

جامعة سعد دحلب-البليدة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

رسالة دكتوراه

التخصص : العلوم الاجتماعية

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية
- دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" -

من طرف:
قاسم سمية

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
مشرفا

أستاذ محاضر " أ " ،جامعة سعد دحلب ، البليدة
أستاذ محاضر " أ " ، جامعة سعد دحلب ، البليدة
أستاذ التعليم العالي،جامعة الجزائر2
أستاذ محاضر " أ " ،جامعة الجلفة
أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة،الجزائر

قاسمي ناصر
درواش رابح
مقراني الهاشمي
بوكربوط عز الدين
كشاد رابح

البليدة ، أكتوبر 2011

ملخص

إن تطور و تحديث المنظمات لا يمكن فصله عن مستوى التطور الفكري و السلوكي للمجتمع بكل فئاته وإن فهم الأطر الثقافية و الاجتماعية و السياسية و الجذور التاريخية لهذا المجتمع و التفاعل فيما بينها وما ينتج عنه هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته و عناصره و مكوناته و تأثيره المميز التي تتجسد في أنماط سلوك و تفكير و اتجاهات الأفراد التي تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و التي تعد جوهر عملية التسيير السوسولوجي لمواردها البشرية و مدى تأثيرها على كفاءة وفعالية المؤسسات على اعتبار إن أهم موارد للمؤسسة هو العنصر البشري سواء كعامل أو موظف في مؤسسات أو كمسير و منظم لعمليات الإنتاج يحتاج في تسييره و تنظيم مختلف مجالات نشاط المؤسسة، إلى خبرات و مؤهلات، يفترض أن يكتسبها الإداريون من ناحية توفير الظروف الملائمة للعمل، حتى تقدم الموارد البشرية ما لديها من طاقات و تبذل مجهودات كافية لرفع مردودية الاستثمار العنصر البشري، و بهذا فإن موضوع الدراسة هو أحد أهم المواضيع المتناولة في العلوم الاجتماعية الملم بالثقافة التنظيمية و دورها الحاسم في تحديد الإطار العام لماهية التسيير السوسولوجي للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بمستوى الخلل الوظيفي الذي تنتج عنه و تعاني منه المؤسسة و عليه اقتضى إنجاز هذا البحث العلمي تقسيمه منهجيا إلى سبعة فصول تضم مباحث مقسمة و منظمة و متكاملة على النحو الآتي:

- الفصل الأول: احتوى هذا الجزء على الجانب النظري للدراسة، حيث خصصنا هذا الفصل في محاولة منا لتحديد الإطار المنهجي العام للدراسة الذي قسمناه منهجيا إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي على التوالي: الإطار النظري و المفاهيمي العام للدراسة الذي احتوى على ما يلي: إشكالية الدراسة صياغة فرضيات الدراسة، تحديد البعد المفاهيمي الأهم للمصطلحات الواردة في الدراسة و تحديد الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأخيرا أهداف الدراسة ، فقد اعتمدنا هذا الفصل كقاعدة تمثل الخلفية النظرية في إنجازنا لمختلف أجزاء و فصول هذه الرسالة العلمية.

- الفصل الثاني: ركزنا في هذا الجزء من الرسالة العلمية على الجانب النظري الذي يشمل الفصل الثاني الخاص بـ " الثقافة التنظيمية " قسمناه إلى مباحث رئيسية ضمت أهم مؤشرات و مصادر الثقافة التنظيمية وكذا أهم آليات إدارتها ، و اختتمناه بمميزات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفصل الثالث: يضم هذا الفصل النظري ثقافة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية كما تطرقنا فيه إلى أهم دوافعه و مميزاته و كذلك مؤشرات مقاومة الموارد البشرية كشكل من أشكال الخلل الوظيفي للتغيير التنظيمي .

- الفصل الرابع و الخامس : يشمل هذين الفصلين من الدراسة على الخلفية التي تمثل القاعدة النظرية للدراسات الأمبريقية الخاصة بدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات فقد ضم هذا الجزء من الدراسة أهم المقاربات النظرية للعلوم الاجتماعية المختلفة في الفصل الرابع و اقتصرنا في الفصل الموالي على المقاربات التنظيرية السوسيولوجية في دراسة الخلل الوظيفي للمنظمات ، إذ قسمناهما إلى مباحث رئيسية و فرعية ركزنا على أهم المقاربات السوسيولوجية في دراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات و ختمناه بالاقتراب الثقافي في دراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات.

- الفصل السادس: نظرا لتأثر العلوم الاجتماعية بالتطورات الحاصلة في مجال العلوم الأخرى وخاصة بالمناهج المتبعة فيها، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات و الأدوات العلمية: كتقنيات و أدوات التحليل والإحصاء والرياضيات والإعلام الآلي، و ذلك للتعبير عن المواضيع الاجتماعية الكيفية تعبيراً كيفياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية و موضوعية يسهل التعبير عنها بدقة على هذا الأساس ضم الجزء الميداني لدراستنا الذي افتتحناه بالفصل الخامس الخاص بالإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية والذي احتوى على ثلاث مباحث رئيسية و هي على التوالي: المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة، المعاينة، عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية "سونلغاز Sonelgaz" ميدان إجراء الدراسة الميدانية، إذ قمنا بعرض و تحليل المعطيات المقدمة في محاولة منا لحصر الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية.

-الفصل السابع: هذا الفصل خاص بعرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت القاعدة التحليل النظري للثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية للمؤسسة وتدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بتطبيق أساليب البحث العلمي من خلال دراسة حالة تمثلت في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" و بعد حصرنا ثم عرضنا و أخيراً تحليلنا لأهم المؤشرات المحددة للتسيير السوسيولوجي للموارد البشرية مع كشف مدى علاقته بالخلل الوظيفي للمؤسسة، قمنا بمحاولة لقراءة سوسيولوجية لأهم نتائج هذه الدراسة، و ختمنا هذه الدراسة بقائمة المراجع العلمية المعتمدة باللغة العربية و أخرى باللغات الأجنبية بالإضافة إلى تزويدنا البحث بقائمة الملاحق المكملة للمحتوى العام لهذه المذكرة العلمية.

شكر و تقدير

بعد شكر الله تعالى الذي وفقنا في الدراسة و طلب العلم ، نتوجه بالشكر للأستاذ المشرف " الأستاذ الدكتور كشاد رابح " الذي لم يدخر جهدا لمساعدتنا و مرافقتنا طيلة فترة إنجاز هذا البحث العلمي بنصائحه و اقتراحاته العلمية المختلفة و توجيهاته القيّمة في كل المجالات .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال ومسيري مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" الذين ساعدونا بإمدادنا بالمعلومات و المعطيات الكمية و الكيفية لإنجاز هذا البحث العلمي وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا و مدنا بالمراجع العلمية المختلفة و كل من ساعدنا بصفة مباشرة أو غير مباشرة للإنجاز هذا البحث العلمي .

قاسم سمية

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الأشكال و الجداول

الفهرس

- 1 مقدمة
- 3..... 1. الإطار المنهجي العام للدراسة
- 3..... 1 . 1 -الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة
- 6..... 2 . 1 -صياغة فرضيات الدراسة
- 7..... 3 . 1 -الإطار المفاهيمي للدراسة
- 14..... 4 . 1 -الإطار النظري للدراسة
- 16..... 5 . 1 -أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة
- 20..... 2.الثقافة التنظيمية
- 20..... 1 . 2 -أهمية الثقافة التنظيمية
- 22 2 . 2 -مصادر الثقافة التنظيمية
- 26 3 . 2 - نشأة و تطور الثقافة التنظيمية
- 30 4 . 2 -مكونات الثقافة التنظيمية
- 35 5 . 2 -خصائص محددات الثقافة التنظيمية
- 44 6 . 2 -أصناف الثقافة التنظيمية
- 57 7 . 2 - ترسيخ الثقافة التنظيمية
- 61 8 . 2 - وظائف الثقافة التنظيمية
- 64 9 . 2 -إدارة و تسيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات
- 66 10 . 2 -أهم نماذج الثقافة التنظيمية
- 75 11 . 2 -الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية
- 86 3. ثقافة التغيير التنظيمي
- 86 1 . 3 -أهمية ثقافة التغيير التنظيمي في المؤسسات
- 87 2 . 3 - ثقافة التوازن بين الاستقرار التنظيمي و التغيير التنظيمي
- 88..... 3 . 3 - القوى الدافعة لتشكيل ثقافة للتغيير التنظيمي

94.....	3 . 4 - خصائص و مميزات التغيير التنظيمي
99.....	3 . 5 - مجالات التغيير التنظيمي
101.....	3 . 6 - عملية إدارة و تسيير مراحل التغيير التنظيمي المخطط
118.....	3 . 7 - مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي
126.....	3 . 8 - إدارة و تسيير مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي
133.....	4 . المقاربات التنظيرية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
133.....	4 . 1 المقاربة الإدارية و الاقتصادية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
143.....	4 . 2 مقاربات علم النفس الإجتماعي لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
161.....	4 . 3 مقاربة النسق الإجتماعي الفني لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
178.....	5 . المقاربات السوسيو ثقافية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
178.....	5 . 1 - المقاربات السوسيو لوجية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
189.....	5 . 2 . المقاربات البنائية الوظيفية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
209	5 . 3 - مقارنة التحليل الإستراتيجي في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
216	5 . 4 - المقاربات الثقافية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات
248	6 . الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية
248	6 . 1 . المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة
262.....	6 . 2 . المعاينة
266....	6 . 3 . عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "Sonelgaz"
274.....	7 . عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية
275.....	7 . 1 - عرض و تحليل المعطيات العامة للدراسة الميدانية
	7 . 2 - عرض و تحليل المعطيات الأولية الخاصة الثقافة التنظيمية في التسيير السوسيو لوجي
288	الموارد البشرية
	7 . 3 - عرض و تحليل المعطيات الثانوية الخاصة بمؤشرات الخلل الوظيفي خلال
301.....	السنوات (2000 م- 2010 م) بمؤسسة " سونلغاز "
417	7 . 4 - التحليل التركيبي لمعطيات الدراسة الميدانية
419	7 . 5 . القراءة السوسيو لوجية لنتائج الدراسة
424.....	خاتمة الدراسة
425.....	المراجع

مقدمة

من بين المجالات الهامة في السوسيولوجيا لفهم و تحليل بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية وإيجاد الطرق و الأساليب العلمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو علم الاجتماع هذا العلم الذي استندنا عليه في بلورة المعطيات النظرية التي شكلت قاعدة التحليل النظري للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والتي تشكل المحور الرئيسي للتسيير السوسيولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة بما يشمل ذلك من أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق إستراتيجية التغيير التنظيمي المطبقة في المؤسسة بما يتماشى مع الثقافة السائدة في المؤسسة التي تخدم أهداف المنظمة و تسعى إلى حصر تكاليف الناتجة عن عمليات مقاومة التغيير التنظيمي الظاهرة منها و الكامنة و التي يمكن اعتمادها كمؤشرات تعكس مستوى الخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسة كالتغيب ، حوادث العمل ، التأخر ؛ المنازعات الفردية و الجماعية في العمل و غيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي و الثقافة التنظيمية الذي تدرج في ظلها هذه الدراسة التي تعتبر بحث علمي كمي و كفي ، لأحد أهم المؤسسات الجزائرية بتعمقنا بالدراسة و التحليل لنموذج المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز " للفترة الممتدة بين (2000 م- 2010 م) تلخصت إشكالية الدراسة في علاقة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي بها.

ضم الجزء النظري من الدراسة الخلفية التي تمثل القاعدة النظرية للدراسات الأمبريقية الخاصة بالثقافة التنظيمية و الخلل الوظيفي في المنظمات فقد ضم هذا الجزء من الدراسة أهم المقاربات السوسيولوجية للثقافة التنظيمية و الخلل الوظيفي مع تركيزنا على الجانب النظري الذي يشمل أهم المقاربات النظرية التي نسلط الضوء عليها بالتحليل و المناقشة في الفصول النظرية لهذا البحث العلمي ، و التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية و ما تتضمنه من المؤشرات الخاصة بحاجيات الفرد المنتمي إلى التنظيم في أهمية المشاركة في عمليات التسيير و أهمية عامل الاندماج، كما أسهمت هذه التيارات النظرية في الكشف عن تأثير الخلل الوظيفي مع وجود تنظيم غير رسمي مواز لتنظيم الرسمي مهما كان نوع و هدف التنظيم ، مع تفسير بعض الظواهر التي تنشئ في التنظيم و تعد أهم مميزاته في توزيع السلطة و النفوذ ، آليات تشكل الجماعات الضاغطة و أساليب مفاوضاتها حول أهدافها بالإضافة إلى الظاهرة التغيير الثقافي التنظيمي و الخلل الوظيفي بالمؤسسات التي استدعت تداخل النظريات والمقاربات السوسيولوجية و الثقافية لفهمها و تحليلها و إعطاءها تفسيراً منطقياً.

نظراً لتأثر العلوم الاجتماعية بالتطورات الحاصلة في مجال العلوم الأخرى و خاصة بالمناهج المتبعة فيها على هذا الأساس ضم الجزء الميداني للبحث الإمبريقي تقنيات و أدوات العلمية:

كـتقـنـيـات و أدوات التحليل و الإحصاء و الرياضيات و الإعلام الآلي بتوظيف SPSS.11 ، و ذلك للتعبير عن موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية و موضوعية يسهل التعبير عنها بدقة ؛ و عليه قمنا في المرحلة الموالية بضبط عن طريق العرض و التحليل لأهم مؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشكل المحور الرئيسي للتسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة و المتمثلة في ثلاثة مؤشرات رئيسية و هي : (الثقافة السائدة في المؤسسة و المعايير السوسيوثقافية في تسيير الموارد البشرية و إستراتيجية التغيير التنظيمي و أخيراً الخلل الوظيفي في تسيير الموارد البشرية) حيث وظفنا العينة الطبقية بالحصص لسحب عينة البحث متمثلة في 1825 مبحوث من مستخدمين ومسيرين للموارد البشرية في المؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية وزع عليهم استمارة الاستبيان بالإضافة إلى 65 مقابلة معمقة مع رؤساء المصالح و أقسام .

بالمقابل قمنا في المرحلة الموالية بدراسة وصفية إحصائية تحليلية للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" للفترة الممتدة بين (2000 م – 2010 م) شملت العينة كل عمال المؤسسة باستعمال متغيرات المراقبة و المتمثلة في : التوزيع الجغرافي ، التصنيف المهني . وبنسبة سبر قدرة بـ 12% من مجموع المستخدمين ؛ فعن طريق العرض و التحليل لأهم مؤشرات الخلل الوظيفي بالمؤسسة و المتمثلة في أربعة مؤشرات رئيسية وهي : (دوران العمل - حركية المؤسسة - الغيابات ، حوادث العمل ، المنازعات الجماعية في العمل - الإضرابات -) باستعمال المنهج الوصفي مع الاستعانة بمنهج تحليل المحتوى للوثائق الرسمية للمؤسسة للفترة الممتدة بين (2000م- 2010 م).

قصد الوصول إلى تعميمات خاصة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية وظاهرة الخلل الوظيفي بها فمن خلال دراسة " سونلغاز " كحالة نتوصل إلى ما هو أوسع و هو فهم الظاهرة المدروسة السائدة في المؤسسات الاقتصادية عامةً من خلال تحليل التركيبي لمعطيات الدراسة الذي تمثل في قراءة سوسيوولوجية لنتائج الدراسة للكشف على مدى العلاقة بين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشكل المحور الرئيسي للتسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية مع محاولة تفسير الثقافة المرجعية و علاقتها بثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، كما يعد تسليط الضوء على التسيير السوسيوولوجي للمورد البشري للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري هو أهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي السوسيوولوجي .

الفصل الأول الإطار المنهجي العام للدراسة

تمهيد: تقتضي الدراسة العلمية السوسولوجية، تحديد الإطار المنهجي العام الذي يجسد تصور الباحث و تحديده بأعلى مستوى ممكن من الدقة للأبعاد النظرية و المنهجية لإشكالية دراسة و عليه فقد ركزنا في هذا الجزء من هذه الرسالة العلمية على الجانب النظري للدراسة، حيث خصصنا هذا الفصل في محاولة منا لتحديد الإطار المنهجي العام للدراسة الذي قسمناه منهجيا إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي على التوالي: الإطار النظري والمفاهيمي العام للدراسة الذي احتوى على ما يلي: الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة ، صياغة الفرضيات السوسولوجية و تحديد البعد المفاهيمي لأهم المصطلحات الواردة بالإضافة إلى تحديد الإطار النظري العام للدراسة وأخيرا عرض أسباب اختيار الموضوع والأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة العلمية.

1. 1 - الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة:

عرف العالم تطورات تقنية و تحولات اقتصادية و اجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية و هياكلها القاعدية لتتأقلم خارجيا مع ظروف المحيط الخارجية وما تفرضه من تغيرات ، نظرا لتواجدها ضمن تنظيم أوسع و هو المجتمع العام الذي يمثل المحيط الخارجي المتميز بالتغيير المستمر (حالة ديناميكا)، و ما يُشكله من ضغوطات خارجية ، هذا من جهة و من جهة أخرى الاهتمام أكثر بمواردها البشرية في حدود محيطها الداخلي حيث تسعى لتتلاءم مع محيطها الاجتماعي و الثقافي الداخلي ، من خلال سعى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات بما تحويه من مبادئ و سلوكيات و مفاهيم أخلاقية متفق عليها ضمنا بين أعضاء التنظيم إلى تدعيم النظام القائم بتأكيده و العمل على استقراره وثباته (حالة ستاتيكا) .

فضمن إستراتيجية المؤسسة للحفاظ على توازنها في الحالتين و لضمان أكبر قدر لحظوظ استمرار وجودها في المجتمع ، تلتزم المؤسسة بالقيام بعمليات التغيير اللازمة من أجل تلبية حاجات عملائها، الذي لا يمكنه أن يتم بنجاح دونما العمل على التهيئة السليمة لمواردها البشرية لتقبل و تسهيل عمليات التغيير في المؤسسات الذي يشمل التنظيم وفق القوانين التي تتماشى مع خطة محددة لتحقيق أهداف إستراتيجية محددة سلفا، ضمن ثقافة تنظيمية تشمل مجموعة عمليات تربط بها مجموعة من المبادئ

و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى خطط إستراتيجية تهدف في أولى مراحلها إلى التهيئة السليمة لمواردها البشرية لتقبل بهدف تسهيل عمليات التغيير الداخلي الذي يشمل المحيط الاجتماعي للمنظمة بما يخدم أهداف المؤسسة ويعمل على خفض مستوى الخلل الوظيفي بها من أجل المحافظة على استمرار وجود المؤسسة وتوازنها في المجتمع .

من خلال تحليلنا لما سبق نلمس أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات كعامل جوهري يمكن من خلال حصر جوانبه بالدراسة العلمية المتخصصة، الوصول إلى نتائج تمكننا من التحكم فيه، و تسخيره لغرض تحقيق النجاح اللازم في تحقيق أهداف المؤسسة، و خفض نسبة الخلل الوظيفي الذي تنتجه هذه المؤسسات في أغلب الأحيان في شكل التعبير المباشر أو غير المباشر لمقاومة كل العمليات التغيير المفروضة من المحيط الخارجي و الداخلي بأشكالها المختلفة و التي تشمل أحد أجزاء التنظيم أو كله، حيث تعتبر تهديدا لتواجد المؤسسة نفسها ،كما قد يخل بتوازنها ومصالح أفرادها.

وعليه تبنى مشكلة هذا البحث أساسا على الإجابة عن سؤال ذي أهمية خاصة في التهيئة السليمة للموارد البشرية لتقبل بهدف تسهيل عمليات التغيير الداخلي للمؤسسات بكبح عمليات مقاومة التغيير التي تتمثل في الخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسات، و هذا ما يمكن اختزاله في مسألة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة، حيث تقوم المؤسسات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها، و لكل منها هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها تحت وطأة ضغوط خارجية تلزم المؤسسة على القيام بعمليات التغيير اللازمة من أجل تلبية حاجات عملائها، حيث تنجح بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها من النمو و توسع مع القدرة على إشباع حاجات عملائها و النجاح في اختراق أسواق جديدة و إنتاج منتجات جديدة، مما يعني بقاءها و استمرارها وفي نفس الفترة تتعثر مؤسسات أخرى نتيجة ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها، إذ تفشل تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى إشهار إفلاسها مما يعني خروجها من دنيا الأعمال، قد يكون من الحالة الأولى و الحالة الثانية مؤسستين تعملان في نفس البيئة و نفس المجال و تتعرضان إلى نفس القيود و الضغوط البيئية المفروضة عليهما و نفس الفرص المتاحة لهما، بل و تقوم كل منهما بتحقيق نفس أنواع المنتجات و لكن تنجح الأولى و تفشل الثانية من هذا المنطلق يلاحظ في الجزائر أن بعض المؤسسات تعاني من النتائج الخلل الوظيفي بها ذلك لتجاهلها لأهمية الثقافة التنظيمية كأهم ركيزة من شأنها تحديد مستوى نجاح المؤسسة و أهم عامل من العوامل الرئيسية المؤثرة في مسيرة العمل ونجاح المؤسسة عموما.

مما سبق فإن المشكلة المعالجة في هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي بها، يمكننا تحليل المشكلة التي تبنى عليها هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تكيف ذهنيات و تصورات المستخدمين لتهيئة عمليات التغيير التنظيمي بمساهمتها في ضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟
- ✓ هل لغياب إستراتيجية ثقافية خاصة بالتهيئة الثقافية للمستخدمين لتقبل و تسهيل عمليات التغيير التنظيمي الثقافي علاقة بارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟
- ✓ هل تؤثر الثقافات التنظيمية الفرعية للفئات المهنية المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة بتكليف عمليات مقاومة التغيير التنظيمي حسب ما تمليه مصالحها؟
- ✓ هل تؤثر عمليات التغيير التنظيمي المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة و تكيفها بضغط مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ؟
- ✓ هل الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية أم معايير سوسيوثقافية فرضها التغيير التنظيمي؟

2.1 - صياغة الفرضيات :

الفرضية العامة للدراسة :

« تؤثر الثقافة التنظيمية في تكيف ذهنيات و تصورات المستخدمين لتهيئة عمليات التغيير التنظيمي وتساهم في ضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة »

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الثقافات التنظيمية الفرعية للفئات المهنية المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة بضبطها لعمليات مقاومة التغيير التنظيمي في محيطها الداخلي.
- إن غياب إستراتيجية ثقافية خاصة بالتهيئة الثقافية للمستخدمين لتقبل و تسهيل عمليات التغيير التنظيمي علاقة بارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- تؤثر عمليات التغيير التنظيمي المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية و تكيفها لضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- إن الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية و معايير سوسيوثقافية التي فرضها التغيير التنظيمي.

3.1 - تحديد البعد المفاهيمي للمصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة:

يختلف المفهوم والمصطلح في ذاته باختلاف المدارس الاجتماعية والفكرية، لذلك وجب تحديد وتوضيح المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة المباشرة لبعض جوانب الموضوع لما ذلك من فوائد في اكتمال التصور، وإسهام بفعالية في وضوح الرؤية لدى القارئ وتحديد أبعاد الموضوع، لقد استعملنا في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي وجب تحديد مفاهيمها بدقة تجنباً لأي لبس أو غموض، ونستعرضها فيما يلي:

1.3.1 - مفهوم الثقافة التنظيمية:

1.1.3.1 - التعريف اللغوي للثقافة:

هي من مصدر ثقف أي صار حاذقاً وخفيفاً، نقول ثقف الكلام أي فهمه بسرعة أو ظفر به أو أدركه. كما تعني التهذيب والصلق يُقال ثقف الشيء أو الرمح، معناه سواه وأقامه، والشخص المثقف هو المهذب المصقول في أخلاقه وسلوكه العام [1].

2.1.3.1 - التعريف الإصلاحي للثقافة التنظيمية :

إن أول من استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة " جاك إليوت J. ELLIOTE " سنة 1951م [2] حتى و إن أكد "كيش ديس CUCHE. D " أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من نفس القرن وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان و أقلام "المسيرين Managers " إلا في بداية الثمانينات [3] من نفس القرن ، و لم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997م [4] إذا استثنينا مقالي " عبد الله بندي " ومزار بلخضر " [5] ؛ يصنف المصطلح الثقافة التنظيمية من بين المصطلحات الخاصة بالتسيير في المؤسسة، بالرغم من صعوبة هذا المصطلح وتعدد تعاريفه لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي [6] ؛ و فيما يلي أهم التعاريف الواردة في تعريف و تحديد مفهوم هذا المصطلح العلمي :

- يعرف "س. كوخوم C. KHUCKHOHM" الثقافة فيما يلي: « إن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم مستقبلاً، لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي

يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تشمل الأشياء المادية مثل الأدوات والمباني وغيرها [7].

- كما يعرفها "وليام أوشي William Ouchi" بأنها « تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً [8] ».

يدعم هذا المعنى " شاين Schein" في تعريفه التالي للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة: « نمط الإفتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة تتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل [9] »، كما نجده يحددها أكثر في جانب آخر من عمله كاتباً ما يلي: إن ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي تلك القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، وهي ذلك النمط الفكري السائد بين الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين [10]. وفي جزء آخر من كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" يعرفها بأنها « مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها [11] » حيث يقصد بالمبادئ الأساسية: (احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي، القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد) [12].

- كما يعرف "هوفستيد Hofstede" الثقافة التنظيمية كما يلي: « هي البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى [13] »، كما يرى أيضاً بأنها « الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعة أخرى [14] ».

- كما يرى "برو يوتال Bro Uttal": « أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، هي البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية [15].

- يعرفها "محمد قاسم القريوتي": « الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه [16] ».

- يعرفها "محمد نجيب توفيق": « الثقافة التنظيمية بمعناها الواسع هي ذلك القدر من المعارف والمفاهيم التي يمكن إيصالها إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي والمهارات اللازمة في حياتهم العملية [17] ». «.
- يعرف "جمال الدين المرسي" الثقافة التنظيمية بأنها: « مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات » كما نجده يحددها أكثر في جانب آخر من عمله كاتباً ما يلي: « الثقافة التنظيمية، مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات و الافتراضات و الإتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما [18] ». «.
- كما نجد عدد من المفكرين يربطون مفهوم ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كمفهوم معنوي يرتبط بالسلوك ويضع أصوله وقواعده ويعمل على توجيهه، وفي هذا الشأن يعرفها " ثامر محمد العديلي" على أنها: « القيم السائدة في المؤسسة والتي يتضح من خلالها الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة [19]»، كما نجد نفس المعنى لدى " بوسمان Boseman" يعرف على أنها: « نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة [20] ». «.
- كما يرى " ياف فريدريك ليفيان Yves – Frédéric LIVIAN" و " بيار لورات Pierre LAURAT": « ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي في الأساس مجموعة من العوامل الخاصة بالمؤسسة والتي تؤثر وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة [21] »، إذ تعتبر ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة في أغلب الأحيان أنها المرجع الأساسي لفهم ما يحدث داخل المنظمة .
- يعرفها "إدغارد مورن Edgar Morin" على أنها : « ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات (المعتقدات), القيم و المعايير السائدة بين الجماعات, الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية [22] ». «.

- حسب " جون لونغات Jean Langatte " و " جاك ميلور Jaques Muller " في كتابهما "اقتصاد المؤسسة" عرفا ثقافة التنظيمية على أنها: «تتكون من مجموع مفاهيم المديرين, اتجاهاتهم (المعتقدات), القيم الإجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة [23]».

- أما "هيلين دونيز H elene Denis " فتعرفها في كتابها "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها : « تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير, الشعور, الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها), حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد, و أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة [24]» هذا التعريف واسع جدا, حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم, هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي, بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس, ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط, و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة, إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة؛ و هذه تترجم بواسطة ميكانيزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي), و بواسطة الحركات الملموسة, مثال الترقيات التي تعوض التصرفات المجهدة.

- في حين يعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المختصين في علوم التسيير في التعريف التالي : « نظام يبني على قيم مشتركة تعتبر أساسية وتتضمن كل المعاني, الرموز المظاهر تشكل كلها هيئة بنوية متجانسة و غير مادية [25] ».

- نلاحظ أن هناك اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية.

3. 1. 3. 1 – التعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة :

إن ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها

كما يمكننا وصف الثقافة السائدة في المؤسسة بما يلي:

- تعتبر نتاج تاريخ المؤسسة ولا تختصر في إنتاج اللحظة.
- ميراث من المهارات وطرق التصرف والتفكير بالإضافة إلى كونها تمثل وجهة نظر موحدة.
- مرجع جوهري وأساسي لفهم ما يحدث داخل المؤسسة.
- إسمنت يضم كل مكونات المؤسسة.
- نموذج يمكن من وصف وتمييز المؤسسة.

1. 3. 1. 4- المفهوم الإجرائي للأنماط الثقافية التنظيمية (الثقافة التنظيمية الفرعية) السائدة في (الجماعات / الفئات المهنية) داخل المنظمة:

نعني بها كل ما يشكل الثقافة الفرعية السائدة في الجماعات و في الفئات المهنية، من مجموعة القيم والمعايير النابعة عن عملية التفاعل الإجتماعي بين أفراد الجماعة وهي التي تساهم في تشكيل سلوك الفرد وتضبط تصرفاته داخل الجماعة أو فئته المهنية .

1. 3. 2 - مفهوم التغيير التنظيمي

1. 2. 3. 1- التعريف الاصطلاحي للتغيير التنظيمي :

- يعرف معجم العلوم الاجتماعية التغيير « كل تغير يطرأ على البناء الإجتماعي في الوظائف والقيم و الأدوار الاجتماعية خلال فترة زمنية محددة ، و قد يكون هذا التغيير إيجابيا أي تقدما ،وقد يكون سلبيا أي تخلفا [26]»

- يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم: «التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسة الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي (..) يستهدف إما تعديل في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف و أوضاع المجتمع و البيئة الطبيعية المحيطة، أو محاولة استثارة التغير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في إدارة التنظيم [27]»

- يعرف " مصطفى عشوي" التغيير التنظيمي على أنه «الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها و عادة ما يفترض أن يكون التغير لما هو أحسن من الوضعية السابقة و هو خطوة من الخطوات التغير و يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى

الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد اللذين ينشطون داخل المؤسسة [28] «

- أما عند "أحمد زايد" فإن «التغير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي و بالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بأخرين أكثر أو برفع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية و صولا إلى كفاءة عالية أيضا يشمل للهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة»^[29]

- أما حسب "عبد الرزاق جلي" فيشير مفهوم التغيير التنظيمي إلى: « اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر و تباين بنائه عبر الزمن واستبدال أهدافه ووظائفه مع الوقت. فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تباين خصائصهم المهنية و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا و تباين أسباب الاتصال، و تتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل، و قد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، و يلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته»^[30]

- يقدم "علي محمد منصور" التعريف التالي و الخاص بالتغيير التنظيمي بأنه « ظاهرة طبيعية، تقوم على عدة عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد، وذلك من أجل الاستجابة لعدة عوامل للتأقلم مع البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة»^[31]

- يعرف "جمال الدين المرسي" التغيير التنظيمي بأنه « عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة [32] «.

1 . 3 . 2 . 2 - التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي من وجهة نظرنا السوسولوجية يعني : « أي تعديل جزئي أو كلي يحدث في بناء المنظمة من حيث القوة و التوازن أو نمط التنظيم خلال فترة زمنية محددة و يشير إلى أوضاع جديدة تطرأ على المنظمة من الناحية المادية بما يشمل ذلك من البناء المادي من أدوات و تقنيات و وسائل عمل المنظمة و حتى هياكلها القاعدية و التنظيمية ، و الناحية المعنوية من العادات و القيم الناتجة عن صدور تشريعات و قواعد جديدة لضبط أو تعديل السلوك ، أو نتيجة لتغيير أو تعديل إما في بناء فرعي معين أو جانب من جوانب البيئة التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة» .

1 . 3 . 2 . 4 - التعريف الاصطلاحي للتغيير التنظيمي الثقافي :

التغير الثقافي التنظيمي هو نتاج ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة التنظيمية من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف في المنظمة[33]، ويشمل التغيير كافة العناصر، المادية والمعنوية لكن بنسب تأثر مختلفة ، غير أن الأفراد والجماعات و الفئات المهنية عامة تتميز بمستوى مقاومة أقل للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ، و بمستوى مقاومة مرتفع للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة التنظيمية وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة التنظيمية [34].

1 . 3 . 3 - مفهوم الخلل الوظيفي في المنظمات:

1 . 3 . 3 . 1 - التعريف الاصطلاحي للخلل الوظيفي:

- يعرف "رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU" الخلل الوظيفي في المنظمات على أنه: « مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين [35]» .

- كما يعرفه "جون ماري بيرتي Jean-Marie PERETTI" : « إن الخلل الوظيفي في التنظيمات يتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة [36]» .

1. 3. 3. 2- التعريف الإجرائي للخلل الوظيفي : « إن الخلل الوظيفي في التنظيمات هو مجموعة من المشكلات التي تشكل عائقا للتسيير الحسن لمهام المنظمة والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة ».

1. 4 - الإطار النظري العام للدراسة:

كل الدراسات السوسيولوجية في حاجة إلى الانطلاق من نظرية أو نظريات اجتماعية، فالنظرية الاجتماعية هي الركيزة الأساسية التي بفضلها يكتسب البحث الطابع العلمي وتزيد من قيمته وهذا لاعتبارها « إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط ». بالنسبة لموضوع دراستنا المتعلق بموضوع «الثقافة التنظيمية والخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية»، فقد اعتمدنا في حصرنا للإطار النظري العام للدراسة على عدة مقاربات سوسيولوجية بناء على مستوى الرؤية السوسيولوجية لموضوع الدراسة ذات بعدين أساسيين و هما: البعد "الماكرو سوسيولوجي Macro sociologie " و البعد "الميكرو سوسيولوجي Micro sociologie " ، نعرضهما فيما يلي بشيء من التفصيل :

يعتمد تحليلنا لموضوع الدراسة، بتحديدنا لإطار النظري العام للموضوع هذا البحث العلمي على مستوى المقاربات النظرية ذات البعد الواسع و الشامل المتمثلة في البعد "الماكرو سوسيولوجي"والخاصة بإضفاء تفسير سوسيولوجي لعلاقة المنظمة-موضوع الدراسة- بمحيطها الخارجي الممثل ببيئتها الخارجية ، بمعنى العلاقة السوسيوثقافية المتبادلة بين المنظمة و المجتمع العام ، في هذا المستوى من التحليل إعتدنا في مقارباتنا على فكر التنظيم الإجتماعي و كذا البنائية الوظيفية بالإضافة إلى النظرية النسقية في محاولة منا لإعطاء الإطار النظري العام و المناسب للتفسير الماكرو سوسيولوجي الخاص بالثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في المجتمع الجزائري.

تتمحور هذه الأفكار في نظرتها وتحليلها للمجتمع باعتبار أن المجتمع الجزائري يتشكل من مجموعة من الأنساق، تربط بينها مجموعة من العلاقات لتشكل أنظمة مستقلة عن بعضها البعض بنائيا ومرتبطة ومتكاملة وظيفيا، لتشكل مع بعضها الوحدة النسقية للمجتمع الأم، كما تنصب هذه الأفكار كذلك على تفسير وجود المنظمة في ضوء الوظيفة التي تؤديها ، على اعتبار أن المجتمع هو الذي ينشئ المنظمة لتلبية حاجاته و من أجل المحافظة على استمرار وجوده وتوازنه ؛ فكلما توسع

المجتمع في حجمه وكثرة تنظيماته الاجتماعية والصناعية مال إلى استخدام التنظيمات الاجتماعية لتنظيم أعماله وإنتاجه والعكس صحيح، بمعنى آخر كلما زاد المجتمع في سكانه وتكثف في المدن الكبرى، ظهرت المنظمات الاجتماعية لتنظيم حياة الناس اليومية ولتنسيق بين أنشطتهم الممارسة يوميا، و ظهرت المنظمات الاقتصادية لتلبية الحاجات الاقتصادية للناس و الحاجات التي أوجدها المجتمع لها ، و تكثر و تتعدد المنظمات لتعرض منتجها من سلع و خدمات تلبي به الطلب المتزايد من أفراد المجتمع ، فتزداد و تشدد المنافسة بين المنظمات وتزداد بذلك حاجة هذه المنظمات إلى التغيير التنظيمي الثقافي، يضمن ثقافة تنظيمية تشمل مجموعة عمليات تربط بها مجموعة من المبادئ و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم و التقاليد و المعتقدات والاتجاهات و المثل العليا السائدة في المجتمع. للتمايز بهدف التوافق و التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية و المجتمع العام و ما يحمله من ثقافة مميزة.

و في نفس السياق يعتمد تحليلنا لموضوع الدراسة، بتحديدنا لإطار النظري العام للموضوع هذا البحث العلمي على مستوى المقاربات النظرية ذات البعد المحدد المتمثلة في البعد "الميكرو سوسولوجي" والخاصة بإضفاء تفسير سوسولوجي لعلاقة المنظمة-موضوع الدراسة- بمحيطها الداخلي الممثل ببيئتها الداخلية ، بمعنى العلاقة السوسيو ثقافية المتبادلة داخل حدود المنظمة و بين أعضائها أفرادا أو ضمن تنظيمات فرعية على شكل مجموعات غير رسمية أو فئات مهنية مميزة ضمن تنظيم رسمي ، في هذا المستوى من التحليل اعتمدنا في مقارباتنا على الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي بالإضافة إلى المقاربات السوسيو ثقافية، في محاولة منا لإعطاء الإطار النظري المحدد و المناسب للتفسير الميكرو سوسولوجي الخاص بالثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن نجاح المنظمات الاقتصادية يعتمد بشكل أساسي على التسيير السوسولوجي الناجح لمواردها البشرية، ما يتطلب من هذه التنظيمات الكفاءة والدقة في العمل بالاستفادة القصوى من قدرات وتخصصات الموارد البشرية والتحكم في التنظيم غير الرسمي لنظام بتحديد و التحكم في مناطق الشك و النفوذ لأعضاء التنظيم وإخضاع العلاقات الرسمية إلى التسيير السوسولوجي الكفاء الذي يوازي تسيير التنظيم الرسمي في الكفاءة لصالح المصالح المالية والاقتصادية التي يصبو إليها التنظيم، وفي نفس الوقت تحدد مكانة الفرد الوظيفية داخل بنائها من خلال إعطائه مسؤوليات وصلاحيات محددة ومرتبطة مع وظائف التنظيم كافة حسب تدرجها السلمي، وتحدد دخله الإقتصادي ومنزلته الاجتماعية ؛ إضافة إلى ما تقدم تنتج هذه المنظمات ظواهر سلبية تسمى بالخلل الوظيفي التي يدفع ثمنها الفرد داخل المنظمة والمجتمع الذي يضم هذه المنظمات، فعدم تطابق الحاجات الثقافية

والاجتماعية والوجدانية للفرد مع حاجات التنظيم الفكرية والمادية يولد صراعا بين الفرد والمنظمة، فالفرد لا يستطيع في هذه الحالة المحافظة على ذاته الثقافية بسبب أولوية إشباع حاجات المنظمة ومن ثم إشباع جزء من حاجاته وليس جميعها، وهو ما يشير إلى خلل في التسيير السوسيولوجي لمنظمة مما ينتج بالضرورة خلل على مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

1 . 5 - أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة:

1.5.1- أسباب اختيار الموضوع:

لكل دراسة علمية أسباب موضوعية وأخرى ذاتية لإجرائها، وفيما يتعلق بموضوع دراستنا هذه فتكمن إجمالي الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع الخاص «الثقافة التنظيمية و ظاهرة الخلل الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية» بإيجاز في العوامل التالية:

- من الأسباب الذاتية: الاقتناع الداخلي والرغبة في تناول الموضوع، خاصة وقد كنا من بين المستخدمين المسيرين للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية، مما ساعدنا على الإطلاع على أهم الممارسات الإدارية وملاحظتها عن قرب، خاصة تلك التي تتعلق بتصورات الموظفين حول بعضهم البعض ضمن ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسة ومدى علاقة الخلل الوظيفي الذي يمكن حصره بمؤشرات اقتصادية ذات دلالة إحصائية بجانب سوسيولوجي غير رسمي يسود المنظمة.

- أما فيما يخص الأسباب الموضوعية لإجراء هذه الدراسة، فتتمثل في توجيه الإهتمام لموضوع وطبيعة مشكلة البحث المتمثلة في إبراز مدى علاقة الثقافة التنظيمية غير الرسمية و التي يمكن أن نستشف مؤشرات من خلال آليات التسيير السوسيولوجي الخاص بالموارد البشرية ومستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو ما يقتضي منا التحري بجمع المعلومات والمعطيات، عرضها وتحليلها و إعطاء التفسير المناسب لكل حالة و لكل المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإقتصادي، فمن خلال دراسة مؤسسة "سونلغاز" كحالة نتوصل إلى ما هو أوسع وهو فهم ظاهرة المدروسة السائدة في المؤسسات الاقتصادية عامة، وذلك من خلال التشخيص الصحيح للمشكل المطروح بتحليله للوصول إلى النتائج النهائية وتقديم الحلول و الاقتراحات المناسبة للتحكم في مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسات.

2.5.1- الأهداف العلمية والعملية للموضوع:

يمكننا التطرق لأهم أهداف إجراء هذه الدراسة العلمية والعملية فيما يلي:

- إثراء البحث العلمي ولاسيما قلة الدراسات الاجتماعية على هذا المستوى في تغطية جانب من جوانب التسيير داخل المنظمات خاصة إذا كانت هذه المنظمات تتمثل في المؤسسات الاقتصادية، أي يعد التسيير السوسولوجي للموارد البشرية أهم ركيزة من شأنها تحديد مستوى نجاح المؤسسة في سوق العمل.
- تطبيق تقنيات البحث العلمي الإجتماعي، بطريقة منهجية بمجالها النظري و الأمبريقي، وعليه قسمت هذه الدراسة العلمية منهجيا إلى فصول ومباحث متكاملة.
- إن الهدف العملي وراء دراستنا هذه يتمثل في تسليط الضوء حول العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية من خلال مؤشرات التسيير السوسولوجي للموارد البشرية ومستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتركيز على الثقافة السائدة في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الموظفين بمحيطهم الإجتماعي والاقتصادي من خلال التطرق لرأسالمهم الثقافي ومكانتهم في الهيكل التنظيمي العام لتوزيع المسؤوليات والمهام بالمؤسسة، ومعرفة الأسباب والدوافع الرئيسية التي تدفعهم لإتباع أساليب مختلفة ومتنوعة في إطار تسيير إستراتيجية تهدف لخدمة مصالحهم الخاصة، ومتى تتحد أهداف المؤسسة.
- من أهم الأهداف العملية تكمن في الكشف عن أساليب وطرق التسيير المطبقة ضمن نماذج وتقنيات مستوردة، لاقت نجاحا في الحضارة الغربية عامة وفي الدول الصناعية خاصة، غير أنها لم تحقق نفس المستوى من النجاح المسطر في المؤسسات المستقبلية للمجتمعات مختلفة منها المؤسسات الجزائرية رغم التزام هذه الأخيرة بتوفير الشروط المالية و العلمية بتوفيرها لإطارات مسيرة ذات مؤهلات علمية عالية و الغلاف المالي اللازم ، فالاعتماد على التطبيق الحرفي للجانب النظري لنماذج التسيير التي تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهلها للجانب الإجتماعي والثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة وهو موضوع هذا البحث العلمي.

قائمة المراجع

1. إبراهيم نعمان، " قاموس عربي - عربي "، دار المهدي، الجزائر، بدون سنة، ص58.
2. Eliote .J cité par MEZOUAR .B , "Culture d'entreprise en Algérie", revue de culture populaire,N°05,Institut de culture populaire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1995 , p 17.
3. CUCHE..D, "La notion de la culture dans les sciences sociales", la découvert, paris, 1996, p 100.
4. BENDI .A , " Culture d'entreprise et tradition en Algérie", revue de culture populaire , N°04, Institut de culture popul aire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1996 , p12
5. بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر" ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2007، ص 07 .
6. عايدة حطاب، "تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة"، المجلة العالمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص59.
7. C. KHUCKHOHM, "Mirror for man", N.Y Mc Crow Hill Bok CO, New York, 1998, p35.
8. وليام أوشي، " النموذج الياباني في الإدارة النظرية"، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص65.
9. E.H SCHEIN, "Organisationnel culture leadership", Jossey Boss Publisher, San Francisco, 1998, p14.
10. Ibid, p179.
11. Ibid, p87.
12. مصطفى عشوي، "الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص273.
13. Hofstede . G , "les différences culturelles dans le management " , l'organisation , Paris , 1987,p 14
14. Ibid, p 24
15. Bro Uttal , "The coorporate culture" , in fortune , October N° 17 , 1983 , PP 60-71 .
16. محمد قاسم القريوني، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، ط1، 2000، ص10.
17. نفس المرجع، ص 09 .
18. جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006 ، ص13 .
19. ثامر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن -"، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، 1995، ص179.
20. عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية"، أطروحة دكتوراه دولة - غير منشورة-، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999، ص222.
21. Yves-Frédéric LIVIAN & Pierre LOURAT, "Le voyage de la culture et de la motivation des sciences sociales à la gestion des ressources humaines", Economica, Paris, 1995, p52.
22. File : //A: culture d'entreprise.htm

- ²³ .Jean Langatte & Jaques Muller, " Economie d'entreprise", 2ème édition, Dunod, Paris, 1999, P 96.
- ²⁴ .Hélène Denis, "stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel", culture et technologie, Ed Economica, 1990, P122.
- ²⁵ . A. YACINE, "La gestion stratégique des ressources humaines", I.S.G.P, Bourdj El-Kiffan, Alger, Octobre 1993, p04.
- ²⁶ - أحمد بدوي ، " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978، ص 382 .
- ²⁷ . FERMONTE KAST & JAMES ROSENWEIG, " Organization-Management – Organizational Change ", Mc Graw Hill Book Company, New york , 1985 , p 619 .
- ²⁸ مصطفى عشوي ، "أسس علم النفس التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 203
- ²⁹ . أحمد زايد ، "علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية"، ط 1، دار المعرفة، القاهرة 1981، ص 138.
- ³⁰ . علي عبد الرزاق جليبي، "علم اجتماع التنظيم - النظرية و التطبيق-"، جامعة الإسكندرية، 1978، ص 14.
- ³¹ . علي محمد منصور ، "مبادئ الإدارة -أسس و مفاهيم-"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص 349.
- ³² . جمال الدين المرسي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 47 .
- ³³ . سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 97 .
- ³⁴ - جليبي عبد الله : مرجع سابق ، ص 57 .
- ³⁵ . Renaud SAINSAULIEU, "L'identité au travail", Presses de la fondation national des sciences politiques, Paris, 1977, p93.
- ³⁶ . Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème éditions, Vuibert, Paris, 2001, p92.

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

تمهيد: تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على القادة والمسيرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين فيها، ورفع مستوى المؤسسات مرهون بفهم الثقافة السائدة فيها، لذلك حاولنا في هذا الفصل أن نحدد أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها داخل المؤسسة، والعناصر المكونة لها وكذا مصادرها ومميزاتها وخصائصها تطرقنا إلى كيفية تكوينها ومراحل تطورها و أهم أساليب وطرق إدارتها وتسييرها وأخيرا إلى مناقشة أهم الدراسات السوسيولوجية التي شملت الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم اهتمامات المنظمات حديثا، حيث تبين أن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم والقيم التي يؤمنون بها كأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة والرغبة في الإنجاز وإتقان العمل والولاء... الخ، وهي كلها سمات للنجاح في أي ميدان، كل هذه المعطيات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات أو اعتراضات يثيرها الأفراد في المؤسسة، كما تعرف دوافع الأفراد المتأثرة بإطارهم الثقافي والاجتماعي، ومن هنا تظهر أهمية دراسة هذا المجال الذي يسمح للمسيرين بتنظيم العمل بطريقة تكون أكثر استجابة للحاجيات الذاتية للأفراد ومن ثم يكون لها أهمية وقيمة كبيرة في تحفيزهم ورفع كفاءتهم. كما أن معرفة الإطار الثقافي والاجتماعي يساعد على تحديد ماهية المنظمة والاتجاه الذي تريد أن تتحرك في اتجاهه، وبالتالي يمكن المسيرين من إعادة البناء التنظيمي للمنظمة وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة حتى تكون مناسبة ومتفقة مع شخصية الأفراد.

كما أكد كل من "بيترز Peters" و"وترمان Waterman" في كتابهما "البحث عن التمييز" أن الشركات الأكثر نجاحا في الـو.م.أ هي التي تتماسك وتترابط ثقافتها التنظيمية وهو عنصر الجودة فيها [1]. فالكثير من الباحثين يعطون الأولوية والاهتمام بالثقافة التنظيمية لأنهم يعتبرونها كأصل

هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الحاجيات المتغيرة للعمال يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات الأخرى، حيث لا توجد لديها تلك القيم الثقافية التي تدعم استراتيجياتها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات فيما يلي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- هي الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- هي بمثابة الإطار التنظيمي الموحد للجماعة، تحدد للأفراد سلوكهم الوظيفي المتوقع منهم وتحدد له أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم البعض وفي حل مشكلاتهم، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل النزاعات فتدربهم على هذه الثقافة وتكافئهم على إتباعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز الأفراد العاملين بها وخاصة إذا كانت تعزز قيما تنظيمية معينة كالإبتكار والولاء والانضباط والتميز والمنافسة.
- تساعد الثقافة التنظيمية الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل على قادة الفرق عملهم فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتعزيز سلوك معين.
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وجودة الخدمة، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على الطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات [2].
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة، وكلما كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تعبر ثقافة المنظمة عاملا في استقطاب الأفراد الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي قيم الإبتكار والتفوق فيها عالية تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم حافز أو دفع إثبات الذات.

وتحتاج كل ثقافة تنظيمية كأي عنصر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعها لتعلمها في سلوكهم وعلاقاتهم.

أما من وجهة نظر الأستاذ الدكتور " جمال الدين المرسي " فإن وجود ثقافات تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة أهمها ما يلي [3]:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.

2.2 - مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الإجتماعية والسياسية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، و يستمد منها العاملين رؤيتهم حول نوعيات القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المفضلة ؛ وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة الرسمية منها وغير الرسمية [4].

2.2.1 - مصادر الثقافة التنظيمية حسب 'Schein'

حسب 'Schein' يمكن تحديد محتوى الثقافة التنظيمية من خلال أهم ثلاثة مصادر كالتالي [5]:

1- تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في الصناعة تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكومبيوتر أو الإلكترونيات، فهي تملك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي .

2- تأثير القادة الإداريين الذين يحملون معهم نمط معين من الإفتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الإفتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة المجتمع.

3- التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

2.2.2 - مصادر الثقافة التنظيمية حسب 'بولمار Bolmar' و 'ديل Deal'

ويحدد كل من 'بولمار Bolmar' و 'ديل Deal' مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي [6] :

1- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف بثقافة المنظمة سواء كان مديرا أو مشرفا أو موظفا بسيطا أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

2- الطقوس واحتفالات المناسبات: وهي تتمثل في الإحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل والتقائم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو حتى تعارف الموظفين الجدد أو توديع موظفين انتقلوا إلى مكان آخر أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والإحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين الناجحين والرحلات وحفلات التخرج أو النشاطات الإجتماعية.

3- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للإستفادة منها ف مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات المبالغ فيها وتوليد حالات من الصراع أو الإرتباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة والتخفيف من الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الإحتفالات والإجتماعات.

5- البطولات والرموز الإجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال الإدارة وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6- القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكى للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المنظمة أو كيفية تنظيمية وعدد الأفراد العاملين بها ومقارنتها بالوضع الحالي للمنظمة، ويمكن عرض قصة حياة أحد أكبر المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه ومعاناته حتى أصبح رجل أعمال مشهور أو مديرا ناجحا يضرب به المثل [7].

3 . 2 . 2 - مصادر الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي':

بناء على نتائج الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية، يُحدد 'جمال الدين المرسي' مصادر الثقافة التنظيمية و يلخصها في ثمانية مصادر أو مكونات على الأقل والتي يعرضها الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : - مصادر الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي'

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 ، ص 25]

المصدر	الوصف العام
الإحتفاليات Ceremonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/الشعائر Rites	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة
التقاليد Rituals	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز والأفراد.
القصص/الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير Myths	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تنسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز Symbols	هي أشياء وتصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

وقد اعتبر باحثون آخرون في المجال أن القصص والاحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية كما اعتبروا الأوسمة التي تقدمها كثر من المنظمات لمسؤوليتها من أهم طرق نقل قيم تنظيمية معينة تفوق قيمتها المادية [8].

كما تضيف جماعة ثالثة من الباحثين المهتمين بمجال الثقافة التنظيمية إلى ما سبق، الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات عادة ما تكون مختصرة وبليغة تعبر عن قيم المنظمة والممارسات

المرغوبة لتأكيد هذه القيم ومن أمثلتها (الوقت من ذهب) مما يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره وغيره من الشعارات [9].

2. 3 - أسس نشأة و تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

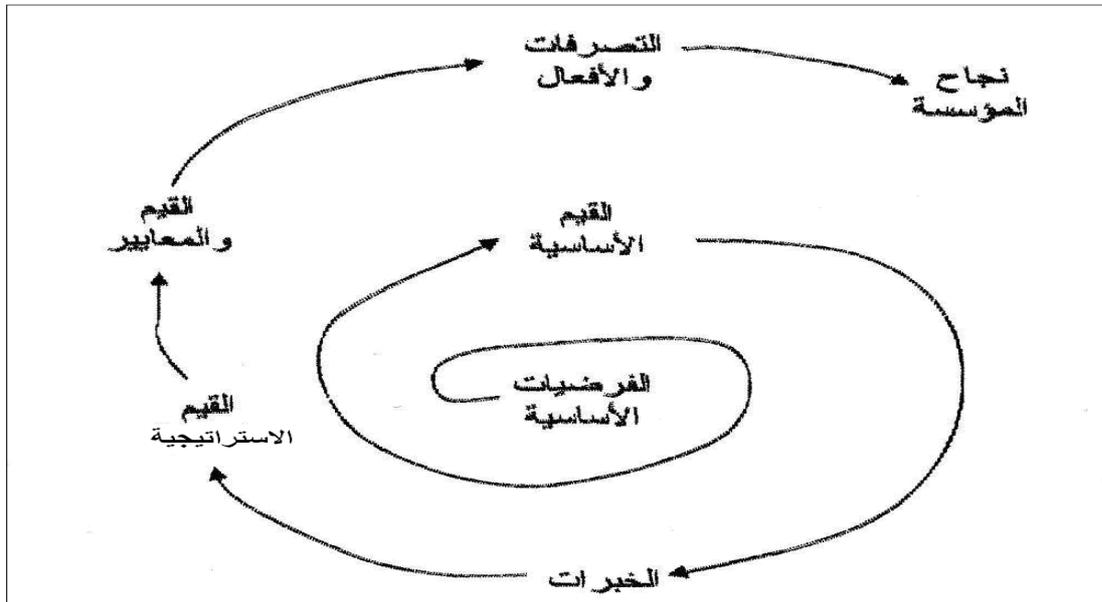
2. 3. 1 - أهم المقاربات النظرية في نشأة الثقافة التنظيمية :

يتفق الباحثون أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ من العدم أو مُصادفة، بل هي نتيجة تفاعل مكونات عديدة، اختلفوا حول تركيبها و السياق الزمني لتفاعل مكوناتها، فحاولنا فيما يلي تقديم ملخصات توجز أهم المقاربات النظرية في تفسير أسس نشأة و تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسات .

2. 3. 2 - مقارنة 'جون مارسال كوبي JEAN MARCEL KOBI ' في نشأة الثقافة

التنظيمية :

حسب الباحث 'جون مارسال كوبي JEAN MARCEL KOBI ' إن الثقافة التنظيمية تنشأ عن طريق القيم الإنسانية، الخبرات القيم الأساسية و الفرعية، القواعد و الآراء السديدة، التصرفات الأفعال التي تهدف إلى نجاح المؤسسة، و لتوضيح وجهة نظره يقترح الباحث الشكل الحلزوني الموالي لتوضيح نشأة الثقافة التنظيمية [10].



الشكل رقم 01 : نظرية 'جون مارسال كوبي JEAN MARCEL KOBI' حول نشأة الثقافة الحلزونية

للثقافة التنظيمية

Source : [JEAN MARCEL KOBI , " Culture d'entreprise –Mode d'action, _diagnostique et intervention", Nathan, Paris , 1991, p23]

1- **الفرضيات الأساسية** : تعتبر الفرضيات الأساسية أول ما تنشأ عليه الثقافة التنظيمية والتي ترتبط بالبدايات الأولى لتأسيس المؤسسة و تتكون الفرضيات المؤسسة ، مما يلي:

- طبيعة و خاصية الإنسان (حسن، متوسط، جيد) .
- علاقة الإنسان مع الطبيعة (سيطرته على الطبيعة)
- المرجع الزمني (الماضي، الحاضر، المستقبل)
- الشخصية الإنسانية (يُعامل بالمثل، الفردية ، القيادية..).

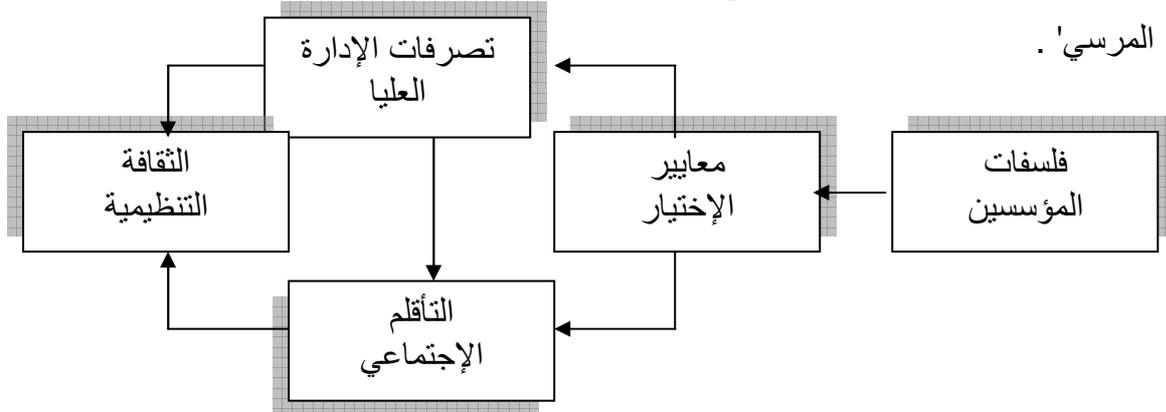
2- **القيم الأساسية** : تضم أساسيات كل ثقافة و هي مكونة من الاقتناعات و الاعتقادات.

3- **الخبرات** : تتشكل عند تعرض المنظمة لمشكلة معينة تبرز بعض القيم الجديدة و أخرى تختفي أو تعدل و هذا النمط يشكل الخبرات التي بدورها ينجح عنها العنصر التالي .

4- **القيم الإستراتيجية** : هذه القيم الإستراتيجية تمثل مخطط يضم المعايير و القواعد و تصرفات معينة لأفراد المنظمة ، ترتبط بفعاليتها و تهدف إلى بلوغ ذروة نجاحها ،فالثقافة التنظيمية تنشأ بفعل تراكم هذه العناصر مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني حسب ترتيب الأحداث التي تمر بها المنظمة وذلك بشكل متتالي يلف حول الفرضيات المؤسسة والتي تُشكل بُورة الشكل حلزوني الذي يؤدي في نهايته لبلوغ نجاح أهداف المؤسسة.

2. 3. 2 - مقارنة 'جمال الدين المرسي' في نشأة الثقافة التنظيمية :

يلخص الشكل المرفق الموالي كيفية نشأة الثقافة التنظيمية حسب الأستاذ الدكتور 'جمال الدين



الشكل رقم 02 : الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي' .

3.3.2 - مقارنة 'ماجدة عطية' في نشأة الثقافة التنظيمية :

على غرار ما سبق من مقاربات تنظيرية في نشأة الثقافة التنظيمية، ترى 'ماجدة العطية' أن الثقافة التنظيمية يمكن إنشاء الثقافة التنظيمية بثلاث طرق و هي [11] :

1. على المؤسسون توظيف و استخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير و عليهم الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2. على المؤسسون تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3. تغيير السلوك و الأفعال التي تصدر عن العاملين و التي تتناقض مع النموذج الذي يتحلى به المؤسسون مع العمل على إدماج فيهم و معتقداتهم و فرضياتهم الأساسية ضمن السلوك العام للمؤسسة ، و عندما تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها تصبح رؤية المؤسسون المحدد الأساسي للنجاح و بذلك تشكل شخصية و هوية المؤسسة من خلال نشأة ثقافة المنظمة.

3.3.2 - مقارنة التطبيع الاجتماعي في نشأة الثقافة التنظيمية :

كما يتفق مجموعة من الباحثين فيما يخص نشأة الثقافة التنظيمية في المؤسسات على نظرية ' التطبيع الاجتماعي' على اعتبار أن التطبيع الاجتماعي التنظيمي داخل التنظيمات هو السبيل الوحيد لنقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، والهدف من هذه العملية هو كسب قبول القادم الجديد لإيديولوجية التنظيم التي بعد قبولها تخلق نوعا من الحاجز السيكولوجي الذي يحول دون هجر الفرد للتنظيم ولأننا ننظر إلى التنظيمات باعتبارها منتجا للمعرفة والإيديولوجية وتحاول تطوير وتغيير شخصية العامل بطريقة تنسجم مع مصالح التنظيم [12]. وتمر الثقافة التنظيمية حسب هذه المقاربة النظرية ، عبر قنوات رسمية تتجلى في العمليات الثقافية داخل التنظيم والتي تبرز في عمليتين هما:

1- الاختيار التنظيمي: إن القائمين على اختيار العمال الجدد يبحثون عن مرشحين لديهم استعداد وميل نحو قبول الثقافة التنظيمية، وتخضع هذه العملية لإيديولوجية خبراء التوظيف التي تترجم الأدوار التنظيمية إلى أسلوب متحرر قيما وذلك بما تتضمنه إعلانات الوظائف الشاغرة ومقابلات الاختيار واختبارات السمات الشخصية والمهارات الفردية والمؤهلات العلمية، وهم يحاولون بهذا

إخفاء الطابع الإيديولوجي لعملية الاختيار وإضفاء الطابع الحيادي عليها و بالتالي تترجم العناصر الثقافية إلى سمات شخصية ومهارات فردية، وهي تعكس ثقافة القائمين على الاختيار وإصرارهم على أهمية معرفة الشخص المرشح بالقيم والمعايير والمعتقدات السائدة داخل التنظيم وال تكمن وراء الأحداث والقرارات التنظيمية.

2- التطبيع الإجتماعي: بعد انتهاء عملية الاختيار يدخل الأفراد الجدد في عملية التطبيع التنظيمي من أجل الإلمام بثقافة التنظيم والالتزام التام بمعاييرها وقيمها، وتتم هذه العملية رسمياً بواسطة إجراء تدريبات تعليمية للقائمين الجدد وبطريقة غير رسمية من خلال عمليات الاتصال بالجماعات والأفراد الآخرين داخل التنظيم وإخفاق الفرد في الإلمام بهذه الثقافة يضعه في موقف محرج ويمكن أن يؤدي إلى فشله في التكيف.

وهكذا تشكل عملية الاختيار جهوداً ثقافية للعمل على تقليل الفوارق بين أعضاء التنظيم والثقافة التنظيمية، فأعضاء التنظيم لا يدخلون التنظيمات عشوائياً وإنما وفقاً لاستراتيجيات خاصة؛ وبمجرد التحاق الفرد بالتنظيم يحاول أن يكون عضواً فعالاً فيه ويبدأ تدريجياً في إقامة علاقات اجتماعية وطيدة مع زملائه القدامى، ويعتمد نجاحه على مدى قبوله والتزامه بقيم وثقافة التنظيم؛ فالعلاقات الشخصية تنتظم بطرق تعمل على تعزيز القضايا التنظيمية المتعلقة بالولاء والمثابرة، والتنظيمات عبارة عن جماعات صغيرة تمارس تأثيراً على السلوك وتقوم بغرس قيم الأغلبية في أعضائها .

وفي حالات عديدة تساهم قيم الجماعة في تحقيق أهداف التنظيم وفي بعض الحالات تتصارع معها ويلعب طموح الفرد وتطلعه لإرساء خط مهني محدد دوراً هاماً في تحقيق إمامه بثقافة التنظيم، كما يعلم هؤلاء الأفراد أن طريقة تقييمهم أثناء فترة تدريبهم الأولى تؤثر على مساهمهم المهني داخل التنظيم، لذلك فإن اعتبار العامل الجديد غير متعاون ومتمرد أو له اتجاهات عدائية يمثل خطراً كبيراً على مستقبله المهني، بالتالي يحاول هؤلاء الأفراد الإنغماس في الحياة التنظيمية والالتزام بالثقافة التنظيمية، وهكذا يشترك الأفراد الجدد مع زملائهم القدامى في تطوير ثقافتهم التنظيمية.

ويعمل الاتصال دوراً فعالاً في الوصول إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تؤكد مجموعة من القيم المهنية والتوقعات والطموحات والمعتقدات المشتركة التي يجب على كل عضو في التنظيم الالتزام بها وبالتالي فإن الهدف من عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي هو تحقيق الضبط التنظيمي من خلال هذه المعتقدات والقيم الثقافية.

إن هذه العملية تعمل على تشكيل الواقع الاجتماعي للفرد وتحدد مكانته فيه وتوجه سعيه نحو الإشباع وهي تمثل تحقيقاً للذات وانعكاساً لقدرة الشخص على حسم المتطلبات المتعارضة والاستفادة

من الفرص المتاحة وخلق فرص جديدة والعثور على نوع من التوازن بين الثبات والتغيير وتحقيق الاستقلال الذات.

أما فيما يخص الأعضاء القدامى في تنظيمات العمل، فيحاولون الحفاظ على ثقافتهم التنظيمية، تلك الثقافة التي ينتمون إليها ويلتزمون بها منذ بداية عملهم ومنذ تطبعهم من طرف المؤسسين الأوائل، وبالتالي يحاولون طبع الأعضاء الجدد على نفس القيم والمعرفة الثقافية للتنظيم.

إن عملية التطبيع الإجتماعي التنظيمي ما هي إلا تمهيد خفي لمحاولات فرض الإيديولوجيات التي تحدد القيم والمعايير والمعارف الثقافية المختلفة لكل الأدوار التنظيمية.⁽¹⁾

والثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسيها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها الإداريون والعمال، وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير التي يطورها أعضاء كل منظمة وكل مصلحة، بحيث تصبح تعبر عن الخصائص الثقافية لهذه البنيات ومحددة لمصالحها وأنماط سلوك أعضائها وداعي صراعها وتعاونها وتضامنها واستقرارها.

كما لوحظ بأن الجماعة تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات والصراعات بين أعضائها وتشكل جملة من المعايير الجماعية التي تنظم عمل الجماعة وسيرها وديناميكية التكيف الاندماج، فثقافة الجماعة تتشكل من خلال الصراعات مع البيئة الخارجية التي تجبر الأعضاء على لتضامن أو على الأقل الوعي بالتعاون في إطار جماعة محلية، وهذه الصراعات إيجابية لتلاحم الجماعة وتعاونها، وما يدعم هذا التعاون الإحساس المشترك بالفشل والنجاح والانتماء إلى تاريخ معين ومشارك، ويتولد التعاون من خلال الصراع وأن الجماعة تتعاون وتتضامن لما تحس أن قيمها وثقافتها مهددة في جوهرها لأنها بها تحيا وتستمر وتعبر عن وجودها وكيانها^[13] .

2 . 4 - مكونات الثقافة التنظيمية:

2 . 4 . 1-مكونات الثقافة التنظيمية:

يتفق مجموعة من الباحثين في المجال على أن الثقافة التنظيمية تتكون و تتركب من ما يلي:

- 1- الإتجاهات (المعتقدات), القيم و المعايير السائدة بين الجماعات.
- 2- الأساطير و تاريخ المنظمات (Mythe).
- 3- الطقوس الجماعية (rites).
- 4- الشفافية
- 5- التصرفات.
- 6- المحرمات.
- 7- اللغة.
- 8- الرموز.

1- الإتجاهات: و يقصد بالاتجاهات:

- ميل و استعداد ذهني و عصبي نحو الأشياء من حوله.

- ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة؛
- تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجاباً أو سلباً.
- ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.
- تهيأً فكري و شعوري سبق سلوك الفرد نحو شيء معين.

إذن الإتجاهات تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله, فإذا أحب الفرد وظيفته و كانت فكرته عنها إيجابية و يكون لديه اتجاه مساعد للوظيفة, الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها و يتغاضى عن صعوباتها و يدافع عنها إذ انتقدها أحد, و من ثم فهو يقبل على أدائها بشغف و يحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة, و ربما أبدع فيها, و العكس صحيح.

إن الإتجاهات مكتسبة, و تتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته, و يمكن أن تنقسم العوامل التي تؤثر في الإتجاهات إلى عوامل تربوية, تعليمية, اجتماعية, عوامل موقفية, جماعات العمل.

إذن الإتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل و نحو الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين, و لكن من المهم في كثير من المواقف و بالنسبة لكثير من القضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين, مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً, و ترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها, أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها[14]. من أهم السبل إلى ذلك ما يلي :

- 1- إعطاء المعلومات و الحقائق الصحيحة عن المواقف أو الحدث الذي يواجهه الأفراد.
- 2- الربط بين تغيير الإتجاهات في المسار السلم المرغوب, و بين الحوافز التي يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة ذلك.
- 3- إن لجماعة العمل أثر كبيراً على اتجاهات أعضائها, فإن الجماعة من خلال المناقشات و اللقاءات تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد.
- 4- إعطاء الفرصة لتجربة الشيء (مثلاً آلة جديدة).
- 5- إبراز الحاجة للتغيير و مخاطبة الناس على قدرة عقولهم مع استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها[15].

2- القيم: القيم عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه و الحفاظ عليه, و يعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية, كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره و الحب, عدم التفضيل و التفضيل, ووجهات النظر المتحيزة, و النزعات الداخلية و الحكم الرشيد و غير الرشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله.

إذ تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال: التعليم، الملاحظة، الإقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية. ويعرف كلمان القيم بأنها «مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك». و صنف بعض الباحثين في المجال القيم على النحو التالي:

- **القيم النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، و يعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية) [16].
- **القيم الاقتصادية:** و تتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي و النظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة و تنميتها [17].
- **القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل والبعد و الحجم و الانسجام الشكلي و اللوني.
- **القيم الاجتماعية:** و تتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، و تقديم العون و المساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات و السعي لخدمتهم.
- **القيم السياسية:** و تتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، و قيادتهم و التحكم فيهم، و ينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- **القيم الدينية:** و تتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، و السعي لإتباع التعاليم الدينية، و تأمل غايات خلقه.

تعتبر القيم النظرية، القيم الدينية، القيم الجمالية، قيم تقليدية موروثية، بينما القيم السياسية، القيم الاقتصادية، والقيم الاجتماعية قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل و التجديد الحضاريين، كما أنها معاصرة لواقع الفرد وإشغالاته (هذا ما يفسر وجود صراعات بين الأجيال).

و هناك ما يسمى بالقيم المحلية و القيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية و التي ظهرت و تطورت محلياً، تماشياً مع واقع المجتمع و مشاكله و اهتماماته و طموحاته؛ أما القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر و تتطور في أوساط حضارية أجنبية، شرقية، أم غربية بقيمتها و انشغالاتها و أهدافها، ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارات و المجتمعات، و تتمثل هذه القيم في طرق الإدارة و التنظيم و التسيير المستوردة مع التكنولوجيا [18].

مما سبق فإن الاختلاف و الصراع بين الحضارات ينقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلاف و التناقض بين القيم، فعندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التي يملكها المدير أو الرئيس المباشر أو إدارة المنظمة، مع القيم الأساسية التي يعتنقها الفرد و سيعاني هذا الأخير في هذه الحالة صراعاً و

نزاعاً يسمى "نزاع الدور"، فهو من ناحية يريد أن يطيع أوامر رئيسه، و لكنه من جهة أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً لا يتسق مع قيمه.

و أيضاً، قد يحدث نفس الشيء بين الجماعات أو المنظمات أو الإدارات أو الأقسام المختلفة، في قسم الإنتاج و الجودة و السرعة و التنسيق، و غير ذلك. فقد يحدث نزاع بين مدير الإنتاج و مدير المبيعات، فبينما يركز الأخير على قيمة الربح و المنافسة و الانتشار الجغرافي و زيادة المبيعات و تنويع المنتج، يركز الأول على عنصر الكفاءة و ضغط التكاليف و تنميط المنتج [19].

3- الأساطير و تاريخ المؤسسات: كمثال على ذلك نذكر أهم و أكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة، مثلاً "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات، و هذا سيحفز الأفراد على العمل و زيادة الإنتاج [20].

4- اللغة: هي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعريض على التصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات، استعمال أو كيفية استعمال الأسماء، الممارسات.

5- الرموز: و تشمل بكل ما يرمز إلى خصوصية المؤسسة من: الصنف، ملحقات الألبسة، الجوائز، المكافآت و غيرها

6- المحظورات: تشمل كل ما هو محظور، مشكلة بذلك المناطق الحساسة، أسرار الشخص، مثلاً هفوات المدير في الماضي، أسرار المهنة.

2. 4 . 2- مكونات الثقافة التنظيمية حسب 'شين Schein'

لقد تباين تركيز الباحثين على تحديد مكونات الثقافة التنظيمية، حيث أشار " شين " إلى ثلاث مكونات وهي:

1- المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة والابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وانتماء الأفراد وسلوكهم.

2- الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة والتي تعمل على توجيه الأعضاء وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

3- القيم: تعد القيم الثقافية التنظيمية، وكلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم في العمل كلما كان ذلك مؤشراً على التكيف [21].

كما ميز 'شين' بين القيم حيث اعتبرها قيم أساسية كذلك التي ترتبط ببذله واستعداده لضرورة إنجاز العمل في وقت محدد والالتزام بقواعد وتعليمات النظام، وقيم شكلية أو محيطية ترتبط بسلوك الفرد خارج العمل كتفضيل استهلاك إنتاج الشركة التي يعمل بها دون سواها. ويمكن أن نميز بين قيم الأفراد وقيم التنظيم، فالأولى تعني التشكيلة الفكرية للأفراد أما الثانية أي قيم التنظيم فتضم الجوانب التنظيمية والسلوكية للمؤسسات وما يتبناه من قواعد وتعليمات وقوانين. ويمكن القول أن القيم للمؤسسات هي مجموعة من التصورات والاعتقادات والمبادئ التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط.

وقسم 'شين' القيم التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي كالتالي [22] :

- 1- قيم أساسية: مثل التي ترتبط بإنجاز العمل.
- 2- قيم مناسبة: مثل ارتداء بدلات معينة.
- 3- قيم هامشية: مثل استهلاك إنتاج الشركة التي يعمل بها.

وقد أكدت الدراسات أن الأنظمة القيمية تعتبر العامل المحرك والموجه للسلوك في العمل، لهذا أصبح من الضروري التعرف على القيم المتعلقة بالعمل والاتجاهات التي تتخذها هذه القيم عند المستخدمين الذين يتصفون بمستوى عالي من الأداء.

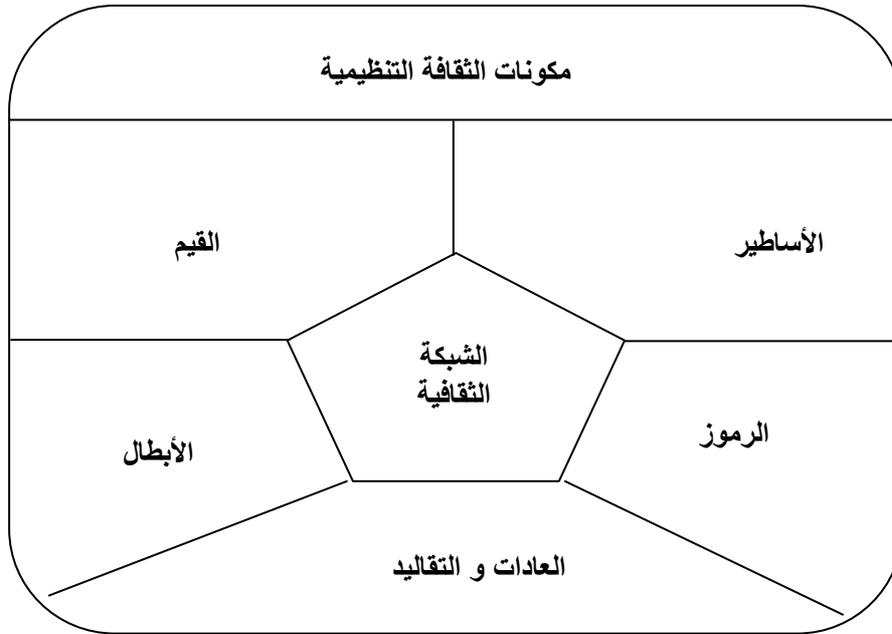
2. 4. 3- مكونات الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي':

توجد ستة عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي' 'تتلخص فيما يلي [23] :

1. الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
2. القيم السائدة : المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "الجودة خدمة العملاء".
3. المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء "تحية العميل مثلا أو نظرة العين أو الابتسامة... الخ"
4. القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله... إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
5. الفلسفة (الإيديولوجية): هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

6. **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

2. 4. 3- مكونات الثقافة التنظيمية حسب ' هلفور و آخرون ' Helfer et autre :



الشكل رقم 03: مكونات الثقافة التنظيمية حسب ' هلفور و آخرون ' Helfer et autre

Source: [-J.P.Helfer et M.Kalika et J.Orsoni ,Management : stratégie et organisation , Vuibert , Paris ,1998 , P302 .]

2. 5 - خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية:

2. 5. 1. 1 - الخصائص الاجتماعية للثقافة التنظيمية:

يتفق مجموعة من الباحثين حول خصائص الثقافة التنظيمية على أنها تستمد خصائصها من خصائص الثقافة الاجتماعية من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية في المؤسسات من جهة أخرى، ومن أبرز هذه المميزات:

أ- **الإنسانية:** يعد الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية تحمل هذه الصفة فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقي التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم. فالإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع

الأفكار، التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور [24]، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة [25]، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع النظم [26].

ب- الإكتساب والتعلم: الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة ومحددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته التنظيمية عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة ومن خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين؛ إذ تُكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم [27]، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامته، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المنظمة.

ج- الإستمرارية: تنسم الثقافة التنظيمية بخاصية الإستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية [28] ، على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة [29] ، يتمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها [30]. كما يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية و، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانتقالها من جيل لآخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها [31].

د- التراكمية: يترتب على استمرار الأنماط السلوكية لأفراد تراكمات، تعزز السلوك انتقال كأنماط ثقافية، بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية، كوجه حركي وتحسسي لتلك التراكمات و ما ينتجه استمرار الثقافة من تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقالها إلى الأوساط الاجتماعية، هذا

وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة تختلف عن الطريقة التي تتراكم بها التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطريقة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المعنوية لها [32].

هـ- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، فالمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأسمال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد عن المنظمة، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية، التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف، والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها [33]. فعبر العملية الانتقائية الواسعة من العناصر الثقافية التي جمعت عبر الزمن يقوم الجيل الجديد بانتقاء ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به [34].

و- القابلية للإنتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المنظمة الواحدة عن طريق احتكاك المنظمات مع بعضها البعض؛ هذا التفاعل يؤدي إلى انتشار العناصر المادية للثقافة أكثر من انتشار العناصر المعنوية كما يؤدي أيضا إلى القدرة على حل المشكلات جماعيا، أو إشباع بعض الحاجات [35]،

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات وداخل الوحدات بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

ز- التغيير: تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير المناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحدثه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف مع المجتمع.

يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع [36]، ويحدث التغيير في كافة العناصر، المادية والمعنوية، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم

للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة ، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي[37].

ي- التكاملية: ميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكيل نسقا متوازنا، ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة[38]، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكيات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المنظمة معرفة لأحداث ذلك التكامل[39]. على الرغم من الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها نسق فرعي للمؤسسات ذات الطابع الإقتصادي ، تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتنفرد الثقافة التنظيمية حسب 'أوت (OTT)' بالخصائص التالية[40]:

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تمثل في القيم والمعتقدات، والإدراك والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية كقدرة جماعية.
- أنها الهدف الموجه، والمؤثر في فعالية المنظمة.

2. 1. 5. 2- خصائص الثقافة التنظيمية الفعالة حسب 'جمال الدين المرسي':

توجد عشر سمات والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين حسب 'جمال الدين المرسي' لخصها في الخصائص التالية [41]:

- 1-المبادرة الفردية: مدى الحرية والإستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
- 2-تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 3-الإتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- 4-التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5-الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- 6-الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

- 7-الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- 8-نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصي آخر.
- 9-تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- 10- نماذج الإتصال: مدى اقتصار عمليات الإتصال على القنوات الرسمية للإتصال من دعمه.

2. 1. 5. 3-خصائص الثقافة التنظيمية العامة :

- نوجز في النقاط التالية أهم خصائص ثقافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي كالاتي[42] :
- أ- الإلتزام بالسلوك المنظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
- ب- المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه.
- ج- القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها منها على سبيل المثال: جودة عالية، قلة الغيابات، كفاءة عالية.
- د- القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
- هـ- المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على لتخطيط والتدريب المكاني للأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العمال.

2. 5. 2 - مُحددات الثقافة التنظيمية

2. 5. 2. 1 - مُحددات الثقافة التنظيمية حسب البعد الثقافي :

إن الثقافة التنظيمية في توسطها أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، تعبر عن حدود لها، كطريقة للضبط الاجتماعي، وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي، لتصبح قدرة جماعية، في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع من خلال المُحددات التالية :

أ – الثقافة كهوية: إن المعتقدات والاقتراحات والرموز، والمفاهيم والقيم المشتركة، داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية، التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنماط

الاتصال، وأساليب حل المشاكل، وتطبيق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم[43].

هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، هي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب، القيم والمشاعر والقواعد والتشريعات⁽⁴⁴⁾، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتماعية، لبناء الشخصية الاجتماعية، أي تنمية روح الانتماء إلى المجموعة، ولتحديد الهوية بصفتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يتعرف على انتماءه، إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها[45]؛ فالهوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود، ككائن متماسك، وتمتيز ومعروف، كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة، من طرف المنظمة التي تعطيها تمثيل، أو صورة خاصة، تشكل مدلول عميق للثقافة، في شكل الصورة الواعية وغير الواعية، التي يشكلها الأفراد عن منظمته، وعن الحياة التنظيمية.

فجوهر الهوية يمنح أساسا للظواهر الثقافية[46]، في صورة جماعية، لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها، تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات، بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات، عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصورا خاصا مستقرا ومنسجما[47]، فهي بمثابة الإسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي، ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي، ويؤسس بذلك انسجامها. فمراجعة هوية المنظمة تهتم بداية بتاريخها، والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التاريخ، فالمنظمة حاملة في تاريخها لمعرفة متراكمة، التي هي إحدى أعمدة هويتها[48]، عبارة عن منتج للزمن، الذي يسمح بتحقيق الانسجام، والتوافق لمجموعة المنظمة، لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع.

ب - ثقافة الضبط الاجتماعي: إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها، وتطوير الذهنيات والعقليات السائدة، يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار، وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية، لتوجيه السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الهدف المشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي، والاندماج الداخلي، مما يجب الاعتماد على الثقافة التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط، والعلاقات الاجتماعية لتشكيل كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية.

حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة، يضمن ثلاث آليات:

- اقتسام القيم المشتركة، التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، يشير إلى العمل الجماعي، والتفوق والابتكار، و الانسجام مع الأفراد.
- الاعتماد على أطر مرجعية واحدة، لتوجيه السلوك التنظيمي، لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.

- الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة، مما ينتج هوية مشتركة، و ثقافات فرعية متضامنة، ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحد السلوكات، وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات، نحو تحقيق الهدف، وتوازن واستقرار النسق.

ج - ثقافة الدمج الاجتماعي: إن دمج الأفراد في الثقافة التنظيمية، لبناء وتشكيل، كيان اجتماعي منتج لهوية، وأسلوب موحد للحلول، والتجارب، في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، كانت تعتمد على آليات التحفيز كعامل أساسي في تحقيق النجاح، والفعالية التنظيمية، وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي، كمقابل للعقلنة التaylorية [49]. لكن الثقافة التنظيمية هي مرحلة للدمج الثقافي، يجعل العاملين يشعرون بالانتماء، والالتزام، والولاء للمنظمة، بالاعتماد على مضامين الثقافة، والتي تتجسد في [50]:

- مفهوم العمل كقناعة، وقيمة في حد ذاته.
- قناعة العامل وحب، وإحساسه بالمهنة، مما تشكل مصدر قناعة في العمل، وانتساب للمنظمة.
- البنية التنظيمية لعلاقات العمل، ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي، وما يتولد عليها من قيم ومعايير اندماجية.
- نوع المنتج الذي قد يشكل قيمة، يجذب إليها.
- شبكة القيم التنظيمية، من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد، في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

2. 2. 5. 2 - مُحددات الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد هيكلية وسلوكية بالمؤسسة:

بعد ذكر مكونات و خصائص الثقافة التنظيمية، فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها [51]، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

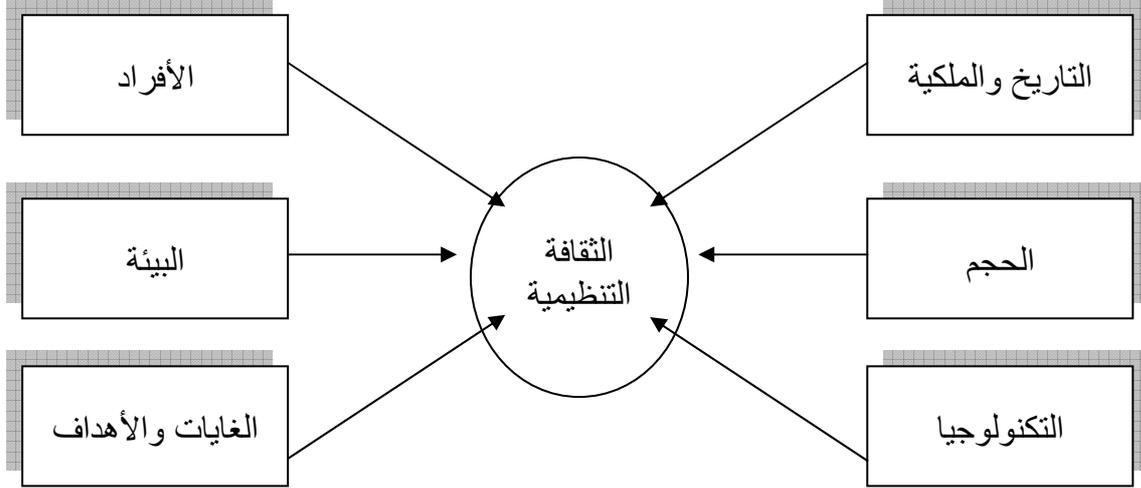
- **الإبداع والمخاطرة:** أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، أي مدى يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة [52].

- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل [53].
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين : أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة [54].
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة و مساعدة ومؤازرة العاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات [55].

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية [56] ، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية [57]، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

2. 5. 2 . 3 محددات الثقافة التنظيمية حسب جمال الدين المرسي

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي' إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية موضحة في الشكل التالي [58]:



الشكل رقم 04 : محددات الثقافة التنظيمية حسب 'جمال الدين المرسي'

المصدر : [جمال الدين المرسي، " الثقافة التنظيمية و التغيير"،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006، ص 15]

- أ- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- ب- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- ت- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- ث- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ج- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

ح- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

2. 6 - أصناف الثقافة التنظيمية:

2. 6. 1 - تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مستوى الانتماء الإجتماعي :

إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان اجتماعي، أو نسق اجتماعي قائم بذاته، ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي، يدخل المنظمة محملاً بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية، التي عملت على تطبيع سلوكه، وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير، والتحرك وحل المشاكل [59]. فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه، وأفعاله، كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية، هذه العوامل الثقافية التي يحملها الفرد إلى المنظمة، لها الأثر الكبير على تكوين الثقافة التنظيمية [60]، هذا يعني أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة، وتؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات، والعقليات التي ستكون في المنظمة، تعيش في مناخ اجتماعي، وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني والجهوي، التي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين تعتبر كمؤشرات ثقافية خارجية [61]، تؤثر على ثقافة المنظمة، في مقابل كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها [62].

فيما يلي أهم أصناف الثقافة التنظيمية حسب مستوى الانتماء الإجتماعي :

1 -الثقافة الوطنية: إن الخصوصية الثقافية النوعية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر، تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية، وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني [63]. أي لها أثر كبير على تحديد

آليات الدمج الداخلي، والتأقلم الخارجي، الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية، التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة المجتمع الجزائري والفرنسي، فمثلا ما وقعت فيه المنظمة الجزائرية الصناعية تبنيتها لمختلف نماذج التسيير، التي أثبتت نجاحها في مجتمع غير مجتمعها، جعلها هجين لتلك التجارب، ولم تستطع بناء تجربة تقوم على قدراتها و خبرتها، في عملية التكيف، وحل المشكلات التي تواجهها.

