول للهدف المنشود ؟

.....  
ما هي هذه الشروط ؟ .....

45- ما هي الممارسات والأفعال التي قد يلجأ لها العمال أثناء التنافس لتحقيق الهدف المنشود ؟

.....

46- تقوم العلاقة التعاونية بين العمال على أساس الفائدة المشتركة ؟

.....

47- هل تهدف من خلال هذه العلاقة التبادلية إلى تحقيق مكاسب مادية ؟

.....

إذا كانت الإجابة ب لا، فما هي المكاسب التي ترجوها ؟

.....

48- ما الذي يمثله لك زملائك في العمل ؟

.....

49- هل تشعر أن المؤسسة هي كالأسرة الثانية لك في حياتك ؟

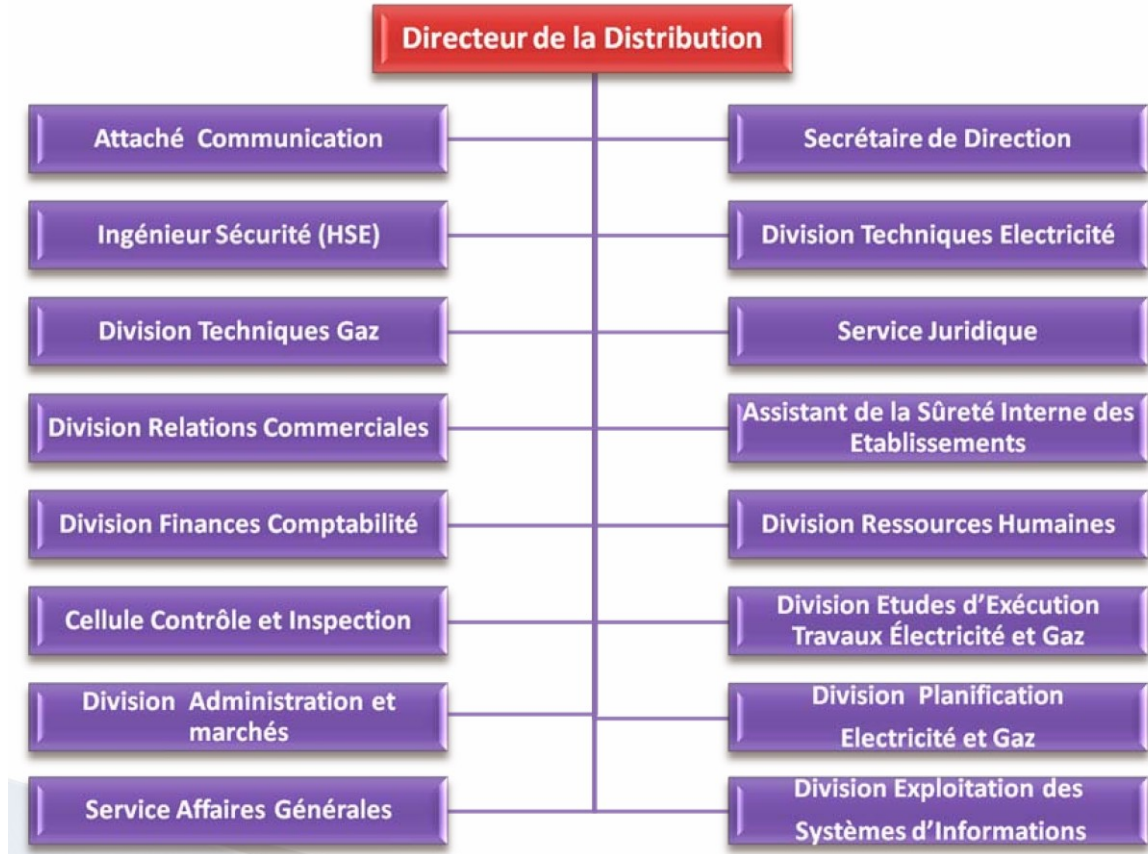
.....