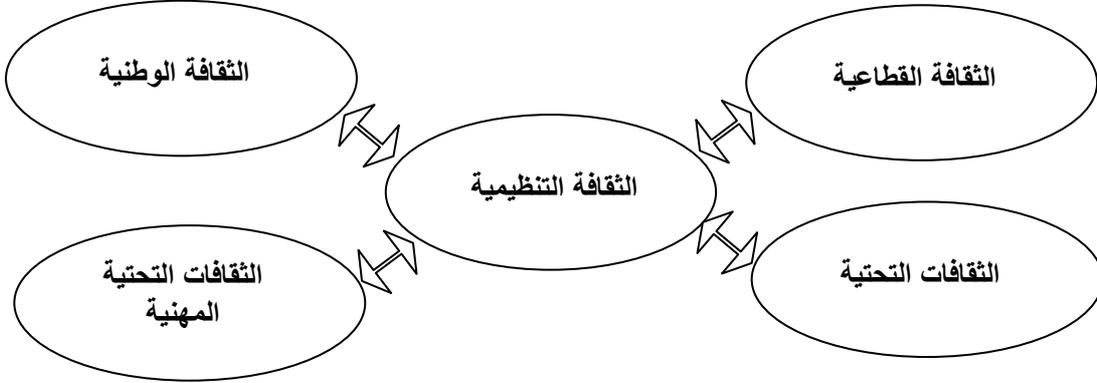
تبرز أهميته الثقافة الوطنية من خلال نظرية (Z) لـ (W. OUCHIS)، يبين أن الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية (Z)، نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة، وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية للمنظمة [64] من جهة ثانية، ملامح الثقافة الوطنية اليابانية، تشغل أهمية كبيرة في كفاءة المنظمة واستمرارها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية، التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي*.

2- الثقافة الجهوية : للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الصناعية، تأثر على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، بما يميز الجهة التي هي موجودة فيها، ويبرز جليا في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية، وتأثيرها على ثقافة المنظمة، وعلى نمطها التسييري، من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا [65]، وحتى هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر، والتي حتى أنها طبعت سلوكات داخل منظماتنا كالولاء للجهة، أو العمل وانتهاج مختلف السلوكات داخل المنظمة ولاء للجهة.

إن هذين النوعين السابقين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة، ويترك بذلك أثره على النسق الثقافي، كذلك أن للمنظمة هوية، واستقلالية نسبية عن محيطها، تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته، لكن هذه الثقافة التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة، هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي، تأثر وتتأثر به. كما يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية، والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة [66].

لهذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج، والشعور بالانتماء للمهنة، أو الشخص المهني، أو قطاع النشاط للمنظمة، يصبح من العوامل المساعدة على تشريب الثقافة التنظيمية، التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة في تفاعل دائم بين الثقافة الوطنية، والجهوية، والثقافات الفرعية، وحتى ثقافة القطاع، أو النشاط الذي تؤديه المنظمة، فالشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية، بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.



الشكل رقم 05 : العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى]]

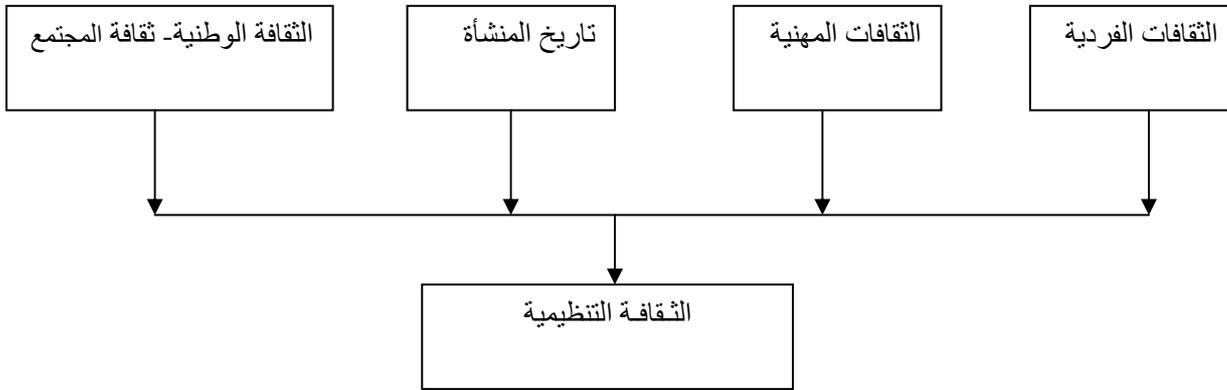
Source : [PIERRE MORIN et ERIC DELVALLEE," Le Manger A L'écoute du Sociologue" , Paris , ed . organisation , Paris , 2000 , P 46].

يوضح الشكل أن الثقافة التنظيمية ليست نسق مفتوح على الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة فقط، بل هي نسق متفتح كذلك على المحيط الداخلي والخارجي، فمكانة الثقافة التنظيمية بين المستويين السابقين (الثقافة الوطنية، والثقافية الجهوية)، والثقافات الداخلية التي تعيش داخل المنظمة، مصدرها الجماعات المختلفة، هذه الثقافات ليس بالضرورة منسجمة مع بعضها البعض، أو بالأحرى مع الصورة التي تنشرها ثقافة المنظمة، فهي على خلاف الثقافات الفرعية تعني بالجماعية الاجتماعية التي تعيش داخل حدود المنظمة، فعلى المراجع للثقافة التنظيمية أن يبحث في الثقافة الخارجية، وفي الثقافات الفرعية الداخلية، عن العناصر التي تسمح له بتبيان الخطوط الغالبة للثقافة.

2. 6. 2 تصنيف الثقافة التنظيمية حسب 'جون لونغات' Jeun Langatte ' و 'جاك ميلار' Jaques Muller.:

حسب JEUN LANGATTE, JACQUES MULLER, في كتابهما "اقتصاد المؤسسة", يمكن تصنيف ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات ضمن مجموعة من الثقافات المحيطة و المتفاعلة معها

يمكن تمثيلها على المحور الأفقي كالتالي [67] :



الشكل رقم 06 : تصنيف الثقافة التنظيمية حسب 'جون لونقات Jeun Langatte' و 'جاك

ميلار, Jaques Muller.'

Source:[JEAN LANGATTE, JAKES MULLER, " Economie d'entreprise", 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 96].

- **الثقافة الوطنية:** بما فيها الثقافة الجهوية, لكل بلد ثقافة خاصة به, و التقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.
- **تاريخ المؤسسة:** لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها, تاريخ المؤسسة يجعل إظهار للواجهة الأحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.
- **الثقافات المهنية:** لكل مهنة تركيب على أساس القيم الموجودة حولها.
- **الثقافات الفردية:** كل فرد هو وحيد.

2 . 6 . 3 - تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مستوى الإدراك التنظيمي :

حسب الأستاذ الدكتور 'جمال الدين مرسى', يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب المستوى الذي تبلغه في المؤسسة على اعتبار أنها تمثل إدراكا أو مشتركا لدى أعضاء التنظيم اتجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة. وعليه، فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطا سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة. كما أن الاعتراف بأن الثقافة

التنظيمية تعكس أنماطا سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة، حيث أن المؤسسات الكبيرة يتوافر لديها نوعين أو مستويين رئيسيين من الثقافة وهما على التوالي [68]:

- أ- **الثقافة السائدة:** وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم. إنها وجهة النظر العامة والتي تمنح التنظيم شخصيته وهويته المحددة.
- ب- **الثقافة الفرعية:** وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة. وهي تشمل القيم الرئيسية العامة، بالإضافة على بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

قد تكمن الخطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء التنظيم في نفس الوقت الذي تتواجد فيه ثقافات فرعية مستقلة، حيث أن ذلك يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الإستراتيجية التي تواجه التنظيم. إن ذلك يعني غياب عنصر " المعنى المشترك " وبالتالي عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه.

2 . 6 . 4 - تصنيف الثقافة التنظيمية حسب الشكل التنظيمي :

حسب بعض الباحثين يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب الشكل التنظيمي ، إذ تأخذ الثقافة التنظيمية أشكالا متعددة نذكر منها ما يلي [69]:

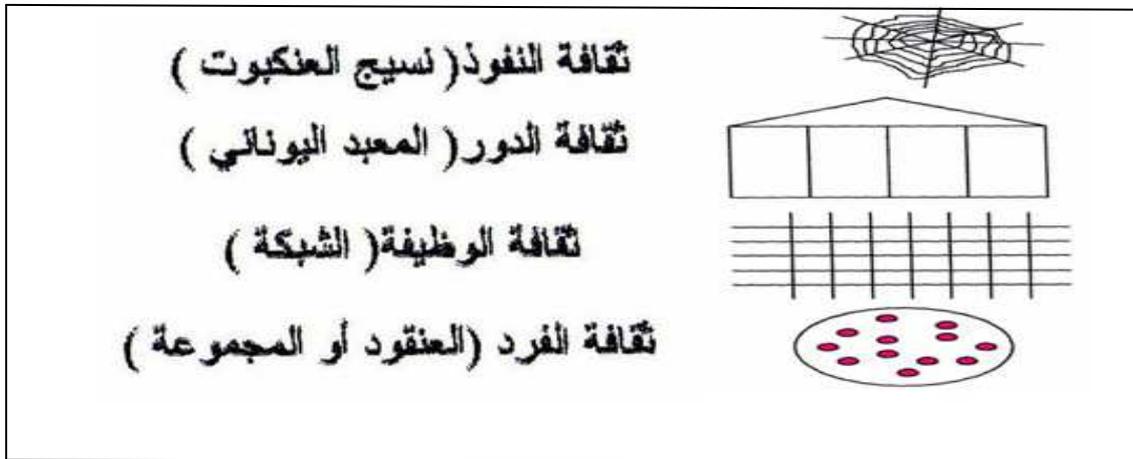
أولا- الثقافة التنظيمية الشبكية (عالية الإجتماعية، منخفضة الإتحاد): وتنظر المنظمة التي تحمل هذا النوع من الثقافة إلى الأفراد على أنهم أصدقاء وعائلة واحدة، والأفراد يعرفون بعضهم البعض وتسود المحبة بينهم، ويساعدون بعضهم البعض ويشاركون الآخرين في تبادل المعلومات بكل وضوح وصراحة، والصفة السلبية المرتبطة بهذه الثقافة أنها تتركز على الصداقات ويمكن أن تؤدي إلى انخفاض الأداء وخلق الشلل والسلبية داخل المنظمة.

ثانيا- الثقافة التنظيمية المرتزقة (منخفضة الإجتماعية، عالية الأداء): تتميز المنظمة الحاملة لهذا النوع من الثقافة بالتركيز على الهدف بشدة والأفراد يتميزون بتصميم عال على تحقيق الأهداف ولديهم حماس كبير لإنجاز العمل بسرعة، وهي لا تعني تحقيق الربحية فقط ولكن تدمير الآخرين أيضا (المنافسين) ويؤدي هذا التركيز على الأهداف إلى أدنى حد من ممارسة السياسة، ومن سلبيات هذا النوع من الثقافة أنها يمكن أن تؤدي إلى اللإنسانية في التعامل مع الأفراد الذين يكون أدائهم منخفض [70].

ثالثا- الثقافة التنظيمية المتجزئة (منخفضة الإجتماعية، عالية الإتحاد): تنتمي هذه الثقافة الصداقة والأداء لدى الأفراد شعورا بالإنتماء مع التركيز على تحقيق الهدف، وبميل القادة في هذه الثقافة لأن يتميزوا بالإيحاء والكارزماوية ولديهم رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وسعى هؤلاء القادة لخلق حواريين وليس تابعين مما يؤدي إلى مناخ مشابه لطقوس العبادة [71].

2. 6. 5 - تصنيف الثقافة التنظيمية حسب النموذج التنظيمي لـ 'هاندي Handy'

على غرار ما سبق، يقترح الباحث 'هاندي Handy' أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المنظمة، الملكية، الهيكل الهرمي لتوزيع السلطات و المهام، التقانة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة؛ و بالاعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية صنفها على التوالي: ثقافة النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة و ثقافة الفرد؛ قام بمثلها كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم 06 : تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية حسب 'هاندي Handy'

المصدر : [حنان علي ضاحا ، " دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و السياسة ، جامعة القاهرة ، 2002 ، ص 28 .]

ثقافة النفوذ: شبه 'هاندي Handy' ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت ، إذ ينعكس هذا النوع من الثقافة التنظيمية لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة الحجم ، حيث مركز السيطرة والنفوذ في يد الأسرة المالكة و عليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضائها بدل عن الخبراء في هذا المجال ، و عليه يكون النفوذ و اتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الاستراتيجيين الأساسيين ، ذوي مركز التأثير و القوة ، كما ترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات محيطها الداخلي و الخارجي بمدى وعي و إدراك الأعضاء الإستراتيجيين لضرورة التأقلم و التغيير و هذا ما يفسر سرعة تكيفها أو فشلها في تحقيق ذلك ، نظرا لمستجدات البيئية المحيطة .

1. **ثقافة الدور :** هذا النمط من الثقافة التنظيمية شبهه 'هاندي' بالمعبد اليوناني القديم وغيره يشبهه بالثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة و التي يقع تحت عاتقها تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها في القمة ، و تتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال تواصل الوظائف والإجراءات حسب قواعد و نظم محددة سلفا ، و يعتبر هذا التنظيم حسب 'هاندي' الأكثر انتشار و استعمالا في المؤسسات.

2. **ثقافة الوظيفة (العمل) :** «يعتبر هذا الشكل من الثقافة التنظيمية من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تهتم جدا بأنشطة البحوث و تطوير هذه المنظمات يكون أكثر ديناميكية و تكون معرضة باستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية [72]» . تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات و الخبرات و تعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف و الأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم لذا يسميها و يصفها 'هاندي' بالشبكة ، لكثرة الاتصال و التداخل بين الوظائف و الأقسام، هذه الخاصية تمكنها من التكيف مع متغيرات المحيط بسرعة؛ كما يعتمد الأفراد المنتمين إلى هذا الشكل من أشكال الثقافة التنظيمية على الخبرة و المعلومات الحديثة أين تكون الثقافة الشبكية أكثر انسجاما ، و من بين المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية ، مخابر البحث و مراكز الاستشارة.

3. **ثقافة الفرد:** «يعتبر هذا الشكل من الثقافة التنظيمية بمثابة خاصية مميزة و لنموذج الإدارة الواعي ،حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم [73]» ومن بين خصائص هذه الثقافة ذات الشكل العنقودي أنها ترفض البناء الهرمي و ما ينجر عنه من ممارسات و تقارير رسمية لانجاز المهام ،فهي تعمل على تلبية حاجات أعضاءها ، إن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات مثل الجمعيات و لا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.

2 . 6 . 6- تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مستوى التكيف مع المحيط:

إن معظم المراجع حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة، ونجاح المؤسسة، و الذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. كما نميز في تصنيف عدة أنواع من الثقافات، منها ما يضمن النجاح المستمر، و منها من لا يحقق ذلك، حسب الأستاذ الدكتور جمال الدين مرسي ، يمكن التمييز بين الثقافات و تصنيفها من حيث مستوى القوة التنظيمية، حيث يمكن التفرقة و التمييز و أخيرا التصنيف بين الثقافات على النحو التالي [74]: .

1-الثقافات القوية التكيف مع المحيط: الثقافة القوية هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه و تؤثر على سلوكياتهم، كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق ما يلي: (ارتفاع مستويات الالتزام، انخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة) كما تشير إلى أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية:

أ- الاجتماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة، والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تنوير العاملين، وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بعملية اتصالية، وكذا بنظم المكافآت، والحوافز التي تعزز التزام بتلك القيم، ويساعد الآخرين على تعلمها.

ب- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، حيث تزداد قوة ثقافة المنظمة بزيادة شدة التمسك العاملين بتلك القيم الحيوية في سلوكهم [75]. فنجد أن أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويميلون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكيات المشتركة يكون محل مراقبة، لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم. كما تشير أن نتائج الثقافة القوية ترتكز على ما يلي [76]:

- **التوجيه** : توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، حيث كل الأفراد لهم سلوك تنظيمي مشترك لتحقيق الهدف.
- **الإستقرار** : تساعد على استقرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام.
- **المشاركة** : مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- **التفتح** : تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة وحب التعرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم، من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
- **التكيف** : مسايرة التغيير، والتكيف معه.
- **الإنتماء** : الاعتراف المتبادل و المسئول، مما يوفر الشعور بالإنتماء.

تدوم هذه السلوكيات من خلال عمل القيادة الإدارية باتصال بكل الأعضاء، ولشرح رسالة المنظمة، وتعزيز مختلف سلوكيات التعاون، وتحفيزها لزيادة قوة التمسك بها، هذا بتكريس معظم وقتهم لذلك، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة، فكل فرد يحترم عمل الآخرين، والكل يعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك.

أما فيما يخص حشو الدماغ الثقافي، الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد، حيث عندما يكون ذلك الاتجاه إيجابيا يمكن تصور أنها ثقافة قوية تساهم في نجاح المنظمة، لكن إذا كانت الطريقة المختارة سيئة يتجه أعضاء المنظمة إلى النكبة و تضطرد التحديات. باختصار إن هذا كله يتعلق بحشو الدماغ الثقافي للمنظمة الذي يعبر عنها ككيان قائم بذاته، فالثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيرا سلبيا، بخلقها للخلل الوظيفي داخل المنظمة، أو يمكن أن تكون لها آثار إيجابية بإحداث توازن و تكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح^[77].

هناك علاقة تبادلية بين الثقافة القوية وتوازن و استقرار المنظمة، لكن قد تصبح تلك الثقافة إلى ثقافة خانقة ومتصلبة، وكابحة للتغيير والتكيف، وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة^[78]. فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها. فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من السلوك و القيم المتشابهة و المتماثلة، و يعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة ، يمكن تلخيص أهم إيجابياتها في النقاط التالية :

- تحفيز الأفراد على العمل, من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعا من الإنسجام.
- الاعتراف المتبادل و المسؤول, مما يقوي الشعور بالإنتماء.
- المساواة و التكامل, مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.
- تثمين العمل و تطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف, التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تفتراض فلسفة للتنظيم.
- تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطرة, الثقة و حب التصرف, حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.
- مسايرة التغير و التكيف معه.

في هذا الصدد, هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها John P.Koutter&James Keskett سمحت لهما بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

في المرحلة الأولى, أجرى الباحثان دراسة على 207 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية, و النتائج كانت معاكسة للتوقعات, باعتبار أن هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية و امتياز الأداء, حيث تبين أن بعض المؤسسات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة, و ذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في اتخاذ القرارات و البيروقراطية الثقيلة, و هذا كان سببا في النتائج السلبية المحققة.

فالثقافات القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المؤسسة, لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوك غير معقول, كما يمكن أن ينجم عنها أثراً إيجابياً يتجسد في إحداث التحسينات, الرفع من الجودة, إثراء الإبداع و تطويره, فضلا عن تنمية روح الانتماء والولاء

للمؤسسة. في المرحلة الثانية, قام الباحثان John P.Koutter&James Keskett ' بدراسة حول 22 مؤسسة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة, أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة, و توصلوا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداء, يعود إلى قيادة المسيرين, روح المؤسسة, الاستعداد و المخاطرة, التفتح, الإبداع و المرونة, واستنتجوا أن هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تثمن القائد و الأداء المرتفع, و الإهتمام بالثلاثية (زبائن- مساهمين – موارد بشرية). عكس المؤسسات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية,

و البحث عن النتائج في المدى القصير فحسب, إضافة إلى أنها لا تولي اهتماما بالغا بالثلاثية (زبائن – مساهمين – موارد بشرية).

و اعتماداً على كل ما سبق, توصل الباحثان إلى أن هذه الفرضية ليست خاطئة تماماً, ففكرة أن فريقاً من الأفراد منظم ز مسير من خلال مجموعة من المبادئ و القيم, تمثل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء و تحسينه, كما أن للقائد دور هام في الثقافات الإيجابية و المتطورة, مهما كان المستوى السلمي المتواجد فيه, و هو تنفيذ و تشجيع التغييرات الإستراتيجية و التكتيكية التي تفرض نفسها, لكونها كفيلة بإرضاء كل المساهمين, الزبائن, الموارد البشرية.

2- الثقافات الضعيفة التكيف مع المحيط:

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء, قام الباحثان ' John P.Koutter&James Keskestt ' بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970-1980, و قد وجدوا أن ثقافتها مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

في بداية تاريخها نجد مسيرها أكفاء, و استراتيجيتها فعّالة, و لها رؤية واضحة مستقبلية, و نظراً لغياب منافسة حادة و فعلية, تحوز المؤسسة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق.

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة, مما استوجب تجنيد الموارد البشرية و إعادة هيكلتها, و هو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي, و لمواجهة هذه التغييرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية, و لكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة, و قدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة.

فتغيير الأفراد و سهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة, أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم, فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً, و من أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم, و النجاح المتكرر للمؤسسة, و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن, مصالح المساهمين, و كذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية, و ذهنية اتخاذ القرار.

و بعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة, باعتبار أنه لا يساعد على التغيير, و نظراً لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث, و رفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير, إما لاقترب نهاية حياتهم المهنية, أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين, أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

3 - الثقافات المتكيفة مع الإستراتيجية المحيطة:

إن الدراسات التي تهتم بالعلاقة بين الأداء و الثقافة, تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها, فجورها لا يكمن في قوة الثقافة, وإنما في تكيفها, و الذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة, الأهداف التي تعمل على تحقيقها, و شكل الاستراتيجية المقررة. أي أن الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري و توجيه نشاطاته, أخذ بعين الاعتبار طبيعة الإطار الذي تندرج ضمنه. و في هذا السياق تبين أن امتياز الأداء هو نتاج الثقافة المحترمة للإستراتيجية المحترمة, بحيث كلما كان التكيف مرتفع كلما كان الأداء متميز, و العكس صحيح.

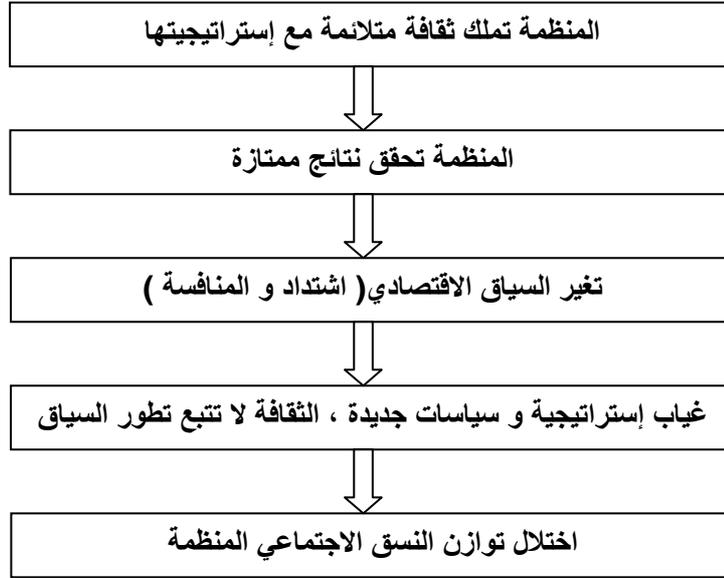
و نشير في الأخير, إلى أن الفرضية لاقت صدى كبير في العديد من المؤسسات, و تعتبر مكملة للفرع الأول, إلا أن الانتقاد الموجه لها كونها غير فعّالة بمجرد تغير المحيط, إضافة إلى أنه عندما يتغير مصير المؤسسة, نجد أن الثقافة تتطور ببطء, و يؤدي إلى إنخفاض الأداء.

في هذا الصدد نشير إلى الدراسات التي قام بها J. Heskett & J. Kotter, حيث اختار من بين 207 مؤسسة 22 مؤسسة تنتمي إلى 10 قطاعات مختلفة و تمتلك كلها ثقافة قوية, و استنتج ما يلي:

- أن لثقافة المؤسسة أثر إيجابي في المؤسسات الأكثر أداء, و أثر سلبي في المؤسسات الأقل أداء, و هذا راجع لنوع الثقافة المطبقة التي تعد مصدر النجاح أو الفشل.
- ثقافة المؤسسات الأكثر أداء جّد متكيفة مع استراتيجيتها مع السوق, مع المحيط, التنافسي, المحيط التكنولوجي و البيئة بمختلف أبعادها.

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها, وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه^[79], أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة, أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري, و توجيه سلوكاته, مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تندرج فيه, فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة, كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة, هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف^[80], لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغير هو القاعدة الإدارية, التي تعمل على تعزيز, و تطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة, للتكيف مع البيئة الجديدة^[81], والشكل الآتي بعد تعديله, يوضح نشأة وأثر ثقافة, غير متوافقة مع إستراتيجية المنظمة.



الشكل رقم (06) : نشأة و تأثير نموذج ثقافي غير متوافق مع الإستراتيجية

Source : [John P.Koutter and James Keskett , “corporate culture and performance”, the free press, New York ,1992,p 50] .

4-الثقافة المتطورة للتكيف مع المحيط:

هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها^[82]، ويضيف رالف كليمان (Ralph Kilmann) إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقليات أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حلولا، فيسود داخل المنظمة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، و اختراق كل الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتفاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.

إن الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة، والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، من يجعلها مثبطة للحوافز، ومكبنة للحماس. فالثقافة المتطورة تثمن وتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول^[83].

بينما كوثر (Kotter) يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات (الرتبوية) التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، والاتصال وإشراك الأفراد.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها^[84]، فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.

الجدول رقم 02 : الفرق بين الثقافات التنظيمية حسب مستوى التكيف مع المحيط

Source: [John P.Kotter et James L . Heskett ,” le second souffle de l'entreprise culture et performances” , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993 , P60 .]

المُسـيرون	الثقافات المتطورة –الإيجابية-	الثقافات المحافظة – السلبية-
القيـم الأساسية	- يولي المسـيرون الاهتمام بالثلاثية زبائن –مساهمين– موارد بشرية. - تثمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي.	- لا يولي المسـيرون اهتماما بالثلاثية. - تفضل الحذر على المبادرة.
السلوك	- يأخذ المسـيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح), مع التركيز على الزبائن. - كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابيا و أن حمل مخاطر	- المسـيرون يتصرفون بأتوقراطية و بيروقراطية. - يقف المسـيرون عاجزين على تكيف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة.

2 . 7 . 2. أهم المقاربات النظرية في ترسيخ والحفاظ على الثقافة التنظيمية :

2 . 7 . 1- مقارنة 'جمال الدين المرسي' في ترسيخ والحفاظ على الثقافة التنظيمية

بعد تكوين الثقافة، فإن المنظمات تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي تقع في معظمها في مجال إدارة المواد البشرية والتي تشمل^[85]:

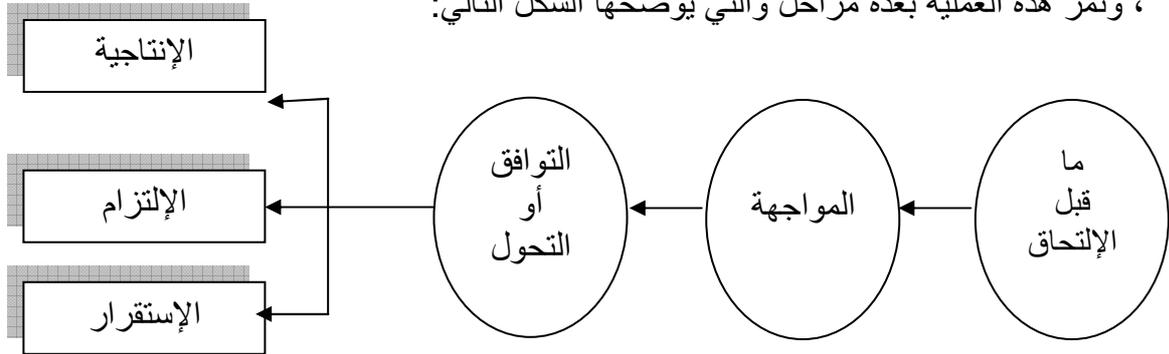
- عمليات الإختيار والتعيين.
- أنظمة تقييم الأداء.
- سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل.
- أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي.
- أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية.

على سبيل المثال يجب التركيز في عمليات الإختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عامة يتسق مع هيكل القيم السائد في المنظمة، أو على الأقل يمكن أن يتوافق مع الثقافة العامة لها. كذلك، فإن عملية الإختيار يمكن أن تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال استبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو يعارضون أو لا يدعمون قيمها وأعرافها الرئيسية.

كذلك يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم سواء من خلال الأقوال أو الأفعال، كما تضع إطاراً لنماذج التصرف في المواقف المختلفة مثل:

- مدى الميل للمخاطرة.
- درجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- المظهر اللائق.
- التصرفات التي تستوجب المكافأة أو الترقية أو العلاوة و غير ذلك.

أخيراً، يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطبيع أو التأقلم الإجتماعي للأفراد الجدد ، وتمر هذه العملية بعدة مراحل والتي يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم 07 : نموذج التأقلم الإجتماعي الثقافي في المنظمة

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 ، ص 27]

- ما قبل الإلتحاق: هي فترة التعلم في عملية التأقلم الإجتماعي والتي تحدث قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمؤسسة. وتعترف هذه المرحلة بأن لكل فرد الحق في امتلاك قيمه واتجاهاته وتوقعاته الشخصية المميزة.
- مرحلة المواجهة: وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الإجتماعي والتي يواجه فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.
- مرحلة التوافق أو التحول: وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الإجتماعي والتي بمقتضاها يقوم الموظف بإحداث التكيف أو التوافق مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها.

يلاحظ من الشكل أن تحقيق التوافق الإيجابي يساعد على زيادة الإنتاجية والالتزام كما يقلل من احتمالات ترك المؤسسة.

2. 7. 2 - مقارنة 'ماجدة عطية' في ترسيخ والحفاظ على الثقافة التنظيمية

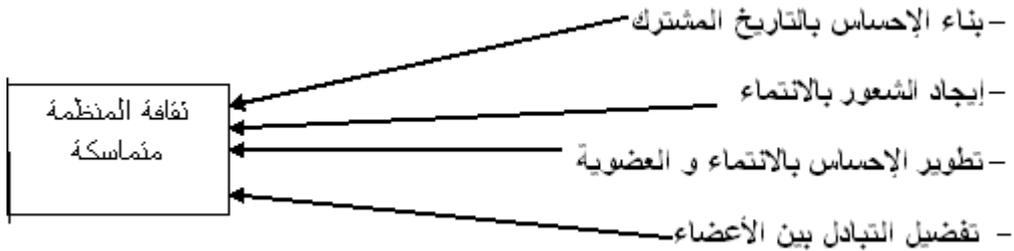
عندما تنجح المنظمة و تصبح رؤية المؤسسون المحدد الأساسي لشخصية و هوية المؤسسة من خلال ملامح ثقافتها التنظيمية ، وجب ترسيخ و الحفاظ عليها وذلك عن طريق ما يلي [86]:

1. الاختيار : تعد عملية اختيار العاملين من المحددات الأساسية في المحافظة على ثقافة المنظمة شريطة أن تأخذ بعين الاعتبار المرشحين الذين يحملون صفات و خصائص تتوافق مع الثقافة التي تريد الحفاظ عليها ، و بالمقابل يتم إبعاد الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا وجود قيم المنظمة.
2. ممارسات الإدارة العليا : تؤثر ممارسات و تصرفات الإدارة العليا بشكل كبير على ثقافة التنظيمية خاصة المنفذين الأساسيين الذين يمثلون قيم و معايير تنتشر من أعلى إلى أسفل المؤسسة ، مثل حجم المخاطرة المسموح بها ، مساحة حيز الحرية الممنوحة للعاملين ، اللباس المناسب ، النوعية وكذا السلوك المحبذ للحصول على مكافآت الترقيّة ،لذا وجب دراسة سلوك الإداريين بدقة و حذر بغية الوصول إلى الممارسات التي تتوافق و الرؤية الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. **التنشئة الاجتماعية** : تؤكد 'ماجدة العطية' على أهمية التنشئة الاجتماعية في ترسيخ والمحافظة على مكتسبات الثقافة التنظيمية فيما يلي : « لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار و التعيين و قد يكون ذلك بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية و قد يقاومون و يخربون المعتقدات و العادات السائدة في المنظمة ، و بذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العمال الجدد على التكيف مع ثقافتها و يطلق على عملية التكيف هذه بالتنشئة الاجتماعية للعاملين]⁸⁷» .

3.7.2 - مقارنة 'حسين حريم' في ترسيخ والحفاظ على الثقافة التنظيمية

على غرار ما سبق ، يلخص 'حسين حريم' عملية ترسيخ و المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الشكل الموالي :



الشكل رقم 08 :مقارنة 'حسين حريم' في ترسيخ والحفاظ على الثقافة التنظيمية

المصدر : [حسين حريم "السلوك الأفراد و المنظمات" ،دار زهران ،عمان ،1997 ، ص 271]

حسب هذه المقاربة ، يجب أن يعمل المُسيرون للثقافة التنظيمية بالمؤسسات بتدعيم التنظيم غير الرسمي داخل حدود المؤسسة و ذلك بالعمل على و بناء الإحساس بالتاريخ المشترك بين العاملين في المؤسسة بإحياء المناسبات الهامة و التاريخية فيها ،مع تعزيز الشعور بالانتماء إلى أعضاء المؤسسة بتشجيع العضوية في مختلف تنظيّماتها الرسمية و غير الرسمية و العمل الدائم على تطوير الإحساس بالانتماء و العضوية و العزة ضمن عمال المؤسسة مع تشجيع و تحفيز التفاعل و التبادل بين أعضاءها ، هذا ما يساعد على ترسيخ و الحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعّالة في المؤسسة.

8. 2 - أهم وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال العناصر السابقة، يتبين أن مُحددات الثقافة التنظيمية تعد من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، و تولد ضغوط على العاملين بها للمعنى قدما في التفكير، و التعرف بطريقة تتسم و تتناسب معها فتوجد شعورا بالهوية، و إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة، و تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة [88]، فحسب 'بيتر Peters & 'وترمان Werman ' أن سر نجاح المنظمة في سيطرة وسيادة و تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي، بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الآتية التي يؤديها لحل مشاكل التكيف، والاندماج وتنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية، كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي [89]:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم [90].

- تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي [91].

- العاملون بالمنظمة لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدها الثقافة التنظيمية وتدرّبهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما [92].

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة[93].

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

فمن جهة أخرى يرى الباحثان (Kreinter&Kinicki) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي [94]:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.

- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .

- تشكل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الإسمنت، الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة [95]، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة. كما تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل المنظمة منها [96]:

- لها دور في تعريف الحدود أي أنها تخلق الاختلافات بين المنظمة ومنظمات أخرى.
- تمنح أعضاء المنظمة، شعورا بالهوية.
- تؤدي إلى الالتزام باهتمامات المنظمة أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المادة الاجتماعية التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العامل قوله وفعله.
- تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الإتجاهات وسلوك العاملين [97].
- تعرف الثقافة التنظيمية بقواعد اللعبة لأنها مراوغة غير ملموسة وهي ضمنية ومسلم بها، وكل منظمة تطور مجموعة من التصورات الجوهرية، والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في موقع العمل، ويصبح الالتزام بقواعد اللعبة هو العامل الأساسي في الحصول على المكافآت والترقية.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- هي بمثابة الإطار المرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.
- تنمي الشعور بالذاتية للأفراد وتدفعهم إلى الالتزام والولاء للمنظمة ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة وإذا كانت تؤكد على قيم معينة كالانضباط والمنافسة، كما تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التقليل من دوران العاملين وزيادة الثبات في سلوك العاملين وتقلل الغموض الموجود في المنظمة [98].

- تمكن من التقليل من احتمالات ترك العمل ودوران العمالة.

- تحدد معايير سلوك وأقوال وأفعال الأعضاء.

- تحقق التوازن بين مصالح الأفراد الشخصية ومصالح المنظمة.

- تمكن المنظمة من التحكم الآلي في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

9.2 - إدارة و تسيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات :

من وجهة النظر الإدارية و التسييرية فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام. بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون تعمد الإدارة وضع خطط أو برامج للتنفيذ، ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية؛ نتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة أو إدارتها لعدة اعتبارات أهمها ما يلي [99]:

- الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.
- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية، مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.
- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة أو يجعلها صعبة التحقيق، ومن ثم الإدارة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

1.9.2 - المداخل النظرية لإدارة و تسيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات :

على الرغم من أهمية هذه الصعوبات إلا أن خبراء التطوير التنظيمي يرون أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين هما:

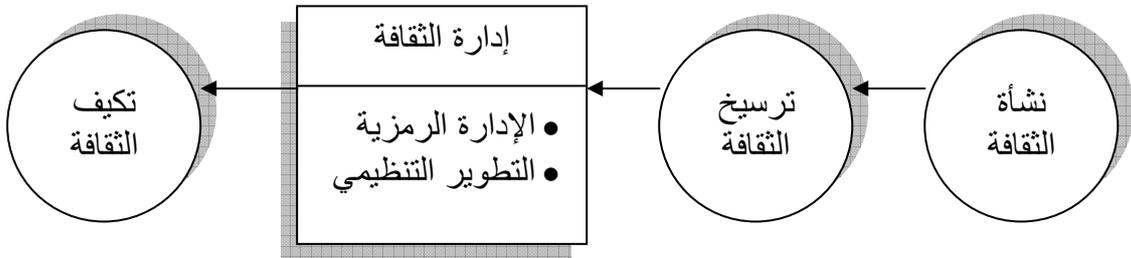
1 - الإدارة الرمزية : وفقاً لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الإحتفاليات والقصص والبطولات وغيرها من عناصر الثقافة. ويمكن للإدارة تدعيم هذه القيم الناشئة من خلال:

- تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها مستقبل المؤسسة.
- تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام.
- استخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

2- **التطوير التنظيمي** : يمكن أن يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأعراف والقيم الحالية.
- التعرف على الإتجاهات الجديدة للتنظيم.
- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
- تحديد الفجوة الثقافية.
- سد الفجوة الثقافية.

ويعرض الشكل التالي نموذجاً لإدارة و تسيير الثقافة التنظيمية :



الشكل رقم 09: نموذج لإدارة و تسيير الثقافة التنظيمية

المصدر : [جمال الدين المرسي ، " الثقافة التنظيمية و التغيير " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 ، ص 37]

2 . 9 . 2 – مزايا الإدارة الجيدة للثقافة التنظيمية في المؤسسات :

إن الإدارة الفعالة للثقافة التنظيمية تساعد في تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تسهيل عمليات الرقابة.
- تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
- تحقيق الإلتزام التنظيمي.

في المقابل فإن الإدارة غير الفعالة للثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى:

- مقاومة التغيير على جميع المستويات.
- ضعف الثقة والإلتزام التنظيمي.
- الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.

10 . 2 - نماذج الثقافة التنظيمية :

إذا كانت المنظمة كيان اجتماعي متميز، منتج لثقافته عن طريق التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية، التي تعيد إنتاج المنظمة من خلال سلوكها التنظيمي، وضمان استقرارها وتوازنها، فإنه ظهرت نماذج لثقافة المنظمة تعرف بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات. فالثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل المؤسسات، لكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا، في إطار هويتها الوطنية، وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص[100].

فيرى في هذا' فوكياما F.FUKUYAMA [101] ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أمامنا الكثير، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية، في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي. فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

10 . 2 - 1- نموذج الثقافة اليابانية:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والاختناج بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم[102]؛ هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني[103] ، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

- **الصفة العشائرية:** هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة[104].

- **الألفة والمودة:** هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة، والمودة، وتوجد الانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية[105].

- **الثقة:** الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية[106].

- **المصلحة العامة:** تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

- **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل[107].

إن هذا القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

- **العمل الجماعي والتعاون:** ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي[108]، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام[109].
- **المسؤولية الجماعية:** من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة، فان نظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع[110].
- **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروءوسيتهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية[111].

○ **المشرف المباشر:** تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل، لبث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس[112].

○ **المناخ التنظيمي:** يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة، واستقرارها – التوظيف مدى الحياة - ، و مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء[113].

باختصار فإن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية من خلال سلوكها "المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، والرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام"، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماته.

2 . 10 . 2- نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل :

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ ' ف . ديريبارن P.Diribarne '، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد. حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون – ممون) هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية، وشبه العدلية مكانة مركزية، فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، إثر نزول المهاجرين الأوربيين على سواحل إنجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية - Puritanisme-، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة[114]، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص[115].

أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك [116]، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الجدول التالي :

الجدول رقم 03 : مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

المصدر : [أحمد سيد مصطفى "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، مرجع سابق، ص 419.]

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة .	- توظيف الفرد لفترة محددة .
- صنع القرار جماعي .	- صنع القرار فردي .
- المسؤولية الجماعية .	- المسؤولية الفردية .
- بطء التقييم و الترقية .	- سرعة التقييم و الترقية .
- رقابة ضمنية مباشرة و رسمية .	- رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية .
- مسار وظيفي غير متخصص .	- مسار وظيفي متخصص .
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان .	- اهتمام جزئي بالموظف كموظف

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من 'بيترز PETERS' و 'وترمان WATERMAN' ، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في [117]:

- **الانحياز نحو التصرف:** أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، و إيجاد حلول آنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.

- **تحقيق الإدارة الذاتية:** وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والإبداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد.

- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم، واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.

- استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.

- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية، واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع، والخلق لدى الأفراد.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل [118]، فيؤكد 'إزرا فوجل EZRA-VOGL' أن: «الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وأن التثقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب [119]».

2 . 10 . 3- نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف :

يلخص ' فليب ديريبارن P.D'iribarne' النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة (منطق شرف LA LOGIQUE DE HENNEUR)، أين يكرس على فرد أن يعمل ويتصرف، وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تنزله إلى مرتبة دنيئة [120].

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال 'مونتسكيو MONTESQUIEU' ، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات

الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف، الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق (الفضيلة LA VERTU)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع[121].

وعليه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته، ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه، من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف، أو المصلحة، واستجابة للأوامر المسئول[122]، وهذا ينطبق على المسئول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف[123].

ومن جهة أخرى يشير 'أوشي W.Ouchi' على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فتمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية[124]، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف[125]. ويورد في هذا الصدد 'برلمان Brilman' مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين) ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

الجدول رقم 04 : مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية

Source: [Brilman .M " Modèles culturels et performances économiques", paris , 1982 , P 271] .

الثقافة اليابانية	الثقافة الفرنسية
- الجماعة تغلب عن الفرد .	- كل شيء يدور حول الفرد (الفرد محور كل شيء)
- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية).	- احترام محدود للسلمية (الرتبوية).
- الرئيس وسيط أبوي .	- الرئيس بعيد أو متحفظ صورته استثنائية .
- تجانس إيديولوجي مع المجتمع .	- تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع .

2. 10. 4 - نموذج الثقافة الهولندية و التراضي :

تنحدر الممارسات الإدارية حسب 'ديريبان D'iribarne' في المنظمات الهولندية، من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الاجتماعية، والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات "الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي Démocratie consociationnelle". فالفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها وإجماعها ضروري لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل [126]، إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار والاشتراكيين. بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها، على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر [127]. في الواقع من بين القيم الثقافية النظامية التي يعرف بها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات و الأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع، التفسير والإقناع التي يلجأ إليها المسؤول، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه، بالاستماع، التكم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي و إقامة حجج استبدادية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها و تقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين، نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحدها الانتماءات الاجتماعية و لا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، و الاتصال بهم لا يرغب الفرد على استعمال قواعد إتيكيت خاصة، فمروؤسيهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة [128]. فمجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع، حيث أن انتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة النظامية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها

الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل استطاعت دمجها وفق تعاشها في ثقافة مشتركة.

2 . 10 . 5- نموذج الثقافة الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث نجاح منظماتها حطي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة إدارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الإداري الأمريكي [129]، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري ما يلي :

- **سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل:** طيقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرووسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرووس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرووسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

- **قيم الأسرة :** في ظل الكونفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يراعى أفراد أسرته، فتنطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرووسين طاعته، احترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرووسين [130].

- **نظام التعاقب والإرث التقليدي :** ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسئول، وإليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها [131].

أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالاتي [132]:

- **التوظيف مدى الحياة:** يضمن للعامل العمل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر بشغل الوظيفة.

- **روح الجماعة:** إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطلق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

- **المركزية في اتخاذ القرار:** هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض

المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

- **القيادة الأبوية:** نمط القيادة الأبوي استبدادي، لاعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد إيجابية في إيجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل و توازنه.

- **السلطة و البناء غير الرسمي:** لا تركز السلطة في المستويات العليا فقط، بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة، ينطلق من واقع المنظمة التي لا يفصل ملاكها على إدارتها، وبالتالي تلعب دور الأسرة المالكة للمنظمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية[133]، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها، وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي. إن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحي بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

11.2 - الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

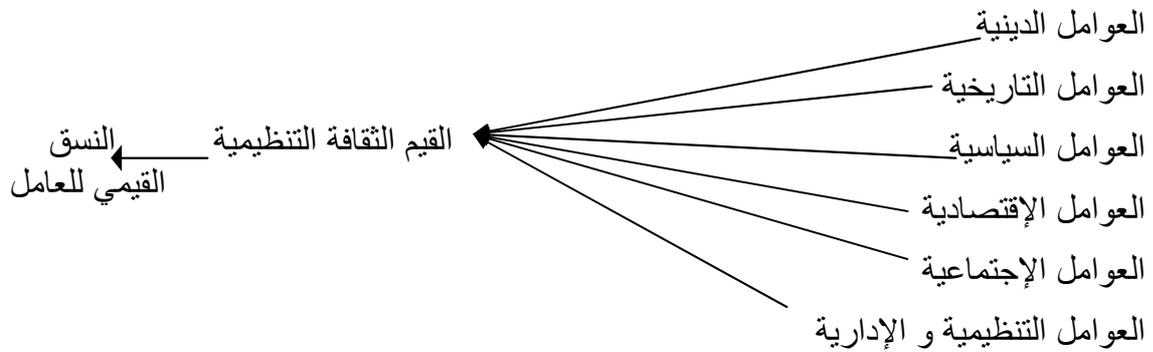
1.11.2 - خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية :

إن الدراسات العلمية المهمة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية أجمعت على بعض الخصائص الملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أنه نتاج عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري، فالطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات الإدارية دون إجراء دراسات ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية أي أن الطابع الإيديولوجي هو السم البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ولنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنجح في المؤسسات الجزائرية. ورغم الطابع المركزي للقرارات والسلطة والنصوص فإن هناك محاولة لإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة

تنظيمية، ولقد تجلى ذلك بوضوح في ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات والنصوص المصاحبة له ومن أهم هذه المفاهيم التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار وتوزيع الأرباح والتسيير الجماعي.

إن هذه الوضعية المركزية للسلطة في المنظمة الجزائرية راجع إلى تكوين شريحة بيروقراطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع صالح العمال، ذلك أن العمال الجزائريين في الغالب ذوو منشأ زراعي أو ريفي فقير كانت تسود فيه قيم اجتماعية نابعة من الإعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الإجتماعي والشورى والتوفير الكبير [134].

يمكن تحديد العوامل المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية في مجموعة من العوامل التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكاته وتصرفاته أهمها ما يلي :



الشكل رقم (09): يحدد مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

المصدر : [بشير محمد ، "الثقافة و التسيير في الجزائر" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص119]

1- العوامل الدينية: وتتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل الجزائري هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الذي يوجه السلوكات ويحدد التصرفات في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فهو يتأثر بالحلال والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

2- العوامل التاريخية: إن ما نشاهده اليوم من سلوكات وتصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالإنتقال من الإستعمار إلى الإستقلال مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل.

3- العوامل السياسية: وهي تؤثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وللطبيعة الخيار السياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

4 - العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والإجتهاد فيه كما أن نقص وصعوبات وسائل الإتصال تؤثر على مدى احترام العامل لوقت العمل.

وتنتقل الثقافة الإجتماعية إلى أفرادها ع طريق التنشئة الإجتماعية حيث يتم نقل القيم والمعايير والإتجاهات، وتنسم التنشئة في الأسرة الجزائرية بالصرامة والتسلط ويعد الفرد فاقدا لاستقلاليتته، وهذا القمع والتسلط يطبع الفرد بالتردد وعدم الثقة^[135]]

5 - العوامل الإجتماعية : إن البيئة الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري تحدد معنى المواقف والإتجاهات والقيم والأهداف التي يؤمن بها العامل و تفرز عدة مؤثرات على السلوك التنظيمي للعامل وعلى رأس هذه المؤثرات القيم التي يؤمن بها الأفراد وتظهر في علاقاتهم مع الآخرين، فكلما كانت هذه القيم إيجابية نجحت في تحقيق التقدم الإقتصادي والعكس صحيح^[136] فيما يلي ملخص تأثير العوامل الثقافية والإجتماعية للمجتمع الجزائري على سلوك العامل في نقاط:

أولا- العائلة الممتدة والولاء: لأفراد المجتمعات العربية علاقات أسرية قوية علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبلية والعصبية والجهوية، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق^[137]. إن المجتمع الجزائري في أصله مجتمع ريفي يقوم على الأسرة الممتدة من حيث العلاقات والتفاعلات والإلتزامات والحقوق والواجبات. إن للعائلة الممتدة آثارها المباشرة على الفرد والعمل، حيث أن العائلة الكبيرة تعطي للفرد قدرا من الأمان المادي والإجتماعي وتربطه بقدر من الإلتزامات التبادلية، كما أن الحصول على الوظيفة العامة وما سيتبعها من التزام واحترام والحصول على الترقية والتدريب متصل بمسائل قبلية وعشائرية كان لها آثارها على تحديد نمط السلوك للعامل، إن نجاح المؤسسات متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة و الأسرة الممتدة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع ووجود هذه العلاقات الأسرية والقبلية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة.

فالولاء في الأغلبية يكون للعلاقات الأولية الذي كان السبب المباشر للحصول على وظيفة^[138] [إن مدى تأثير العائلة الممتدة على أفرادها تتوقف على الإحتمالات التالية^[139]]:

- إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية وليس علاقات العمل هي محور النشاط في المجتمع المتوقع أن يضع الموظف قيم الأسرة ورغباتها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الرسمية الوظيفية ولا يجد مبررا في تسيير مصالح الأسرة من خلال العمل ويصبح رضاه على العمل ليس مقرونا بإنجاز الوظيفي وإنما بإنجاز مصالح الأهل والعشيرة.

- أما إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية لها دور مهم في المجتمع ولكنه يتعادل مع أهمية علاقات العمل، في هذه الحالة نجد الولاء الوظيفي موزعا بين الأسرة والعمل.
- بينما في المنظمات المتطورة تكون الأسرة الممتدة والعلاقات القرابية لها دور ضئيل في المجتمع ولا تمارس الأسرة تأثيرا ملموسا على الوظيفية، وفي هذه الحالة يكون تسيير العمل بقدر كبير من الموضوعية.

ثانيا- مفهوم الوقت: إن مفتاح العصر هو الوقت والفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما للوقت وف المدى الزمني الفاصل بينهما [140]. بينما نلاحظ أن العامل الجزائري لا يبذل إلا الثلث أو أقل وأنه يشتغل إلا 27 دقيقة في اليوم، فالوقت هو أقل الأشياء قيمة وما أكثر الأمثال الشعبية التي تنص على ذلك مثل « لديك متسع من الوقت » و« كل عطلة فيها خير » و « في الإعادة إفادة ». إن ظاهرة عدم الإهتمام بالوقت تتجلى في عدم الإحترام لمواعيد الحضور أو الإنصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل وعدم التواجد في مناصب عملهم أو يحضرون دون أن يقوموا بأي عمل، قد يرجع ذلك إلى الطبيعة الريفية وهيمنة علاقات الصداقة والقرابة. إن مفهوم الوقت فضفاض لدى ذوي الأصل الريفي، حيث يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، فالإلتزام والإنضباط مسائل مستحدثة بالنسبة إلى هذه الفئات التي اعتادت القيام بأعمالها بالأسلوب الذي يرونه مناسباً، كما أنهم لم يعتادوا على تنظيم الوقت ولا على المساءلة من قبل الرؤساء. في مثل هذه المواقف نجد أن هناك تعارضا أساسيا بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي ومن هنا ركنت إلى التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والإبتكار والإستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية [141].

2. 11. 2 - الخلل الوظيفي في تناقض قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية :

تعاني التنظيمات في الجزائر من تداعيات الخلل الوظيفي الراجع إلى أسباب الثقافية والقيمية أفرزها تناقض تفاعل القيم الاجتماعية عامة و التنظيمية خاصة، مما شكل مجموعة من الانعكاسات السلبية المميزة لسلوك العامل الجزائري و المنتجة لمؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية نلخص أهمها، فيما يلي:

أ- **التغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل النقل الذي يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إلا أنه حتى عند توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلة الإنضباط السائد في غالبية

المؤسسات حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أما الإنضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية [142].

ب- ارتفاع مستوى حوادث العمل: تعاني بعض المنظمات وخاصة الإنتاجية منها من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للإحتياطات الأمنية الضرورية من جهة أخرى.

ج- صراعات العمل: عادة ما تكون هناك صراعات بين الإدارة والعمال وصراعات بين أفراد مختلف المناطق والجهات وصراعات بين مختلف القبائل وغيرها من الصراعات التي يكون سببها الخلفية الثقافية للأفراد.

د- طبيعة العلاقات: تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال بالثقافة الإجتماعية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها غالبية عمال المنظمة.

هـ- المصلحية: تشير هذه النزعة إلى السلبية في العمل مما يخل بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة، ولقد ترسخت قيم التضاد بين المنظمة والمجتمع حيث تولد الاقتناع لدى المرؤوسين أن اهتمام الرؤساء يكمن في استغلال مواقعهم في السلطة وفي خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع، واقتصر تفكير العمال والمسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات المادية التي تمنحها المنظمة، وقد رافق هذه الظاهرة تمركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية والوظائف الفنية قصد التعرف من مصادر الانتفاع [143].

و- عدم فعالية نظام الثواب والعقاب: في ظل افتقار نظام الحوافز في المؤسسات إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلة مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج فكانت السلبية واللامبالاة وظهرت قيم سلبية مثل " تشتغل كثير تخطئ"، واختلقت القدرة على المبادرة والإبتكار وروح المنافسة والتجديد والتطوير.

ز- انخفاض الرضا المهني: إن البحث عن واقع العمال وظروف عملهم وواقعهم المهني يؤدي بنا إلى ملاحظة نوع من التذمر العمالي وعدم الرضا المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال.

منها ارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا المهني وانتشار الإشاعات وطغيان التنظيم غير الرسمي والانسحاب من العمل ويعود السبب إلى إهمال ربط القيم الثقافية الاجتماعية بالقيم التنظيمية^[144] ، إذ أسهم الجانب الثقافي داخل التنظيمات في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال عادة وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال، وهكذا نجد غالبية الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الفرنسية بينما تنتشر الأمية عادة بين العمال ويميلون إلى التحدث باللغة المحلية.

كل هذه المظاهر و غيرها تثير حساسيات ويتجنب المسؤولون والباحثون إثارتها وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقدية معيقة وهو ما يؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والقيم وصعوبة التعايش داخل التنظيمات.

ملخص الفصل :

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم، وتفسير السلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، ومعرفة قدرتها على التحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة، في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق تفاعلي متكامل لبرمجة الفكرية، لتلك الذهنيات السائدة داخل النسق الاجتماعي، هذه الذهنيات تعمل على تطوير، وخلق أساليب وطرق لصنع نجاح، وتميز المنظمة، لإعطائها هوية تعرف بها داخل المجتمع؛ إلا أن تلك الذهنيات يمكن ملاحظتها من خلال أنماط السلوك، والفعل الاجتماعي للمنظمة، التي قد تعبر عن قدرة جماعية للفعل، وحل مشاكلها بنفسها، في إطار النسق الثقافي للمنظمة لخلق ذهنية جماعية للعمل، تعبر عن توازن النسق الاجتماعي، والاندماج الداخلي لأعضائه.

مما سبق فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي للعامل ، و على المختصين في المجال الاهتمام بهذا النسق ذو البنية الفرعية للمنظمة، بالعمل على فهم أبعاده، وعناصره والعمل على تحديد و تأطير مؤشرات الخلل الوظيفي ذات الأبعاد الثقافية باحتوائها و توجيهها لما يخدم أهداف المؤسسة و ويساير مرجعها الثقافي، بما يكفل انخفاض مستوى الخلل الوظيفي للأقل مستوى ممكن .

قائمة المراجع

1. محمد عدنان النجار، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق"، 1993، ص38.
2. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان، 2003، ص340.
3. جمال الدين المرسي، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 18 .
4. العديلي ناصر محمد، "السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور مقارن)"، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1995، ص337
5. Schein, F.H" Organisation culture and leader ship", San Francisco, Jassy Bass, 1985, p15-14
6. ماجدة العطية، نفس المرجع السابق ذكره، ص341-342.
7. العديلي ناصر محمد، نفس المرجع السابق ذكره، ص 337-338
8. مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي"، المكتب الحديث الإسكندرية، 1999، ص20.
9. عبد الوهاب علي محمد، "زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة"، شركة مصادر، جدة، 2001، ص12.
10. JEAN MARCEL KOBİ "Culture d'entreprise –Mode d'action, diagnostique et intervention", Nathan, Paris , 1991, p23
11. ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 125 .
12. سعد عيد مرسي بدر، "عملية العمل (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)"، الإسكندرية، دار المعرفة، 1992.
13. قاسيمي ناصر، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية"، رسالة دكتوراه- غير منشورة - معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص183.
14. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة"، الطبعة الثانية 1998، مركز زايد سيرقين للإستثمارات و التطوير الإداري، ص324.
15. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص 329.
16. نفس المرجع، ص 330-331
17. مزيان محمد، الثقافة و التسيير، "بعض المؤشرات التحفيز للعمل و علاقتها بقيم العمال"، 1992، ص 201
18. بوفلجة غياث، "تناقض القيم داخل التنظيم، الثقافة و التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 215.
19. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 334.
20. Georges Nisard," Identité et Culture de L'entreprise", Harverd, l'expansion, , Séminaire Hiver 1989, P 99.
21. Schein, F.H," Organisation culture and leader ship", San Francisco, Jassy Bass, 1985, p24
22. Ibid, p25.
23. جمال الدين المرسي، المرجع السابق ذكره، ص 14 .
24. كيث ديفير، "السلوك الإنساني في العمل"، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 03 .
25. عاطف وصفي، "الثقافة و الشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85 .

26. OTT s . J ,” The Organizations culture perspective” , Chicago , Dorsey res, 1989 , P 46 .

27. عاطف وصفي، مرجع سابق، ص 310 .
 28. الساعاتي سامية، "الثقافة الشخصية -بحث في علم الاجتماع الثقافي-"، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص74.
 29. جلبي عبد الله، "المجتمع والثقافة الشخصية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص73.
 30. إسماعيل زكي محمود بن محمد، "الأنثروبولوجيا الثقافية"، دار الثقافة، الدوحة، 1982، ص140-141.
 31. نفس المرجع، ص141.
 32. الساعاتي سامية، مرجع سابق، ص93-95.
 33. العتيبي آدم غازي، "أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999 ، ص 109- 134 .
 34. قمبر محمود وآخرون، "دراسات في أصول الثقافة"، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص123
 35. إسماعيل زكي محمود بن محمد، مرجع سابق ، ص 95 .
 36. سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 97 .
 37. جلبي عبد الله ، مرجع سابق ، ص 57 .
 38. إسماعيل زكي محمود بن محمد، مرجع سابق ، ص 38 .
 39. جلبي عبد الله : مرجع سابق ، ص 76 .

40. OTT : Op cit , P 50 .

41. جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ذكره ، ص 15 .
 42. حريم حسن ، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهران، عمان، 1997، ص448
 43. Donald . f . Harvey ,” Columbus” , Ohio , Charles E.Merill publishing , co , 1982 , P 44 .
 44. مؤيد سعيد السالم ،"تنظيم المنظمات" ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 159 .
 45. Reitter-R- et al ,” cultures d'entreprise” , Opcit , P 21 .
 46. Stratogor , ”Politique générale de l'entreprise” , 3^{eme} , ed ,Dunod , Paris , 1997 , P 532 .
 47. Ibid, P 532 .
 48. Ibid , P 500 – 501 .
 49. Maurice .Thevent , ”implication des personnes dans l'entreprise” , 3^{eme} colloque , Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999 , P P 18 -20 .
 50. Ibid , P 16-17.

51. مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 314 .
 52. حسن حريم ، مرجع سابق ، ص 262 .
 53. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 326 .
 54. حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 262 .
 55. محمد قاسم القريوتي ، " نظرية المنظمة و التنظيم "، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص 286 – 287 .

56. نفس المرجع ، ص 287 .
57. ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 326 .
58. جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ذكره ، ص 14-16 .
59. E.T.Hall , " Au delà de la culture " , ed , seuil , Paris , 1991 , P 22 – 30 .
60. N.Aubert et autres , Op cit , P 550 – 551 .
61. Maurice Thevent, " Audit de la culture d'entreprise " , Opcit , P 32 .
62. Reitter (R)et auters , " cultures d'entreprise " , vuibert, collection gestion , Paris , 1991 , P 22-30 .
63. Aubert(N) et Al , Opcit , P 550 .
64. Maurice THEVENT, " la culture en neuf questions " , R . F . G , N°47-49 s/o , 1984 , P 11 .
- a. أنظر نماذج الثقافة التنظيمية.
65. Ibid , P 11
66. MAURICE THEVENT , " la culture en neuf questions " , opcit, P 12 .
67. JEAN LANGATTE, JAQUES MULLER, " Economie d'entreprise" , 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 96.
68. جمال الدين مرسي، المرجع السابق ذكره، ص 16
69. الحسيني فلاح بن حسن، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها- مداخلها-عملياتها المعاصرة"، عمان، دار وائل، 2000، ص 95.
70. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 341.
71. نفس المرجع، ص 341.
72. حنان علي ضاضا، "دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد و السياسة، جامعة القاهرة، 2002، ص 30.
73. نفس المرجع، ص 31.
74. جمال الدين مرسي، المرجع السابق ذكره، ص 17
75. نفس مرجع ، ص 318 .
76. John P.Koutter and James.keskett , " corporate culture and performance" , the free press, New York ,1992, P 24 .
77. Ibid, P 33 .
78. Ibid, P 33 – 34 .
79. Ibid , P 37 .
80. Ibid , P 40 .
81. Ibid , P 40 .
82. Ibid, P 53 .
83. Ibid , P 54 .
84. Ibid , P 57 .
85. جمال الدين مرسي، المرجع السابق ذكره، ص 26
86. ماجدة العطية ، المرجع السابق ذكره ، ص 334.
87. نفس المرجع ، ص 336 .
88. محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 228 .

89. حسين حريم: مرجع سابق ، ص 265 .
90. محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 314 .
91. حسن حريم : مرجع سابق ، ص 265 .
92. نفس المرجع ، ص 265 .
93. مصطفى محمود أبو بكر ، " الموارد البشرية - مدخل الميزة التنافسية- " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 81 .
94. نفس مرجع ، ص 31 .
95. حسن حريم: مرجع سابق ، ص 265 .
96. ⁹⁶ - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها- عملياتها المعاصرة- ، عمان، دار وائل، 2000، ص94.
97. ماجدة العطية، المرجع السابق ذكره ، ص340
98. محمد عدنان النجار، مرجع سابق، ص39
99. جمال الدين مرسي، المرجع السابق ذكره، ص 35 .
100. نجم عبود نجم، " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير "، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006 ، ص 157 .
101. نفس المرجع ، ص 158 – 159 .
102. عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن، " المنظمة و نظرية التنظيم " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ، 257 .
103. نفس المرجع ، ص 54 .
104. ريتشارد باسكال ، " فن الإدارة اليابانية "، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1986 ، ص 179 .
105. نفس المرجع ، ص 58 .
106. عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 259 .
107. نفس المرجع : ص 259 – 260 .
108. نفس المرجع ص 260 – 261 .
109. نفس المرجع ، ص 263 .
110. عمر وصفي عقيلي، مرجع سباق ، ص 260 - 261 .
111. نفس المرجع ، ص 157 .
112. عمرو وصفي عقيلي : مرجع سباق ، ص 261 .
113. عبد السلام أبو قحف : قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ، 1996 ، ص 27 .
114. D'iribarne Philipe, " la logique de l'honneur" , gestion des entreprises et traditions nationales , ed , seuil , paris , 1993, P 28 .
115. Ibid , P 134 .
116. Ibid , P 139 – 140 .
117. فلاح حسن عداي الحسيني ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 95 – 96 .
118. Carth Morgan , " Images of organization" , sage publications , 2end , ed London , 1997 , P 120 .
119. ¹¹⁹ - مؤيد سعيد السالم ، " تنظيم المنظمات " ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 165 – 166 .
120. D'iribarne Philipe, Opcit , P 98 – 99 .
121. Ibid – P 28 .

122. Ibid , P 80 – 81 .
123. Ibid , P 81 .
124. Ouchi William, "Théorie (z) , citer par : Donnadiou(g) , Opcit , P246 .
125. D'iribarne Philipe, Opcit , P 08 .
126. Ibid , P 226 .
127. Ibid, P 121 .
128. Ibid ,P 218 .
129. مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ، ص 162.
130. نفس المرجع ، ص 165 .
131. نفس المرجع ، ص 167 .
132. جمال الدين الخازندار ، " خصائص الإدارة في الشركات الكورية "، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990 ، ص 73 – 97 .
133. نفس المرجع ، ص 64 .
134. عبد الحفيظ مقدم، " المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية"، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي، الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 30/28 نوفمبر 1992، ص280.
135. بركات حلیم، "المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي"، مركز دراسات الوحدة العربية، ط3، 1986، ص175.
136. " عابدة خطاب،" تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة"، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص99.
137. بوفلجة غيات، "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب، ط1، الجزائر، 1998، ص17-18.
138. بركات حلیم، نفس المرجع السابق ذكره ، ص175.
139. مدني عبد القادر علاقي، "إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظري والتطبيقي"، دار الشروق، عمان ، 1997، ص94
140. عبد الرحمان سيدي، "تحليل أثر العوامل الإجتماعية على التنمية الإقتصادية"، الإسكندرية، دون سنة، ص46.
141. علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1980، ص5-7.
142. بوفلجة غيات، "مرجع سابق" ، ص21-23.
143. نفس المرجع ، ص24
144. قاسيمي ناصر، نفس المرجع السابق الذكر، ص183.

الفصل الثالث

الثقافة التغيير التنظيمي

تمهيد : إن ثقافة التغيير التنظيمي عبارة عن إستراتيجية تتبعها المنظمات بصفة عامة و المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي بصفة خاصة، إذ يعتبر في هذا الإطار تغييرا تنظيميا ذو أبعاد ثقافية أي تعديل في سلوك المستخدمين -على اختلاف فئاتهم و مستوياتهم المهنية- عن طريق برامج تكوينية لزرع الضمير المهني الانضباط، و الفعالية، و السعي لتحقيق ذلك في الواقع فمن الصعب التحكم في سلوك أفراد لهم أفكار و تجارب و قناعات مختلفة و ثقافات مميزة فسلوك الفرد يمكن تعديله عن طريق فرض نظام رقابة مرافق لنظام من الحوافز و لائحة من القوانين الرديعية من شأنها تعديل سلوك الفرد بما يخدم ثقافة تنظيمية يحددها التنظيم و فق إستراتيجية تخدم أهدافه .

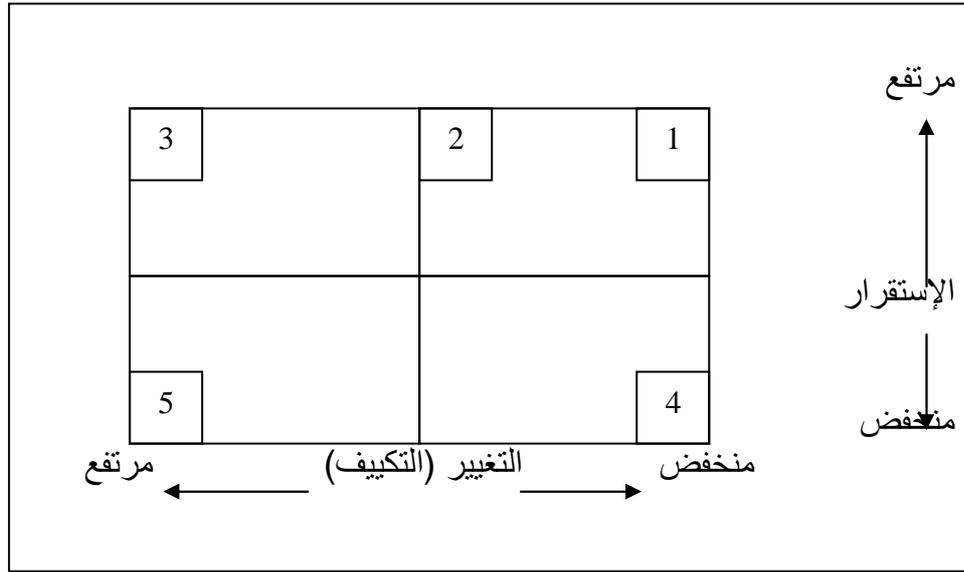
1.3 - أهمية ثقافة التغيير التنظيمي في المؤسسات:

تكتسب ثقافة التغيير التنظيمي أهمية بالغة في إطار التعديلات الملازمة للمؤسسة في تعاملها مع محيطها الداخلي و الخارجي في سلسلة من التعديلات تهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها لضمان استمرارها في دنيا الأعمال، مثل هذه التعديلات قد تنطرق إلى أي قطاع تنظيمي في المؤسسة، إلا أنه في الغالب يركز حول خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وأساليب وإجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية، كما يتفق الخبراء بصفة عامة على ضرورة اكتساب ثقافة التغيير التنظيمي، و هذا للأهمية التي تكتسبها هذه العملية و التي يلخصها "جمال الدين المرسي" في العوامل و الميزات التالية [1] :

- تعتبر ثقافة التغيير التنظيمي متطلبا لضمان الاستمرارية و حيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات و توقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- ينظر المسيرين إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم لذلك يشجعون العاملين على تنمية و تطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير و تحسين الأداء.
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المسيرين و أحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية و مواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- تساعد ثقافة التغيير التنظيمي على تقبل عمليات التغيير التنظيمي و تدعيم مفهوم "المؤسسة المتعلمة Learning Organization" و من ثم زيادة فرص التحسين و التنمية الذاتية.
- ينظر إلى ثقافة التغيير التنظيمي باعتبارها أداة مدعمة لتحسين الكفاءة و زيادة فاعلية المؤسسة.

2.3 – ثقافة التوازن بين الاستقرار التنظيمي و التغيير التنظيمي

إن الحاجة للتغيير التنظيمي، تولد بالمقابل الحاجة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي في آن واحد، وذلك لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية في الأجل الطويل. إذ يتمثل التحدي الإداري في مجال تسيير الثقافي للمؤسسات في كيفية تحقيق التوازن الثقافي بين الحاجة إلى التغيير والحاجة إلى تحقيق الاستقرار، ويعرض النموذج التالي بدائل تحقيق ذلك التوازن:



الشكل رقم 10 : نموذج تحقيق التوازن بين الاستقرار و التغيير التنظيمي حسب 'جمال الدين

المرسي' .

المصدر: [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 48]

تعكس الأرقام في الشكل رقم (10) أعلاه ما يلي:

- 1- احتمال كبير لتدهور التنظيم.
- 2- احتمال كبير لاستمرارية التنظيم.
- 3- احتمال كبير لاستمرارية ونمو التنظيم.
- 4- تأكد تدهور التنظيم سريعا.

يمكننا تحليل الشكل رقم (10) أعلاه ، في النقاط التالية :

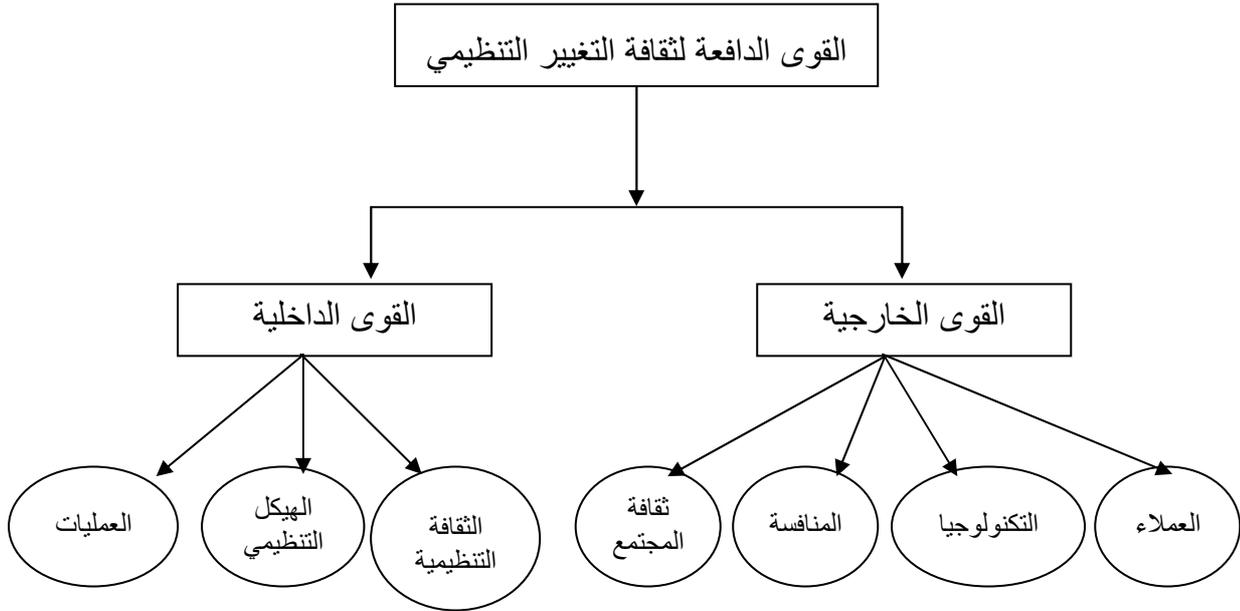
- يركز النموذج على حقيقة أن تحقيق الاستمرارية والنمو يكون أكثر احتمالاً عندما تكون مستويات الإستقرار والتكيف أو التغيير مرتفعة (الخلية3).
- في المقابل، فإن المؤسسة التي لا يتحقق لها الإستقرار الكافي لاستكمال التغيير وجني ثماره، قد تتعرض للتدهور.
- كذلك، عندما يكون الإستقرار بطيئاً، فإن احتمال تحقيق الإستقرار والنمو يكون محدوداً.
- إن تلاحق التغييرات بدون النظر على اعتبارات الإستقرار يتولد عنه سوء الفهم والضغط مما يؤدي إلى تعدد مشكلات الأداء وتعرض التنظيم إلى التدهور.

فالتغير الثقافي التنظيمي الفعال يضمن للانتقال من حالة التوازن الحالية إلى التوازن المقصود للمنظمة، لتحقيق التطوير الثقافي من خلال ضبط الروابط والعلاقات الاجتماعية في المنظمة للتعبير عن قدرة جماعية للفعل، وتطوير الذهنيات الفردية في إطار نسق تفاعلي لتحتكم إلى قواعد ومعايير جماعية في ضبط سلوكها التنظيمي والفعل الاجتماعي بما يخدم أهداف المؤسسة.

3.3 - القوى الدافعة لتشكيل ثقافة التغيير التنظيمي:

إن ثقافة التغيير التنظيمي إستراتيجية تنظيمية تضم مجموعة من الإجراءات العملية، إذ تعد عملية التغيير التنظيمي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وليس مغلق، كما كان ينظر اليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكيين.و بما أن المحيط الخارجي وما يحتويه من مكونات(المحيط لاجتماعي الثقافي الاقتصادي، السياسي، التكنولوجي، و غيرها من مكونات) إذ يعتبر محيط متغير فيتوجب على المؤسسة التأقلم مع هذا التغيير وإلا سوف تجد نفسها معزولة عن محيطها وهذا ما يؤدي بها إلى الزوال. وباختصار يمكن حصر و تصنيف القوى الدافعة لتشكيل ثقافة التغيير التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين هما:

- القوى الخارجية
- القوى الداخلية



الشكل رقم 11 : القوى الدافعة لتشكيل ثقافة التغيير التنظيمي حسب 'جمال الدين المرسي' .

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 49]

3.3 .1- القوى الخارجية الدافعة لتشكيل ثقافة التغيير التنظيمي:

تتضمن القوى الخارجية الدافعة لثقافة التغيير التنظيمي بما تشمله من كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والثقافة العامة للمجتمع.

1- العملاء : تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، إضافة إلى دعم والارتقاء بأساليب الاتصالات وأنظمة خدمة العملاء، حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقي؛ إذ حيث أصبح العميل- الزبون أو المستهلك - يشكل في المؤسسة الحديثة سببا رئيسا للتغيير و عليه فان كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير، لهذا عرف علم التسويق تطورا كبيرا من أجل تحليل و فهم سلوك المستهلك و ثقافته الاستهلاكية [2]. كما يتم اللجوء إلى علم النفس والاستعانة به من أجل تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات في هذا المجال ، والتي تبني المؤسسة على أساسها استراتيجياتها التجارية.

في هذا الصدد يقول " بيتر دريكر Peter Drucker " : « إن الأسواق لا تخلق من قبل الرب

ولا من قبل الطبيعة و لا من طرف القوى الاقتصادية ، و لكن من قبل رجال الأعمال، في كل الحالات هذه الأعمال هي التي تخلق العمل الذي بدوره يحدد ماذا سيكون هذا العمل [3] «

إن هذه العلاقة الجدلية بين المؤسسة وعمالها تؤكد على أن العملاء -الزبائن و المستهلكون- يحتلون مكانة هامة في إستراتيجية التغيير التنظيمي الثقافي التي تتبناها المؤسسة في إنجاح عملية تأقلمها في محيطها الخارجي.

2- المنافسون : إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية و يظهر ذلك جليا في المبدأ المشهور لـ"آدم سميث" «دعه يعمل دعه يمر» هذه الحرية المطلقة في إمتلاك وسائل الإنتاج و العمل أدت في الماضي الى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت الى مستوى أعلى أي إلى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات و استغلال ثرواتها المادية و البشرية وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها في الماضي بسبب الانتقادات الموجهة اليه الا ان المنافسة عرفت إشكالات أخرى و مجالات أخرى تتمثل هذه الإشكالات الجديدة للمنافسة في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية ، ففي هذا المستوى أو المجال فالمنافسة فلم تعد تقتصر على الحصص في السوق أو على المواد الأولية بل أصبحت المنافسة على مصدر أو منبع "المعارف le savoir faire" المتمثل في المورد البشري أو ما أصطلح على تسميته بـ"المادة الرمادية" أو "العصفور النادر" هذا لن يتأتى للمؤسسة إذا لم تقم بتغييرات على تنظيمها الداخلي كما عليها إنشاء نظام حوافز قادر على استقطاب الطبقات المبدعة القادرة على خلق الفارق التنافسي. إذ عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الإعلان و الترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة و الخدمة و غير ذلك من أمثلة لا تحصر في هذا المجال ، وفي كل حالة يجب على المنظمة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغييرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين. و عليه فان المنافسة تعتبر عامل و متغيرة ثقيلة في عملية التغيير التنظيمي ، هذه المنافسة قد تؤدي بين إلى اختفاء مؤسسات من الوجود و ظهور مؤسسات أخرى.

3- التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة البخارية في بريطانيا و الثورة الصناعية إلى يومنا هذا فالاختراعات التكنولوجية لعبت دورا مهما في تطوير الإنتاج ، إذ ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية و أساليب إنجازها و نوعية المهارات التي يجب أن

يكتسبها العاملون وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات؛ على سبيل المثال، مع تقدم الخبرات والمهارات الحالية للعاملين نتيجة للتطور التكنولوجي، فإن الإدارة يجب عليها زيادة استثماراتها الموجهة إلى التعليم والتدريب وإعادة التأهيل. كذلك، فإن إحلال رقابة الحاسب بدلا من الرقابة الشخصية المباشرة قد ساهم في اتساع نطاق الإشراف الإتجاه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة.

كما تعتبر التكنولوجيا عنصر محدد في التغيير التنظيمي حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث تأثيرها على الإنتاج من حيث الكم والكيف. إضافة إلى ذلك، فإن تعقد تكنولوجيا المعلومات وتطورها قد ساهم في جعل المنظمات أكثر قدرة على الاستجابة لقوى السوق والمنافسة.

4- الثقافة السائدة في المجتمع : لقد ورد في هذا المجال في سنوات 1980 العديد من الكتابات والتي تضمنت التغيير الثقافي كاستجابة للضغط الخارجي للمؤسسة أو ما يسمى بالتأقلم الاستراتيجي الثقافي؛ إن معظم الأبحاث التي كانت تهتم بالتغيير التنظيمي كان جزء منها حول العلاقة بين المؤسسة والمحيط والجزء هام حول تأثير و أهمية الثقافة السائدة في المجتمع و التي أنشأت المؤسسة لتلبي حاجاتها المتغيرة و التي تلزم المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار تغيراتها على المستوى الثقافي والمجتمعي لضمان نجاح عملية التكيف الاجتماعي الذي من شأنه أن يضمن بقاء و نجاح المؤسسة .

بالإضافة إلى تأثيرات القوى الخارجية السابقة، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة تميز و تكون الثقافة السائدة في المجتمع والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

- التغيرات في سياسات واستراتيجيات الموردين.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- البيئة السياسية والتشريعية.
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية.
- الاتفاقيات الدولية.

3.3 . 2- القوى الداخلية الدافعة لتشكيل ثقافة التغيير التنظيمي:

تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها. ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية إما أن تعكس شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو أنها تعكس شكلا من أشكال رد الفعل. وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فعالية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لم يحدث داخل المنظمة. ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:

1- الثقافة التنظيمية : قد تصطم إستراتيجية التغيير التنظيمي الثقافي في تعديلها أو تغييرها الكلي بما يتناسب و أهدافها بالهيكل والقوانين ووسائل الإنتاج والاتصال مع الثقافة التقليدية للمؤسسة كالثقافة البيروقراطية على سبيل المثال، فهذه الثقافة إذا لم تتماشى مع إستراتيجية التغيير الثقافي التنظيمي المتبعة قد تؤدي إلى عرقلة أو فشل عملية التغيير كونها لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي، و بالتالي أصبحت المؤسسات خاصة الأمريكية تركز على خلق ثقافة جديدة ناجعة وفعالة مبنية على الحرية والعدالة والمبادرة ، والتي تجسدت في فرق العمل الذاتية ، حلقات الجودة، الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار جوهر الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة و هم المستخدمين [4] على اختلاف فئاتهم المهنية، و مستوياتهم في السلم التنظيمي لاتخاذ القرار، بمراعاة التنظيم غير الرسمي ، الملخص في النقاط الهامة التالية :

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين.
- تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة.
- الأقليات والمجموعات العرقية.
- الرضاء الوظيفي ومعدلات دوران العمل.

2- العمليات والأنظمة : من البديهي أن المؤسسة لن تبقى في الوجود إذا لم تتأقلم مع محيطها عن طريق التغير من حيث حجم الهيكل التنظيمي الذي كان يتميز بكثرة المستويات التنظيمية ، و التي لم تعد تتماشى مع التسيير الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار ، يمكن تلخيص أهم النقاط الواجب أخذها بعين الاعتبار لإنجاح عملية التغيير التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة في النقاط الهامة التالية :

- اللوائح والإجراءات.

- أنظمة الإتصالات.
- أنظمة خدمة العملاء.
- أنظمة الرقابة والجودة.
- أنظمة الإتصالات واتخاذ القرارات و غير ذلك مما يشمل التنظيم الرسمي للمؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي لتوزيع المهام و المسؤوليات: يجب أن تشمل إستراتيجية التغيير التنظيمي الثقافي في تعديلها أو تغييرها الكلي بما يتناسب و أهدافها الهيكل التنظيمي لتوزيع المهام والمسؤوليات ، فمراعاة البنية التنظيمية الرسمية العامة ، بالتعديل أو التغيير الكلي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار لنجاح إستراتيجيته المتبعة لمراقبة التغيير التنظيمي الثقافي المنشود النقاط التالية :

- الرسمية
- المركزية
- التحكم في حجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة (تقليص الحجم/ تضخيم الحجم)
- تفويض السلطة
- نطاق الإشراف
- تمكين المستخدمين
- توضيح أسس بناء الوحدات و المصالح و الأقسام غير ذلك مما يشمل الهيكل التنظيمي لتوزيع المهام والمسؤوليات.

بالإضافة إلى ما سبق نشير في نفس السياق الخاص بأسباب و دوافع التغيير التنظيمي إلى رؤية "دانا جايمس روبنسن" و"جايمس روبنسن" مؤلفا كتاب «التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج» بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي [5]:

1. الأزمة : أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة أحداث التغيير للخروج من هذه الأزمة.
2. الرؤية المستقبلية : أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.
3. الفرصة : أي اعتبار التغيير سيطور المؤسسة إلى الأحسن وبالتالي ينظر إليه على أنه فرصة لا يجب تفويتها.
4. التهديد: أي لتنبأ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة و إستمراريتها.

3 . 4 - خصائص و مميزات التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي هو ظاهرة مصاحبة للتحوّل الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي الذي أجبر المؤسسات بصفة عامة و الاقتصادية منها بصفة خاصة على البحث عن مواطن الضعف في تنظيمها من أجل إعادة التوازن لها من جهة و تحقيق المزيد من الفعالية و الكفاية في النظام الجديد، و يظهر ذلك في الخصائص و الميزات تتعلق بالقدرة على إنجاز الأهداف العامة و هي كالتالي :

- تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لتغيير حجم التنظيم من جهة أو لتحقيق الفعالية من جهة أخرى.
- اختلاف حجم التنظيم بمعنى زيادة أو نقصان عدد المشاركين و ذلك بفتح أو غلق ورشات أو أقسام إنتاجية تغيير الأهداف أي استبدال التنظيم لأهدافه بأخرى و التزامه بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته.
- تغيير الوظائف و ينجز ذلك من إدخال آلات و تقنيات جديدة للعمل مما يستوجب إعادة تقسيم العمل كما يرى "جرينس" و "بارنس" أن «أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج تكوينية هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة و خلقية و قواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض [6]»

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن اختصارها كالتالي:

1. التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف و مواقف معينة ، يتضمن إحداث تعديلات في احد جوانب المنظمة يتطلب الأمر تعديلها أي إن التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة .
2. تجديد الهيكل التنظيمي و ذلك بإعادة تصميمه بشكل يضمن المؤسسة تحقيق أهدافها بطريقة أحسن التغيير في الأنساق التنظيمية للمؤسسة، كنسق المشاركة العمالية، الاتصال التكوين الترقية و غير ذلك مما يتوافق و أهداف المؤسسة حيث «يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة و تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و القيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية [7] .»
3. لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى إداري معين أو مصلحة معينة أو قسم معين ،فهي تشمل جميع المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية بمستويات مختلفة.

4. تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة ، فهي لا تخص جانب واحد فقط في المنظمة أو جزء محدد منها ،بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى.

5. التغيير في الدور الذي تمارسه نقابة العمال إضافة إلى التغيير في العلاقات الاجتماعية الذي ينجم عن التغيير التنظيمي ظهور اتجاهين متضاربين لدى العمال اتجاه يدفع إلى التغيير و هو المستفيد من عملية التغيير التنظيمي و إتجاه يرفض و يقاوم التغيير و هو المستفيد من الأوضاع الراهنة ،تعتبر هذه النقطة من أهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرف أعضاء التنظيم .أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم بها المنظمة خاصة في كل ما يتعلق بالجانب الثقافي الذي يمثل هوية العامل و هوية المؤسسة، و ذلك لعدة أسباب سنتطرق إليها عند معالجة هذا العنصر.

3 . 4 . 1 - خصائص المُسير لثقافة التغيير التنظيمي –وكيل التغيير:-

إن ثقافة التغيير التنظيمي في حاجة إلى مُدير مُسير قائد و مشرف على كل المراحل المنهجية التي لا بد و أن يحترمها التغيير المخطط، إذ يعتبر المُسير كقائد لعملية التغيير التنظيمي أول من سيقود عملية التغيير و أول ما يجب أن يدركه هو الحاجة إلى التغيير، وذلك بالانطلاق من الوضع الراهن للمؤسسة و التخطيط إلى نتائج التي يهدف إلى تحقيقها التغيير ، والصعوبات التي ستواجه عملية التغيير، ويمكن اختصار ذلك في المعادلة الخاصة بالتغيير والتي أوردتها "طارق سويدان" في مؤلفه "منهجية التغيير في المنظمات" [8] :

$$C = A \times B \times D > X$$

- C : احتمالية نجاح التغيير.
- A : عدم الرضى عن الوضع الحالي.
- B : النتائج المرجو الحصول عليها بعد التغيير .
- D : الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المراد الوصول اليه .
- X : تكلفة التغيير .

كما تجدر الإشارة في هذا المقام إلى ضرورة وعي قائد التغيير لهذه المتغيرات جيدا و أن يعي أيضا أن الحاجة إلى التغيير هي أول من يتصدر قائمة المتغيرات المكونة للمعادلة الرياضية الخاصة بالتغيير التنظيمي المخطط ، كما يؤكد "نويل ام تيكي " أستاذ الأعمال بجامعة ميتشيغان الأمريكية في كتابه الشهير عن تاريخ التغيير في شركة جنرال اليكتريك تحت عنوان "حدد مصيرك قبل أن يفعل

ذلك شخص آخر " في ما يخص مدى أهمية الإدراك الواعي للحاجة للتغيير التنظيمي ، في ما يلي: «جعل المؤسسة تعي الحاجة إلى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر و يسبب الرعب في تغيير أي مؤسسة»^[9] » وبعد أن يعي المدير الحاجة إلى التغيير عليه أن يقوم بالتفكير في نفسه وتقييم قدراته وكفاءاته ، مهاراته ، نقاط القوة والضعف لديه لأنه بالاستناد إلى ذلك سوف يحدد الأفراد المشكلين لفريق العمل الذي سوف يساعده في انجاز عملية التغيير .ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في شخصية مدير المسير لعملية التغيير المخطط و الفعال النقاط التالية:

- القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها.
- أن يتحلى بالصبر والتحكم في الأعصاب اثناء المواقف الحرجة.
- الحرص على مشاركة الآخرين عند الضرورة.
- أن تتوفر لديه القدرة والكفاءة اللازمة على وضع أهداف واضحة وشاملة.
- القدرة على تحفيز الأفراد والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم.
- البحث عن كافة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

نشير في هذا الصدد أنه و في الواقع لا نجد قائد يتوفر على كل الصفات السابقة الذكر، أي وجود قائد مثالي لذا نجد عدة أنماط محددة لشخصية المدراء أو القادة المُسيرين ويمكن تصنيفهم كآلاتي:

أ- **شخصية القائد المُسير ذو النمط الماهر** : من مميزات شخصيته العملية ما يلي:

- لا يهتم بالتفاصيل في أداء المهام الروتينية.
- يراعي قدرات الأفراد في القيام بمهامهم.
- يجند المشاركة في العمل بنفسه.
- لا يميل إلى وضع الحواجز بينه وبين الآخرين.
- يركز كثيرا على الإنتاج والزبائن.
- يجند الاتصالات الرسمية.
- شعاره البقاء وهو الاسم الحالي لعالم اليوم.

ب - **شخصية القائد المُسير -البطل و المُسير الأسطوري**- من مميزات شخصيته العملية ما يلي:

- يقضي معظم وقته في إدارة العمل.
- يشرف على كل الإجراءات الروتينية للإدارة.
- يهتم بتطوير قدراته و مهاراته في العمل، والحصول على افكار جديدة وتقديمها للآخرين.
- ينظر اليه الآخرين على أنه بطل أسطوري.

-يجيد الإمساك بزمام الأمور و مجرياتها.
 - تظهر طاقاته وقدراته أثناء الأزمات.
 - يحتفظ بالمهام الرئيسية لنفسه عكس القائد الماهر وبالتالي لايهتم بتدريب الآخرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم.
 -لديه القدرة على تغيير أداء المنظمة الى الأحسن، ولكن بمعدل نمو اقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة ذلك بسبب عدم امتلاك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي، أي التفكير في المستقبل والتعامل مع التغيير بفاعلية.

ج- **شخصية القائد المُسير ذو النمط الفضولي** : من مميزات شخصيته العملية ما يلي:
 -يهتم بتنمية مستوى المهارات الإدارية، أما عن طريق التدريب أو تعيين أعضاء جدد إلا أنه لا يتمكن من التسيير الأمور والمهام الروتينية.
 -يضيع الكثير من الوقت في اقتراح وتعديل النظم الادارية التي قد لاتكون ضرورية.
 -عندما يفوض السلطة للآخرين للقيام ببعض المهام يقضي معظم وقته في مراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الخطأ.
 -يهتم بتطوير معارفه.
 -اول من يحضر للعمل واخر من يغادره ، تكمن عيوبه في تسيير الأعمال الروتينية ، كما أن تدخله المستمر في أعمال الآخرين ومراقبتهم، يحد من إمكانيات وضع إستراتيجية فعالة للتغيير.

د - **شخصية القائد المُسير ذو النمط الاستراتيجي** :يعتبر النمط الاستراتيجي أكثر الأنماط ملائمة لإدارة عملية التغيير، و تحفيز الأفراد وتزويدهم بالصلاحيات الأزيمة، و من من مميزات شخصيته العملية ما يلي:
 -تطوير مهارات وقدرات فريق العمل الى أقصى حد ممكن.
 -يخصص الوقت الكافي من وقته للتفكير الاستراتيجي - التفكير في المستقبل-.
 - يخصص ما يقارب ثلث وقته في متابعة وحل المشاكل و الثلث الثاني في تحفيز وتطوير وتوجيه الأفراد و الثلث الثالث في التفكير الاستراتيجي.

نشير في هذا الصدد أنه و في الواقع لا يوجد نمط قيادي صالح لكل الحالات ووضعيات التغيير التنظيمي، لذا يجب تحقيق التوازن بين الأنماط الأربعة السابقة الذكر في شخصية القائد المسير لعملية التغيير التنظيمي.

3. 4. 2 - خصائص الفرقة المُسيرة لثقافة التغيير التنظيمي :

إن ثقافة التغيير التنظيمي تضم عمليات التغيير المتعددة و المتفاعلة و التي لا يمكن أن تقوم على شخص واحد ، لذا لابد على قائد التغيير أو القائم على عملية التغيير من تعيين فريق العمل الذي سيكون بمثابة العون في تقديم الأفكار و الاقتراحات حول عملية التغيير لذا و جب على قائد التغيير اختيار معاونين بعناية فائقة ويتم ذلك كما يلي:

- تحليل الخصائص الشخصية والثقافية لفريق العمل.
- تكوين صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل.
- تشكيل فريق عمل كفيّ فعّالٍ منسجم متوازن ومتناسق.
- عند اختيار فريق العمل يجب الموازنة بين الأنماط الأربعة من الأفراد والذين يصنفون كما يلي:

الجدول رقم 05: خصائص الفرقة المُسيرة لثقافة التغيير التنظيمي

المصدر: [دانا جاينس روبنسن و جيمس روبنسن، " التغيير- أدوات تحويل الأفكار الى نتائج -"، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2000 ، ص 50]

أهم خصائصها العملية	تصنيف فرقة العمل
<ul style="list-style-type: none"> - يقدم دائما أفكار ابتكاريه ورؤية مستقبلية جديدة. - يبحث دائما على الأمور الجديدة غير المألوفة. - يتحمل المخاطرة ويتحمس لتجربة أفكاره 	الصنف المُبتكر
<ul style="list-style-type: none"> - قادر على تحفيز و تشجيع الأفراد. - يتمتع بالجادبية و موهبة القيادة. - يوجه الآخرين في العمل 	الصنف المُلهم
<ul style="list-style-type: none"> - واقعي - تحليلي 	الصنف العملي
<ul style="list-style-type: none"> - يحول الأمور الى أشياء ذات جدوى. - يسعى دائما الى النتائج - يجيد الجوانب التنفيذية 	الصنف التنفيذي

نشير في هذا الصدد أنه و في الواقع لا يوجد تصنيف شامل لكل أنماط فرق العمل المكلفة بتسيير ثقافة التغيير التنظيمي قادرة على تسيير و إدارة كل الحالات ووضعيات التغيير التنظيمي، لذا يجب تحقيق التوازن بين الأصناف الأربعة السابقة الذكر في خصائص الفرقة المسيرة لعملية التغيير التنظيمي حتى يكون فريق التغيير فعال ومتكامل.

5.3 - مجالات التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم ، وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة ، نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات و أول هذه العناصر هي:

أ- **الأفراد (المستخدمين)** : يعتبر الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في عملية التغيير فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي أو برنامج تدريبي فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، وفي الصدد يقول " دوقلاس. ك.سميث": « لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر ، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم (..) يجب أن يتحدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير- نحن- الذي يمكن أن يجعل التغيير و الأداء واقعا ملموسا. [10] » .

كما نشير إلى أن الصعوبة الحقيقية في هذا الجانب من جوانب التغيير تتمثل في مقاومة الأفراد للتغيير ، هذا العنصر الذي سنتحدث عنه فيما يأتي بأكثر دقة وأكثر تفصيل.

ب - **الهيكل التنظيمي لتوزيع المهام و المسؤوليات** : يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتحدد من يعمل؟ ومتى؟ وكيف؟ ومع من؟ فمن السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني وليس هناك تنظيم امثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات، كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل ، وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

بما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنظمة مرتبط بعدة محددات مثل أهداف المنظمة ونشاطها، البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، التكنولوجيا المستخدمة وكل هذه العناصر أو المحددات هي

عناصر متغيرة وليست ثابتة، فإن التغيير في هذه العناصر يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث وبالرغم انه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي إلا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاقه مع ما يحدث من تغيير في المحيط ، لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة.

ج - القواعد التنظيمية : يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل علاقات العمل ، العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، أوقات الدخول إلى العمل و مغادرتها ، ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل المطروح هو ما مدى إلتزام الأفراد بالقواعد التنظيمية الجديدة ؛ بالإضافة إلى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها و التحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير رسمية جذور راسخة وقوية ليس من السهل أن يتخلى الأفراد عنها وهذا ما أشار إليه "إلتون مايو" عند دراسة للتنظيم الغير رسمي يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية والغير رسمية و أن نحللها وندرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير ، سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا.

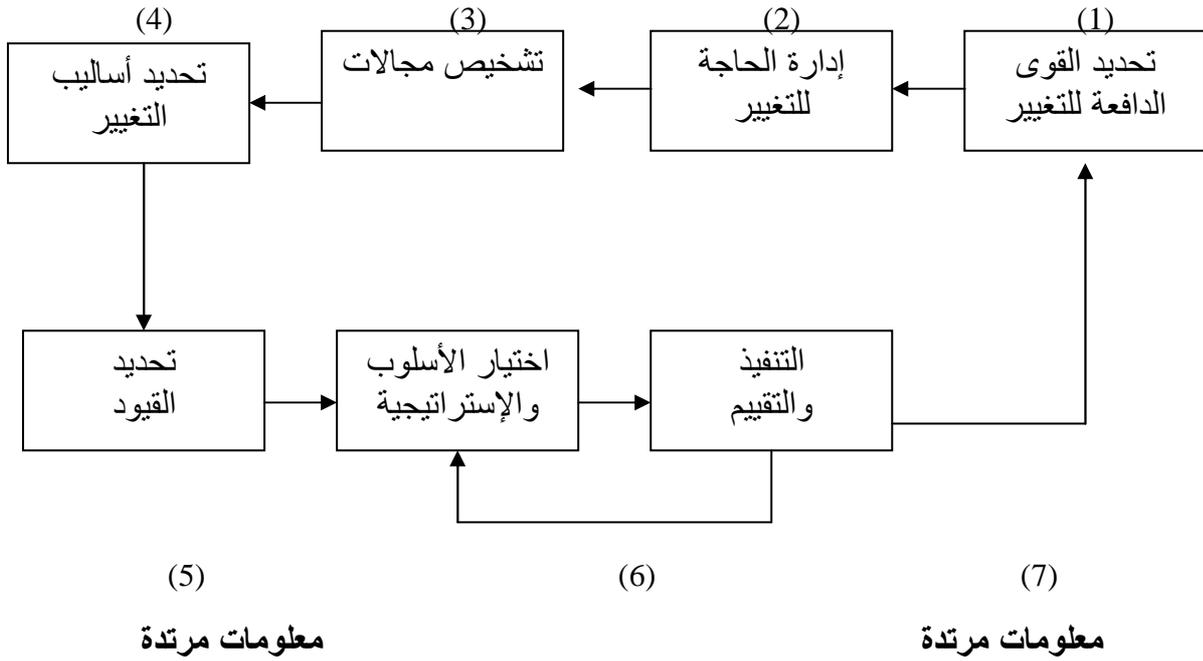
د -ثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة : تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة القيم والمعتقدات ، الرموز، الطقوس و السلوكات التي تميز أفراد التنظيم ، وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبيا وتتطور عبر سنين طويلة من الزمن ، وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة ، لذا من الصعب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبدا ، فعندما تتعرض المؤسسة إلى أزمة تهدد وجودها في هذه الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرون لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط، بل هم أنفسهم يسعون و يبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء ، بالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة.

م - النظم : تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة و نظام الاتصال، الحوافز... الخ و هذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط، التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج يطور وسائل الإعلام والاتصال. وهذا يحتم على المؤسسة التغيير في هذه الأنظمة حتى تواكب التطور الذي يجري في المحيط وقد لا يواجه القائمون على التغيير صعوبة في تغيير النواحي التقنية أو الفنية كما النظم ، ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الإنسانية ، وذلك من حيث الإلتزام بتطبيق النظم.

3 . 6 - عملية إدارة و تسيير مراحل التغيير التنظيمي

يجب أن تقوم عملية إدارة و تسيير ثقافة التغيير التنظيمي حسب 'جمال الدين المرسي' على نموذج متكامل لإدارة ثقافة التغيير التنظيمي على الافتراضات الأساسية [11]:

- يمكن تقسيم عملية إدارة التغيير إلى مجموعة من الخطوات الفرعية، والتي تبلغ في مجملها سبع خطوات منطقية متتابعة.
- وفقا لهذا النموذج فإن عملية المبادرة بالتغيير والحد من مقاومته يمكن تدعيمها عندما تقوم الإدارة بالتخطيط لذلك. وتقديمه لعاملين بشكل رسمي ومن خلال تلك الخطوات المتتابعة.
- يعترف المدير المحترف بخاصية تعدد البدائل وعدم تحيزه لبدل معين على حساب البدائل الأخرى.
- تلعب الموازنة بين اعتبارات التغيير واعتبارات الإستقرار أهمية خاصة في هذا النموذج وهو ما يجب على المدير الفعال أخذه في الحسبان.
- يفترض النموذج أن قوى التغيير تمارس تأثيرها على المنظمة بشكل مستمر، وهو ما يعكس الطبيعة الديناميكية كبيئة المؤسسة المعاصرة. في ذات الوقت، تقع على المدير مسؤولية فحص وتحليل المعلومات التي يتلقاها من نظام الرقابة والمصادر الأخرى والتعرف على دلالتها من منظور التغيير.
- تمثل هذه المعلومات الأساس في الإعراف بالحاجة للتغيير من عدمه.
- بمجرد التعرف على المشكلة والمتمثلة في الحاجة إلى التغيير، فإن المدير يجب عليه تحديد البدائل الممكنة لإحداث التغيير.
- يجب أن يتوافر في البديل المختار لإحداث التغيير القدرة على تحقيق أهداف التغيير في ظل الظروف المقيدة المحيطة.
- يجب أن لا يهمل برنامج التغيير حقيقة أن اختيار إستراتيجية التغيير لا تقل أهمية على مداخل أو أساليب التغيير المقترحة.
- في النهاية، يجب أن تبادر الإدارة بتنفيذ برنامج التغيير ومتابعته للتعرف على النتائج واتخاذ القرارات المناسبة. ولذلك، فإنه من الضروري وجود نظام للمعلومات المرتدة خاصة في مراحل اختيار الإستراتيجية ومراقبة البيئة.



الشكل رقم 12: عملية إدارة و تسيير ثقافة التغيير التنظيمي حسب 'جمال الدين المرسي' .

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 70]

تعكس الأرقام في الشكل رقم (12) أعلاه ، و التي نحلها بالشرح المرافق لها على مراحل ،يمكن استدراجها حسب التسلسل الرقمي الموافقة للرسم التخطيطي في النقاط التالية :

I- المرحلة الأولى (التعرف على قوى التغيير) يمكن تصنيف قوى التغيير في مجموعتين هما:

1- القوى الخارجية: وتشمل العوامل التالية : **2- القوى الداخلية:** وتشمل العوامل التالية :

- العملاء
- التكنولوجيا
- المنافسون
- الظروف البيئية العامة
- الهيكل
- الأفراد
- العمليات
- الأنظمة

II - المرحلة الثانية (إدراك الحاجة للتغيير): تساعد المعلومات الإدارة في فهم دلالة وتأثير القوى الدافعة للتأثير ، كما تتعدد مصادر الحصول على المعلومات بشأن متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومن أهمها:

- نظام المعلومات الإدارية
- بحوث التسويق و الإستخبارات التسويقية

- أنظمة الرقابة الداخلية
- أنظمة الجودة والقوائم المالية.
- أنظمة الشكاوى وخدمة العملاء.

III - المرحلة الثالثة (تشخيص المشكلة) : قبل اتخاذ أي قرار فإنه يجب تشخيص أعراض المشكلة للتعرف عليها بشكل دقيق. وتفيد الخبرة والتجربة الشخصية للمديرين في هذا الجانب. تتمثل الأهداف في هذه المرحلة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة على وجه التحديد ؟
- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة ؟
- ما هي النتائج المتوقعة من التغيير ؟
- كيف يمكن قياس هذه النتائج ؟

من الأساليب التي يمكن استخدامها لتشخيص المشكلة ما يلي:

- استقصاءات الإتجاهات.
- اللقاءات الفردية والاجتماعات.
- اللجان وفرق المهام الخاصة.

VI - المرحلة الرابعة (تحديد أساليب التغيير البديلة) : يعتمد أسلوب التغيير على طبيعة المشكلة ونوعية الحاجة للتغيير. ومن ثم يجب على الإدارة تحديد أي البدائل أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرغوبة. بصفة عامة، يوجد ثلاثة أساليب أو مداخل لإحداث التغيير هي:

1- التغيير الهيكلي : يستند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية وأنظمة اتخاذ القرارات... الخ. من أبرز التغييرات الهيكلية الحديثة ما قامت به مؤسسة AT & T عندما بادرت بإعادة هيكلة وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها في 19 وحدة بدلا من ست (6) وحدات فقط.

يشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية. يأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها:

أ- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة، مثل:

- الإثراء الوظيفي
- تبسيط الوظيفة
- توسيع نطاق الوظيفة

ب- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية : يكون ذلك عادة من خلال إنشاء أجهزة دعم العاملين بصفة مؤقتة أو دائمة. ويتم ذلك في المواقف التي تواجه فيها المنظمة نموا سريعا في عملياتها أو العكس.

ج- التغيير في الأنظمة الإجتماعية الفنية :

- يشير هذا المفهوم إلى جهود التغيير التي تستهدف إحداث مستوى أعلى من التوافق بين التكنولوجيا والهيكل وأنماط التفاعل الإجتماعي في الوحدة التنظيمية.
- يكمن مجال التركيز الرئيسي في التغيير الإجتماعي الفني في مشاركة العاملين مسؤولية المبادرة بالتغيير والأنظمة المرتبطة مثل تصميم الوظيفة، جداول العمل، أنظمة الحوافز... الخ.

2- تغيير الأفراد (المدخل السلوكي) : تركز مداخل تغيير الأفراد على المحاولات التي تستهدف تحسين معارف ومهارات واتجاهات العاملين. ويعتبر تدريب الحساسية، أحد الأساليب الرئيسية التي يركز عليها جهود التغيير التنظيمي من خلال تغيير الأفراد. كذلك، يستند مدخل تغيير الأفراد إلى بعض الأساليب الأخرى مثل:

- فرق العمل
- تخطيط المسار الوظيفي
- إدارة الجودة الشاملة

3- التغيير التكنولوجي : يتضمن هذا المدخل تطبيق طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات وبمعناها العام، فإن التكنولوجيا تعني استخدام أدوات أو وسائل عمل جديدة والتي تستهدف زيادة الإنتاجية أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة.

يساهم التغيير التكنولوجي في إحداث تغييرات فيما يلي:

- مضمون الوظيفة.
- العلاقات الإجتماعية بين العاملين.
- ظروف العمل المادية.
- أساليب ومهارات الإشراف و الإتصال.

- أنظمة الترقية والحوافز.
- الأمان الوظيفي. د

يلخص الجدول التالي كيفية التمييز بين مداخل التغيير الثلاثة من حيث:

- طبيعة المدخل
- مجالات التركيز
- النتائج المتوقعة

الجدول رقم 06 : مقارنة مداخل التغيير البديلة

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 75]

المدخل	مجالات التركيز	النتائج المتوقعة
الهيكل	- تبسيط العمل - الإثراء الوظيفي - التوسيع الوظيفي - علاقات السلطة - الأنظمة الإجتماعية الفنية	- تحسين الرضاء الوظيفي - الحد من الغياب - الحد من دوران العمل - تحسين الأداء
سلوك الأفراد	- تدريب الحساسية - بناء الفرق - تخطيط المسار الوظيفي - إدارة الجودة الشاملة	- تحسين الإتجاهات - تحسين الإتصالات - جودة القرارات
التكنولوجيا	- الروبوت - المعدات الجديدة - الإنتاج الكبير	- تحسين الإنتاجية - تحسين الجودة - تخفيض التكاليف - تخفيض الوقت

V-المرحلة الخامسة) تحدي الظروف المقيدة) : يتوقف اختيار أحد مداخل أو أساليب التغيير على عدة اعتبارات منها طبيعة المشكلة وظروف الموقف، إلا أن هناك ثلاثة جوانب أخرى تساهم في تحديد مستوى فاعلية التغيير هي:

أ- **المناخ الإداري** : يشير إلى طبيعة مناخ العمل الناتج عن نماذج الإدارة والقيادة السائدة في التنظيم. إن أي برنامج للتغيير والذي لا يحصل على الدعم المناسب و الإلتزام الإداري من الصعب أن يتحقق له النجاح.

ب- **التنظيم الرسمي** : يتمثل ذلك في تأثيرات مناخ العمل الناتجة عن فلسفة وسياسات الإدارة العليا وكذلك اللوائح والإجراءات والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة. وبالطبع فإن كل من هذه الجوانب قد يكون مجال التركيز في عملية التغيير ذاتها.

ج- **الثقافة التنظيمية** : تشير إلى تأثير البيئة التنظيمية الناتجة عن القيم والمعتقدات والفلسفات السائدة في التنظيم على مستوى الأفراد والجماعات، والتي يمكن أن تمثل أداة ميسرة أو عائقا ضد التغيير.

IV-المرحلة السادسة (تحديد إستراتيجية تنفيذ التغيير): توجد ثلاثة بدائل لتنفيذ إستراتيجية التغيير:

1- المدخل الفردي : وبمقتضاه تقوم الإدارة بغرض التغيير على الأفراد وتحديد مسؤولياتهم في تنفيذه.

2- المدخل القاعدي : ويتضمن مشاركة المستويات الأولى بشأن تحديد المشكلة أو بدائل الحلول الممكنة أو أفضل مداخل التنفيذ.

3- مدخل التفويض : وبمقتضاه يتحمل العاملون المسؤولية بشأن إحداث التغيير المتوقع في كافة مراحلها أو في بعض المراحل.

تعكس نتائج الدراسات الميدانية أن المداخل القائمة على المستخدمين هي الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، حيث قد يظهر العاملون بعض أشكال المقاومة بالنسبة للمدخل الفردي.

IV-المرحلة السابعة (التنفيذ والتقييم) : يوجد بعدين أساسيين لتنفيذ التغيير المقترح وهما التوقيت والنطاق:

أ- التوقيت: يقصد به اختيار الوقت المناسب للبدء في تنفيذ الكتاب، والذي بمقتضاه يتوقف عدة اعتبارات هي:

- مدى الإستعداد للتغيير
- دورة العمليات
- خطورة المشكلة وأهميتها.

ب- النطاق: يقصد به اختيار النطاق المناسب للتغيير و مدى شموله، ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات أهمها:

- إستراتيجية التغيير
- مدى المقاومة المحتملة

يعتبر التقييم أحد العوامل الهامة في عملية التغيير، و يتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف أو النتائج المستهدفة بالتغيير. توجد ثلاثة أنواع من المعايير لتقييم التغيير و هي:

أ- المعايير الداخلية: وترتبط مباشرة بأسس الكتاب و من أمثلتها مدى زيادة مستوى تبادل المعلومات الوظيفية بين العاملين، أو مدى تعرف العاملين في برنامج الإثراء الوظيفي على المعالم الرئيسية للوظيفة.

ب- المعايير الخارجية: وترتبط بمدى فاعلية الأداء قبل وبعد تنفيذ التغيير، و من أمثلتها مدى الزيادة في كميات الإنتاج أو المبيعات أو تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف... الخ

ج- معايير رد فعل العاملين: وتعكس هذه النوعية من المعايير مدى شعور العاملين بأهمية التغيير والمنافع التي تحققت من وراء تنفيذه.

إن متابعة التطورات في الهيكل أو التكنولوجيا أو السلوك المستخدمين وتأثيراتها على الأداء التنظيمي يمثل الدليل القوي على مدى تحقيق التغيير لأهدافه المنشودة من عدمه.

3 . 6 . 1 - أهم مراحل التغيير التنظيمي المخطط

إن عملية التغيير التنظيمي المخطط عملية هامة وحاسمة في حياة المؤسسة وهي عملية حساسة للغاية فقد يتوقف مستقبل المؤسسة و استمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب أن تراعي كل الجوانب التي من شأنها أن تؤثر في عملية التغيير وان يتم ذلك وفق ترتيب منطقي و يرى الباحثون في مجال التغيير التنظيمي أن أول مرحلة يجب أن يمر عليها القائمين بالتغيير هي:

3 . 6 . 1 . 1 - مرحلة الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه، في البداية تبدو الأمور غير واضحة و مبهمة؛ لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم و مهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة ككل. وأول شخص يمس ذلك هو المدير المُسير باعتباره قائد و وكيل عملية التغيير و المسئول الأول عن هذه العملية ، لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا ، وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه القيام بالخطوات الموالية [12] :

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير.
- تحديد الهدف من التغيير وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول "جون كوتر" في هذا الصدد : «إن من اكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف غير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها [13]».
- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.
- تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.
- التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه ، وهل لديه القدرة و المهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي سيعمل معه.
- يجب معرفة أعضاء الفريق الذي سيعمل معه وتوقع الجماعة او العناصر التي ستقاوم عملية التغيير.

3 . 6 . 1 . 2 - مرحلة الإعداد لعملية التغيير التنظيمي المخطط

تتضمن مرحلة الإعداد لعملية التغيير التنظيمي المخطط ، الخطوات المنهجية التالية:

1. تحليل و تشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.

2. إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.
3. حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
4. تحديد الأولويات بدقة.
5. تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
6. انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
7. دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.
8. الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات.

3 . 1 . 6 . 3 – مرحلة تطبيق عملية التغيير التنظيمي المخطط

تتضمن مرحلة تطبيق عملية التغيير التنظيمي المخطط ، الخطوات المنهجية التالية:

1. توكل الأعمال و المهام إلى الأفراد المناسبين.
2. التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية.
3. تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقديم سير العمل.
4. محاولة احتواء المشكلات بوعي وانفتاح.
5. الاعتماد على سياسة إعلام و إتصال يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمؤسسة.
6. الإصرار على النجاح والتقدم وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح.
7. بناء روح التعاون والعمل الجماعي.
8. أخذ الوقت الكافي لإحداث التغيير.
9. الاعتماد على لا مركزية السلطة عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وروح المسؤولية.

3 . 6 . 2 – مرحلة التغيير الاستراتيجي لـ "كيرت لوين"

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الشائعة في مجال التسيير الحديث ، بالرغم من أن ظهورها تعلق بالعلوم الحربية وقد انتقل استخدامها إلى علوم التسيير و الإدارة و علوم النفس و الاجتماع التنظيم و العمل من أجل التخطيط المنظمات على المستوى المتوسط و الطويل لأجل تحقيق أهداف المنظمة ، فمن خلال الدراسات المعمقة و الكثيرة حول الاستراتيجيات المتعلقة بعملية التغيير.

إلا أن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت اعتمدت بصفة أساسية على النموذج الذي قدمه "كيرت لوين" سنة 1947م و الذي يشير فيه إلى أن عملية التغيير الإستراتيجي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة ؛ [14] و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

3 . 2 . 6 . 1 - مرحلة التحليل والتحرر

وهي مرحلة مهمة تتطلب تفكير عميق فيما يحدث وتحليله بغرض رسم صورة كاملة عن ما يحدث تشخص لنا المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة وماهي الجوانب التي يجب أن تتغير كما يجب التحرر من القيود والافتراضات السلبية ، كما يجب التخلص من العوائق النفسية كالخوف من الفشل خاصة لدى مدير المؤسسة، أو القائم على عملية التغيير لأنه إذا لم يكن مقتنع بالتغيير فلن يستطيع إقناع الآخرين بذلك. المرحلة الموالية.

3 . 2 . 6 . 2 - مرحلة التغيير

هذه المرحلة هي مرحلة المبادرات و الأفكار المبتكرة في إيجاد البدائل والحلول والإجراءات للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة ، كما يجب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك وتهيئة البيئة الصالحة والملائمة للتغيير والتطوير والتفكير في خطط العمل ومتطلباتها.

3 . 2 . 6 . 3 - مرحلة إعادة البناء والتثبيت

هذه المرحلة تقيم الحلول و لأفكار المقترحة ، و من خلال هذا التقييم نختار الحل الأنسب والأفضل ، وعلى أساس ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والاتفاق على القيم و الاتجاهات و الأهداف الجديدة التي نرغب في الوصول إليها ، وتوفير الإمكانيات الأزمة لتثبيتها ودعمها لتحل محل الوضع القديم الذي نريد تغييره.وفيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير، كما هي موضحة في الجدول التالي .

الجدول رقم 07 : أهم الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي

المصدر : [دانا جاينس روبنسن و جيمس روبنسن ، " التغيير - أدوات تحويل الأفكار الى نتائج " - ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2000 ، ص 100-102 .]

الإستراتيجية	المحتوى	الإيجابيات	السلبيات
- التحليلية	- النصح والمشورة - العلاج النفسي - المجموعات الداعمة - النمو الذاتي	- مركزة ومكثفة - وقت محدد - الخصوصية	- تعتمد على التطوع الشخصي - التركيز على الاتجاهات - قد تسبب الأذى للآخرين
المواجهة	- الاجتماعات - المفاوضات - وجود طرف ثالث	-واقعية -تعتمد على مصادر القوة	العدائية -العزلة -الفردية
المستوردة	- الاستشارات - المساعدة	-أفكار وحلول جديدة -الموضوعية -الخبرات الخاصة	-ارتفاع التكلفة -الحلول الضعيفة -التأخيرات -الدقة المتناهية
الاقتصادية	زيادة الموارد -تغيير نظم الحوافز	-التطابق السريع -الاستمرارية	-مشكلات العدالة -مخاطر الاستثمار -استهلاك الوقت - التوافق مع النظم الأخرى -جماعات الضغط الداخلية والخارجية
-التعليمية	التدريب -الندوات -البرامج الجامعية	- معارف و مهارات جديدة - استمرارية التأثير	-الاستجابة للحاجة غير المطلوبة -البرامج معدة مسبقا -التأثير قصير الأجل

الإستراتيجية	المحتوى	الإيجابيات	السلبيات
الإجرائية	- التغييرات رسمية في سير العمل. -التصحیحات الإجرائية -تغيير القاعد والقوانين	-المرونة. -التركيز على الكفاءة. -السرعة والوضوح.	السطحية. -التركيز على أعراض المشكلات. -مخاطر عدم التنفيذ
-العسكرية	- خلق التهديدات للأعداء - الالتزام الإجباري. - اتخاذ القرارات الجماعية	السرعة والوضوح. -العدو المشترك. -تعزیز الهيكل	المقاومة. -العدائية. -الحساسية. -الاعتماد على النفوذ
-الهيكلية	-إعادة التنظيم. -توسيع نطاق الإشراف	-التركيز على الجانب العلمي. -الوضوح -التركيز على القوة	
التكنولوجية	-نظم جديدة. -آلات جديدة. -تكنولوجيا جديدة	-تحسين الكفاءة. -التحديث. -إثارة التحدي. -التأثيرات الايجابية الجانبية من جودة العمل والسلامة.	-تهديد مشاعر الاستقرار في العمل. -التحديث الدوري. -المقاومة أثناء فترة التعلم.

3.6.3 - إدارة و التسيير الناجح لعملية تغيير الثقافة التنظيمية

من وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أسلوب إنجاز المهام. بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون تعمد الإدارة وضع خطط أو برامج للتنفيذ، ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية. نتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة أو إدارتها لعدة اعتبارات أهمها^[15]:

- الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.
- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية، مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.
- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة أو يجعلها صعبة التحقيق، ومن ثم الإدارة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالإستمرارية و الإستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

3. 6. 3 - أهم مداخل إدارة و التسيير الناجح لعملية تغيير الثقافة التنظيمية

على الرغم من أهمية هذه الصعوبات إلا أن خبراء التنمية التنظيمية يرون أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها في إطار عملية التغيير الثقافي في المنظمة من خلال مرحلتين رئيسيتين هما:

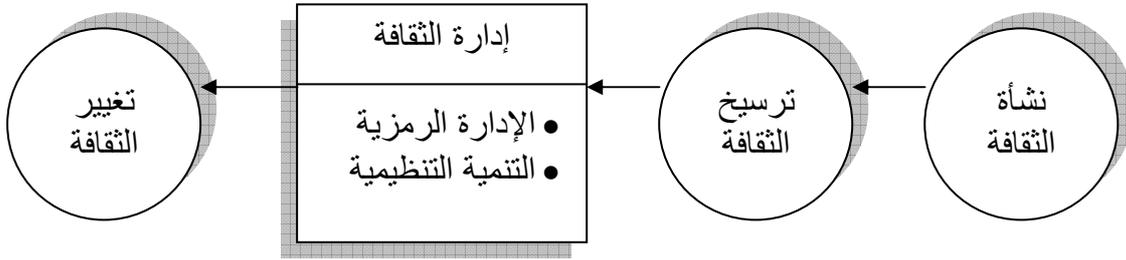
- 1-الإدارة الرمزية : وفقا لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الإحتفاليات والقصاص والبطولات وغيرها من عناصر الثقافة. ويمكن للإدارة تدعيم هذه القيم الناشئة من خلال:
 - تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها مستقبل المؤسسة.
 - تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام.
 - استخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

2- التنمية التنظيمية : يمكن أن يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة

الأفراد على التقدم من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأعراف والقيم الحالية.
- التعرف على الإتجاهات الجديدة للتنظيم.
- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
- تحديد الفجوة الثقافية.
- سد الفجوة الثقافية.

كما يعرض الشكل التالي نموذجاً لإدارة و تسيير عملية تغيير الثقافة التنظيمية



الشكل رقم 13: مخطط إدارة و تسيير عملية تغيير الثقافة التنظيمية

المصدر : [جمال الدين المرسي ، " الثقافة التنظيمية و التغيير " ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 37].

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يلجأ إليه الأفراد لتفسير كل الأحداث والأنشطة التي تحدث في التنظيم وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية و وسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين فإنهم يتصرفون وفقاً للثقافة التي يعتنقونها. وعليه فإن معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تساعد في التنبؤ بسلوكه ، في ظل ما نعيشه اليوم، عصر التحولات والمنافسة الشديدة ، ومن أجل أن تكون المؤسسات، منظمات منافسة وتتأقلم مع هذه التغيرات بنجاح عليها تبني سلسلة من الإجراءات العملية الخاصة بتغيير ثقافة تنظيمية معينة بما يتوافق مع إستراتيجية و أهداف المنظمة، في هذا الشأن يرى محمود سلمان العميان « تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ذلك أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة والعمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع إلى آخر [16]» في هذا الصدد، يعتبر " جون مارسيل كوبي Jean Marcel Kobi " تغيير الثقافة التنظيمية كأهم عامل محدد في تغيير سلوك و ذهنيات أعضاء المنظمة، إذ يقول : «نحن نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، فالصناعيين يبذلون جهودهم من أجل تتبع أكثر فأكثر رغبات الزبون لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دوماً عن التغيير والتجديد [17] » هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في ذهنيات و سلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة.

كما تعتبر عملية التغيير الثقافي التنظيمي عنصر مفتاحي في عملية التسيير و التغيير الإستراتيجي الثقافي ، إذ «تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مهم في إطار تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة العمال ومراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية [18]»

فالمؤسسة تعمل على الدوام على مراجعة استراتيجيتها لمواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط ، وهذا يتطلب إجراء مجموعة من العمليات الخاصة بتغيير ثقافة تنظيمية معينة بما يتوافق مع إستراتيجية و أهداف المنظمة ككل.

نشير في هذه النقطة إلى أن المنافسة الشديدة بين المنظمات في ميدان الأعمال ، تلزم المؤسسات بسعي للحصول على شخصيات مُدبرة و مُسيرة كوكيلة لعملية التغيير التنظيمي الثقافي ، تتميز بالحماسة والتحفيز تكون استثمارية تطبق اللامركزية بقوة، والى غياب التأثير والمراقبة الرسمية. وهذه عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة والخضوع والبناء الهرمي وغياب الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات وبالإضافة إلى ذلك فان «ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء من المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة... مما يسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان [19] » و هذا ما يجعل من عملية التغيير الثقافي التنظيمي أداة للتسيير الإداري الناجح .

3. 6. 3 . 2 – أهم مراحل عمليات تغيير الثقافة التنظيمية

«ليس جميع المنظمات لديهم قيم ثقافية واحدة، وكما أسلفنا فان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم [20] »

يرى "محمود سلمان العميان" أنه إذا أردنا التغيير في الثقافة التنظيمية علينا تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما ، كما يجب تحديد السلوك الغير مناسب أو الذي نريد التخلص منه وحسب " E . Delavallée " هناك ثلاثة مراحل لعملية التغيير في الثقافة التنظيمية نذكرها باختصار، فيما يلي :

1- مرحلة إذابة الجليد : هذه المرحلة نحدد الشخص الواعي بأهمية وضرورة وفائدة التغيير ويتقبل فكرة التغيير نفسها والذي سيقود عملية التغيير «الهدف يكون في هذه المرحلة التحضير للتغيير بواسطة إظهار إمكانية التغيير وظروفه [21] »

2- مرحلة الحركية : يتم الوصول إلى هذه المرحلة عن طريق المرور من المرحلة التنظيمية القديمة إلى مرحلة تنظيمية جديدة « تكون هذه المرحلة خلال تجريب طريقة جديدة لفعل الأشياء إلى اكتساب الجديد [22] »

3 -مرحلة البلورة: خلال هذه المرحلة تتم بلورة ودعم السلوك المطلوب و الذي تهدف إليه عملية التغيير التنظيمي الثقافي . وفي هذه الموضوع يتعرض " حسين حريم " إلى نقطة هامة وهي الظروف التي يجب توفرها ، والإجراءات التي يتم اتخاذها لإجراء هذه العملية ، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- **التغيير في قادة المنظمة البارزين (وكلاء عملية التغيير الثقافي):** شريطة أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية واضحة لما يجب عليهم القيام به.
- **مُراعاة مرحلة دورة حياة المنظمة :** أي مرور المنظمة بمرحلة انتقال هامة كالنمو السريع أو العكس الانحدار ، وهما مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة.
- **مُراعاة عمر المنظمة:** بحيث تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات حديثة النشأة أو صغيرة السن مقارنةً بمثيلاتها في نفس المجال.
- **مراعاة حجم المنظمة :** بحيث يكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات ذات الحجم الصغير مقارنةً بمثيلاتها في نفس المجال.
- **مراعاة مدى قوة الثقافة التنظيمية الحالية:** بحيث أنه كلما زادت قوة وشدة الثقافة القديمة زادت المقاومة للتغيير وبالتالي تزيد صعوبة نسبة نجاح عملية التغيير التنظيمي الثقافي.

بناءً على العوامل السابقة الذكر، يوكل للقائمين على عملية التغيير التنظيمي الثقافي التغيير الأخذ بعين الاعتبار الظروف و العوامل المحيطة بعملية التغيير التنظيمي الثقافي فإذا اعتبرت مواتية للتغيير في ثقافة المنظمة عليهم بوضع إستراتيجية شاملة ومنسقة للقيام بعملية التغيير بنجاح «فالبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعدها (..)» ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية و مقارنتها بالوضع المنشود ، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى التغيير ومن ثمة التطرق إلى تلك الإجراءات لمعالجة تلك الفجوة [23]»

فمن بين الإجراءات المقترحة لنجاح عملية التغيير التنظيمي الثقافي ، إذابة الجليد عن الثقافة التنظيمية الحالية ، عن طريق توعية العاملين بضرورة التغيير فلا بد أن يدرك جميع العاملين أن هناك أزمة تهدد وجود المنظمة ، ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق تعيين رئيس جديد للمنظمة ذلك أن تغيير الرئيس يعني أن هناك تغييرات جوهرية سترافق هذا تغيير الذي ستكون له رؤية جديدة تتضمن قيم ومعايير سلوكية جديدة. ن الإدارة الفعالة للتغيير الثقافي في المنظمات الناجح تساعد في تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تسهيل عمليات الرقابة.
- تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
- تحقيق الإلتزام التنظيمي.

في المقابل فإن الإدارة غير الفعالة للتغيير الثقافي في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى:

- مقاومة التغيير على جميع المستويات.
- ضعف الثقة والإلتزام التنظيمي.
- الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.

أهم العوامل التي يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية بنجاح حسب " جمال الدين المرسي" بالاعتماد على العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن الثقافة يمكن تغييرها عند تحقق واحد أو أكثر من الظروف الموائية [24]:

- وجود أزمات مؤثرة
- تغيير القيادات
- حداثة التنظيم
- صغر حجم التنظيم
- ضعف الثقافة الحالية

يمكن تلخيص ثمانية متطلبات للتغيير التنظيمي الثقافي الناجح و الفعال في العوامل التالية:

1. ترسيخ الدور الرمزي للإدارة مع إرساء القدوة.
2. خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك.
3. تخير وتشجع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.
4. إعادة تنظيم عملية التأقلم الإجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة.
5. تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.

6. قم بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل وحاول تفعيلها.
7. قلل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الإستخدام المكثف للتعاقد الوظيفي.
8. حاول الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال القارئ وخلق مناخ للثقة المتبادلة.

3 . 7 - مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي :

إن ما يتفق عليه القائمين بالتغيير هي مقاومة التغيير من قبل المؤسسات و من قبل أعضاء التنظيم ويقول "جيمس أوتول" في ما يخص مقاومة الأفراد لعملية التغيير الثقافي التنظيمي: «كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة [25] » هذه المقاومة التي تكون أحيانا غير منطقية ،فقد تؤدي إلى فشل عملية التغيير، على اعتبار أن عملية التغيير ليست بالعملية السهلة أو بالعملية التقنية البحتة ، لأن الجانب التقني سهل التغيير بل تتعلق أكثر بالعنصر البشري أو بعبارة أخرى تتعلق بتغيير ثقافة المنظمة. و فيما يلي أهم الأسباب المتفق عليها من قبل الباحثين في مجال التغيير لمحاولة حصر و تلخيص ما يدفع بأعضاء المنظمة إلى مقاومة عملية التغيير الثقافي التنظيمي :

1.- **توقع النتائج السلبية لعملية التغيير:** و تتلخص في توقع أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير، وهذا يرجع إلى عدم وضوح أهداف التغيير لدى الأفراد، وفي هذا الصدد يقول "مانفريد اف.أد. ديفرز" في كتابه بعنوان " الحياة والموت على الخط السريع للمدير التنفيذي": « التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو مراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد» [26] «

2.- **الخوف من زيادة حجم العمل :** يعتبر الخوف من زيادة حجم العمل من أحد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، حيث أن فكرة التغيير توحى للأفراد بزيادة حجم العمل وبالتالي زيادة الجهد المبذول والحصول على عائد مادي أقل.

3.- **الخوف من تغيير الأوضاع الشخصية للمؤسسة :** إن التغيير يؤدي إلى تغيير الأوضاع الشخصية التي اعتاد عليها الأفراد وقد حددت ثلاثة أبعاد شائعة لتلك الأوضاع وهي :

أ- **البعد الرسمي** : ويشمل هذا البعد مجموع الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية والأداء حسبما تحدد المؤسسة في موائيقها، ومن الجوانب الرسمية التي يفكر بها العاملون ويتساءلون حولها هي:

- ما الذي يفترض بهم أن يقدموه للمؤسسة؟
- ما هو المقابل الذي يلزمهم بتنفيذ العمل؟
- كيف ومتى سيتم تقسيم العمل؟ وهل سيتم الربط بين الأجر والأداء في العمل؟

ب- **البعد النفسي** : في هذا البعد يتساءل الأفراد حول العلاقات الضمنية للوظيفة مثل مقدار الجهد المبذول، نوعية الحوافز المتوقعة والمنافع الشخصية الأخرى نتيجة الجهد المبذول.

ت- **البعد الإجتماعي** : ويشمل هذا البعد قيم وعادات العمال داخل المؤسسة مثل عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات والعطل وتماسك جماعات العمل وعلاقات الصداقة ومختلف العلاقات الراسخة لدى العمال والتي تعودوا عليها. إن تأثير التغيير على هاته الأبعاد الثلاثة يؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

4- **ضعف عملية الاتصال** : يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التغيير ، حيث أن ضعف الاتصال بين قيادة التغيير والأفراد العاملين يؤدي إلى سوء الفهم والغموض حول عملية التغيير، أي حول الأسباب و أهداف التغيير مما يؤدي إلى التأويل والشائعات، حيث يقول "جون كوتر" في هذا الصدد ما يلي : « إن أغلب المؤسسات تعاني من قلة توصيل المعلومات عن التغيير الى العاملين بنسبة % 100 وبعضها بنسبة % 1000 والبعض الآخر بنسبة % 10000 (..) حيث أن قادة التغيير لا يقومون إلا بإلقاء بعض الكلمات حول التغيير و إرسال بعض المذكرات ، و لا يزيدون فوق ذلك وهذا يترك العاملين في غموض وحيرة من أمرهم حول كيفية التغيير وأسبابه والهدف منه، وهذا يولد مقاومة شديدة لعملية التغيير [27]». «.

5- **عدم إشراك كل أعضاء التنظيم في خطة التغيير** : إن شعور الأفراد بأن التغيير مفروض عليهم يجعلهم يقاومونه وهذا بسبب عدم إشراك أو استبعاد كل أعضاء التنظيم في إعداد خطة التغيير، وغالبا تعد هذه الخطط من طرف المستشارين أو باحثين في هذا المجال من خارج المؤسسة حيث يجهلون الظروف الحقيقية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة.

3 . 7 . 1 – جوانب مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي

من الأمور التي لا يوجد اختلاف عليها بين الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن المؤسسات و الأفراد يقاومون التغيير. وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة صحية ذات جوانب إيجابية وذلك للاعتبارات التالية [28]:

أ- تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الإستقرار والتنبؤ بالسلوك. فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً.

ب- يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدراً لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جيدة، فمقاومة خطة لإعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشاً صحياً حول جدوى تلك الأفكار ومن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة والقبول.

بالمقابل هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير التنظيمي الثقافي في المؤسسات نلخصها في العوامل التالية :

أ- لمقاومة التغيير جوانبها السلبية والتي قد تتلخص في إعاقه التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.

ب- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحاً كما قد يكون ضمنياً، وقد يكون مباشراً كما قد يكون غير مباشر. وبصفة عامة، من السهل على الإدارة التعامل مع مقاومة التغيير عندما يكون ذلك صريحاً ومباشراً. فمقاومة التغيير التي تأخذ شكل الشكاوى أو الإبطاء في العمل أو التهديد بالإضراب، يمكن التعامل معها بطريقة أفضل من تلك التي تأخذ شكل ضعف الولاء وانخفاض الدافعية للعمل وارتفاع معدلات الغياب وكثرة أخطاء العمل [29].

3 . 7 . 2 – مقاومة المؤسسات للتغيير الثقافي التنظيمي :

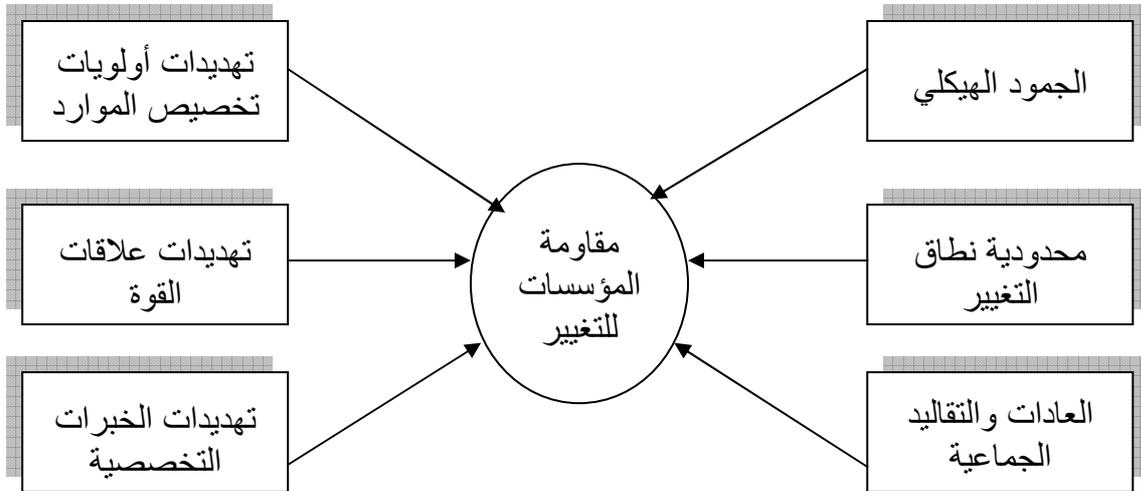
لا تقتصر ظاهرة مقاومة التغيير على الأفراد فقط، بل قد تمتد لتشمل المؤسسات كذلك. على سبيل المثال، ترغب المؤسسات الحكومية في الاستمرار في الاعتماد على أساليبها في تقديم الخدمات العامة بغض النظر عن تغيير الحاجة لتلك الخدمات من عدمه؛ على سبيل المثال، فإن المؤسسات الدينية

والمؤسسات التعليمية تميل إلى مقاومة التغيير، ويحتاج تغيير أنماط الثقافة وأنظمة العمل المطبقة بتلك المؤسسات إلى قدر كبير من الصبر والمثابرة.

بصفة عامة، قد تقاوم المؤسسات التغيير لست (6) اعتبارات رئيسية هي:

- 5- الجمود الهيكلي
- 6- النطاق المحدود للتغيير
- 7- العادات والتقاليد الجماعية
- 8- تهديدات الخبرات التخصصية
- 9- تهديدات علاقات القوة
- 10- تهديدات أولويات تخصيص الموارد

نجدد الاعتبارات التي تجعل المؤسسات تقاوم عملية التغيير التنظيمي من خلال الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 14 : أهم عوامل مقاومة المؤسسات لعملية التغيير التنظيمي الثقافي

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 59]

1- الجمود الهيكلي : عادة ما تتمكن المنظمات من بناء أنظمة مستقرة للعمل في مجالات النشاط المختلفة مثل التعيين والترقيات والحوافز غيرها من العمليات الخاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة و التي تشملها عملية التغيير التنظيمي . وعندما يواجه التنظيم بتحديات التغيير فإن هذه الأنظمة تقاوم ذلك التغيير للحفاظ على الإستقرار الحالي.

2- محدودية نطاق التغيير : تتكون المؤسسة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة والتي يصعب تغيير إحداها دون التأثير على الأنظمة الأخرى. على سبيل المثال، إذا قامت الإدارة بتغيير تكنولوجيا العمليات دون أن يصاحب ذلك تغيير الهيكل التنظيمي، فإنه من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير التكنولوجي.

3- العادات والتقاليد الجماعية : على الرغم من أن الفرد قد يرغب في تغيير سلوكه، إلا أن الأعراف والقيم الجماعية قد تحول دون ذلك. على سبيل المثال، قد يرغب أحد الأفراد والذي يمثل عضواً في النقابة في قبول التغييرات التي تقترحها الإدارة بشأن وظيفته، إلا أن أعراف وتعليمات النقابة تفرض عليه مقاومتها، ومن ثم فإنه من غير المحتمل أن تجد التغييرات طريقها للواقع.

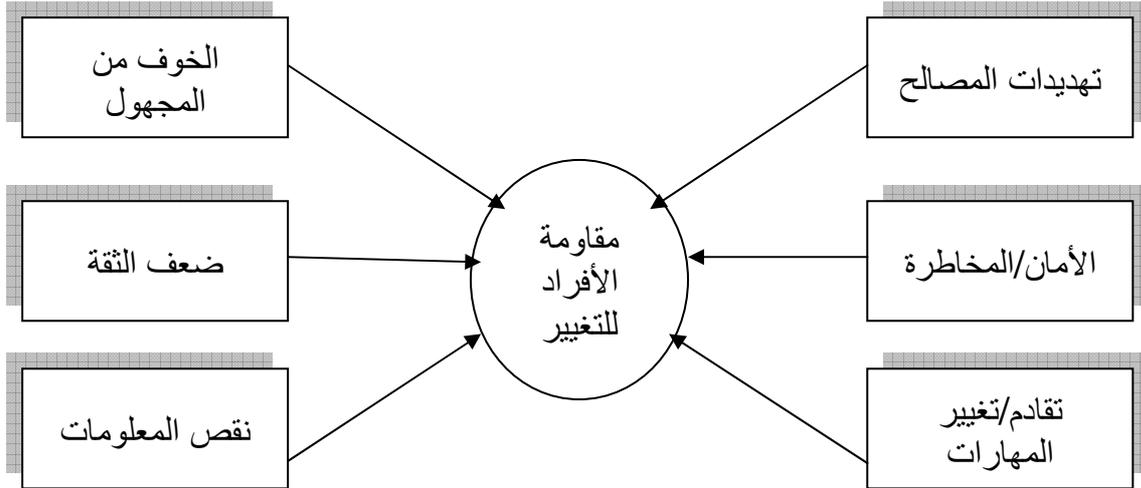
4- تهديدات الخبرة المتخصصة : قد تمثل تغييرات أنظمة وتكنولوجيا العمل تهديداً للخبرات المتخصصة في مجال محدد، وهذا ما حدث بالضبط عند محاولة العديد من المنظمات تطبيق لا مركزية تشغيل الحاسب في بداية الثمانينات، والذي تمت مقاومته بواسطة الخبراء في أنظمة المعلومات لأنه يمثل تهديداً لخبراتهم و مكاناتهم الوظيفية في وحدات أنظمة المعلومات المتخصصة.

5- تهديد علاقات القوة : إن أي إعادة لتوزيع سلطات اتخاذ القرارات يمكن أن يمثل تهديداً لعلاقات القوة المستقرة داخل التنظيم. على سبيل المثال، يمثل تقديم مفاهيم القارئ في اتخاذ القرارات و فرق العمل المستقلة نماذج للتغييرات التنظيمية التي تمثل تهديداً لقوة المشرفين وأعضاء الإدارة الوسطى في المنظمات.

6- تهديدات أولويات تخصيص الموارد : قد تنظر المجموعات التنظيمية التي تستحوذ على قدر ملموس من الموارد إلى عمليات التغيير على أنها تمثل تهديداً لوزنها أو أدوارها التنظيمية. على سبيل المثال، يميل بعض المجموعات التنظيمية مثل وحدات الشؤون المالية أو العمليات إلى مقاومة أي تغيير قد يترتب عليه تقليص في الموازنة أو أعداد العاملين المنتمين لها، إدراكاً منها بأن مثل هذا التغيير في تخصيص الموارد يؤثر سلباً على مكانتها التقليدية.

3 . 7 . 3 - مقاومة الأفراد للتغيير الثقافي التنظيمي

يقاوم الأفراد التغيير بحكم طبيعتهم البشرية والتي تتمثل في اختلاف احتياجاتهم و إدراكهم وأنماطهم شخصيتهم. وبصفة عامة يعزى مقاومة الأفراد للتغيير إلى الاعتبارات الموضحة في الشكل التوضيحي الموالي:



الشكل رقم 15 : أهم عوامل مقاومة الأفراد لعملية التغيير التنظيمي الثقافي

المصدر : [جمال الدين المرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ، ص 58]

قد تختلف درجة أو مستوى مقاومة التغيير^[30] باختلاف الجوانب التالية :

- نوع التغيير (هياكل-أنظمة-سياسات-تكنولوجيا... الخ).
- نطاق التغيير (شامل - محدود).
- طريق التطبيق.
- توقيت إدخال التغيير.

إن ردود أفعال أعضاء التنظيم اتجاه عملية التغيير الثقافي التنظيمي تختلف من عضو لآخر حسب ترتيبهم في سلم توزيع المسؤوليات و المهام بالمؤسسة ، و من شخص لآخر وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم و أهدافهم وقيمهم و وجهات نظرهم ، و من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق إلى الجانب السوسولوجي والسوسيوثقافي هو "ميشال كروزيي M.CROZIER" في كتابه "الفاعل والنسق" حيث يرى بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين اجتماعيين كل فاعل له منطقتهم وقيمهم و أهدافهم الخاصة به واثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامدا أمام هذه الوضعيات ، بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها "منطقة الشك" وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونه من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة بواسطة قدراته في تفسير القواعد.

على اعتبار أن الفاعل سلوكه غير ثابت فهو يضع إستراتيجية بهدف الوصول إلى أهدافه هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فإن الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالآخر. وعند القيام بتحويل أو تغيير في النظام فإن ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة، حيث أن معظم الفاعلين لم يصلوا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين "الفاعل" و"النسق - البناء التنظيمي الرسمي-"، والفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم ادوار يلعبونها وأهداف يرمون إلى الوصول إليها. إذن كل الفاعلين يكونون في تفاعل ويبحثون عن الورقة الضاغطة (الرهان) في وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين. إن كل من التنظيم ونظام التسيير والقواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين وتشكل القسم الأكبر من إستراتيجياتهم. فحسب "كروزي" فإن ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع إلى رفض اعتبار أن التغيير التنظيمي مشكل إجتماعي ثقافي - سوسيوثقافي - ويقول في هذا الصدد ما يلي: « إن الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون، ولكن يتغيرون في مجموعهم (داخل جماعتهم) ويتغيرون كذلك كجماعة [31] » فالتغيير لا يكون فردي وإنما يكون داخل العلاقة المكونة من الفاعلين مع بعضهم البعض ومع الفاعلين والتنظيم الاجتماعي.

يربط " ميشال كروزي " التغيير التنظيمي الثقافي بنظام و النسق التنظيمي ككل في مجموعة من العمليات التي تظم مجموعة من الإجراءات التفاعلية (الفعل و رد الفعل) بين أعضاء التنظيم ويقول في نفس الصدد في تعريفه للتغيير التنظيمي : « التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الانساني و ليس لوضع نمط تنظيم اجتماعي أفضل لأنه أكثر عقلانية، وليس كذلك نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد (..) التغيير أولا هو تحول في نظام الأفعال [32] » ، لذا هناك ثلاثة عناصر يجب أن يمسه التغيير وهي : طبيعة الرهان، نمط الضبط وشكل الرقابة الاجتماعية، ذلك لأن التغيير ذو طبيعة نسقية ومقاومة.

حسب " ميشال كروزي " التغيير التنظيمي الذي يطال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، يتميز بتباين ردود أفعال أعضاء التنظيم تجاه عمليات التغيير، والتي تختلف باختلاف هدف التغيير؛ فإذا كان التغيير لا يمس منطقة الحرية التي يتحرك من خلالها الفاعلين، سيكون رد فعلهم غير مقاوم للتغيير والعكس صحيح، إذا كان التغيير لا يمس منطقة الحرية، فإن هذا التغيير سيواجه بالمقاومة من طرف الفاعلين- أعضاء التنظيم - وأصل هذه المقاومة يعود إلى حاجة الفرد إلى امتلاك جزء من السلطة و النفوذ داخل التنظيم لأجل المفاوضات على رهانات السلطة، في نفس الصدد يؤكد " ميشال كروزي " : « لا يوجد تنظيم بدون سلطة ولا يوجد فاعل بدون سلطة والتغيير يمس قلب التنظيم والفاعلين فيه إذن يمس قلب الحياة الاجتماعية [33] »

بالإضافة إلى ما سبق يؤكد الباحثون في مجال التغيير التنظيمي على أن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر بمراحل وتختلف هذه المراحل من باحث إلى آخر وذلك حسب البدائل التي تستعمل في تقسيم تلك المراحل ويرى كل من " داناجانس روبنسن " و " جيمس روبنسن " أن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر بسبعة مراحل معتمدين في ذلك محورين أساسيين ، يشير المحور الأول إلى تطور الحاجة إلى الاحترام أما المحور الثاني فيعتمد على الوقت المستغرق لعملية التغيير نلخص هذه المراحل في ما يلي [34] :

1-مرحلة التحذير: تتميز هذه المرحلة بالصدمة والشلل ، حيث يشعر الأفراد و كأنهم مصابون بالشلل فيشعرون بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.

2-مرحلة الإنكار : تتميز هذه المرحلة بقلة الاهتمام وعدم المبالاة بعملية التغيير ومعرفة التفاصيل وقد يصل الأمر إلى إنكار عملية التغيير.

3-مرحلة الضعف : في هذه المرحلة يصبح التغيير واقعا مفروضا ولا مفر منه ، وبمجرد إدراك الأفراد لهذه الحقيقة الواضحة يشعرون بمشاعر الغموض وعدم التأكد والشك والغضب ، وعدم قدرتهم في السيطرة على انفعالاتهم.

4-مرحلة القبول : هنا تزول الصدمة ومشاعر الشك والغموض لدى الأفراد ، ويصبحون أكثر وعيا بعملية التغيير وتزداد درجة قبولهم له ، ويبدأون في التحرر تدريجيا من التمسكهم بالماضي ويدركون عندها ان التغيير حقيقة واقعة لا بد من التعامل معها.

5-مرحلة الاختبار: في هذه المرحلة يسترجع الأفراد حيويتهم ونشاطهم وينتابهم نوع من الفضول فيحاولون أن يجربون التغيير و الوضع الجديد الذي ينتقلون إليه ، و تظهر هنا بعض السلبيات مثل سوء الفهم و مشاعر الإحباط من الآخرين ولكن بالموازات مع ذلك قد تظهر بعض الأفكار الابداعية.

6-مرحلة البحث عن معاني التغيير : في هذه المرحلة تظهر حاجة الأفراد إلى إيجاد معنى جديد وقيم جديدة تدفعهم إلى الاستمرار في عملية التغيير.

7-مرحلة المقاومة : في هذه المرحلة لا يتقبل الأفراد التغيير و لا يستوعبون معناه الحقيقي وتصبح المقاومة جزء من حياتهم العملية اليومية ، وبالتالي يحاولون المحافظة و فرض القيم الثقافية التي تعارفوا عليها مع مقاومة و رفض القيم الثقافية الجديدة المصاحبة لعملية التغيير التنظيمي ، و قد تستغرق هذه المرحلة وقتا طويلا ، قبل الوصول إلى مرحلة الاندماج.

8 - مرحلة الاندماج : في هذه المرحلة يتقبل الأفراد التغيير و يستوعبون معناه الحقيقي ويصبح جزء من حياتهم اليومية ، وبالتالي يكتسبون قيم جديدة وثقافة تنظيم جديدة لهذه الثقافة التي تمكنهم من التأقلم مع التغيير الخارجي وقد يستغرق الوصول إلى هذه المرحلة وقتا طويلا وقد لا يصل بعض الأفراد إلى هذه المرحلة.

كما نشير في هذا الصدد إلى نقطة هامة في ما يخص ردود أفعال أعضاء التنظيم اتجاه عمليات التغيير التنظيمي تختلف من عضو لآخر ، على اعتبار إنه بمجرد البدء في عملية التغيير لا يكون الأفراد في نفس المرحلة من مراحل تقبل عملية التغيير، و عليه فالجميع سيكونون في نفس المرحلة في وقت واحد. فالأفراد يتحركون بين هذه المراحل من وقت لآخر ، وهذا يتطلب من قائد التغيير التحلي بالصبر و إتاحة الوقت الكافي للاستيعاب الكل ، كما يجب عليه استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الوضعيات والمواقف المختلفة تهدف نجاح عملية التغيير التنظيمي و التقليل قدر الإمكان من مضاعفات مقاومة التغيير التنظيمي الثقافي لدى أعضاء التنظيم.

3. 8 - إدارة و تسيير مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي

لضمان تحقيق النجاح للتغيرات المزمع إدخالها، فإن الإدارة يجب أن يتوافر لديها القدرة على التغلب أو الحد من مقاومة العاملين أو الوحدات التنظيمية لها [35]، إذ تشير نتائج الدراسات المتخصصة إلى وجود ستة (6) أساليب يمكن استخدامها للتصدي لمقاومة التغيير وهي:

أولاً- التعليم و الاتصال : تقل مقاومة الأفراد للتغيير عندما يتفهمون دوافعه ومبرراته الحقيقية. ومن ثم فإن الاستخدام الفعال للاتصالات يساعد في تعريف العاملين بمنطق التغيير خاصة إذا كانت المقاومة ترجع إلى نقص المعلومات أو سوء الفهم. ويمكن تحقيق الفهم وتوليد الإقناع بالتغيير عن طريق استخدام الوسائل التالية:

- المناقشات والحوارات الشخصية
- المذكرات
- التقارير
- العروض الجماعية .

فقد مكن «تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير» [36] يتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير و أفراد التنظيم، وذلك لشرح هدف و أسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها، وينصح بان تضم هذه اللقاءات جميع العاملين في المؤسسة، ومن بين اكبر الاجتماعات التي قامت في هذا المجال هو الاجتماع الذي عقده مجمع صناعة السيارات "فورد" سنة 1994 حيث اشترك في الاجتماع 2200 عامل وموظف.

إن الاتصالات الفعالة تساعد العاملين في الإجابة على التساؤلات التالية والتي تولد لديهم الإحساس بالقلق وعدم الأمان و التي تصنف كأهم دافع لمقاومة التغيير التنظيمي الثقافي:

- هل سوف أفقد وظيفتي ؟
- هل من الممكن أن تتقدم من مهارتي ؟
- هل يمكنني تحقيق مهامي الوظيفية بكفاءة في ظل النظام الجديد ؟
- هل سوف يتأثر راتبي ونوعية الحوافز التي أحصل عليه الآن ؟
- هل سوف يتأثر وضعي أو مكانتي أو صلاحياتي الوظيفية ؟
- هل سوف تزداد مسؤولياتي وأعبائي الوظيفية ؟
- هل سوف تمتد ساعات العمل ؟
- هل سوف تتغير علاقات العمل أو المجموعات التي أنتمي إليها حاليا ؟

ثانيا- المشاركة الجماعية : «وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم و مشوراتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل»^[37] فعندها يشعر الأفراد بأنهم جزء من هذا التغيير وليس مفروض عليهم من طرف أطراف آخرين ؛ فمن الصعب على العاملين أو الوحدات التنظيمية أن يقاوموا التغيير إذا تمكنوا من المشاركة في صناعته وعليه، فإنه ينصح قبل الشروع في اتخاذ إجراءات التغيير أن يتم دعوة الأفراد والجماعات التنظيمية للمشاركة في تبادل وجهات النظر حول جدوى ونطاق وأساليب التغيير المحتملة. وبافتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرات اللازمة لإضافة قيمة حقيقية للحوار، فإن ذلك سوف يتولد عنه:

- الحد من المقاومة
- الحصول على الدعم والتأييد
- زيادة جودة قرارات التغيير

ثالثا- التسهيل والدعم الإداري : يمكن للإدارة تسهيل عملية قبول التغيير من خلال تقديم أشكال الدعم والتسهيلات المختلفة والتي قد تشمل:

- التوجيه والإرشاد
- التدريب والتطوير
- أنظمة الحوافز وتنمية الدافعية
- إرساء القدوة ونماذج التصرف المرغوبة
- الإنصات ومعالجة الشكاوى

إن أساليب الدعم والتسهيل تستمد فاعليتها بوجه خاص في حالات الخوف والقلق من وجود آثار سلبية للتغيير من منظور العاملين.

رابعاً- التفاوض والإتفاق : يمكن الحد من مقاومة التغيير من خلال التفاوض، والذي قد يتمثل في عرض شيء ذو قيمة على الأفراد أو الجماعات التي تظهر مقاومة للتغيير. بمعنى التفاوض حول التخلي عن المقاومة وعرقلة التغيير والحصول على مقابل ذي قيمة شخصية، خاصة إذا كان عدد الأفراد الذين يقاومون التغيير قليلين، أي ربط الحوافز والمكافآت بعدم رفض ومقاومة التغيير. على سبيل المثال، إذا تمثلت معارضة التغيير في عدد محدود من الأشخاص الأقوياء، فإنه يمكن الحد من مقاومتهم عن طريق عرض حزمة من المنافع التي قد تشبع احتياجاتهم الشخصية. قد تشمل هذه المنافع ما يلي:

- المزيد من الحوافز المالية.
- المزيد من الصلاحيات أو السلطات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

خامساً- المناورة والاستمالة : الاستمالة تقصد بها منح بعض الأفراد البارزين في مقاومة التغيير أدواراً رئيسية في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير و تتضمن المناورة استخدام أساليب ملتوية أو غير مباشرة لإقناع الآخرين بأن التغيير يصب في مصلحتهم. ومن أمثلة المناورة ما يلي:

- تحويل الحقائق لجعلها أكثر جاذبية من منظور العاملين.
- كتمان المعلومات غير المرغوبة.
- نشر الإشاعات التي تعكس منافع وأهمية التغيير.

يواجه هذا الأسلوب في مواجهة والتغلب على مقاومة التغيير ببعض المشكلات والقضايا الأخلاقية التي تجعل بعض المؤسسات تحجم عن استخدامه.

سادساً- الإيجار الصريح والضمني : آخر أسلوب يمكن استخدامه لتقليل من مقاومة التغيير هو الإيجار، أي إجبار الأفراد على التغيير، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب كالتهديد بغلق أحد فروع المؤسسة، التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية والمكافآت أو التقييم السيئ للإدارة. ومن أمثلة أسلوب التهديد أو القوة لإجبار العاملين على قبول التغيير ما يلي [38] :

- التهديد بتخفيض الراتب.
- التهديد بتخفيض الحوافز أو المكافآت أو تجميدها.

- النقل إلى وظائف أخرى أقل جاذبية.
- إعاقة فرص الترقية.
- التنزيل لوظائف في مستويات أدنى.
- تقييمات الأداء السلبية.
- فقدان بعض أو كل المزايا الوظيفية.

و مما لا شك فيه أن لكل أسلوب من الأساليب الستة السابقة مزاياه و عيوبه والتي يجب دراستها والتعرف على تأثيراتها قبل المبادرة باستخدامه. وبصفة عامة، يمكن للإدارة استخدام تلك الأساليب في مواقف مختلفة وبتشكيلة مختلفة بحيث يتولد عنها الهدف النهائي في الحد من مقاومة التغيير أو التغلب عليه تماما.

سابعا : بعض الإرشادات الإدارية التي تساعد في الحد من مقاومة التغيير : بالإضافة إلى الأساليب السابقة يمكن للإدارة استخدام القواعد الإرشادية التالية للحد من مقاومة العاملين للتغيير [39]:

- تجنب المفاجآت في إحداث التغيير.
- الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه... وتفهمه بدلا من مصارعة.
- تدعيم الإتجاه الإيجابي للإدارة نحو التغيير.
- تحديد فترة انتقالية قبل تنفيذ التغيير.
- وضع بدائل للتغيير كلما كان ذلك ممكنا.
- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والإجابة عن استفساراتهم.
- التدرج في تطبيق التغيير.
- اختيار الوقت الملائم للتغيير.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير.
- إمداد الأفراد بالتوجيه والتدريب المناسبين.
- تدريب المشرفين والرؤساء في كيفية ممارسة مهامهم كوسطاء ومسهلين لعملية التغيير.
- التعامل الفوري مع المشكلات والقضايا التي تبرز في المراحل الأولى لتطبيق التغيير.
- القياس المستمر لاتجاهات ومستويات رضا الأفراد عن التغيير.

بالرغم من أنه في الغالب ينظر إلى مقاومة التغيير نظرة سلبية، وذلك بسبب تأثيرها على أهداف التغيير والنتائج المرتقبة من عملية التغيير إلا أن هناك من الكتاب والباحثين من يرون بأن لمقاومة التغيير بعض الايجابيات منها:

- تؤدي بالقائمين على التغيير من مراجعة وتفحص خطة التغيير.
- يمكن للمقاومة أن تساهم في اكتشاف مواطن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يسببها التغيير وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- تزود المقاومة الإدارة بصورة واضحة حول وحدة الرأي وتماسك الجماعات حول قضية معينة.
- كما أنها تفتح مجال واسع للمناقشة حول موضوع التغيير .

وفي الأخير يلخص "حسين حريم" في مؤلفه " إدارة المنظمات-منظور كلي- "إدارة وتسيير عملية مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي في ما يلي : « إن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد – أعضاء المنظمة-، وعلى الإدارة و المكلفين بعملية التغيير أن تعوا ويدركوا ذلك بتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده، وأن يحرصوا على اختيار المنهج (..) الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير التنظيمي وظروف المواقف الأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير ثقافيا [40] »

ملخص الفصل الثالث :

إن ثقافة التغيير التنظيمي ترتبط بأحد أهم مجالات التغيير التنظيمي و التي تمثل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ،و العنصر الجوهرى لها يتمثل في المورد البشري للمؤسسة ، و انطلاقا من هذا المبدأ فتثقافة التغيير التنظيمي تعمل على استيعاب أعضاء المنظمة –عمالا و مسيرين- لعملية التغيير التنظيمي الثقافي وتقبلهم لها و وعيهم بمدى ضرورتها و أهميتها و يظهر ذلك من خلال مواقفهم و إتجاهاتهم و سلوكهم نحو مراحل والإجراءات المختلفة التي يحتويها التغيير والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، فالهدف من التغيير الثقافي التنظيمي هو الوصول إلى أقصى مستوى من الكفاءة والفاعلية ،من أعضاء المنظمة ضمن بيئتها الداخلية و من ما تمثله و تنتجه المؤسسة في تلبيتها لحاجات المجتمع كعضو فعال في بيئتها الخارجية .

المراجع

- 1 . جمال الدين المرسي، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 ، ص 47
- 2 . جمال الدين المرسي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 50.
- 3 . Peter Drucker, "La pratique de la direction des entreprises", ed Organisation, Paris , 1957, p38 .
- 4 . Rabah Kechad , "Organisation Moderne et Société" , thèse de doctorat d'état en Sciences Sociale et humaine .Université d'Alger .2002, p 391.
- 5 . دانا جاينس روبنسن و جيمس روبنسن ، "التغيير- أدوات تحويل الأفكار الى نتائج" -، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2000 ، ص 65 .
- 6 . نفس المرجع ، ص 68.
- 7 . مصطفى محمود أبوبكر ، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 375
- 8 . طارق السويدان ، "منهجية التغيير في المنظمات"، دار الحزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 2001، ص 35 .
- 9 . نفس المرجع ، ص 37-38 .
- 10 . دوجلاس سميث، "إدارة التغيير كيف؟ المبادئ و الاستراتيجيات"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 44 .
- 11 . جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ذكره ، ص 69
- 12 . طارق السويدان، المرجع السابق ذكره ، ص 42-43
- 13 . نفس المرجع ، ص 44
- 14 . دانا جاينس روبنسن و جيمس روبنسن ، المرجع السابق ذكره ، ص 98 .
- 15 . جمال الدين المرسي، المرجع السابق ذكره، ص 35-36.
- 16 . محمود سليمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 313 .
- 17 . JEAN MARCEL KOBİ , " Culture d'entreprise : Modes d' action-diagnostique et interventions " , Edition Nathan, Paris,1991; p 34.
- 18 . Ibid, p 34.
- 19 . Ibid, p 62.
- 20 . محمود سلمان العميان ، نفس المرجع السابق الذكر، ص 317
- 21 . (E) Dellavallée ، " La Culture d'entreprise pour manager autrement" , Edition d'organisation , Paris .2002,p 98 .
- 22 .Ibid, p 99
- 23 . حريم حسن ، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات-، دار زهران، عمان، 1997، ص 271 .
- 24 . جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ذكره ، ص 38 .
- 25 . طارق السويدان ، المرجع السابق ذكره ، ص 50
- 26 . نفس المرجع ، ص 51 .
- 27 . نفس المرجع ، ص 55-60
- 28 . جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ذكره ، ص 57

- 29 - نفس المرجع ، ص 59 .
- 30 - نفس المرجع ، ص 58.
- 31 - Chevalier. P. & Laroche . H, " Culture d'entreprise - étude sur Condition de réussite du changement –" , Edition Librairie Vuirie, Paris .1991, p 46.
- 32 .Ibid, p 47.
- 33 . Ibid, p 51.
- 34 . دانا جاينس روبنسن و جيمس روبنسن، المرجع السابق ذكره ، ص 54 .
- 35 . جمال الدين المرسي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 61-65
- 36 . ماجدة العطية، " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان، 2003، ص 355 .
- 37 . حسين حريم، " إدارة المنظمات-منظور كلي-"، الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2003، ص 296
- 38 . جمال الدين المرسي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 66
- 39 . ، نفس المرجع ، ص 65 .
- 40 . حسين حريم، " إدارة المنظمات-منظور كلي"، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 297 .

الفصل الرابع

المقاربات النظرية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

تمهيد : إن رؤية علماء الاجتماع للتنظيم ينقصها الكثير من معرفة الأبعاد الاقتصادية إذ يشير الباحثين في المجال إلى أن أهمية النظريات الاقتصادية بالنسبة للنظرية الاجتماعية في تكمن الدراسة الدقيقة للتنظيم و العوامل التي لها دورها في استمرار التنظيم و فعالياته، كما تعتبر قضية الخلل الوظيفي في التنظيمات من القضايا الهامة التي تشد انتباه الباحثين في علم الاجتماع و الاقتصاد والإدارة على حد سواء ، إذ ينصب جهود هؤلاء الباحثين على دراسة أشكال الخلل الوظيفي وخاصة الاستخدام غير الكفء للتكنولوجيا و تأثير ذلك على أداء المستخدمين و الكفاية التنظيمية، فبقدر ما يستفيد علماء الاجتماع من إسهامات علماء النظريات الاقتصادية في دراسة التنظيم، يزداد تفهم مؤشرات الخلل الوظيفي و أبعاد البنية الرشيدة للتنظيم و ما يحويها من نظام غير الرسمي موازٍ.

4.1- المقاربة الإدارية و الاقتصادية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

إن المزج بين نتائج الدراسات الميدانية و التطور الذي طرأ على الرؤية النظرية في دراسة التنظيم و الخلل الوظيفي قد أحدث نقلة مؤثرة في الفكر الإداري، إذ أن اهتمام ' نظرية تايلور' يعد مقتصرًا على البعد الاقتصادي مع إغفال العامل الإنساني في موقع العمل، اهتمت النظريات الكلاسيكية المتطورة للإدارة بالبعد الاقتصادي الإنساني مع الاستفادة من إسهامات "ماكس فيبر Max Weber" و نظرية 'تايلور' في زيادة الإهتمام بالبنية الإدارية للتنظيم مع إعطاء قدر من الإهتمام بالمؤثرات البيئية على التنظيم، التي أغفلتها النظريات الكلاسيكية . إلا أن قدر هذا الإهتمام كان محدودًا جدًا كما جاءت المعالجة للعلاقة بين التنظيم و البيئة من الجانب الوصفي دون التعمق و التحليل المتأني لتلك العلاقة.

و تتمثل النظريات النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم بإسهامات " إيبيروزي Abruzzi"(1952) و"مينار و آخرون Maynar et autres" (1948) " شو Show " (1952)[1]. إن هذه المقاربات في دراسة التنظيم و الخلل الوظيفي حاولت دراسة البنية التنظيمية و عمليات التنظيم كمتغيرين مستقلين يمكن تفسيرهما من خلال مقاربات إدارية تركزت على المديرين و خبراتهم و سلوكهم و قراراتهم، أما من الناحية المنهجية الإمبريقية فإن منهج دراسة الحالة كان الأكثر استعمالًا و التركيز على التنظيم مع إهمال علاقته بالبيئة و اتخاذ الوضع التنظيمي كوحدة تحليلية. إن النظريات الكلاسيكية و ما اتصفت به من قصور من حيث محدودية المعالجة النظرية للخلل الوظيفي في التنظيم باعتباره ينتج في بيئة ستاتيكية فإن تلك الإسهامات النظرية أفسحت مجالًا

رحبا لمقاربات نظرية لاحقة تناولت التنظيم و الخلل الوظيفي بشكل أكثر واقعية و عمقا في تحليلاتها و معالجاتها وهذا ما تتصف به النظريات الإدارية الحديثة الاقتصادية في دراسة التنظيمات.

1.1.4 – المقاربات الإدارية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

1.1.1.4 – المقاربة الإدارية العلمية :

اهتم " فريدريك وينسلو تايلور Frederik Winslow Taylor " من خلال كتابه المعنون «مبادئ الإدارة العلمية» سنة 1911م ،الذي حمل في طياته نظريته المشهورة في تقسيم العمل ، التي عرفت بـ " التنظيم العلمي للعمل L'organisation Scientifique du Travail " كما ظهرت بلغتها الأم " Scientific Management " [2] ، كما تحمل هذه الطريقة المقترحة اسمه " التايلورية Le Taylorisme " و التي تتلخص في الفصل و التمييز بين تخطيط و برمجة مختلف مراحل إنجاز العمل من جهة و من جهة أخرى التطبيق الحرفي للمخطط في مختلف مراحل تنفيذ العمل .

كما يميز " تايلور " المورد البشري للمؤسسة و يقسمه إلى قسمين رئيسيين على أساس مستوى نشاط الجسمي و الذهني للعامل ، فالمرحلة الأساسية المتمثلة في تخطيط و برمجة مختلف مراحل إنجاز العمل تسند للمختصين و المستشارين الذين يعتمدون في بناء تصميماتهم المختلفة على معلوماتهم العلمية أولاً . كما يمكنهم الاستعانة بتجارب العمال المهنية في بلورتهم " للحل الوحيد والأمثل The One Best Way " لحل كل مشاكل التي قد تتعرضهم في إنجاز العمل المطلوب ، أما المرحلة التنفيذية فتسند للعمال المطالبين بالتطبيق الحرفي للتعليمات المسلمة لهم في هذا الصدد يقول "تايلور" موجهها كلامه للأحد العمال في المصنع :« أنت هنا لتنفيذ خطوات عمل محددة و قبض أجر عليها ، لست هنا للتفكير ، أشخاص غيرك يقومون بالتفكير و يقبضون أجرا عليه [3]» ، في نفس الصدد يقول "تايلور" : « على العامل التطبيق الحرفي لتوجيهات المختصين في الطريقة التي يجب أن يتبعها في إنجاز عمله ، عليه تطبيق القوانين المنصوص عليها و التباعد الطرق المنهجية لمرء واحدة على الأقل قبل تقديم أي معارضة بهذا الشأن.. في تطبيق الطريقة المقدمة من طرف المختصين ، و للعامل اقتراحات من شأنها أن تعدل الأمور مهما كانت طبيعتها ، من واجب الإدارة استقباله و أخذ بجدية كل اقتراح مقدم لها [4] ».

كما يمكننا إيجاز نظريته في تقسيم العمل لديه على مستويين الأفقي و العمودي على النحو التالي :

يميز مستويين من التقسيم للمهام و هما التقسيم على المستوى العمودي و آخر أفقي يتمثل التقسيم على المستوى العمودي للمهام على أساس الفصل بين البرمجة و التنفيذ ، بمعنى أن الإدارة العامة تتكلف بكل العوامل المتعلقة بالمعارف العلمية في غير أن العمال يكتفون بتطبيق التعليمات التي تملى عليهم ؛ أما التقسيم الأفقي للمهام يعتمد على توزيع الأعمال حسب تخصص العمال، المتصلين بأماكن عملهم الثابتة التي يقومون فيها بمجموعة إجراءات أولية في حين أن تقنيات مثل المراقبة والميقاتية - توقيت الحركة و الزمن - يقوم بها المفتشون المراقبون.

لقد دعا "تيلور" إلى استعمال الإدارة العلمية في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة ، بالاختيار العلمي و تطوير معارف العمال و تدريبهم لأداء نشاطاتهم بشكل أكثر مردودية و تقسيم العمل داخل المؤسسة و تنظيمه ، بالإضافة إلى الفصل بين المسيرين و العمال في المؤسسة.

أهم عنصر في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة حسبه يتمثل في فكرة " الوظيفة " تتضح هذه الفكرة في قوله : « إن عمل كل فرد مخطط تخطيطاً كاملاً من طرف المسيرين المكلفين بذلك يوماً مسبقاً على الأقل و في معظم الحالات يتسلم العامل معلومات كاملة مكتوبة ، تشرح تفاصيل العمل المطلوب منه » و هو ما يدعو إلى تصنيف المناصب في المؤسسة و توزيعها على العمال وفق قدراتهم و إمكانياتهم .

تتضح هذه الفكرة في قوله : « إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية » كما يتصف النموذج الآلي بنظام الأجور مصمم بالطريقة التالية : جزء من المبلغ الكلي للأجر هو الجزء الثابت و يحدد حسب معايير دقيقة قائم على الميقاتية بمعنى "دراسة الحركة و الزمن" لتحقيق متوسط إنتاج يومي و جزء من الأجر مكمل ومتغير يتمثل في مجموعة من الحوافز تحدد هي الأخرى حسب أعلى مستوى أداء ممكن لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة .

كما اهتم كل " جلبرت فرانك " و "هنري غانت " بالعامل و حركاته في المؤسسة و ضرورة تسلسل حركات العمل و معرفة أحسن الظروف للعامل ، و قد حددا خرائط العمل التي تبين ما إذا قام العامل بعمله اليومي المطلوب أم لا ، و هو بذلك يضع نوعاً من أساليب الرقابة على العمال و حركاتهم ، بواسطة التقرير للشئ اللازم منها مسبقاً و يقارن مع الشئ المحقق فعلاً .

يأتي "فايول" في نفس الفترة ليقدم المبادئ المشهورة (14 مبدأً) في تسيير المؤسسات إذ يتجه فيها لإطار العام لتسيير و تنظيم وظائف المؤسسة لخفض مستوى الخلل الوظيفي بها، و بالتالي يكمل نظرية "تايلور" حول أساليب التسيير ، و متابعة العمل على كمستوى التنفيذ . كما نجد من بين الأربعة عشر مبدأً لـ"فايول" تسعة منها تهتم و تدعو إلى الالتفات للعامل و تنظيم العمل بتقسيمه و توجيهه و التعاون فيما بين العمال بخضوع المصلحة الشخصية في المؤسسة للمصلحة العامة و العدالة في معاملة العمال و تقديم الأجور ، حتى تضمن المؤسسة بذلك احترامهم و تعاونهم و استمرارهم فيها .

إن كل المفكرين السابق ذكرهم في إطار نشأة النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة ، يتفقون على تنظيم و تهيئة الأفراد ، بالتوجيه و التنسيق و هي عناصر مهمة في عملية التسيير و هي مرتبطة بالعامل البشري و متابعته ، كما تضمن تكييف الأفراد مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتدعيم مركزية السلطة و وحدة الأمر بمستشارين و مساعدين للمسؤول . إن النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية يكمن في مجموعة منظمة من العمليات المجدية تهدف لتحقيق أكبر قدر من الربح ، غير أنها في نفس الوقت تنقص من قيمة العامل و ترهقه فالعامل ما هو إلا حلقة في عملية طويلة لإنتاج و كمستهلك للمنتوج الخالص ، و ما يدفع الإنسان للعمل حسب هذا المنظور هو المقابل المادي فقط لا غير .

كما نشير في نفس السياق أن صاحب العمل في هذا النموذج لا يطلب من العامل أي تعهد أو التزام نفسي أو أخلاقي غير أنه يطالبه بضمير مهني الذي يلزمه بدوره على بذل أقصى جهد في العمل ، هذا الضمير المهني يثمن بمقدار مالي يتوافق و كمية و جودة العمل المنجز [5] .

إن النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة يرسم صورة آلية للإنسان في إنجاز العمل باعتبار أن الإنسان يحفز كالحیوان الذي يتقدم بالجزرة و يتوقف بالعصا ، فالإنسان حسب هذا المنظور لا يطمح إلا إلى أمر و احد و هو العمل ببذل أدنى قدر ممكن من مجهود فكري و بالتالي القيام بأبسط المهام الممكنة ، و المادة هي وحدها الكفيلة بتحريكه و تحفيزه حسب الطلب [6] .

توصف الإدارة العلمية لدى " فريدريك تايلور " بنظرية الآلة ، حيث ارتبطت بمصطلح " الرجل الإقتصادي " و هذا المصطلح يغفل تماماً البعد الإنساني لشخصية العامل بينما يركز على البعد

الفيزيقي بشكل تام ، كما يمكننا تلخيص أهم مبادئ الإدارة العلمية فيما يخص تسيير و إدارة الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

1. إن الغرض الأساسي من وجود قسم لتسيير الموارد البشرية يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوب بأكبر رفاهية ممكنة للعامل .
2. قسم تسيير الموارد البشرية يتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها ، ثم تبويبها و صياغتها في شكل قوانين ، و قواعد و معادلات تساعد العامل بشكل كبير في إنجاز عمله
3. تقسيم العمل و تحديده كميا ، إن أمكن ذلك ، و تجزئته إلى أبسط أشكاله ، و ذلك من أجل تحقيق أعلى منتوج و ضمان فاعلية في الأداء .
4. ينبغي اختيار العمال مطابقا لمستلزمات العمل ، الذي يقومون به في أماكن عملهم بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني .
5. تدريب العمال لأداء مهامهم و فق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل ، هذه المهمة يقوم بها المشرفون المسيرون للموارد البشرية .
6. المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي ، لضمان امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة و المتعلقة بأداء العمل .

2 . 1 . 1 . 4 – التطبيقات العملية للإدارة العلمية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة :

إن مبادئ المقاربة الإدارية العلمية من أفكار " فريدريك تايلور " و غيره من المفكرين أبرزهم " هنري فورد " الذي تبلورت تطبيقاته العملية اعتمادا على مبادئ نظرية الآلة أو ما يعرف أيضا بالنموذج الآلي في تنظيم العمل لـ " تايلور " في تطبيقه العملي لنموذج الآلي في تسيير و إدارة الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسات. إن أشهر التطبيقات العملية للإدارة العلمية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة يمثلها النموذج الآلي في الإدارة و التسيير ، هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات " فورد " لصناعة و تركيب السيارات ، و غيرها من المصانع الناجحة و المشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات ، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة ، فقد اشتهر " فورد " من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة يعرف هذا النوع من التنظيم عند الفرانكفونيين بـ " Le Travail à la Chaîne " و هو ما نجده عند الألمان بمعنى " العمل المتواصل Fließarbeit " كما يعرفه " فريد مان Friedmann " : « نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات و وسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر » ، و في دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل و اليد العاملة ، التي أجريت في أفريل سنة

1974 م و التي شملت خمس ملايين شخص ، عُرف العمل في السلسلة كما يلي : « نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة ، بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتوج » و بتطبيق مبدأ الميقاتية لـ"تايلور" بمراعاة الزمن و الحركة يعد العمل في السلسلة الحل العلمي و العملي الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت ، في هذا الشأن يقول "فورد": « علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل ».