## الملحق رقم (02) جدول المقابلات

رقم المبحوث	السن	الأقدمية	الشهادة العلمية	منصب العمل في المؤسسة	تاريخ إجراء المقابلة
1	50 سنة	28 سنة	ثالثة ثانوي	ملحق تجاري	2019/08/10
2	32 سنة	13 سنة	تقني سامي إعلام آلي	ملحق تجاري	2019/08/17
3	50	26	مهندس دولة كهرو تقني	رئيس قسم	2019/08/18
4	43 سنة	11 سنة	مهندس دولة الكترو تقني	مهندس دراسات مكلف بمصلحة الصيانة	2019/08/19
5	52 سنة	22 سنة	شهادة الدراسات التطبيقية إعلام آلي	رئيس شعبة التحكم في الشبكة الكهربائية عن بعد	2019/08/19
6	40 سنة	21 سنة	ماستر علوم تسيير	مكلف بالدراسات بمصلحة المحاسبة	2019/08/20
7	47 سنة	21 سنة	تقني سامي - ليسانس الكترو تقني	رئيس شعبة التسيير والتحكم في الأجهزة عن بعد	2019/08/21
8	45 سنة	12 سنة	تقني سامي كهرو تقني	تقني رئيسي للدراسات	2019/08/25
9	36 سنة	06 سنوات	تقني سامي في الإعلام الآلي	تقني دراسات رئيسي	2019/08/26
10	32 سنة	06 سنوات	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مهندس دراسات إعلام آلي	2019/08/26
11	33 سنة	06 سنوات	مهندس دولة تحكم كهربائي	مهندس دراسات	2019/08/26
12	43 سنة	11 سنة	تقني سامي إعلام آلي	تقني دراسات إعلام آلي	2019/08/27

2019/08/28	مكلف بالدراسات مصلحة التحصيل	ماستر علوم مالية	28 سنة	54 سنة	13
2019/08/29	مهندس دراسات مكلف بمصلحة الزبائن	مهندس دولة الكترو تقني	17 سنة	41 سنة	14
2019/08/29	مساعد قانوني	ماستر قانون	8 سنوات	38 سنة	15
2019/08/29	مكلف بالدراسات مصلحة الإمكانيات والوسائل	ثالثة ثانوي	26 سنة	52	16
2019/08/31	مهندس دراسات رئيسي	مهندس دولة الكترو تقني	12 سنة	43 سنة	17
2019/09/02	رئيس مصلحة الشؤون القانونية	ماستر قانون	27 سنة	54	18
2019/09/03	رئيس شعبة بمصلحة الموارد البشرية	ليسانس علوم اقتصادية	20 سنة	40 سنة	19
2019/09/05	مكلف رئيسي بالدراسات مصلحة الصفقات	ماستر علوم محاسبية	7 سنوات	39 سنة	20

## الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## الملحق رقم (04) ترخيص المؤسسة محل الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
Université de Mohamed Bouafia à M'sila



Faculté des sciences humaines et sociales  
Vice Doyenne Chargé de la Post- Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures  
Tél / Fax : + 213 35 35 30 48

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نسيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
Tél / Fax : + 213 35 35 30 48

25 جوان 2019

المسيلة في:

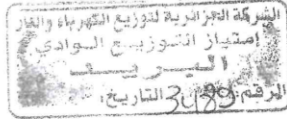
رقم: ك ع ا ن ت ب ع 445 2019

إلى السيد: مدير الشركة الوطنية لتوزيع الغاز  
والكهرباء للوسط فرع الوادي

## الموضوع: طلب تسهيل انجاز دراسة ميدانية

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

نلتزم من سيادتكم المحترمة في إطار استكمال أطروحات الدكتوراه ، تسهيل مهمة الطالب المذكور أدناه ، المسجل  
بالسنة الخامسة دكتوراه علوم شعبة علم الاجتماع ، تخصص: علم اجتماع المؤسسة وذلك لانجاز دراسة ميدانية  
لأطروحة الدكتوراه بعنوان: الممارسات السوسيو ثقافية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .



26 JUN 2019

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطالب المعنى:

زكري محمد مسعود

نائب العميد



الأستاذ: يوسف جملوأي  
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية



رأي مدير امتياز التوزيع  
21 JUL. 2019  
M. S. Jannable

الملحق رقم (05) ترخيص زيارة الوكالات التابعة للمؤسسة



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

REGION DE DISTRIBUTION CENTRE  
CONCESSION DE DISTRIBUTION D'EL OUED  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES  
N° /493/DDE/DVRH/2019

EL OUED le :

6848

Note POUR : DTG, DRC (ElOued 02) et DEET.

Objet : Stage Pratique

*Suite à notre accord, et dans le cadre des études académique de M.Zekri Med Messaoud étudiant en 5<sup>ème</sup> années doctorat du l'université de Msila ; nous vous demandons de lui faciliter sa mission au niveau de vos structures pour accomplir ses recherches.*

**LE DIRECTEUR DE LA CONCESSION DE DISTRIBUTION**

محمد داموش

04 AOUT 2019

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الممارسات السوسيوثقافية السائدة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات التسيير الحديث، وذلك بتحديد أسس التسيير بالمؤسسة والخصائص التي تميز الثقافة العمالية، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة نسق الروابط الاجتماعية ودوره في تشكيل الممارسات داخل المؤسسة، استخدمنا المنهج الوصفي واستعنا بالمقابلة كأداة رئيسية بالإضافة إلى الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أسس التسيير بالمؤسسة الاقتصادية لا تتوافق مع متطلبات النموذج الحديث للمؤسسة الاقتصادية. الثقافة العمالية متأثرة بالخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي وهي متوافقة نسبيا مع متطلبات السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية.

يتميز نسق الروابط الاجتماعية السائد بالمؤسسة بالتماسك والقوة، ويقوم على أساس الثقة والعلاقة التعاونية ذات الفائدة المشتركة.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات السوسيوثقافية، الثقافة العمالية، نسق الروابط الاجتماعية، المؤسسة العقلانية.

### Abstract:

The study aims to reveal the sociocultural practices prevailing in the economic institution and its compatibility with the requirements of modern management, by identifying the foundations of Modern management in the institution and the characteristics that characterize labor culture, in addition to reveal the nature of the format of social ties and its role in the formation of practices within the institution, we used the descriptive approach and used the interview as a tool. In addition to observation and analysis of documents and records, the study reached the following results:

The foundations of governance in the economic institution do not meet the requirements of the modern model of the economic institution.

Labor culture is influenced by the cultural specificity of the local community and is relatively compatible with the requirements of rational functioning of the economic institution.

The pattern of social bonds prevailing in the institution is characterized by cohesion and strength, and is based on trust and cooperative relationship of mutual benefit.

**Keyword:** Sociocultural practices, labor culture, The pattern of social bonds, rational foundation.

### Résumé:

L'étude vise à révéler les pratiques socioculturelles qui prévalent dans l'établissement économique et leur compatibilité avec les exigences de la gestion moderne en identifiant les fondements de la gestion et les caractéristiques de l'organisation qui caractérisent la culture du travail, en plus de révéler la nature des liens sociaux et son rôle dans l'élaboration des pratiques au sein de l'institution, nous avons utilisé Méthode descriptive et l'entrevue comme outil principal en plus d'observer et d'analyser les documents et les dossiers; et l'étude a atteint les résultats suivants : Les bases de la gestion de l'entreprise économique qui ne répondent pas aux exigences du modèle moderne de l'entreprise économique. La culture du travail est influencée par la spécificité culturelle de la.

**Mots clés:** pratiques socioculturelles, culture du travail, liens sociaux, institution rationnelle