إن ما يميز التطبيق العملي لإدارة العلمية من خلال النموذج الآلي عند "فورد" في نظام تحديد الأجر ، في هذا الشأن يقول "فورد": « على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن و أن يتقاضوا أعلى أجر ممكن [7] »

تتضح لنا الفكرة المشتركة بين كل من "فورد" و"تايلور" في نظرتهم السطحية للإنسان الذي يكفيه التحفيز المالي للعمل ، غير أن "فورد" يتسامح أكثر من غيره في تحديد الأجر اليومي للعامل حسب عطائه و إتقانه لعمله ، لأنه يرى أبعد من غيره ، فهو يرى العامل كمستهلك لمنتوجه الخالص باعتبار أن رفع الأجر من شأنه أن يدفع العامل لاستهلاك و بذلك تتطلق عجلة الإنتاج ، علما أن بالاستهلاك ينشط الاقتصاد و الاستثمار .

لقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 1 جانفي 1914 م يقول "فورد": « 5 دولارات لليوم الواحد » ، و هو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى 5 دولارات لليوم الواحد ، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ" ديتروا Detroit " لا يتعدى 3 دولارات لليوم الواحد ؛ في مقابل نظام "فورد" الكريم في تحديد الأجر الثابتة ، يلزم من عماله أقصى درجات الانضباط ، بالالتزام بقواعد و قوانين صارمة مما يفسر تخلي عدد معتبر من العمال عن مناصب عملهم ، فيما يخص الظروف العمل و بشأن العلاقات الإنسانية و كل ما يخص التنظيم غير الرسمي في مؤسساته ، يقول "فورد" في خطابه الشهير سنة 1925 م في الصفحة رقم : 104 ما يلي: « ليس من الضروري إقامة اجتماعات لبناء علاقات ودية بين الشخصيات المسيرة و المصالح الأخرى ، كما ليس من الضروري أن يحب الناس بعضهم لكي يعملوا معاً (..) إن علاقات الصداقة يمكن أن تؤثر سلباً على سير العمل ، فقد تؤدي إلى تغطية أخطاء البعض و هو ما ينعكس سلباً على سير العمل (..) عندما نعمل يجب أن نكون في العمل و حينما نلعب و نتسلى يجب أن نكون في مكان اللعب و التسلية ، لا يمكن الخلط بين الأمرين ، فالأمر الوحيد الذي يجب أن يسيطر على تفكيرنا و نركز فيه جهودنا هو إنجاز العمل و قبض الأجر المرافق له و عندما ينتهي العمل يمكننا أن نلعب و ليس قبل ذلك » . في هذا الشأن يتفق "فورد" و "تايلور" على ضرورة خلو أماكن العمل من كل وسائل التسلية و الترفيه

و من أي شيء أخر ليست له علاقة بالعمل ، فالعامل لا يحضر للعمل إلا للعمل و العمل فقط⁸ . كما لا يشجعان إنشاء علاقات إنسانية بين رفقاء العمل و أي نوع من الصداقة ، بالنسبة لهما فإن ربط العلاقات الإنسانية بين العمال من شأنه أن يحول دون رفع مستوى الإنجاز المطلوب كما يظهر لنا نموذج تسيير الموارد البشرية لدى "فورد" قوله : « نحن لا نعتقد أبداً بضرورة العلاقات الإنسانية و تزكية المظاهر العاطفية الحميمة اتجاه مستخدمينا ، إن زمن هذه السلوكيات قد مرّ ، فالعمال يحتاجون شيء أخر لا إلى العواطف الطيبة » . أما فيما يخص الخلل الوظيفي في المؤسسة الناتج عن النزاعات الفردية أو الجماعية في العمل نتيجة الاختلافات بين العمال و أصحاب العمل ، بما يسمى بالمنازعات الجماعية في العمل الناتجة عن صراع النظام الاقتصادي و النظام الاجتماعي ، فمن و جهة نظر تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة من خلال تطبيق النموذج الآلي [9]، من المفروض أن تختفي هذه النزاعات مع كل مؤشرات الخلل الوظيفي لأن التنظيم العلمي للعمل يستند على قاعدة علمية ، حسب "تايلور" إذ يقول : « إن العلم هو الذي يخطط الطريقة المثلى لإنجاز العمل ، لا يمكن معارضتها أو الشك فيها ، كما لا يمكن معارضة أي حقيقة علمية أخرى » على هذا الأساس يرى "تايلور" في ظل النموذج الآلي زوال الخلل الوظيفي في المؤسسة مع زوال المنظمات العمالية – النقابات – باعتبارها غير ضرورية ، لاختفاء أسباب نشأتها بسيطرة العلم و سيادته في تنظيمه العلمي للعمل ، و من هذا المنظور تتقلص الزاوية الاجتماعية في النموذج الآلي ، لتحصر في محاولة إقناع عالم الشغل بفكرة نموذجية مثالية تركز على القيمة المصدقية للعلم في تخطيط و تنظيم العمل .

إن الإدارة العلمية للموارد البشرية للقضاء على الخلل الوظيفي في المؤسسة في ظل النموذج الآلي يتوافق و نظام صارم لقواعد السلوك الإنساني بدأ بمنع التدخين و المشروبات و بتفتيش دقيق و مراقبة صارمة للحضور و الغياب حسب "فورد" في قوله : « أي عامل لا يرضى بالامتثال لهذه القواعد لا يبقى له سوى التخلي عن منصب عمله» .

إن الإدارة العلمية للموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة في ظل النموذج الآلي كما بيّنا ، يبقى النموذج الأكثر واقعية و الذي يعرف تنفيذاً واسعاً في المصانع و الورشات طالما يضمن أصحاب العمل أن المقابل المادي و حده كفيلاً يدفع العمال إلى بذل قصارى جهدهم ، و باعتباره القاعدة الأساسية في معاملة و تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي في مؤسساتهم ، مرتكزين على تغير المجتمعات و تضخم المدن الصناعية و انشطار العائلات الكبرى و ضعف الوازع الديني و الأخلاقي مما أدى إلى ضعف العلاقات الاجتماعية و تغلب الفردانية لتزال الدراسات الأمبريقية تصل بصعوبة إلى إثبات ضعف الإغراء المادي على الإنسان كما نلمس أن

التطبيق العملي لهذا النموذج منتشر في المصانع و الورشات أين يصعب استبدال الإنسان بالآلات التكنولوجية الحديثة ، أين العمل يدوي يفرض وجوده و يقل العمل الفكري و الإبداعي ، قد يختلف تنظيم العمل في الظاهر غير أنه في جوهره يرتكز على مبادئ إن الإدارة العلمية.

3 . 1 . 1 . 4 - المقاربة الإدارية الحديثة :

يمكن تصنيف النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيم وفق الرؤية التحليلية لعلاقته المتبادلة بالبيئة المحيطة على مجموعتين و إن تداخلتا بعض الشيء من حيث الخلفية التاريخية لكل منهما فيما يلي [10] :

أ -المجموعة الأولى من النظريات الإدارية : تعمقت منذ بداية الخمسينات و أوائل الستينات في القرن العشرين، في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم كمتغيرات معتمدة تتشكل بدرجة واضحة من خلال القوى المتأصلة – كمتغير مستقل – داخل البيئة المحيطة بالتنظيم و ما تنتجه من خلل وظيفي . كما يعد أهم إسهام لنظريات هذه المجموعة في تراث علم التنظيم مشكلة تحديد المفاهيم (المصطلحات) المرتبطة بالبيئة في علاقتها بالتنظيم و الخلل الوظيفي من نظرة شاملة، كما توجد جوانب كثيرة للبيئة لم يتم اكتشافها و تحديدها بدقة بما تتصف به من ديناميكية و مرونة يمكن أن تسمح للباحثين إجراء مقارنات بين التنظيمات و تحديد أفضل أداة منهجية ملائمة لدراسة العلاقة المتبادلة بين التنظيم و البيئة و تأثيرها على العمليات التنظيمية و ما تنتجه هذه العمليات من مؤشرات للخلل الوظيفي بها . يبرز في هذا الصدد إسهامات " إيمري و تريست Emry and trist (1965) "[11] و تبقى اهتمامات علماء الإدارة المحدثين حول العوامل البيئية المحتملة ذات التأثير على التنظيم و عملياته قائمة إلى وقتنا الراهن رغم الفترة الزمنية الطويلة التي استغرقتها بدءا بإسهامات : "هنري مارش Henry March" و "هيربرت سيمون Herbert Simon" (1958)، "وايك (1969) Weik،"جيلبريت" (1974) Galbraith، " هنجنز Hinings" و آخرون (1974) . كما تبرز إسهامات هذه المجموعة في دراسة نظريات الخلل الوظيفي إسهامات سيمون بـ " نظرية صنع القرار " لسببين:

1. التحول من الرؤية الكلاسيكية التي تقوم على دراسة بُعد واحد أو سمة واحدة إلى الرؤية التحليلية التي تقوم على دراسة أكثر من بعد في تحليل الخلل الوظيفي في المستويات الإدارية داخل التنظيم.

2. إن " نظرية صنع القرار " استطاعة إن تجمع بين دراسة الخاصة بالخلل الوظيفي من خلال تسليط الضوء على العوامل الفنية – التقنية - المرتبطة بالكفاية –الكفاءة – بالإضافة إلى التركيز على العمليات الاجتماعية و النفسية ، و هذا ما جعل من هذه النظرية همزة وصل لربطها بين الدراسات السابقة في تحليل المستويات الإدارية العليا و دورها في اتخاذ القرار مع التركيز على الجوانب الرشيدة و غير الرشيدة – الرسمية و غير الرسمية - في دراسة التنظيم.

ب -المجموعة الثانية : تتداخل زمنيا المجموعة الثانية مع المجموعة الأولى السابقة من نظريات الإدارة الحديثة في دراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات فقد اهتمت نظريات المجموعة الثانية بدراسة المتغير المتبادل من جانب التنظيم على البيئة الخارجية، حيث لعبت نتائج العديد من الدراسات الإمبريقية الدور الرئيسي في ظهور الإتجاه التحليلي لعلاقة الخلل الوظيفي للتنظيم بالبيئة المحيطة، و من أوائل تلك الدراسات دراسة "هرش Hirsh " (1975) لعدد من التنظيمات الصناعية ، و"ستجلر Stigler" (1971) على تنظيمات حكومية ، و دراسة " بتز Pittz " (1977). فقد كشفت تلك الدراسات عن عوامل بيئية وليدة ظروف معينة أو طارئة لها تأثير على الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المنظمات . و ما لتلك العوامل تأثير متوقع على السلوك التنظيمي، و يتطلب ذلك أن تكون عمليات صنع القرار قادرة على التنبؤ بالأبعاد الطارئة ، فضلا عن تعاملها مع العوامل المتأصلة في البيئة الخارجية و تمثلت تلك الإسهامات فيما يعرف في تراث علم الاجتماع التنظيمي بـ"النظريات التوافقية" [12] كما نشير أن ظهور النماذج التوافقية ترجع إلى أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن الماضي، متمثلة بأعمال سيمون و دراسات "ستوكر Stalker" و" بيرنز Burns " (1961) .

تثير المقاربات النظرية و نتائج الدراسات الإدارية الحديثة المهتمة بالخلل الوظيفي في المنظمات في عقد الثمانينات، الكثير من القضايا في مجال علاقة التنظيم ببيئة خارجية متغيرة، فمثلا من بين تلك القضايا ما يثار حول قوة الوحدات التنظيمية الفرعية للتنظيم و كيف يمكن أن تؤثر في قدرته على التكيف مع البيئة الخارجية بحالاتها الراهنة و كيفية تحليل مؤشرات الخلل الوظيفي في المنظمات، و يبرز في هذا الإتجاه نظريتان تمثلان المقاربتين الأساسيتين للإسهامات الإدارية الحديثة في مجال القوة و السلطة التنظيمية و الخلل الوظيفي، و هما على التوالي :

- نظرية المتوافقات الإستراتيجية التي اقترحها " هكسون Hickson " و زملائه (1971).
- نظرية القوة السياسية و نموذج المتوافقات الإستراتيجية التي اقترحها "بيفر Pfeffer" و"سالنيك Salanick " .

إضافةً لعدد من الدراسات الميدانية التي اهتمت بدراسة القوة للوحدات التنظيمية الفرعية الداخلية وعلاقة ذلك بالأداء التنظيمي في مواجهة التحديات البيئية. كما نشير أن الإسهامات الحديثة في دراسة التنظيم و الخلل الوظيفي تشهد تداخل واضحاً بين التخصصات العلمية و اهتمامات علمائها وباحثيهم، فقد صار مألوفاً أن نجد باحث في علم الاقتصاد يهتم بالأبعاد الاجتماعية في دراسة بعض القضايا الإدارية، كذلك بنسبة لعالم الاجتماع أو علماء السلوك و علماء النفس الاجتماعيين.

كما تعتبر قضية الخلل الوظيفي في التنظيمات من القضايا الهامة التي نشد انتباه الباحثين في علم الاجتماع و الاقتصاد و الإدارة على حد سواء ، إذ ينصب جهود هؤلاء الباحثين على دراسة أشكال الخلل الوظيفي و خاصة الاستخدام غير الكفء للتكنولوجيا و تأثير ذلك على أداء المستخدمين والكفاية التنظيمية، و خلال الثمانينات و أوائل التسعينات، تطورت نماذج نظرية من واقع نتائج العديد من الدراسات الإمبريقية . و قد اهتمت تلك الدراسات بالخلل الوظيفي و تأثيره على الأداء التنظيمي [13]، مثال ذلك : نموذج " جيلبرت Gilbert " ، "ميتشل Mitchell"، "جودمان Goodman" (1982)، " وايك Weick" (1990) ، "كابلان Kaplan" و " نورتون Norton" (1992).

4 . 1 . 2 - المقاربة الاقتصادية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات:

انطلقت النظريات الاقتصادية في بداية القرن العشرين من إسهامات " ريكاردو Ricardo " ، "مالثر Malthus" و "أدم سمث Adam Smith" وتقوم المقاربات الاقتصادية على نظرية أساسية مفادها أن الفرد يمتلك القدرة الذاتية على اتخاذ القرارات الرشيدة. و من ثمة ترفض ما ذهب إليه "إلتون مايو Elton Mayo" بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و أشكال الصداقة التي تربط بين الأفراد في موقع العمل"- كما سنرى في المبحث الموالي -. و أن التنظيم إذا فقد فلا شيء يعوضه عنها، حيث لا يتحقق للعامل الضمان كما لا تتحقق المكاسب المادية المرجوة [14] .

من المنظور التحليلي يستخدم الاقتصاديون التنظيمات الإنتاجية كوحدة تحليل أساسية مع اقتراح التنظيم مشاركا أساسيا في العمليات الاقتصادية، يسعى لاتخاذ القرارات الرشيدة في تلك العملية بما يحقق له وضعاً اقتصادياً متميزاً و صيناً ذاتياً في السوق الاقتصادي. و إذا كان اهتم علماء الاقتصاد منصبا على التنظيم الإنتاجي أو المشروع الاقتصادي في قطاع الأعمال، فإن نماذجهم و نظرياتهم الاقتصادية يمكن تطبيقها على مختلف الأنماط التنظيمية العاملة في مجالات النشاط الاقتصادي [15]

خلال النصف الأول من القرن العشرين، بدأ اهتمام علماء الاقتصاد في دراسة التوافق بين التنظيم و ما ينتجه من خلل وظيفي من جهة و البيئة من جهة أخرى ، كل هذا من منظور اقتصادي يركز على معالجة بسيطة في مضمونها لتعظيم الربح، و حديثا من خلال ما يثار من قضايا هامة منها قضية الخلل الوظيفي في التنظيمات و التحول الرامي نحو اقتصاديات الخدمات في الدول المتقدمة يقدم الباحثين مداخل كثيرة تناقش العلاقة بين معدلات تنامي إنتاجية التنظيمات في قطاع الخدمات وتوقع زيادة الطلب عليها من قبل المستهلكين. و دور عمليات صناعة القرارات الاقتصادية داخل التنظيمات بهذا الخصوص، كما يركزون اهتماماتهم على دراسة التقانة و التكنولوجيا كمتغير - الآلة- ليس كمتغير بسيط، بل كمصدر من مصادر القوة الأساسية المؤثرة في تلك العمليات. و نذكر من بين الإسهامات الاقتصادية الحديثة الخاصة بالخلل الوظيفي في التنظيمات إسهام "هانكوف Henkoff" " زايثامل Zeithaml" و آخرون [16]؛ فقد ساهمت هذه الدراسات في تسليط الضوء على مدى حاجة التقدم التقني للمعلوماتي لتعريفات أكثر تطورا ترتبط بالتنظيم و عملياته، و المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالخلل الوظيفي و بتطور أشكال المجتمع الانساني و ظهور مفاهيم حديثة مثل المجتمع العالمي و مجتمع ما بعد الحداثة، و مجتمع المعلومات و المجتمع المبرمج و المجتمع الافتراضي و غير ذلك.

كما أن الجدل المثار و الحوار العلمي البناء بين الباحثين في علمي الاجتماع و الاقتصاد يثير تساؤلات عديدة تتعلق بالتنظيم و علاقاته بالبيئة في أطر جديدة تفرضها تداعيات النظام العالمي المعاصر .

إن أهمية النظريات الاقتصادية بالنسبة للنظرية الاجتماعية في دراسة التنظيم، إن رؤية علماء الاجتماع للتنظيم ينقصها الكثير من معرفة الأبعاد الاقتصادية و دورها في استمرار التنظيم وفعالياته، فبقدر ما يستفيد علماء الاجتماع من إسهامات علماء النظريات الاقتصادية في دراسة التنظيم، يزداد تفهم أبعاد البنية الرشيدة و غير الرشيدة للتنظيم.

4 . 2 - مقاربات علم النفس الاجتماعي لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات:

ظهرت مقاربة علم النفس الاجتماعي في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات في أواخر العشرينيات من القرن الماضي ، كرد فعل لظهور مقاربة الإدارة العلمية، إذ تتخذ مقاربة علم النفس الاجتماعي موقفاً وسطاً بين علم النفس، و علم الاجتماع لذا فهي تستمد منهما المفاهيم الأساسية في دراسة الظاهرة الاجتماعية ذات المظهر الجماعي بهدف الكشف عن السلوك الإنساني.

وتشتمل مداخل علم النفس الإجتماعي على تنوع واسع من الإسهامات في مجال دراسة التنظيم من منظور مشكلاته.

ورغم اشتراك الإسهامات في الهدف العام، فإنها تختلف فيما بينها من حيث أساليب المعالجة المنهجية والتعامل مع المشكلات القائمة في علاقة الفرد بالتنظيم. كما يوجد تباين بين تلك الإسهامات في دراستها لتلك العلاقة من حيث وحدة التحليل؛ لذلك يصنف "بير Pugh"، و"ريتشارد هال

R.Hall" نظريات علم النفس الإجتماعي إلى مجموعتين :

1- نظريات تتخذ من الجماعة وحدة التحليل، وتعرف بـ"نظريات الجماعة"

2-نظريات تتخذ من الفرد وحدة للتحليل، وتعرف بـ"نظريات الفرد".

أما فيما يتصل بالتنوع والتباين في إسهامات مداخل علم النفس الإجتماعي في دراسة التنظيم، يوجد مجالات اتفاق ومجالات اختلاف في محاور الإهتمام وطرق المعالجة المنهجية بين مدرسة علم النفس الإجتماعي ومدرسة السلوك. ولا يزال التباين بينهما ملموساً في المملكة المتحدة. أما في الولايات المتحدة الأمريكية ومنذ بداية السبعينات انحسر التباين بين المدرستين إلى أقل مستوى.

فيما يخص بنشأة مداخل علم النفس الإجتماعي نجد أنها بدأت كرد فعل الأفكار وفروض مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تيلور. كما تعتبر دراسات "إلتون مايو Elton Mayo" ومساعديه في مصنع "هوثورن Hawthorne"، خلال عشرينات هذا القرن المنهل الرئيسي لنشأة تلك المداخل وبخاصة مدخل العلاقات الإنسانية الذي تناول من خلال طوره الكلاسيكي رؤية التنظيم كنسق مغلق. وخلال الأربعينات ومن خلال إسهامات "لويد وارنر Liyod Warner" ودراسته الشهيرة لـ"يانكي سيتي Yankee City" (1945)، تطورت رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية للتنظيم كنسق مغلق إلى رؤيته كنسق مفتوح قامت على الإهتمام بدراسة تأثير العوامل البيئية الخارجية على سلوك الأفراد داخل التنظيم. فقد فتحت دراسة "وارنر" الطريق أمام الباحثين لاستخدام تعريفات اجتماعية مستخدمة في دراسة المجتمع المحلي (كالدور، والمكانة، والثقافة) عند تحليل البناء الإجتماعي للمصنع، والعلاقة بين التنظيم والبيئة [17].

كما تدرج مدرسة العلاقات الإنسانية ضمن مداخل علم النفس الإجتماعي حتى بعد أن تطورت رؤيتها للتنظيم كنسق مغلق إلى رؤيته كنسق مفتوح، وظهور اتجاهات حديثة بشأن في الثمانينات مثل مدخل دراسة التنظيم غير الرسمي الذي يستمد معظم فرضياته من مناقشات عالمين من علماء النفس الإجتماعيين هما: "كان Kahn"، و"كاتز Katz" (1966). كما أننا لو تفحصنا إسهامات علماء السلوك وبخاصة "وليم فوت وايت William Foot Whyte"، وإسهامات علماء النفس في دراسة

التنظيم "أرجريس Argyris"، "ليكرت Likert"، و"ماكجروجر Mc Groger" وذلك رغم وقوع الاختلاف بين تلك الإسهامات في المنهج التحليلي. ويكفي أن نشير هنا إلى علماء المدخل التفاعلي عندما ناقشوا مفهوم "النسق المتوازن" الذي يتألف من ثلاثة عناصر أساسية هي: العواطف، والنشاطات، والتفاعل. تنهض المدرسة الكلاسيكية المتطورة لعلم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم على الفرضيات الأساسية لمقاربة علم النفس الاجتماعي في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات:

- 1- لكل فرد حاجاته الشخصية ودوافعه العامة. وتتدرج تلك الحاجات في "هيراركية Hiérarchie" بدايتها الحاجات النفسية والأمن ثم تتجه فوق ذلك نحو تحقيق الذات.
- 2- إمكانية تفهم الحاجات الشخصية والدوافع من خلال تأثيرهما المباشر على السلوك.
- 3- إمكانية تفسير السلوك إذا تم التعرف على الحاجات والدوافع التي تتشكل على أساسها.
- 4- حدوث صراعات أساسية بين حاجات الأفراد ومتطلبات التنظيم.
- 5- إمكانية حل الصراعات بين حاجات الأفراد ومتطلبات التنظيم من خلال تغيير البنية التنظيمية أفضل من حله باستخدام أساليب العلاقات الإنسانية.
- 6- الحكم بأفضلية شكل تنظيمي معين يقاس بمدى قدرته على تحقيق المستوى الأمثل من حاجات الأفراد ورضائهم، مع تعظيم إنجاز الأهداف التنظيمية. ويأتي ذلك بإتباع أساليب منها التشجيع على تشكيل جماعات عمل مستقرة، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وتوفير الاتصالات الجيدة والإشراف الواعي [18].

فقد أسهم في تطوير هذه مقاربة، علماء النفس و علماء النفس الاجتماعيين، و المعنيين بالدراسات السلوكية بصفة عامة و على الرغم من تنوع إسهامات هؤلاء الباحثين و تعددها، إلا أنها تتفق عموماً على الفرضيات الأنفة الذكر و في نقطة أساسية و هي انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعي، و بعض مفاهيم علم الإدارة .

هناك ثلاث فرعية أساسية تعبر عموماً عن هذه المقاربة في دراسة التنظيم و هي :

- الدراسات النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية .
- الدراسات النفسية الاجتماعية التفاعلية .
- الدراسات النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار.

برغم اختلاف موضوعهم، و مناهج البحث المستخدمة فيهم، ننتقل إلى كل منهم بشيء من التوضيح في المباحث الآتية.

4 . 2 . 1 - الدراسات النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية لدراسة التنظيم

لم يبدأ إلتون أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة "فيلاديفيا" وذلك في عام 1923. وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مؤشرات الخلل الوظيفي المتمثلة في مشكلات " دوران العمل The Turnover"، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب على أو التقليل من تلك المشكلات. وخرجت الدراسة بتوصيات هامة تتعلق بالعمال كضرورة الإهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات الراحة للعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم على زيادة الإنتاج. وقد أمكن التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ. إذ تعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج "إلتون مايو" في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند تبلور والتي قننت ألياً شروط تقدير كفاية العامل. إذ استخدمت دراسة إلتون مايو مفهومات جديدة. ولأول مرة ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها، بعد أن كان تقدير الكفاية وفقاً لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه، وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءة وسوء التهوية، ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال كانت مجالاً لتجارب علم النفس التطبيقي في الصناعة.

تعود شهرة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924 م بـ " وسترن الكترينك Western Electric" مؤسسة تقع قرب مدينة " شيكاغو Chicago " الأمريكية ، و بضبط بمدينة "هاوثرن Hawthorne " ، فقد عهد المدير المسئول في هذه المؤسسة إلى المهندسين التابعين إلى معهد "ماساشوسيت للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology " مهمة القيام بتجارب في مؤسسته لدراسة عوامل رفع الإنتاج و علاقتها بظروف إنجاز العمل ، تلخص هذه التجارب الميدانية في تغيير الظروف المادية الملموسة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمستوى الإنتاج اليومي للمؤسسة . قام الباحثين بفصل المعمل إلى قسمين ، أحدهما يبقى على ما هو عليه و اعتباره العنصر الشاهد في التجربة و على أساسه تقاس النتائج المحصلة أما الجزء الثاني فيمثل العينة المختارة و التي ستطبق عليها مختلف التغيرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصلة بين القسمين و محاولة تفسيرها ؛ تعرضت العينة المختارة إلى تغيرات خاصة مثل شدة و قلة مستوى الإضاءة في الورشة ، تغيير مواقيت العمل و الاستراحة ، كما شملت التغيرات رفع و خفض مقدار المنح و المكافآت المرتبطة بالعمل الجماعي^[19].

توصل الباحثين إلى النتائج التالية : إن رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بيد أن خفض شدة الإضاءة من شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج ؛ كما أن رفع المقدار المالي للمنح و المكافآت الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاج ، بيد أن إلغاء هذه المكافآت من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة ؛ هذه النتائج المتناقضة و غير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة ، تم استدعاء أستاذ علم النفس " إلتون مايو ELTON MAYO" الباحث "بمعهد التجارة GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS" التابع لجامعة " هارفرد Harvard " دخل "إلتون " و بصحبته مجموعة من مساعديه إلى المؤسسة سنة 1928 و قام بدوره بسلسلة منهجية من التجارب ، شملت التحفيزات و المكافآت المادية و المعنوية [20]. توصل "إلتون" إلى نتائج ، أهمها أن التحفيزات المادية تؤثر إيجابيا على رفع مستوى الأداء و تحسين الإنتاج إلى حد معين ، عند بلوغه تستقر و لا تتغير مهما كان الإغراء المادي مرتفعا تبلورت أفكار "إلتون مايو" سنة 1946 م ، حيث أكد في كتابه " المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية " بأن الحاجيات الاجتماعية للعامل ، أهم من الحاجيات الاقتصادية ، برغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية.

فتحت هذه الدراسة الباب أمام العديد من الدراسات الأخرى لفهم الكثير من الجوانب التي كانت غير واضحة في العمل ، و التي بينت أنه لا يمكن فهم تصرفات العمال بعيدا عن شعورهم فحسب " Argyris " و " Bakke " ، و اللذان توصلا إلى أن الفرد كائن معقد ، بمعنى أنه يتكون من قدرات : بيولوجية ، بسيكولوجية ، اجتماعية و له عادات و أحاسيس ، و اتجاهات و معتقدات تتضح لنا الفكرة من خلال هذا المقطع المقتبس من نتائج دراستهما « الفرد لا يسلك سلوكا رشيدا، خاضعا للمنطق و العقل في كل الأحيان ، بل تؤثر فيه المشاعر و العواطف التي لا تتماشى مع المنطق و العقل و هو لا يخلع مشاعره كما يخلع رداءه ، و إنما يحمل هذه المشاعر أينما ذهب و من الصعب عليه أن يسلك سلوكا معينا بدون أن يعبر عن تلك المشاعر و الأحاسيس ، كما يتأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة للجماعة التي هو عضو فيها [21]» .

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات و بينت تواجد الزمّر الاجتماعية و جماعات العمل و علاقات الصداقة كل هذا كان موجودا قبل بحوث "إلتون مايو" و غيره ، بيد أنها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية و الروح المعنوية فهذه البحوث كشفت عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء ، و حينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة ، نستطيع على ضوءها سلوك العمال و استجاباتهم المختلفة للقواعد و الأوامر التسيير الإداري ، طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المسيرة للموارد البشرية .

من الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقيد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالبا ما تحدد كل جماعة قدرا معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها ، بحيث إذا تخطى أي فرد منها هذا القدر يُعرض لجزاءات سلبية من طرفها ؛ كما أن الجماعة من خلال كبحها للإنتاج تبحث لها عن وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير رسمية في المؤسسة من جهة ، و من جهة أخرى تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة ، و هذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد و الجماعة ، [22] تلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي و الجماعي في التنظيم ، و أكدت نتائج دراستها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية و الاجتماعية في تشكيل هذا السلوك و تكييفه مع أهداف التنظيم.

1.1.2.4 - أهمية الدراسات النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم:

تأتي أهمية الدراسات النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات ، كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ولنظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية:

- (أ) تُعد هذه دراسات الأولى من نوعها التي تم إجراؤها على بيئة تنظيمية أو مؤسسة.
- (ب) يرجع إلى هذه الدراسات الفضل في تخصيص مصطلح "جماعة العمل" داخل التنظيم الصناعي.
- (ج) تحدي المفهوم الخالص (للهيراركية) التنظيمية وفق نظرية الإدارة العلمية لـ"تيلور" ، مع تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي. وقد وضح ذلك من خلال ما تم نشره من نتائج لدراسات "هوثورن" في مؤلفين أولهما "لديكسون" و"روثلز برج" والثاني لـ"التون مايو". وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب "هوثورن" ، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية علاوة على الرؤى الفلسفية المتنوعة ذات الصلة بالنتائج.
- (د) تعد هذه الدراسات الأولى من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف إلى تغيير الممارسات الإدارية القائمة. فقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الإنعزالية من مشكلات في الإتصالات الرأسية (لأعلى ولأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية. ومما يجدر التأكيد عليه أن إجراء دراسات هوثورن تم بناء على طلب من إدارة المصنع ويدعم من جامعة هافارد لبحث مشكلات انخفاض الإنتاجية وأداء العمال.
- (هـ) منذ هذه التجارب ، بدأ اهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها فضلاً عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد. [23] ، ويبرز في هذا الصدد إسهامات مدرسة علم النفس الكلاسيكية المتطورة فيما قدمته

من تجارب ودراسات حول الفعل وما يرتبط به من مفهومات، ودرجة الدقة في تطبيق المنهج الإجرائي عند إجراء التجارب النفسية، ويرى بعض الباحثين أن مدرسة علم النفس التنظيمي تمثل في جوهرها رؤية متطورة للعلاقات الإنسانية^[24].

(و) أيضاً اهتم علماء العلاقات الإنسانية بما أثارته هذه الدراسات من قضايا ومشكلات. فأجريت بحوث عديدة يمكن تصنيفها وفق اتجاهاتها في دراسة المشكلة ونوعيتها إلى ثلاثة اتجاهات على النحو التالي:

1. مجموعة بحوث اهتمت بالتغير في تخطيط موقع العمل وأثيره في زيادة إنتاجية العمال ومقاومتهم لهذا التغير. ومن البحوث الشهيرة ضمن هذه المجموعة بحث قام به "كوش L. Coch"، و"فرنش French" (1948)، على مصنع للملابس. وأهم ما كشف عنه البحث أن جماعات العمل التي أتيحت أمامها فرصة المشاركة في إعادة تخطيط موقع العمل، كانت أقل مقاومة للتغير، وأكثر الجماعات إنجازاً وإنتاجية وبخاصة بعد إتمام التغيير في تخطيط موقع العمل.

2. مجموعة بحوث اهتمت بالتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة في الصناعة. ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله، وإمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل بداخله. ومن أبرز الأعمال في هذه المجموعة قيام "ج. هومانز G. Homans" (1951) بإعادة تحليل نتائج هوثورن – وبخاصة بيانات تجربة غرفة ملاحظة تجميع الأسلاك – وذلك باستخدام ثلاث مفهومات أساسية هي "الفعل" Action، و "التفاعل" Interaction، و "العواطف" Sentiments. ثم قارن تلك النتائج بما أسفرت عنه بحوث أجريت على جماعات صغيرة أخرى. وقد مكنته المقارنات والتحليل المتأن للبيانات إلى وضع فرضيات عامة للجماعة الصغيرة. وضمن هذه المجموعة، تبرز إسهامات وليم فوت وايت الذي سار على نهج مماثل لما سار عليه هومانز، ومن خلال عدد أكبر من الدراسات في المجال الصناعي، اكتشف وايت الكثير من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات الإنسانية، وهي العلاقات بين النقابة والإدارة، الأنماط المختلفة للتفاعل، تأثير نمط سير العمل والتغير التقني على كل من التفاعل والعواطف داخل الجماعات والتنظيمات، وتداعيات تطبيق نظم الحوافز لأفراد والجماعات والأسس العامة لتلك النظم على مستوى التنظيم. وقد قدم وايت من خلال منهجه وتصوره النظري في دراسة التنظيم تحليلاً دينامياً يصلح للتنبؤ وتغير حركة النسق الاجتماعي.

3. المجموعة الثالثة من البحوث وتمثل تياراً فكرياً اهتم بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية الكبيرة وبالتغيرات الاجتماعية. ويتصدر هذا التيار الدراسة الشهيرة التي قام بها" لويد وارنر" ومساعدوه في مجتمع "نيو إنجلند New

England Community"، أو "يانكي سيتي Yankee City" كما أشاروا إليه. وفسر فريق البحث إضراب العمال بدلالة عوامل داخلية، حيث حدثت تغيرات في البنية المهنية وهيراركية المهارة داخل المصنع، وعوامل خارجية حيث حدثت تغيرات في أسواق الإنتاج الوفير، وغياب الملكية، والتغير في مكانه إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي.

2. 2. 4 - الدراسات النفسية الاجتماعية التفاعلية للعلاقات الإنسانية في التنظيم:

تأثرت أفكار المقاربة التفاعلية بإسهامات "إلتون مايو"، ونتائج تجارب "هوثورن"، إضافة لإسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم، ورغم التباين القائم بين علماء هذا المدخل حول مفهوم "التفاعل" وفي الأسلوب المتبع منهجياً في دراسة أنماطه. فإنهم يتفقون على أن دراسة التنظيم تتطلب مزيداً من الإهتمام بدراسة مشاعر أفرادهم وعواطفهم. وأنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل (أو الإتصالات الشخصية بين الأفراد على حد تعبير "هومانز Homans")، والأنشطة Activities أو المهام Tasks في مجال العمل، وعواطف الأفراد (تجاه العالم حولهم) وأن الثلاثة متغيرات يؤثر كل منها في الآخر كما يتأثرون في مجموعهم ببيئة التنظيم The Environment of Organization التي تتضمن التقانة كأحد عواملها الأساسية (Silverman, 1971 :101).

2. 2. 4 -1 إسهامات "إليوت تشابل" و مقاربه التفاعلية في دراسة التنظيم:

يدين المدخل التفاعلي بالفضل في ظهوره وتطوره لإسهامات إليوت تشابل E. Chapple وكونارد أرنسبرج C. Arensberg من جامعة هارفارد. ويمكن تصور إسهامات علماء المدخل التفاعلي على متصل يقع على طرفه الأول إهتمام إليوت تشابل وتقع إسهامات هومانز على الطرف الثاني لهذا المتصل. وبين الطرفين تنوع وتباين الإسهامات التي تتأثر كل منها بالآخر. ومن أهم تلك الإسهامات إسهام وليم فوت وايت، وليونارد سايلز Leonard Sayles، إضافة لكل من تشابل، وهومانز؛ كما نشير إلى الفرضيات الأساسية للمقاربة التفاعلية عند إليوت تشابل في النقاط التالية:

- 1- يعتبر التنظيم نسقاً من العلاقات المتبادلة بين الأفراد بداخله.
- 2- تحدد ثقافة التنظيم (وتشمل الأساليب الفنية، والعمليات، ونسق الوثائق والتعليمات) نمط الإتصال للفرد داخل التنظيم.

- 3- أن يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة يمتزج الأفراد بداخله في وسط من الروتين بفعل العلاقة بين التقانة و الأنساق الفرعية، وطرق التحكم، والعمليات الداخلية التي تكون الشكل البنائي المتصف بتقسيم العمل و المسؤولية.
- 4- رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وعلاقاتهم أثناء أداء العمل.

كما يشير "فرانك ميلر Frank Miller" – في مناقشة لرؤية "تشابل" – إلى أربعة أنماط من التفاعلات [25] هي على التوالي :

- (أ) التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عبر (الهيراركية) الإشرافية للتنظيم.
- (ب) التفاعلات بين أعضاء التنظيميين الهيئة Staff والخطى Line.
- (ج) التفاعلات بين زملاء العمل من خلال متطلبات العمل والتزاماته.
- (د) التفاعلات بين العمال على المستويين الشخصي وشؤون العمل الروتينية.

4. 2. 2. 2- إسهامات "وليم فوت وايت" و مقاربتة التفاعلية في دراسة التنظيم:

تأثير "وليم فوت وايت" في مناقشته للوضعية التقنية بآراء "هومانز" في دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البيئة التنظيمية. وتقوم رؤية "وايت" في تحليله للتفاعل على متغيرين هما المبادأة والإستجابة ". بمعنى أن وايت يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس – على سبيل المثال – أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أم المرؤوس؟ وكيف تكون الإستجابة لهذا التفاعل؟ وبقدر ما يتصف به حالة الإستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضي إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل. ويذهب "وايت" مثل "هومانز"، في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة هي: (العواطف، النشاطات، والتفاعل) في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل التقانة أهم عواملها.

من جهة أخرى، تكشف تفسيرات "وايت" للوضعية التقنية عن وقوعه في خطأ واضح عندما اعتقد أن السلوك والدوافع نواتج لتأثيرات التقانة وحدها دون غيرها. وهذه الرؤية المحدودة عند "وايت" وقع فيها سائر علماء العلاقات الإنسانية في دراستهم للتنظيم [26] .

3. 2. 2. 4 - إسهامات "ليونارد سايلز" و مقاربتة التفاعلية في دراسة التنظيم:

تلخصت محاولة "ليونارد سايلز" في تصنيف جماعات العمل في تنظيمات صناعية إذ تألف مجتمع البحث من ثلاثمائة جماعة عمل داخل ثلاثين منشأة صناعية تعمل على أنشطة صناعية متنوعة داخل الولايات الأمريكية. وعلى أساس الملاحظة والمقابلات وبيانات متعلقة بالجماعات المذكورة، أمكن تحديد أربعة أنماط متميزة منها. وفي كل حالة ظل سلوك الجماعة المميز لخصائصها لفترة زمنية حتى لو تغير بعض أفراد الجماعة بآخرين، ميز "ليونارد سايلز" في نتائج دراسته بين أربعة أنماط من جماعات العمل وسلوكها على النحو التالي:

- 1- **جماعات عمل فاترة الشعور:** وتتصف تلك الجماعات بحد أدنى من التوحد الداخلي بين أعضائها، ولا تتعاون مع الإدارة كما لا تمثل مصدراً هاماً للإنتاجية العالية قياساً بباقي الأنماط الأخرى من جماعات العمل فضلاً عن أنها قليلة الشكوى.
- 2- **جماعات العمل غريبة الأطوار:** (مثل تلك الجماعات، العمال على خط تجميع السيارات). تتصف هذه الجماعات بكثرة شكواها وعدم التحكم في سلوكها وغموض ارتباطها بأهدافها، كما تتصف تلك الجماعة بالمركزية العالية، كما تصنف في مستوى غير مرضي من جانب الإدارة. وكان لهذه الجماعة دور نشط في النقابات وبخاصة داخل التنظيم.
- 3- **جماعات العمل الإستراتيجية** (الجماعات الأساسية التي تضم فنيين مثل لحام المعادن): يتصف سلوك هذه الجماعة بممارستها لضغوط رشيدة وجماعية لتحقيق مصالحها. مع اتصاف الجماعة بدرجة عالية جداً من التوحد الداخلي مع مشاركتها القوية في الأنشطة النقابية، وتساند بقوة قيادتها، كما تحتفظ على المدى البعيد بروابط جيدة مع الإدارة. كما أنها أكثر ميلاً للشكوى.
- 4- **جماعات عمل محافظة:** تتصف تلك الجماعات بأنها أكثر الجماعات اهتماماً من جانب الإدارة، مع الاتصاف بدرجة عالية نسبياً من التوحد بين أعضائها، وتستخدم ضغوطاً مسبقة لإعلان شكواها و ينخفض نشاطها في شؤون النقابات.

وجاء تفسير "سايلز" للتباينات القائمة في سلوك الجماعات الأربعة من خلال دراسة تأثر العلاقات الاجتماعية بكل من التقانة، وتقسيم العمل داخل المنشأة الصناعية. كما كشفت نتائج الدراسة تأثر مستوى الميل للشكوى بمكانة جماعة العمل في علاقتها بجماعات أخرى داخل المنشأة حيث كانت الجماعات الواقعة في المدى المتوسط من تلك العلاقة [27]، الأكثر ميلاً للشكوى عن غيرها من الجماعات كما أن نمط الضغط الذي تمارسه الجماعة يرتبط بالتنظيم الداخلي لها .

4. 2. 2. 4 - إسهامات " لبتون " و مقارنته التفاعلية في دراسة التنظيم:

تلخصت محاولة " لبتون " في محاولة تفسير سلوك جماعات العمل مع الإهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية للتنظيم. ، و اختار مصنعين أحدهما يعمل في مجال تجميع المحولات الكهربائية صغيرة الحجم، وثانيهما يعمل في صناعة الرداء الواقي من الماء. مع تركيز الدراسة على موقع الإنتاج داخل كل مصنع منهما. واستخدم لبتون أداة الملاحظة بالمشاركة في جمع البيانات؛ أسفرت الدراسة عن نتائج مناقضة لما أسفرت عنه دراسة "هوثورن" (غرفة ملاحظة تجميع أسلاك الهاتف) حول تفسير سلوك جماعة العمل بدلالة "منطقية العواطف" ففي صناعة الرداء الواقي للمطر، أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير عوامل خارجية في سلوك العمال. حيث افتقد العمال التحكم بشكل جماعي في العملية الإنتاجية التي كانت تتصف بتقسيم العمل الدقيق، ويتخللها فترات راحة بين كل دورة إنتاج والتي تليها. كما كان نظام الأجور والحوافز يقوم على أساس الإنتاج بالقطعة. ومن ثم كان للزمر الإجتماعية تأثيرات جماعية واضحة سواء في كمية المنتج أو في الأجور وزيادتها.

ومن جهة أخرى، كشفت نتائج الدراسة على جماعات العمل في مصنع المحولات الكهربائية، تأثير الخبرة اليدوية للعمال في أداء عمل متناغم، على استقرار مكاسبهم وجهودهم وفي تقليل استجابتهم لضغوط الإدارة. وافتقدت عملية الإنتاج لضوابط واضحة في تحديد كمية المنتج. وأشار لبتون إلى أن التباين بين المجموعتين لا يرجع أسبابه لمستويات الإشراف أو لنظام الحوافز المطبق أو لمهارة القيادة الإدارية، أو لكفاءة أي مستوى إداري أو إشرافي. بل كان السبب الرئيسي والجوهري حالة التناغم القائم في أداء العمل من جانب العمال بأساليب تتضمن استقرار أجورهم بالتحكم في جهودهم وبالتالي في كمية المنتج [28]. من النتائج العامة للدراسة ، استخلص لبتون أن " القوى الإجتماعية تعد منفصلة عن توجهات وأهداف الفاعلين، وإن كانت تحققهما في الممارسة الفعلية.

إذا كان لبتون قد شرح تفصيلياً مصادر الإستقرار في إنساق الدور داخل تنظيمين فإن تحليله جاء محدوداً عندما حاول التركيز على خصائص التنظيم ذاته كمصدر للتوجهات. حتى عندما تفحص لبتون العوامل البيئية، فقد ركز إهتمامه على الجوانب الإقتصادية للبيئة أكثر من إهتمامه بجوانبها الإجتماعية في علاقتها بالتنظيم وكانت الإستخلاصات الهامة لـ"البتون" منطلقاً لدراسات ميدانية أخرى منها الدراسة التي قامت بها "شيليا كنيسون Sheila Cannison" سنة (1966) ، داخل مصنع الرداء الواقي من الماء يهدف دراسة الطريقة التي ينتقد بها الأفراد سمات التنظيم والتي تؤثر على التفاعل بينهم في مواقع العمل [29].

4. 2. 2. 5 - إسهامات " كيرت ليقين Kurt Lewin " و مقارنته التفاعلية في دراسة التنظيم:

قام العالم " كيرت ليقين Kurt Lewin " سنة (1943) – بعد قدومه إلى الولايات المتحدة الأمريكية مع مساعديه " وايت White " و "ليببت Lippert" – بإجراء دراسة تجريبية لحركة وديناميكية الجماعة، مستخدماً في ذلك خبرته وأفكاره التي أنزلنه مكانة الأب الروحي لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أضاف ليقين بعداً جديداً تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، ورغم أن تجربة ليقين أجراها على مجموعة من التلاميذ وليس داخل تنظيمات صناعية، إلا أنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة لعلاقة الرضا عن العمل بين العمال وإنتاجيتهم، ومن رؤية التنظيم كنسق اجتماعي مغلق إلى رؤية أكثر شمولية. فقد أسهمت بقدر ما – فيما بعد – في ظهور مداخل جديدة في العلاقات الإنسانية مثل مدخل (هيراركية) الحاجات، ومدخل القيادة والسلوك التنظيمي. كما نعتقد أن أفكار ليقين قد أسهمت في إعطاء المزيد من التفسيرات للجماعة وديناميتها وظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية. كما يرى كل من "ريتشارد هال" و"بيو Pugh" أن "إلتون مايو" ومساعديه و"كيرت ليقين" ومساعديه هم المؤسسون الحقيقيون لنظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية [30].

على صعيد آخر كان، ما نُشر من نتائج دراسات "هوثورن" دافعاً قوياً ومعيناً أساسياً لإجراء المزيد من أبحاث علماء العلاقات الإنسانية التي أفضت نتائجها إلى توصيات أقرب للتعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من "المركزية" إلى "الإدارة بالمشاركة". وهنا ظهرت أهمية الدراسة التي قام بها مساعداً "ليقين" وهما "وايت" و"ليببت" على أوضاع جماعة العمل والتدريب للعمال. وأشارت الدراسة إلى مشكلات "الإتصال" بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكان التغلب على تلك المشكلات من خلال رفع "مستوى الجدارة" بين المديرين بما يجعلهم قادرين على معالجة المشكلات.

وتبدو أهمية تجارب "وايت" و"ليببت" في أنها ألقى الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية، فضلاً عن دورها في تقريب وجهات النظر بين متطلبات كل من العمال والإدارة، مع إعطاء العمال إحساساً بالمسؤولية وإكسابهم الدافعية للعمل. وأوصت التجربة بأن مزايا الإدارة الأوتوقراطية والتنافسية معا. ويمكن القول أن ما خلصت إليه تجربة وايت وليببت من نتائج، فضلاً عن نتائج دراسات أخرى وفي مقدمتها هوثورن قد أدى إلى إعطاء مدرسة العلاقات الإنسانية دفعة جديدة.

فشلت في تحررها من فرضيات النظرية الكلاسيكية للإدارة والنظرية الكلاسيكية لعلم النفس تقديم حلول لمشكلات التنظيم لعل من أهمها في مجال الإدارة ما يلي [31]:

- (1) ضرورة تحقيق "المشاركة" بين أفراد التنظيم ومستوياته حتى المستوى الأدنى (فئة العمال) عند البحث عن حلول للمشكلات التنظيمية.
- (2) التوصية بضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بقدر أكبر من الثقة المتبادلة والعلاقات الإجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية داخل التنظيم .

4 . 2 . 3- الدراسات النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في دراسة التنظيم :

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات ، على دراسة العلاقات الإنسانية ، و لكنهم أسهموا في ميدان آخر و هو ميدان صنع القرار في التنظيم ، وقدموا في هذا المجال إسهاما عظيما كان له أبلغ الأثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية و العمق و الثراء قدم " هربرت سيمون " إسهاما في نظرية التنظيم يتمثل في ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم ، كما قدم إطارا تصوريا للخصائص الواقعية للكائنات الإنسانية ؛ حيث ينطلق " هربرت سيمون " من قضية أساسية هي أن السلوك في التنظيم هو أولاً هادف ، فالناس ينتظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا و يتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا و دقيقا بين النشاطات التي يؤديها كما يرتب " هربرت سيمون " على هذه القضية قضية أخرى هي أن صنع القرار هو محور أي تنظيم ، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات [32]. يعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الفرد أو المجموعة قرارها هي على التوالي :

- المصدر الأول : معطيات واقعية تخضع لإختبار الأمبيرقي لتحقيق من صدقها أو عدم صدقها

- المصدر الثاني : معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الإختبار ، لأنها لا تتعلق إلا بما ينبغي أن يكون .

يعتمد المصدر الأول على معطيات مرتبطة بالوسائل ، في حين أن المصدر الثاني مرتبط بالغايات و الأهداف المسطرة ؛ إن الاتجاهين يكشفان عن وجود فروق ملحوظة بينهما ، فكل منهما قام بدراسة مشكلات تنظيمية معينة وجه إليها اهتمامه ؛ لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات ، و الدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار توزيع القوة و السلطة في التنظيم ، و ما يرتبط بها من عمليات و ما ينجم عنها من آثار.

4. 2. 3-1 إسهامات "هربرت سيمون" و مقارنته النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في

دراسة التنظيم :

ينصرف اهتمام علماء نظريات القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى، طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو نمو التنظيمات. والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم. ونعرض فيما يلي للفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار عند "هربرت سيمون":

1. يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الإختيار الإنساني الرشيد ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم وتطلعاتهم. كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات. لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفراد، امتداداً لهم في اتخاذ البدائل أو الإختيارات وتكون تصرفاته مقيدة بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.

2. إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم. ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً على إطلاقه، نظراً لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة. كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف.

من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد - كعضو - في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم. كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية.

يضيف "سيمون" بعداً هاماً إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد. وتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة التنظيم استخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات.

(من هذه الأساليب تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة..الخ). ويرى "سيمون" أن القرارات تعتمد على نوعين من المعطيات:

- النوع الأول معطيات امبيريقية، تتعامل مع الظواهر الخارجية وأساليب معالجتها.
- النوع الثاني يتمثل في معطيات قيمة ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف.

بينما ترتبط المعطيات الامبيريقية بالوسائل. ومن الوجهة التحليلية، يرى سيمون أن إصدار القرار الرشيد ينهض على إلمام الفرد كاملاً بكافة المعطيات الامبيريقية، وإدراكه للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة. إلا أن هذا لا يحدث بشكل تام في الممارسة الفعلية داخل التنظيمات [33]. من هذا المنطلق يتضح أن هربرت سيمون يختلف في رؤيته عما تذهب إليه رؤية علماء الإقتصاد وزعمهم بوجود معطيات جاهزة بشكل مسبق بحيث يبني الفرد عليها قراراته. فيرى سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الامبيريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لصنع قراراته. وهذا يتطلب من الفرد ضرورة البحث عن تلك المعطيات واتخاذ أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف، إلا أنه خلال هذا البحث يواجه بقيود عديدة صنفها "سيمون" في ثلاث فئات [34] هي:

- 1- قيود آلية تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات والمهارات على أداء الفرد وما يسبق ذلك من قرارات.
- 2- قيود تفرضها عمليات الإتصال وما تتصف به من اختناقات تحد من سيولة ونقل المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات التنظيم.
- 3- قيود مرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته العقلية على مدى استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها .

الفرضية الأخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف عبر البنية الرسمية للتنظيم. بمعنى أن الأهداف التنظيمية عندما تتحد، فإن القرار الذي يتم اتخاذه عند مستوى تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدنى منه. وكلما استمرت عملية صنع القرارات هبوطاً عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديداً وتقارباً. لذا تصبح الوسائل عند المستوى الواحد أهدافاً للمستويات التي تليه [35].

4 . 2 . 4 - الخصائص العامة لمقاربة علم النفس الاجتماعي في دراسة الخلل الوظيفي في

المنظمات

ترتكز الخصائص العامة لمقاربة علم النفس الاجتماعي في دراسة الخلل الوظيفي على نموذج العلاقات الإنسانية من خلال اعتبارها أن العامل يمثل رأسمال يمكن استثماره ، بمعنى أن كل عامل عبارة عن مورد مستقل يحمل و يخزن معلومات و إمكانيات كامنة و يعبر عنها بسلوكيات ، قامت هذه النظرية بتوضيح أهمية العامل البشري لتنمية المنظمة ، و من هذا المنظور يعتبر تكوين و تدريب المستخدمين لا يعتبر من التكاليف بل يعد استثماراً. كما أن تسمية النموذج بـ"بالعلاقات الإنسانية"، نابعة من الزاوية التي تسير من خلالها الموارد البشرية للمؤسسة لخفض مستوى الخلل الوظيفي بها ، هي على العموم تهتم بعلاقة الإنسان العامل أولاً بنظراته و تقديره للعمل ، ثانياً بموقعه و علاقاته المختلفة بالجماعات في ظل التنظيم غير الرسمي ، ثالثاً بتقديره لموقعه في البناء الهيكلي لتنظيم الرسمي [36]. مما سبق يمكننا إيجاز أهم مبادئ و خصائص هذا النموذج في إطار تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة في النقاط التالية[37]:

1. يجب أن يتولى مسؤولية تسيير الموارد البشرية في التنظيم مهما كان نوعه و هدفه مختصين ذوي مؤهلات عليا و تكوين في أحد العلوم الاجتماعية أو التنظيمية على الأقل مما يؤهلهم لفهم و رصد مختلف السلوكيات المتوقعة و التعامل مع نظام غير رسمي يتمشى بشكل موازي في إطار التنظيم الرسمي مما يسهل للمسيرين فهم و استيعاب الواقع مما يساهم بطريقة مباشرة في القدرة على تسيير الموارد البشرية من انتقاء و تكوين و قيادة بما يخدم أهداف التنظيم .
2. تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في عمليات التوظيف و التكوين و بصفة عامة التسيير و ذلك عن طريق استخدام اختبارات الذكاء و اختبارات المقدره – الكفاءة في الأداء- و رصد الميول و مدى انسجام المرشحين في شغل المناصب المطلوبة في سلسلة من عمليات الانتقاء لتوظيف باختيار أكفى و أحسن العناصر التي من شأنها أن ترفع مستوى المؤسسة وتعمل من أجل خدمة و تحقيق أهداف المنظمة [38].
3. الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة و الاهتمام بالجانب الاجتماعي للوسط المهني يتم ذلك بتطبيق أحر دراسات" التي تهتم بدراسة التنظيم المنطقي للعمل بالتركيز على حركات وظروف إنجاز العمل و تأثيرها على أداء العامل و صحته "Ergonomie" طب العمل الضمان الاجتماعي ،تشكيل خلايا و جمعيات لحل الأزمات الاجتماعية تنظيم المنح و المكافآت التقديرية المعنوية للمستخدمين[39].

4. اعتبار العامل رأسمال يجب استثماره و تنميته بتكليف و تحسين أساليب التدريب و التكوين مع التكنولوجيات و آليات الاتصال الحديثة لتلبية متطلبات السوق وذلك برفع مستوى اليد العاملة و خفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة .
5. إقامة علاقات إنسانية مباشرة مؤيدة لمبدأ لامركزية القرار ، تقوم على تقسيم المهام بين المصالح التنفيذية و المسؤولين في الميدان ، تهدف إلى حل المشاكل الميدانية في مواقعها مع أولوية العلاقات المباشرة مع الأعضاء دون اعتبار لدراجاتهم في السلم الوظيفي و ما يتبعها من مسؤوليات ، بمعنى أن رئيس المصلحة ينزل إلى الورشة لمتابعة العمل بدل أن يستدعي العمال إلى مكتبه أو يعتمد على المراسلات الكتابية أو الوسائط ، و أن يسأل عن أحوالهم الصحية و اهتماماتهم و لا يكتفي بالحديث فقط عن العمل ، فالنظرة الإنسانية للعامل من شأنها تعطي القيمة الاعتبارية للعامل و تشعره بأهميته في التنظيم .
6. فتح المجال الزمني -البعد الزمني- في تخطيط الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ، على المدى المتوسط و البعيد ، فبعض المهام التسيير ممكن أن تنفذ في الوقت الحالي ، و أخرى تدمج في برنامج عام يوضع في إطار استراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية للمنظمة على مستوى أبعد ب3 إلى 5 سنوات بمعنى دراسة توقعية لتنمية الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة .

2.4.5 - التطبيقات العملية لمقاربات علم النفس الإجتماعي في دراسة الخلل الوظيفي في

المنظمات

إن التحفيز المادي كما سبق و أن أوضحنا في المبحث السابق من هذه الدراسة ، يزول تأثيره و تقل أهميته أمام تلبية الحاجيات الاجتماعية و النفسية للعامل و بدعم الضمير المهني الذي يقوى بالعمل^[40]. تختلف نظرة هذا النموذج للعامل في إطار شامل للموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ،فالتطبيقات العملية لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة تنطلق من قاعدة أساسها أن لكل مستخدم في المؤسسة يعتبر عضواً كامل الحقوق فيها و هو يملك موارد مختلفة و متعددة تضم مجموعة من الخصائص و الإمكانيات والقدرات و المواهب و المعتقدات و المبادئ تعمل إدارة الموارد البشرية إلى تنميتها و تحفيزها لتلبي حاجياتها و توحد أهدافها مع أغراض و أهداف المنظمة^[41] .

التطبيقات العملية لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة يظهر لنا جليا في طرق الانتقاء لتوظيف و التي تعتمد على فحص و كشف الجانب

النفسى و الاجتماعى للمرشح و محاولة انتقاء أحسن العناصر التى من شأنها رفع مستوى المؤسسة و تحقيق أهدافها من مهمة مسيرى الموارد البشرية فى ظل هذا النموذج مراعاة لآراء أعضاء التنظيم فى كل ما يخص ظروف إنجاز العمل و البيئة المحيطة به ، كما يوضح لنا "فيشر FISCHER" سنة 1980 م فى قوله : « يجب على المؤسسات أن تقوم بسلسلة من المجهود لتحسين أجواء العمل –محيط العمل- من ناحية الألوان ، الإضاءة ، الموسيقى و كل ما له علاقة بالجانب الجمالى – الديكور – الذى يجب أن يعكس ميول و ذوق المستعملين للمكان –المستخدمين – أى المستغلين لأماكن يومية نظرا لطبيعة عملهم –مكان العمل- (..) ، هناك علاقة جدلية بين المحيط الذى يجب أن يعكس تركيبة الإنسان الشخصية و الوظيفة التى يقوم بها [42] » ، فى مجال تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفى للمؤسسة ،ففى ظل هذا النموذج على المؤسسة مراعاة الأذواق و الميول الشخصية للمستخدمين و العمل على خلق أفضل جو ممكن للأداء العمل والسماح للمستخدمين بإضفاء اللمسات الشخصية فى أماكن عملهم مع استشارتهم فى كل ما يخص الشكل و المظهر الخارجى و الجمالى لمؤسستهم ، حتى يشعروا بالراحة و الأمان لأقصى درجة ممكنة ، مما يمكنهم بأداء عملهم فى أحسن الظروف الممكنة يمكن أن تشير إلى بعض التطبيقات العملية فى هذا المجال بالسماح للموظفين مثلا بوضع و تزيين مكاتبهم بنباتات و شجيراتهم الخاصة ، أو وضع صورهم الشخصية أو صور عائلاتهم على مكاتبهم[43].

تطبيق مبدأ «إنشاء علاقات إنسانية Faire des Relations Humaines [44]» بمعنى التحرك بمراعاة الأجواء الاجتماعية السائدة فى المؤسسات لفهم النقائص الموجودة فى الورشات و المكاتب ، حيث تكلف الإطارات المسيرة بإنشاء علاقات مع أعوان التنسيق و التنفيذ فتفضل المقابلات الشخصية على الأوامر المكتوبة ، أو الاتصال الهاتفى بين الرؤساء و المرؤوسين من هذه الناحية يفضل أن يتجه الرئيس إلى أعوانه و من هم أقل مرتبة تنظيمية و سلطوية منه بتنقله إلى أماكن عملهم بدل أن يستدعيهم إلى مكتبه و أن لا يقتصر الحديث على مهام العمل فقط بل يجذب أن تتسع للسؤال عن أحواله الصحية عامة و اهتماماته الشخصية ؛ فى هذا النموذج من مهمة المسيرين للموارد البشرية فى المؤسسات جعل مهمة الإطارات المسيرة للتنظيم و التسيير ، أقرب ما تكون إلى المنشطين الموجهين لعمل أعوانهم من مجرد مسئولين قياديين لتنفيذ مجموعة من القواعد و القوانين التقنية التى يكلفون بها أعوانهم [45] .

إن التطبيق العملى لنموذج العلاقات الإنسانية فى تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفى للمؤسسة يتم بالاعتماد على نظام للاتصال الذى يسمح بمرور المعلومات من الجانبين بهدف إزالة الغموض حول المهام و ضمان أكبر قدر من الشفافية مع الاعتماد على الأساليب العلمية

الحديثة و الاهتمام بالجانب الاجتماعي للوسط المهني يتم ذلك بتطبيق أفر دراساء " الاء الهم بدراسة الالظم المنطقي للعمل بالتركيز على حركات و ظروف إنجاز العمل و تأثيرها على أداء العامل و صاءه الجسدية و النفسية "Ergonomie" و الوظيفة في طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، تشكيل خلايا و جمعيات لحل الأزمات الاجتماعية تنظيم المنح و المكافآت التقديرية المعنوية للمستخدمين^[46].

إن الالظم العملي لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية لخفض مستوى الخلل الوظيفي يلائم أكثر مع المؤسسات الالوسطة الحجم ، فهو يدمج في معظم الأحيان إلى جانب النماذج الأخرى كالبيروقراطي أو الآلي ، لالظية الجانب الإنساني فيها مدعما بتقنيات حديثة و دقيقة يعتمد عليها في تسيير الموارد البشرية نذكر منها الالخطيط و المراقبة .

4 . 3 - مقارنة النسق الاجتماعي الفني في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

يالخذ علماء هذا المقارنة منهجاً خاصاً في دراسة الالظم يقوم على رؤية مناقضة لغيرهم من الباحثين، و الاء قاما على افتراض إغفال العامل الإنساني باالبار أن الفرد جزءا من الآلة أو أن عملية اختياره لالباره للعمل الاء و فقا لالطلبات "الالقة Technology" الالخدمة في عمليات الإنتاج. إذ قام الإالجاه الالقليدي في تصميم العمل على الإالبار الالستقل أولاً للالقة الالائمة للإالبار، ثم يتم الالجمع الأفراد حولها فيما بعد. و يبدو هذا الإالجاه الالقليدي فيما أشار إليه بعض الباحثين (من بينهم "إميرسون Emerson"، و "الارو Thorows") بقولهم الالظيا على ارالبار الأفراد بالالقة في موقع العمل "أصبح الأفراد كالأدوات في خدمة أدوات".

إن مقارنة النسق الاجتماعي الفني لدراسة الخلل الوظيفي في الالظم الالطلق من مسلمة مفادها أن الالظم نسق اجتماعي ذو الأبعاد تنظيمية ، إن محور الالتمام هذه المقارنة النظرية أنها الالظر إلى الالظم بوصفه نسقا الالسد فيه علاقات الالبارة بين الالكنولوجيا ، البيئة المحيطة ، عواطف الأالبار و الشكل الالظيمي و أن طبيعة هذه العلاقات هي الال الالدد مدى الالستقرار الالظيم و بقاؤه ^[47] .

إن أهم محاولة درست الالبار الالكنولوجيا على الالظيم الال الال الالبار " روبرا بلونر " سنة 1964 م ، حيث قدم باالبار شاملا للالغرباب الالبار عن أنماط الالكنولوجيا الاللفة ، الالستندا على واه الالصوص على الالبارات الال أجريت على نظام خط الالجمع ، و الال انالطقت من قضية أساسية هي أن الالكنولوجيا الحديثة الال السبب الالباري الالدد للالغرباب ، كما أوضحت هذه الالبارة أن

الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتي ، كما أشير في مطلع الدراسة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداث هذا الاغتراب .

لقد انطلقت هذه المقاربة من نقطة أساسية تمثلت في أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في دراسة التنظيم لم تقدم إجابة واضحة و حاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه ؟ و كيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به ؟ كي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري عن السؤالين ، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجية ، البيئة ، عواطف أعضاء التنظيم والشكل التنظيمي ؛ و هنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم و إنجاز أهدافه المقررة كما أنه يهتم بدراسة التنظيمات ذات الأهداف الاقتصادية. تمكن هذا الاتجاه أن يشق طريقه في تحقيق المزيد من الاستقلالية ، حيث حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا حيث ترتبط فيه التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما ، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا و يترتب عن ذلك أن التكنولوجيا و البناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع و الرضاء الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة ، كما استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة إلى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية و الجوانب غير الرسمية في التنظيم [48]، ثم خطى بعد ذلك خطوة أخرى حينما تناول بالدراسة و التحليل العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية و البيئة.

1.3.4 - الخلفية التاريخية لمقاربة النسق الاجتماعي الفني:

على النقيض مما تنهض عليه المقاربات النظرية الأخرى من تحليلات مستمدة من النظرية الاجتماعية العامة تنهض مقاربة النسق الاجتماعي الفني، والذي بدأ في أواخر الخمسينات، على تحليل كم هائل من البيانات الامبيريقية تتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيمات الاقتصادية. وقد أمكن لفريق من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني للعلاقات الإنسانية أن يستخلصوا عددا من الفرضيات الأساسية من نتائج الدراسات التي أجريت على مناجم الفحم خلال الفترة ما بين عامي(1950- 1958). وكونت هذه الفرضيات في مجموعها ما يعرف بالمقاربة الاجتماعية الفنية في دراسة التنظيم، وظهر مصطلح "الأنساق الاجتماعية الفنية Socio Technical Systems" بداية في إسهامات "إمري Emery" و"تريست Trist (1960- 1969) [49]. وفيما يلي سوف نتناول أهم العوامل التي ساعدت على تطور مفهوم الأنساق الاجتماعية الفنية.

1- إزاء الاعتماد المتزايد من جانب التنظيمات الاقتصادية على التقانة بأنماطها المتنوعة والمركبة، ازداد اهتمام علماء الاجتماع بهذه الظاهرة ومحاولتهم معرفة مدى تأثيرها في تحديد الخصائص البنائية والتنظيمية للمشروعات الاقتصادية. ولم يتوقف اهتمام العلماء عند هذا المجال من الرؤية التحليلية، بل حاولوا دراسة علاقة التقانة بالتنظيم في بيئات متغيرة. وأن التقانة التي تتطور بمعدلات عالية تحدث تغيرات في البيئة التنظيمية. وحول هذه العلاقة الدينامية بين التقانة والبنية التنظيمية أثرت تساؤلات حول مدى تحقيق التوازن والاستقرار للتنظيم كما تناقشها نظرية الأنساق. لذلك يمكن القول أن مفهوم التنظيم كنسق مفتوح يستخدمه علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني ضمن العلاقة المتداخلة بين كل من التقانة والبنية التنظيمية والسلوك الإنساني^[50]. ونعتقد أن هذه الرؤية التحليلية تمثل جوهر مفهوم "الأنساق الاجتماعية الفنية"

2- تبنى علماء معهد "تافستوك" في بريطانيا رؤية جديدة متطورة للعلاقة بين الفرد والآلة والمجتمع "Man- Machine- Society" أطلقوا عليها مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية. وتناقض هذه الرؤية تماما الرؤية العلمية السابقة الداعية إلى تكيف الفرد مع متطلبات بيئات العمل.

وتقوم رؤية علماء معهد تافستوك على ضرورة أن يكون الفرد مشاركاً في العملية الانتاجية التي تستفيد من طاقتها المثلى بما في ذلك حاجاته الاجتماعية. و من الضروري إعادة تصميم العمل "Job Redesign" للعملية الصناعية بما يخول لها التمتع بقسط أكبر من الحرية قياساً بما كانت تتمتع به في ظل النظم السابقة لتصميم العمل. وأن الغرض من إعادة تصميم العمل هو تعظيم البعد الاجتماعي للفرد العامل داخل التنظيم. أما العلقه والارتباطية ثلاثية الأبعاد بين الماكينة والفرد والمجتمع فتنهض على مقولة مفادها أن الفرد لا يقتصر تعامله مع التقانة على بيئة التنظيم الداخلية وحدها بل يستمر التعامل معها خارج التنظيم وعلى مدى الحياة الاجتماعية للفرد داخل المجتمع. ولعل هذه الرؤية العلمية الواعية كانت منطلقاً هاماً فيما بعد لاهتمام علماء العلوم الاجتماعية بتحسين نوعية الحياة لأفراد التنظيم خارج حدوده. حيث تتبنى معظم المجتمعات الحديثة العديد من برامج الرعاية الاجتماعية وتقديم تسهيلات في مجال الإسكان والإعاشة والخدمات المتنوعة بما يحقق في النهاية تعظيم الانتماء التنظيمي لدى أفراد التنظيم وتحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية التنظيمية^[51]. ويعكس هذا الاتجاه على مستوى المجتمع تزايد الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية للعمل وتعظيم دور مؤسساته.

3- نشر نتائج المشروع الضخم "لديمقراطية الصناعية (I.D)" الذي أجرى في دولة النرويج بهدف دراسة واختبار الأشكال التنظيمية البديلة وتأثيرها على مشاركة العاملين في مستويات مختلفة من العمل.

انطلق هذا المشروع من نتائج العديد من الدراسات الميدانية حول إعادة تصميم العمل في الولايات المتحدة الأمريكية "ديفيز Devis" (1957-1960)، ودراسات معهد "تافستوك" (دراسة "تريست" وزملائه 1963)، دراسة "رايس Rics" (1958). وينهض المشروع على أربعة أسس حيوية هي: المعلومات Information، الاندماجية Involvement، الانتماء Commitment والفعل الاجتماعي Social Action. وقد أشارت نتائج هذا المشروع إلى عدد من القضايا الهامة من بينها جماعات العمل المستقلة "نسبياً" (Partly Autonomous Work Group) باعتبارها جانباً هاماً من الأشكال البديلة للتنظيم، والمشاركة المحدودة للعاملين في تصميم العمل. كما أبرزت النتائج عدداً من الشروط الأساسية لزيادة الإدماجية وتحقيق الحاجات الإنسانية مما أثرى مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية.

وتبرز أهمية نتائج المشروع السابق وما تلاه من دراسات امبيريقية واستخلاصات عامة تختص بالعلاقة بين المستوى التقني والشكل التنظيمي وتحقيق الرضا لدى العاملين، من أنها نقلت التحليل في مستوى العمال (كما في إسهامات معهد "تافستوك") إلى مستويات إدارية أعلى، وفي مجالات اقتصادية متنوعة، والتعامل مع مجموعة جديدة من المشكلات واستطاعت إسهامات المدرسة النرويجية أن تنقل مستوى المناقشة والتحليل للأنساق الاجتماعية الفنية لتشمل التنظيم كوحدة تحليلية كما خلصت المدرسة إلى مؤشرات هامة تتعلق بمفهوم النسق الاجتماعي الفني. من هذه المؤشرات، أن ما تعنيه التقانة على مستوى الإدارة أو التنظيم ككل. والسبب في ذلك يرجع لمفهوم التقانة ذاته^[52]. فما هو مستخدم منها عند مستوى العمال يختلف عما هو مستخدم عند مستوى الإدارة العليا للتنظيم و ما لذلك من علاقة مع الخلل الوظيفي للتنظيم.

4. 3. 2 - الفرضيات الأساسية لمقاربة النسق الاجتماعي الفني :

1- تقوم الفكرة الأساسية لهذه المقاربة وببساطة شديدة. على افتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل وخارجه، حيث العالم الاجتماعي. لذلك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط. وحديثاً يطور المدخل من فكرته الأساسية على مستوى التنظيم فيضيف إليها أن تصميم الأنساق الفنية أو تقانة العمل داخل التنظيم قد بلغت حداً أو مستوى من الرقي حيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتقانة الماكينات لتحل محلها تقانة ذات مرونة عالية مثل تقانة الإلكترونيات والحاسبات الآلية. وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل للعملية الصناعية بما يحقق فرصاً أفضل لتلبية المتطلبات أو الحاجات الاجتماعية. وتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقته الإبداعية. من هذه الفرضية الأساسية، يرى علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني أن بالإمكان وضع

محددات الحاجات الإجتماعية للفرد بحيث يمكن تحديد متى وكيف تتحقق تلك الحاجات داخل وخارج التنظيم، وبالتالي إمكانية التحكم في عدم التأكد التي تتصف بها البيئة الخارجية بما يحقق تعظيم الطاقات الاجتماعية للفرد [53].

2- تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب أن تصمم من أجلها المكونات الفنية الاجتماعية للنسق الكلي (التنظيم). ويعتبر النمط الفني الدقيق والملائم لتحقيق المهمة الأساسية متغيراً كما هو الحال بالنسبة للبنية الاجتماعية التي تتواءم معه في شكل اندماجي بحيث يقوم تصميم العمل عليهما دون أفضلية أو أسبقية لأحدهما على الآخر. وأن نجاح التنظيم في تحقيق هدفه يعتمد جوهرياً على مدى التوافق المستمر الذي يحققه بين الحاجات الإنسانية وأداء المهمة الأساسية للتنظيم ويتمثل الهدف الأساسي بالمهام الأساسية التي يجب على التنظيم القيام بها حتى يضمن بقاءه واستمراره [54]

3- يقوم النسق الاجتماعي على دور الجماعات المستقلة نسبياً في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم بأقل قدر من التداخل بين أداء أفراد المجموعة الذين يجمعهم حيزاً مكانياً معيناً (سواء على مستوى الإدارة أو في موقع الإنتاج بين العمال) [55]

4- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية. وتبدو هذه المماثلة العضوية أكثر وضوحاً في مؤلف رابيس عندما يقول "إن الهدف الأساسي لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم وتطوير نظرية في المشروعات الصناعية تعبر عن هذه المشروعات بوصفها كائنات عضوية حية" [56].

تأسيساً على الفرضيات السابقة تتبلور المشكلة البحثية الرئيسية لمقاربة النسق الاجتماعي الفني في دراسة الأداء الكفاء لأي مهمة أساسية للتنظيم في ارتباطها بمتطلبات التقانة والأفراد كأعضاء في التنظيم فضلاً عن البيئة الخارجية. ومن المنظور التحليلي، يفترض علماء هذا المدخل ضرورة الارتباط القوي بين متغيرات ثلاثة جوهرية هي التقانة، السوق (البيئة الخارجية) وحاجات الأفراد، كأعضاء داخل لتنظيم. وأن تلك العلاقة تحدد الشكل التنظيمي.

4. 3. 3 - التطبيقات العملية لمقاربة النسق الاجتماعي الفني في دراسة الخلل الوظيفي في

المنظمات :

رغم اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية وإسهامات علماء النفس الاجتماعيين بالخلل الوظيفي من خلال دراسة ردود الفعل الإنساني في الصناعة، فإن تحسن أحوال العمل وأجور العمال والمحافظة على الحقوق المدنية في مجال التفاوض مع أصحاب المشروعات الصناعية وارتفاع الأصوات المطالبة بالمحافظة على حقوق العمال ، مثلت محور اهتمام الباحثين بمؤشرات الخلل

الوظيفي و دراستها بالتحليل المرتكز على مقارنة النسق الاجتماعي الفني. ومن هنا بدأت مراكز الدراسات والبحوث في الاهتمام بالتفكير الجاد نحو الخلل الوظيفي بإعادة تصميم العمل وابتكار أساليب جديدة تقوم على ربط الخلل الوظيفي بثلاث ركائز أساسية و هي : (الفرد، التقانة، والبيئة التنظيمية) وعلاقة الثلاثة بمتطلبات السوق (البيئة الخارجية)، مع ضرورة أن ينهض تصميم العمل على الربط المتوازي في الوقت ذاته بين عمليتي اختيار كل من الأفراد و التقانة في آن واحد، بما يحقق خفض مستوى الخلل الوظيفي و دعم الإنتاجية المثلى للتنظيم باعتباره نسقاً اجتماعياً مفتوحاً.

من هذا التحول الواضح في الرؤية التحليلية لمشكلات التنظيم المتمثلة في تداعيات الخلل الوظيفي ظهر مصطلح "النسق الاجتماعي الفني". ومن خلال الإهتمام المتزايد من جانب علماء الاجتماع بالتقانة المستخدمة، كمتغير توافقي يحدد الخصائص البنائية والتنظيمية، بدأت منذ أواخر الخمسينات وبداية الستينات ظهور دراسات ميدانية متنوعة وإسهامات نظرية انطلقت من تحليل الخلل الوظيفي من خلال نتائج تلك الدراسات لتكون ما يعرف في نظرية التنظيم بالمقاربة الاجتماعية الفنية ومن أبرز الدراسات الميدانية التي قام على نتائجها هذا المدخل دراسة عالمة الاجتماع البريطانية "جوان وودوارد Joan Woodward" (1956-1965) ودراسة "بيرنز Burns"، و"ستوكر Stalker" (1961).

ومن أهم الإسهامات النظرية في هذه المقاربة إسهامات "إمري تريست Emry Trist"، ومفهومهما للنسق العضوي المفتوح، وإسهامات "ميلر Miller"، "ورايس Rice" (1963) ومفهومهما للمهمة الأساسية للتنظيم، ودراسة "روبرت بلونر R. Blauner" وإسهامات في تنميط التقانة وتأثير كل نمط منها على الخصائص التنظيمية والعلاقات بين أفراد التنظيم. ودراسة "شارلز بيرو Charles Perrow" (1965) للعلاقة بين التقانة وبنية القوة داخل التنظيم [57]، وغيرهم من الباحثين.

قدم علماء مقارنة النسق الاجتماعي الفني إسهامات عديدة شملت مؤشرات الخلل الوظيفي كونت ما يعرف في نظرية التنظيم بالمقاربة التوافقية التي ظهرت وازدادت شيوعاً منذ أواخر الخمسينات. وقامت الانطلاقات الأساسية لهذه المقاربة من خلال تطور الرؤية العلمية في مجال تأثير التقانة كمتغير بيئي على شكل البنية التنظيمية. وتبرز في هذا المجال دراستان لهما الريادة في تطوير مضمون الأنساق الاجتماعية الفنية. قامت بالدراسة الأولى جوان وودوارد، وتم انجاز الدراسة الثانية بجهد مشترك لـ"توم بيرنز T. Burns"، و"ستوكر"، وسوف نركز فيما يلي على هاتين الدراستين والاستخلاصات النظرية لكل منهما في مجال التطبيقات العملية الخاصة بالخلل الوظيفي في المنظمات .

4. 3. 3. 1- إسهامات "جوان وودوارد" Joan Woodward "و تطبيقاته العملية لمقاربة

النسق الاجتماعي الفنى فى دراسة الخلل الوظيفى فى المنظمات :

فى عام 1953 حاولت "وودوارد" فحص العملية الإدارية لمعرفة إلى أى مدى يرتبط الخلل الوظيفى عبر الممارسات الإدارية فى إنجاح المشروع الصناعى اقتصاديا مع اختيار مؤسسات اقتصادية متنوعة. لتحقيق هذا الغرض، كونت "وودوارد" فريقا من الباحثين وقع اختيارهم على منطقة جغرافية فى جنوب "إسكز" South Essex حيث مجتمع البحث الذى شمل جميع الشركات الصناعية بها. وقد استبعد فريق البحث الشركات التى يقل عدد العمال بها عن 100 مشغل وبذلك أصبحت العينة التى اشتملها المسح الاجتماعى تمثل (91%) من إجمالى الشركات فى جنوب "إسكز" [58]. كان الهدف الأساسى من المسح الاجتماعى الذى قامت به "وودوارد" هو رؤية مدى صلاحية الأسس والأفكار التى تضمنتها دورات التدريب الإدارية للتطبيق العملى، والممارسة الإدارية الفعلية؟ وإلى أى حد تحقق تلك الأسس والأفكار نجاح المشروع الصناعى فى ظل استخدام التقانة فى العملية الإنتاجية و علاقة كل ذلك بالخلل الوظيفى. إن المتغيرات الأساسية التى اهتمت بها "وودوارد" ثلاثة هي: (التقانة، نطاق الضبط، ونجاح المشروع الصناعى).

لتحقيق الهدف الأول، بدأت المرحلة الأولى من المسح بملاحظة التنظيمات الصناعية، وإلى أى حد تمثلت الأسس والأفكار الإدارية فى البنية والعمليات الداخلية للتنظيم وعلاقة ذلك بتحقيق النجاح الإقتصادى للمشروع. أجرى المسح فى هذه المرحلة على عشرين منشأة صناعية.

خلصت "وودوارد" من نتائج المرحلة الأولى من المسح إلى التشكك فى مقولة: «إن أسس الإدارة تصلح لكل أنماط الأنساق الإنتاجية». لذلك بدأ فريق البحث فى تصور أسس أخرى ينهض عليها التباين القائم فى ممارسات الإدارية داخل التنظيمات الصناعية الممثلة لعينة المسح. وتطلب هذا الافتراض من الباحثين ضرورة التعمق فى دراسة خصائص البنية التنظيمية وعلاقتها بالأساليب الفنية للإنتاج. وكان الاقتراح المتميز من جانب فريق البحث محاولة تقسيم المصانع -قيد المسح- إلى مجموعات وفق نمط التقانة المستخدم فى العملية الإنتاجية. وتم تقسيم الشركات وفق نسق الإنتاج المستخدم بها إلى ثلاث مجموعات [59] أساسية هي:

1- مصانع تستخدم نسق الإنتاج الصغير بـ (القطعة). وضمت هذه المجموعة الشركات

الصناعية العاملة فى مجال الأجهزة الإلكترونية، شركات صناعة ملابس للعملاء، صناعة

السفن والطائرات (والتي تخضع لمواصفات من جانب العملاء).

2- نسق الإنتاج الوفير بـ (الوحدة كبير الحجم). وضمت هذه المجموعة مكونات أو أجزاء الأجهزة الإلكترونية وفق القياسات المتعارف عليها في السوق، (إنتاج محركات البنزين).

3- نسق الإنتاج المتكرر (المستمر) وشملت مجموعة الصناعات الكيماوية وتكرير النفط.

انطلقت المرحلة الثانية من نتائج المرحلة الأولى حيث رأى فريق البحث أنه من المفيد إعادة الدراسة التحليلية برؤية جديدة تركز على دراسة الخصائص التنظيمية للمنشآت بعد تصنيفها وفق مؤشرات النجاح (الأعلى نجاحاً فالأقل وهكذا). وذلك داخل كل نمط من أنماط الإنتاج الثلاثة. وكان هدف الدراسة في المرحلة الثانية الحصول على تفصيلات أكثر لعلاقة التقانة التنظيمية و الخلل الوظيفي من خلال محاولة الإجابة على سؤال رئيسي مفاده: إلى أي مدى يؤثر النمط التقني لنسق الإنتاج في تحديد ملامح البنية التنظيمية؟ وفي تحديد أي أشكال التنظيم أكثر ملائمة لكل نمط من الأنماط الإنتاجية الثلاثة؟ ويستند هذا التساؤل على مقولة أساسية تؤكد على العلاقة الإرتباطية بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الخصائص التنظيمية، التقانة، والنجاح الإقتصادي للمؤسسة الصناعية⁶⁰ [، كما تعكس قوة العلاقة بين الثلاثة مدى نجاح الأفكار والمبادئ الإدارية في تحقيق النجاح الاقتصادي و تدني مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة .

وأجري المسح على مئة مؤسسة صناعية موزعة على النحو التالي:

(1) 35 منشأة تتصف بنيتها بالتنظيم الخطي .

(2) منشأتان ذوات تنظيم وظيفي .

(3) 59 منشأة صناعية ذات بنية تتصف بالتنظيم الخطي، والهيئة معاً.

أما باقي العينة وعددهم أربعة مؤسسات غير مصنفة.

ومن المنظور التحليلي لعلاقة السوق بالتقانة، صنفت "وودوارد" منشآت العينة إلى ثلاث مجموعات تبعا لنمط الإنتاج السائد في كل منها. واهتمت "وودوارد" مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و بالقيود التي يفرضها السوق على كل نمط من أنماط الإنتاج من حيث معدل البيع، والتخزين، والالتزام بالمواصفات القياسية المأخوذ بها تجارياً وبخاصة في الإنتاج العملية، أو وفق مواصفات نوعية من جانب العملاء المستهلكين كما هو شائع في كثير من حالات نسق الإنتاج بالوحدة أو بالقطعة. في هذا الصدد ذكرت "وودوارد" أن حالة التوازن تعد ضرورية بين الإنتاج والاستهلاك وفق أوضاع السوق لنجاح المؤسسة تجارياً. وفي الوقت ذاته يحدد نسق الإنتاج نوعية

التقانة المستخدمة لتقليل تكلفة المنتج. وأن الأجهزة والأدوات التقنية الملائمة لكل نمط إنتاجي ترتبط بأوضاع السوق وتحقيق التوازن المشار إليه. فمثلا يستخدم في نمط الإنتاج بالقطعة ماكينات عالمية الأغراض تؤدي أكثر (من وظيفة نوعية) في العملية الإنتاجية. إن نظم إنتاج أخرى تعتمد على "الأتمتة Automation" مثل خطوط التجميع، ومنها ما تستخدم ماكينات تؤدي أغراض خاصة يتم التخطيط لها بحيث تحقق تكاملية في عملية تشغيل وتصنع المنتج الصناعي^[61].

ولدراسة العلاقة بين التقانة وأشكال البنية التنظيمية و مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ، تم البحث العلاقة بين الشكل التنظيمي (خطي أو خطي - هيئة أو وظيفي)، ونسق الإنتاج المصنف إلى ثلاثة تصنيفات. ثم تعمقت "وودوارد" أكثر في دراسة علاقة الخصائص التنظيمية، مثل طول مسار التعليمات والطلبات ، نطاق الضبط للمدير التنفيذي، النسبة المئوية لدوران العمل في علاقته بالأجور والمهايا، ونسبة المديرين إلى كل من المشغلين في الجهاز الإداري، والعمال اليدويين، والعمالة المباشرة، ولالإشراف المؤهل وغير المؤهل علميا داخل الأقسام الإنتاجية للمؤسسة الصناعية. أيضا بث مدى تطور أو تأثير الأدوار والوظائف التي تمارسها أفراد الإدارة التنفيذية بالعوامل التقنية^[62]

كشفت نتائج تلك المرحلة عن وجود علاقة مباشرة بين الخصائص التنظيمية و مؤشرات مستوى الخلل الوظيفي السابق الإشارة إليها، والتطور التقني وكلما ازداد هذا التطور ازداد عدد المستويات الإدارية في الأقسام الإنتاجية ذات الصلة المباشرة بالإنتاج. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود الصلة التي تربط بين آلات المصنع والحجم النسبي لجماعته الإدارية و مستوى الخلل الوظيفي مع ازدياد نسبة المديرين والمشرفين إلى إجمالي عدد العاملين. وأشار الباحثون إلى أن حجم الإدارة يعد مؤشراً جيداً لكبر حجم المؤسسة أكثر من الأخذ بحجم العمالة التنظيمية ذاتها.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض جوانب التماثل وعدم التماثل من حيث مستويات المهارة وعدد العمال وبين الأنماط الإنتاجية الثلاثة، وكذلك بالنسبة لعلاقة تلك الأنماط بالخصائص التنظيمية للمؤسسة الصناعية و مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة. ومن بين تلك الجوانب ما يلي:

1- فيما يختص أوجه التماثل والتنافر بين الأنماط الإنتاجية الثلاثة و الخلل الوظيفي ، أسفرت الدراسة عما يلي:

(أ) يزداد نسبيا عدد عمال الإنتاج المهرة في نمط الإنتاج بالقطعة والمتكرر عنه في نمط الإنتاج الوفير.

(ب) يمثل العمال المهرة الجماعة الأصغر في فئة عمال الإنتاج في نمط الإنتاج الوفير. وتركيز دورهم الرئيسي في عمليات الصيانة. من جهة أخرى، كان عمال المهرة أكثر ارتباطا في

أدوارهم بالعملية الإنتاجية مباشرة بينما يتولى عمال شبه المهرة أداء بعض الأعمال الآلية. أما في نمط الإنتاج الوفير، فكان عدد العمال شبه المهرة يفوق بكثير عدد الحرفيين. كما كانوا يقومون بالأدوار الإنتاجية المباشرة.

2- فيما يتعلق بتحقيق مستوى النجاح التجاري (صعوداً أو هبوطاً) و مستوى الخلل الوظيفي في نمط إنتاجي من الأنماط الثلاثة، كشفت نتائج الدراسة عن وجود سبعة عشر مؤسسة صناعية تحقق نجاحاً تجارياً دون المتوسط (على المقياس المقترح من جانب فريق البحث) منها خمس مؤسسات تعمل بنظام القطعة وستة منها ذات نسق إنتاجي كمي وفير وأربع منشآت تتصف بنمط الإنتاج المتكرر، واثنين يتصفان بنسق الإنتاج المختلط من الأنماط الثلاثة.

على مستوى كل نمط إنتاجي، كشفت نتائج الدراسة عن وجود مؤسسات ناجحة تجارياً مع مستوى الخلل الوظيفي منخفض وأخرى غير ناجحة تجارياً مع مستوى الخلل الوظيفي مرتفع. أما فرص النجاح الأكبر فكانت من نصيب المؤسسات الصناعية التي تقوم على نمط الإنتاج المتكرر قياساً بتلك التي تعمل بالنظم الإنتاجية الأخرى. مع إعادة فحص السمات التنظيمية، أعطت الدراسة مؤشرات هامة جديدة بالتحليل والمناقشة تتعلق بعلاقة بالخلل الوظيفي و بنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بنمط الإنتاج فالمنشآت الصناعية الناجحة ذات نمط إنتاجي بالقطعة كانت ذات خصائص تنظيمية مماثلة وعمامة وبالمثل كانت خمس مؤسسات تعمل بنظام الإنتاج الوفير وستة مؤسسات للإنتاج المتكرر^[63].

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نمط محمود من نطاق الضبط في نمطي الإنتاج المتكرر، والإنتاج بالقطعة. وكانت دلالة ذلك انخفاض مستوى الخلل الوظيفي بالإضافة إلى تقسيم القوى العاملة إلى جماعات عمل صغيرة ونتيجة لذلك كانت العلاقات بين أفراد كل جماعة ومشرفها المباشر غير رسمية أكثر منها في نظام الإنتاج الوفير، وربما كان ذلك مبرراً لتحسين العلاقات الصناعية^[64].

أشارت نتائج الدراسة الهامة والرائدة لـ"ودوارد" إلى تباين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة مع تباين نمط الإدارة تبعاً للتباينات التقنية. وأن التنظيمات الناجحة العاملة في مجالات صناعية متنوعة تتصف بانخفاض مستوى الخلل الوظيفي لمؤسستها مع تباين في بنائها التنظيمية. واكتشفت "ودوارد" أن معظم شركات الناجحة التي تعمل بنسق الإنتاج بالقطعة أو صغير الحجم، تتصف بنطاق ضبط إشرافي أوسع، بارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها وبانخفاض في عدد مستويات داخل (الهيكلية) الرسمية قياساً بالشركات الصناعية الناجحة التي تتصف بنسق الإنتاج المتكرر وبانخفاض مستوى الخلل الوظيفي بها.

يمكن استنتاج أهمية الملخصات العامة لدراسة "وودوارد" فيما يلي :

1- الرؤية التحليلية الواعية التي قامت على فرضيات متوسطة المدى لا تتسم بالعموميات وبهذا تكون "وودوارد" قد نقلت نظرية التنظيم نقلة واسعة، عندما ذكرت أن التنظيمات الناجحة اقتصاديا في مجالات صناعية متنوعة ذات مستوى الخلل الوظيفي متباين وتستخدم تقنيات متباينة تتصف بخصائص بنائية متباينة أيضا.

2- قدرة "وودوارد" على القيام بدراسة (تشريحية) عندما تصورت وضع أنماط الإنتاج الفنية على متصل، ثم حاولت أن تجد علاقة كل منها بمستوى الخلل الوظيفي و بالتنظيم الرسمي بنوعية الخطي والهيئة. ثم اهتمت بعد ذلك بالبنية التنظيمية عندما تناولت عدداً من خصائصها وعلاقتها بالتقانة و مؤشرات الخلل الوظيفي بها. وكشفت نتائج دراسة "وودوارد" عن وجود علاقة مباشرة بينهما، وكان ذلك بمثابة انطلاقة غير مسبوقه لرؤية البنية التنظيمية كنسق من جدل من متغيرين مرتبطين اجتماعي – فني بحيث يصعب تحليل أحدهما دون الآخر إذا كان الهدف الأساسي هو دراسة الخلل الوظيفي و علاقته النجاح الإقتصادي للتنظيم.

3- اقتراح "وودوارد" وضع النسق الإنتاجي من منظور تقني على متصل مع ربطه مستوى الخلل الوظيفي ، قد أفسح المجال لدراسات كثيرة ناقشت هذا الإطار التصوري، و حاولت تطبيقه وتكرار الدراسة في تنظيمات اقتصادية أخرى. (مثال ذلك دراسة "هارفي Harvey" الذي طور تنميط "وودوارد" للتقانة وحاول دراسة الروابط بينها وبين الخصائص التنظيمية. مع محاولته الربط بين تلك الخصائص ومتغيرات أخرى كالحجم، والموقع، والبيئة، وشكل الميكنة، والتحكم، مع مؤشرات الخلل الوظيفي للمنظمات وعدد من العوامل التاريخية العامة [65].

بالمثل حاول "ثومبسون Thompson" الانطلاق من المتصل المقترح للتقانة من جانب "وودوارد" إلى "تنميط Typology" لها يغطي أنماطها المستخدمة في جميع التنظيمات. إلا أنه لم يهدف إلى محاولة الربط بين أنماط التقانة والبنية التنظيمية وز مؤشرات الخلل الوظيفي كما فعلت "وودوارد".

4. 3. 3. 1- إسهامات "بيرنز Burns" و"ستوكر Stalker" في تطبيقاتهما العملية لمقاربة النسق الإجتماعي الفني في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

قام "بيرنز" و"ستوكر" عالما الإجتماع الصناعي البريطانيان سنة 1960. بدراسة كشفية للممارسات الإدارية في عشرين شركة صناعية بريطانية روعي في اختيارها أن تكون في بيئات صناعية متباينة (دينامية، متغيرة، وأكثر استقراراً، ومستقرة). وتم اختيار عشرين شركة صناعية تعمل في مجالات صناعية متباينة شملت صناعة الحرير، وصناعة إنتاج أجزاء وقطع غيار أجهزة إلكترونية (ضمت العينة ثمان شركات تعمل في هذا المجال، وشركات صناعية حديثة العهد ترتبط في إنتاجها بصناعة الإلكترونيات).

استخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع الشخصيات البارزة عبر المستويات الإدارية (للهراركية) التنظيمية للشركات في العينة البحثية. ولم تستخدم الدراسة في جمع البيانات وتحليلها وسائل قياس أو مقاييس معينة.

مرت الدراسة بمرحلتين أولهما التعرف على درجة العلاقة التي يرتبط بها نمط الممارسات الإدارية داخل تنظيم و ما تنتجه من خلل وظيفي داخل الشركة الصناعية، مع العوامل التي تتصف بها البيئة الخارجية وبالذات معاملين هما الأساليب الفنية العلمية، والأسواق المفتوحة للشركات الصناعية وفق مجال النشاط الذي يقوم به.

وأسفرت نتائج المرحلة الأولى عن وجود أنماط متباينة من الممارسات الإدارية و مستويات مختلفة للخلل الوظيفي من مجال صناعي لآخر تبعاً لتباين خصائص البيئة الخارجية.

وخلال المرحلة الثانية، ركزت الدراسة على عدد من الأبعاد البنائية مثل توصيف الدور وفق للقواعد الرسمية، ونطاق الضبط الإشرافي، ومستويات صنع القرار داخل (الهيراركية) التنظيمية، والأساليب والإجراءات الرسمية التي تتصف بها البنية التنظيمية، ومؤشرات الخلل الوظيفي بها ومدى تأثر تلك الأبعاد البنائية بالحالة التي تكون عليها البنية الخارجية من استقرار أو تغير أو ثبات وديناميكية.

وخلصت الدراسات فيما يخص التطبيقات العملية لمقاربة النسق الاجتماعي الفني في دراسة الخلل الوظيفي في المؤسسات الصناعية إلى النتائج الهامة التالية:

1- كلما كانت البيئة الخارجية أكثر استقراراً، تكون البنية التنظيمية أكثر اتصافاً بالقواعد الرسمية الفاعلة والروتينية في الأداء. كما يكون نطاق الضبط الإشرافي محدد النطاق ، مما يؤثر على مستوى الخلل الوظيفي. كما يتم وضع القرارات في أعلى المستويات الإدارية

داخل (الهيراركية) التنظيمية وهذا الشكل من الأنساق الإدارية، أطلق عليهما "بيرنز" و"ستوكر" (النموذج الآلي).

2- من جهة أخرى، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر ديناميكية، يقل الاهتمام بالأساليب والاجراءات الرسمية، ويتسع نطاق الضبط الإشرافي، مما يؤثر على مستوى الخلل الوظيفي. كما يتم صنع القرارات عند معظم المستويات الإدارية داخل (الهيراركية) الرسمية للتنظيم الرسمي التي غالباً ما تكون غير محددة الملامح. وهذا الشكل من الأنساق الإدارية أطلق عليه "بيرنز" و"ستوكر" (النموذج العضوي).

3- يرتبط بما سبق، نتيجة هامة مفادها أن التأكد من المعلومات حول الأحداث في البيئة الخارجية يمثل بعداً هاماً يؤثر على المتغيرات التنظيمية و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

تكتمل أهمية مقارنة النسق الإجتماعي الفني في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات فيما قدمه "بيرنز" و"ستوكر" من تصور لحالة البنية التنظيمية في ظل بيئات متباينة للنموذجين الآلي والعضوي [66]. هذا الاتجاه يعد اختراقاً صريحاً وتداخلاً علمياً هاماً لمجال الرؤية السابقة للتنظيم من جانب المشتغلين بالعلوم الاجتماعية الذين انتهجوا في دراسته مسارين: أولهما رؤية التنظيم كأداة رشيدة تحقق الأهداف بفعالية. وتنطلق هذه الرؤية من النموذج المثالي للبيروقراطية عن "ماكس فيبر". بينما يتمثل المسار الثاني في رؤية التنظيم كنسق طبيعي ، والذي أشار إليه "سيلزنيك" في دراسته لمنظمة "تنيسي قالي T.V.A".

ملخص الفصل الرابع

تكتمل مقاربات التنظيرية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات من منظور مشكلاته في هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف المقاربات التنظيرية بدأ بالإدارية و الاقتصادية مرورا بمقاربات علم النفس الإجتماعي التي غطت الدراسات النفسية الاجتماعية ختاماً بمقاربة النسق الإجتماعي الفني، هذا ما شكل قنطرة تصل بين التنظيم و تفاعله في البيئتان الداخلية و الخارجية و ما لعلاقة ذلك بالخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسات ، من خلال المقاربات السابقة الذكر سلطنا الضوء بالدراسة والتحليل لمتغيرات أساسية هي والبنية التنظيمية ، سلوك و عواطف الأفراد التقانة و الخلل الوظيفي إذ برزت رؤية التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع بيئة خارجية متباينة من حيث درجة الاستقرار ومدى التغيير. فمن خلال فرضية تنهض على قانون باركنسون Parkinson's Law مفادها أن الجهاز الإداري ينمو أسرع من التنظيم الرسمي ككل، وما يترتب على ذلك من خلل وظيفي، حاول المنظرين في المقاربات التنظيرية المختلفة دراستها من خلال نماذج تصورية للأنماط البنائية ترتبط بالتباينات في المهام و التقانة بالإضافة إلى فحص الممارسات الإدارية التي تقوم على أفكار ومبادئ النظرية الإدارية و الاقتصادية و النفسية الاجتماعية ، وتأثيرهم على النجاح التجاري للمؤسسات والشركات الصناعية من جهة و من جهة أخرى تأثيرهم على ضبط مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسات عن طريق اقتراحات شملت تطبيقاتهم العملية على المؤسسات.

المراجع

- ¹ . Lupton. T, "Shop Floor Behavior", Rand McNally College Publishing Company, Chicago 1996, p 171-204.
- ² . TAYLOR FREDERIK WINSLOW , "La Direction Scientifique Des Entreprise" , traduit de l'anglais par MAUROY. L , Dunod , Paris ,1965, p 205.
- ³ . Ibid , p214 .
- ⁴ . Ibid,p 218
- ⁵ . RUJOT .J et BERGMANN .A , " comportement et organisation" ,vuibert , Paris , 1989, p 25 .
- ⁶ . SCHEIN H .E, "Organizational Culture Leadership" , Jossey Boss publisher , San Francisco , 1998, p 112.
- ⁷ . Michel De COSTER , " Sociologie Du Travail Et Gestion Des Ressources Humaines " ,3éme édition De Boeck Université , Bruxelles ,p 171, 1999.
- ⁸ . SILVERMAN David ,"La Théorie Des Organisations" , traduit de l'anglais par C . LINGAGNE , Liaisons, Paris , 1995, p 316.
- ⁹ . Michel LIU," Approche socio-technique de l'organisation" , organisation , Paris , 1983, p 70.
- ¹⁰ . إعتقاد محمد علام ، "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي" ، ط 2 ، عين شمس ، القاهرة، 2008، ص 75 .
- ¹¹ . Dill.R William," Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Prentice-Hall, New Jersey; 2003, p 104-128.
- ¹² . إعتقاد محمد علام ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 77 .
- ¹³ . Brown A Karen & Mitchell R. Terence , " Organizational Obstacles, Human Relations" ,New York, 1993, p 725-757.
- ¹⁴ . Pfiffner . Jhon & Sherwood Frank , " Administrative Organisation" Englewood Cliffs, New Jersey; 2006, p430.
- ¹⁵ . Ibid , p 440.
- ¹⁶ . إعتقاد محمد علام ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 78 .
- ¹⁷ . محمد علي محمد، " علم اجتماع التنظيم" ، الجزء 1 ، ط 2 ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص: 55 – 160 .
- ¹⁸ . Silverman, Opcit, p 77 – 78.
- ¹⁹ . Michel De COSTER , " Sociologie Du Travail Et Gestion Des Ressources Humaines" ,3éme édition De Boeck Université , Bruxelles , 1999, p 179.
- ²⁰ . Ibid , p 180 .
- ²¹ . Zahir YANAT , " Une Démarche Humaniste Dans Le Monde Normatif De La Gestion Du Travail En Entreprise" , université d'automne de l'ALGRH , Tome I , Alger , 2002 , p 11.

- ²² . THEVENET .M et VACHETTE J .L ,” Culture et Comportement “ ,
Vuibert , Paris ,1992, p 303.
- ²³ . Lupton. T, Opcit,p 192.
- ²⁴ .Silverman, Opcit,p 73.
- ²⁵ . Pfiffner & cherwood, Opcit,p 269
- ²⁶ . Silverman, Opcit;p 95
- ²⁷ . Brown Karen,”Human Relations and the work Group”,Frederick A.
Praeger Publishers, New York , 1997,p 109 – 110.
- ²⁸ . Brown, opcit,p 110 - 111
- ²⁹ . Silverman, Opcit;p 200 – 201
- ³⁰ . Pfiffner & cherwood, Opcit;p 103
- ³¹ . Lawrence .Paul& Lorsch Jay,” Organization and Environment,
Homewood”,Illnois, 1999, p 179-183.
- ³² . MINTZBERG Henry ,” le management voyage au centre des
organisations”, organisation , Paris ; 1990, p 29.
- ³³ . السيد الحسيني ، " النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم "، ط4 ، دار المعارف ، القاهرة، 2009 ،
ص 137-138
- ³⁴ . نفس المرجع، ص137-138 .
- ³⁵ . نفس المرجع، ص 152 .
- ³⁶ . Jean Marie Peretti,” Ressources Humaines Et Gestion Du
Personnel”, 4ème éd , Vuibert , Paris,1993. , p 26.
- ³⁷ . Pierre LOUART ,” Gestion Des Ressources Humaines” , Liaisons ,
Paris , 1999, p 25-35 .
- ³⁸ . CRINOT Jean ,” Le Recrutement Méthodique Du Personnel ,
Entreprise Moderne” , Paris , 1989, p 13.
- ³⁹ .JORAS M ,” Réussir La Qualité De Vie Au Travail “, guide
d’ergonomie , EME , Paris , 1990, p 25
- ⁴⁰ . Pierre LOUART , opcit; p 182.
- ⁴¹ . Michel De COSTER ,” Sociologie Du Travail Et Gestion Des
Ressources Humaines” ,3ème édition De Boeck Université , Bruxelles
, 1999, p 182.
- ⁴² .Jean Marie PERETTI,” Tous Drh- Les Responsabilités Ressources
Humaine des Cadres et Dirigeants-”, 2ème éd, organisation , Paris ,
2002, p 79 .
- ⁴³ . JORAS M , opcit; p 79 .
- ⁴⁴ . Pierre LOUART , opcit 38.
- ⁴⁵ . Ibid , p 39 .
- ⁴⁶ . JORAS M , , opcit, p 89 .

⁴⁷ . Renaud SAINSAULIEU & Denis SEGRESTIN: vers une théorie sociologique de l'entreprise , revue française de gestion FNEGE, Paris , N° 3 – 88 , 1988, p 12 .

⁴⁸ . Michel LIU, opcit,p 52.

⁴⁹ . Dubin Robert," Work in Modern Society", Handbook of Work, Rand McNally College Publishing Company Chicago,1996, p 22.

⁵⁰ .Silverman, Opcit, p 100.

⁵¹ .Dubin ,Opcit, p 22- 23.

⁵² .Ibid, p35.

⁵³ . Ibid, p41.

⁵⁴ .Silverman, Opcit ,p: 218.

⁵⁵ .Ibid, p : 219

⁵⁶ . السيد الحسيني، نفس المرجع السابق الذكر،ص 120 .

⁵⁷ .إعتماد محمد علام ، نفس المرجع السابق الذكر،ص 117 – 119 .

⁵⁸ . Lawrence & Lorsch, , Opcit ,p 189

⁵⁹ .Ibid, p 190

⁶⁰ . Woodward, Opcit, p 131 – 133.

⁶¹ . إعتماد محمد علام ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص : 126 .

⁶² .Woodward,opcit, p 279.

⁶³ . Ibid, p : 279.

⁶⁴ . Ibid, p : 288.

⁶⁵ . Ibid, p : 292.

⁶⁶ . Burns and Stalker, opcit , p : 244

الفصل الخامس

المقاربات السوسيوثقافية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

تمهيد: من بين المجالات الهامة في السوسيولوجية لفهم و تحليل بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية وإيجاد الطرق و الأساليب العلمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو علم اجتماع الثقافي عامة و علم اجتماع التنظيم خاصة ، الذي تعود أصوله إلى المقاربات التنظيرية التي سلطنا الضوء عليها بالتحليل و المناقشة في الفصل السابق من هذا البحث العلمي ، و التي أكدت على حاجيات الفرد المنتمي إلى التنظيم في المشاركة في عمليات التسيير و أهمية عامل الاندماج، كما أسهم هذا التيار في الكشف عن تأثير الخلل الوظيفي و وجود تنظيم غير رسمي مواز لتنظيم الرسمي مهما كان نوع و هدف التنظيم ، غير أن هذه الاقتربات أظهرت حدودها و عجزها في تفسير بعض الظواهر التي تنشئ في التنظيم و تعد أهم مميزاته توزيع السلطة و النفوذ ، آليات تشكل الجماعات الضاغطة و أساليب مفاوضاتها حول أهدافها و غيرها من الظواهر التي استدعت تدخل النظريات و المقاربات السوسيولوجية و الثقافية لفهمها و تحليلها و إعطاءها تفسيراً منطقياً ، فقد اهتم الباحثين في علم اجتماع بالتنظيم و استعملوا مختلف المقاربات من بينها الثقافية و البنائية-الوظيفية و عليه نسلط الضوء في هذا الفصل من الدراسة على أهم المقاربات السوسيولوجية لتسيير الموارد البشرية حيث نقسمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي على التوالي : أهم المقاربات السوسيولوجية لدراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات ، الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي لدراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات و أخيراً الاقتراب الثقافي لدراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات.

1.5 - المقاربات السوسيولوجية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

على الرغم من أن الدراسة المنظمة للتنظيمات حديثة نسبياً، إلا أننا نستطيع أن نلتمس بداية الاهتمام بالميدان ، كدراسة لها قيمتها في علم الاجتماع ، بين علماء الاجتماع الأوائل ،الذين أدركوا أهميته ، في أعقاب الثورة الفرنسية ، ومن ثم أعطوا له أهمية في تاريخ العلم و من أبرز هؤلاء العلماء نجد "سان سميون" ، الذي اهتم بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة وحاول أن يحدد بعض خصائصها ، وأكد أهميتها البالغة في المجتمع ، وأهم ما شار إليه "سان سيمون" هو الارتباط الوثيق بين ظهور العلم الحديث والاتجاه نحو المهن التقنية والفنية ، كما أكد على أن مجتمع الغد ، لن يعتمد على الأساليب الإدارية المعتمدة فيه على القهر ، والقوة كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد أو الورثة ، إنما ستركز على المعرفة العلمية ؛ أما "أوغست كونت" ، فمع أنه يمنح التنظيم ، الأهمية التي يستحقها ، إلا أنه ألتفت إلى الميكانيزمات التلقائية في الجماعة و الواقع أن "ماكس فيبر" هو أول من قدم صياغة منظمة ، لنظرية البيروقراطية الحديثة حيث حدد الخصائص

العقلية ، والقانونية للتنظيم الحديث ، وعدل آراء "سان سيمون " القديمة وأضفى عليها طابعا علميا ، اهتم بمعالجة العلاقة بين التنظيمات والبناء الاجتماعي للمجتمع ككل . إن لهذا الميدان أصولا نظرية قديمة من التراث السوسيولوجي، غير أن اتساع نطاق الاهتمام به ، والتأكيد عليه ، كفرع متميز للدراسة في علم الاجتماع له مكانته الأكاديمية ، سواء تعلق الأمر بالبحث أو التدريس في الجامعات.

1.1.5 - المقاربة البيروقراطية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية ، لدى الباحثين في علم الاجتماع خاصة ، معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة و هو مفهوم البيروقراطية[1]. يتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أن استعمال مصطلح " البيروقراطية Bureaucratie" بمعناه الحالي ،الذي ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات للاقتصادي الفرنسي" فانسان دي غورني VINCENT de GOURNAY" الذي تنسب له أيضا عبارة « دعه يعمل ، دعه يمر» ، و هو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة و تحدث عنها باسم " بيروقراطي " أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية[2]. يتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين : الأولى "Bureau"بمعنى مكتب أو الديوان و الثانية "Cratie" و هي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي " krati " و معناه القوة أو سلطة المكتب ، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب . نشأت البيروقراطية بنشوء الدولة و عرفت بها بعض الشعوب القديمة منذ لآلاف السنين واتخذتها وسيلة لخدمة الحاكم و قهر المحكوم بحيث تهدف لزيادة دخل الطبقة الثرية[3] ؛ و يتجلى ذلك من خلال كتابات بعض الفلاسفة الاجتماعيين الذين ما فتئوا يؤكدون على السلطة و القوة السياسية بعد تأسيس الإمبراطورية الرومانية حيث كان نشوء البيروقراطية واضحا و يمثل استجابة لمتطلبات اتساع مساحة الإمبراطورية كما كانت البيروقراطية كنظام للإدارة مصدر قوة لقدرة محافظتها على و حدة الإمبراطورية المتعددة النزاعات ، و في نفس الوقت أصبحت مصدر ضعف لأنها سحقت بتكاليفها صغار المنتجين و المزارعين من أبناء الشعب . كان لسيطرة الثقافة القانونية و دراسة القانون الروماني أثرهما الكبير في الدعوة القوية إلى توحيد القوانين و تجميع المبادئ القانونية على أساس من القانون الروماني بالنسبة لدول الكتلة اللاتينية ، و قد انعكس هذا التأثير على الإدارة و الوظيفة العامة لهذه الدول منها : فرنسا و ألمانيا اللتين كانتا في هذا الخصوص قدوة لدول القارات الأخرى .

1.1.1.5 – مقارنة البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" في دراسة الخلل الوظيفي:

يعتبر "ماكس فيبر Max Weber" (1864 م – 1920 م) من علماء الاجتماع الألمان أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن «إن الممارسة الحقة للسلطة الشرعية، تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلا مركزا سلطويا حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه، لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة و التوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي أقل منه درجة [4]». كما تكمن أهمية أعمال فيبر في تجاوزها للأساليب التي كانت متبعة في دراسة البيروقراطية وما يرتبط بها من تعريفات. إذ أضاف فيبر إليها بعداً سوسولوجياً هاماً، فضلاً عن تجاوزه لأسلوب الوثائق وارتباط البيروقراطية بالخدمات المدنية. إذ استخدم فيبر أسلوباً آخر يقوم على المسح التاريخي للبيروقراطية عبر العصور الوسطى والحديثة؛ إن دراسة "ماكس فيبر" للنظم البيروقراطية في الحضارات القديمة لمصر، الصين، الهند، روما و المجتمعات الصناعية الرأسمالية، حيث اعتبر البيروقراطية، إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، و في نظره أخذت البيروقراطية الأشكال الرئيسية التالية [5]:

- **البيروقراطية المنفذ (الكارزماتية):** التي أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقية مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، و النبي الديني. هذا الشكل للبيروقراطية، لا تكون مسؤولاً عن المجتمع و أهدافه و طموحاته، بل يحقق غاياته لنفسه فقط.
- **-البيروقراطية التقليدية:** يستمد الفرد أو القائد سلطته من التوارث، و كان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع الذي مرت به فرنسا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد و قداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، و هذا ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.
- **-البيروقراطية القانونية (المنطقية):** في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي و تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير حيث تكون طاقة السلطة و قابليتها موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه [6].

إن استخدام "فيبر" أسلوب الاستقراء التاريخي المعتمد على المقارنة أسفر عن دلالات أشارت إلى توجه المجتمعات الحديثة نحو اكتساب بالخصائص البيروقراطية Bureaucratisation. كما مكنه هذا الأسلوب من صياغة نموذجاً وظيفياً يقوم على قاعدة ثنائية الارتكاز: "الرشادة والقانون la Rationalité Légale"، ويربط في الوقت ذاته بين الخصائص البنائية للبيروقراطية و"الكفاءة Efficacité".

إن فهم هذه النماذج يجب أن يكون ضمن تفسيرات فيبر للقوة Pouvoir"، و"السيادة Dominance". ويقترن هذا النموذج باسم ماكس فيبر ويعرف ب"النموذج المثالي للبيروقراطية Le type idéal de la Bureaucratie"؛ وهو ذاك النموذج المثالي الذي وصفه "ماكس فيبر" في أبحاثه بأنه الحتمية المنطقية التي وصلت إليها الإنسانية في مجال تقسيم و تنظيم العمل ، أين تسود سلطة المكتب و الإجراءات المكتبية ، المقننة و المضبوطة ضمن قواعد و قوانين موضوعية تضمن الدقة و السير الحسن لكافة المعاملات و الإجراءات بين الأقسام و المصالح باحترام التدرج السلمي في الوظائف و السلطة المركزية مع مراعاة الاختلاف بين المستويات . كما أن النموذج البيروقراطي الذي يصفه "ماكس فيبر"، يكون مناسباً لإدارة تبحث عن الربح أو الفائدة المادية أو تابعة لقطاع الخدمات ، و تمثل النموذج الأمثل للبيروقراطية الإدارية، كما هي بهذا المعنى تمثل الحكم المطلق لكنها تختلف حسب الدرجة لا حسب النوع، مستهدفة تطبيق درجة عالية في الدقة و السيطرة على أعضائها في تطبيق نظمها و قواعدها؛ و نجد مثلاً هذا النموذج حسب "ماكس فيبر" في المكاتب الحكومية ، الجيوش العسكرية ، الكنيسة الأحزاب السياسية و المصالح الاقتصادية، و جميع التنظيمات الخاصة كالنوادي. فيما يخص وصفه لنموذج البيروقراطي من ناحية العلاقات الإنسانية [7]، فهو يرى أن العلاقات الحميمة بين الأشخاص في المجتمعات التقليدية تزول في ظل هذا النموذج لتحل محلها العلاقات الجافة والباردة المضبوطة و غير شخصية ، الشخص يذوب في هذا النموذج فهو مهمل كشخص مستقل و يعتبره النظام كموظف في درجة معينة يقوم بمهام دقيقة و محددة و الاتصال في ظل هذا النموذج لا يتم بين الأشخاص إنما بين الأقسام و المصالح مما يفسر ذوبان الشخص وراء الوظيفة التي يقوم بها و على أساسها يتحرك و ينشئ علاقات محددة تخضع للمراقبة الشديدة داخل تنظيم رسمي .

في النموذج البيروقراطي تضمن الإدارة العامة في حدود صلاحيتها ، للموظف العمل الدائم بانتمائه للنظام مع الحق في معاش التقاعد بعد انتهاء المدة القانونية لسنوات الخدمة المخلصة ، بيد

أنها متشددة في مرحلة الانتقاء و التوظيف بأشراطها لكفاءات مدعمة بشهادات موثقة وصادرة عن هيئات رسمية ، و اجتياز المرشح لامتحانات و مسابقات تأكيدية .

كما يضمن النموذج البيروقراطي إمكانية الرقي في السلم الوظيفي بتحديد موضوعي و دقيق لشروط التقدم في هذا التنظيم ، من بينها شرط الأقدمية كإعكاس مباشر لتبلور الحكمة من خلال الخبرة - التي تقدر غالباً بالسنوات - على اعتبار أن هذا الشرط الأساسي يشكل حاجزاً أمام كل تمييز شخصي مبني على أي مجهود علاقات شخصية و بذلك فالموظف محمي لو صورياً من أي تلاعب أو تفضيل لرؤساء السلميين المباشرين [8].

الأجور المدفوعة لأعضاء التنظيم البيروقراطي هي على العموم زهيدة ، أين الزيادة فيها هي الأخرى مقيدة و محددة ، حتى في عملية تقسيم الأرباح على أعضاء التنظيم يراعى فيه التدرج في السلم الوظيفي حيث يحصل أعضاء القاعدة في الهيكل الهرمي على أدنى نسبة في توزيع الأرباح كما ترتفع النسبة كلما اتجهنا عمودياً ، يحترم نفس النظام في تحديد الأجور [9] .

في حين أن الإدارة الموظفة تلزم موظفيها بالوفاء و الإخلاص للنظام و مبادئه و ذلك بتنمية و تزكية مراعاة الضمير المهني في إنجاز الوظائف الموكلة لهم كما تلزمهم على احترام التدرج السلطوي ؛ ما هو متعارف على النموذج البيروقراطي أنه غير منحاز للعلاقات الشخصية غير أن ملاحظات كل من " March " و " Simon " أن صيغة المنافسة بين الموظفين الضيقة و المحددة ضمن القوانين و القواعد التنظيمية مع إلغاء العلاقات الشخصية أدى إلى تنمية روح الجماعة داخل الفئات الرسمية في كل مستوى من مستويات التنظيم ، هذه الروح الجماعية التي تتجسد في أقلية لها أهداف و مصالح ، تدفع بمسيرتها إلى تبني مواقف صارمة كوسيلة دفاعية ضد أي هجوم خارجي يهدد مصالحها الخاصة [10]. كما يتفق جل الباحثين و المؤلفين الأوروبيين خاصة منهم الفرنسيين على أن البيروقراطية توجد لدى تعايش ثلاثة عناصر [11]:

أ- تنظيم " إداري مهيكّل une organisation administrative structurée " و هو مبني عادة على " مبدأ الخضوع السلمي Subordination hiérarchique " و التسلسل الرئاسي الذي يعتبر وسيلة تحقق علاقة الترابط بين الرئيس و المرؤوس حيث يتلقى كل موظف تعليماته من رئيسه فقط و يكون مسؤولاً أمامه .

ب- إعطاء هذا التنظيم صلاحيات مختلفة (التفكير، اتخاذ القرارات ، وضع القواعد العامة القيام بالمهام المادية) تنطبق مع بعض التخصصات . وعليه يخضع تقسيم الوظائف و طول الدوائر و فاعلية التنسيق إلى أبعاد التنظيم و تعقده . و قد تكون المهام الموكلة له ذات أهمية إلا أنه توجد البيروقراطية إذا كانت ممارسة بعض الصلاحيات على الأقل تقديرية .

ت- "استقلال التنظيم البيروقراطي إزاء السلك الانتخابي l'indépendance de l'organisation bureaucratique à l'égard du corps électoral" الذي لا يخضع لأي تأثير مباشر . و يرجع وجود البيروقراطية عادة إلى الإندفاع الخارجي لأجهزة منبثقة عن الانتخاب أو خاضعة لمراقبة المنتخبين . حيث أن الإدارة البيروقراطية تنحصر مهمتها في التنفيذ. و أن أعوانها معينون متحصلون على مناصب مستقرة ضمن التنظيم البيروقراطي و استقرار الوظائف هو الذي تتولد عنه بطبيعة الحال المشاكل البيروقراطية التي ينبثق عنها التدهور الخفي في الإدارة العامة .

يتضح لنا حسب المكونات السابقة الذكر في تشكل البيروقراطية على أنها بالضرورة تنظيم ذو أبعاد كبيرة إلا أن البعض من مميزات البيروقراطية كما هو معروف تتخذ صبغة خاصة في تنظيم "مشلول hypertrophiée" مما يعكس التخوف من الرأي الذي يشك في فعالية هذا النموذج من وتضحيتها لفائدة المصلحة العامة و يجعله حقيقة ملموسة[12].

يرى "فكتور تومس " أن السلطة الكارزمتية قوية و مرسخة في التنظيمات البيروقراطية الحديثة بسبب التدرج السلطوي و الاعتبار الاجتماعي الملتصق بمراكز التنظيم خاصة عندما يكون دور العضو غير واضح أو محدد و هذا الغموض في الواقع هو أحد الاختلافات الجوهرية بين أدوار المتخصصين و أصحاب المراكز في التدرج السلطوي فكلما كان الفرد في التنظيمات الكبيرة بعيداً عن أصحاب المراكز العليا زادت عقوباتهم و محاسبتهم و قل نفوذهم السلطوي و العكس صحيح[13] ؛ إن التدرج السلطوي من أهم صفات التنظيمات البيروقراطية الحديثة ، كما يعد العامل الأساسي في توزيع المكانة الاجتماعية و النفوذ السلطوي و الدخل المالي على أعضاء التنظيم البيروقراطي فكلما تسلق عضو التنظيم سلم التدرج السلطوي زادت مسؤولياته و أنشطته المحددة ، كما يعطي التدرج السلطوي للمراكز العليا اتصالات رسمية مع جميع المراكز التي تحتها أو أقل منها قوة وسلطة ، كما تملك الصفة المختارة داخل التنظيم معلومات غزيرة و كافية حول سياسة التنظيم و نوعية أعضائه ، لذلك تكون لها القدرة الواسعة على طرح أي موضوع يريدون مناقشته أو التي تهم أعضاء التنظيم و تكون لهم صلاحيات واسعة لمواجهة المشكلات و المعضلات التي تحصل داخل

التنظيم ، و لهم القدرة الكافية على ممارسة الضغوط و التأثيرات على أعضاء التنظيم ، كما يظهر ذلك داخل اجتماعات و ندوات و مؤتمرات التنظيم .

إن دراسة ماكس فيبر لنموذج البيروقراطي محددة، بعشر خصائص أخرى ، تظهر فيها الصفات المميزة للتنظيم الاجتماعي ضمن هذا النموذج المتبنى في التنظيمات الرسمية الكبيرة والمؤسسات الاجتماعية الضخمة .

نوجز فيما يلي أهم خصائص النموذج البيروقراطي و هي على التوالي [14]:

1. يكون الموظفون مستغلين شخصيا، إلا أنهم مسئولون أمام القانون في عملهم الرسمي و المكتبي.
2. يكون الموظفون الإداريون منظمين، حسب التدرج الوظيفي و المكتبي، واضح و محدد.
3. تكون لكل مكتب صلاحيات مكتوبة و معلومة و واضحة لدى جميع أعضاء التنظيم و تعكس نظم النموذج البيروقراطي.
4. تشغل المراكز الوظيفية الإدارية، من قبل أفراد مختصين يعينون فيها، حسب اختبارات معينة و مقابلات حرة لجميع المتقدمين للاشتغال، دون اعتبار شخصي، بل حسب كفاءتهم و قدرتهم التخصصية.
5. تكون العلاقات عقدية، بين الموظفين المعينين و التنظيم البيروقراطي، أي تتسم العلاقة بينهم حسب عقود مكتوبة و معلومة عند الطرفين.
6. يتم اختيار المرشحين لإشغال الوظائف على أساس نوعياتهم الفنية و المهنية المختصة و خبراتهم و شهاداتهم التخصصية.
7. تخصص رواتب محددة للموظفين المعينين و تؤخذ نسبة معينة من رواتبهم لضمان تقاعدهم. و يكون معيار الرواتب قائما على أساس التدرج المرتبطة بالمنزلة الاجتماعية للمراكز العليا، أي إعطاء مخصصات سكنية و صحية و اجتماعية لأصحاب المراكز العليا، لكي يستطيعوا العيش بنفس المستوى الذي يتناسب مع مراكزهم الإدارية العليا.
8. تحت ظروف خاصة تستطيع إدارة المكاتب (خاصة في التنظيمات الخاصة) تعيين موظفين دون الرجوع إلى مستلزمات و شروط الإدارة، و عدم الأخذ بعين الاعتبار التحصيل العلمي التقني، و الخبرات السابقة، بل يعين حسب رغبة المكتب نفسه، لكن يبقى المكتب هو المختص بحق عزله أو فصله في أي وقت يشاء [15].

9. يكون نظام ترقية لموظفين قائماً على الأولوية في التحسين و الإنجاز في العمل، و يخضع هذا إلى الحكم و تقييم الرؤساء.
10. تكون الأعمال الإدارية منفصلة بشكل تام عن مالك التنظيم أو وسائل الإدارة، بمعنى أن الوظيفة الإدارية أو مراكز الإدارة لا يملكها الموظفون، لأن المراكز لا تخضع للامتلاك، بل حسب متطلباته و شروطه.

5. 1. 1. 2 - رؤية نقدية للنموذج المثالي للبيروقراطية:

رغم أن "ماكس فيبر" استخدم نموذجه المثالي للبيروقراطية كأداة تحليلية في دراسته المقارنة لتطورها كظاهرة، لم يسلم هذا النموذج من الانتقادات التي تتراوح بين الغلو في التقييم والنقد دون المستوى له وفي كل فائدة لا يمكن إنكارها في إثراء أدبيات التنظيم. وآية في ذلك مداخل البنائية الوظيفية التي تقف من النموذج المثالي موقف الناقد الواعي الذي يعي تماماً القيمة العلمية للنموذج فتصنفه أحياناً، وتنتقده بشدة دون رفضه أحياناً كثيرة. وباختصار يمكن تصنيف الرؤى النقدية للنموذج المثالي إلى ثلاثة اتجاهات وإن كنا لا ننكر عدم خلو هذا التقييم بقدر من التعسف.

أ- **الاتجاه الأول:** اهتم الرأي النقدي بالمجالات السياسية والاقتصادية التي حاول فيبر دراستها وصاغ في سياقها نموذجه المثالي إذ يمكن أن تتمثل الخصائص التي يتضمنها النموذج وبشكل شبه كامل في التنظيمات العسكرية والسياسية في ظل ظروف معينة. فمثلاً انتقد "فردريك بيرن F. Burin" استنتاجات فيبر الذاهبة للزعم بأن البيروقراطية في مراحل تطورها التاريخي اتسمت بخصائص ثابتة وعامة. فأشار "بيرن" إلى دعم مصداقية هذا الزعم نظراً لما أسفرت عنه نتائج دراسة تطور البيروقراطية في كل من فرنسا وألمانيا، حيث تأثرت الخصائص البيروقراطية بالظروف السياسية المحيطة. ففي فرنسا، اتصفت تلك الخصائص بثباتها خلال الفترة التي سبقت حكم نابليون. وبالمثل اتصفت البيروقراطية بثبات خصائصها في ألمانيا خلال فترة ما قبل ظهور مؤسسات النازية. أما بعد سيطرة النازية على مقاليد الحكم حدثت تعديلات جوهرية في معايير السلوك والمناخ الرشيد لبيروقراطية السلطة القضائية الألمانية. وهذا الجانب من التغيير في الخصائص البيروقراطية، أغفله ماكس فيبر في تحليلاته [16].

ب- **الاتجاه الثاني:** يركز أصحاب هذا الإتجاه النقدي على رؤية فيبر للبيروقراطية كأداة لتحقيق أعلى فعالية بحيث أي انحراف عنه يؤثر عكسياً على الأهداف التنظيمية. في حين أظهرت الدراسات الامبيريقية جوانب غير رشيدة مألوفة لا يمكن تجاهلها عند تحليل التنظيمات البيروقراطية. وعبر علماء الوظيفة عن الجوانب غير الرشيدة بالوجه الآخر للبيروقراطية.

كما انقسم هذا الاتجاه النقدي ذاتيا إلى تيارين فرعيين أولهما: تيار نقدي يركز على دراسة الخصائص البيروقراطية في محاولة لصياغة نماذج بديلة للنموذج المثالي، مثال ذلك إسهامات كل من "جولدنر"، "كونستاس Constas"، و"جيرت Gerth".

في حين يركز الاتجاه النقدي الثاني اهتمامه على المقارنة من منظور وظيفي بين القالب النظري المجرد للبيروقراطية النموذج الفعلي لها، ومدى التفاوت بينهما، مثال ذلك إسهامات "ميرتون" "بندكس" و"أودي".

ج- الاتجاه الثالث : ويوجه أصحاب الاتجاه الثالث في نقد النموذج المثالي فيما تناوله من مناقشات حول الفعالية التنظيمية وجدوى الاستفادة منها في ظل القواعد الرشيدة. إضافة إلى نقد تصورات فيبر حول الأنماط الثلاثة للسلطة. فمثلا أشار "جولدنر" إلى أن "فيبر" قد خاط بين النمطين المهني والبيروقراطي للسلطة؛ إذ أشار "جولدنر" إلى أن فعالية السلطة تقوم على أساس أن أي معيار قانوني يستوجب الامتثال أو الطاعة كحد أدنى من قبل الجماعة وأنه يجب أن يقوم على أساس الاتفاق أو الإلزام. كما انتقد "جولدنر" التزام الصمت من جانب "فيبر" تجاه العديد من القضايا منها: فعالية السلطة البيروقراطية، وجوى الاستفادة من القواعد الرسمية ونتائجها بدلالة الأهداف التنظيمية، وأشار "جولدنر" إلى أن "فيبر" أغفل بعداً هاماً يتعلق بتباين درجة الفعالية البيروقراطية وخصائصها الأخرى بتباين أساليب اتخاذ القواعد خاصيتي الإلزام والاتفاق، كما يستند على أساس أن السياق الثقافي لا يقف حياديا إزاء الطرق المتبعة في اتخاذ القواعد. ولا يمكن تجاهل التأثير الثقافي على ديناميكية التنظيم عند الاختيار بين أساليب اتخاذ تلك القواعد؛ فإذا كان "بارسونز" من أكثر المتفهمين لنموذج "فيبر" ومناقشته فإن الأول أشار إلى وقوع "فيبر" في مشكلة الخلط بين نمطين من السلطة:

- **النمط الأول** يستند على الخبرة التخصصية للرئيس ويخضع لها المرؤوس المفتقد لها بصورة اختيارية لثقته الشخصية فيما يتمتع به صاحب السلطة من خبرة فنية. في هذه الحالة تعمل السلطة لمصلحة المرؤوس. وأبرز مثال على ذلك نمط "السلطة المهنية Professional Authority" الذي لا يستمد شرعيته من المهارات الفنية وحدها للرئيس بل على أساس الموافقة الطوعية من جانب المرؤوس، وهذا ما أغفله فيبر.

- **النمط الثاني** الذي يُعرف السلطة بالنمط البيروقراطي الذي يستمد شرعيته من خلال المركز الرسمي داخل التنظيم، وإلزام المرؤوس بضرورة إتباع أوامر رئيسه في ظل قواعد رسمية تحدد

قانونية العلاقة ومعاقبة المرؤوس في حالة مخالفته للقواعد. بالمثل أبرزت دراسة "جولدنر" نمطين للبيروقراطية هما: البيروقراطية العقابية والبيروقراطية النيابية .

3.1.1.5 - التطبيقات العملية للمقاربة البيروقراطية لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

إن خصائص النموذج البيروقراطي الحديث التي طرحها "ماكس فيبر" في دراسته تكون مناسبة لإدارة تبحث عن الربح أو الفائدة المادية، و تمثل النموذج الأمثل للبيروقراطية الإدارية، كما هي بهذا المعنى تمثل الحكم المطلق لكنها تختلف حسب الدرجة لا حسب النوع، مستهدفة تطبيق درجة عالية في الدقة و السيطرة على أعضائها في تطبيق نظمها و قواعدها؛ حسب "ماكس فيبر" نجد مثلاً هذا النموذج في: المكاتب الحكومية و الجيوش العسكرية و الكنيسة و الأحزاب السياسية و المصالح الاقتصادية، و جميع التنظيمات الخاصة كالنوادي.

إن النموذج البيروقراطي يعتبر النموذج المثالي للإدارات العمومية ، التابعة لقطاع الخدمات [17] بصفة عامة فهذا النموذج موجود في جميع المنظمات المتوسطة و الكبيرة بمعايير و مقاييس متفاوتة ، فهو ضخم و ثقيل في مؤسسات كبيرة الحجم ، أين أبعاد المصالح و الأقسام في ظل التنظيم الإداري تستلزم جهود عقلانية بضبط و تقنين الإجراءات و المعاملات المكتبية ، كما تستلزم أيضاً مركزية في التنظيم و سلم وظيفي ، متوافق يحقق الغرض في تجاوز التشابكات المحتملة لأطول فترة زمنية ممكنة [18] ؛ مع ذلك نلاحظ أن هناك تنظيمات لا يشملها النظام البيروقراطي مثل اللجان البرلمانية و الحكام العلمانية و غيرهم؛ كما يضيف ماكس فيبر أن الأساس الأول لسيادة النظام البيروقراطي، يكمن في درجة المعرفة التقنية التي تتمثل في السيادة التكنولوجية و الأساليب الإدارية المتقدمة في إنتاج السلع التي أصبحت في الوقت الحاضر صفة لازمة و ضرورية. في هذا الاعتبار لا يوجد فرق جوهري، بل سواء كان الاقتصادي قائماً على القاعدة الرأسمالية أو الاشتراكية أو أي نظام اقتصادي آخر طالما تبحث هذه الأنظمة عن الدقة في العمل التقني و التخصص العلمي [19].

إن سيطرة الحكم المطلق يشير إلى حصر السيطرة بيد شخص واحد غير متخصص في الأمور التقنية، و مما لا شك فيه أن النظام الاقتصادي المتبع يلعب دوراً هاماً في مدى ضبط و تحديد حدود و نفوذ النموذج البيروقراطي.

1.5 . 2 - المقاربة البنائية الوظيفية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

تعتبر المقاربات البنائية قلب نظريات السوسيولوجية التي اهتمت بالتنظيم و الخلل الوظيفي الذي تنتجه والملتقى الأرحب لرؤى علماء العلوم الاجتماعية على اختلاف اهتماماتهم العلمية. ومن المنظور التحليلي ستبقى المداخل البنائية أهم وأقوى الأدوات التحليلية في نظريات السوسيولوجية لسبب جوهرى وبسيط في الوقت ذاته، إذ أن المداخل البنائية تعد أقوى المنهجية في إبراز التباين بين تنظيم وآخر. فالمقاربات البنائية عند علماء الاجتماع، تغوص في خضم الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية التي تهتم بالخلل الوظيفي في المنظمات إلى جانب الأنشطة المتنوعة كالمهام التنظيمية، وممارسة السلطة والتنسيق بين الوظائف وانتشارها جميعا عبر قنوات وخطوط متباينة مع وجود أفراد يعملون ضمن أوضاع اجتماعية ورسمية تؤثر على علاقات الدور. وذلك ضمن بنية تنظيمية تؤدي نوعين أساسيين من الوظائف: أولهما، التأكيد على الالتزام الأفراد بمتطلبات التنظيم وليس العكس. وثانيهما: ممارسة علاقات القوة التي من خلالها يتم صنع القرارات، وأداء مختلف النشاطات التنظيمية.

بمراعاة الخلفية التاريخية للمقاربة، نشير أنها تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الأربعينيات و الخمسينيات من القرن الواحد والعشرون ، و التي كان محور تساؤلها حول الظواهر المتعددة و المختلفة التي شملت التنظيمات الصناعية مثل: الدور ، الوظيفة ، القيادة الاندماج و غيرها من مميزات التنظيم . هذه النظريات اعتبرت التنظيم على أنه: « مجموعة من الوظائف المحددة بحاجيات، هذه الأخيرة تحدد من طرف البيئة المحيطة، و على الأفراد المنتمين إلى التنظيم الإمتثال للأدوار الموكلة لهم ، باعتبار أن الأفراد يعرفون ضمنا حاجيات التنظيم [20] » .

كما تمثل المقاربة البنائية أهم المصادر التي ساهمت في بلورة و تطوير البحوث السوسيولوجية في مجال الخلل الوظيفي في التنظيم ، فهي تعتمد أساسا على النظريات والمفاهيم ، ومن أهمها صياغات "ماكس فيبر" و " وروبرت ميشلز" وتسمى هذه البحوث عموما إلى اختيار محتوى هذه النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية ، ومن ثم فإن البحوث البنائية تشترك في خاصية أساسية ، وهي أنها لا تهتم كثيرا ، بدراسة العلاقات الشخصية ، وتحليل السلوك الاجتماعي في مواقف العمل . يمثل هذا الاتجاه دراسات كل من : "ليبست" ، "كولمان" ، "وترو" التي اهتمت بدراسة التنظيمات النقابية ، إضافة إلى ذلك ، الدراسة التي أجراها "بانديكس" في السلطة والعمل في الصناعة ، واهتم فيها تحليل العلاقة بين الإيديولوجية الإدارية ، وأنساق السلطة ، وعلاقة العمال بالإدارة ، وكذلك الدراسات التي ركزت على التوافق بين التنظيم والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وكشفت عن الضغوط

التي يمكن أن يمارسها المجتمع على بناء التنظيم وأهدافه إن هذه الدراسات تلتقي عند نقطة معينة تتمثل في تركيزها على دراسة الوحدات الاجتماعية، منطلقة من النظريات التنظيمية الكبرى ، والعامّة مباشرة ، فإن هناك دراسات أخرى تنتمي إلى النموذج البنائي [21] ، لكنها اهتمت في الوقت ذاته بتحليل بناء التنظيم على مستوى العلاقات الاجتماعية في موقع العمل ، فقد حصر بعض الباحثين نطاق دراستهم في اختيار بعض متضمنات نظرية "فيبر Weber" عن البيروقراطية بدارسة حالة معمقة ، وقد اعتمدوا على هذه المقاربة بالذات في دراستهم مستخدمين نفس النظرية لـ "ماكس فيبر"؛ على صعيد آخر، انبثق من خلال الرؤية التحليلية للتنظيم الرسمي على ضوء نموذج "فيبر"، اتجاه تقليدي يهتم بالجوانب غير الرشيدة أو ما تعرف بمقاربات الخلل الوظيفي التي انطلقت في الوقت ذاته من خلال نظرية النسق الاجتماعي التي صاغها "بارسونز" وناقش من خلالها البنية التنظيمية.

بالإضافة إلى ما سبق، تحظى أدبيات البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم بكثرة هائلة من الإسهامات النظرية المجردة مثل إسهامات "تالكوت بارسونز"، و"ميرتون"، وإسهامات تدعمها نتائج دراسات إمبريقية كإسهامات "جولدر"، "سلزنيك"، و"بيتر بلاو P. Blau"، وغيرهم ، ممن حاولوا دراسة التنظيمات و الخلل الوظيفي الذي تنتجه بالاستفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صيغة أطر نظرية محددة تلاءم دراسة التنظيمات ، و توجيه البحوث و الدراسات الأمبريقية الخاصة بالخلل الوظيفي في التنظيمات و التي شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين ، شجع على ذلك نمو هذه المقاربة اتساع نطاقها و وضوح مفاهيمها و قدرتها على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا ؛ من المؤكد أن هذه المقاربة أثرت على النظريات و البحوث الحديثة في التنظيم بشكل واسع، نحاول فيما يلي أن نختار من بين تلك الإسهامات نماذج من أبرزها وأكثرها تأثيراً في إثراء الرؤية البنائية التحليلية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات بقسميها النظري و الأمبريقي.

2.5 - المقاربات النظرية للبنائية الوظيفية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

1.2.5 - مقارنة النسق الاجتماعي لـ"تالكوت بارسونز Talcott . PARSONS".

قدم "بارسونز" إسهاماً متميزاً في تفهم التنظيمات المركبة من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية التي يبدو فيها تأثيره الواضح بأفكار "ماكس فيبر"، و"إميل دوركايم" في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية؛ فقد انطلق "بارسونز" في رؤيته التحليلية للتنظيم من وجهة نظر "نظامية ثقافية" فالطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق

مع قيم المجتمع بصفة عامة. وأن القيم التنظيمية هي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية من خلال التزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر. وتسهم الشرعية في إعطاء التنظيم أسبقية أهدافه عن أهداف أنساقه الفرعية المختلفة [22] ؛ فقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات و وظائفها [23] ؛ فقد انطلق " بارسونز " من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كاجتماعات و الأقسام و الإدارات ودواليك كما يرى أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة كما أوضح " بارسونز " أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا ، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر - المجتمع - إلى تحقيقها ، و هذا يفترض بدوره قدرا من الانسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه ، و من خلال الشرعية التي يحققها التنظيم ، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في الأولوية تسبيق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له ، و عليه يمكنه تحديد مكانته في المجتمع ، و أن يحدد مواقفه أمام أي منافسة خارجية تهدد كيانه .

لكي نوضح أكثر رؤية "بارسونز" التحليلية للتنظيم كنسق اجتماعي مفتوح، نرى أن نعرض بإيجاز شديد لأهم المبادئ التي تنهض عليها نظريته للنسق الاجتماعي. إذ يرى "بارسونز" أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة "فاعلين Actors" تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا. كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من "الإشباعات Gratifications" وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفق لنسق من الرموز الثقافية المشتركة. ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعي معقدا ويصعب مناقشته بصورة شمولية. أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات خاصة، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- "الفاعل The actor" يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل "النسق التنظيمي The Organizational System". ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، والدوافع، والقابلية، والطموحات، والطاقات. ويعتبر الفاعل المفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

ب- "المكانة The status" يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل. وترتبط المكانة "بالتوقعات Expectations"، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

ج- "الدور The role" يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبهما في الارتباط به. ومن منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعاداً أكثر تحديداً، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية مكانة. [24].

يرى "بارسونز" أن طبيعة الفعل الاجتماعي نقطة البداية الأساسية في دراسة النسق الاجتماعي الذي يمكن رؤيته من جانبيين أولهما: مشكلة النظام الاجتماعي، وما يمكن أن يصاحب ذلك من تغييرات في النظام العام Order. وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجردة للنسق الاجتماعي ضمن إطار نظري مرجعي لتوقعات الفاعلين في المواقف الاجتماعية العديدة، ومن خلال رؤية من خارج التنظيم للعوامل الرئيسية التي تحكم النسق الاجتماعي. [25]. فبعد تحديد مفهوم النسق واختلاف التنظيم عن باقي الأنساق الفرعية الأخرى من حيث إنجازها لهدف أو مجموعة أهداف محددة بشكل مسبق، ينتقل "بارسونز" إلى خطوة ثانية في التحليل الوظيفي بدراسة العلاقة بين الأنساق الأخرى. ولتحقيق هذه الغاية، استخدم "بارسونز" عدة مفاهيم هامة لعل من أبرزها مفهومات ثلاثة رئيسية هي النظام العام، والتكاملية، والتوازن.

كما تناول "بارسونز" التوازن من منظور دينامي وليس كنمط آلي. فلكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن. ولما كان تحقيق الإشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعلياً، فمن المتوقع أن تظهر توترات تفضي بدورها إلى نتائج غير مرغوبة في بناء النسق لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع النسق الاجتماعي الأكبر. في الوقت ذاته يسعى النسق الأكبر من جانبه لتطوير قيم أساسية كهدف أساسي لمواجهة تلك المشكلات التي لا يستطيع معها النسق المركزي للقيم النهوض بالوظائف المتعددة على مستوى الأنساق الفرعية. ويلتزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على وسائل تحقق التكامل والتوازن بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزي للقيم وبالتالي تقليل حدة الصراعات والتوترات. وعبر "بارسونز" عن تلك الوسائل، بالضرورات البنائية التي تتولى مهمة التنسيق وتنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة [26] فإذا كان النسق التنظيمي يقوم بالفعل فليس من المنطق أن تكون استجابته ممثلة بالتكيف دوماً مع عوامل التغيير الخارجية أو الداخلية. ومع اختلاف المصالح وحدوث صراعات بينها، تصبح مجموعة التوقعات السائدة داخل النسق متعارضة؛ كما أن أي تغيير في تلك التوقعات ليس شرطاً ضرورياً في استقرار النسق، بمعنى أن التغيير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض.

أيضا استخدم "بارسونز" مفهوم "الوظيفة The Function" ليتضمن رؤية النوعيات النسقية للمجتمع وأجزائه الأساسية بما في ذلك التنظيمات. كما استخدم مصطلح "النسق المركزي للقيمة Central Value System" ليدل على ما يتصف به النسق الإجتماعي من تماسك أو توجهات مشتركة نحو الفعل. ويعتبر النسق المركزي للقيمة أساس أي مجتمع. وعند "بارسونز" يعتبر تعريف نسق القيمة مسألة أولية يجب تحديده قبل أن يتم تحديد وظائف النسق، وبالمثل يجب الاهتمام بتعريفات قيم وأهداف التنظيم والتنظيم كنسق اجتماعي، ويرتبط التنظيم بالمجتمع عن طريق نسق القيم وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استمراره وبقائه [27]. واهتم بتفسير العلاقات بين النسق الثقافي، النسق الإجتماعي، ونسق الشخصية، والنسق البيولوجي. كما اهتم بالروابط بين نسق اجتماعي وآخر في شكل تكاملي بحيث يحقق كل نسق إشباعا للآخر، من هذا المنظور يرتبط التنظيم بالمجتمع من خلال نسق القيمة الذي يشتركان فيه، ومن خلال المتطلبات الوظيفية للتنظيم من المجتمع أو البيئة الخارجية.

أشار "بارسونز" إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهم هما التكامل، والكمون (أو المحافظة على النمط، واحتواء التوترات) بالبيئة الداخلية للنسق، ويرتبط الاثنان الآخران وهما: التكيف أو المواءمة، وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية، التي سنوضحها فيما يلي [28] :

(أ) التكامل: يعني هذا المطلب تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي. وكما ذكرنا سابقا، أولي بارسونز التكامل اهتماما خاصا من خلال تحليلاته لتوازن النسق وتغييره البنائي في ظل حالة التوازن الدينامي الذي يعتبر حجر الزاوية في تحليل الوظيفي [29]

(ب) الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات: يشير المحافظة على النمط إلى مشكلة التطابق بين نوعي الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم وخارجه. وتتطلب المطابقة وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم وخارجه. بينما يشير المتطلب الثاني (احتواء التوترات)، إلى العمليات التي تؤكد على وجود انتمائية الفرد لتأدية ما يكلف به من أدوار أو مهام تنظيمية.

(ج) التكيف أو المواءمة: يعتبر التكيف متطلبا مستمرا يتم من خلاله تدبير متطلبات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعة تعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية.

(د) تحقيق الأهداف: يشتمل هذا المتطلب على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل للأهداف. ويتضمن هذا المتطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها [30].

أيضا صنف بارسونز الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية:

1- "النسق الفني Technical" الذي يختص بالأنشطة ذات الطبيعة الفنية والتي تسهم في إنجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر.

2- "النسق الإداري Managerial" الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية والمادية وتسويق المنتج. ويربط هذا النسق بين النسق الفني والبيئة المباشرة.

3- "النسق النظامي Institutional" الذي يختص بالربط بين النسقين الفني والإداري في علاقتهما بالبيئة الخارجية.

يكشف هذا التصنيف عند "بارسونز" عن حقيقة أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويتضمن ترتيبات بنائية يحاول من خلالها مواجهة متطلبات الوظيفة [31] ، إذا أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه "بارسونز PARSONS" لدراسة التنظيم لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم و الميكانيزمات التي من خلالها يتحقق هذا التكامل .

كما نشير في هذا الصدد إلى النقد موجه نحو الإطار الذي قدمه "بارسونز PARSONS" ، مؤداه أن التصورات التي تضمنها هذا الإطار قد بلغت حدا من التجريد ، يصعب معه الوصول إلى القضايا التي يمكن تطويعها للبحث الأمبيريقي [32] ، و اشتقاق فروض منها ، و هذا ما يطبع الإطار النظري المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة .

2.2.5 - مقارنة الخلل الوظيفي لـ"روبرت كينغ مرتون Robert King Merton"

يعتبر "روبرت مرتون" من بين علماء البنائية الوظيفية، بيد أنه لم ينتهج منهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم، إذ قدم "مرتون" إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها المنظرين في التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائي

الوظيفي في علم الاجتماع حيث أكد منذ البداية على فكرة أساسية تكمن في أن أعضاء التنظيم يستجيبون لموافق معينة في إطاره ، ثم يعممون هذه الاستجابة على المواقف المماثلة فحين يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ،على غرارهم قدم "مرتون" تصوراً نظرياً هاماً، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى.

وتقوم نظرية "مرتون" للخلل الوظيفي على ثلاث مفاهيم وأضدادها في تحليل التنظيم هي [33] :

(1) الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة

(2) "الخلل الوظيفي Le dysfonctionnement" مقابل "الوظائف Les Fonctions" ،

(3) البدائل الوظيفية "Les fonctions Alternatives" مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

من خلال هذه المفاهيم انتقد "مرتون" النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع. وقدم إسهاماً متميزاً في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة، والبناء التنظيمي خاصة ما ارتبط في أدبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في فلك العلاقة بين التنظيم والشخصية.

كما أكد "مرتون" على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته ؛ كما قدم "مرتون" وجهة نظر محددة عن التنظيم ، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم و تتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد و المستمر للمحافظة على ثبات السلوك داخله [34] .

أما ضمان ثبات السلوك و التنبؤ به ، فيتطلبان توفر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا ، كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الإجراءات ، و رتب على ذلك ثلاث نتائج نذكرها فيما يلي [35]:

1. تناقص العلاقات الشخصية .
2. زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معاييرها .
3. استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات .

كما أوضح "مرتون" أن النتائج الثلاثة السابقة الذكر تساهم في إمكانية التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم ، و إذا ما تحقق هذا التنبؤ ، أصبح هذا السلوك ثابتاً . إن وجهة نظر "مرتون" قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي ، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا "ماكس فيبر" ، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما أشار "فيبر" إلى ثبات السلوك التنظيمي و القدرة على

التنبؤ به ، إلا أن " مرتون " قد كشف أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود و عدم المرونة ، و ما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات .

إن أهم ما قدمه " مرتون " هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي المتمثلة في الخلل الوظيفي الذي ينتجه التنظيم ، فقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها " فيبر " مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد يكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ و في نفس الوقت ينطوي أيضا على نتائج الخلل الوظيفي مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها ، و منه فإن " مرتون " لم ينفى تماما صدق النموذج المثالي الذي قدمه " فيبر " غير أنه سعى إلى توضيح جانب آخر يتمثل في النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل و أسسه المتمثلة في مؤشرات و نتائج الخلل الوظيفي .

إذ قدم من خلال دراسته للخلل الوظيفي إطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقتن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف ، و أن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات طقوسية تجعل من العسير مواجهة المشكلات و التكيف معها ، و منه فالملاحظ إذا درسنا هذا الإطار الذي قدمه " مرتون " من زاوية أخرى أنه يستند أساسا إلى النقاط الثلاثة التالية [36]:

- جمود السلوك .
- صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة .
- الصراع الذي ينشأ بين أعضاء التنظيم .

هذه النقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط و الموازنة ، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعيقة تدعم في النهاية موقف أعضاء التنظيم .

مما يجدر الإشارة إليه فيما يتصل بنموذج الخلل الوظيفي أنه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية، والمحدثة عندما قدم تصورا هاما للتنظيم البيروقراطي، يعد منهلا لدراسات إمبيريقية كثيرة تناولت التنظيم في المراحل الموالية لتطور الفكر التنظيمي في علم الاجتماع.

3.2.2.5 - الجذور الفكرية لنظرية الخلل الوظيفي:

تأثر فكر "مرتون" بأراء عدد من الباحثين والمفكرين أمثال "دي توكفيل De-Tocqueville"، "ديوي Dewey"، "فبلين Veblen" و "روبرت ميشيلز"، ونقد النموذج المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فيبر". وآية تأثير "مرتون" بأراء "توكفيل" أنه اهتم بالخلل الوظيفي للنظام الديمقراطي داخل الولايات المتحدة الأمريكية. ومدى الخطر الذي يهدد النظام مستدلا على ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال تحليلات "دي توكفيل" لسلوكيات السياسيين المحليين وعلاقتهم بمروسيهم [37]. إضافة إلى ما أشار إليه "دي توكفيل" من تنامي توجه الحكومة الفيدرالية نحو مركزية السلطة الأمر الذي سيهدد الاستقلال الذاتي للمحليات مستقبلا .

كما يبدو تأثر فكر "مرتون" بمناقشات "ميشلز" حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الاتصال وتركز السلطة والقوة في حوزة القيادات، فنتيجة لاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية واكتسابها المترامك لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم في إبعاد القادة تدريجيا عن المشكلات الفعلية للتنظيم في الذي تتجه فيه لتأمين مصالحها الذاتية والمحافظة على أوضاعها الوظيفية الهامة [38]. وبالتالي يحدث كما أشار "ميشيلز" تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم؛ بالإضافة إلى ما سبق يبدو تأثر "مرتون" بأراء "دوى" واستخدامه لمفهوم "الذهان المهني Occupational Psychosis" وهو مرض عقلي قد يصيب الفرد نتيجة ما يتصف به سير العمل من رتابة وروتينية. إذ يشعر الفرد بشيء من البلادة والفتور إزاء أشياء بعينها فيعف عن ممارستها، بينما يشعر بالرغبة في أداء أشياء أخرى. وقد تصل أعراض هذا المرض إلى اتجاه عدد من الأفراد للتحيز ضد أشياء معينة بينما يبدون اهتماما خاصا بأشياء أخرى. وقد ينجم الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنية الموكلة إليهم [39].

كذلك استفاد "مرتون" بمناقشات "فبلين" حول اصطلاح قصور الطاقة المدربة " Trained Incapacity". فيشير هذا المصطلح إلى عدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبرة والتدريب بطريقة سليمة في أداء العمل، من منطلق أن ما قد يكون مناسبا من طاقة تدريبية مستغلة في أداء عمل سابق، قد لا يصبح مناسبا لأداء العمل في ظروف متغيرة [40]. وبالتالي يؤدي عدم ملائمة الطاقة المدربة إلى ارتكاب الفرد بعض الأخطاء في أداء العمل.

4.2.2.5 - النموذج النظري للخلل الوظيفي حسب "ميرتون":

من خلال الجمع بين آراء "دوي" و"فبلي" و"ن حاول" "مرتون" أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة، واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية. و باختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج النظري للخلل الوظيفي على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر. ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة التي تتجسد في مؤشرات الخلل الوظيفي و تداعياته على مستوى التنظيم، موضحا في أن واحد أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة، يمكن أن تنتج الخلل الوظيفي عن طريق استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة.

إضافة لنتائج و مؤشرات الخلل الوظيفي المتمثلة في الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد "مرتون" قصور مناقشات "فيبر" بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية، في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقهما. وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية، الخبرة، والدقة، والصدق. وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد. فعندما يمارس التنظيم أنماطا من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام [41]. من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به. بناء على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنظيم القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظاميا، التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها "مرتون":

1- انحسار العلاقات غير الرسمية لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.

2- ازدياد استيعاب أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته. ويقصد بالاستيعاب هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على التزام بالنظام والشعور القوي به. قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الاهتمام بتفصيلات ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية. من ثم تتحول

القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها، ويحدث استبدال الأهداف [42]، الذي يترتب عليه في ظل التأكيد على الامتثال والإتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويرها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة.

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى "مرتون" أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي، كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية. ويبدو هذا الاستخلاص لـ"مرتون" من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر، على النحو التالي:

(أ) تقسيم العمل: قد يؤدي تقسيم العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادرا على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم، الأمر الذي يفضي إلى إحساس الفرد بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.

(ب) تدرج السلطة (الهيراركية): تستخدم الهيراركية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل مستويات الأعلى. وتؤكد (الهيراركية) على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه؛ تتمثل مظاهر (الهيراركية) في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولا إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة. أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة (الهيراركية). في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية.

(ج) القواعد المجردة: من فرضيات نموذج "فيبر" المثالي للبيروقراطية، أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد. وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف. فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة لذلك. في هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف، البديل الأول، أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف. والبديل الثاني أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر. أما البديل الأخير أن يبادر الفرد باتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف [43]. ولا يخلو التصرف الأخير من وجهة نظر "مرتون" من حدوث الخلل الوظيفي وما يرافقه من انخفاض الكفاءة التنظيمية.

5. 2. 3- المقاربة الإمبريقية لتفويض السلطة لـ " فيليب سيلونيك Philip Selznick "

يعتبر "فيليب سيلزنيك" من بين علماء النسق الطبيعي مثل "تالكوت بارسونز" و"روبرت مرتون" إلا أن وجهة الاختلاف بينهم في الرؤية التحليلية الوظيفية للتنظيم تتمثل في أن "سيلزنيك" اعتمد في وضع نظريته على نتائج دراسته الإمبريقية الشهيرة التي أجراها على منظمة "التنيسي فالي Tennessee Valley Authority (T.V.A)". بينما كانت الرؤية التحليلية للتنظيم نظرية مجردة عن كل من "بارسونز" و"مرتون". كما تختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين "مرتون" و"سيلزنيك" من حيث تركيز الأول في تحليله على القواعد الرسمية وتداعياتها، بينما اهتم الثاني بوظيفة تفويض السلطة والنتائج المترتبة عليها [44]. أيضا ركز "مرتون" على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي والتقنين، بينما تناول "سيلزنيك" من منظور مفهوم الخبرة الفنية وفق تعريفها في نموذج "فيبر" المثالي، ثم مناقشتها من خلال التطبيق الوظيفي للنتائج غير المقصودة لهذا التعريف. ينهض الإطار التصوري "سيلزنيك" على الفرضيات الأساسية التالية :

1- أن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية. فمن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية، أشار "سيلزنيك" إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة. لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات المتتالية (للهيراركية) الرسمية. فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة كما يعكسها النموذج المثالي للبيروقراطية، تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي هابط من أعلى إلى أسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، قامت رؤية "سيلزنيك" للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم. وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد. ولأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم، تحدث نتائج وظيفية غير متوقعة، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم [45].

2- إن التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي. وتعكس هذه الفرضية، استخدام "سيلزنيك" لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم، وقبول ما هو قائم والافتناع بما هو موجود، والحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ونعاونهم.

وعندما حاول "سيلزنيك" دراسة كيف يحقق تنظيم تلك الحاجات، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد أو مقاومة من جانب الوحدات [46]. وأشارت نتائج دراسة "سيلزنيك" على منظمة الـ (TVA) إلى ما لاقته في تحقيق أهدافها المتمثلة في تنمية المنطقة الريفية ورفع مستوى الشبكة الكهربائية، من مقاومة واضحة من قبل الصفوة المتعلمة من الفلاحين. وكان على إدارة المنظمة لإنجاز أهدافها ضرورة امتصاص تلك المقاومة التي تمثل شكل من أشكال الخلل الوظيفي من خلال إتباع أساليب غير رسمية بأن أشركه صفوة الفلاحين في عملية الإشراف على توزيع المخصبات.

استخلص "سيلزنيك" من خلال نتائج دراسته قضية تنظيمية هامة مفادها أن النسق الرسمي وما يشتمل عليه من بنية اجتماعية، يتعرض لضغوط تمارسها البيئة الخارجية. وأن السلوك غير الرسمي للإدارة في تنظيم (TVA) بإشراك الصفوة من القرويين قد هيأ آلية إدارية جديدة مكنت التنظيم من نشر معايير وقواعده فيما بعد على مستوى المحلي.

في نفس الصدد أشار "سيلزنيك" إلى كيف تنظم (TVA) مع بيئته وتحقيق توازن مؤقت معها كانت له نتائج غير متوقعة. وأن ظهور بدائل الوظيفية يحدث عند مواجهة مشكلة إشباع الحاجات الأساسية باستخدام الأساليب الرسمية أو القواعد البيروقراطية الرشيدة وقصور تلك الأساليب في تحقيق احتياجات التنظيم. وأن الآليات غير الرسمية قد تؤدي وظائف إيجابية للتنظيم أكثر مما تؤديه دافعية أعضائه أو أفرادها. من الفرضيتين الأولى والثانية التي قام عليهما الإطار التصوري لـ "سيلزنيك" عن تفويض السلطة، يمكن أن نتفهم كيف تناول "سيلزنيك" تحليل التنظيم من خلال رؤيتين متباينتين تحليليا ومتكاملتين واقعيًا [47]، أولهما: أن كل نسق تنظيمي يعتبر نسقا اقتصاديا. وثانيتهما أنه يمثل في الوقت ذاته بناء اجتماعيا متوافقا.

مما سبق يتضح مدى الاهتمام الكبير الذي أولته البنائية الوظيفية للفرد في دراستها للتنظيمات. فعندما ينتقل الفرد للعمل داخل التنظيم فإنه ينقل معه شخصيته وتكون له مصالح وأهداف خاصة قد لا تتواءم بالضرورة مع الأهداف الخاصة للأفراد فإنهم قد يقاومون بأساليب متعددة ما يصدر إليهم من تعليمات رسمية [48]. ومن هذا المنظور، يؤكد سيلزنيك على ظاهرة «تدعيم النسق» كأهم الظواهر التنظيمية. واقترح لتدعيم النسق المتطلبات الخمسة التالية:

- 1- أهمية السرية التامة للتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية ككل.
- 2- ضرورة العمل على استقرار في خطوط السلطة ووسائل الاتصال.
- 3- أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم.

4- وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها المختلفة.

5- ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة [49] .

إن دراسة "سيلزنك" تعد من الإسهامات الرائدة في علم الاجتماع و أولى الدراسات الإمبريقية للخلل الوظيفي في التنظيمات ، بوضعها للنظرية قيد التطبيق العملي ، فحسب "سيلزنك": «التجريد يشوه الواقع [50]» . بدراسة التفاعلات غير الرسمية بين الفاعلين داخل حدود التنظيم من جهة و من جهة أخرى بين التنظيم و البيئة الخارجية ، قاد "سيلزنك" إلى تبني مقاربة النسقية في دراسة التنظيمات و ما تفرزه من تداعيات الخلل الوظيفي بها.

5 . 2 . 4 - المقاربة الإمبريقية لنسق الطبيعي لـ" ألفن جولدنر Alvin Gouldner "

يعتبر " ألفن جولدنر Alvin Gouldner " من علماء البنائية الوظيفية، الذي استخدم ألمعته في تحليل الدراسات الأمبريقية وإجراء مسح دقيق لتراث نظرية التنظيم فاستطاع من خلالها التمييز بين مستويين متباينين من التحليل هما :النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعي. حيث يرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية في التحليل. بينما يتساءل النموذج الطبيعي عن الكيفية التي تحافظ بها التنظيم على بقائها ضمن إطار من المماثلة العضوية بتعبير علماء الوظيفية.

حاول "جولدنر" من خلال إطار نظري تصوري يركز على بعض مفهومات البيروقراطية ووظائفها عند "ماكس فيبر" و رؤية "روبرت مرتون" للضبط والقواعد الرسمية، ومناقشة "فيليب سيلزنك" للنموذج الطبيعي، أن يربط بين النموذجين الرشيد والطبيعي في دراسته الإمبريقية الشهيرة على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه يقع في مدينة "بافالو" التابعة لولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. إذ اهتم "جولدنر" في دراسته بما يمكن أن يسفر عن استخدام القواعد البيروقراطية كأداة للضبط يحقق التوازن بين المكونات الأساسية للتنظيم. وخلص "جولدنر" من خلال استخدامه لمدخل مماثل تماما لمدخل الفعل في تحليل التنظيم، إلى تصور نظري هام لديناميكيات الجماعة، وما يتمخض عن التطبيق الفعلي للقواعد الرسمية من نتائج مقصودة وأخرى غير مقصودة.

استخلص "جولدنر" تصوره النظري الذي يعرف في أدبيات التنظيم بنظرية «توترات الجماعة»؛ نعرض فيما يلي وبايجاز النسق الطبيعي ثم الدراسات الإمبريقية لـ"جولدنر"، ونختتم المناقشة بنظريته «توترات الجماعة».

1.4.2.5 - النماذج المتبعة في الدراسة التحليلية للتنظيم حسب " ألفن جولدنر":

ميز جولدنر بين نموذجين متباينين في الدراسة التحليلية للتنظيم هما:

أ- **النموذج النسق الرشيد:** يركز هذا النموذج على البنية الرسمية وعمليات صنع القرار للتنظيم من أجل تحقيق هدفه أو أهدافه. ويكاد يطابق هذا النموذج المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فيبر" و الذي سبق و أن تعرضنا له بالمناقشة و التحليل في الجزء الأول لهذا الفصل من الدراسة.

ب- **نموذج النسق الطبيعي:** تقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفة على التماثل بين البنية البيولوجية والبنية الاجتماعية. إذ توصف البنية التنظيمية بالعضوية. بمعنى أن تكون لها متطلبات البقاء والحياة والتكيف مع بيئتها الخارجية بإتباع نمط خاص من الارتباطات البينية بين أجزاء التنظيم الداخلية. فمن منظور أنساق الطبيعية، تتألف التنظيمات من سلاسل من العمليات يرتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً تبادلياً معتمداً بحيث تتشكل الأجزاء الداخلية للتنظيم بواسطة العملية ككل. فلا ينظر إلى التنظيم كأجزاء مستقلة داخلية بل تؤكد الرؤية التحليلية على الترابط العضوي له ابتداءً من المداخلات التنظيمية Inputs ثم تشغيلها أو تصنيعها داخل التنظيم ثم المخرجات Outputs في كلية لا تتجزأ [51].

كما أشار "جولدنر" إلى أن فهم التنظيم يستلزم أن لا يتم التحليل باستخدام أحد النموذجين بل بالاثنتين معاً. وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عند تطبيقها عملياً تكون مصحوبة بمشكلات كثيرة قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب غير رسمية أو غير رشيدة. لذا فإن الواقع التنظيمي يتطلب ضرورة الجمع بين النموذجين الرشيد والطبيعي [52].

2.4.2.5 - الدراسة التحليلية لمنجم ومصنع الجبس لـ " ألفن جولدنر":

بدأ "جولدنر" دراسته على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه من إطار تصوري استمد منطلقاته الأساسية من مشكلة التعاقب في البيروقراطية عند فيبر ومشكلة الارتباط بين القواعد الرسمية والامتثال. حاول دراسة ظاهرة التعاقب في محاولة للتعرف على معدلاتها داخل التنظيمات الصناعية الحديثة في المجتمعات الرأسمالية. وإلى أي حد يؤثر المعدل العالي للتعاقب على نسق الجماعات غير الرسمية، وفي إعاقة التكامل بين الفرد وعمله، وما قد يفرض عليه التعاقب من السلبات المقصودة في السلوك الجمعي الرشيد؟ وما مدى تأثير وظيفة القواعد ووضوحها في حدوث نتائج وظيفية وغير

وظيفية داخل التنظيم البيروقراطي؟ أيضا حاول" جولدنر" دراسة السلوك التنظيمي ومدى تأثيره بالتعاقب البيروقراطي وتباين أنماط الضبط من خلال علاقة القواعد الرسمية بالامتثال. وذلك من خلال دراسة تتبعيه لمنجم الجبس تم تقسيمها وفق نمط الأحداث إلى أربع مراحل هي: مرحلة الاستقرار، مرحلة عدم الاستقرار، محاولة إعادة للاستقرار، ومرحلة الاستقرار الجديدة [53].

أ- مرحلة الاستقرار الأولى: أشار جولدنر إلى أن تلك المرحلة تمثل مرحلو ما قبل بداية التعاقب في القيادة التنظيمية. واتصفت المرحلة بشيوع نمط التساهل البيروقراطي. حيث تم تجميع عمال المنجم من مناطق ريفية صغيرة الحجم واعتمدت المكانة الاجتماعية للفرد بداخلها على طول مدة إقامته، ووضعه المهني. وكانت تربط المديرين والعمال علاقات الجيرة السكنية، وعلاقات الصداقة خارج العمل. وكان أهم ما يميز العلاقة بين المديرين والعمال في موقع العمل ما أسماها جولدنر بنمط التساهل في العلاقات. واتصف هذا النمط باتجاه الإدارة نحو التساهل مع العمال من حيث درجة الضبط والإشراف، و ما هو مسموح به للعمال كالتدخين أثناء العمل، واستخدام الأدوات المخصصة للعمل الرسمي في أداء أعمال خاصة خارج موقع العمل وحضور العمال قبل موعد بدء العمل الرسمي، طمعا في أجور إضافية من العمل. ولاقى هذا الاتجاه ارتياحا كبيرا لدى العمال، في حين لم تحاول الإدارة ممارسة ضغوط على العمال لوقف تلك التجاوزات [54].

مما ساعد على شيوع نمط التساهل البيروقراطي خلال مرحلة الاستقرار الأولى الخلفية الاجتماعية والفنية للمدير فكان المدير أحد قادة المجتمع المحلي غير الرسميين، ولما بكل خصائص هذا المجتمع الذي يعمل بداخله. ولم يحصل المدير إلا على قدر محدود جدا من التعليم وكان يكره الأعمال المكتبية ويعتمد على خبرته في إدارة العمل والتعامل مع العمال بالأسلوب المتساهل. واتخذ نمط الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلا غير تعسفي، فكان إذا أخطأ أحد العمال تمنحه الإدارة فرصة أخرى دون تهدده أو تعاقبه. وبذلك سادت بيئة العمل مناخ من الاسترخاء الذي تحول بمرور الوقت إلى حق أو مسلمة في العلاقات بين الإدارة والعمال لا يجب مساسها أو إدخال تعديلات عليها. إلا أنه مع تقدم السن للمدير الحالي وصعوبة تقويمه من جانب المكتب الرئيسي للإدارة مع الرغبة في زيادة الكفاءة، تم استبدال المدير بأخر يتمتع بخلفية علمية أعلى حاول استخدام أساليب جديدة تعيد الضبط إلى شكله البيروقراطي والقضاء على حالة الاسترخاء السائدة بين العمال. وكان ذلك التحول في أسلوب الإدارة بمثابة البداية لظهور التوترات وبداية المرحلة الثانية.

ب - مرحلة عدم الاستقرار: بدأ جولدنر خلال هذه المرحلة ملاحظة كيف تتبلور الإتجاهات البيروقراطية في ظل التعاقب المتمثل في إحلال مدير جديد يتمتع بالقدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد

الرسمية. وكشفت ملاحظات جولدنر أن حالة عدم الاستقرار في العلاقات بين العمال والإدارة ظهرت نتيجة للأسباب الرئيسية التالية، التي أفضت بعد مرور عامين إلى الإضراب العنيف الذي قام به عمال المنجم والمصنع، على الأسس التالية :

1. أن تعيين المدير الجديد تم من خارج التنظيم.
2. إتباع مدير الجديد للأساليب البيروقراطية كما تقضي اللوائح الرسمية في الإشراف على العمل. فقد أصر المدير تعليماته للمشرفين على العمال بإعداد أكبر عدد من التقارير تتعلق بالعمل وسلوك العمال في العمل. كما أصدر المدير تعليمات صريحة بعدم التغيب عن العمل وحدد أساليب جديدة لعقاب كل من يخالف التعليمات. كما صدرت تعليمات تحظر على العمال الاستفادة بأدوات العمل خارج حدود التنظيم، وحظر التدخين في مواقع العمل. زمن ثم بدأت سياسة المدير الجديد في تضيق الخناق على نمط التساهل البيروقراطي.

كما أشار "جولدنر" من خلال مناقشته لنتائج مرحلة عدم الاستقرار إلى نمط من البيروقراطية اصطاح على تسميته البيروقراطية الكاذبة. ويصف هذا النمط من القواعد المفروضة من جهات أخرى خارج التنظيم وتقابل بسخرية وعدم تقبل من قبل المطبق عليهم تلك القواعد. وأعطى جولدنر مثالا لهذا النمط البيروقراطي عندما أصرت شركة التأمين تعليمات بعدم التدخين في مواقع العمل فتجاهلها العمال وسخروا منها. من جهة أخرى أشار "جولدنر" إلى نمط من البيروقراطية يلاقي قبولا من الطرف الملتقي للتعليمات في حين يحقق ذلك أهداف الطرف الآخر الذي يصدر التعليمات (الإدارية). وأطلق "جولدنر" على هذا النمط البيروقراطي اصطلاح البيروقراطية النيابية أو التمثيلية. وأعطى جولدنر مثالا لهذا النمط عندما أصدرت الإدارة تعليمات أمن صناعي خاصة بالعمل داخل المنجم لاقت قبولا من جانب عماله [55].

ازداد التوتر في سلوك العمال من جراء انحسار نمط التساهل البيروقراطي خاصة بعد أن تم استبدال المدير الثاني بثالث أكثر من سابقه خبرة ودراية إدارية. فأدخل أساليب جديدة في الإشراف والضبط أسماها جولدنر بأسلوب الاستبدالات الإستراتيجية وقد يرجع أسباب إحلال مدير ثالث محاولة المدير الثاني إزاء ما واجهه من مقاومة متزايدة من جانب العمال والمشرفين التقرب إليهم بطرق غير رسمية. كأن يهنأ العمال في مناسبات عائلية متعددة، ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم، إضافة لعدم قدرته على حسم المقاومة من جانب العمال لصالح إدارة المكتب الرئيسي وتنفيذ القواعد الرسمية كما يجب.

قام أسلوب الاستبدالات الإستراتيجية على إلقاء اللوم في السلوك الغير الرشيد من جانب العمال، على المشرفين وعدم التزامهم بتطبيق اللوائح الرسمية وتنفيذ مقتضيات الإشراف المباشر على العمال. مما خلق نوعاً من التماسك بين المشرفين والعمال في مجال المقاومة ضد توجيهات المدير الجديد. إضافة لذلك قام المدير الجديد باستبدال أماكنهم. كما أحدث استبدالات بين أفراد الإدارة الوسطى، من منطلق فكرة أساسية مفادها أن تطبيق سياسة جديدة يستلزم نجاحها إدخال شخصيات جديدة في مواقع التنفيذ والإشراف.

مما زاد من حدة التوتر ما استحدثه المدير الجديد من أساليب تقنية جديدة في مجال العمال تتعلق بزيادة معدل التشغيل والأداء، مع تضيق نطاق الإشراف إلى التوتر ومظاهر الاستياء بين العمال انعكست بداية في تقليل نشاطهم في العمل. من جهة أخرى رفضت الإدارة هذا التصرف من جانب العمال. واعتبرت مظاهر الاستياء والسلوك غير الوظيفي للعمال ضد الشرعية تحدياً للسلطة الإدارية. وبالتالي تمخض هذا الموقف غير المستقر عن زرع الشكوك في نوايا كل فريق من الجانبين (الإدارة والعمال). ودخل الفريقان في حلقة مفرغة تضمن إطارها إصرار كل طرف على موقفه وتولد عن ذلك الإضراب العنيف من جانب العمال. ونظراً لعدم تفهم نقابة العمال لموضوع الخلاف، وبالتالي سلبية موقفها مع العمال وعلم الإدارة بذلك جعلها تزيد من حدة الالتزام والتقييد بالتعليمات الرسمية وإتباع الأساليب العقابية لحسم هذا النمط الخطير من الصراع.

استخلص "جولدنر" من خلال هذه الحالة نمطاً من البيروقراطية اصطلاح على تسميته بالنمط العقابي للبيروقراطية. حيث ينشأ هذا النمط كاستجابة لضغط الإدارة أو من جانب العمال لإجبار أي منهما على الامتثال للآخر. فمن جانب العمال كما حدث في الدراسة حاولوا الضغط على الإدارة من خلال تقليل نشاطهم وبالتالي إنخفاض مستوى الإنتاج مما اضطر الإدارة لقبول اشتغال العمال ساعات زائدة مقابل أجور إضافية [56].

ج- مرحلة محاولة إعادة الاستقرار : كان من النتائج غير المتوقعة للاضطراب التوصل إلى اتفاق زاد من اتصاف التنظيم بالبيروقراطية على النحو الذي أشار إليه جولدنر بالحلقة المفرغة. ففي هذا الوضع كان يصعب على أحد الطرفين توقع ما سيقوم به الطرف الآخر من ردود أفعال على صعيد آخر كانت الصراع الإيجابي لا يجد قبولا من جميع الأطراف مهما اختلفت توجهاتهم، فيحين كانت رؤيتهم لشكل الاستقرار الذي يرضي جميع الأطراف متباينة أيضاً. فكان إتجاه العمال التقليديين والقدامى هو العودة للبيروقراطية المتساهلة بينما كان اتجاه كل من المديرين الجدد ومسؤولي النقابة

وجود بنية بيروقراطية، تتيح لهم ممارسة السلطة، كما تم تهيئة باقي العمال لتقبل العلاقة التعاقدية بينهم وبين الإدارة مع إعادة النظر في رفع أجورهم.

د - مرحلة الاستقرار الجديدة: خلال هذه المرحلة تطور الشكل البيروقراطي للتنظيم حيث تمثل في زيادة التوجه نحو العلاقة التعاقدية من جانب العمال الذين اندمجوا آتيا في العمل داخل التنظيم وساد نمط من التوافق بين التوقعات والتوجهات لجميع أفراد في محيط تفاعلهم مع نسق الدور. من جهة أخرى أشار جولدنر إلى استمرار حالة التوتر رغم حدوث التوافق بين العمال والإدارة. والسبب في حدوث التوتر اختفاء النسق غير الرسمي من العلاقات بين الإدارة وبين من يتم تعبئتهم لمساندة الفعل الإداري. كما تحولت الاتصالات الرأسية إلى نمط اتصف بالحد الأدنى من المشكلات مع احتمال الصراع من جراء تأثير المكاسب المادية للعمال لا سيما في حالات الكساد الاقتصادي [57].

ج - نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة عن مؤشرات هامة جدا لوظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية. كما قدمت معالجة تحليلية هامة للأنماط البيروقراطية التي قد تتواجد داخل التنظيم بدرجات متفاوتة، فأشار جولدنر إلى ثلاث أنماط من البيروقراطية هي: النيابية، والكاذبة، العقابية.

كما أشارت دراسة "جولدنر" إلى أن لوظائف القواعد الرسمية نتائج رشيدة ونتائج غير مقصودة. ففي مرحلة عدم الاستقرار، عندما قاوم العمال والمشرفين القواعد التي قيدت من بيروقراطية التساهل، استخدم المدير سلطته الوظيفية في إنكاره تحمل مسؤولية إصدار تلك القواعد وإنها صدرت إليه لتنفيذها من قبل المكتب الرئيسي للشركة لكونه المسئول الأول عن الضبط وإصدار القواعد الرسمية.

كما أكدت نتائج الدراسة إلى الجانب غير الرشيد في السلوك المصاحب لتطبيق القواعد الرسمية. إذ ألمحت البيروقراطية الكاذبة إلى انحراف وظيفي في السلوك من جانب العمال ورفضهم تنفيذ تعليمات "ممنوع التدخين" لأنها صادرة من شركة التأمين وليس من قبل المكتب الإداري الرئيسي للمصنع. وأشار "جولدنر" إلى أن ارتفاع معدل التعاقب يمثل أحد الآليات لتطور التنظيم البيروقراطي.

3. 4. 2. 5 - نظرية توترات الجماعة لـ "ألبن جولدنر" :

باستخدام المنهج التحليلي للفعل، في دراسة التنظيم. ومن خلال تفسيرات جولدنر لنتائج دراسته الميدانية الهامة على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه، قدم جولدنر نظريته توترات الجماعة التي تعتبر

من وجهة نظره نموذجاً امبيريقياً يتضمن عدداً من العناصر الهامة في تفسير ما يحدث داخل التنظيمات وتقوم نظرية توترات الجماعة على ثلاثة عناصر أساسية هي:

(1) الأدوار: يتصل بهذا العنصر توقعات الدور من قبل القائمين به، والذي يمكن ملاحظته من خلال ما يثيرونه من شكاوي ضد بعضهم البعض. فعلى أساس المتطلبات الأساسية للدور، تحدث الشكوى من جراء عدم التزام فرد في أداء دوره بالكيفية التي يتوقعها منه فرد آخر. وتبرز توقعات الدور من خلال علاقة مهندس الإنتاج بالعمال في مصنع الجبس. حيث كان المهندس كثير التوعد للعمال وتهديدهم بتغيير ما ألفوه من أسلوب الإشراف المتساهل معهم، في حين كان العمال غير مكترئين بالتهديد، بل كانوا قلقين من نمط الأسلوب الإشرافي الجديد وقدرته على استخدام صلاحيات السلطة لمصلحته الخاصة. وكشفت نتائج دراسة جولدنر عن وجود تباين في درجات السلوك الرسمي لأفراد الجماعات بحيث يصعب التكهن بما سيكون عليه هذا السلوك في مواقف مختلفة لما اعتادوا عليه من أسلوب إشرافي.

(2) الظروف الاجتماعية: منذ بدأ جولدنر البحث عن تفسير للجدور الاجتماعية للصراع جعل اهتمامه الأساسي بتوترات الجماعة كمحصلة لأشكال خاصة للموقف الاجتماعي أكثر من كونها نتيجة لسمات شخصية لأعضاء الجماعة فمن بين الظروف التي تزيد من حدة الصراع، ما يقع من تباينات كثيرة في القوة النسبية بين الفاعلين كأن يصبح الأنا (Ego) قادراً على تحقيق توقعاته رغم مقاومة الغير (Alter).

(3) توترات الجماعة: تذهب فرضية نموذج النسق الطبيعي إلى أن توازن الجماعة وظيفية لمدى تكيف أعضاء الجماعة (الأنا Ego والغير Alter) مع توقعات بعضهم البعض.

تأسيساً على هذه الفرضية ذهب جولدنر إلى القول بأن طبيعة العلاقة بين القائمين بالأدوار (الأنا والغير) سوف تُظهر صراعات تأخذ في التناغم إلى الدرجة التي يحدث عندها تعارض في توقعات الدور لكليهما إما لأنهما متعارضان أو لحدوث تغيرات في الموقف دون علمهما أو الأخذ برأيهما قبل حدوثها [58].

5. 2. 5- أهم المقاربات السوسولوجية الحديثة لدراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات :

نشير في هذا الجزء من هذا البحث العلمي إلى أهم المدارس الحديثة التي تناولت التنظيمات:

أ - **مدرسة الاتفاقيات** : هي مدرسة فرنسية، ظهرت في أواخر الثمانينات، تضم علماء اجتماع واقتصاديين، يقترحون نموذج عام للعلاقات الاجتماعية، الذي يبحث للإجابة عن مسألة تنظيم النشاطات الصناعية من أجل فهم كيف يتشكل المنطق الجماعي، وما هي الوسائل اللازم استخدامها من أجل استقرار هذا الأخير لتحكم في مستوى الخلل الوظيفي لتنظيم. فمنظري مدرسة الاتفاقيات يرفضون التفسيرات الفردية والجماعية للخلل الوظيفي إذ يبحثون عن طرق بناء اجتماعي من خلال اختيار نموذج اتفاق ، الذي يحتل في هذه النظرية مكانة هامة « هو عبارة عن مجموعة من العناصر تسمح للمشاركين بالاتفاق في كل وقت (..) والاتفاقية هي نسق من التوقعات المتبادلة حول القدرات والمؤهلات والتصرفات ومصممة على أنها تصدر من الذات من أجل أن تلجأ إلى الذات وهنا الاتفاق فعال [59] ». تكمن أهمية هذا البناء النظري الجديد في التبريرات التي تسمح ببروز مؤشرات الخلل الوظيفي عن طريق إظهار الخلافات، كما تسمح بفهم كيف تتكون الأحكام ؛ فنظرية الاتفاقيات تسعى إلى تحديد النظرة حول المنظمة سواء كانت مؤسسة أم لا، فهي لا تضع في المركز صراعاتهم ، بل تحلل ما يجعل العلاقات متماسكة، كما أن الاتفاقيات تسمح بفهم كيف وعلى أي أساس تقام الأحكام ، وكيف يمكن التحكم في مستوى الخلل الوظيفي لتنظيم [60] .

ب - **نظرية الترجمة** : هذه النظرية كانت نتيجة لأبحاث في علم اجتماع والتجديد التقني، قبل أن تصبح نموذج في علم اجتماع التنظيم ؛ جوهر هذه النظرية يكمن في فكرة أن الفعل ليس له منفعة باطنة ، ولا يحمل قوة ، إلا بالقدر الذي يكون في سلطة أو في شبكة مع المجموعة من الفاعلين [61] فالمهم هو العلاقة المتبادلة بين هؤلاء الفاعلين ، فبدراستها و تحليلها يمكن التحكم في مستوى الخلل الوظيفي لتنظيم .

ج - **مدرسة باريس ومقاربة الضبط الاجتماعي المرن**: يقوم هذا المدخل على فرضية أساسية مفادها أن الضبط الاجتماعي لا يتم تقنيته بصورة مسبقة على أساس مجموعة من القواعد الواضحة الثابتة أو حتى على أساس افتراض المساواة بين المشاركين في علاقات الضبط. ويعتبر الضبط الاجتماعي كعملية له آثار مباشر على مستوى الخلل الوظيفي لتنظيم ، إذ يرى علماء اجتماع العمل في المدرسة الباريسية أن تصوراتهم النظرية للضبط الاجتماعي المرن تعد مناسبة لدراسة العلاقات الدولية نظرا للافتراضات الأساسية التي تقوم عليها تلك التصورات، التي يمكن اختصارها في « التعارض في رؤى المشتركين في عملية الضبط [62] » تفهم الاعتبار المرضية في تسوية مؤشرات الخلل

الوظيفي المتمثلة في النزاعات التي يضعها كل فاعل مع الالتزام باحترامها والالتزام بها من جانب جميع الأطراف بهدف خفض مستوى الخلل الوظيفي لتنظيم .

3.5 - مقارنة التحليل الإستراتيجي في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات

1.3.5 - نشأة الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم ، التي كانت تصور الفرد أو الجماعة بمعزل عن إستراتيجية المنظمة ، بمثابة نقطة انطلاق للأعمال كل من " ميشال كروزيي Michel Crozier " و "إرهارد فريدبارغ Erhard Friedberg" في مؤلفيهما «الفاعل والمنظمة L'acteur et le Système» الذي صدر سنة 1977 م، فهذان الباحثان أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة ، مع توضيح طبيعة العلاقة بين الفاعل - فردا كان أو جماعة- و المنظمة التي ينتمي إليها ، لم تتمكن أي نظرية من النظريات السابقة في مجال التنظيمات تسليط الضوء و التحليل بطريقة منطقية و شاملة لنظام تسيير المنظمة كما يعود السبب في ذلك حسب " برنو Bernoux" إلى أن : « كل النظريات السابقة تتناسى المبدأ الأساسي في تشكل المنظمة ، و الذي يتمثل في أن المنظمة هي بلورة أهداف مجموعة من الأشخاص في شكل إستراتيجية خاصة بهم (...). تنطلق هذه النظرية من الفاعل ، و أهدافه الخاصة ، و موقعه مواجهها متطلبات و التزامات المنظمة ، فالتحليل الاستراتيجي مع احتفاظه ببعض مؤشرات التحليل النفسي الاجتماعي و الاجتماعي التقني ، يقطع الصلة مع العلوم الانسانية الأخرى في تفسيراتهم الخاصة بالتوقعات الأولية للطبيعة الإنسانية أو التوقعات المتبادلة لعلاقة الفاعل بالمنظمة [63]» .

و عليه فالتحليل الاستراتيجي للتنظيمات يسجل في التيار الذي يعتبر الفاعل ، فرداً كان أو جماعة ، على أنه قادر على تشكيل إستراتيجية خاصة به ، بناء على ما تقدمه له المنظمة ، مع استخدام الموارد و الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيات الحديثة و اعتمادا على سلم القيم و المقاييس المحددة من طرف المنظمة . يساهم كل ذلك في بناء إستراتيجية الفاعل ، فالمنظمة من منظور الفاعل كما يوضح ذلك "برنو" «المنظمة من وجهة نظر أفرادها ما هي إلا بناء معزول يخضع إلى قواعده الخاصة في التسيير و ليست محددة بالتزامات خارجية [64]» .

إن كل من " كروزيي " و " فريدبارغ " يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة و اصطناعية ، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ، و معنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات

متعددة و مختلفة ، فكل فئة أو جماعة إستراتيجية الخاصة بها ، كما أن لكل فرد عامل ، إستراتيجيته الخاصة به ، فهذا الفاعل هو الذي يملك هامشاً من الحرية ، بالنسبة للنسق الموجود فيه ، مرتبط بمتابعة أعماله ؛ كما أن كل من "كروزي" و "فريديبارغ" يركزان على فكرة « التحليل الاستراتيجي » بمعنى أن الشخص في أداءه لعمله يملك نوعاً من الاستقلالية ، كما يملك القدرة في الحكم على الأشياء والأمور ، على هذا الأساس يقوم بتخطيط لسلوكه حسب مصالحه في إطار ما تمنحه له المنظمة وكل ذلك وفق مبادئ عقلانية محدودة ، على أساسها يتبنى إستراتيجية خاصة به تسمح له بالوصول إلى الأهداف التي حددها [65]. للتوضيح أكثر نأخذ مثالا على ذلك ، فإذا قدر الموظف أن المهام التي إنجازها لا تتناسب و المقدار المالي الذي يتقاضاه إذ يعتبره زهيدا ، فهو يعمل أقل مما يجب حتى يصل إلى المستوى الذي يتناسب و الأجر الذي يتقاضاه ، في ضوء هذه الإستراتيجية "فمنطق الفاعل" مرتبط بالمنظمة و ما تجازي به أعضائها ؛ فالمنظمة من هذه الزاوية تتشكل من مجموعة من الفاعلين لكل منهم أهدافه الخاصة به ، و التي يسعى إلى تحقيقها ببلورة إستراتيجية خاصة به في إطار خاضع لملتزمات و الظروف المحيطة و الخاصة بمجال العمل .

إن الإستراتيجية تكمن في المحافظة على "حرية الفعل" و "الأداء" و "التحليل الاستراتيجي" يعتبر كل فاعل يمتلك قدرات للفعل خاصة به ، يستعملها في المنظمات التي ينتمي إليها و عليه أن يتمكن من التحكم في "مناطق الشك" ، حتى و لو كانت هذه المنطقة صغيرة نسبيا ليتمكن من فرض رهاناته الخاصة و تحقيق أهدافه [66] . حسب "كروزي" كل فاعل ، فردا كان أو جماعة ، يمتلك مساحة من الاستقلالية ، التي يستعملها في الاستجابة إلى أمر يوجه إليه من طرف رئيسه المباشر في إطار المهام الموكلة له و بذلك للفاعل الحرية في ردّة فعله ، فبإمكانه أن يعمل بحماس ، أو بصفة عادية ، كما يمكنه أن يقوم بأي سلوك من شأنه إثارة رئيسه.

لقد قام كل من "كروزي" و "فريديبارغ" بدراسة لـ "وكالة المحاسبة بـ"باريس" ، و كذا " ثلاث مصانع لسيارات " ، و من خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج " التحليل الاستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في [67] :

1. أن الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل ، تُستغل لتحقيق أهداف المنظمة ، المسطرة من طرف المسؤولين ، إنما لكل فرد أهدافه ، و طموحاته الخاصة به ، التي يمكن أن تكون معارضة أم لا لأهداف المنظمة ، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.
2. وجود حرية نسبية للفاعل في أي نوع من المنظمات، الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية يمارسون فيه نوعاً من الاختيار .

3. إستراتيجية الفاعل ، تنبثق دوماً من عقلانية ، بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة [68].

5.3.2 - مبادئ الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي لدراسة الخلل الوظيفي في

المنظمات

ترتكز مبادئ الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات على مفاهيم ومصطلحات أساسية وجب علينا الإشارة إليها بشيء من التوضيح ، سنتطرق إلى أهم المفاهيم الواردة في هذا الاقتراب في النقاط التالية[69]:

أ - الإستراتيجية : حيث يعتبر كل من "كروزي" و " فريدبارغ " أن الإستراتيجية تعني تصرفات و سلوك الفاعلين في مواقع عملهم و هذه التصرفات ، قد تكون فردية ، يقوم بها الفرد ويسمى الفاعل ، كما سبق ذكر ذلك و هو الذي يملك هامشا من الحرية ، بالنسبة للنسق الموجود فيه وقد تكون جماعية مثل : فئة عمال الصيانة في مصانع "رونو RENAULT" الفرنسية ، كما يأتي تفصيل ذلك لاحقا ، إذن فإستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى حتى لو لم يكن مرغوبا فيه أو صدر من الفاعل عن غير قصد .

ب- منطوق عدم اليقين (منطق الشك) : بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية ، أو الإدارية ، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق ، بفضل قدراته و مؤهلاته و بشبكة علاقاته ، و اتصالاته ، يستطيع أن ينتبأ و يستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك و من أجل فهم إستراتيجية الفاعل ، فرداً كان أو جماعة ، يجب التطرق إلى دراسة و معرفة مناطق عدم اليقين ، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل ، و تسمح له بالحركية و الديناميكية داخل النسق التنظيمي و تتحكم في مستوى الخلل الوظيفي في التنظيم ، كما و صفها كل من "كروزي" و " فريدبارغ " بمعنى أن منطقة عدم اليقين هي منطقة الشك و في تعريف لهذه الأخيرة كتبنا: «مناطق الشك-عدم اليقين- تمثل مناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق [70]» .

ج - السلطة : يعتبر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي ، و يعبر عن علاقات غير متوازية ، تفرض التبادل و التفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة . فقد اهتم "كروزي" بدراسة الظاهرة البيروقراطية ، بهدف تفسير الخلل الوظيفي الذي تتمثل أهم مؤثراته في مُشكل الصراع في العلاقات حيث أنه اعتبر السلطة المُشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات ، إذ استطاع أن يفسر و يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد ، و المجموعات للتحكم في الآخرين ، بل يعني الدخول معهم في علاقة ، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر ، كما توصل أيضاً ، إلى أن عمال الصيانة يتميزون بالوصاية على عمال الإنتاج ، نظرا لعدم توازي المؤهلات بين أطراف العلاقة الاجتماعية المهنية ، فهذا الامتياز يمكنهم من خوض

الصراع و هو ما يمثل أقصى درجات الخلل الوظيفي في المنظمة، و يستعملون سلطتهم للتفاوض مع السلطة الإدارية للحصول على امتيازات ، فهم يمارسون السلطة على الرغم من عدم شرعيتها ورسميتها ، عن طريق إخفاء الرسوم البيانية للآلات، و استعلامات الصيانة .

كما ركز "كروزي" في توضيحه لمفهوم السلطة غير الرسمية خاصة حالة عمال الصيانة الذين أصبحت لديهم سلطة توازي سلطة الإدارة ، و بما أن الصيانة تمثل نشاط جماعي يأخذ صبغة التحالف بين أفراد مجموعات العمل ، لحل بعض المشاكل المادية و البحث عن مكانة تسمح لهم بالتفاوض من موقع قوة ، لذلك فكل بنية للنشاط الجماعي ، يعتبر نسق للسلطة ، و كل تحليل لأي نشاط جماعي داخل المنظمة لابد له من وضع السلطة في مركز اهتمامه ، لأن هذا الأخير -النشاط الاجتماعي- ما هو إلا سياسة يومية ، و السلطة مادته الأولية ، و نتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم فباعتبارهم أطرافا فاعلة في إنتاج الخلل الوظيفي عن طريق دخولهم في صراع من أجل السلطة التي تعتبر حسب هذا الإقتراب السوسيولوجي مصدر الخلل الوظيفي يكونها مصدر لكل الصراعات [71]. إن السعي لتحقيق أي هدف ، يتطلب دائما تخطيط و إستراتيجية و لدى فئة عمال الصيانة تركز على بعض مؤشرات الخلل الوظيفي أهمها: الإعطاب و مشاكل الصيانة و الإصلاح التي يجب أن تبقى سرية و تقوم على ضبط فردي لا يعرفه أحد غيرهم و المحافظة على هذا النظام ، يشكل قاعدة إستراتيجيةهم و هو مقبول من طرفهم و يشكل ضرورة قصوى لا يمكن الاستغناء عنها .

بناء على ما تقدم من خلال تحليله و تفسيره لمؤشرات الخلل الوظيفي في دراسته الإمبريقية استنتج " م . كروزي " ما يلي : « إن مشكل الصيانة ليس مشكل تقني فحسب، بل مسؤل عن ذلك هو نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة [72] » .

الخلاصة التي قدمها "كروزي" و "فريديبارغ" بشأن السلطة بإعتبارها مصدر الخلل الوظيفي في الدراسة الإمبريقية ، تتمثل في الملخص التالي : « السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك ، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق [73] » و الملاحظ أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك و مقدار السلطة الناتجة عنها ، و يبدأ الفاعل حسب "كروزي" و "فريديبارغ" ، بناء إستراتيجية على الرهانات القابلة للتحويل و فق المعنى الذي يعطيه لها ، و على حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير ، و المستعملة لإبقاء السيطرة على هذه الرهانات و حدود اللعبة .

بالإضافة إلى ما تقدم ، حدد "كروزيي" و "فريدبارغ" أربعة منابع أساسية للسلطة هي [74]:

- المنبع الأول : يرتكز على القدرة ، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه .
- المنبع الثاني : مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط .
- المنبع الثالث : مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي .
- المنبع الرابع : يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية .

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم المستخدمة في هذا الاقتراب بشيء من التفصيل ، نلخص أهم مبادئ الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي لدراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات من خلال النقاط التالية:

- إن التنظيم الحقيقي يختلف عن التنظيم الرسمي .
- كل فرد ينتمي للمنظمة يملك نوعا من الاستقلالية، فهو يعتبر فاعل يتبع إستراتيجية الخاصة به.
- لتمكن من فهم فاعل يجب معرفة إستراتيجيته الخاصة.
- إن العلاقات بين الفاعلين تبنى على أساسها المفاوضات التي تتميز بشروط و التزامات و مساحات من الحرية و الرهانات .
- إن التنظيم الحقيقي يتمثل في مجموعة من الرهانات على السلطة و النفوذ الذي ينتج عنه نوعا من التوازن المؤقت .
- إن الحلول الخاصة بالإشكاليات التنظيمية لا يمكن أن توضح إلا من طرف الفاعلين.
- لكل فاعل ردة فعل اتجاهه، أي تغيير من منطلق إستراتيجية الخاصة [75] .

من منطلق أن الظروف من طبيعتها التغيير ، فالاستراتيجيات المتبعة من طرف الفاعل تتغير هي الأخرى و تتغير معها مؤشرات الخلل الوظيفي ، و لكي تتمكن من العيش في المنظمة ، فهي بحاجة إلى تعديلات بصفة مستمرة تشكل و تنفذ هذه التعديلات بواسطة التنظيم الرسمي و غير الرسمي .

مما سبق فإن إدارة تسيير الموارد البشرية ، تكمن في الأساس في المحافظة على الحالة الجيدة و الظروف الملائمة للإنجاز وظيفة التنظيم بالعمل على تدني مستوى الخلل الوظيفي إلى أقصى درجة و بالمحافظة على أقصى حد من التوازن داخل التنظيم وخارجه .

3.3.5 - التطبيقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي لدراسة الخلل

الوظيفة في المنظمات

بالنسبة للتطبيقات العملية الميدانية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي سنركز على دراسة الحالة التي قام بها " كروزبي " في دراسته للمجمع الصناعي المتمثلة في ثلاث مصانع لسيارات تابعة لمؤسسة "رونو RENAULT " الفرنسية ، لقد انطلق "كروزبي" من أفكاره التي تضمنها كتابه " الظاهرة البيروقراطية " سنة 1963م ، أين قام بتأكيد على نفس التشخيص الذي لاحظته في كل الورشات التابعة للمصانع التي يضمها " المجمع الصناعي " من خلال هذه الدراسة واعتبارا لهذا التشخيص الذي اعتمد على مراحل متتالية و منطقية عرض "كروزبي" نظرية شاملة و هي " نظرية التحليل الاستراتيجي " و التي أجزها فيما يلي [76] :

- إن الفاعل الذي يتحكم في مناطق الشك ، هو الذي يستحوذ على السلطة و النفوذ ، بمعنى أن الفاعل ، فردا كان أو جماعة ، الذي يملك و يتحكم في مساحة من الحرية ، و هو المجال الذي يتحكم فيه أكثر من غيره ، و الذي يجعل الآخرين يحسبون له حسابا ، مبني على كفاءته و قدراته ، أو مقدار أهمية معلوماته ، أو اختصاصه الفني أو العلمي أو تحكمه في علاقات و قواعد التنظيم الداخلية أو الخاصة بالبيئة المحيطة بالتنظيم ، من هذه الزاوية كل فاعل يستخدم منطقة الشك ليحتفظ بجانب من الحرية للإعطاء قيمة ، تعتبر نقطة ضغط يستند إليها ليضع رهاناته الخاصة [77] .

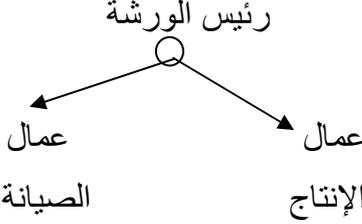
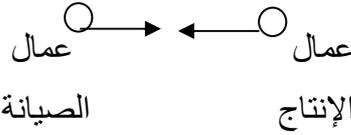
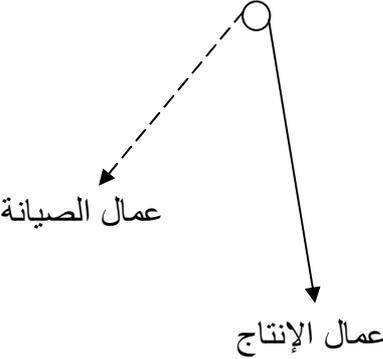
- و مما سبق فحالة عمال الصيانة ، تمثل قانون عام يحكم رهانات و الأعباء للاستحواذ على السلطة و النفوذ في المنظمة .

- بالنسبة للمُلاحظ الذي يستعين بـ"التحليل الاستراتيجي" في دراسته الإمبريقية ، عليه تشخيص الفاعلين ، و محاولة فهم رهاناتهم ، و بمعرفة الأساس الذي تستند عليه قوة سلطانهم و نفوذهم ، و الطريقة التي يستخدمونها للضغط و المفاوضة و بذلك الكشف عن منطقة الشك التي يستندون عليها للوصول إلى أهدافهم .

سنقوم بعرض لأهم الخطوات التي طبقها "كروزبي" في تشخيصه للتطبيقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي ، قام بذلك على مراحل نوجزها في الجدول الموالي .

الجدول رقم 07 : التطبيقات العملية للاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي

Source : [JEAN-MICHEL MORIN, "Précis de sociologie ", Nathan , Paris , 1997, p59]

تمثيل الهيكل التنظيمي	تنظيم الورشة	مراحل التشخيص
<p><u>الهيكل التنظيمي (رسمي)</u></p> 	<p>- رئيس الورشة القائد و المتحكم . - الإنتاج الذي يتتابع بانتظام . - الصيانة التي تتدخل في بين مراحل الإنتاج . - مع إمكانية وجود تضامن بين العمال .</p>	<p><u>المرحلة 1</u> انطلاقا من الهيكل التنظيمي العام للورشة</p>
<p><u>الهيكل الاجتماعي (غير الرسمي)</u></p> 	<p>- استقالة رئيس الورشة . - منازعات بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة</p>	<p><u>المرحلة 2</u> نلاحظ في الواقع -الميدان-</p>
<p><u>المنطق الخفي</u></p> 	<p>- عمال الصيانة هم فقط بإمكانهم تصليح الآلات المعطوبة . - و على هذا الأساس يقومون بضبط مستوى الإنتاج و مدة وتوقيت العطل لكامل الورشة</p>	<p><u>المرحلة 3</u> يبدو أن الواقع</p>

بصفة عامة، فإن تيارات البحث الحالية في السوسيولوجية، تهتم بالخلل الوظيفي و آثاره و تهتم أكثر بالفاعل داخل التنظيمات المختلفة ، بعدما كان تركيزها و لمدة طويلة على الدوافع الاجتماعية فقط في تفسير الخلل الوظيفي و مختلف الظواهر الخاصة بالتنظيمات ؛ في الوقت الحالي و بتأثير العلوم المعرفية الأخرى و توضيح الرؤى حول الخلل الوظيفي مؤشرات و نتائجه و حول الدور

الذي يلعبه الفاعل - فردا كان أو جماعة - في المنظمات و كيف يؤثرها يتأثر فيها بالتركيز أكثر على التفاعل المتبادل ، يقول "ج . ترساك G . De TERSSAC " : « الفعل المنظم ، الفعل الجماعي و الفعل الاجتماعي ، تعتبر نماذج أساسية في دراسة التجمعات التي تتشكل في أماكن العمل (..) لا يوجد فعل دون تنظيم مسبق (..) كما لا يوجد تنظيم مسبق دون تدخل الفاعلين بقراراتهم و قدراتهم [78] » .

إن التحليل الاستراتيجي الموظف لدراسة الخلل الوظيفي في المنظمات معروف بثناء المعلومات التي يوفرها ، في فهم أنواع مختلفة من التنظيمات ، غير أن التطبيق الفعلي و العملي -الامبريقي - لهذا النوع من التحليل يتطلب شروط خاصة ، فهو يقوم على التحليل و التقنيات العميق لكل أنواع العلاقات التي تشكل بناء التنظيم بهدف إظهار و إيضاح علاقات و رهانات النفوذ و السلطة الموجودة و المتصارعة و وضعها في إطار بهدف تحليلها [79] ، بالإضافة إلى التحليل الدقيق لكل مؤشرات الخلل الوظيفي و العمل على تفسيرها في إطار الإستراتيجي العام للتحليل ؛ و كل هذا لا يمكن له أن ينجز دون القيام بدراسة إمبيريقية دقيقة .

4 . 5 - المقاربات الثقافية في دراسة الخلل الوظيفي في المنظمات :

يتميز الإقتراب الثقافي الموظف في دراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات عن غيره من الإقترابات السوسيولوجية بثناءه ،شموليته وسعة مصطلحاته و مفاهيمه ، ففي حين يقتصر إقتراب التحليل الإستراتيجي في دراسة الخلل الوظيفي على تحليل علاقات القوة و النفوذ و دافعية الأفراد داخل حدود المنظمة المادية والمعنوية ، يتخطى الإقتراب الثقافي تلك الحدود و يتجاوزها إلى أبعاد تصل إلى جذور المنظمة و المجتمع بتحليل مختلف العوامل التي تتمثل في البيئة المحيطة بها مع التركيز على المرجعية الثقافية لأفرادها و تأثيرها على ثقافة مختلف الفئات المهنية في تحديدها لهويتها بتمايزها و تكاملها و تأثيرها المباشر في بلورة ثقافة المنظمة التي تحدد معالم الهوية خاصة بكل منظمة .

1 . 4 . 5 - مقارنة الهوية الثقافية لـ "رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU"

في إطار الدراسات السوسيولوجية الإمبيريقية المهتمة بالجاني الثقافي للمنظمة بشكل واسع و بثقافة العامل بشكل أدق ، نسلط الضوء في هذا الجزء من الدراسة على تلك البحوث التي أنجزها مركز البحوث السوسيولوجية الفرنسي [*]'GSCI' والتي قام بإنجازها فريق من الباحثين السوسيولوجيين

تحت رئاسة وإشراف أحد أهم الباحثين المعاصرين في هذا الميدان "رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU" التي شملت مختلف المؤسسات من مصانع، مخابر مكاتب ومؤسسات أخرى باختلاف أهدافها وأساليب ووسائل تسييرها مع تغطيتها لمساحات شاسعة من أرض الدولة الفرنسية، استغرقت هذه البحوث حوالي ست (06) سنوات، حيث بدأ العمل في سنة 1980م حتى 1986م [80]، والتي تعتبر أعمال مكملة ومعقدة لبحوث أخرى تناولت بالدراسة والتحليل خاصة بنفس المجال والتي بدأت في سنوات الستينات حتى بداية السبعينات، اختصت هذه البحوث بالمؤسسات الصناعية من منظور على النفس الإجتماعي الخاص بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

خلصت نتائج هذه الأبحاث إلى أربع (04) سلاسل متباينة ومتكاملة في البحث السوسولوجي خص كل منها ما يلي [81]:

1. بحوث ودراسات شملت الإنتاج الإجتماعي الناتج عن منطق المنظمة وبنيتها القادرة على مواجهة الفعالة لتسيير إشكالية العمل الإنساني في المؤسسة على اختلاف المراحل الزمنية مع مراعاة للوضع التقني للمؤسسة [82].
3. دراسات خاصة بمحاولة الكشف عن أبعاد خطوات الخطط الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة وأبعاد النظم الإجتماعية الناتجة عن تفاعلها.
4. البحوث التي تقوم على تحليل العمليات والإجراءات الثقافية السائدة في المؤسسة والتي لها تأثير مباشر وحاسم في تشكيل الفئات والجماعات الرسمية وغير الرسمية والمميزة ثقافيا لكل فريق عمل وهو ما يشكل أبعاد هويته.
5. بحوث ودراسات التي تخص المشاكل الإجتماعية في المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بكل ما يخص الإختراع، الإبداع والتجديد والتحديث بصفة عامة لمساندة الجهود التنموية التي تبذلها المنظمة لمواجهة المنافسة الخارجية وضغوط البيئة المحيطة بهدف الحفاظ على كيانها ووجودها في المجتمع [83].

يمكننا اعتبار أعمال " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " كدليل سوسيولوجي خاص لتحليل و فهم التغيرات البنوية للمؤسسات ، فهو يقدم بطرق منهجية نتائج أبحاث قائمة على أمثلة توضيحية يمكنها مساعدة الباحثين في مجال سوسيولوجيا المؤسسات فيما يلي [84]:

- فحص المكونات الأولية و أسس البنية التنظيمية و الثقافية الناتجة عن العمل المنظم داخل المؤسسة .
- التشخيص بالتعرف و التمييز بين مختلف العمليات و الإجراءات داخل المنظمة و التي تؤدي إلى تغيير في البنية أو في المنطق التسييري للمؤسسة المعاصرة .
- توضيح مختلف أسس السياسات التنظيمية التي تتغير و تتواجه ضمن مجموعة من العوامل المنظمة و المتناسقة يشملها المشروع الخاص و المميز لكل مؤسسة.

سنركز في الجزء الحالي من دراستنا هذه على الدراسات و البحوث التي قدمها " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " و التي شملت ثقافة المؤسسة و المتجهة أكثر نحو " الهوية في العمل " بمعنى ثقافة الجماعة التي تسمح لها التكيف مع بيئة و محيط العمل سواء كان هذا المحيط ورشة أو مكاتب أو مخابر ، فهو يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة و أهدافها و مستوى العمل الموكل لأعضائها

من منظور " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " ثقافة الجماعة خاصة و مميزة لكل فئة مهنية و في الأبعاد التي تتبلور من خلالها هوية الجماعة ، غير أن هذه الثقافة المحددة لمعالم هوية هذه الفئات المهنية لا تؤثر بشكل مباشر على الثقافة السائدة في المؤسسة و بذلك لا يكون لها تأثير على هوية المؤسسة كمنظمة خاصة ؛ بناء على ما سبق فإن ثقافة المؤسسة تحدد أبعاد و معالم هوية المؤسسة كما تعتبر نتاج تكامل و تماثل و تصادم مواقع الجماعات الرسمية و غير الرسمية بثقافتها المرجعية و المكتسبة في محيط العمل الناتجة عن " التمهير الثقافي [**] l'Apprentissage Culturel " و المميزة لفئات مهنية متباينة الهوية . كما يؤكد " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " أن العمل ضمن المنظمة ينتج عنه سلوك جماعي مميز من خلاله الثقافة الخاصة بكل فئة مهنية [85].

فالانتماء إلى ثقافة معينة في المؤسسة مبني على عدة عوامل نلخص أهمها فيما يلي :

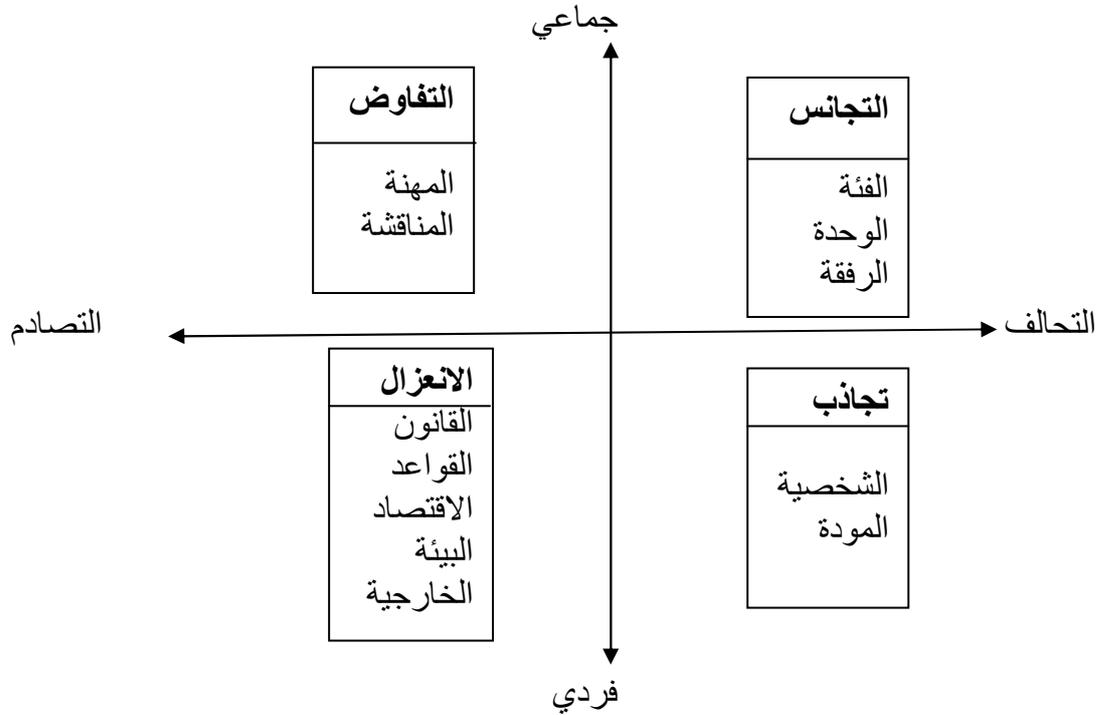
1. **الثقافة الخاصة بالأفراد** : يشمل ذلك الجذور التاريخية للفرد و ثقافته المرجعية و انتمائه الاجتماعي .
2. **موقع الفرد ضمن التنظيم الرسمي للمؤسسة** : يمثل موقعه على السلم الهرمي التنظيمي – الهيراركية /المنظام – الخاص بالمؤسسة لتوزيع المسؤوليات و المهام و هو ما يعكس الفئة المهنية التي ينتمي إليها ضمن المنظمة .
3. **موقع الفرد الإستراتيجي ضمن التنظيم غير الرسمي للمؤسسة** : يمثل موقفه بناء على موقعه من نظام التسيير المتبع و النزاعات الجماعية في العمل و نوعية علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة [86] .

تعد النقاط السابقة الذكر الأبعاد الأساسية التي تساهم في تكتل و تشكل الجماعات المتميزة ، على اعتبار أن الأشخاص المشتركين في نفس الصفات المحددة أعلاه مؤهلين أكثر من غيرهم لتشكيل زمر في شكل جماعة ، فهذه الأبعاد هي التي تميز الثقافة الخاصة بكل جماعة داخل المنظمة و على أساسها يمكننا تمييز النموذج الثقافي الذي ينتمي إليه الفرد في المنظمة. حسب نفس الباحث فإن ثقافة الجماعة في المؤسسة تتشكل على مستويين [87] و هما:

1. مستوى الاحتكاك و التبادل اليومي بين أعضاء التنظيم أثناء أداء مهامهم اليومية و التي تملئها طبيعة الأعمال الموكلة لهم في المنظمة.
2. مستوى الاندماج و التحالف بين رفاق العمل لتشكيل جماعة متميزة ثقافيا.

إن نتاج تفاعل و تداخل المستويين يولد ثقافات مختلفة و مميزة لكل فئة مهنية كما يمكننا ملاحظة و تمييز جماعات مختلفة تنتمي كلها إلى نفس الفئة المهنية ، يمكننا تفسير ذلك بتداخل عوامل أساسية تشكل طبيعة المنظمة تتمثل أهمها في علاقات القوة و الضعف في السلم التنظيمي العام لتوزيع المسؤوليات و المهام ضمن النظام الهرمي العام للمؤسسة و موقع الجماعة غير الرسمي ضمنه .

نلاحظ أن النتاج الثقافي لهذه الجماعات يختلف في الرتبة و القوة في بسط نفوذها و سلطتها غير أن ما نلاحظه أنه مهما اختلف النتاج الثقافي لهذه الجماعات فهي تشترك كلها في وجود مادة تظهر من خلالها في أغلب الأحيان بصفة غير مقصودة من مُشكليها [88]. كما تحقق ثقافة الجماعة على هذا المستوى الفعل الإزدواجي في الربط بين نظرتهم الحالية للواقع المعاش و بين اختيار إستراتيجية اللازمة و المناسبة قولاً أو فعلاً أو كليهما بهدف تغيير الواقع أو لفت الانتباه لتحقيق أغراض معينة. كما يؤكد " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " أن مقاييس العلاقات بين رقاء العمل و بين رؤسائهم السلميين المباشرين بتشكيل جماعات حيث تكون العلاقات بينهم على مستوى التحالف أو التصادم ، و هذا ما يولد أربع نماذج ثقافية الناتجة عن تفاعل الناتج عن التمهير الثقافي و المعدل لسلم القيم في محيط العمل و الشكل الموالي يوضح ذلك .



الشكل رقم 16 : النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات العمل حسب " ر . سان سوليو "

Source : [Jean-Michel Morin, "Précis de Sociologie", NATHAN ,Paris,1997,p51].

إن " ر . سان سوليو R. Sainsaulieu " يبين أن هناك علاقة بين الثقافة المميزة للجماعات و المشكلة لمعالم هويتها و بين الفئة المهنية التي تنتمي إليها ، مع الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين و المتمثلين في السلطة و النفوذ إلى جانب المخططات الإستراتيجية المتبعة بهدف الربط بين النظام الاجتماعي السائد في المؤسسة و السلوك المنطقي لأعضائها [89]، على أساس أن أي علاقة بين أعضاء المنظمة مهما كانت طبيعتها تقوم على حد معين من الرشد على اختلاف درجات الوعي

و الطريقة المتبعة لإقامتها بالاستناد على مدى التحكم في مناطق الشك و اليقين في إطار خطة إستراتيجية لأعضاء المنظمة للمحافظة على كيانها و لبلوغ أهداف معينة .

الجدول رقم 09: العلاقة بين الفئة المهنية و النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات العمل

حسب "ر.سان سو ليو"

Source :[Renaud Sainsaulieu , " L'identité au travail" , presses de la fondation national des sciences politiques, Paris ,1977 ,p 393].

النموذج الثقافي	الفئة المهنية
التجانسي	الموظفين
التفاوضي	الإطارات ، العمال المهرة و المختصين ذوي أقدمية
الإنعزالي	العمال المختصين ، المغتربين ، النساء العاملات
التجاذبي	التقنيين ، العمال الجدد

إن الاستغلال في المؤسسات له علاقة شديدة بالتباين الملحوظ في المرجعية الثقافية لأعضاء المنظمة و علاقة كل ذلك بضبط علاقات السلطة و النفوذ في المؤسسة ، فبعض الجماعات غير الرسمية تستفيد من عجز غيرها على التعبير الصحيح و اللازم في مواقف معينة باستغلال ذلك في بسط السلطة لما يخدم مصالحها في حين أن جماعة أخرى تستمد شرعية سلطتها من مرجعها الثقافي الذي يمثل رصيدها الثقافي المتميز و الناتج من أصولها التاريخية إلى جانب تراكم خبراتها الحياتية الناتجة عن مختلف عمليات التعامل و الاحتكاك اليومي في محيط العمل و خارجه و الذي يمثل كأهم نتيجة لعملية التمهير الثقافي [90] .

مما سبق يمكننا اعتبار نظرية التنظيمات المبنية على دراسة و تحليل علاقات النفوذ و السلطة في الوسط المهني تسمح للباحثين بإعادة هيكلة النسق الاجتماعي للعلاقات الإنسانية في إطار محيط المنظمة ، و هذا يتم بتحليل مختلف الإستراتيجيات المتبعة من طرف الفاعلين – فردا كان أو جماعة – مع الأخذ بعين الاعتبار مصادر السلطة و النفوذ التي يتحكمون فيها و يسيطرون عليها داخل حدود المنظمة المادية و المعنوية ، و بالنسبة لرهانات و مضاربة بقية أعضاء المنظمة في إطار منظمتها .

2.4.5 - مقارنة الثقافة المحلية (الوطنية)

فيما يخص المقاربة المحلية أو ما يعرف بدراسة تأثير الثقافة الوطنية و تأثيرها على الثقافة العامل و ينجر عنها من تداعيات الثقافة التنظيمية ، نشير إلى دراسات عديدة أسهمت كلها في اتساع زاوية الإقتراب السوسيولوجي الثقافي في دراسة الخلل الوظيفي في التنظيمات، نوجز فيما يلي أهم الإسهامات في المجال.

1.2.4.5 - مساهمة "ج. هوفستيد G. HOFSTEDE":

الدراسات المقدمة من طرف الباحث التي قام خلال الفترة الممتدة بين (سنة 1967م - سنة 1973م) وهي عبارة عن بحث علمي كمي وكيفي شمل فروع أهم الشركات المتعددة الجنسيات، وقد استخدم طرق وأساليب منهجية لجمع المعلومات المطلوبة من الميدان تمثلت في (116.000 استمارة، 20 لغة، 72 بلد 5 قارات) تلخصت إشكالية الدراسة فيما يلي [91] :

- كيف يمكن للاختلافات الثقافية بين البلدان أن تؤثر في نظام التسيير المتبع في كل فرع من فروع الشركة رغم استعمال نفس وسائل الإنتاج والحصول على نفس المنتج ؟

إن أهم نتيجة لهذه الدراسة تمثلت في وجود أربع مؤشرات ثقافية يمكن من خلالها ضبط الموقع الثقافي وتأثيره على عمليات التسيير المختلفة لكل بلد، وهي على التوالي:

- الموقع في السلم الهرمي لتوزيع المسؤوليات والمهام.
- مدى التحكم في مناطق الشك.
- الفردانية.
- الرجولية.

في حين أن الجانب التطبيقي من الدراسة يستخلص الباحث نتائج متعددة ومختلفة خاصة كلها بمجال تسيير الموارد البشرية الذي يتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع أين يقام فرع الشركة.

حسب "هوفستاد" أن المنظمة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة، سيفضل نوعا معينا من هيكلية المنظمة، يتسق مع قيمه ويلبي حاجاته [92]، تعد مرجع قاعدي فكري، بقيم ومبادئ يستند

إليها لتوجيه أفكاره، وأفعاله وآرائه، وأقواله وسلوكاته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة، وتضفي الصفة الاجتماعية عليه. فهي التفاعلات الإجمالية للخصائص المشتركة، تؤثر في استجابة مجموعة من الأشخاص لبيئتهم، كبرمجة فكرية على مستوى المجموعة، في نظام للمداورات الموجودة بأذهان العديد من الأفراد، إذ كل فرد يحمل كمية محددة من البرمجة الذهنية، التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوكه [93]. ومن هذا المنطلق تعد دراسة "هوفستاد Hofstede" أهم الدراسات، التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد، أو العناصر الثقافية، في أربع متغيرات قطبية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد: الإحساس بالمشاركة في السلطة، الرغبة في السيطرة والتحكم (مراقبة عدم التأكد)، ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورية)، التي نلخصها فيما يلي :

1- البعد التدريجي (الهرمي) : أو الفاصل الرتبوي، الذي يقاس من مدى تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول، فهو بعد تسلسلي، يكون فيه الفرد الأقل سلطة، وأكثر تقبلاً للمساواة، باعتبارها شيئاً عادياً [94]. فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ [95]، أو الشكل، أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة، أو القوة الموزعة بينهم [96]. نجد بعض المجتمعات هناك تقبل بشكل رسمي أو لا رسمي لظاهرة السيطرة، الذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة، فالمجتمعات ذات البعد التدريجي القوي كالبلدان اللاتينية، طبيعة التقييم تأخذ النمط الهرمي، أين يكون الفرد مقتنعاً بالوضع الذي يوجد فيه من ناحية، وتدرج السلطة يكون التمرکز متواجد بقوة من ناحية أخرى، بينما البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة، توجد مركزية قصيرة، واتجاه ضعيف لبعده فروقات السلطة. و في هذا الخصوص لاحظ علاقة وطيدة بين بعد السلطة، وبعد الفردية، حيث أن المجتمعات ذات التوجه الثقافي الفردي، يغلب عليها الاتجاه المنخفض لبعده السلطة، أي تظهر طريقة الإدارة أكثر (ديمقراطية)، وأن معظم الدول الفقيرة هي ذات التوجه الجماعي، مع توجه قوي تجاه بعد فروقات السلطة، أين النمط الأبوي للإدارة.

وفقاً لهذا البعد الثقافي (الهرمي) تفسر العلاقة السائدة المسيطرة داخل المنظمة، أي درجة المشاركة في السلطة، حيث كلما كانت غير سائدة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المنظمة، تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية، تفسر هذه العلاقة مثلاً الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعياً، كما أن رفض السيطرة الاجتماعية تعكس لامركزية للمنظمة، مثل منظمات البلدان الأسكندنافية، وفرنسا مثلاً ذات توجه قوي كبير.

3- بعد مراقبة عدم التأكد : أو بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، وعدم التأكد والنفور منها [97]

يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب اللاتوقعي، والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على حقائق مطلقة [98]، يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مريح، بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة [99]. وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون (مبدعون) لمواجهة وضعيات غير مهيكلة [100]، أي هذا المتغير يعكس درجة اضطراب المنظمات، فالبعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل، برسم التطورات الممكنة في شأنه تخفيض الاضطراب والقلق، والبعض الآخر عكس ذلك يحب عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

3- بعد الفردية مقابل الجماعية: أي مدى اتجاه سلوك الأفراد إلى الاهتمام بحياتهم الخاصة، والنزوح إلى الاستقلالية، والفردية هي درجة تعلم أفراد المنظمة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين، وليس كأعضاء في جماعة متماسكة، وتقابل الثقافة الفردية ثقافة العمل الجماعي، التي يكون فيها الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها أكثر من المصالح الفردية؛ فالروح الجماعية تفضل العمل الجماعي، وهو ما يفسر نجاح حلقات الجودة في اليابان، وأهمية العلاقات غير رسمية في منظمات أمريكا اللاتينية، والإفريقية، فهذه تقلص المسافة بين الرئيس والمرؤوسين [101]. فوفق الثقافة الفردية يكون هناك تفضيل للعلاقات الاجتماعية المتباعدة، أي ترابط اجتماعي ضعيف يكون اهتمام الفرد منصب حول مصالحه الشخصية، بينما في ثقافة العمل الجماعي توجد علاقات اجتماعية قوية بين أعضائها، ودرجة اهتمام بعضه البعض الآخر تكون عالية، والأولية لأهداف الجماعة [102].

4- بعد الذكورية مقابل الأنوثة: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية، بين الرجال والنساء في المنظمة، والقيم المرتبطة بالعمل (103)، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية، مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فدرجة الذكورية أو الأنوثة تحدد نمط التأسيس الذي يتخذه العمل، في الثقافات المذكرة العمل المؤنس هو ذلك الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح [104]، أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة، والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية [105]، لتعكس القيم وصفات البطولة، والنجاح المادي، واتجاه منخفض نحو رفاهية للأعضاء الآخرين [106].

5- أما ثقافات الأنثى ترمي إلى سياسة تأنيس العمل، بتوليد روح التعاون لدى العمال، وإقامة اجتماعات ممتعة [107]، أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة، والمودة والليونة، والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية، ومساعدة الضعفاء [108].

5- بعد الحاضر مقابل المستقبل: ويضيف بعد خامس وهو التوجه نحو المدى الطويل، والمدى القصير، وهي الاتجاهات الثقافية المتعكسة، واحدة تغفل القيم المرتبط بالمستقبل، كروح الاقتصاد والمثابرة، والأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر [109]. تشير الثقافة الآنية، أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز، واهتمام واضحين في منظمة معينة، عند تناولها أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآني، أما التوجه نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، حيث تصنف المنظمات في الصين واليابان، وكوريا الجنوبية بثقافات طويلة الأجل، بينما على النقيض من ذلك في الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا [110]. لقد أشارت العديد من الدراسات إلى صلاحية أبعاد "هوفستاد Hofstede"، وتم استخدام هذه الأبعاد الثقافية من قبل العديد من الباحثين، في دراسة العلاقة بين الثقافة ومواضيع إدارية مختلفة مثل: الثقافة والهيكل التنظيمي، الثقافة ونظام الرقابة الإدارية، بينما هذه الدراسة محاولة لربط الثقافة التنظيمية وتطويرها بالقيادة الإدارية، التي تعمل على تطوير وتحديد درجة تلك الأبعاد، من خلال تعزيز مختلف السلوكيات التنظيمية.

إن الجدول رقم 10 الآتي يعرض تلخيص لهذه الأبعاد، مع المقارنة بين طرفي كل مجال، يوضح طريقة تشكل السلوكيات في النمط الذي تضيفه، من خلال الإحساس بالمشاركة في السلطة، والرغبة في السيطرة والتحكم، ودرجة تقاسم الأدوار الاجتماعية، والاهتمام بالحاضر أو مستقبل المنظمة.

تولد عن جهود "هوفستاد Hofstede" فكرة "الخرائط الثقافية Culture Maps"، فقد قام بإعداد مجموعة من "الخرائط الثقافية ذات البعدين Two Dimensional Cultural Maps"، التي يمكن استخدامها في تشخيص الخصوصيات التنظيمية للمنظمة [111]. باعتبار الفرد مكون من ثنائية (الجماعية والفردية)، الشيء الذي يلزم تحقيق التوازن بينهما، وإلا طغت إحدهما على الأخرى، فمثلا المجتمع الياباني حقق التوازن، وذلك بفعل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الفرنسية وأمريكا وكندا، التي طغت النزعة الفردية على مكونة الجماعة، مما جعل الفرد ينسى الجماعية، ويتجاهل الآخرين متمكزا حول ذاته، متناسبا واجب التضامن والمساعدة، هذه النزعة الفردية منغرسه تماما في العقيدة الثقافية الأورأمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة، ودور المكافأة المادية التي تنمي الاستقلالية وحب التملك [112].

على هذا النحو قاطع هوفستاد بين متغير البعد التسلسلي والفردانية، فتوصل إلى إبراز خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي " بلدان العالم الثالث "، فمثلا الإدارة الجزائرية يبدو أنها تعمل على تنمية عدة مراكز للسلطة، تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية والتنافس فيما بينها [113]. بينما تنهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة (البلدان الجرمانية والإسكندنافية)، ولاحظ أن هناك علاقة تربط الجماعة بالبعد التدريجي القوي، إلا أن البعد التدريجي الضعيف لا يخص كل منظمات البلدان التي تطبعها الذهنية الفردية، بل نجده في منظمات البلدان اللاتينية خاصة، تلك المتوقعة في أوروبا، كما أن التقاطع بين الذكورية ومراقبة عدم اليقين، يسمح باستخراج أشكال التحفيز: تحفيز يعتمد على الحماية ورغبة الانتماء، أي النجاح الجماعي بإعطاء الأولوية إلى نوعية العلاقات الإنسانية، والإطار المعيشي، أما الربط بين متغيري البعد التسلسلي ومراقبة عدم اليقين، فيضيف بنا إلى نماذج وهياكل التنظيم، التي تحدد في النماذج التالية: نموذج موضع السوق، نموذج الآلة المزينة، نموذج الهرم، نموذج العائلة الممتدة [114].

فالثقافة التنظيمية وفق هذه الأبعاد يمكن من تحديد طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ومعرفة مدى القدرة الجماعية للمنظمة، أو مدى تكوين القيم الأساسية للعمل مشتركة، ومقبولة من طرف جميع المكونات البشرية للمنظمة، ودرجة التمسك والالتزام بها، التي هي سمة تتميز بها المنظمات المتوازنة والمستقرة، فمثلا إذا كانت المنظمة ذات إستراتيجية تسويقية، فتكون الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم روح المبادرة، وقبول المخاطرة، وتقبل الاختلاف، والتعددية مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي، والتعامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية [115].

إن الثقافة ذات الفاصل الرتبوي الكبير تفضل، وتشجع التوجه نحو تعميم المنظمات البيروقراطية، من خلال تأكيدها على مركزية السلطة، كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافة صراع خفي بين المدير والمرؤوسين، وشك دائم بين الطرفين، وإحساس بعدم المساواة بين الرئيس والمرؤوسين، الأمر الذي يصعب تحقيق المشاركة الفاعلة بين العاملين في المنظمة، وعلى العكس من ذلك نجد الثقافات ذات الفاصل التربوي القليل تفضل اللامركزية، تترجم التسلسل الرتبوي على أنه عدم المساواة في الأدوار، وبالعكس بل هو نتيجة للتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، وهناك تماسك خطي بين أولئك الذين بيدهم السلطة، وأولئك الذين يخضعون لها.

تميل الثقافات الجمعية إلى (نحن)، فالإنسان يولد ليمدد العائلة، ويدعم الجماعة العشيرة التي ستحميه مقابل وفاءه لها، إن الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) معنويا، وتسيطر الجماعة على الحياة الخاصة للفرد، وتمنحه مقابل الانتماء، القوة والأداء والأمن، كما أن الثقافات الجمعية تفضل التحفيز الجماعي، وبناء الجماعة الصغيرة ذات العائلية، وعلى عكس من ذلك نجد الثقافات الفردية

تميل إلى "أنا"، فالفرد يهتم فقط بنفسه، وبعائلته بينما الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) يكون محسوباً، وفق معايير اقتصادية، وتأتي قوة الفرد من إنجازاته الفردية.

تفضل الثقافات الذكورية التنافس، واختلاف الأدوار، ويظل الرجل مسيطراً في كل الحالات، ويشكل النجاح المعيار الأساسي عند تقييم أداء الفرد، وتفضل الثقافات الأنثوية التضامن، والأدوار المتبادلة، والتعاطف مع الضعيف.

ويلاحظ على الثقافات التي تتجنب حالة عدم التأكد تفضيلها لأن يكون لديها قواعد، ومبادئ صارمة واجبة التطبيق على الجميع، حفاظاً على الوضع القائم، في حين تبحث المنظمات التي تبني ثقافات تؤمن بعدم التأكد عن الفرص الجديدة، وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وتنشد السلوكيات السوية، ومن السهولة خرق القواعد التنظيمية متى قدم الفرد العذر المقبول من طرف الجماعة (المنظمة)[116].

من خلال هذه الأبعاد يتبين هناك فوارق كبيرة بين المنظمات في ثقافتها، التي تؤثر على صياغة، وبلورة الأفكار، والممارسات السلوكية داخل منظماتها.

الجدول رقم 10: توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "هوفستاد".

المصدر : [عبد الناصر محمد علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية"، داينمك

للطباعة، القاهرة، 2005، ص 139]

1- مدى تقبل التوزيع غير متساوي للقوة و النفوذ	
ثقافة رافضة للبعد التدرجي	ثقافة متقبلة للبعد التدرجي
ثقافة تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المنظمة، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة والنفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو تمايز قيمى مغاير تماما للأولى، يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التمييز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام، والاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة .
2- مدى تجنب المخاطرة و ظروف عدم التأكد	
ثقافة متجنبة للمخاطرة	ثقافة مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد وتشريعات المنظمة للعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة و الأمن و الالتزام بسلوكيات صارمة .	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، تعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة (مغامرة الدخول في مواقف خطيرة أو عدم التأكد)
3- مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنوثة	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي .	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين و المساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .
4- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافة فردية التوجه	ثقافة جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام حقوقية الفرد .	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل و الولاء نحو الفريق المنتمي إليه .
5- مدى التوجه بالحاضر (لأجل قصير) مقابل التوجه إلى المستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافة موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافة موجهة كالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات و الاستقرار الشخصي و حفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق و التفاصيل الاجتماعية .	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار، والادخار أو المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية .

5 . 4 . 2 . 1 – مُساهمة " ف. أريبان Phillipe. D'IRIBARNE "

الدراسة المقدمة من طرف الباحث " ف. أريبان PH. D'IRIBARNE " التي قام بها خلال سنوات الثمانينات من القرن الواحد والعشرين، وهي عبارة عن بحث علمي كمي كيفي شمل أربع (04) فروع لشركة متعددة الجنسيات، تلخصت إشكالية الدراسة فيما يلي [117]:

- كيف يمكن للعادات والتقاليد الوطنية أن تؤثر في نظام تسيير المؤسسة ؟

تتلخص هذه الدراسة، على العموم في مواجهة ثقافتين مختلفتين تميز كل واحدة الثقافة المحلية للبلد السائدة فيه، في هذه الحالة قارن بين "الثقافة الفرنسية" من خلال فرع الشركة المقام في "فرنسا" و"الثقافة الأمريكية" من خلال فرع الشركة المقام في "الولايات المتحدة الأمريكية"، تم هذا بمقارنة نظام التسيير في الفرعين و الدراسة الدقيقة للثقافة التنظيمية المميزة لكل فرع منها.

توصل الباحث " ف. أريبان Philipe. D'IRIBARNE " إلى النتائج التالية [118]:

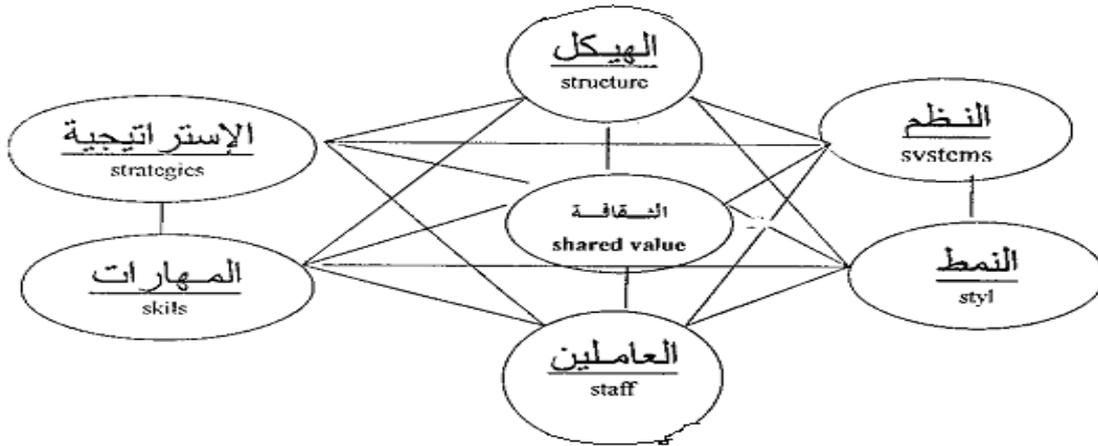
- يتصرف العمال الفرنسيين حسب "منطق الشرف La logique de l'honneur" على مقياس السلوك المشرف والسلوك غير المشرف، حسب هذه الثقافة كل فرد يقوم بالدور الموكل إليه، وبالتالي فإداء العمل هو بمثابة القيام بالمهام والواجبات التي تحددها بحكم العادة، الفئة المهنية المنتمي إليها.

- في حين يتصرف العمال الأمريكيين حسب " منطق العقد La logique du contrat " حيث يضبط سلوك الأفراد على أساس الإحترام المتبادل لبنود عقد قانوني عادل، يلزم الأطراف المتعاقدة، حسب هذه الثقافة يعد إنجاز العمل بمثابة القيام بتطبيق الشروط المتفق والمتعاقد عليها.

كما قام بتوظيف المنهج المقارن المستخدم في الدراسة المقدمة من طرف الباحث " توك فيل " إلى جانب منهج دراسة الحالة – المونوغرافيا – المستخدم في الدراسة المقدمة من طرف الباحث "م.كروزي" يؤكد " ف. أريبان PH. D'IRIBARNE " على الإنعكاسات المختلفة لثقافة المجتمع والبيئة المحيطة على سير مختلف عمليات التسيير بالمؤسسة خاصة في: سير الحياة المهنية، التسيير بالأهداف، صنع الثروات.

3.4.5 – المقاربات الثقافية المعيارية في مجال التسيير و المانجمنت

في هذا الجزء من الدراسة وجب علينا الإشارة إلى نظريات معيارية كان لها الصدى و الشهرة الواسعة في مجال التسيير و "المانجمنت Management" إحتل مصطلح الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مركزا حساسا و بالغ الأهمية في أساليب و طرق التسيير الأنجع التي تقترحها وتنص عليها هذه النظريات المعيارية نذكر من بينها النظرية المقترحة من طرف مكتب الدراسات "ماكنزي Mc Kinsey" و التي تقترح بناء التنافسية المستقبلية على منهج يجعل القيم " نظاما بوريا Focal System" باعتبارها الأساس العميق لأي عنصر من عناصر ماكنزي و التي تتمثل في " إقتراب القيم السبعة Approach The Seven-S- " لنجاح المؤسسات ، فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط في سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم ، نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، بل و أيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة ، فقد يكون مصدر قوة و تدعيم التغييرات الإستراتيجية المطلوبة و قد تكون مصدر ضعف و تقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية [119] ؛ فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل ، فإغفال موضوع الثقافة و الالتفات له وضح آخر يؤكد الافتراض مرة أخرى بأن الوثائق و لإستراتيجيات و البيانات الرسمية و نظم الحوافز لتوجيه السلوك البشري في الفهم المشترك و الافتراضات الخفية و القوانين غير المكتوبة [120].



الشكل رقم 17 : تمثيل "ماكنزي" لاقتراب القيم السبعة -S- Approach The Seven

Source: [A.G Cowling , "Science For Managers " , England Educational Low Priced Books England, 1990 , p 213 .]

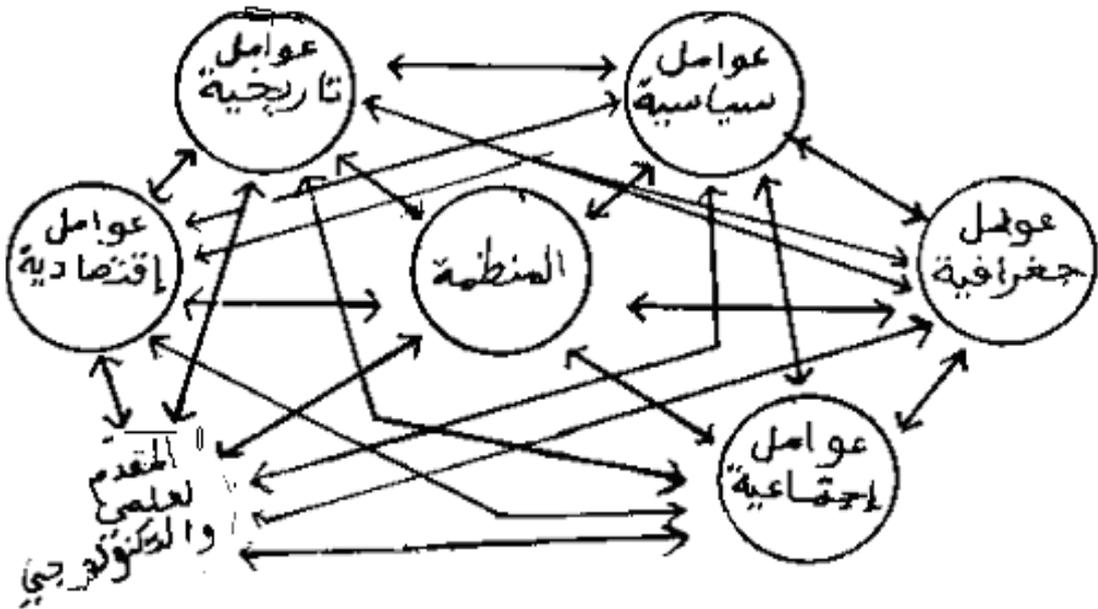
إن الاهتمام بالدراسة و التحليل "الثقافة التنظيمية" السائدة في المؤسسة في نفس المرتبة التي تحتلها إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي ، فهي تؤثر على السلوك و الأداء اليومي للقوى العاملة ، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم و إدراكهم و تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها . كما توصل كل من "واترمان Waterman & " بيتر Peter" في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء و أن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة و النفوذ داخل المؤسسة بدلا من الإهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف و تهمل العنصر البشري و تتجنب الإبداع ، بينما المؤسسات القوية تركز لى حاجات و مطالب الزبائن الداخليين و الخارجييين و الأهداف القصيرة و الطويلة ، و على إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة ، تتميز مستويات أداءها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة و إنما أيضا بمستوى أداءها الذي يزداد تفاوتاً- طرديا – مع الزمن [121] .

إن التنظيمات في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع ، فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع المحلي الذي تعيش فيه ، و لا شك في أن الخصائص الاجتماعية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية ، لمجتمع معين تلعب دورا بارزا و مهما في تشكيل السلوكيات و الممارسات الفعلية للمؤسسات ، حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفرار و نتاج البيئة الخارجية المحيطة .

إن دراسة الإطار الثقافي و الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد و القيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت السلوك المنظم المثابرة ، الرغبة في الإنجاز و غيرها من السمات الضرورية للنجاح في أي ميدان، غير أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات [122] . كل هذه المعلومات تساعد المسيرين على تحليل تصرفات العمال ، و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه و معرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض و كيفية تفسير الظواهر الإنسانية المماثلة في مشكلات أو اعتراضات يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل .

و بناء على ما سبق من معطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجعة و الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة ؛ كما يتبين لنا أن معرفة نسق القيم السائد في المنظمة يساعد على تحديد ماهيتها و الاتجاه الذي تتحرك في اتجاهه [123] و بالتالي يسمح للمسيرين بالتفكير في إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة و إعادة النظر في أساليب القيادة و الرقابة حتى تكون مناسبة و متفقة

مع متطلبات و طموح العامل إن القيم في مجال تسيير المنظمات تتأثر تأثيرا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع؛ فإذا أمعنا النظر في المجتمع بنظرة تحليلية ، فإننا نجد أنه يتكون من العديد من النظم نذكر منها النظام الاجتماعي و الذي يتعلق بالقيم الاجتماعية و العقائد و التقاليد و المثل العليا و العادات المنتشرة في المجتمع و النظام التكنولوجي و الذي يتعلق بالنواحي التكنولوجية و ما استحدثت منها ومدى استغلالها و الاستفادة منها ، و النظام الجغرافي المتعلق بالمناخ و طبيعة الأرض و ظروفها ومدى استغلال مواردها و النظام السياسي و نوعه و أثره على التغيير و خط سيره ، و وفقا لهذا التحليل و بناء على نظرية التفاعل و تبادل التأثير بين المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا و البيئة الخارجية - المجتمع- ، يمكن تصوير هذا التفاعل حسب الشكل التالي :

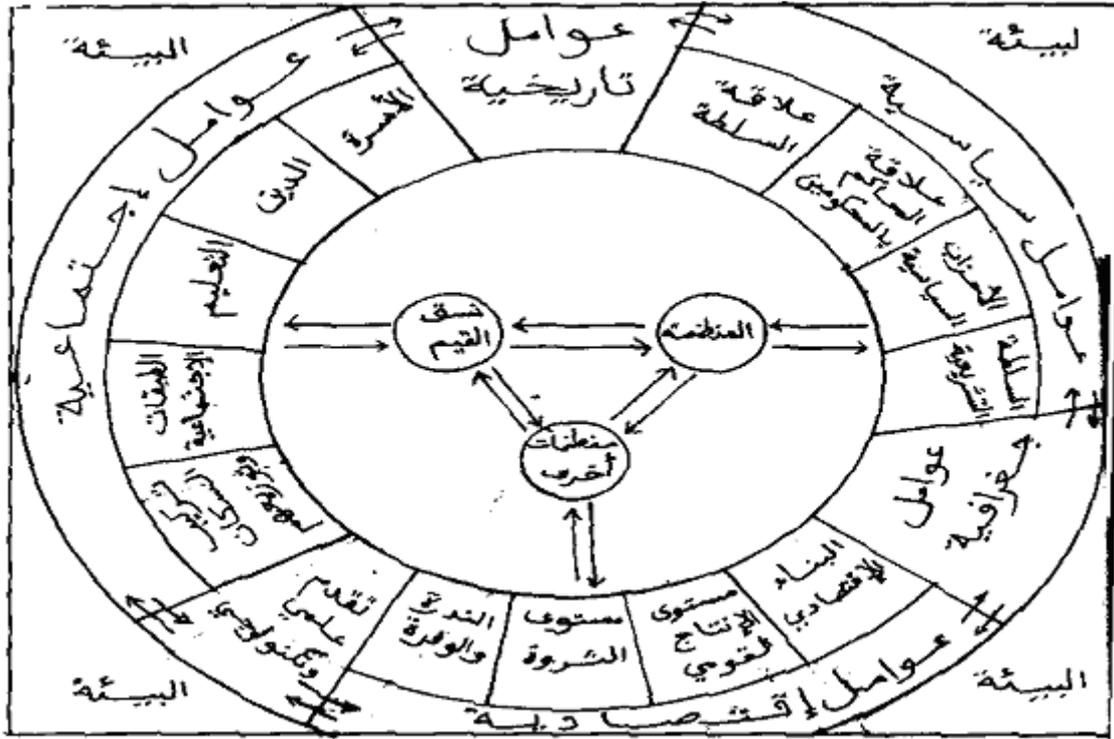


الشكل رقم 18 : التفاعل المتبادل بين البيئة و المنظمة

المصدر : [عبد الحميد مقدم ، "المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية" ، دراسة مقدمة للملتقى الدولي " الثقافة والتسيير" ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 30/28 نوفمبر 1992 ، ص 7].

يتضح لنا من شبكة العلاقات التي تربط بين المنظمة و العوامل البيئية المحيطة بها كما هو مبين في الشكل رقم ثلاثة أعلاه ، أنه إذا ما أردنا دراسة المنظمة دراسة دقيقة ، لا يجب أن نتوقف عند دراسة المتغيرات الداخلية للمنظمة كالبناى التنظيمي ، نظام العمل و توزيع الاختصاصات و غيرها من الأنظمة الداخلية للمنظمات ، بل يجب أن تشمل دراسة و فهم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة و انعكاساتها عليه ؛ بمعنى دراسة العلاقة بين المتغيرات و العوامل البيئية من جهة من جهة أخرى من منظور القيم التي تنتجها هذه العوامل و المتغيرات الفحص المتعمق لتأثير المتبادل

بين المنظمة و بيئتها يوضح أن جزءا من تفاعل العوامل و المتغيرات البيئية مع بعضها البعض ينتج نسق من القيم ذو طبيعة متعددة الجوانب تؤثر إيجابا أو سلبا على عمل المنظمة كما نوضح ذلك من خلال الشكل التالي [124]:



الشكل رقم 19 : تفاعل العوامل البيئية فيما بينها و ما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيم يؤثر على

المنظمة

المصدر : [سمير محمد فريد ، " القيم و تأثيراتها على التنظيم الجيد " ، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول " القيم

الاجتماعية الثقافية " ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 25 / 28 مارس 1986 ، ص [10] .

نستنتج مما سبق أن تجاهل الخصائص المحلية في مختلف العمليات التنموية أدى إلى عدم نجاح العديد من النظم و أساليب التسيير التي تم و يتم نقلها من مجتمعات أخرى ؛ فهذه التكنولوجيا الخاصة بالتسيير و المستوردة لم يراعى في اختيارها مدى ملاءمتها مع نسق القيم السائدة في المجتمع المستقبل ، كما لم تبذل أي محاولة جادة لتكييفها مع هذه القيم محدثة بذلك مشاكل كثيرة و خاصة منها المتعلقة بتنظيم و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية [125] .

لتطبيق أي نموذج تنظيمي لابد من القيام ببحوث قاعدية تمكننا من الحصول على مختلف البيانات الأساسية المتعلقة بكل ما يتضمنه سلوك الفرد من اتجاهات و قيم و معايير و ما يمكن أن يتخذ من

تقنيات و أساليب لتعديل هذا السلوك و تشكيل الفرد أو تطبيعه سلوكيا و اجتماعيا على النحو الذي يخدم أهداف المنظمة[126].

5 . 4 . 4 – المقاربة الثقافية في دراسة المنظمات

يركز هذا المنظور الثقافي للمنظمة على القيم والرموز والتماثل، فأهمية الأحداث في المنظمة تكمن فيما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها، فالحدث نفسه يعني أشياء مختلفة لا أفراد مختلفين، إذ أكثر الأحداث الرئيسية في المنظمة غامضة ومعقدة، فيلجأ الأفراد إلى الرموز واللغة والقصص، والحكايات والطقوس لتفسير هذه الأحداث و إعطائها معنى لتوضيح المسارات الأفراد، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين المداخل كلها [127] ، حيث شهدت المنظمة خلال فترة الثمانينات اهتمامات جد معتبرة[128] ، هذا الاهتمام راجع لحدوث تغييرات تتجه نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية، انتقلت المنظمة فيها من منظمة بسيطة إلى "مؤسسة Institution"، من إنتاج السلع المادية والخدمات إلى الإنتاج الاجتماعي الثقافي، هذا التحول كرد فعل لتغيير طبيعة العمل وفعالية نهاية الطبقة العمالية، و ظهور فئة جديدة من العمال ونمط جديد من المسيرين كعامل رئيسي لفرض نظرة جديدة للمؤسسة .

دفع هذا التحول "سان سوليو Sainsaulieu " متفقا مع "سغريستان Segrestin" [129] في مناقشة التحول الجذري للنسق، باعتبار المؤسسة (منشأة جماعية Institution)، قادرة على إعادة وضبط العلاقات الاجتماعية، هذا الاقتراب المؤسساتي، يقر أن الضبط يتجسد على: مستوى الهوية والمستوى الثقافي ومستوى التغيير [130] التي يمكن تلخيصها كالآتي :

- تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، يتم فيها إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.

- تعتبر خلية موحدة، يتحقق التحامها من خلال الثقافة، مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي أين ينبثق منه ثقافة تنظيمية وتتشكل فرق العمل.

- تتحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع، انطلاقا من الثنائية الشهيرة (جماعة المجتمع . communauté/société)، التي يعود الفضل إلى كل من " تونيس F.TONNIES " في

اصطلاحها، قارن بين نوعين من المجتمعات يختلفان حسب الترابطات بين أعضائها، فالعلاقات داخل الجماعة ذات طابع عضوي روحاني وعاطفي، على عكس المجتمع تهيمن عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين والعقود. وإلى "فيبر M.Weber" الذي أثرى هذا التحليل، ميز بين الجماعة (Communalisation) كعلاقة اجتماعية تركز على الشعور الذاتي بالانتماء إلى جماعة معينة، بينما تتشكل في نمط المجتمعية (Sociation) انطلاقاً من المصالح الموضوعية والأهداف العقلانية لأفراد المجتمع.

ففي طي هذه الثنائية يوضح "سغريستان" ديناميكية تحولات المؤسسة، التي تشكلت في البداية بعيداً عن القيم الإنصهارية للجماعة، هذا الانقطاع نجم عن العقلنة والإفراط في القوانين والتشريعات الإدارية في العمل، فلم يكن من السهل إخراج المؤسسة من تشكيلتها الجماعية، ومع بروز بعض العوامل الاقتصادية في سنوات الثمانينات، قد حفزت انتقالها إلى النمط الآخر، يوضح هذه العبور بقوله: « لقد انقلبت الموازين إذ يلاحظ حالياً انبثاق بنية جماعية للمؤسسة تم من خلالها فصل وارتباط "الجماعية" و "الجمعية"، الذي يسير نحو بلورة نموذج مرجعي لضبط العلاقات الاجتماعية (131)». كما ركز على اختلاف وتباين سلوكيات أعضاء المؤسسة، باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، واستنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش بداخلها الثقافات، وتتداخل بقدر تعددها واختلافها.

في حين "سان سوليو" ركز من جهة أخرى على الظواهر المرتبطة بالهوية، وبالخصوص ثقافة المؤسسة، والتي لم تكن الأولى من نوعها بل سبقتها بحوث ومرادفات انجلوسكسونية لثقافة المؤسسة، نذكر منها (ثقافة النقابة corporate culture) و (الثقافة التنظيمية culture organisationnelle) وغيرها.

ففي هذا الصدد نشير أن لـ "كروزي M.Crozier" رؤى ثقافية بتوظيفه لاقترب اجتماعي واعتباره أن الثقافة تعد نمونجا نظير لأسلوب المنظمة في القواعد، والقوانين والإجراءات الإدارية الصارمة، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية بتنظيم، وتحقيق استقلالية كل فرد، وذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، فيقول: « إذ لم يتمكن من إدارة الأفراد بالقواعد والأوامر، فالحل الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، أو نسبة تناسق الجهود، بالارتكاز على الثقافة التي تعززها جماعة بشرية في تحقيق أهدافها، فاكتشاف أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكات جعل منه عنصراً جدياً هاماً في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي [132] ».

هذا التصور في استبدال القوانين والإجراءات الرسمية بالقيم و المبادئ الثقافية، جعل البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد (فاعل عقلائي Agent sotionnel)، إلى (فاعل اجتماعي معقد Acteur social complexe) الذي فرض نفسه بمجمل حاجاته، طبيعته وثقافته، فأصبحت الثقافة محور المواضيع التي تتمركز حولها البحوث الاجتماعية، لأن لها القدرة على تفسير وتحليل الخلل الذي يحل بالبنى التنظيمية داخل المؤسسة، قصد حل مشاكلهم بطرقهم الخاصة [133]. إن "كروزي" سعى في تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المؤسسة، من المنظور الساذج الذي حبست بداخله، فقد توصل إلى إبراز الأولوية التي لا بد أن تحظى بها الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق، يتبين مدى تداخلها يوضح هذا في قوله: « كل فاعل يحمل في ذاته النسق الذي ينتمي إليه، بحريته النسبية وعقلانيته المحدودة، وبالتالي فكل فاعل يعتبر مخطط Stratège [134]». فمعايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط، ولا الحتمية الاجتماعية والتنظيمية، بل هي عملية تفاعلية بين المجالين، بمفاهيم جديدة، وهي الفاعل عوض العمل، والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية، وحتمية العقلية المطلقة، والإستراتيجية عوض الحاجة التي تحكم السلوك معتمدة على الفاعل والنسق التنظيمي [135] ؛ إن هذا المنظور يعمل على تحليل و فهم علاقات السلطة [136] ، والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية مناطق الارتباب، التي لم يستطع النسق التنظيمي أن يشملها.

من جهة أخرى يتطرق "أوشي W.ouchi" إلى العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة، والتي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، تحدها ثلاث اتفاقيات ممكنة [137] ، نلخصها في النقاط التالية:

أ- **الاتفاق على طريقة السوق:** يرتكز هذا النمط التبادلي على العقد إذ لا تتم التسويات الاجتماعية على شكل تعهد غير محدود الأجل، وإنما طريق اتفاقات محدودة ومتسلسلة نجد هذا النمط الثقافي في مؤسسات أمريكا الشمالية.

ب- **الاتفاق على الطريقة البيروقراطية:** ينجم عن التدريجية وكذا القواعد، والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله، بإخلاص شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف [138] ، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه بزملائه في العمل و مسؤوليه، وأعضاء الأقسام الأخرى، هذا النمط في المؤسسات الفرنسية.

ت- **الاتفاق على طريقة العشيرة:** هذا النمط يخص الشركات اليابانية التي يتحدث عنها "أوشي"، حيث يمكن المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال، وتلك التي تسعى إليها المؤسسة، فيعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين، والعوامل المحيطة المعقدة، لكن بناء عشيرة يستلزم توفر الوقت، المثابرة باستمرار واستقرار أفراد المؤسسة.

أما "ديريبان Ph.D'iribarne" الذي دافع طويلا على المقاربة الثقافية، يعرف الثقافة على أنها مرجعية المعاني، إذ يتعذر علينا فهم السلوك وأفعال جماعة ما بدون الرجوع إلى ثقافتها [139] ، فيؤكد على نسبية نماذج المنظمة، وأن لكل بلد تقاليده وطرقه في تحديد حقوق وواجبات كل فرد، وطريقته في الحكم و الطاعة، في المساهمة والمواجهة.

على نفس المنوال قام "هوفستاد G.Hofstede" بدراسة مقارنة لأربعة وستين شركة فرعية تابعة لمؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات، ومن النتائج الرئيسية التي خرج بها أن الممارسات التنظيمية تختلف من بلد لآخر، وأنها تتأثر بصفة مذهلة بما أطلق عليها "هوفستاد" « البرمجة الذهنية للعمال [140]»، فهذه الدراسة تعتبر نموذجا تحليليا مقارنة كان يسعى من خلاله تبين اختلاف الممارسات في مجال المنظمة بالاعتماد على أربع متغيرات تعدد الأبعاد الثقافية لكل بلد، عرضها في شكل ثنائيات تتمثل في (الفردية مقابل الجماعية، بعد تدرجي طويل أم قصير، الأنوثة مقابل الذكورة، مراقبة مشددة أم مخفضة). إن هذا الاقتراب الجماعي يهدف إلى تحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات، والروابط الاجتماعية، وتدارك الاضطرابات، مما برز أهمية الموارد البشرية، وضرورة منحها الأولية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إن التنوع لهذا المورد البشري من حيث ثقافته، أو سلوكه سبب إشكالية تشغيل المنظمة، مما برز أن تحقيق فعالية المنظمة من خلال ثقافتها كأداة تسييرية قادرة على تعبئة أفرادها بقيم ثقافية تأطر سلوكهم التنظيمي، بهذا يعطي مفهوم الثقافة التنظيمية كل ما هو محول ومقتنى داخل المؤسسة، ويساهم في تماثلها، بعبارة أخرى كل التطويرات لجماعية والسلوكات، والعادات المشتركة بواسطة الذين يعملون فيها، لتصبح المنظمة فضاء تنظيمي بداخله تدور و تتم لعبة معقدة الأعوان الاجتماعيين [141] .

على أساس ما عرض من أفكار فيما سبق الإشارة إليه ، يمكن اعتبار المنظمة الصناعية على أنها بناء اجتماعي، تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل لبناء اجتماعي [142] .

نلاحظ من هذه المقاربة أن المنظمة الصناعية بناء لشكل اجتماعي منتج لثقافته التنظيمية المتجسدة في سلوكها التنظيمي، تعمل كمورث لمعايير وقواعد السلوك، من التصرفات النابعة من التجارب ومن تاريخ المنظمة، من نجاحاتها وإخفاقاتها، تعكس في الأحاديث عن الأحداث والأفعال الماضية المتعلقة بما يقال من المؤسسين، المسيرين، القادة. فلمعرفة ماهية هذه المقاربة الثقافية للمنظمة في تأطير سلوك الفاعلين الاجتماعيين، في ما يلي:

ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة: إن هذه المقاربة الثقافية أكدت الخاصية الاجتماعية الإنسانية للمنظمة، التي تنجم عن سلسلة من التشكيلات الاجتماعية تنطلق من عملية الإدماج وتلاءم الأفراد، بما يؤول هذا الاندماج الاجتماعي والجماعي إلى التجمع، تلك التشكيلات تزود الكيان الاجتماعي في خضم تبلورها بين خصوصيات المؤسسة، وتلك المتعلقة بالتجمع، ما يتولد عليه مؤسسة اجتماعية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة؛ فبتحقيق ذلك الترابط الاجتماعي تصبح المؤسسة نسق للروابط الاجتماعية، منتج لكيان اجتماعي جديد بألياته، مضامينه الثقافية كمجتمع منظمة، ومجال للتنشئة الاجتماعية وتشريب للقيم، والمعايير التي تعيد إنتاج الروابط الاجتماعية، التي في نفس الوقت إعادة لإنتاج المنظمة الصناعية ذاتها.

لكن تجدر الإشارة أن تحول تلك الروابط الاجتماعية من علاقة تفاعلية، إلى رابط اجتماعي داخل المنظمة، لأن الرابطة الاجتماعية تعبر عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد، أو على الزمالة والعلاقة الإنسانية في العمل، أو علاقة الترابط القائمة على السلطة والتبعية. إن هذه العلاقة بمستوى العلاقة الاجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة، فيتم الانتقال من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو نحن، وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية، ومكان منتج لثقافة نوعية خاصة بالمؤسسة، حسب ما يرى كل من "سان سوليو" و"دونيس سغريستان" [143] ، ليصبح الفاعلون فيها أعضاء ينتمون إلى هذه المؤسسة الاجتماعية، لتشكل بذلك مجموعة انتماء لديهم ؛ فحسب هذا الطرح ، المنظمة الصناعية هي هيئة للتنشئة الاجتماعية ومكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية و الاجتماعية تنمي فيه روح الانتماء، فالميزة الحاسمة التي تبني الانتماء إلى المجموعة حسب "فيليب برنو Bernoux" [144] تتمثل في حصول الفرد على المعرفة الحسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة الحسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر، والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها. إلا أن أساس بناء الروابط الاجتماعية هو إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء في أي مجال تنظيمي، فيكيف تستمر تلك الروابط الاجتماعية وتدوم بما يحفظ استقرار و توازن النسق الاجتماعي – المنظمة- في تعزيزها لمختلف السلوكات.

إن هذا يتجسد من خلال ثقافتها التنظيمية المنتجة عن كيانها الاجتماعي، يتضح عند "سان سوليو" و "فيليب برنو"، اتفاقا مع "ميشال كروزي"، أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا، تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجياتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض، بطريقة تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك، هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض [145]. يتضح أن هذه الثقافة المنتجة عن الكيان الاجتماعي، تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، من أجل إنجاز و تحقيق الهدف المشترك، بالتغلب على الإشكاليات اليومية التي تواجه أعضائه، و إيجاد الحلول المناسبة لها.

في هذا الإطار يقول "فيليب برنو": « إن المؤسسة مكان مستقل عن "المحيط و المجتمع" منتجة للضوابط التي تحكم العلاقات الاجتماعية، ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها، ليس مجرد الانتساب الإداري، فنجاعة المنظمة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي، وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل [146] ». »

في هذه الدراسة نستخدم المفهوم السوسيولوجي للمنظمة كظاهرة تنظيمية، وكبينة ثقافية وأداة اصطنعها فاعلون اجتماعيون بهدف ضبط وتنظيم تفاعلاتهم [147]، كمنسق اجتماعي يكون فيه الكل أكثر من المجموع أجزائه، فيتجاوز بذلك التشكيلة الجماعية للأفراد بغرسه آليات التفاعل وكيانات اجتماعية جديدة، بإعادة إنتاج هويات و ذهنيات جديدة كما يرى "سان سوليو" [148].

المنظمة الصناعية فضاء اجتماعي أي يشكل كل فرد فاعلا اجتماعيا وجزءا من الكل، هذا الفضاء الاجتماعي لا يتحدد بمجموعة من الأفراد تربطهم بنية تطفو بداخل محيط مكره فحسب، بل يضاف إلى ذلك أنها عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ، ويشكلها أفراد يندمجون داخل المنظمة باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة [149]، فالفرد لا يولد داخل المنظمة لكنه انطلقا من اللحظة التي يسجل انتماءه إليها فهو يكون بذلك قد مضى تعهدا وهميا، يربطه بالمنظمة على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، فالثقافة التنظيمية ليست مستحضرة كباقي الأنساق (التكنولوجيا، المعلومات التقنية)، بل هي مجموعة من الاعتقادات، والتجارب المشتركة، كموجه للسلوك عند مجموعة من الأفراد لإحساس بالانتماء والهوية [150].

هذه الثقافة السائدة في المؤسسات هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة، وذلك بجهد جماعي وصورة مستقرة نسبياً، ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئاً إجرائياً، وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم، فيوجد تلك الحلول يكون عن طريق العلاقة التي تجمع الأفراد واتفاقاتهم المستمرة والدائمة، لهذا يندرج معنى الكيان الاجتماعي المنتج لثقافته، في تعبيره عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، ومكان لتشكل الهوية والاتفاقات الجماعية.

لكن هل لدينا منظمة صناعية ذات بناء اجتماعي منتج لثقافته التي تعبر عن هويته متجسدة في سلوكياتها التنظيمية، تلك الثقافة الناتجة عن البناء الاجتماعي لهذه المنظمة وفق عملية تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل بناء اجتماعي، و تعبر عن القدرة على الفعل والعمل الجماعي في الخصائص التالية: « روح المبادرة، تحمل المسؤولية، المخاطرة والمنافسة، روح الفريق، الإبداع، المبادرة » تلك السلوكيات يتم تعزيزها من طرق قياداتها الإدارية، فكما أن لكل دولة دستور ينظم علاقات السلطة و هيئاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية ويحمي الحريات الفردية والجماعية، فإن للمنظمة كذلك دستور يتمثل في ثقافتها التنظيمية التي تعبر عن قدرة جماعية للفعل وفق نسق تفاعلي منظم للروابط الاجتماعية، يمكن من خلالها قياس كفاءة المنظمة.

إن هذه المقاربة تهدف إلى تحرير الفرد من عوائق الروتين و الابتعاد عن منظور الإنسان آلة من أجل تركه يبدع ويتطور، فلا تنظر هذه الدراسة للمنظمة على أنها ملتقى لفقدان الموارد من الأموال والمعلومات والخدمات، إنها تشكيل اجتماعي لجماعة اجتماعية لها أهداف محددة، تربطهم نسق ثقافي مشترك كمرجع للسلوك التنظيمي (التعاون، الإبداع والمشاركة، المخاطرة، روح الفريق، العلاقات الإنسانية، تحمل المسؤولية، الثقة)، تلك السلوكيات التي هي إنتاج ثقافي لتنظيم الروابط الاجتماعية التفاعلية لأعضاء النسق الاجتماعي .

ملخص الفصل الخامس :

سلطنا الضوء في هذا الفصل من الدراسة على الخلفية التي تمثل القاعدة النظرية للدراسات الأمبريقية الخاصة بالمنظمات؛ فقد ضم هذا الجزء من الدراسة أهم المقاربات السوسيولوجية لتسيير الموارد البشرية حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي على التوالي : أهم المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات ، الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي و أخيرا الاقتراب الثقافي في التنظيمات .

انطلاقاً من كل المقاربات السوسيوثقافية والاعتبارات المشار إليها سابقاً فإن تطوير و تحديث المنظمات و القضاء على الخلل الوظيفي بها ، لا يمكن فصله عن مستوى التطور الفكري و السلوكي للمجتمع بكل فئاته ، كما أن فهم الأطر الثقافية و الاجتماعية والسياسية و الجذور التاريخية لهذا المجتمع و التفاعل فيما بينها و ما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته و عناصره و مكوناته و تأثيراته المميزة التي تتجسد في أنماط سلوك و تفكير واتجاهات الأفراد ، و مدى تأثير هذه الأنماط السلوكية و الاتجاهات على كفاءة و فعالية المؤسسات و ذلك بالعمل على خفض مستوى الخلل الوظيفي بها .

المراجع

- 1 . الفاروق زكي يونس ، "تنمية المجتمع في الدول النامية" ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ، ط 2 ، 2007 ، ص 195 .
- 2 . حمدي أمين عبد الهادي ، "نظرية الكفاية في الوظيفة العامة" ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ، ط 2 ، 2006 ، ص 169 .
- 3 . علي سعيدان ، "بيروقراطية الإدارة الجزائرية" ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1981 ، ص 15 .
- 4 . بيتر.م . بلاو ، " البيروقراطية في المجتمع الحديث" ، ترجمة : إسماعيل الناظر و معد كيلي ، مؤسسة فركلين ، ط 2 ، بيروت ، 1981 ، ص 30 .
- 5 . معن خليل عمر، " نقد الفكر الاجتماعي المعاصر" ، ط 2 ، دار الآفاق ، بيروت ، 1991 ، ص 125 .
- 6 . فاروق مداس ، " التنظيم وعلاقات العمل" ، ط 1 ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 ، ص 11 .
- 7 . Michel CROZIER, "le phénomène bureaucratique - essai sur les tendances bureaucratique des système d'organisations modernes et sur leur relation en france avec le système sociale et culturel-" , le Seuil , Paris , 1971, p 282.
- 8 . Henry MINTZBERG, " le pouvoir dans les organisations " , traduit de l'anglais par SAGER J.P , les éditions d'organisation, agence d'arc , Montréal, 1986 , p 38-40 .
- 9 . Ibid, p 125 .
- 10 . March J. G & Simon H. A , " Problème Psycho- Sociologique" , collection Organisation , Dunod , Paris , 1964 , p 98 .
11. MATMIOT André , "Bureaucratie et Démocratie" , Etudes et Document , Conseil d'Etat , Fascicule N°15, Paris , 1971, p 1-3 .
- 12 . Nicos POULANTZAS , "Pouvoirs Politique et Classes Sociales" , Tome II , 2éme édition , F. Maspero , Paris, 2002 , p 123 .
- 13 . Michel CROZIER, "le phénomène bureaucratique", Opcit , p 382 .
- 14 . معن خليل عمر ، المرجع السابق ، ص 303 .
- 15 . خميس السيد اسماعيل، " الإدارة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية" ، ط 2 ، الشركة الوطنية لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1995 ، ص 65 .
- 16 . إعتقاد محمد علام ، " دراسات في علم الاجتماع التنظيمي" ، ط 2 ، عين شمس ، القاهرة، 2008 ، ص 151 .
- 17 . عثمان حسن عثمان ، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية" ، منشورات الشهاب ، باتنة، 1998 ، ص 15 .
18. Michel De COSTER , " Sociologie Du Travail Et Gestion Des Ressources Humaines" , 3éme édition De Boeck Université , Bruxelles , 1999, p 184 .
- 19 . أ.ج. فالسان ، " بيروقراطية التنمية" ، مجلة العلوم الإدارية ، القاهرة ، العدد 03 ، ديسمبر 1998 ، ص 11 .

20. Béatrice DAUBERVILLE & Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, "Les Sciences Humaines Dans L'entreprise", Economica, Paris, 1996, p 11 .
21. جورج فريمان و بيار نافيل، "رسالة في سوسولوجيا العمل"، ترجمة يولاند كما نوثيل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1985، ص 85-66 .
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، الجزء 1، ط2، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2002ص: 268 – 269.
23. فاروق مداس، "التنظيم وعلاقات العمل"، ط1، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 125 .
24. Dunkerly .D, "The Study of Organisations", 2ed, Routledge & Kegan Paul, London, 2002, p35.
25. محمد علي محمد، نفس المرجع السابق الذكر، ص: 215.
26. نفس المرجع، ص: 224 – 225.
27. SILVERMAN David, "La Théorie Des Organisations", Traduit de l'anglais par C. LINGAGNE, Liaisons, Paris, 1995, p, 54 – 55
28. معن خليل عمر نفس المرجع السابق ذكره، ص129.
29. السيد الحسيني، "النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم"، ط4، دار المعارف، القاهرة، 2009، ص: 77 – 78.
30. Dunkerley, Opcit, p : 37 -39
31. السيد الحسيني، نفس المرجع السابق ذكره، ص: 76 – 77.
32. SCHEID J . C , " Les Grands Auteurs En Organisation", Dunod, Paris, 1990, p 45 .
33. إعتقاد محمد علام، المرجع السابق الذكر، ص 161 .
34. SCHEID (J.C), Opcit ; p 55 .
35. Jean-Michel MORIN, " précis de sociologie ", Nathan, Paris, 1997, p 25 .
36. Merton Robert King, " Bureaucratic Structure and Personality", The MacMillan Company, New York; 1959, p85 .
37. Ibid, p: 150
38. السيد الحسيني، المرجع السابق الذكر، ص: 23
39. Merton Robert King, opcit, p 260
40. Ibid, p260 – 261.
41. Dunkerley, Opcit, p 27 – 28
42. Ibid, p 29
43. Ibid, p 29-30
44. السيد الحسيني، المرجع السابق الذكر، ص 59 – 85
45. Selznick Philip, "TVA and the Grass Roots", Berkely, University of California Press, 1949, p 26-27.

-
- 46 . Ibid,p 30.
47. Catherine Ballé, "Sociologie Des Organisations", 7ème éd, PUF,Paris , 2006,p45.
- 48 . إعتقاد محمد علام ، المرجع السابق الذكر ،ص 165 .
- 49 . نفس المرجع ،ص 166 .
50. Catherine Ballé, Opcit, p 48
- 51 . Silverman,Opcit, p 27
- 52 . Dunkerley, Opcit, p 34
- 53 . إعتقاد محمد علام ، المرجع السابق الذكر ،ص 168
- 54 . Silverman, Opcit ,p 155 – 156
- 55 . Ibid,p : 202 – 203
- 56 . Ibid, p : 156-157
- 57 . Catherine Ballé, Opcit, p 50.
- 58 . Silverman, Opcit ,p : 158.
- 59 . Rodolf GHIGLIONE & Benjamin MATALON ,” Les Enquêtes Sociologiques - Théorie et Pratiques ” , Armand Colin , Paris ,1987, p17 .
- 60.MINTZBERG Henry ,”Le Management Voyage Au Centre Des Organisations”, organisation , Paris ; 1990, p 29
- 61 . Rodolf GHIGLIONE & Benjamin MATALON , Opcit , p 40-52 .
- 62 . إعتقاد محمد علام ، المرجع السابق الذكر،ص 188 .
- 63 . Ibid, p 40-52
64. Phillip Bernnoux,” Sociologie Des Organisations”, 3ème éd; Le Seuil, Paris, 1985, p63.
- 65 . MICHEL CROZIER & ERHARD FRIEDBERG, “L'acteur et le Système”, Le Seuil, Paris, 1977, p 25.
- 66 . BEATRICE DAUBERVILLE & PATRICK GILBERT & FREDERIQUE PIGEYRE, “Les Sciences Humaines Dans L'entreprise”, Economica, Paris, 1996, p85.
- 67 . Jean-Michel MORIN,” précis de sociologie” , Opcit ,p 58.
- 68 . MICHEL CROZIER & ERHARD FRIEDBERG, “L'acteur et le Système”, Opcit, p125.
- 69 .Ibid, p 215 .
- 70 .Ibid, p 219.
- 71 .Ibid, p 223
- 72 .Ibid, p 225
- 73 .Ibid, p 228
- 74 .Ibid, p 229.
- 75 .Ibid, p 231-235.
76. Pierre LOUART ,”GESTION DES RESSOURCES HUMAINES” , Liaisons , Paris , 1999 , p45.

77. MICHEL CROZIER & ERHARD FRIEDBERG, Opcit, p 216.
78. G. De Terssac, " Organisation de Travail et Sociologie", Revue française de gestion, n°96, novembre- décembre, Paris, 1993 ; p 21.
- 79 . JEAN-MICHEL MORIN , Opcit, p58.
- * : GSCI : Groupe de Sociologie de la Création Institutionnelle (Equipe de CNRS dirigé par Renaud SAINSAULIEU dans le cadre de centre d'études sociologiques de France de (1980 à 1986).
- 80 . Renaud SAINSAULIEU , " Sociologie De L'organisation Et De L'entreprise", Edition Presses de la fondation national des sciences politiques et Dolloz, Paris, 1987, p12.
- 81 . Renaud SAINSAULIEU & Denis SEGRESTIN, "Vers Une Théorie Sociologique De L'entreprise", Revue française de gestion (FNEGE), N°3-88, Paris 1988, p335.
- 82 . Ibid, p338.
- 83 . Béatrice AUBERVILLE et Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, Opcit, p59.
- 84 . EXIGA .A & PIOTET. F & SAINSAULIEU .R," La Méthode Sociologique D'analyse Des Conditions De Travail ", ANACT , Paris ,1981 , p 45.
- ** - التمهير = كل الطرق التي تتيح إقامة علاقات مع عدد من المنبهات و الاستجابات الخاصة بالفرد-أو الجماعة- ينتج عنها إكتسابه مهارات خاصة لتكييفه مع محيط عمله .
- 85 . Renaud SAINSAULIEU , l'identité au travail , Opcit, p 24 .
- 86 . Ibid, p 34-35 .
- 87 . Renaud SAINSAULIEU , " Les Relations de Travail à L'usine", éditions organisation , Paris ,1973, p 45.
- 88 . Ibid, p55.
- 89 . Jean-Michel Morin, Opcit ; p 50
- 90 .Renaud Sainsaulieu , " L'identité au travail", Opcit, 335.
- 91 .G. HOFSTED, "Les différences culturelles dans le management", Organisation, Paris, 1987, p6.
- 92 . محمد مبروك أبو زيد، " المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا"، مجلة الدراسات، عدد 20، 2005، www.dirasaat.com، بتاريخ: 12 أوت 2006.
- 93 . نقلا عن محمد مبروك أبو زيد : Hofstede، مرجع سابق .
- 94 .Hofstede .G , " Cultures Consequences", International difference in Work related values, sage, Beverly Hills, 1980, P 390 .
- 95 . عبد الناصر محمد علي حمودة ، "إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية"، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 137 .
- 96 . محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق.
- 97 . عبد النصر محمد علي حمودة: مرجع سابق، ص 137 .
- 98 . Hofstede .G, Opcit , P 391 .
- 99 .محمد مبروك أبو زيد: مرجع سابق.

- 100 . Huault .T, Opcit , P 100 .
- 101 . عبد الناصر محمد علي حمودة : مرجع سابق ، ص 138 .
- 102 . محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .
- 103 .Hofstede .G, Opcit , P 391 .
- 104 . Huault .T, Opcit , P 100 .
- 105 . عبد الناصر محمد علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 137 .
- 106 . محمد مبروك أبو زيد ، مرجع سابق .
107. Hofstede .G, Opcit , P 391 .
- 108 . عبد الناصر محمد علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 137 .
- 109 . نفس المرجع ، ص 140 .
- 110 . عبد الناصر محمد علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 138 .
111. JHON R, et autres ,”comportement Humain et Organisation” , 2eme ed, Village mondial , Paris, 2002 , P 56 .
- 112.Denis. H,” Stratégie D’entreprise Et Incertitude Environnementales -Design Organisationnel-Cultures et Technologie”, economica , 1990 , P 77 – 78 .
- 113 . خليفة بوزيرة ، " السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية "، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28-30/11/1992، الجزائر ، ص 69 .
114. Hofsted.G ,” Relativité Culturelle Des Pratiques Et Théories De L’organisation ”, in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987 , P 20 .
- 115 . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 290 .
- 116 . Hofstede .G,” Motivation , Leadership And Organization , Do American Theories Apply Abroad ? Organization Dynamics ”, summer , 1980 , P 42 – 63 .
- 117 . D’IRIBARNE .PH,” La Logique De L’honneur”, Le seuil, Paris, 1989, p7.
- 118- Ibid, p56-62.
- 119 . A.G COWLING, “Science For Managers , England Educational Low Priced Books Schema’s” , London , 1990, p 243.
120. Ibid, p 250.
121. Jacque ORSONI & J.P HELER,” Management Stratégique” , Vuibert , Paris, 1994, p 180.
122. PIEFFER Jeffrey , “Organizacion Y Teoria De La Organizacion , Platneo” , Buenos Aires , 1987 ,p99.
- 123 . عبد الحميد مقدم ، " المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية "، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان " الثقافة و التسيير "، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 30/28 نوفمبر 1992 ، ص 7.
- 124 - : سمير محمد فريد ، القيم و تأثيراتها على التنظيم الجيد ، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول " القيم الاجتماعية الثقافية " ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 25 / 28 مارس 1986 ، ص 6 .

- 125 - أحمد سيد مصطفى، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير و التطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر 1992 .
- 126 - عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة – غير منشورة -، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 112.
- 127- حسين حريم، مرجع سابق، ص 18 .
- 128 . Mourice Thévenet, " La Culture D'entreprise" , 2ème éd, Paris, 1994, P4. et Voir: [http:// :www.chez-alice](http://www.chez-alice.fr) . un mémoire d'organisation . fr , 14/07/2011 .
- 129 . Renaud SAINSAULIEU , " L'entreprise Une Affaire de Société", cité par, Phillip Bernoux , " sociologie d'entreprise" , Opcit , P 36 .
- 130 . Marie Hadou , " les nouveaux teste démystifiés" , Aubier ,Paris ,2001, p 80.
- 131 . Ibid, P 85.
- 132 . Michel CROZIER , "L'entreprise A L'écoute- Apprendre De Management Post- Industriel" , seuil, Paris.1994, P 52.
- 133 .Ibid , P 54.
- 134.Morin (j.m): Précis de sociologie, ed, Nathan, Paris, 1996, P 58.
- 135 . Phillip BERNOUX," Sociologie de L'Organisation" , Opcit, P146-156 .
- 136 . Michel CROZIER et Friedberge .E, opcit, p 66 – 69.
- 137 .William Ouchi, " Théorie Z" , cité par : Donnadiou .G," Manager Avec De Social - L'approche Systématique Appliqué A L'entreprise", liaisons, 1997, P 246 .
- 138 . Phillip D'iribarne , " La Logique De L'honneur", gestion des entreprises et traditions nationales, seuil, paris, 1993, P 08 .
- 139 .Ibid , P 10 .
140. Ibid,p 25.
- 141 . William Ouchi, opcit,p 152.
142. Phillip BERNOUX,"Sociologie D'entreprise",opcit.P 69.
- 143 . Sainsaulieu Renaud & Segrestin Denis , "Vers Une Sociologique de L'entreprise", revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986 , P 335 –339 .
- 144 . Phillip Bernoux , " Sociologie de l'entreprise", Opcit , P 182 .
- 145 . Michel CROZIER et Friedberge .E, Opcit , P 183 – 184 .
- 146 . Phillip Bernoux , " Sociologie de l'entreprise" , opcit, P 38 – 39 .
147. Michel CROZIER et Friedberge .E,Opcit , P 196– 197.
- 148 . Ibid, P 180 .

الفصل السادس

الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

تمهيد : لقد شهد علم المناهج تطوراً معتبراً - كماً و كيفاً - فقد تعددت المناهج بتعدد و تنوع الاختصاصات العلمية، بل إننا قد نجد العلم الواحد يستعين بمناهج مختلفة بحسب ما يقتضيه موضوع البحث و طبيعة البيانات المستهدفة، و كذا تبعاً لأهدافه. كما تأثرت العلوم الاجتماعية بالتطورات الحاصلة في مجال العلوم الطبيعية و خاصة بالمناهج المتبعة فيها، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات والأدوات العلمية: كتقنيات و أدوات التحليل و الإحصاء و الرياضيات والإعلام الآلي ، و ذلك للتعبير عن المواضيع الاجتماعية الكيفية تعبيراً كيفياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية وموضوعية يسهل التعبير عنها بدقة على هذا الأساس اعتمدنا في الجزء الميداني لدراستنا الذي يضم الفصل الخامس الخاص بالإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية و الذي يحتوى على ثلاث مباحث رئيسية و هي على التوالي : المناهج والتقنيات المتبعة في الدراسة ، المعاينة ، عرض وتحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز Sonalgaz" ميدان إجراء الدراسة الإمبريقية ؛ نقوم فيما يلي بعرض وتحليل المعطيات المقدمة في محاولة منا لحصر الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية .

1. 6 - المناهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة

1. 1.6 - المناهج المستخدمة في الدراسة

المنهج هو: « الطريقة التي يسلكها العقل في دراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى القضايا الكلية، أي القوانين العلمية أو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده و يصل إلى حقائقه [1]» إن اختيار المناهج التي تستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة مشكلة البحث والأهداف التي ترمي إليها الدراسة [2] ، لذا كان من الأنسب في هذه الدراسة أن نستخدم المناهج التالية: منهج دراسة الحالة ، المنهج الوصفي التفسيري و منهج تحليل المحتوى .

1.1.1.6 منهج دراسة الحالة :

يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية دقيقة . و بعبارة أخرى فالحالة التي يتعذر علينا أن نفهمها أو يصعب علينا إصدار حكم عليها نظراً لتشعبها ، يمكننا أن نركز عليها بمفردها ، بجمع كل المعطيات التي تضم كل البيانات و المعلومات المتعلقة بها و نقوم بتحليلها و التعرف على جوهر موضوعها ، ثم التوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها [3] ؛ لقد استخدمنا هذا المنهج في دراستنا للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بتعمقنا في دراسة نموذج واحد و المتمثل في مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز " بقصد الوصول إلى تعميمات خاصة بالثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية الاقتصادية و ظاهرة الخلل الوظيفي بها فمن خلال دراسة " سونلغاز " كحالة نتوصل إلى ما هو أوسع و هو فهم الظاهرة المدروسة السائدة في المؤسسات الاقتصادية عامةً ، عن طريق دراسة النموذج المختار ، كما يمكننا إيجاز الخطوات التي تتبعناها في تطبيقنا لهذا المنهج في دراستنا هذه فيما يلي :

1. إن موضوع و طبيعة مشكلة البحث المتمثلة في إبراز مدى علاقة التسيير السوسولوجي للموارد البشرية و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يقتضي منا التحري و جمع المعلومات حول كل المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و التي تضم على الأقل 300 مستخدم كحد أدنى و شرط أساسي لضمان توفر قسم أو مصلحة مختصة في تسيير الموارد البشرية ، و على هذا الأساس حصرنا عدد ضخم من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوفرة الشروط ، و بعد إجراء الدراسات الأولية تم انتقاء مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز " كنموذج يمكنه تمثيل باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بنسب متفاوتة ، و هذا لتوفيقها كل الشروط المطلوبة .

2. بعد تحديدنا بدقة المؤسسة التي سنقوم بدراستها و المتمثلة في مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز " ، قمنا بجمع المعطيات الخاصة بفرضيات الدراسة ، قمنا بجمع المعلومات الإحصائية الخاصة بمؤشرات الخلل الوظيفي بالمؤسسة خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م) ، بالإضافة إلى تحصيلنا لمعلومات خاصة بالموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة عن طريق سجلات المستخدمين و مثل تلك المعلومات الأصل الجغرافي الذي يعكس ثقافة مرجعية معينة للموظف ، و معلومات أخرى خاصة بالمناصب المقيدة طيلة الحياة المهنية للموظفين المشكلين لعينة الدراسة و هو ما يعكس لنا مدى علاقتها بالثقافة السائدة في المؤسسة و هو ما سعينا لتحقيق منه في الفرضية الثانية الفرعية للدراسة ، كما تم تحصيلنا لمعلومات دقيقة من خلال سجل الأجور فيما يخص

ظاهرة التغيب الذي تعد أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي للمؤسسة ، و بإطلاعنا على سجل الأمن و حوادث العمل حصلنا على المعلومات الكافية لتغطية الخلل الوظيفي للمؤسسة من تلك الناحية .

3. و بالمقابل في عملية تحصيلنا للمعلومات و المعطيات الخاصة بتصورات الموظفين المسييرين استخدمنا تقنيات خاصة منها الاستمارة و التي تم ملء بعضها عن طريق البريد و أخرى بمقابلة الموظفين المعنيين بالدراسة بغرض جمع آرائهم و سير تصوراتهم حول تسير المورد البشري للمؤسسة، كما دعنا هذه التقنية بالمقابلة الشخصية لعدد هام من رؤساء الأقسام الخاصة بتسيير المستخدمين .

4. بعد جمع المعلومات الخاصة بالدراسة قمنا بتنظيمها و تبويبها في جداول إحصائية قصد تحليلها والكشف عن العلاقة بين مختلف المتغيرات ، المقترحة في فرضيات الدراسة فالاستدلال الإحصائي ساعدنا في فهم ظاهرة الخلل الوظيفي كجزء هام في الفرضية العامة للدراسة مع إبراز مدى العلاقة التي تربطه بالثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة.

5. بعد المعالجة النهائية للفرضيات المقترحة و الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة المتمثلة في إبراز مدى علاقة التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية للمؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بها قمنا بتحرير جملة من الاقتراحات تمثلت في خطوات منهجية اخترناها في مجموعة من النتائج و التعميمات الخاصة بتسيير السوسيولوجي للموارد البشرية بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي – النشاط الاقتصادي – و تكيفه بما يساهم بانخفاض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ففهم العلاقة يمكن من التحكم في الظاهرة المدروسة والطموح للقضاء النهائي على ظاهرة الخلل الوظيفي .

كما يعتبر تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري هو أهم نتيجة متوجة لهذا البحث السوسيولوجي .

2.1.1.6 المنهج الوصفي :

يهتم هذا المنهج « بوصف الظاهرة و التعبير عنها سواءً كمياً أو كيفياً، حيث يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع [4]» إن استخدامنا لأسلوب الوصفي مبني على اعتباره أحد أساليب البحث العلمي . و هو طريقة اتبعناها وفقاً لخطة مرسومة بطريقة علمية مفصلة فيما يلي أهم الخطوات المتبعة في هذه الدراسة كما ينص المنهج الوصفي المتبع :

1- شعورنا بمشكلة البحث و المتمثلة في إبراز مدى علاقة مستوى الخلل الوظيفي كظاهرة ملموسة في أغلب المؤسسات الاقتصادية و الثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية بها ، انطلاقاً من هذه المشكلة قمنا بجمع كل المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة في شكل دراسة أولية و احتكاك ميداني سمح باستعمال تقنية هامة من تقنيات البحث الميداني و المتمثلة في الملاحظة المباشرة و المقابلات الشخصية مع الموظفين المسيرين للموارد البشرية حيث احتوى دليل المقابلة على نقاط عمومية و أخرى محددة بدقة ، كان الهدف من استعمال التقنيتين اكتفاء الدراسة الاستكشافية الأولية للدراسة .

2 – قمنا على ضوء الدراسة الاستكشافية الأولية بتحديد دقيق لمشكلة البحث و بصياغتها على شكل أسئلة على النحو التالي : فالمشكلة المعالجة في هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى علاقة و الثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي بها؛ كما قمنا بتحليل المشكلة التي تبنى عليها هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تكييف ذهنيات و تصورات المستخدمين لتهيئة عمليات التغيير التنظيمي بمساهمتها في ضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟
- هل لغياب إستراتيجية ثقافية خاصة بالتهيئة الثقافية للمستخدمين لتقبل و تسهيل عمليات التغيير التنظيمي علاقة بارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟
- هل تؤثر الثقافات التنظيمية الفرعية للفئات المهنية المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة بتكييف عمليات مقاومة التغيير التنظيمي؟
- هل تؤثر عمليات التغيير التنظيمي المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة و تكييفها لضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ؟

- هل الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية أم معايير سوسيوثقافية فرضها التغيير التنظيمي؟

3 - على ضوء هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفروض اقترحناها كحلول مبدئية للمشكلة المطروحة، بهدف الوصول للحل المنشود؛ قمنا بصياغة فرضية عامة للدراسة وهي: «تؤثر الثقافة التنظيمية في تكييف ذهنيات و تصورات المستخدمين لتهيئة عمليات التغيير التنظيمي وتساهم في ضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة » ، ثم قمنا بتحليلها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

- تؤثر الثقافات التنظيمية الفرعية للفئات المهنية المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة بضبطها لعمليات مقاومة التغيير التنظيمي في محيطها الداخلي.
- إن غياب إستراتيجية ثقافية خاصة بالتهيئة الثقافية للمستخدمين لتقبل و تسهيل عمليات التغيير التنظيمي علاقة بارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- تؤثر عمليات التغيير التنظيمي المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية و تكييفها لضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- إن الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية و معايير سوسيوثقافية التي فرضها التغيير التنظيمي

3 - بعد صياغة الفرضيات المذكورة أعلاه ، قمنا باختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة ، وطبقا لطبيعة و أهداف البحث اخترنا العينة الطبقية و التي قمنا بحصرها على مراحل كما يلي:

- قمنا بالاطلاع على سجلات المستخدمين لمؤسسة الكهرباء و الغاز " سونلغاز " -العينة الأصلية - أين قدرنا المجتمع الكلي للبحث بـ 25455 مستخدم موزعين على فروع الشركة في أقطار الوطن .

- باستعمال متغيرات المراقبة و المتمثلة في : التوزيع الجغرافي ، التصنيف المهني وبنسبة سير قدرة بـ 20% ، حددنا عينة البحث كخطوة أولى و التي قدرت بـ 3055 مستخدم نظرا لمحدودية الإمكانيات المتوفرة لدينا و مراعاة منا للمصداقية العلمية و المجال الزمني المحدد لإجراء هذا البحث العلمي ، قمنا في الخطوة الموالية بتحديد عينة البحث النهائية بـ 60% من العينة الأولية ، لنحصل على عينة البحث النهائية و التي قدرت بـ 1825 مستخدم موزعين حسب الموقع الجغرافي (المركز العاصمة و ضواحيها الوسط : البليدة ، المدينة تيزي وزو،البويرة و بومرداس) و التصنيف المهني (الإطارات،أعوان التنسيق ، أعوان التنفيذ) ، قمنا بالإطلاع و الوصف و تفسير كل الوثائق التي

احتوت على مؤشرات الخلل الوظيفي للمؤسسة الخاصة بالظواهر التالية(التغيب ، حوادث العمل والأمراض المهنية ،الإضراب بالإضافة إلى حركية المستخدمين أي دخول و خروج المستخدمين) استغلينا كل الإحصائيات العشرية الأخيرة (2 000 م -2010 م) محللين مفسرين لمختلف العلاقات بين هذه المتغيرات .

- قمنا بتوزيع الاستمارات على 1825 موظف في الأقسام و المصالح المختلفة بالمؤسسة اعتمادا على متغيرات المراقبة و هي التصنيف المهني و موقع المصلحة في " الهيكل الوظيفي لتوزيع المسؤوليات و المهام " ، حيث قمنا بتوزيع هذه الإستمارات بمركز التكوين الخاص بمستخدمين مؤسسة " سونلغاز " الواقع بضاحية " بن عكنون " التابعة لولاية الجزائر العاصمة و مدرسة "سونلغاز" التطبيقية بولاية البليدة .

- كما أجرينا المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح و الفروع و الذين قدر عددهم بـ 60 مسؤولا .

- قمنا بتحليل و تفسير البيانات و المعطيات المتحصل عليها بالتقنيات المختلفة و التي قمنا بذكرها أعلاه و اعتمدنا على اقتراب إحصائي ساعدنا في جمع المعطيات و تبويبها في جداول إحصائية ، كما اعتمدنا في عمليات تحليلينا للمعطيات بترجمتها إلى أرقام و تحليلها رياضيا باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية المستخدمة في العلوم لاجتماعية و باستخدام تقنية برمجيات الإعلام الآلي (برنامج SPSS 0.17) للكشف على مدى العلاقة بين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و الثقافة التنظيمية المُسيرة للموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة ، محاولة الكشف عن علاقات ضمنية بين التنظيم و الاتصال ، و تفسير الثقافة المرجعية و علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع البحث .

- كما قمنا بتنظيم و تصنيف النتائج النهائية للدراسة التي تمثلت في إبراز مدى علاقة الثقافة التنظيمية المُسيرة للموارد البشرية للمؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بها ، قمنا بتحرير جملة من الاقتراحات تمثلت في خطوات منهجية اختصرناها في مجموعة من النتائج و التعميمات الخاصة الثقافة التنظيمية بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي – النشاط الاقتصادي – و تكيفه بما يساهم بانخفاض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ففهم العلاقة يمكن من التحكم في الظاهرة المدروسة والطموح للقضاء النهائي على ظاهرة الخلل الوظيفي .

كما يعتبر تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية المُسيرة للموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري يعد أهم نتيجة متوجة لهذا البحث السوسبيولوجي.

3 . 1 . 1 . 6 منهج تحليل المضمون :

يعتبر منهج تحليل المضمون أحد مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، يتميز عن غيره من المناهج من ناحية أن البيانات التي يعتمد عليها هي عبارة عن المعاني و الرموز و الأفكار التي تشكل مضمون المادة قيد التحليل بوجه عام و من ناحية أخرى تتبع الإجراءات المتبعة في تحليل المضمون خطة منظمة واضحة لمعالجة محتوى المادة المحللة و تصنيفها و التعبير عنها تبعاً لأغراض البحث و أهدافه ، لقد استخدمنا منهج تحليل المحتوى في دراستنا لمدى علاقة الثقافة التنظيمية المُسيرة للموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، و ذلك بتحليلنا للوثائق الإدارية الموثيق الرسمية لاستثمارات، المقابلات و كل مصادر المعلومات و المعطيات أخضعناها وفقاً لخطة منظمة و دقيقة لهذا المنهج و ذلك باعتماد مضمونها كبيانات أساسية في مختلف مراحل هذا البحث العلمي . لمزيد من التوضيح نوجز فيما يلي أهم مصادر المعطيات التي لجأنا في استخدامنا لها لمنهج تحليل المحتوى:

■ **سجل المستخدمين:** تمكنا من خلال تحليله إلى معلومات قيمة أفادتنا بشكل جلي، في تشكيل فكرة واضحة و دقيقة عن مجتمع البحث مما سمح لنا بتحديد أهم المعطيات الكيفية و الكمية اللازمة في مادة البحث، خاصة من جانب المورد البشري للمؤسسة لتوفره على الشروط اللازمة المقيدة لمتغيرات المراقبة كالعنوان، المستوى التعليمي الأقدمية، المناصب المهنية المقلدة طيلة الحياة المهنية و غيرها من المعلومات الهامة التفسيرات التي قمنا بها في مختلف مراحل البحث و مثال ذلك معرفة الأصل الجغرافي للمستخدمين وما يعكسه من تصور لثقافتهم المجتمعية كعامل مفسر لمدى اندماجهم في الثقافة السائدة في المؤسسة.

■ **سجل حوادث العمل:** تمكنا من خلال تحليله على مراحل من إحصاء العدد الدقيق لحوادث العمل المسجلة خلال فترة (2 000 م – 2 010 م)، تبويبها و ترتيبها ثم تمثيلها و عرضها في منحنيات بيانية، و من ثم تفسيرها بالاستناد إلى التقارير و المحاضر المدونة بالملف، باعتبارنا أن مؤشر حوادث العمل أساسي في تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

■ **تقنيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة :** نقصد بها (لوحة القيادة ، سجل التدقيق أو المراجعة، الحصيلة الاجتماعية و غيرها من تقنيات التسيير) استخدمنا المعلومات التي قدرنا أنها أساسية في بحثنا سواءً لتأكد من صحة معلومات قدمت لنا شفهيًا من بعض المبحوثين أو لاحتضانها خلال تواجدها في المؤسسة ، كما استخدمنا بعضها بغرض المقارنة بين المعطيات خلال فترات زمنية متباينة كخطوة هامة في التحليل للوصول إلى تفسيرات منطقية لتطور مؤشرات الخلل الوظيفي خلال فترة (2000م-2010م) منها حركية الموظفين، التغييب ، حركات و طرق الإضراب وغيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي.

■ **النصوص القانونية الرسمية :** استنادا على الموثيق و الدساتير التي اعتمدها و تعتمدها الدولة الجزائرية منذ استقلالها عن الدولة الفرنسية سنة 1962 م إلى تاريخ إنجاز هذه الدراسة العلمية التي قدمت للمناقشة بتاريخ جانفي 2011 م بالإضافة إلى الأمرات والمراسيم التنفيذية المتعلقة بالعمل خلال نفس الفترة نذكر أهمها (قانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وتسويتها و ممارسة حق الإضراب، قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل قانون رقم 88-07 المؤرخ في جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية وطب العمل بالإضافة إلى النظام الداخلي لمؤسسة " سونلغاز " - مقرر الدراسة الميدانية للبحث - و الاتفاقية الجماعية لنفس المؤسسة و غيرها من نصوص واردة في أعداد مختلفة من الجريدة الرسمية تناولت في مواضيعها الخلل الوظيفي أو التسييري للموارد البشرية - موضوع الدراسة -) قمنا بتطبيق منهج تحليل المحتوى على أغلب الوثائق السابقة الذكر ، و ذلك من خلال معالجتنا لمؤشرات الخلل الوظيفي لمؤسسة "سونلغاز" في تسليطنا الضوء على الجانب القانوني في ممارسة حق الإضراب و حوادث العمل و غيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي و تسيير نظام علاقات العمل و المقارنة بين ما هو ممارس في الواقع و المنصوص عليه في القوانين التشريعية و التنظيمية المعدلة والمتممة منها : قانون العمل و قانون الضمان الاجتماعي و القانون المدني .

2.1.6 - مصادر معطيات الدراسة :

يمكن أن نلخص أهم مصادر المعطيات و المعلومات المعتمد عليها لإجراء رسالتنا العلمية الخاصة بدراسة « مدى علاقة الثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ومستوى الخلل الوظيفي بها» فيما يلي :

- **الميدان (المبحوثين) (الموارد البشرية للمؤسسة)** المتمثلين في المعطيات التي حصلنا عليها من موظفين – عينة الدراسة – من خلال استخدام تقنيات البحث العلمي الميداني و تحليل بياناتها التي تمثلت في استمارات التي وزعت و ملئت بالمقابلة الفردية و الجماعية للمبحوثين، بالإضافة إلى تقنية المقابلة التي خصت رؤساء الفروع و المصالح، كما استندنا على تقنية الملاحظة المباشرة في فهم ومحاولة تفسير تصورات الموظفين بناءا على سلوكياتهم المشاهدة.

- **سجل المستخدمين :** تمكنا من خلال تحليله إلى معلومات قيمة أفادتنا بشكل جلي، في تشكيل فكرة واضحة و دقيقة عن مجتمع البحث مما سمح لنا بتحديد أهم المعطيات الكيفية و الكمية اللازمة في مادة البحث، خاصة من جانب المورد البشري للمؤسسة لتوفره على الشروط اللازمة المقيدة لمتغيرات المراقبة كالعنوان، المستوى التعليمي، الأقدمية، المناصب المهنية المقلدة طيلة الحياة المهنية و غيرها من المعلومات الهامة لتفسيرات التي قمنا بها في مختلف مراحل البحث ومثال ذلك معرفة الأصل الجغرافي للمستخدمين وما يعكسه من تصور لثقافتهم المجتمعية كعامل مفسر لمدى اندماجهم في الثقافة السائدة في المؤسسة.

- **سجلات حوادث العمل :** تمكنا من خلال تحليلها على مراحل من إحصاء العدد الدقيق لحوادث العمل المسجلة خلال فترة (2 000 م – 2 010 م) ، تبويبها و ترتيبها ثم تمثيلها و عرضها في منحنيات بيانية، و من ثم تفسيرها بالاستناد إلى التقارير و المحاضر المدونة بالملف، باعتبار أن مؤشر حوادث العمل أساسي في تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

- **تقنيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة :** نقصد بها (لوحة القيادة، سجل التدقيق أو المراجعة الحصيلة الاجتماعية وغيرها من تقنيات التسيير) استخدمنا المعلومات التي قدرنا أنها أساسية في بحثنا سواء لتأكد من صحة معلومات قدمت لنا شفهيّاً من بعض المبحوثين أو لاحظناها خلال تواجدها في المؤسسة، كما استخدمنا بعضها بغرض المقارنة بين المعطيات خلال فترات زمنية متباينة كخطوة هامة في التحليل للوصول إلى تفسيرات منطقية لتطور مؤشرات الخلل الوظيفي خلال فترة

الزمنية (2 000 م- 2 010 م) منها حركية الموظفين، التغيب، حركات و طرق الإضراب وغيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي.

- النصوص القانونية الرسمية و الأوامر و المراسيم التنفيذية: المتعلقة بالعمل أهمها (قانون رقم 02-90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وتسويتها و ممارسة حق الإضراب، قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، قانون رقم 88-07 المؤرخ في جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و طب العمل بالإضافة إلى النظام الداخلي لمؤسسة " سونلغاز " - مقر الدراسة الميدانية للبحث - و الاتفاقية الجماعية لنفس المؤسسة و غيرها من نصوص واردة في أعداد مختلفة من الجريدة الرسمية تناولت في مواضيعها الخلل الوظيفي أو التسيير الثقافي للموارد البشرية - موضوع الدراسة -) قمنا بتطبيق منهج تحليل المحتوى على أغلب الوثائق السابقة الذكر ، و ذلك من خلال معالجتنا لمؤشرات الخلل الوظيفي لمؤسسة " سونلغاز " في تسليطنا الضوء على الجانب القانوني في ممارسة حق الإضراب و حوادث العمل و غيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي و تسيير نظام علاقات العمل و المقارنة بين ما هو ممارس في الواقع و المنصوص عليه في القوانين التشريعية و التنظيمية المعدلة و المتممة منها:قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي و القانون المدني .

3 . 1 . 6- تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة :

إن كل باحث في علم الاجتماع يجد من الضرورة الاستعانة بتقنيات معينة في بحثه و تقنيات البحث هي: « الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات من الواقع.. هذه التقنيات تمثل الوسائل الأساسية للتقصي من الواقع الاجتماعي و التي نستطيع أن نصفها حسب سبعة معايير: الاتصال أو غياب الاتصال نوع الاتصال، شكل المعطيات، مصدر المعلومات درجة الحرية للمبحوثين، محتويات الوثائق و طريقة سحبها[5]» بنسبة لأدوات جمع المعطيات الموظفة في دراستنا التي نتناول فيها بالدراسة ، التحليل التفسيري و أخيرا العرض لـ" مدى علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية ومستوى الخلل الوظيفي بها " تمثلت تقنيات البحث الميداني فيما يلي:

- المقابلة المنظمة .
- الاستمارة (الاستبيان) .
- الملاحظة المباشرة .

❖ **المقابلة :** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية . كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث [6]؛ ما عرف "انجلز " المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد ، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص و الاقتراح [7]. تم إجراء المقابلة مع أفراد العينية المسحوبة من مجتمع الدراسة (رؤساء أقسام و مصالح فروع تسيير الموارد البشرية لمؤسسة "سونلغاز" أي قادة التنظيم الرسمي) ؛ في شكلها النهائي بعد أن أجريت في صيغتها الأولية على 5% كعينة تجريبية ،سمحت لنا بالتعرف على مدى استجابة المبحوثين وتعديل بعض الأسئلة و توضيح أو إلغاء بعضها الأخر و تنقيحها من كل الشوائب ، لتصاغ في نهاية الأمر بالدقة و الوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية الدقيقة التي تهدف المقابلة لتحقيقها احتوى دليل المقابلة على 10 محاور تحتوي على أسئلة ضمنية موزعين كالتالي :

- I. أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوث .
- II. سؤال حول النماذج والتقنيات المعمول بها في لتسيير الموارد البشرية في إطار عمليات التغيير التنظيمي الساري في المؤسسة.
- III. سؤال حول المهام و النشاطات الرسمية التي يقوم بها المسيرين للموارد البشرية في إطار مراحل التغيير التنظيمي المطبق في المؤسسة لتهيئة المستخدمين لتقبل التغيير.
- IV. سؤال حول أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية و تطوير الموارد البشرية للمؤسسة لاستجابة للتغيير التنظيمي و التقليل من عمليات مقاومته.
- V. سؤال حول أهم المؤشرات لتمييز الثقافات التنظيمية الفرعية المميزة للفئات المهنية ودورها في تسيير النظام غير الرسمي.
- VI. سؤال حول أهمية و جود أنماط لتسيير موازية لتنظيم الرسمي لمقاومة التغيير التنظيمي .
- VII. سؤال حول الإستراتيجية المتبعة من طرف النظام لمراعاة ذهنية و ثقافة المستخدم في ظل إستراتيجية ثقافية خاصة بتهيئة المستخدمين لقبول التغيير التنظيمي.
- VIII. سؤال حول مقاييس اندماج الموظف في إطار إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة
- IX. سؤال حول مؤشرات الخلل الوظيفي الدالة على مقاومة المستخدمين لعمليات التغيير التنظيمي
- X. سؤال حول الحوصلة العامة لموضوع المقابلة .

تم تسجيل المقابلات و ترتيبها ثم تحليل محتوياتها و تسجيل ملاحظات خاصة بكل مبحوث قبل و بعد كل مقابلة ، و محاولة ربط العلاقات بين المتغيرات الجوهرية للدراسة مما كان له الأثر

الواضح في تفسير بعض السلوكيات و الإلمام بجوانب و زوايا كان لها الدور الأساسي نظرنا لموضوع الأطروحة العلمية ، و هو ما أفادنا في تفسيرنا لمختلف العلاقات بين المتغيرات الأساسية بضبط و تحليل المعطيات وصولاً للنتائج النهائية للدراسة.

❖ **الاستمارة (الاستبيان) :** تعتبر أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية و شيوعا و هي عبارة عن توظيف مجموعة من الأسئلة بمقابلة المبحوث ووجها لوجه و يعرفها حسن محمد لحسن بأنها « عملية اجتماعية صدفية تحدث بين شخصين بالمقابل Interview الذي يستلم المعلومات و يجمعها يصنفها و المبحوث Répondant الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه خلال عملية المقابلة [8] « فالاستمارة هي وسيلة عملية التي وظفناها لجمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين خلال عملية المقابلة و هي الوسيلة التي فرضت علينا التقيد بموضوع رسالة البحث العلمي للكشف عن " مدى علاقة التسيير السوسولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و مستوى الخلل الوظيفي بها " و عدم الخروج عن أطر العريضة للموضوع و مضامينه التفسيرية و مساراته النظرية والتطبيقية، بواسطة استمارة الاستبيان تم توزيع الاستمارات على أفراد عينية مسحوبة من مجتمع الدراسة (أعضاء التنظيم الرسمي) في شكلها النهائي بعد أن وزعت في شكلها الأولي على 25 % كعينة تجريبية ، سمحت لنا بالتعرف على مدى استجابة المبحوثين وتعديل بعض الأسئلة و توضيح أو إلغاء بعضها الآخر و تنقيحها من كل الشوائب ، لتصاغ في نهاية الأمر بالدقة و الوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية الدقيقة التي تهدف الاستمارة لتحقيقها . احتوت الاستمارة النهائية على أسئلة، موزعة على المحاور الرئيسية التالية:

- I. البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث .
- II. البيانات الخاصة بالمعايير الإدارية و السوسيوثقافية
- III. البيانات الخاصة بنظام الاتصال المؤسسي و الأداء الوظيفي
- IV. البيانات الخاصة بتقنيات تسيير الموارد البشرية و التغيير التنظيمي
- V. البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية و تصورات المستخدمين و مستوى أدائهم
- VI. البيانات الخاصة بمقاومة المستخدمين لعمليات التغيير التنظيمي
- VII. البيانات الخاصة بالثقافة السائدة في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي
- VIII. البيانات الخاصة بالثقافة السائدة في المؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي
- IX. البيانات الخاصة بالتغيير التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي .
- X. البيانات الخاصة بمقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الخلل الوظيفي.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة، فهي على الشكل التالي :

- أسئلة مغلقة :الغرض منها الحصول على معلومات محددة يسهل تكميمها و وضعها في جداول إحصائية و تحليلها تحليلًا إحصائياً .
- أسئلة مفتوحة : الغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة بكل حرية و الحصول على معلومات كيفية تساعد في التحليل و التفسير و في إبراز حقائق الظاهرة بصورة واضحة .
- أسئلة ترتيبية : استعملناها للحصول على معلومات إحصائية محددة و مقيدة للإجابات موضوعة مسبقاً ، و هي تساعد في تحليل و تفسير آراء الموظفين في مختلف أقسام ومصالح تسيير الموارد البشرية للمؤسسة .

تم جمع البيانات من الميدان كما قمنا بفرز الاستمارات و تحليل محتوياتها و ترميز الإجابات ليسهل وضعها في جداول إحصائية بغرض تبويبها ثم تحليلها و تفسيرها و أخيراً عرضها وصولاً للنتائج النهائية للدراسة .

لتحليل المعلومات و المعطيات اعتمدنا على أسلوبين للتحليل و هما التحليل الكيفي للمعطيات و التحليل الكمي لها، و نوجز أهم الأدوات المستعملة تبعا للمراحل المعتمدة تحليلنا للمعطيات على النحو التالي : بعد استرجاع كل الاستمارات و المقابلات ، قمنا بمرجعتها بتحليل محتواها كما قمنا بتفريغها في جدول الفرز المسطح ، أين قمنا بعمليتين الفرز و الترميز حتى نتمكن من ترتيب و تصنيف المعطيات الخام المحتواة في الاستمارات ؛ قمنا بعد تنظيم المعطيات بوضعها في جداول إحصائية و ذلك بتبويبها ، كما وظفنا أهم أساليب التبويب التي تعتمد أساساً على التقويم الزمني ، و تم ذلك في دراستنا لأهم مؤشرات الخلل الوظيفي لمؤسسة " سونغاز " كظاهرة التغيب حيث قمنا بتحليلها بعد تبويبها و تقويمها على أساس عامل الزمن الذي حددناه بفترة الزمنية الخاصة بالعشرية الأخيرة ما بين (2000 م- 2010 م) ، كما قمنا بالمقارنة بين المعطيات المتوفرة لظاهرة التغيب بين الفترات الزمنية المتتالية و المتساوية ، بهدف تحليلها و إعطاء تفسيرات بشأنها ، كما قمنا بإتباع نفس خطوات و أدوات التحليل لكل الظواهر التي اعتمدنا كمؤشرات في حصرنا الدقيق لمستوى الخلل الوظيفي كدوران العمل التغيب ،التأخر الإضراب ، حوادث العمل . كما وظفنا أهم أساليب التبويب التي تعتمد أساساً على التقويمين الجغرافي و الكمي و تم ذلك باعتمادنا في توزيع المبحوثين حسب الموقع الجغرافي للمؤسسات، الورشات و مراكز توليد الطاقة التابعة لمؤسسة الممثلة لعينة الدراسات " سونغاز " .

حيث اعتمدنا المنطقة الجغرافية كمتغير أساسي في تحديد المجال البشري للدراسة الميدانية ، مما ساعدنا لتحديد و حصر عينة الدراسة بدقة ؛ كما اعتمدنا على بعض تقنيات وأدوات التحليل الإحصائي و أدوات التحليل الإحصائي لتحقيق مما يلي : « لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية المسيرة للموارد البشرية بالمؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بها » بحساب الفروق الإحصائية بين متغيرات الفرضية لتحقيق من مدى صحة الفرضية الصفرية حتى وصلنا بالاستدلال برفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية العكسية مما يعني وجود علاقة بين متغيرات الفرضية ، و هو ما يعد النتيجة الرئيسية لهذه الرسالة العلمية . كما استعنا في تحليلنا لمعطيات الخلل الوظيفي بالمؤشرات الإحصائية التالية [9]:

(عدد اليد العاملة الداخلة + عدد اليد العاملة الخارجة)

$$\text{مؤشر دوران العمل} = \text{نسبة حركية المؤسسة} = \frac{\text{عدد اليد العاملة الداخلة} + \text{عدد اليد العاملة الخارجة}}{\text{العدد المتوسط للمستخدمين}} \times 100$$

عدد ساعات الغياب

$$\text{مؤشر التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل النظرية} \times \text{العدد المتوسط للمستخدمين}} \times 100$$

عدد حوادث العمل

$$\text{مؤشر حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{متوسط عدد أيام العمل}} \times 100$$

عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب

$$\text{مؤشر المنازعات الجماعية في العمل} = \text{مؤشر الإضراب} = \frac{\text{عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب}}{\text{متوسط عدد أيام العمل}} \times 100$$

2.6 - المعاينة

2.6.1- تعريف العينة و مواصفاتها:-

إننا نعيش في عصر يصعب الحكم فيه على صحة الأشياء بدون الأدلة الموضوعية و البحث الواسع ، عصر مليء بالمشاكل العلمية المختلفة و الظواهر الاجتماعية المتعددة لدراسة أي مشكلة علمية أو ظاهرة اجتماعية ، نحتاج إلى جمع كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من معلومات و تسمى مجموعة العناصر المتعلقة بموضوع الدراسة ، المجتمع الإحصائي [10] بما أنه ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة الظاهرة معينة في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على كل أفراد المجتمع ، نظرا لمحدودية الزمن و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لديه ، لذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أن العينة هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، يتم الحصول عليها بطرق مختلفة فطبيعة و أهداف الدراسة هي التي تحدد نوع العينة الواجب توظيفها من هنا تبدأ أية دراسة إحصائية بالبيانات و المعلومات التي تشكل المادة الخام Raw Data المتوفرة عن الدراسة [11]؛ بالنسبة لهذه الدراسة ، فستكون عينة البحث - المجال البشري - من موظفي مؤسسة "سونلغاز" باختلاف المنطقة الجغرافية لموقع فروع و ورشات المؤسسة الموزعة عبر تراب ولايات الدولة الجزائرية أين يزاولون فيها وظائفهم ، حيث تتبع المؤسسة في توزيعها لمواقع نشاطها بمراعاة الهيكل التنظيمي العام لها على النحو التالي :

- مقر المديرية العامة
- منطقة الوسط (مركز البليدة و العاصمة)
- منطقة الشرق (يضم المراكز التالية : قسنطينة ، عنابة ، سطيف) .
- منطقة الغرب (يضم المراكز التالية : وهران ، شلف ، ورقلة) .
- منطقة الجنوب (يضم مركز: بشار) .

كما يختلف التصنيف المهني لموظفين مؤسسة " سونلغاز " على التوالي :

- الإطارات
- أعوان التنسيق
- أعوان التنفيذ

اعتماداً على المعلومات السابقة الذكر ، بالإضافة إلى قائمة مفصلة لكل المستخدمين في المؤسسة ، قمنا باعتماد على المتغيرات التالية في حصر العينة بهدف التحديد الدقيق للمجال البشري لهذه الرسالة العلمية على النحو التالي :

- التصنيف المهني (عون تنفيذ ، عون المهارة ، إطار) .
- الموقع الجغرافي لفرع المؤسسة (المقر العام و المناطق : الوسط ، الشرق ، الغرب و الجنوب) .

6 . 2 . 2- طريقة اختيار العينة:

استخدامنا طريقة " العينة الطبقية بالحصص " لسحب عينة البحث، إذ تشمل هذه الطريقة على اختيار أفراد من بين جماعات أو فئات ذات خصائص معينة [12]؛ تكمن أهم الأسباب التي تحثنا على اعتماد هذا النوع من العينات في دراستنا ما يلي:

- 1- توفر قائمة مفصلة عن كل مستخدمين مؤسسة " سونلغاز " ، الذي يمثل كل مجتمع البحث.
- 2- توفر الهيكل التنظيمي العام لمجتمع البحث حسب التقسيم الجغرافي .
- 3- وجود متغيرات المراقبة تساعد على سحب العينة من الميدان تتمثل في :
 - أ- التصنيف المهني (عون تنفيذ ، عون المهارة ، إطار) .
 - ب- الموقع الجغرافي لفرع المؤسسة (المقر العام و المناطق : الوسط ، الشرق ، الغرب و الجنوب) .

4- إن طريقة " العينة الطبقية بالحصص " تتم بسرعة أكبر نسبياً من باقي الطرق المعتمدة في سحب العينة كما أنها تتميز بقدرتها على إعطاء معلومات و أدلة كافية عن طبيعة مجتمع البحث

5- تعتبر طريقة " العينة الطبقية بالحصص " من أهم طرق سحب العينات في العلوم الاجتماعية إذ يمكن الحصول عن طريقها على نسبة ممثلة نسبياً للمجتمع الأصلي .

اعتماداً على المعلومات السابقة الذكر ، بالإضافة إلى قائمة مفصلة لكل المستخدمين في المؤسسة ، قمنا باعتماد على المتغيرات التالية في حصر العينة بهدف التحديد الدقيق للمجال البشري لهذه الأطروحة العلمية.

بناءً على ما سبق قمنا باستخدام طريقة " العينة الطبقية بالحصص " على مراحل ، بما يتوافق وأهداف البحث ، اعتماداً على متغيرات المراقبة التالية:

- أ- التصنيف المهني (عون تنفيذ ، عون المهارة ، إطار) .
 ب- الموقع الجغرافي لفرع المؤسسة (المقر العام و المناطق : الوسط ، الشرق ، الغرب والجنوب) .
 ت- جمع و تبويب كل المعطيات الخاصة بمجتمع البحث الموزع حسب التصنيف المهني للمبحوثين و المناطق الجغرافية لعملهم، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 11 : توزيع المجتمع الأصلي - مستخدمين مؤسسة " سونغاز " - حسب الموقع الجغرافي - و حسب التصنيف المهني للمبحوثين

المجموعة	العدد	النسبة %	الجنوب			الوسط		الشرق			المنطقة / التصنيف المهني
			بشار	ورقلة	وهران	ثلف	الجزائر	البلدية	سطيف	عناية	
إطارات	6364	25%	386	792	956	897	986	507	587	654	599
أعوان التنسيق	10946	43%	887	1458	1 255	1 025	2337	2124	1690	1425	1025
أعوان التنفيذ	8145	32%	655	549	956	1301	1596	987	676	579	846
المجموع	25455	100%	1928	2799	1912	2198	4919	3618	2953	2658	2470

بناءً على المعطيات المتوفرة لدينا ، قمنا باستخدام طريقة " العينة الطبقية بالحصص " على مراحل بما يتوافق وأهداف البحث ، نوجز فيما يلي أهم الخطوات المتبعة :

- أ. المجتمع الأصلي = 25 455 مستخدم
 ب. قدرنا نسبة السبر بـ 12 %
 ج. مجتمع البحث = 25 455 X 12 % = 3 055 مستخدم

IV. مما سبق فإن الجدول الموالي يمثل توزيع عينة البحث حسب المناطق – توزيع مستخدمين مؤسسة " سونلغاز" - حسب الموقع الجغرافي

الجدول رقم 12 : توزيع عينة البحث الأولية - مستخدمين مؤسسة " سونلغاز" - حسب الموقع الجغرافي - و حسب التصنيف المهني للمبحوثين

المنطقة التصنيف المهني	الشرق			الوسط				الغرب			الجنوب	المجموع	
	قسنطينة	عنابة	سطيف	الجزائر	البلدية	شاف	وهران	ورقلة	بشار	العدد	النسبة %		
إطارات	64	77	61	51	241	73	76	51	76	770	25%		
أعوان التنسيق	121	148	188	98	195	120	150	164	119	1303	43%		
أعوان التنفيذ	118	98	103	126	158	96	110	98	75	982	32%		
المجموع	303	323	352	275	594	289	336	313	270	3055	100%		

V. نظرا لمحدودية الإمكانيات المتوفرة لدينا و ضيق الوقت و المعوقات البيروقراطية بالإضافة لكون معظم الاستثمارات وزعت عن طريق البريد الخاص بالمؤسسة ، إلا أن عددا معتبرا من الاستثمارات فدرت إلينا و هي ناقصة أو غير مملوءة كليا أو جزئيا أو غير واضحة و لو جزئيا مما يجعلها ملغاة . و عليه قمنا بحصر لعدد الاستثمارات الصالحة لدراسة حيث قدرت بـ 1825 إستمارة قابلة للفرز مع احترام النسبة المئوية لتوزيع الفئات المهنية .

VI. بناء على ما سبق قمنا بحساب نسبة السبر بالطريقة التالية:

▪ مجموع الاستثمارات الموزعة 3055 استمارة بالإضافة إلى 700 استمارة إضافية.

▪ مجموع الاستثمارات المُستردة 2058 استمارة منها 233 استمارة غير صالحة للفرز وذلك نظرا لعدم توفرها على الشروط العلمية المتعامل بها في الدراسات الإمبريقية للعلوم الاجتماعية من إلزامية توفر المعلومات المصرح بها من طرف المبحوثين بشكل كامل وواضح و صريح غير قابل للبس ، للإنجاز الجزء الإمبريقي لهذه الأطروحة العلمية .

$$\text{نسبة السبر} = \frac{\text{مجموع الاستثمارات المستردة} - \text{مجموع الاستثمارات غير الصالحة للفرز}}{\text{مجموع الاستثمارات الموزعة}} = \frac{(2058 - 233)}{(3055)} = 60\%$$

الجدول رقم 13 : توزيع عينة البحث النهائية - مستخدمين مؤسسة " سونلغاز " - حسب الموقع

الجغرافي - و حسب التصنيف المهني للمبحوثين

التصنيف المهني	الشرق			الوسط			الغرب			الجنوب	المجموع	
	قسنطينة	عنابة	سطيف	الجزائر	البلدية	شلف	وهران	ورقلة	بشار	العدد	النسبة %	
إطارات	45	49	32	45	130	51	25	25	45	447	24%	
أعوان التنسيق	81	69	75	89	190	75	82	88	69	818	45%	
أعوان التنفيذ	34	38	57	95	125	68	60	48	35	560	31%	
المجموع	160	156	164	229	445	194	167	161	149	1825	100%	

6 . 3 - عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " Sonelgaz " :

لكل دراسة اجتماعية علمية ميدانية مكاناً تجرى فيه و عليه تم إنجاز هذا البحث العلمي في مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و هي مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز - شركة ذات أسهم - " .

6 . 3 . 1- نشأة مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز Sonelgaz" :

كان إنتاج الكهرباء أثناء الاحتلال الفرنسي من مسؤولية مؤسسة " لبون " [13] و في سنة 1942 م تأسست مؤسسة الكهرباء العامة من أجل تطوير الاقتصاد، قامت الدولة الفرنسية بتطبيق قانون 48 – 628 المؤرخ في 08/04/1943 م؛ ثم قامت الدولة الفرنسية في 1947م بتأميم هذا النشاط في الجزائر بتبعتها لها؛ أنشأت مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائري في 1962 (E G A) بعد الاستقلال و بالضبط في 01/08/1969م يصادف إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز [14] ؛ تعد مؤسسة "سونلغاز" ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد شركة " سوناطراك " تم تأسيسها بعد الاستقلال سنة 1962م ، وتعد بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية ، حيث اتخذت الجزائر قرار رقم 62 – 175 في 31 ديسمبر 1962م عن إنشاء مؤسسة تحت اسم " كهرباء و الغاز الجزائري E . G . A * " ثم غيرت تسميتها سنة 1969م في الوثيقة رقم 59-69 في 28 جويلية 1969م صدرت في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969م بعد توقيف مؤسسة " E . G . A " و تسميتها بالمؤسسة الأم "سونلغاز " [15]. في سنة 1991م تغير نمط المؤسسة من مؤسسة شعبية إلى نمط مؤسسة صناعية و تجارية حيث أصبحت مؤسسة "سونلغاز" تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج و نقل و توزيع الطاقة ذات الطابع التجاري و الصناعي التي تشرف على تسيير و تبقى السياسة الطاقوية على الدولة و تحت رقابتها [16]. في القرار 91 – 475 الصادر في 14 وديسمبر 1991م و في سنة 1995م صدر القرار الوزاري رقم 95-280 الصادر في 17 ديسمبر 1995 م حيث تقرر تغير نمط المؤسسة القديم و أصبحت مؤسسة عمومي ذات طابع اقتصادي [17].

- **تسميتها :** الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

- **شكلها:** مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم.

- **الشكل القانوني :** شركة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري رأسمالها يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري.

6 . 3 . 2- عرض و تحليل التنظيم العام للمؤسسة :

يقع مقر المؤسسة (مقر المديرية العامة) بالعاصمة الجزائرية ، و يمكن أن يحول إلى أي مكان آخر من التراب الوطني الجزائري ، كما تنص المادة الرابعة من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأس مالها يقدر بـ مئة و خمسين مليار دينار 150.000.000.000 موزعة على مئة و خمسين ألف سهم 150.000 قيمة كل سهم مليون دينار 1.000.000 تكتبها و تحررها الدولة الجزائرية دون سواها [18]. نلخص فيما يلي أهم مبادئ و أسس مؤسسة " سونلغاز " :

- الدولة مسؤولة على خدمة الشعب .
- تطوير المجالات السياسية و الاقتصادية و الطاقوية في البلاد .
- تقديم المنافسة في مستوى الإنتاج الكهربائي و توزيعه على المواطنين .
- إيصال الكهرباء و الغاز دون انقطاع على مستوى العمليات العمومية و الخاصة تحت نظام التشريع الإنتاج الكهربائي و كيفية توزيعه .
- إطارات شرعية و مؤهلة و نظامية ، قادرة على تسيير الأموال الخاصة .
- تنظيمات معروفة تعمل بشفافية في نشاطها .
- ابتكار طرق جديدة في التسيير و إدارة الموارد العامة .

كما نوجز فيما يلي أهم المهام الموكلة للمؤسسة فيما يلي :

1. إنتاج الكهرباء سواء في الداخل أو الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها إلى المواطنين مع حمايتهم من الأضرار الناجمة عنها .
2. نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .
3. توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء داخل أو الخارج و تسويقه .
4. تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
5. دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و تربيته و تثمينه .
6. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لـ"سونلغاز" ، و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمهام الشركة لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها .
7. تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

8. إنشاء فروع و أخذ المساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل المؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج .

قسمت مؤسسة "سونلغاز" إلى مناطق حسب الموقع الجغرافي للدولة الجزائرية و حسب طبيعة المهام الموكلة لكل منطقة و قد أجريت الدراسة الميدانية في منطقة توزيع الوسط التي تظم الإدارات التالية :

(إدارة التوزيع، إدارة المالية و المحاسبة، إدارة تسيير الموارد البشرية، إدارة العلاقات التجارية)

إن مناطق التوزيع أصبحت موجودة في عدة مناطق و لهذا فإن لكل منطقة مهام أساسية تتمثل في التنسيق و المساعدة و المراقبة؛ ن المهام أيضا إجراء الدراسات لتنمية المؤسسة و ضمان يد عاملة كفؤة و مؤهلة و قادرة على تولى المناصب الحساسة في المؤسسة و كذا ضمان التجهيزات اللازمة للاستثمارات الثقيلة أو لخدمات النادرة، كما تأخذ على عاتقها عمليات التحويل لمراكز التوزيع و وحدات الميزانية و هي في أوج عملها و هذا إطار تخطيط التوزيع.

إدارة تسيير الموارد البشرية : ضمان السياسة الخاصة بالموظفين في المراكز و مناطق التوزيع و إلزام الموظفين بالقانون الداخلي للمؤسسة و الشروط المتعلقة بالعمل مع إجراءات التسيير الكلاسيكية الخاصة بهذه الإدارة كالتوظيف و التكوين و تحديد و دفع الأجور ، تتبع المسيرة المهنية للعامل حتى الخروج أو التقاعد و غيرها من المهام.

إن فروع إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة هي :

- قسم التكوين
- تنمية الموارد البشرية
- المراقبة و التسيير
- بالإضافة إلى الأبحاث النوعية (ذات نوع خاص) : هذه الأبحاث تدرس نوعية الأعمال المقدمة أو الجارية و ضمان استمراريتها في أحسن الظروف مع ضمان تقديم المعلومات حول الآلات و الأدوات الخاصة بالنشاط و صيانتها و المحافظة عليها.

من بين مهام إدارة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ما يلي:

- متابعة تحليل الإحصائيات المتعلقة بالعمال.
- وضع تصميم للشبكات الأرضية و خطط للشبكات التي تحت الأرض في خطط مصممة في المدن الكبرى.
- وضع جدول عمل يومي للعمال و العمال المستخفين.
- ضمان سير مشروعات تسيير العمال.
- إخضاع سلسلة الموظفين إلى تطبيق قواعد العمل.
- سهر المؤسسة على إعداد إحصائيات للموظفين داخل المراكز و المناطق حول مدى إتقانهم للعمل.
- سهر المؤسسة على سلامة الموظفين في كل مناطق و مراكز التوزيع.
- المشاركة في الأبحاث و الدراسات التي تخص تسيير الموارد البشرية.
- ضمان التسيير للموظفين في كل منطقة.
- استمرارية المراقبة على مدى التزام الموظفين بشروط العمل و هذا يدخل ضمن سياسات الموظفين داخل المؤسسة.
- كذا ضمان التنسيق و ربط المراقبة على النشاطات الإدارية و تسيير الموظفين من ترقية، رسكلة، تكوين... الخ.
- إعداد مراقبة للمؤسسة بمختلف الخطط الخاصة بالموظفين مثل الترقية، الترقيات.
- تخصيص ميزانية للموظفين و إجراء عقود التسيير في مخطط كل منطقة للموظفين.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي و مراقبة العمال داخل المراكز و مناطق التوزيع.
- و في الأخير فإن المهمة الأساسية لقسم الموظفين تتركز حول مراقبة الموظفين و مدى نجاعتهم و مردود يتهم في العمل مع ضمان الحماية لهم داخل مراكز العمل أثناء أدائهم لعملهم.

إنطلاقاً من أن كل الدراسة الاجتماعية التي تهتم بسلوك الإنسان ضمن الجماعات في إطار منظمة ذات حدود مبينة ، بحاجة إلى عينة تغطي المجال البشري للبحث من ناحيته الميدانية ضمن مجموعة من الشروط و المقاييس المضبوطة ، في محاولة علمية لحصر الظاهرة المدروسة بطرق ومناهج علمية دقيقة و موضوعية .

بناءً على ما سبق فالمجال البشري لهذا البحث العلمي حصر موظفي مؤسسة "سونلغاز" للإعتبرات التالية :

- النضج العقلي و الشخصية المستقلة ، مما يدل على القدرة على إصدار الحكم على الأشياء و إبداء الآراء السليمة بكل حرية و استقلالية .
- باب النقد و الحوار مفتوح في كل مستويات النظام بسبب الفترة الحالية التي تمر بها المؤسسة باعتبارها فترة انتقالية نحو مؤسسة بالأسهم ، مما يطمئن المستخدمين و يجعلهم يعبرون عن آرائهم بكل حرية حتى أمام رؤساءهم السلميين ، مما يخدمنا بشكل و اسع في الدراسة .
- مساهمة جل المستخدمين في ظواهر اعتبرناها مؤشرات أساسية في تحديدنا لمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة كالإضراب .
- يمثلون المستخدمين المثاليين لمؤسسة اقتصادية وطنية شهدت تغيير السياسة الوطنية لتسيير الاقتصادي ففي عشرية الأخيرة أين تم الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الحر بما تبع ذلك من تغييرات مست هيكلة و إعادة هيكلة بعض المؤسسات و حل أخرى .

ملخص الفصل السادس :

اعتمدنا في الجزء الميداني لدراستنا الذي افتتحناه بالفصل السادس الخاص بالإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية و الذي احتوى على ثلاث مباحث رئيسية و هي على التوالي : المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة ، المعاينة ، عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز Sonelgaz" ميدان إجراء الدراسة الميدانية ؛ إذ قمنا بعرض و تحليل المعطيات المقدمة في محاولة منا لحصر الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية .

المراجع

1. طلعت همام ، " قاموس العلوم الاجتماعية و النفسية "، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ط 1 ، 1984 ، ص 03.
2. نبيل السملوطي ، "البناء النظري في علم الاجتماع" ، منشأة المعارف الإسكندرية، دون ذكر السنة ، ص 296
3. عمار بوحوش و محمد الذنبيات ، " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 120.
4. يوسف القاضي ، "مناهج البحوث و كتابتها " ، دار المريخ، الرياض ، 1984 ، 105.
5. MAURICE ANGERS, "Initiation Pratique A La Méthodologie Des Sciences Humaines" , C.E.C/I.N.C, Québec, 1998, p 22 .
6. محمد زياد عمر ، " البحث العلمي - مناهجه و تقنياته-" ، مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، دون سنة ، ص 154
7. محمد شفيق ، " الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية" ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1985 ، ص 106.
8. حسن محمد الحسن ، " الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي "، دار الطليعة ، بيروت ، 1999 ، ص 93 .
9. Danielle Picard , "La Veille Sociale" , Collection Gestion , Vuibert , Paris , 1991 , p66-117.
10. عبد القادر حلومي ، " مدخل إلى الإحصاء " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، 185.
11. محمد صبحي أبو صالح و عدنان محمد عوض ، " مقدمة في الإحصاء " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 131 .
12. الحسن محمد حسان، " الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي "، دار الطليعة، بيروت، 1981 ، ص 52 .
13. الجمهورية الفرنسية ، " قانون رقم 628/46" ، المؤرخ في 1946/04/08م المتضمن المؤسسات الخاصة و تعويضها بمؤسسة كهرباء فرنسية .
14. الجمهورية الفرنسية ، " المرسوم الرئاسي" ، رقم 1002/47 المؤرخ في 1974/06/05 م المتضمن إنشاء الكهرباء و الغاز الجزائر (EGA) .
15. الجمهورية الجزائرية ، " القانون الأساسي لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز "، الجريدة الرسمية ، العدد 08 ، 01 أوت 1969 م ، ص 35 .
16. الجمهورية الجزائرية ، "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري -سونلغاز-"، الأمر التنفيذي رقم 475 /91 المؤرخ في 1991/12/11 .
17. المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية - سونلغاز" ، القانون الأساسي لشركة الكهرباء و الغاز ، المادة 04 ، 1995 ، ص 2 .
18. الجمهورية الجزائرية ، " القانون الأساسي لشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - شركة ذات أسهم -" ،المرسوم الرئاسي رقم 02 – 195 المؤرخ في أول ماي سنة 2002 م ، ص 6.

الفصل السابع

عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية

تمهيد: إن ثقافة المنظمة تشكل المحور الرئيسي للتسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة بما يشمل ذلك من أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق إستراتيجية التغيير التنظيمي المطبقة في المؤسسة بما يتماشى مع الثقافة السائدة في المؤسسة التي تخدم أهداف المنظمة و تسعى إلى حصر تكاليف الناتجة عن عمليات مقاومة التغيير التنظيمي الظاهرة منها و الكامنة و التي يمكن اعتمادها كمؤشرات تعكس مستوى الخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسة مثل: التغيب ، حوادث العمل ، التأخر و العمل المستمر على التقليل من معدلات المنازعات الفردية أو الجماعية في العمل والحث على رصدها وتتبع تطورها بالبحث عن الحل المناسب في الوقت المناسب والحيلولة دونما تخمرها و تطورها إلى مستوى الأزمات ، نقوم في هذا الفصل بعرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت القاعدة التحليل النظري للثقافة التنظيمية السائدة و المسيرة للموارد البشرية في المؤسسة مع تدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بتطبيق أساليب البحث العلمي من خلال دراسة حالة تمثلت في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الجزائرية " سونغاز " حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية حيث شمل المبحث الأول عرض و تحليل المعطيات العامة لعينة البحث الممثلة للدراسة الميدانية ، في حين اشتمل المبحث الثاني على عرض و تحليل المعطيات الأولية الخاصة بالثقافة التنظيمية التي تشكل المحور الرئيسي للتسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة ، في حين أن المبحث الثالث شمل عرض و تحليل المعطيات الثانوية الخاصة بمؤشرات الخلل الوظيفي خلال السنوات (2000م - 2010م) و بعد حصرنا ثم عرضنا و أخيرا تحليلنا لأهم المؤشرات للثقافة التنظيمية المحددة لثقافة التغيير التنظيمي في التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية مع كشف مدى علاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة ، قمنا بمحاولة لقراءة سوسيوولوجية لأهم نتائج هذه الدراسة .

1.7- عرض و تحليل المعطيات العامة للدراسة الميدانية :

1.1.7 - التصنيف المهني :

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي ، المنهجية و السابق التعرض لها في الفصل السابق من هذه الدراسة القيام بالعمليات التالية : حصر ، عرض و تحليل أهم مؤشرات المحددة للمعطيات العامة لعينة البحث الميداني .

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	العدد	النسبة%
إطارات	447	24%
أعوان التنسيق	818	45%
أعوان التنفيذ	560	31%
المجموع	1825	100%

التدقيق في المعطيات يظهر أن أفراد العينة المتمثلة في مستخدمين بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" ، يتبين لنا أن أعلى نسبة يشكلها المستخدمين من فئة " أعوان التنسيق " حيث تقدر بـ45% من مجموع 1825 مُستخدم مبحوث يمثلون الموظفين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ في حين أن المرتبة الثانية يحتلها المستخدمين من فئة " أعوان التنفيذ " و هذا بنسبة 31% من مجموع 1825 مستجوب يمثلون الموظفين المسيرين للموارد البشرية على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن أخفض نسبة تمثلت في عدد الموظفين المسيرين للموارد البشرية المشكلة للعينة و المتمثلة في المستخدمين من فئة "الإطارات " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 24% فقط من مجموع 1825 مبحوث يمثلون المُستخدمين بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" على اختلاف فئاتهم المهنية .

نستنتج من هذا الجدول أن طبيعة المهام الموكلة لكل فئة تعكس نسبة مشاركتها في عمليات التسيير المختلفة .

2.1.7 – المستوى الثقافي:

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي ، المنهجية و السابق التعرض لها في الفصل السابق من هذه الدراسة القيام بالعمليات التالية : حصر ، عرض و تحليل أهم مؤشرات المحددة للمعطيات العامة لعينة البحث الميداني و الخاصة بحصر المستوى الثقافي العام لكل فئة مهنية .

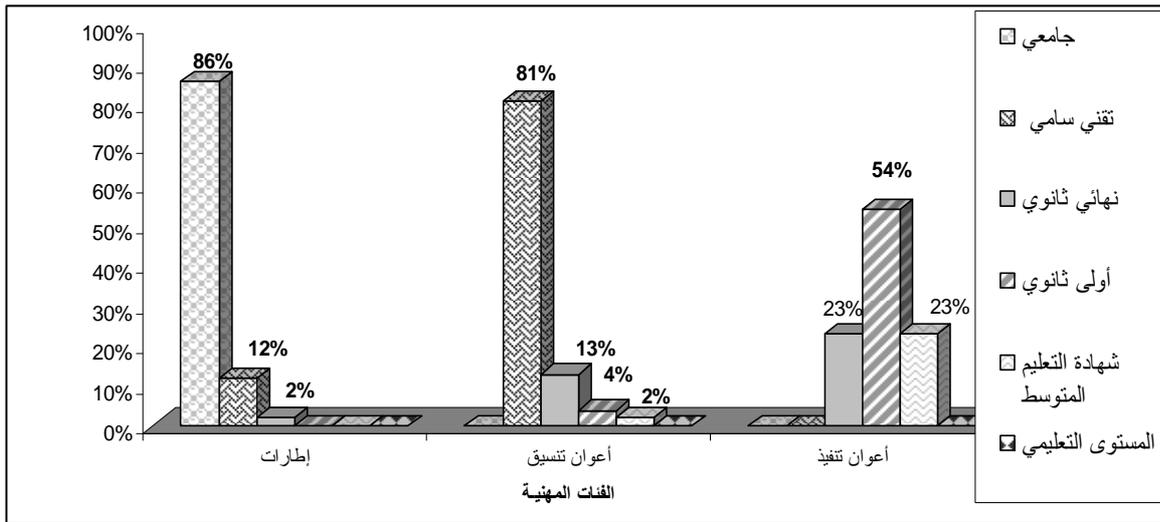
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و التكويني لكل فئة المهنية

التصنيف المهني		إطارات		أعوان التنسيق		أعوان التنفيذ		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
شهادة التعليم المتوسط	-	0%	0	2%	16	23%	129	8%	145
أولى ثانوي	-	0%	0	4%	33	54%	302	18%	335
نهائي ثانوي	9	2%	106	13%	106	23%	129	13%	244
تقني سامي	54	12%	663	81%	663	0%	0	39%	716
جامعي	384	86%	384	0%	0	0%	0	21%	384
المجموع	447	100%	447	100%	818	100%	560	100%	1825

من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في الجدول رقم 13 تحت عنوان: " توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والفئات المهنية " يتبين لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة المتمثلة في مستخدمين بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" ، يشكلها المستخدمون الحائزين على شهادات من مستوى " تقني سامي" و التي تعادل مستوى نهائي ثانوي بالإضافة إلى تكوين لا تقل مدته عن سنتين و نصف متوج بنجاح موثق بشهادة رسمية صادرة عن هيئة تعليمية أو تكوينية معترف بها على مستوى وزارات الدولة الجزائرية و الوظيف العمومي ، فقد فقدت نسبتهم بـ39% من مجموع 1825مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ يليها المستخدمون الحائزون على شهادات صادرة من المعاهد العليا و الجامعات من مستوى " الليسانس " و أكثر و هم المستخدمون المصنفين في " مستوى جامعي" إذ قدرت نسبتهم بـ21% من مجموع 1825مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما نلاحظ أن المرتبة الثالثة في توزيع المستويات التعليمية و التكوينية احتلتها المستخدمين الحائزين على مستوى "السنة الأولى الثانوي" بنسبة 18% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية ، يليها المستخدمين الحائزين مستوى "نهائي ثانوي" و هذا بنسبة 13 % من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية ، في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين الحائزين على مستوى " شهادة التعليم المتوسط " بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8 % فقط من مجموع من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية

من خلال تعمقنا بالتحليل الدقيق للمعطيات و بتناولنا للمستويات التعليمية و التكوينية لكل فئة مهنية من بين فئات التصنيف المهني للمستخدمين بالمؤسسة على حدا ، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات المهنية و المبينة في الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 20 : المدرج التكراري لتوزيع الفئات المهنية حسب المستوى التعليمي و التكويني

يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "الإطارات المسيرة" أن أعلى نسبة منها حائزون على شهادات صادرة من الجامعات و المعاهد العليا من مستوى " الليسانس وأكثر "، و هم الموظفون الممثلون بفئة " مستوى جامعي" و هذا بأغلبية ساحقة شكلت نسبة 86% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب مستويات التعليمية و التكوينية بالمؤسسة تمثلت في الإطارات الحائزة على شهادات من مستوى " تقني سامي" والتي تعادل مستوى نهائي ثانوي بالإضافة إلى تكوين لا تقل مدته عن سنتين و نصف متوج بنجاح موثق بشهادة رسمية صادرة عن هيئة تعليمية أو تكوينية معترف بها على مستوى وزارات الدولة

الجزائرية و الوظيف العمومي حيث قدرت نسبتهم 12% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة، غير أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للمؤسسة تمثلت في الحائزين على مستوى "نهائي ثانوي" حيث احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2% فقط من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة. على غرار ما سبق و من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة و بتركيزنا على "فئة أعوان التنسيق" يتبين لنا ما يلي :

إن أعلى نسبة من المستخدمين لفئة "أعوان التنسيق" المسيرة للمؤسسة هم الحائزين على شهادات من مستوى "تقني سامي" و التي تعادل مستوى نهائي ثانوي بالإضافة إلى تكوين لا تقل مدته عن سنتين و نصف متوج بنجاح موثق بشهادة رسمية صادرة عن هيئة تعليمية أو تكوينية معترف بها على مستوى وزارات الدولة الجزائرية و الوظيف العمومي ،حيث بلغت نسبتهم 81% من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب مستوى الموظفين التعليمي و التكويني من المستخدمين لفئة "أعوان التنسيق" المسيرة للمؤسسة الحائزون على " مستوى نهائي ثانوي" و هذا بنسبة 13% من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة ؛ يليها في المرتبة الثالثة الموظفين من فئة "أعوان التنسيق" الحائزين على " مستوى السنة الأولى ثانوي" و هذا بنسبة 4% من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة ؛ غير أن أخفض نسبة من الموظفين لفئة "أعوان التنسيق" من ذوي " المستوى الأدنى " المتمثل في مستوى " شهادة التعليم المتوسط" و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2% فقط من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة .

مما سبق يتبين لنا من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في نفس الجدول و بالتركيز في تحليلنا على "فئة أعوان التنفيذ" ما يلي : إن أعلى نسبة من الموظفين "لفئة أعوان التنفيذ" ذوي " المستوى المتوسط" في توزيع المستويات التعليمية و التكوينية للمستخدمين بمؤسسة "سونلغاز" المتمثل في مستوى " مستوى السنة الثالثة نهائي ثانوي " بنسبة عالية قدرت بـ 54% من مجموع 560 عون منسق بالمؤسسة ؛ في حين احتلت المراتب الدنيا على حد سواء في ترتيب المستويات التعليمية و التكوينية للموظفين من فئة "أعوان تنسيق" من مستوى "السنة الأولى ثانوي" و في نفس المرتبة و بنفس النسبة الحائزين على مستوى " شهادة التعليم المتوسط" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 23% فقط من مجموع 560 عون منسق بالمؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أن المستوى التعليمي و التكويني يتناسب طرديا مع مستوى الفئة المهنية وموقعها في الهيكل التنظيمي العام لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة .

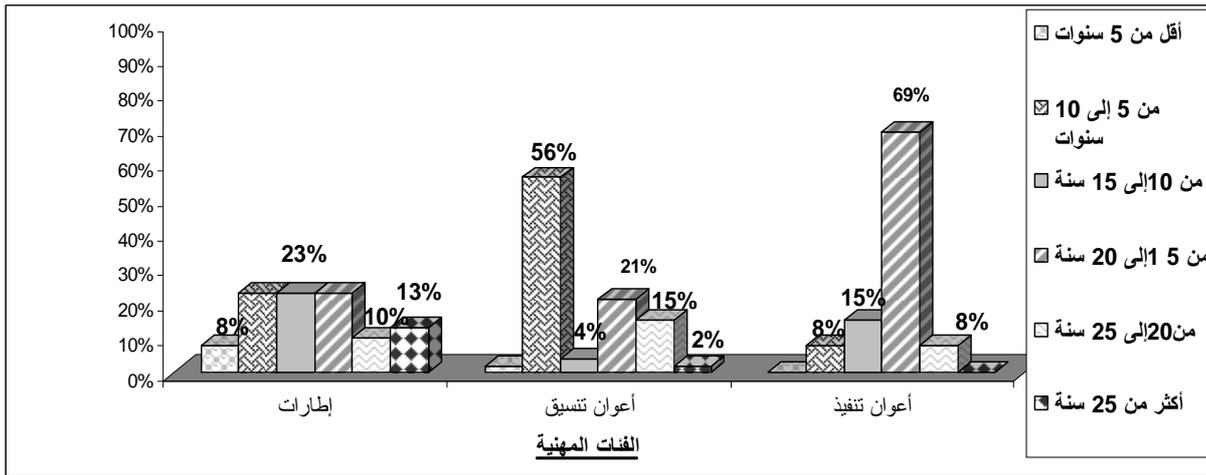
الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية لكل فئة مهنية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني الأقدمية المهنية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
3%	52	-%	-	2%	16	8%	36	أقل من 5 سنوات
33%	606	8%	45	56%	458	23%	103	من 5 إلى 10 سنوات
12%	220	15%	84	4%	33	23%	103	من 10 إلى 15 سنة
37%	661	69%	386	21%	172	23%	103	من 5 إلى 20 سنة
11%	212	8%	45	15%	123	10%	45	من 20 إلى 25 سنة
4%	74	-%	-	2%	16	13%	58	أكثر من 25 سنة
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

من خلال تحليلنا للجدول رقم 14 "لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية لكل فئة مهنية" يظهر لنا أن أعلى نسبة من قدماء المؤسسة هم أفراد العينة المتمثلة في المستخدمين المشكلين للموارد البشرية بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" ، يمثلها المستخدمون الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 15 إلى 20 سنة " حيث قدرت نسبتهم بـ 37% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ يليها المستخدمون الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية لتي تتراوح " من 5 إلى 10 سنوات " قدرت نسبتهم بـ 33% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية، يليها في المرتبة الثالثة في تصنيف الأقدمية للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح "من 10 إلى 15 سنة " حيث قدرت نسبتهم بـ 13% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ كما احتل المرتبة الرابعة في تصنيف الأقدمية للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 20 إلى 25 سنة " حيث قدرت نسبتهم بـ 11% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية .

يليه في المرتبة الخامسة في تصنيف الأقدمية المستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية المقدرة "لأكثر من 25 سنة" حيث قدرت نسبتهم بـ 4% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية؛ في حين أن أخفض نسبة مثلها للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية بأقل "من 5 سنوات" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 3% فقط من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية

من خلال تعمقنا بالتحليل الدقيق للمعطيات وبتناولنا تصنيف الأقدمية للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية المقدرة بالسنوات و الموافقة لتخصص كل فئة مهنية على حدا وفق التصنيف المهني للمستخدمين المتبع بالمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية نوعية بين الفئات المهنية و المبينة في الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 21: المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية لكل فئة مهنية

يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "الإطارات المسيرة" فقط بتناولنا تصنيف الأقدمية للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية المقدرة بالسنوات و الموافقة لتخصص كل فئة مهنية على حدا وفق التصنيف المهني للمستخدمين المتبع بالمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية على النحو التالي : إن أعلى نسبة منها تمثل الإطارات المسيرة للموارد البشرية الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية "من 5 إلى 10 سنوات" و فئة إطارات التي تقدر مدة خدمتهم "من 10 إلى 15 سنة" بالإضافة إلى فئة إطارات التي تقدر مدة خدمتهم "من 15 إلى 20 سنة" نسبة متساوية بلغت 23% لكل منهم

وهذا من مجموع 447 إطار مسير في المؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية من بين الإطارات المسيرة الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تسيير الموارد البشرية المرافقة لمدة حياتهم المهنية المقدر "لأكثر من 25 سنة " حيث قدرت نسبتهم 13% من مجموع 447 إطار مسير في المؤسسة ؛ تليها فئة الإطارات المسيرة الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 20 إلى 25 سنة " حيث قدرت نسبتهم 10% من مجموع 447 إطار مسير في المؤسسة ؛ في حين أن أخفض نسبة مثلثها الإطارات المسيرة الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية بأقل "من 5 سنوات " بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 447 إطار مسير في المؤسسة.

على غرار ما سبق و من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في التوزيع التكراري أعلاه و من خلال تركيزنا على "فئة أعوان التنسيق" فيما يخص خبرتهم المهنية الموافقة لعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، يتبين لنا ما يلي : إن أعلى نسبة من الموظفين لفئة "أعوان التنسيق" الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 5 إلى 10 سنوات" حيث بلغت نسبتهم 56% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ؛ تليها في تصنيف الأقدمية لفئة "أعوان التنسيق" الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تسيير الموارد البشرية المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 15 إلى 20 سنة " حيث بلغت نسبتهم 22% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ، تليها في تصنيف الأقدمية لنفس الفئة و الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 20 إلى 25 سنة " حيث بلغت نسبتهم 15% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ؛ تليها في تصنيف الأقدمية لفئة "أعوان التنسيق" الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح " من 10 إلى 15 سنة " حيث بلغت نسبتهم 4% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ؛ في حين أن أخفض النسب مثلها المستخدمين من نفس فئة المهنية الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تقدر بـ "أقل من 5 سنوات " ذوي أقدمية قدرت بـ " أكثر من 25 سنة " و هذا بنسبة ضئيلة و متساوية للفئتين قدرت بـ 2% فقط من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في التوزيع التكراري أعلاه و من خلال تركيزنا على "فئة أعوان التنفيذ" فيما يخص خبرتهم المهنية الموافقة لعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، يتبين لنا ما يلي : أن أعلى نسبة من الموظفين لفئة "أعوان التنفيذ" الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية تتراوح بين " من 15 إلى 20 سنة " حيث بلغت نسبتهم 69% من مجموع 560 عون منسق بالمؤسسة؛ تليها في تصنيف الأقدمية لفئة "أعوان

التنفيذ" الذين تقدر خبرتهم المهنية المرافقة لمدة حياتهم المهنية التي تتراوح بين " من 10 إلى 15 سنة " حيث بلغت نسبتهم 15% من مجموع 560 عون منسق بالمؤسسة ؛ في حين أن أخفض النسب في تصنيف الأقدمية لهذه الفئة الذين تقدر خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لمدة حياتهم المهنية تتراوح بين " من 5 إلى 10 سنوات" و " من 20 إلى 25 سنة" و هذا بنسبة ضئيلة ومتساوية قدرت بـ 8% فقط من مجموع 560 عون منسق بالمؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة تسعى في السنوات الأخيرة إلى خفض معدل دوران العمل لديها و ذلك بالتحكم في حركية اليد العاملة الداخلة و الخارجة من و إلى المؤسسة و هذا بتجميد عملية التوظيف و تقديم التسهيلات اللازمة بمنح ما قبل السن القانوني لتقاعد و هو التفسير المنطقي لقلة اليد العاملة ذات أقدمية تفوق 20 سنة و انخفاض ملحوظ لفئة المستخدمين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات.

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب عدد المناصب المقلدة خلال الحياة المهنية

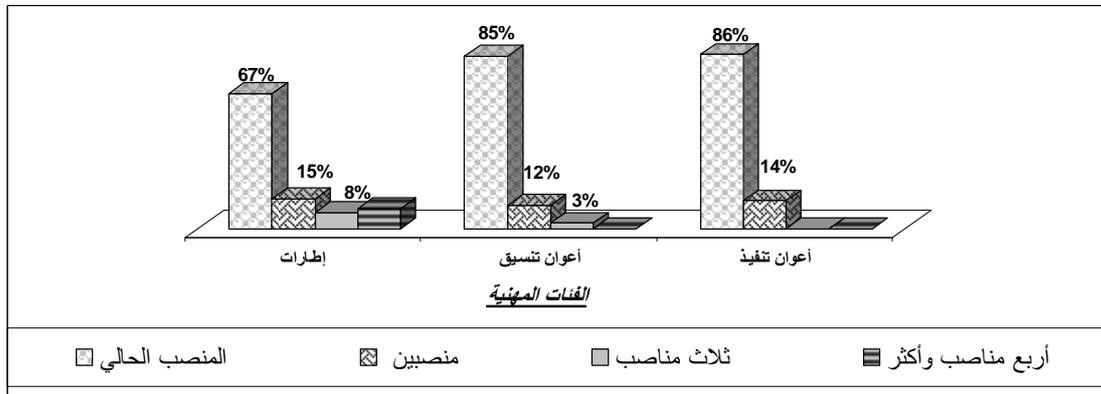
لكل فئة مهنية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني عدد المناصب المقلدة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
81%	1476	86%	482	85%	695	67%	299	المنصب الحالي
13%	244	14%	78	12%	98	15%	67	منصبين
3%	60	-	-	3%	25	8%	36	ثلاث مناصب
2%	45	-	-	-	-	10%	45	أربع مناصب وأكثر
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

من خلال تحليلنا للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه لـ" توزيع أفراد العينة حسب عدد المناصب المقلدة خلال الحياة المهنية لكل فئة مهنية" نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة المتمثلة في مستخدمين و الموارد البشرية لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " ، يشكلها المستخدمين الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافق لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي لم تتجاوز حد" المنصب الحالي " حيث قدرت نسبتهم بـ 81% من مجموع 1825مبحوث يمثلون المستخدمين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ يليها الموظفون الذين شغلوا

مناصب كونت خبرتهم المهنية المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ " منصيين " حيث قدرت نسبتهم بـ 13% من مجموع 1825مبحوث يمثلون المستخدمين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ يليها في المرتبة الثالثة في تصنيف عدد المناصب المقلدة الموظفون الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ " ثلاث مناصب " حيث قدرت نسبتهم بـ 3% من مجموع 1825مبحوث يمثلون المستخدمين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ " أربعة مناصب فأكثر " بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2% فقط من 1825مبحوث يمثلون المستخدمين على اختلاف فئاتهم المهنية .

من خلال تعمقنا بالتحليل الدقيق للمعطيات و تناولنا عدد المناصب المقلدة للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية الموافقة لتخصص كل فئة مهنية على حدا وفق التصنيف المهني للمستخدمين المتبع بالمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية نوعية بين الفئات المهنية و المبينة في الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 22: المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب عدد المناصب المقلدة خلال الحياة المهنية لكل فئة مهنية

يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "الإطارات المسيرة" فقط تناولنا عدد المناصب المقلدة للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية الموافقة للتخصص و التصنيف المهني المتبع بالمؤسسة و الخاص بفئة "الإطارات المسيرة" .

كما نلاحظ فوارق نسبية على النحو التالي :

إن أعلى نسبة من "الإطارات المسيرة" للموارد البشرية الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي لم تتجاوز حد "المنصب الحالي " حيث قدرت نسبتهم 67% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة ، يليها في المرتبة الثانية في تقدير عدد المناصب المقلدة من بين "الإطارات المسيرة" الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ "منصبين" حيث قدرت نسبتهم 15% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة ؛ يليها في المرتبة الثالثة في تقدير عدد المناصب المقلدة من بين "الإطارات المسيرة" الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ "أربع مناصب و أكثر " حيث قدرت نسبتهم 10% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة ؛ في حين أن أخفض نسبة من "الإطارات المسيرة" للموارد البشرية الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ " ثلاثة مناصب " بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة.

يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "أعوان التنسيق" فقط بتناولنا عدد المناصب المقلدة للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية الموافقة للتخصص و التصنيف المهني المتبع بالمؤسسة و الخاص بفئة "أعوان التنسيق"، نلاحظ فوارق نسبية على النحو التالي : إن أعلى نسبة من الموظفين لفئة "أعوان التنسيق" الذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي لم تتجاوز حد " المنصب الحالي " بأغلبية ساحقة بلغت نسبتهم 85% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ؛ تليها نسبة مثلها المستخدمين من نفس الفئة والذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ "منصبين" و هذا بنسبة قدرت بـ 12% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة ؛ في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين من نفس الفئة والذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ " ثلاث مناصب " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 3% من مجموع 818 "عون منسق" بالمؤسسة .

كما يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "أعوان التنفيذ" فقط بتناولنا عدد المناصب المقلدة للمستخدمين الذين تقدر خبرتهم المهنية الموافقة للتخصص و التصنيف المهني

المتبع بالمؤسسة و الخاص بفئة "أعوان التنفيذ"، نلاحظ فوارق نسبية على النحو التالي: أن الأغلبية الساحقة من المستخدمين من فئة "أعوان التنفيذ" و من خلال تحليل مسيرة حياتهم المهنية لم يتجاوزوا حد "المنصب الحالي" حيث قدرت نسبتهم 86% من مجموع 560 "عون منفذ" بالمؤسسة، في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين من نفس الفئة والذين شغلوا مناصب كونت خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم المرافقة لعدد المناصب التي شغلوها خلال حياتهم المهنية التي قدرت بـ "منصيين فقط" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 14% فقط من مجموع 560 "عون منفذ" بالمؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أنه كلما ارتفعت رتبة الفئة التي ينتمي إليها الموظف كلما زادت حظوظه في الترقية و شغل مناصب جديدة بمعنى أن لموقع الموظف في السلم الهرمي لتوزيع المسؤوليات والمهام دور هام في بلورة خبرته و زيادة حظوظه في تقلد مناصب من شأنها ضمان الرقي في الرتبة و مستوى المسؤولية مما يتناسب و الارتفاع في الهرم التنظيمي للمؤسسة .

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية لدورات التكوين و التربص

لكل فئة مهنية

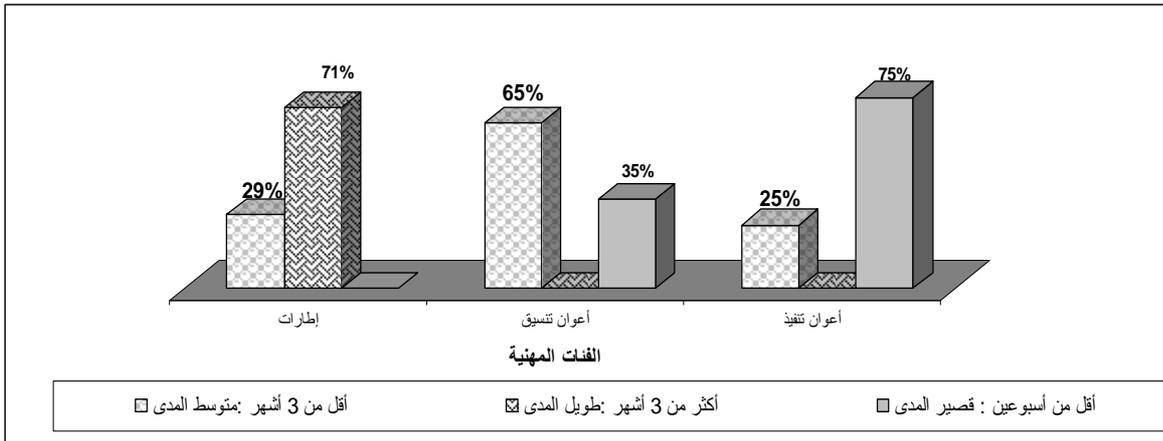
المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني دورات التكوين و التربص
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
37%	666	75%	380	35%	286	0%	0	أقل من أسبوعين : قصير المدى
17%	317	0%	-	0%	0	71%	317	أكثر من 3 أشهر : طويل المدى
46%	841	25%	180	65%	532	29%	130	أقل من 3 أشهر : متوسط المدى
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في الجدول أعلاه لـ" توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية لدورات التكوين و التربص لكل فئة مهنية " يُظهر أن أعلى نسبة من أفراد العينة المتمثلة في المستخدمين بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" ، يشكلها المستخدمين الذين تابعو تكويننا في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ" أكثر من أسبوعين و أقل من 3 أشهر " و هو ما يوافق " تكوين متوسط المدى " حيث قدرت نسبتهم بـ 46% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية

للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية، يليها الموظفون الذين تابعوا تربصاً في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ "أقل من أسبوعين" و هو ما يوافق "تكوين قصير المدى" بنسبة قدرت بـ 37% من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية .

في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين الذين تابعوا تكويناً في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ "أكثر من 3 أشهر" و هو ما يوافق "تكوين طويل المدى" قدرت نسبتهم الضئيلة بـ 17% فقط من مجموع 1825 مبحوث يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية .

من خلال تعمقنا بالتحليل الدقيق للمعطيات و بتناولنا للمدة الزمنية لدورات التكوين و التربص الداخلي و الموافق لتخصص كل فئة مهنية على حدا وفق التصنيف المهني للمستخدمين المتبع بالمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية نوعية بين الفئات المهنية و المبينة في الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 23: مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية لدورات التكوين و التربص لكل فئة مهنية

يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة و الخاصة بفئة "الإطارات المسيرة" فقط نلاحظ فوارق نسبية على النحو التالي : إن أعلى نسبة منها تمثل الإطارات المسيرة للموارد البشرية الذين تابعوا تكويناً في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ "أكثر من 3 أشهر" و هو ما يوافق "تكوين طويل المدى" بأغلبية شكلت نسبة 71% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة في حين احتلت المرتبة الثانية الإطارات المسيرة للموارد البشرية الذين تابعوا تربصاً لمدة قدرت بـ "أكثر من أسبوعين و أقل من 3 أشهر" و هو ما يوافق "تكوين متوسط المدى" حيث قدرت نسبتهم 29% من مجموع 447 إطار مسير بالمؤسسة. كما يتبين لنا من خلال تحليلنا لنفس المعطيات المقدمة في الشكل السابق، بتحليلنا لفئة أعوان التنسيق ما يلي : إن أعلى النسب هي من موظفي فئة "أعوان التنسيق" الذين تابعوا تربصاً في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ "أكثر من أسبوعين و أقل من 3 أشهر

" و هو ما يوافق " تكوين متوسط المدى " حيث بلغت نسبتهم 65% من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة ؛ في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين من نفس الفئة و الذين تابعو تكويننا لمدة قدرت بـ" أقل من أسبوعين " و هو ما يوافق " تكوين قصير المدى " بنسبة ضئيلة قدرت بـ 35% من مجموع 818 عون منسق بالمؤسسة.

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة و بتركيزنا على "فئة أعوان التنفيذ" أن الأغلبية العظمى من المستخدمين المصنفين في هذه الفئة المهنية ، الذين تابعو تكويننا داخليا في مجال تخصصهم لمدة قدرت بـ" أقل من أسبوعين " و هو ما يوافق " تكوين قصير المدى " بنسبة 75% من مجموع 560 عون تنفيذي بالمؤسسة، في حين أن أخفض نسبة مثلها المستخدمين من نفس الفئة و الذين تابعو تكويننا في مجال تخصصهم لمدة قدرت" أكثر من أسبوعين و أقل من 3 أشهر " و هو ما يوافق " تكوين متوسط المدى " حيث بلغت نسبتهم 25% فقط من مجموع 560 عون تنفيذي بالمؤسسة.

نستنتج من الجدول أعلاه و المدرج التكراري الموافق له أن دورات التكوين و التربص المخططة لصالح المستخدمين تتوافق مع مستوى كل فئة مهنية في إطار إستراتيجية تسيير تغيير عامة تطبقها المؤسسة .

الملخص : من خلال عرضنا و تحليلنا للمعطيات العامة للدراسة الميدانية التي شملت أعضاء العينة استخلصنا ما يلي :

إن طبيعة المهام الموكلة لكل فئة مهنية تعكس نسبة مشاركتها في عمليات التسيير المختلفة فالمستوى التعليمي و دورات التكوين و التربص المخططة تتوافق مع مستوى كل فئة مهنية مما يترافق مع موقعها في الهيكل التنظيمي الهرمي العام لتوزيع المسؤوليات و المهام في إطار إستراتيجية تسيير عامة تتبعها المؤسسة، تهدف إلى خفض معدل دوران العمل و ذلك بالتحكم في حركية اليد العاملة الداخلة و الخارجة من و إلى المؤسسة و هذا بتجميد عملية التوظيف و تقديم التسهيلات اللازمة بمنح ما قبل السن القانوني لتقاعد و هو التفسير المنطقي لقلة اليد العاملة ذات أقدمية تفوق 20 سنة و انخفاض ملحوظ لفئة المستخدمين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات؛ كما يتبين لنا جليا أنه كلما ارتفعت رتبة الفئة التي ينتمي إليها الموظف كلما زادت حظوظه في الترقية و شغل مناصب جديدة بمعنى أن لموقع الموظف في السلم الهرمي لتوزيع المسؤوليات و المهام دور هام في بلورة خبرته و زيادة حظوظه في تقلد مناصب من شأنها ضمان الرقي في الرتبة و مستوى المسؤولية مما يتناسب و الارتفاع في الهرم التنظيمي للمؤسسة .

2.7- عرض وتحليل المعطيات الأولية الخاصة الثقافة التنظيمية في التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة :

1. 2.7- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة :

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي، المنهجية و السابق التعرض لها في الفصل السابق من هذه الدراسة قمنا في ما يلي بالعمليات التالية : حصر ، عرض و تحليل أهم مؤشرات المميّزة لثقافة التنظيمية العامة و الثقافات الفرعية بالمؤسسة و الموضحة لتصورات الموظفين و الأجواء الاجتماعية السائدة في المؤسسة.

الجدول رقم 19: علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بثقافة المجتمع الجزائري

النسبة %	العدد	علاقة الثقافة السائدة في المؤسسة بثقافة المجتمع
90%	1564	ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع الجزائري
10%	261	ثقافة المؤسسة تختلف تماما عن ثقافة المجتمع "خاصة"
100%	1825	المجموع

التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر أن أعلى نسبة من المستجوبين يؤكدون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الجزائري " و هذا بنسبة 90% من مجموع أفراد العينة المستجوبة و التالي قدرت بـ 1825 مستخدم مستجوب ، في حين أن 10% فقط منهم يرون أن " الثقافة السائدة في المؤسسة تختلف عن ثقافة المجتمع و هي بذلك ثقافة خاصة بالمؤسسة " .

يمكننا تفسير اعتبار خصوصية ثقافة المؤسسة عن الثقافة العامة للمجتمع فهي نتاج اجتهاد جماعي في ظروف معينة بالإضافة إلى أن العلاقة الجدلية القائمة بين المكانة الاجتماعية للفرد ومستواه الاقتصادي ؛ علما أن الإطار المسير في المؤسسة مثلا له سلوك خاص في المؤسسة وثقافة معينة تفرضها مستوى مسؤولياته و موقعه في التنظيم و طبيعة عمله فهي إذا ثقافة تنظيمية في إطار حدود المؤسسة و هي بذلك تختلف عنها في المجتمع فمستواه الاقتصادي هو الذي يحدد مكانته

الاجتماعية و يحدد دوره في ثقافة أهم مميزاتا هو مظهر المادي للفرد المنتمي إليها من جهة أخرى يمكننا تفسير العلاقة الوطيدة التي تربط بين " ثقافة المنظمة " و " ثقافة المجتمع العام " باعتبارها انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الأم على ثقافة وحدة مشكلة له فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها و قيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها ؛ أما إذا استشهدنا بالتاريخ في محاولة منا لتفسير العلاقة بين ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع ، نلاحظ أن المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ فترة الاستعمار مرورا بمرحلة الاستقلال و ما تبعها من حملات التأميم الوطنية و صولا إلى التغييرات الاقتصادية الحالية هي نفسها المراحل الحاسمة التي مر بها المجتمع الجزائري ، و باعتبار الثقافة هي حصيلا تاريخ الأمة نجد أن هناك علاقة تأثير متبادل وانعكاس مباشر بين تبلور ثقافة المجتمع العام و ثقافة المنظمات الصغيرة الناشئة في ظله و تحت حدوده ؛ كما نلاحظ أن تصورات الأشخاص و تبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة و التنظيم بصفة أشمل .

الجدول رقم 20: علاقة الثقافة الشخصية للعامل بمدى اندماجه في فريق العمل و ثقافة المؤسسة

المجموع		ثقافة الشخصية دور		تلعب الثقافة الشخصية		ثقافة الموظف	مدة اندماجه في فريق العمل
		ثانوي في الاندماج		دور أساسي جدا في الاندماج			
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
2%	32	6%	17	1%	15		منذ اليوم الأول
2%	32	6%	17	1%	15		بعد أسبوع
3%	48	6%	17	2%	31		بعد 15 يوم
3%	63	6%	17	3%	46		بعد شهر
5%	92	11%	30	4%	62		بعد 3 أشهر
14%	249	6%	17	15%	232		بعد 6 أشهر
22%	404	6%	17	25%	387		بعد سنة على الأقل
39%	712	11%	30	44%	682		بعد أكثر من سنة و نصف
11%	193	42%	116	5%	77		إجابات أخرى
100%	1825	100%	276	100%	1549		المجموع

إن أعلى نسبة من المستخدمين تحدد مدة اندماج العامل الجديد في محيط وثقافة المؤسسة "بعد أكثر من سنة و نصف " من انضمامه إلى فريق عمله و هذا بنسبة 39 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة ؛ تليها مدة الاندماج المحددة " بعد سنة على الأقل " بنسبة 22 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة، كم احتل المرتبة الثالثة المستجوبون الذين قاموا بتقدير مدة اندماج العامل في ثقافة و محيط المؤسسة " بـ 6 أشهر " بعد انضمامه إلى فريق عمله و هذا بنسبة 14 % من مجموع المستجوبين .

كما نلاحظ أن أقل نسبة مسجلة خاصة بتقدير نسبة الاندماج في ثقافة المؤسسة و المحددة بمدة " أقل من 6 أشهر " أي بين " اليوم الأول الانضمام إلى فريق العمل " إلى " 3 أشهر " من العمل في نفس الفريق و ذلك بنسب ضئيلة و متقاربة بين و 2 % من مجموع أفراد العينة المستجوبة ، كما احتلت الإجابات الأخرى نسبة 11 % حددت مدة الاندماج في ثقافة المؤسسة ما بين 3 سنوات إلى 5 سنوات نظرا لضخامة المؤسسة بفروعها التي تغطي كامل التراب الوطني – للجمهورية الجزائرية – فهذه المدة الطويلة نسبيا تمثل المدة اللازمة ليحدد العامل الجديد البعد الحقيقي لموقعه و منصبه مما يساهم بشكل مباشر في اندماجه في ثقافة المؤسسة .

نلاحظ من خلال نفس الجدول أن مدة الاندماج في ثقافة المؤسسة طويلة نسبيا فهي محددة بنسبة ضئيلة بـ "6 أشهر " يمكننا تفسير ذلك على اعتبار أنها نفس المدة القانونية المحددة لترسيم الموظفين الجدد ، و منه نستنتج أن مدة الاندماج الرسمي – المحددة في القانون الداخلي للمؤسسة و الاتفاقية الجماعية¹ - لا تتوافق و مدة الاندماج غير الرسمي في ثقافة المؤسسة و التي تحدد بالسنوات . كما يظهر لنا بوضوح أن أعلى نسبة من المستجوبين تؤكد أن الثقافة الشخصية للعامل تؤثر بنسبة عالية في اندماجه مع ثقافة المؤسسة المتمثلة في فريق عمله وذلك بنسبة 85 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة، في حين أن 15 % منهم يؤكدون أن الثقافة الشخصية للعامل تعد عامل ثانوي في مدى اندماج الموظف في فريق عمله و ذلك نظرا للأهمية عوامل أخرى تشكل محيط العمل منها ظروف العمل و الجماعة المستقبلية و مدى تماسكها فاخترق عامل جديد لهذه الجماعة يعد مستعصيا مهما كانت ثقافته الشخصية .

نستنتج من هذا الجدول أنه كلما كانت مدة العمل مع نفس الفريق طويلة كلما ارتفعت نسبة اندماج العامل المنظم حديثا في ثقافة جماعة العمل وبالتالي ثقافة المؤسسة ، كما يبدو لنا أن الثقافة الشخصية للعامل الحديث تلعب دورا حاسما في تقليص مدة اندماجه في فريق العمل .

الجدول رقم 21: أهم مؤشرات عدم اندماج العامل في فريق عمله والمحيط الثقافي للمؤسسة

النسبة %	العدد	أهم مؤشرات عدم اندماج العامل
27%	493	التأخر و التغيب "المبالغ فيهما "
24%	438	طلب التحويل
42%	767	انخفاض واضح في مستوى المردود المهني
5%	91	سلوك غير مرغوب فيه بالمؤسسة
2%	37	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المستجوبين تؤكد أن أهم مؤشر على عدم اندماج العامل في فريق عمله هو " تسجيل انخفاض واضح في مردوده المهني " و ذلك بنسبة 42 % من مجموع 1825 مستخدم مستجوب بالمؤسسة ؛ يليه التأخر و التغيب "المبالغ فيهما " بنسبة 27 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة ؛ كما يحتل المرتبة الثالثة مؤشر " طلب التحويل " كمؤشر رسمي و رغبة معلنة للعامل في طلبه لتحويله من منصب عمله الحالي و هذا بنسبة 24 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة ، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أخفض نسبة لمؤشرات عدم اندماج العامل في فريق عمله كانت في مبادرته بسلوك غير مرغوب فيه في المؤسسة و هذا بنسبة 5 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة ، بالإضافة إلى إجابات أخرى تمثلت في معاناة العامل من ظروف شخصية لها علاقة مباشرة بعدم اندماجه في فريق العمل أو شكوى شفوية كمؤشر واضح لعدم اندماجه في فريق عمله و بالتالي في المحيط الثقافي للمؤسسة و هذا بنسبة 2 % من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة .

نستنتج من هذا الجدول أن مستوى الأداء هو المؤشر الأهم لمدى اندماج أو ذوبان العامل في المحيط الثقافي للمؤسسة ، غير أن طلب التحويل أو الشكوى الشفهية تشير إلى رغبة العامل في تغيير فريق عمله و لو كان لذلك نتائج سلبية في حياته المهنية كفقدان الدرجة الوظيفية . علما أن هذا الإجراء الإداري لا يلجئ إليه العامل إلا عند اكتفاء الشروط المحددة في القانون الداخلي للمؤسسة كمرور سنتين على الأقل في نفس المنصب و وجود منصب خالي ينقل إليه مع موافقة رئيسه السلمي المباشر ؛ و غيرها من الشروط الإدارية الواجب اكتمالها لقبول طلب التحويل أما السلوك الغير مرغوب فيه كردة فعل عن استياء العامل و تدمره من فريق عمله فهو سلوك نادر جداً وهذا راجع لمستوى العاملين في المؤسسة يظهر ذلك في لجوئهم إلى طرق إدارية سلمية لتبليغ عن عدم رضائهم

و ذلك إما بكتابة شكوى لرؤساء السلميين أو بتكوين ملف مستوفي الشروط لرئيس المسير للفرع التابع للمؤسسة ، إلى حين البث في موضوع التذمر المقدم من طرف العامل المتضرر .

الجدول رقم 22: علاقة تصورات المستخدمين حول بعضهم البعض وملامح الثقافة السائدة في المؤسسة

المجموع		متكاملة		مزيفة "تمليها مصالحة معينة "		متغيرة حسب الأدوار و المناصب		التصورات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	ملامح ثقافة المؤسسة
19%	353	29%	31	24%	140	16%	182	مواقف تضامنية بين الموظفين بخصوص واحد منهم
19%	353	14%	15	21%	122	19%	216	تبادل التهاني في المناسبات المختلفة
18%	335	14%	15	16%	93	20%	227	إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني و خارجه
22%	402	29%	31	11%	64	27%	306	الاحترام المتبادل
18%	331	14%	15	25%	146	15%	170	تكوين و المشاركة في جمعيات ذات طابع ثقافي و رياضي
3%	52	-%	-	3%	17	3%	34	إجابات أخرى
100%	1825	100%	107	100%	583	100%	1135	المجموع

من خلال المعطيات نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تصف أهم ملامح الثقافة السائدة في المؤسسة بـ"الاحترام المتبادل بين الموظفين في أماكن العمل و خارجها " و هذا بنسبة 22 % من مجموع المستجوبين ، تليها " مواقف تضامنية بين الموظفين بخصوص واحد منهم " و " تبادل التهاني في المناسبات المختلفة " كثاني أهم ميزتين لثقافة السائدة داخل المؤسسة بنسبة متساوية قدرت بـ 19% من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة.

في حين أن أخفض نسبة تمثلت في الميزتين " إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني و خارجه " و " تكوين و المشاركة في جمعيات ذات طابع ثقافي و رياضي " اللتين شكلتا نسبتيين متساويتين قدرتا بـ 18% من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة؛ كما بلغت نسبة الإجابات الأخرى 3% من مجموع الإجابات المفروزة و تمثلت في " تكوين جمعيات ذات نشاط اقتصادي "كشراء المستحقات اليومية بالتقسيط يستفيد منها كل المشتركين من عمال المؤسسة كذلك "مواقف تضامنية في المناسبات العائلية المختلفة" التي تمس أحد عمال المؤسسة كالمساهمة المادية والمعنوية في احتفالات الزواج أو وفاة قريب و غيرها من المناسبات الإجتماعية .

يمكننا تفسير انخفاض ميزة " إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني و خارجه " على اعتبار أن هذا الجانب من العلاقات يدخل في العلاقات غير الرسمية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة الرسمية ، فكلما خرجنا عن محيطها الرسمي نجد صعوبة في حصر امتداد العلاقات غير الرسمية بين أعضاء نفس المنظمة الرسمية ؛ كما يتبين لنا من نفس الجدول أن أعلى نسبة لوصف تصورات الموظفين حول بعضهم البعض هي " تصورات متغيرة حسب الأدوار و المناصب " و هذا بنسبة 62% من مجموع الإجابات ، تليها " تصورات مزيفة تملئها مصلحة معينة" بنسبة 32% من مجموع الإجابات ، في حين أن أخفض نسبة سجلتها " تصورات الموظفين المتكاملة حول بعضهم البعض " بنسبة 6% من مجموع 1825 مستخدم مستجوب بالمؤسسة .

كما يمكننا تفسير الارتفاع النسبي لأهم ميزات ثقافة المؤسسة إلى وجهتين مختلفتين و متوازيتين و هما الجانب الرسمي فمن أهم مميزات الثقافة الرسمية للمؤسسة "تبادل التهاني في المناسبات المختلفة " ، " تقاليد الميداليات الإستحقاقية " ، " تسليم شهادات شرفية لنهاية الخدمة " "المساعدات في حالة الكوارث الطبيعية كالزلازل و الفيضانات- " و غيرها تعتبر تقليد رسمي للمؤسسة و هي بذلك تشكل الجانب الرسمي لملامح ثقافتها ، و بالموازاة هناك ملامح الثقافة غير الرسمية و التي تكونها علاقات الجماعات غير الرسمية و تتماشى بشكل متوازي مع الجانب الرسمي منها " تنظيم و المشاركة في حفلات لتوديع أحد أفراد المنظمة و حفل التقاعد " أو "تكوين جمعيات ذات نشاط اقتصادي كشراء المستحقات اليومية بالتقسيط يستفيد منها كل المشتركين من عمال المؤسسة " و غيرها من النشاطات التي تبرز ممارسات لثقافة غير رسمية في المنظمة .

أما عن تفسير ارتفاع نسبة تقدير تصورات الموظفين حول بعضهم البعض على أنها في أغلب الأحيان " متغيرة حسب الدوار و المناصب " و هو ما يتناسب طرديا في الإرتفاع مع أهم ميزات الثقافة السائدة في المؤسسة بـ " الاحترام المتبادل و السائد بين الموظفين " باستعمال التحليل

الاستراتيجي لـ "ميشال كروزي Michel Crozier " فمنطقة الشك في حالتنا هذه هي جو الحذر و الاحترام المتبادل السائد في المؤسسة ، أما الرهانات المتنازع عليها فتتمليها التصورات المتغيرة حسب الأدوار و المناصب ، يفرضها تغير مستوى المسؤوليات تحدها الضغوطات الممارسة وشخصية الموظف و مستوى مسئوليته في بلورة إستراتيجيته الخاصة و هذا على مستوى الفرد أو الجماعة .

الجدول رقم 21: مدى تحقيق الثقافة السائدة للأهداف المؤسسة ونوعية العلاقة الاجتماعية

الرابطة بين المستخدمين

المجموع		لا تحقق أهداف المؤسسة		تحقق أهداف المؤسسة		ثقافة المؤسسة العلاقة الاجتماعية بين الموظفين
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
422	23%	47	18%	375	24%	علاقة جيدة أو صداقة
391	21%	47	18%	344	22%	الاحترام المتبادل
360	20%	47	18%	313	20%	زمالة مهنية طويلة المدى
250	14%	31	12%	219	14%	مصالح شخصية متبادلة
203	11%	31	12%	172	11%	علاقة قرابة
141	8%	31	12%	109	7%	علاقة مهنية فقط
57	3%	26	10%	31	2%	إجابات أخرى
1825	100%	261	100%	1564	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة الرابطة بين الموظفين "علاقة جيدة أو صداقة" و ثقافة السائدة في المؤسسة لما يخدم أهدافها قدرت بـ 23% من مجموع 1825 مستخدم مستجوب ، تليها " الاحترام المتبادل بين الموظفين " بنسبة 21 % ، في المرتبة الثالثة " زمالة مهنية طويلة المدى " بنسبة 20 % ، تليها " مصالح شخصية متبادلة داخل الوسط المهني و خارجيه بين الموظفين " بنسبة 14 % .

في المرتبة الخامسة " علاقة قرابية " بنسبة 11% ، في حين أقل نسبة سجلت في وصف العلاقة الرابطة بين الموظفين في ظل ثقافة تخدم أهداف المؤسسة تمثلت في " علاقة مهنية فقط " بنسبة قدرت بـ 8% ، كما بلغت نسبة الإجابات الأخرى نسبة 3% فقط من مجموع الإجابات المسجلة لمجموع 1825 مبحوث ، أكدت كلها على نوع من العلاقات التي تربط بين الموظفين في إطار ثقافة تخدم أهداف المؤسسة منها " علاقة الجيرة " أو " العلاقة المهنية الظرفية " .

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين تؤكد على أن الثقافة السائدة في المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة بنسبة قدرت بـ 86% من مجموع المستخدمين المستجوبين و الذي قدر عددهم بـ 18258 مستخدم ، مما يفسر نجاحها و صمودها رغم تغير سياسات التسيير مراعاة مع مستجدات السوق الاقتصادية ، في حين أن نسبة ضئيلة قدرت بـ 14% ترى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تتنافى و الأهداف المسطرة لها .

يمكننا تفسير النسبة المنخفضة لعلاقة الموظفين المبنية على مصالح شخصية متبادلة داخل الوسط المهني و خارجه بين الموظفين " بنسبة 14% ، فالمصالح الشخصية هي على العموم محددة وقليلة محدودة بفترة زمنية – أنية – فهي لا تدوم و تزول بزوال المصلحة القائمة ، عادة ما يقوم هذا النوع من العلاقات تحت الضغط أو حتى الإكراه أحيانا على الطرف الأضعف من العلاقة و هو ما لا يخدم أهداف المؤسسة .

كما يمكننا تفسير قلة القرابة الدموية أو العشائرية بين الموظفين كون المجتمع المشكل للمؤسسة مجتمع متحضر ، عوامل الانتماء إليه – التوظيف- مبنية على أسس علمية عقلية غير منحازة ، لما لمكانة المؤهلات العلمية و التقنية من أهمية في عمليات الانتقاء و الترقية .

نستنتج من هذا الجدول أن علاقة الزمالة الطويلة المدى و الاحترام المتبادل بين العمال وحده كفيل بتشكيل ثقافة تنظيمية تحقق أهداف التنظيم .

كما نستنتج أيضا، أنه كلما كانت المؤهلات العلمية و التقنية المطلوبة في عملية التوظيف و الترقية عالية كلما قلة علاقات القرابة الدموية و العشائرية بين أفراد نفس التنظيم.

الجدول رقم 24: توزيع عوامل الخلل الوظيفي حسب تصنيف المهني للمستخدمين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني عوامل الخلل الوظيفي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
9%	156	8%	45	7%	57	12%	54	الرقابة المفرطة
22%	399	30%	168	20%	164	15%	67	الإشراف السيئ
15%	271	-%	-	26%	213	13%	58	قلة التنظيم
9%	163	8%	45	9%	74	10%	45	عدم التوافق المهني
16%	295	23%	129	11%	90	17%	76	عوائق الاتصال
16%	301	15%	84	15%	123	21%	94	قلة دورات التكوين و التدريب
7%	121	8%	45	6%	49	6%	27	إتباع سياسات غير واضحة
5%	95	8%	45	4%	33	4%	18	قلة وسائل التحفيز
1%	25	-%	-	2%	16	2%	9	إجابات أخرى
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

من خلال تحليلنا للجدول رقم 24 يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد على اعتبار أن أهم عامل مساهم في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة هو "الإشراف السيئ" ، و هذا بنسبة 22% من مجموع 1825 مستخدم في مختلف الأقسام و المصالح بالمؤسسة ، تليها عاملان مهمان في عملية تسيير الموارد البشرية مساهمان في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و هما " نظام الاتصال و عوائقه لنجاح عملية التسيير " و " قلة دورات التكوين و التدريب " و يشكلان ما نسبته 16% لكل من هما ، في حين أن " قلة التنظيم " يحتل المرتبة الثالثة بنسبة 15% من مجموع الإجابات الخاصة بأهم عوامل المؤثرة في مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة . تليها " الرقابة المفرطة " و " عدم التوافق المهني " بنسبة 9% لكل منهما من مجموع الإجابات و هي بذلك تحتل المرتبة الرابعة في ترتيب أهم العوامل المساهمة في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

كما نلاحظ أيضا أن أخفض النسب مست عاملين هما : "إتباع سياسات غير واضحة " و " قلة وسائل التحفيز " حيث سجلا نسب 7% و 5% على التوالي ، كما بلغ نسبة الإجابات الأخرى 1% و قد أكدت على " إعطاء القيمة الحقيقية للعامل و اعتباره أغنى مورد للمؤسسة" بالإضافة إلى إعادة

النظر و السعي إلى تعديل نظام تقسيم الأرباح و الحوافز لتحقيق أكبر نسبة ممكنة لضمان العدالة الاجتماعية بين الموظفين " .

من خلال نفس الجدول مع التركيز على أهمية الفئات المهنية المختلفة للمستخدمين المستجوبين نلاحظ فرق واضح بين أوجه نظر مختلف الفئات يمكننا تفسيره باختلاف مستوى المسؤوليات والأدوار بين القيادة و المتابعة مع الإشراف على العمل المنجز ، ففئة الإطارات المسيرة تؤكد أن أهم عامل مساهم في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة هو " قلة دورات التكوين والتدريب " وهذا بنسبة 21% من مجموع 447 إطار مستجوب مسير لأقسام و مصالح المؤسسة و هو ما يعكس اهتمام هذه الفئة و وعيها بأهمية الاستثمار في العامل البشري عن طريق تكوينه و تدريبه و اعتباره أهم مورد للمؤسسة من شأنه أن يحدد مستوى الخلل الوظيفي بها ؛ تليها عوامل أخرى أهمها على التوالي : " نظام الاتصال و عوائقه لنجاح عملية التسيير " " الإشراف السيئ " ، " قلة التنظيم " ؛ كلها عوامل لها علاقة مباشرة بالمناصب القيادية العليا في عملية التسيير و هي تعكس أوليات الإطارات المسيرة و ترتيبها حسب الأهمية لأهم العوامل التي من شأنها تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ؛ كما نلاحظ أن فئتين المهنيين المتمثلين في "أعوان التنسيق " و "أعوان التنفيذ " تؤكد كل من هما على أن أهم عامل مساهم في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة هو " الإشراف السيئ " و " قلة التنظيم " و هي طريقة غير مباشرة تعكس عدم رضا هذه الفئات المهنية على أساليب وطرق التسيير المتبعة من طرف رؤسائها السلميين .

نستنتج مما سبق أن هناك علاقة بين نظام تسيير المتبع بالمؤسسة و عوامل الخلل الوظيفي بها ، كانعكاس مباشر لسياسة مركزية القرار التي تتبعها المؤسسة نلاحظ نوعين متوازيين من أنظمة التسيير أحد هما نظام تسيير موجه و يبدو ذلك واضحا بتحديد المستويات العليا من الهرم القيادي لأهداف محددة من المستويات الأدنى و المتمثلة في المدراء المنفذين أين تظهر أهمية نظام التسيير نصف الموجه الذي يكمن في مجال من الحرية يستفيد منها المدراء المنفذين للوصول إلى تلك النتائج المحددة ، حيث تتكفل القيادات العليا بتوفير الوسائل المادية اللازمة للوصول إلى النتائج المحددة على مستويات أعلى دون التدقيق في الطريقة أو الأسلوب المتبع في إنجازها مما يدعم مجال الحرية لدى المدراء المنفذين بصلاحيات رسمية و أخرى غير رسمية مع إتباع أساليبهم الخاصة في التسيير مما يفسر العلاقة بين الفئات المهنية و تصنيف أهم العوامل المساهمة في تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

الجدول رقم 25 : علاقة تصورات المستخدمين بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		متكاملة		مزيفة (تمليها مصلحة معينة)		متغيرة حسب الأدوار والمناصب		التصورات مستوى الخلل الوظيفي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
14%	256	72%	77	21%	122	5%	57	من (1 إلى 3) منخفض
60%	1086	14%	15	26%	152	81%	919	من (4 إلى 7) متوسط
26%	483	14%	15	53%	309	14%	159	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	107	100%	583	100%	1135	المجموع

إن التدقيق في المعطيات يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين "تصورات الموظفين حول بعضهم البعض" و "درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة" في محاولة منا لخصر مدى انعكاس "تصورات الموظفين" على "مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة" تمثلت بلوغ الخلل الوظيفي "مستوى متوسط" و هذا بنسبة 60% من مجموع 1825 المستخدم المستجوب ، في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي" و هذا بنسبة 26% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة هي 14% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى منخفض" .

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "تصورات الموظفين حول بعضهم البعض متغيرة حسب الأدوار و المناصب" لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "المتوسط" و هذا بنسبة 81% من مجموع 1135 المستجوب الذين يتفقون حول "تغير التصورات بتغير الأدوار و المناصب" ؛ في حين أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون أن "تصورات الموظفين حول بعضهم البعض بأنها مزيفة – تمليها مصالح معينة –" لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "المتوسط" و هذا بنسبة 26% من مجموع المستجوبين الذين يتفقون على و صف تصورات الموظفين بأنها "مزيفة" و الذي قدر عددهم ب 583 مستخدم يتفقون على نفس الرأي .

غير أننا نلاحظ بالمقابل أن أعلى نسبة من الموظفين الذين يؤكدون أن " تصورات الموظفين حول بعضهم البعض متكاملة " لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى " المنخفض " و هذا بنسبة 72% من مجموع المستجوبين الذين يتفقون على وصف تصوراتهم حول بعضهم البعض بأنها متكاملة من مجموع 107 مستخدم يتفقون على وصف تصورات المستخدمين حول بعضهم البعض على أنها " متكاملة " .

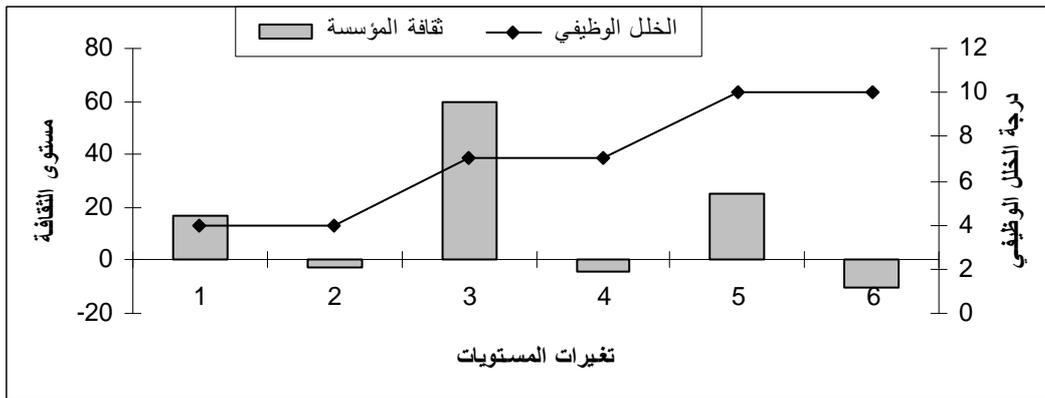
الجدول رقم 26: علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		لا تحقق أهداف المؤسسة		تحقق أهداف المؤسسة		ثقافة المؤسسة
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
النسبة						
%	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
16%	295	17%	44	16%	250	من (1 إلى 3) منخفض
55%	1004	25%	65	60%	938	من (4 إلى 7) متوسط
29%	527	58%	151	24%	375	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	261	100%	1564	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين " الثقافة السائدة في المؤسسة و مدى تحقيقها للأهداف المخططة " و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس " الثقافة السائدة في المؤسسة و مدى تحقيقها للأهداف المخططة " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد بلغ الخلل الوظيفي " مستوى متوسط " و هذا بنسبة 55% من مجموع 1825 مستخدم مستجوب ، في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي " و هذا بنسبة 29% من مجموع المبحوثين المستجوبين ؛ في حين أن أخفض نسبة هي 16% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى منخفض " من مجموع 1825 مستخدم يشكلون كل المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية؛ و يتبين لنا من خلال نفس الجدول و بالتركيز في التحليل على المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة هي في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين تقدر الخلل الوظيفي الذي تعاني منه مؤسستهم بالمستوى " متوسط " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 60% من مجموع 1564 مستخدم يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الثقافة

السائدة في المؤسسة هي في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " ؛ في حين أن ما نسبته 24% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة في المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف " لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بمستوى منخفض " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 16% فقط من مجموع 1564 مستخدم يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن الثقافة السائدة في المؤسسة في المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المخططة .

في حين أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة دون المستوى المطلوب لتحقيق أهدافها " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ "المستوى العالي " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 58% من مجموع 261 مستخدم يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " في حين أن ما نسبته 25% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 17% من مجموع 261 مستخدم يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الثقافة السائدة في المؤسسة دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة". و نستند للشكل التوضيحي الموالي :



شكل رقم 24 : مدرج تكراري للعلاقة بين ثقافة التنظيمية و الخلل الوظيفي للمؤسسة .

نستنتج من خلال تحليل المعطيات المقدمة في الجدول رقم (26) المبين للعلاقة الرابطة بين ثقافة المؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بها الموضحة في الشكل رقم (24) أنه : « كلما تماشكت الثقافة السائدة في المؤسسة و توحدت صفوف أفرادها كلما إنخفاض مستوى الخلل الوظيفي بها» .

2.2.7 - عرض وتحليل المعطيات الخاصة بالمعايير الإدارية و السوسيوثقافية فى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة:

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي، المنهجية و السابق التعرض لها في الفصل السابق من هذه الدراسة قمنا في ما يلي بالعمليات التالية : حصر ، عرض و تحليل أهم مؤشرات الممييزة للآليات و المعايير الإدارية و السوسيوثقافية الخاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

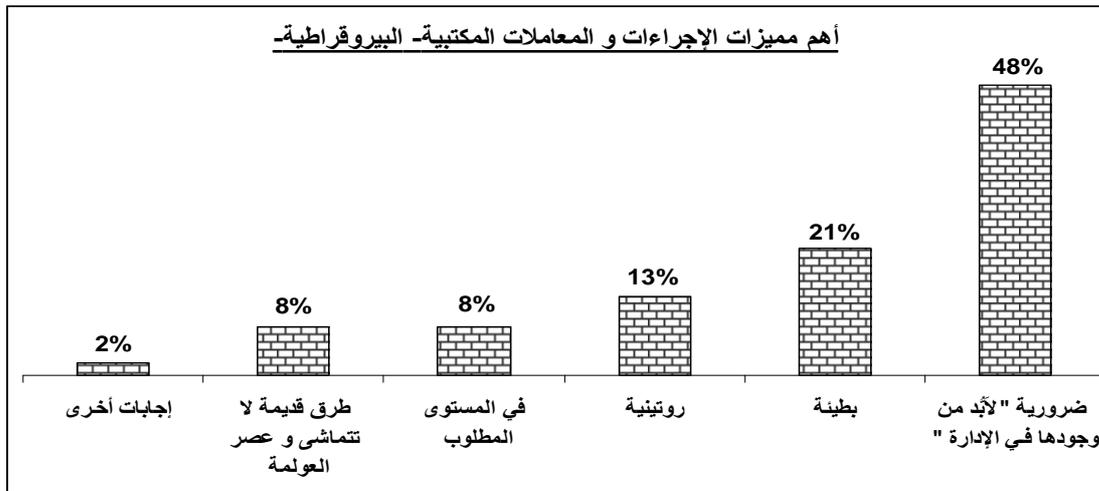
الجدول رقم 27 : أهم مميزات المعايير الإدارية (الإجراءات و المعاملات المكتبية البيروقراطية-)

النسبة %	العدد	أهم مميزات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية"
84%	876	ضرورية -لأبد من وجودها في الإدارة -
21%	383	بطيئة
13%	237	روتينية
8%	146	في المستوى المطلوب
8%	146	طرق قديمة لا تتماشى و عصر العولمة
2%	37	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

من خلال عرض و تحليل المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه ، يتبين لنا أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات ضرورية لسير عملية تسيير مواردها البشرية لأبد من وجودها " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 48 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ؛ في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات بطيئة "تقوم بتعطيل مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 21% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

- كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون في تصنيفهم أن مرتبة الثالثة من بين أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية روتينية" تعمل على إضفاء طابع التكرار دون تحفيز لإبداع مما يؤدي إلى جمود و تحجر مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 13% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية، أما المؤشرات المولية كأهم مميزات الإجراءات و المعاملات المكتبية "البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " و " اعتبار هذه الطريقة الإجراءات و المعاملات المكتبية قديمة لا تتماشى و عصر العولمة و الحداثة " على حد سواء حيث بلغت نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية و التي صنفت هذه الإجراءات و المعاملات المكتبية و أعطتها قيم متساوية و ضئيلة قدرت بنسبة 8% لكل صفة من هما من بين الصفات المقترحة الإجراءات و المعاملات المكتبية المتبعة في تسيير الموارد البشرية و هذا من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

-بالإضافة إلى إجابات أخرى قدمها الموظفون المسيرين للموارد البشرية المستجوبين بالمؤسسة يؤكدون على أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " مختلفة و متغيرة حسب الأقسام و المصالح و بالتالي تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة " و هذا بنسبة 2% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية. كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 25 : مدرج إحصائي لتوزيع أهم مميزات الإجراءات و المعاملات المكتبية

- البيروقراطية-

يمكننا تفسير الجدول المبين لـ " أهم مميزات المعايير الإدارية (الإجراءات و المعاملات المكتبية – البيروقراطية-) " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له في ما يلي:

- إن ارتفاع نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يؤكدون أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات ضرورية لسير عملية تسيير مواردها البشرية لأبد من وجودها " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير ، و هذا لتفادي البطش و استغلال المراكز و النفوذ من قبل المستويات العليا القيادية من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة فهذه الإجراءات و المعاملات المكتبية تعد ضرورية في حالة تضرر المستخدمين و ضمان لحق العامل في الجواب و متابعة قانونية لقضيته .

- بالإضافة إلى أن المعايير الإدارية الخاصة بالإجراءات و المعاملات المكتبية – البيروقراطية- ضرورية لسير مختلف مراحل عملية تسيير على أساس اعتبار "الإدارة و ثائق " لترك الأثر بالوثائق الإدارية الرسمية في حالة " المراجعة و التدقيق " و حتى عمليتين " التخطيط و المتابعة " مما يفسر اعتبار هذه معاملات ضرورية لضمان دقة سير عمليات تسيير مواردها البشرية .

- كما يمكننا تفسير نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يؤكدون على أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " و " و اعتبار هذه الطريقة الإجراءات و المعاملات المكتبية قديمة لا تتماشى و عصر العولمة و الحداثة " على حد سواء ، هذا لنقص ملحوظ في عدد الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة و نقص آخر مسجل على مستوى توفر وسائل العمل الإدارية اللازمة في عملية التسيير كالكومبيوتر ، فبرامج هذه الأخيرة قديمة نسبيا مما يقف عائقا حقيقيا في طريق الحداثة .

ستنتج بعد تحليل و تفسير البيانات المبوبة في الجدول المبين لـ " أهم مميزات المعايير الإدارية (الإجراءات و المعاملات المكتبية – البيروقراطية-) " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له، ما يلي : « إن الإجراءات و المعاملات المكتبية - البيروقراطية- على مستوى تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مختلفة و متغيرة حسب الأقسام و المصالح و بالتالي تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة».

الجدول رقم 28 : توزيع علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات

حسب التصنيف المهني للموظفين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان		إطارات		التصنيف المهني علاقة المعالجة الآلية للمعلومات بالإجراءات الكلاسيكية "الكتابية"
				التنسيق				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%		%		%		%		
22%	403	23%	129	22%	180	21%	94	المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية
43%	778	54%	302	33%	270	46%	206	المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية
35%	644	23%	129	45%	368	33%	148	المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للمعطيات المبينة في الجدول 02 أن أعلى نسبة من المستخدمين بالمؤسسة يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 42 % من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

في حين تحتل ثاني مرتبة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "الضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية بـ 35% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما نلاحظ من خلال نفس المعطيات أن الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون من خلال تصنيفهم أن المرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات ، فقد بلغ عدد الموظفين المؤيدين لهذه الفكرة نسبة 22% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية .

أما إذا أخذنا كل فئة مهنية من بين فئات التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات المهنية على النحو التالي :

التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 46% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة الإطارات المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه العلاقة في المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير بنسبة 33% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة ؛ غير أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يتفقون من خلال تصنيفهم على أن مرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية و اجتياحها أغلب المجالات و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 21% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة .

كما نلاحظ أيضا من خلال تحليل البيانات المبوبة في الجدول رقم 02 أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "الضرورية و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة 45% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير تمثلت في " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية والتي صنفت هذه العلاقة في المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية والكتابية للمعلومات في عمليات التسيير بنسبة 33% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

كما نلاحظ أن أخفض نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يتفوقون من خلال تصنيفهم على أن مرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحداثة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية و اجتياحها أغلب المجالات و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 22% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال تحليل معطيات نفس الجدول أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 54% من مجموع 560 عون منسق في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة في حين احتلت المراتب الدنيا من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها على حد سواء على الشكل التالي :

" إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة والحدثة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية واجتياحها أغلب المجالات ؛ نفس الفئة و بنفس العدد من الموظفين من أعوان التنفيذ يتقنون في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة باعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "؛ نظرا لضرورة وجود الوثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نفس نسبة للموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية المتفقة على تصنيف هذه الإجراءات و المعاملات المكتبية و أعطتها قيم متساوية بنسبة ضئيلة بلغت نسبة 23% من مجموع 560 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة .

يمكننا تفسير اختلاف تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية لصفات العلاقة المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة يكمن في اختلاف الفئة المهنية أي التصنيف المهني للمستجوبين و ما يستلزم عنه من اختلاف في مستوى المسؤولية و توزيع المهام المكلفة و الموقع في السلم التنظيمي الهرمي للمؤسسة مما يفسر الآراء المختلفة و هو ما ينعكس مباشرة في تقدير الفئة المهنية لأهمية المعاملات و الإجراءات المكتبية مستخدمة في مختلف مراحل عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة على مستواها أكثر من غيرها مما يفسر إعطائها أهمية تفوق باقي المواصفات و المميزات و المقترحة لإجراءات المكتبية الموظفة لتسيير المورد البشري للمؤسسة .

نستنتج من التحليل السوسولوجي لما سبق ما يلي :

« العلاقة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات " في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة على مستوى تسيير الموارد البشرية مختلفة و متغيرة حسب الأقسام و المصالح و عليه تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات بتحكم و سيطرت الإدارة المركزية على بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة ».

الجدول رقم 29 : علاقة الإجراءات الكلاسيكية " الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات بمستوى

الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		المعالجة الآلية		توازي المعالجة		المعالجة الآلية		علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
64%	1173	75%	483	55%	428	65%	262	من (1 إلى 3) منخفض
23%	412	15%	97	25%	195	30%	121	من (4 إلى 7) متوسط
13%	240	10%	64	20%	156	5%	20	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	644	100%	778	100%	403	المجموع

التدقيق في المعطيات يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين المعايير التنظيمية الإدارية و المتمثلة في "الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- بالمعالجة الآلية للمعلومات" و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لحصر مدى انعكاس المعايير التنظيمية الإدارية الخاصة بـ " الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- بالمعالجة الآلية للمعلومات " على مستوى تقدير درجة "الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد لاحظنا ما يلي :

- بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ64% من مجموع 1825 موظف مستجوب ، في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 23% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ13% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل المستخدمين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ كما نلاحظ أيضا من خلال تحليلنا للمعطيات المبينة في نفس الجدول أن هناك فروقا نوعية فيما يخص تقدير المستخدمين بالمؤسسة فيما يتعلق بالمعايير التنظيمية الإدارية المتعامل بها في الجزء الخاص بـ "الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- والمعالجة الآلية للمعلومات".

تظهر هذه الاختلافات في التقدير بين المستخدمين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة من المستخدمين بالمؤسسة يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 42 % من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ 55% من مجموع المستخدمين 778 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 25% من مجموع المستخدمين 778 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " .
- في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ 20% مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 778 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .

في حين تحتل ثاني مرتبة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "الضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية بـ 35% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "الضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .

يمكننا تحليل و تفسير هذا التفاوت في التقدير بين الموظفين، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض" و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية الساحقة إذ قدرت بـ75% من مجموع المستخدمين 644 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 15% من مجموع المستخدمين 644 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- أما أخفض نسبة قدرت بـ10% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 644 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير.

كما نلاحظ من خلال نفس المعطيات الواردة في الجدول أعلاه ، أن الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون من خلال تصنيفهم أن المرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبار أن:" المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات ، فقد بلغ عدد الموظفين المؤيدين لهذه الفكرة نسبة 22% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير ، على النحو التالي :

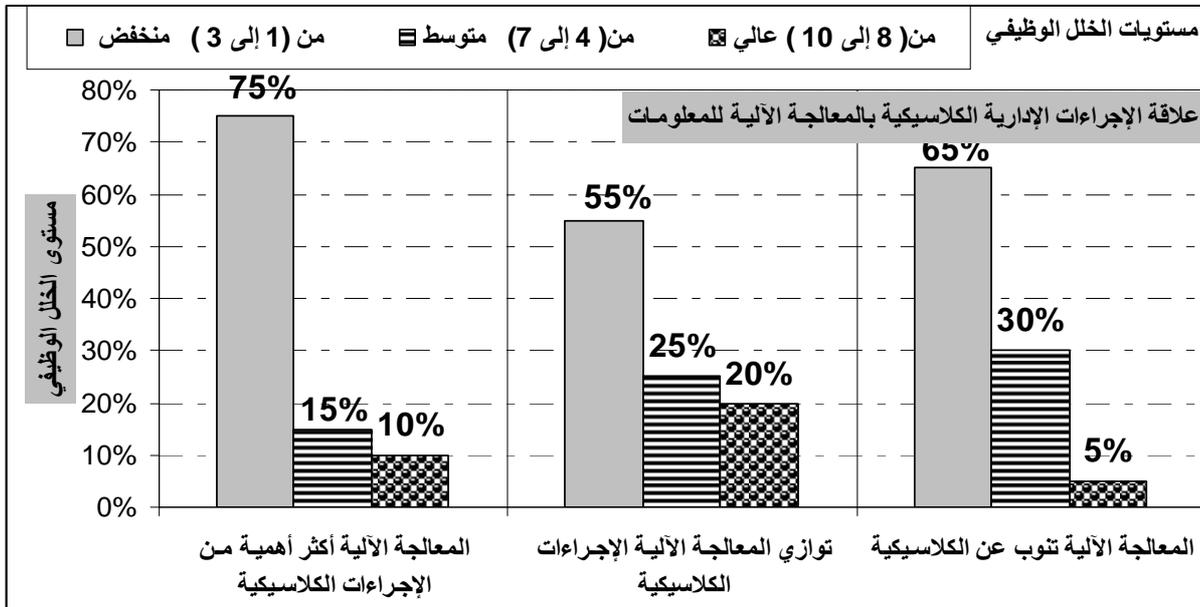
- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض" و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية الساحقة إذ قدرت بـ65% من مجموع المستخدمين 403 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في

المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير.

- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 30% من مجموع المستخدمين 403 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير.

- أما أخفض نسبة قدرت بـ 05% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 403 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحدائة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية باجتياحها أغلب المجالات في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير.

كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 29 : المدرج الإحصائي لتوزيع علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية

للمعلومات بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

الجدول رقم 27 : توزيع مستوى نظام الاتصال بالمؤسسة على أهم مميزات

المجموع		منخفض		متوسط		عالي		مستوى نظام الاتصال بالمؤسسة أهم مميزات نظام الاتصال بالمؤسسة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
31%	557	16%	79	38%	291	33%	187	الاتصال حديثة. وسائل
11%	199	16%	79	12%	92	5%	28	عدم الوضوح استعمال لغة غير واضحة"
19%	355	38%	187	16%	123	8%	45	السرعة اللازمة
12%	228	25%	123	10%	77	5%	28	دقة المعلومات
27%	486	5%	25	24%	184	49%	278	احترام الزمن المناسب لوصول المعلومة
100%	1825	100%	491	100%	767	100%	567	المجموع

من تحليل الجدول رقم 30 يتبين لنا أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن أهم ميزة لنظام الاتصال بالمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في "حادثة الوسائل المستعملة في عملية الاتصال " و هذا بنسبة 31 % من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم الصفات المقترحة لنظام الاتصال المستعمل في المؤسسة بمجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في " الميقاتية " بمعنى " توفر نظام الاتصال على ميزة احترام الزمن المناسب لوصول المعلومة المناسبة" و هذا بنسبة 27% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية، تليها تميز نظام الاتصال " بالسرعة اللازمة لمرور و تبادل المعلومات و المعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " هذا بنسبة 19% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 موظف مسير للموارد البشرية شاملين كل

الفئات المهنية؛ و تحتل نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين يتفوقون على أن أهم ميزة لنظام الاتصال بالمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في " الدقة اللازمة في تبادل المعلومات و المعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " المرتبة الرابعة حيث بلغت نسبتهم 12% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

كما سجلت أخفض نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين يتفوقون على أن أهم ميزة لنظام الاتصال بالمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في " استخدام لغة واضحة في عمليات الاتصال المختلفة و المتعددة " و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 11% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية . أما إذا ركزنا في تحليلنا لنفس الجدول على تقدير المسيرين لمستوى نظام الاتصال، نلاحظ فوارق نسبية في تقدير مميزاته على النحو التالي :

-إن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " المستوى المتوسط " و هذا بنسبة 42% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، كما نلاحظ و جود فروق نوعية بين آراء المبحوثين على النحو التالي :

-إن أعلى نسبة منهم تؤكد على تميز نظام الاتصال " بالسرعة اللازمة لمرور و تبادل المعلومات و المعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " حيث بلغت نسبتهم 38% من مجموع 767 مستجوب يتفوقون على وصف نظام الاتصال بـ "المتوسط" .

- غير أخفض النسب منهم وصفت نظام الاتصال بافتقاده لصفيتين و هما: " عدم وضوح اللغة المستعملة " و " انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة" و هذا بنسبة متساوية قدرت بـ 5% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " المستوى المتوسط " و الذي بلغ عددهم 767 موظفا .

-كما يحتل ثاني مرتبة من بين المستويات المقترحة مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في " المستوى العالي " و هذا بنسبة 31% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية .

بالإضافة إلى مال سبق، نلاحظ وجود فروق نوعية بين آراء المبحوثين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة منهم تؤكد على تميز نظام الاتصال " بالسرعة اللازمة لمرور و تبادل المعلومات والمعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " حيث بلغت نسبتهم 49% من مجموع 567 مستجوب يتفوقون على وصف نظام الاتصال بالمؤسسة بالمستوى "العالي" .

- تليها تميز نظام الاتصال، " بحدثة الوسائل المستعملة في عمليات الاتصال المختلفة " حيث بلغت نسبتهم 33% في حين أخفض النسب وصفت نظام الاتصال بافتقاده لصفيتين و هما : " عدم وضوح اللغة المستعملة " و " انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " و هذا بنسبة متقاربة قدرت بـ 10% و 12% على التوالي من مجموع الموظفين المسييرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " المستوى العالي " و الذي بلغ عددهم 567 موظفا .

كما سجلت أخفض نسبة من الموظفين المسييرين للموارد البشرية الذين يتفوقون حول مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية دون المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة و هو ما يتوافق و المستوى " المنخفض " و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 27% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، كما نلاحظ وجود فروق نوعية بين آراء المبحوثين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة منهم تؤكد على تميز نظام الاتصال " بالسرعة اللازمة لمرور و تبادل المعلومات والمعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " حيث بلغت نسبتهم 38% من مجموع 491 مستجوب يتفوقون على وصف نظام الاتصال بالمؤسسة بالمستوى " المنخفض".

- تليها تميز نظام الاتصال "انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " حيث بلغت نسبتهم 25% من مجموع 491 مستجوب يتفوقون على وصف نظام الاتصال بالمؤسسة بالمستوى " المنخفض".

- في حين أخفض النسب وصفت نظام الاتصال بافتقاده لصفيتين و هما: " عدم وضوح اللغة المستعملة " حيث بلغت نسبتهم 16% و " بالسرعة اللازمة لمرور و تبادل المعلومات و المعطيات الخاصة بعمليات التسيير المختلفة " هذا بنسبة قدرت بـ 6% فقط من مجموع الموظفين المسييرين

للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " المستوى المنخفض " و الذي بلغ عددهم 491 مستخدما مستجوبا .

نستنتج من التحليل السوسولوجي لما سبق ما يلي : « رغم توفر المؤسسة على وسائل الاتصال حديثة تتميز بالسرعة اللازمة مع احترام الزمن المناسب لوصول و تبادل المعلومة ، غير أن عدم تمكن المستخدمين من التحكم فيها جعلها تفتقد لعنصرين هامين و هما " عدم وضوح اللغة المستعملة " و "انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " .»

الجدول رقم 31 : توزيع علاقة نظام الاتصال بمستوى الأداء الوظيفي حسب التصنيف المهني للمستخدمين

التصنيف المهني		إطارات		أعوان التنسيق		أعوان التنفيذ		المجموع	
علاقة الاتصال	بمستوى الأداء الوظيفي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
يتأثر الأداء الوظيفي بمستوى نظام الاتصال		77%	344	91%	744	77%	431	83%	1520
لا يتأثر الأداء الوظيفي بمستوى نظام الاتصال		23%	103	9%	74	23%	129	17%	305
المجموع		100%	447	100%	818	100%	560	100%	1825

نلاحظ بعد تحليل المعطيات أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن هناك علاقة بين " مستوى الأداء الوظيفي " و " مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 83 % من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 مستخدم في مختلف الفئات المهنية ؛ كما سجلت أخفض نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين يتفوقون على عدم و جود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و " مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 17% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية .

في تحليلنا للمعطيات المبوبة في الجدول أعلاه أخذنا بعين الاعتبار " فئة مهنية" كمتغير تابع في تحليل فئات التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن هناك علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 77 % من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة ؛ في حين أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية الذين يتفوقون على عدم وجود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 23% فقط من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة .

كما نلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن هناك علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 91 % من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ في حين أن أخفض نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية الذين يتفوقون على عدم وجود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 9% فقط من مجموع من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

يتبين لنا أيضا من خلال تحليل نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على وجود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 77 % من مجموع من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة في حين أن أخفض نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية الذين يتفوقون على عدم وجود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و "مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 23% فقط من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكننا تفسير النسبة العالية من الموظفين المسييرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يؤكدون أن هناك علاقة بين " مستوى الأداء الوظيفي لدى المستخدمين " و " مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" بحيث يتأثر أحدهما بالآخر ، على أساس أن السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء مرتبطان حتما بمستوى نظام الاتصال ؛ فمستوى الاتصال العالي من شأنه تحسين مستوى أداء الموظفين ، في حين أننا نعتمد في تفسيرنا لآراء الموظفين المسييرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يتفوقون على عدم وجود علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و " مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" ككبح الإجراءات و المعاملات المكتبية البيروقراطية الثقيلة و التي تؤثر سلبا على تقييم الأداء الوظيفي أكثر من مستوى نظام الاتصال .

نستنتج ما يلي : « هناك علاقة بين " مستوى الأداء لدى الموظفين " و " مستوى نظام الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة" و ذلك على اختلاف فئاتهم المهنية ».

الجدول رقم 32: توزيع مستوى استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة حسب التصنيف

المهني للمستخدمين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	استغلال الشبكة المعلوماتية الخاصة بالمؤسسة "Réseaux Informatique Interne"
20%	363	8%	45	17%	139	40%	179	في المستوى المطلوب
27%	496	23%	129	28%	229	31%	139	فوق المتوسط
33%	600	38%	213	37%	303	19%	85	متوسط
20%	366	31%	174	18%	147	10%	45	ضعيفة
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول رقم 32 أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن مستوى استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " المستوى المتوسط " و هذا بنسبة 33 % من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية؛ في حين يحتل ثاني مرتبة من بين المستويات المقترحة لاستغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " مستوى فوق المتوسط " و هذا بنسبة 27% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

كما تحتل نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين يتفوقون على أن " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة " المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبتهم 15% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية؛ كما سجلت نفس النسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين يتفوقون على أن " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية دون المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة و هو ما يتوافق و المستوى الضعيف " بنسبة 20% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

أما إذا أخذنا في تحليلنا كل فئة مهنية من بين فئات التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات على النحو التالي :

يتبين لنا من الجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على "استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة " و هذا بنسبة 40% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة ، في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب مستويات استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة بمجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تمثل في اعتبار أنها " في مستوى فوق المتوسط " بنسبة 31% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة ؛ يليها تصنيف " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بالمستوى المتوسط " في المرتبة الثالثة في ترتيب الإطارات المسيرة للموارد البشرية لمستوى " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة " بنسبة 19% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة ؛ غير أن أخفض من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يتفوقون على

أن " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية دون المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة و هو ما يتوافق و المستوى الضعيف " و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 5% فقط من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا بتحليلنا لفئة أعوان التنسيق ما يلي :

إن أعلى نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون في ترتيبهم لمستويات استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة بمجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تمثل في اعتبار أنها " في مستوى المتوسط " بنسبة 37% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب "مستوى استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بالمستوى فوق المتوسط " و هذا بنسبة 28% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ يليها تصنيف " في المرتبة الثالثة لترتيب " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية دون المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة و هو ما يتوافق و " المستوى الضعيف" بنسبة 18% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

غير أن أخفض الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يتفقون على أن " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة " و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 17% فقط من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

كما يتبين لنا من خلال تحليلنا للمعطيات الخاصة بـ"فئة أعوان التنفيذ" ما يلي :

إن أعلى نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون في ترتيبهم لمستويات استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة بمجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تمثل في اعتبار أنها " في مستوى المتوسط " بنسبة 38% من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ في حين احتل المرتبة الثانية في ترتيب مستويات استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية دون المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة و هو ما يتوافق و المستوى الضعيف " و هذا بنسبة 31%

من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ كما احتل المرتبة الثالثة لنسبة الموظفين من فئة أعوان التنفيذ الذين يتفوقون في ترتيب "مستوى استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بالمستوى فوق المتوسط " و هذا بنسبة 28% من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ غير أننا نلاحظ أن أخفض من الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يتفوقون على أن " استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة " و بذلك احتلت نسبتهم المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 560 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكننا تفسير نسبة العالية من الإطارات المسيرة للموارد البشرية المتفوقة في تقديرها لمستوى "استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بتصنيفه في المستوى المطلوب و المناسب لتحقيق الأهداف المخططة " مما يضمن السير الحسن لمختلف مراحل عمليات ومهام التسيير و هذا يختلف في تقدير الفئات المهنية الأخرى على أساس ارتفاع مستواها الثقافي والعلمي المدعم بشهادات عليا موثقة من هيئات علمية على مستوى رفيع بالإضافة إلى تتبعها لأخر التطورات و المستجدات في ميدان عملها الخاص بمجال تسيير الموارد البشرية عن طريق دورات التكوين أو بالمشاركة في الملتقيات الدولية ، إذا أضفنا إلى ما سبق الخبرة المعتبرة التي تعد بسنوات العمل المرادفة للأقدمية و الإنجازات المحققة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مجال تسيير الموارد البشرية يتبين لنا قدرة هذه الإطارات المسيرة على تقدير مستوى استغلال شبكة المعلوماتية الداخلية الخاصة بالمؤسسة على مستواها و هذا لتفطن و وعي هذه الفئة لأهمية المعلومات المتوفرة على مستوى هذه الشبكة الحديثة مقارنة بالفئات لأدنى منها مستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛كما يمكننا تفسير انخفاض نسبة استغلال المعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية والخاصة بالمؤسسة نظرا لقدم معدات الحاسوب المتوفرة على مستواها مما يؤثر بشكل مباشر على سرعة الكمبيوتر و قدرته على معالجة المعلومة المراد الإطلاع عليها . بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ انخفاض مستوى تكوين الفئات الدنيا من الهرم التنظيمي في التحكم و استغلال "الشبكات المعلوماتية Les Réseaux "؛ كما نلاحظ أنه كلما ابتعدنا عن المستويات العليا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة و اتجهنا نحو الأسفل في الفروع و الوحدات التابعة للمؤسسة نلاحظ عدم اكتمال مهام التركيب النهائي و التام "الشبكة المعلوماتية Le Réseau " و هذا رغم مرور أكثر من سنة على قرار تعميم تركيب و استعمال مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية و الخاصة بالمؤسسة .

نستخلص مما سبق أن استغلال المعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية و الخاصة بالمؤسسة لها علاقة مباشرة بالمستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات بتحكم وسيطرت الإدارة المركزية على بنك المعلومات بوضع نظام من الشفريات السرية يصعب على أي عضو في المنظمة أن يحصل على أي معلومة و لو كانت معلومات عامة دون إذن مباشر من القمة التي تعمل على منع نشر و تداول المعلومات على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية والمعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة.

نستنتج ما يلي : « كلما ارتفع مستوى الموظف في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة كلما ارتفعت نسبة استغلاله للمعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية الخاصة بالمؤسسة » .

الجدول رقم 33 : أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة

النسبة %	العدد	التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة
61%	1113	تحديث وسائل الاتصال
19%	347	العمل على تحسين سرعة تنقل المعلومة
18%	329	تغيير جزء من وسائل الاتصال
2%	37	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

يتبين لنا أن من خلال تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، ما يلي :

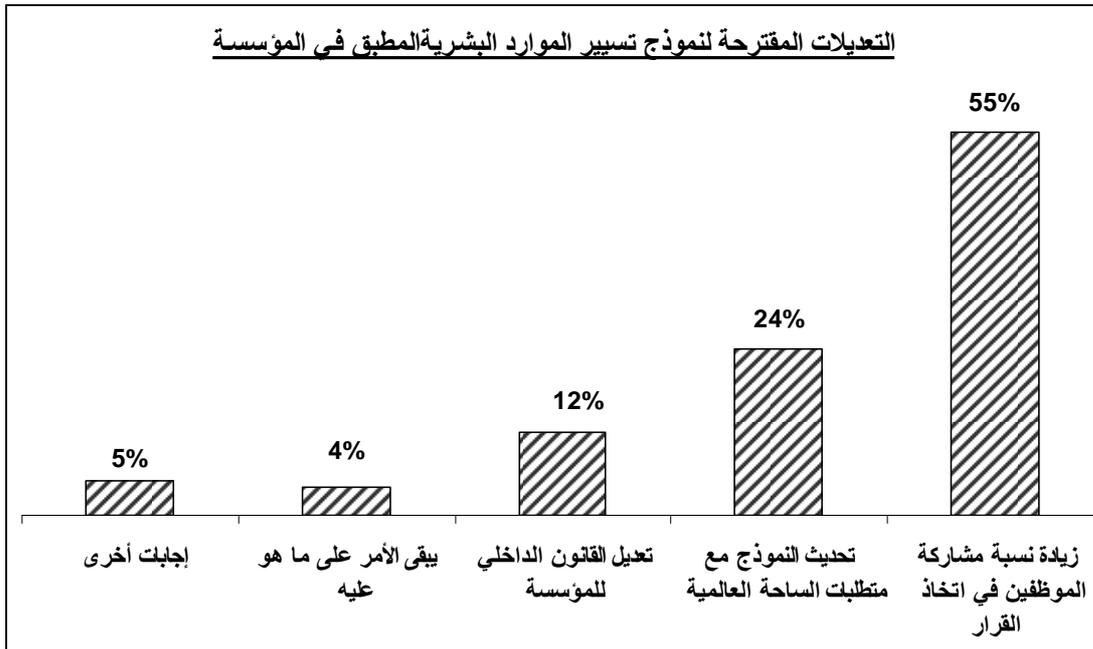
- إن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يركزون من خلال اقتراحاتهم في تعديل نظام الاتصال المتبع في المؤسسة على " تحديث و سائل الاتصال بما يتناسب و حجم المؤسسة و مكانتها " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 61% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم التعديلات المقترحة لنظام الاتصال المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في " العمل على تحسين سرعة تنقل المعلومة " و هذا بنسبة 19% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل اقتراح التعديل على مستوى الوسائل المستعملة في نظام الاتصال الذي تمثل في " تغيير جزء من وسائل الاتصال فقط الأقدم و الأكثر إعاقة لعملية الاتصال " المرتبة الثالثة من بين أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية بحيث شكل نسبة 18% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

- كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أخفض نسبة سجلت في تحديد أهم التعديلات المقترحة لنظام الاتصال المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية تمثل في الإجابات المقترحة من طرف الموظفين المسيرين للموارد البشرية المستجوبين و التي شملت " تغيير معظم وسائل الاتصال باعتبارها لا تتناسب و عصر السرعة و الدقة في التعامل بالمعلومة " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 27 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة" و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

-إن النسبة العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية في تأكيدهم على أن أهم التعديلات المقترحة في تعديل نظام الاتصال المتبع في المؤسسة على " تحديث و سائل الاتصال بما يتناسب وحجم المؤسسة و مكانتها و يخدم عملية تسيير الموارد البشرية و بذلك يحقق الأهداف المخطط لها " ، لوجود علاقة بين سرعة الإنجاز و بين الدقة في الأداء و هما من الخصائص و المميزات التي يجب أن يتوفر عليها نظام الاتصال و هو ما يعتمد إلى تحقيق أهداف المؤسسة و هو الوصول إلى مستوى المؤسسات العالمية خاصة مؤسسات البحر الأبيض المتوسط باحتلالها للمرتبة الخامسة ضمن مؤسسات إنتاج و توزيع الطاقة .

نستنتج بعد تحليل و عرض المعطيات المبوبة الجدول الخاص بـ " أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة" و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، ما يلي:

« إن أهم خصائص و مميزات نظام الاتصال هو ضمان أعلى سرعة للإنجاز ممكنة مع ضمان أعلى نسبة من الدقة في الأداء».

الجدول رقم 34 :علاقة نظام الاتصال على مستوى تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل

الوظيفي للمؤسسة

المجموع		لا يحقق أهداف المؤسسة		يحق أهداف المؤسسة		نظام الاتصال
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
41%	748	22%	108	48%	640	مستوى الخلل الوظيفي
						من (1 إلى 3) منخفض
34%	621	34%	167	34%	454	من (4 إلى 7) متوسط
25%	456	44%	216	18%	240	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	491	100%	1334	المجموع

التدقيق في المعطيات يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين "نظام الاتصال على مستوى تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقه للأهداف المخططة" و "درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة" في محاولة منا لخصر مدى انعكاس "نظام الاتصال المتبع على مستوى تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقه للأهداف المخططة" على "مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة" فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض" و هذا بنسبة 41% من مجموع 1825 موظف مستجوب .

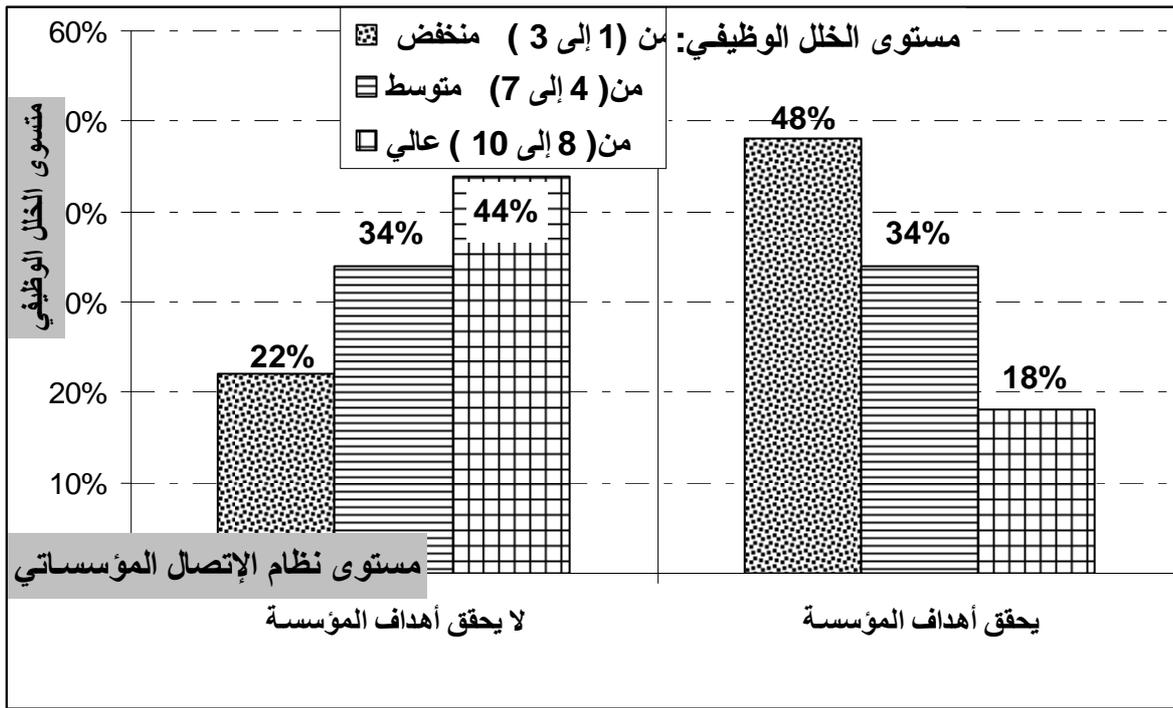
في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 34% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة هي 25% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "نظام الاتصال بمجال تسيير الموارد البشرية المتعامل به في المؤسسة هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "منخفض" و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 48% من مجموع 1334 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن "نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" .

في حين أن ما نسبته 34% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في "المستوى المتوسط" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 18% فقط من مجموع 1334 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ "المستوى العالي" و هذا بنسبة 44% من مجموع 491 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن "نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" ؛ في حين أن ما نسبته 34% منهم تحدد علاقة

الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 22% من مجموع 491 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن "نظام الاتصال على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة". كما هو موضح في الشكل الموالي :



الشكل رقم 28 : مدرج تكراري لتوزيع مستوى نظام الاتصال المؤسسي على مستوى الخلل

الوظيفي للمؤسسة

نستنتج من خلال عرض و تحليل المعطيات المقدمة في الجدول المبين لعلاقة مستوى نظام الاتصال و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، و الشكل المرافق له أن أهم خصائص و مميزات نظام الاتصال هو ضمان أعلى سرعة للإنجاز ممكنة مع ضمان أعلى نسبة من الدقة في الأداء غير أننا نلاحظ على أرض الواقع أنه رغم توفر المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة التي تتميز بالسرعة اللازمة باحترام الزمن المناسب لوصول و تبادل المعلومة ، غير أن عدم تمكن المستخدمين من التحكم فيها جعلها تفتقد لعنصرين هامين و هما : " عدم وضوح اللغة المستعملة " و " انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " مما يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

الملخص :

من خلال عرضنا و تحليلنا للمعطيات الأولية الخاصة بالمعايير الإدارية و الجزء الخاص بنظام الإتصال المؤسساتي نستخلص ما يلي :

كلما ارتفع مستوى الموظف في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة كلما ارتفعت نسبة استغلاله للمعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية الخاصة بالمؤسسة مما يعني أن استغلال المعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية و الخاصة بالمؤسسة لها علاقة مباشرة بالمستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات بتحكم و سيطرت الإدارة المركزية على بنك المعلومات بوضع نظام من الشفرات السرية يصعب على أي عضو في المنظمة أن يحصل على أي معلومة و لو كانت معلومات عامة دون إذن مباشر من القمة التي تعمل على منع نشر و تداول المعلومات على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة .

إن أهم خصائص و مميزات نظام الاتصال هو ضمان أعلى سرعة للإنجاز ممكنة مع ضمان أعلى نسبة من الدقة في الأداء غير أننا نلاحظ على أرض الواقع أنه رغم توفر المؤسسة على وسائل لاتصال حديثة تتميز بالسرعة اللازمة و احترام الزمن المناسب لوصول و تبادل المعلومة غير أن عدم تمكن المستخدمين من التحكم فيها جعلها تفتقد لعنصرين هامين و هما " عدم وضوح اللغة المستعملة " و انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " مما يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر إرتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

الجدول رقم 35 : توزيع نسبة مساهمة كل نموذج مقترح لتسيير الموارد البشرية في النموذج المطبق للمؤسسة حسب التصنيف للمستخدمين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التنسيق		إطارات		التصنيف المهني
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النموذج
%		%		%		%		
22%	403	23%	129	22%	180	21%	94	النموذج البيروقراطي
29%	533	23%	129	33%	270	30%	134	نموذج العلاقات الإنسانية
48%	876	54%	302	45%	368	46%	206	النموذج الآلي
1%	13	%-	-	%-	-	3%	13	نماذج أخرى
100%	1825	100%	560	100%	818	100%	447	المجموع

إن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن أعلى نسبة لمشاركة أهم نماذج المتبعة لتسيير الموارد البشرية تمثلت في " النموذج الآلي " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 48% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

في حين يحتل ثاني مرتبة من بين النماذج المقترحة لتسيير الموارد البشرية تمثل في " نموذج العلاقات الإنسانية " و هذا بنسبة 29% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية؛ كما يحتل اقتراح مساهمة " النموذج البيروقراطي " المرتبة الثالثة من بين أهم النماذج المقترحة في مجال تسيير الموارد البشرية حيث بلغت النسبة 22% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 119 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، كما احتلت "الاقتراحات لنماذج تسييره جديدة" أخفض نسبة بـ 1% فقط شملت " التسيير بالأهداف " و النموذج التشاركي " من مجموع 1825 موظف مستجوب .

أما إذا أخذنا في تحليلنا كل فئة مهنية من بين فئات التصنيفية للمستخدمين بالمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات على النحو التالي :

- إن التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن نموذج التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة

هو "النموذج الآلي" و هذا بنسبة 46% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة .

- يليها "نموذج العلاقات الإنسانية" بنسبة قدرت بـ 30% ، في حين احتل المرتبة الثالثة كنموذج تسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما من قبل المستخدمين "النموذج البيروقراطي" حيث بلغت نسبة الإطارات المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذا النموذج في المرتبة الثالثة من بين نماذج التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 21% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة ؛ كما احتلت "الاقتراحات لنماذج تسييره جديدة" أخفض نسبة بـ 3% فقط شملت "التسيير بالأهداف" و النموذج التشاركي" من مجموع 447 إطار مستجوب .

كما نلاحظ أيضا أن أعلى نسبة من موظفين لفئة" أعوان التنسيق" يؤكدون على أن نموذج التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هو "النموذج الآلي" و هذا بنسبة 45% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة ، في حين احتل المرتبة الثانية كنموذج تسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما في المؤسسة على مستوى تسيير الموارد البشرية "نموذج العلاقات الإنسانية" حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذا النموذج في المرتبة الثانية بنسبة 33% من بين النماذج المشاركة في التسيير ؛ غير أن أخفض نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن نموذج التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هو "النموذج البيروقراطي" و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 22% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن نموذج التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هو "النموذج الآلي" و هذا بنسبة عالية قدرت بـ 54% شكلت الأغلبية من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة ؛ في حين احتلت المراتب الأخرى كأهم نماذج لتسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما في المؤسسة على مستوى تسيير الموارد البشرية "النموذج البيروقراطي" و "نموذج العلاقات الإنسانية" على حد سواء حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه

النماذج و أعطتها قيم متساوية بنسبة 23% لكل نموذج من هما من بين النماذج المقترحة في تسيير الموارد البشرية و هذا من مجموع 560 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة .

يمكننا تفسير اختلاف تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية فيما يخص نماذج تسيير الموارد البشرية حول نموذج التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير يكمن في اختلاف الفئة المهنية أي التصنيف المهني للمستجوبين و ما يستلزم عنه من اختلاف في مستوى المسؤولية و توزيع المهام المكلفة و الموقع في السلم التنظيمي الهرمي للمؤسسة مما يفسر نسبة استخدام كل نموذج في عمليات التسيير المختلفة و هو ما ينعكس مباشرة على تقدير الفئة المهنية لأهمية النموذج المتبع لتسيير مستخدم على مستواها أكثر من غيرها مما يفسر إعطائه أهمية تفوق باقي النماذج الموظفة لتسيير المورد البشري للمؤسسة ؛ كما يمكننا تفسير تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية لنسبة مشاركة كل نموذج مقترح في النموذج العام لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة فيبدو بشكل جلي " النموذج الآلي " من خلال إتباع المؤسسة لهذا النموذج في حساب الأجور و تقدير المكافآت و اعتماد على تقسيم الأجر إلى قسم ثابت و آخر مكمل و متغير و تقدير المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي لضمان امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة و المتعلقة بأداء العمل ؛ نلاحظ أنه نفس النموذج الذي و صفه و اتبعه كل من "فورد Ford" و "تايلور Taylor" بتطبيقهما الطريقة العلمية في تقسيم العمل و بلورتهما لنموذج الآلي و نمو التخصصات في العمل كما تختص مصالح و أقسام تسيير الموارد البشرية بتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها ، ثم تبويبها و صياغتها في شكل قوانين و قواعد و معادلات تساعد العامل بشكل كبير في إنجاز عمله مع تقسيم العمل و تحديده كميا إن أمكن ذلك ، و تجزئته إلى أبسط أشكاله ، من أجل تحقيق أعلى نسبة نجاح و ضمان فاعلية في الأداء، كما يظهر النموذج الآلي في المؤسسة من خلال اختيار العمال الذي يكون مطابقا لمستلزمات العمل الذي يقومون به في أماكن عملهم بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني كما يتم تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل ، هذه المهمة يقوم بها المشرفون المسيرون للموارد البشرية ؛ كما يعتمد هذا النوع من النماذج لتسيير على الفصل بين الفئات المهنية حيث تكتفي فئة الإطارات المسيرة بالتخطيط و المتابعة و هو ما يميز يخص المستويات القيادية العليا من التنظيم الهرمي للمؤسسة في حين المستويات الدنيا " أعوان التنفيذ " على مستوى الفروع و وحدات المؤسسة تكتفي بالتطبيق الحرفي للتعليمات المقررة و هو ما يفسر و يؤكد تتبع المؤسسة لسياسة مركزية القرار .

كما يمكننا تفسير النسب العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية من فئة الإطارات و فئة أعوان التنسيق و تأكيدهم على أن نموذج التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هو " نموذج العلاقات الإنسانية " حيث يظهر ذلك في اتباع المؤسسة و نظرتها للعامل في إطار شامل للموارد البشرية ، فالتطبيقات العملية لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية تنطلق من قاعدة أساسها أن لكل مستخدم في المؤسسة يعتبر عضوا كامل الحقوق فيها و هو يملك موارد مختلفة و متعددة تضم مجموعة من الخصائص و الإمكانيات و القدرات و المواهب و المعتقدات و المبادئ تعمل إدارة الموارد البشرية إلى تنميتها و تحفيزها لتلبي حاجياتها و توحدها أهدافها مع أغراض و أهداف المؤسسة .

حيث يعتبر نموذج "العلاقات الإنسانية" في تسيير الموارد البشرية يظهر لنا جليا في طرق الانتقاء لتوظيف و التي تعتمد على فحص و كشف الجانب النفسي و الاجتماعي للمرشح و محاولة انتقاء أحسن العناصر التي من شأنها رفع مستوى المؤسسة و تحقيق أهدافها ؛ من مهمة مسيري الموارد البشرية في ظل هذا النموذج مراعاة آراء أعضاء التنظيم في كل ما يخص ظروف إنجاز العمل كما يظهر هذا النموذج في تحسين ظروف العمل و إشراف مختصين في طب العمل و بذلك الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال و يخطط هذا كله على المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة حيث تتحكم و تسيطر الإدارة المركزية في بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية .

كما يمكننا تفسير تأكيد الموظفين المسيرين للموارد البشرية من فئة الإطارات و فئة أعوان التنسيق و التنفيذ و تأكيدهم على أن نموذج التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هو " نموذج البيروقراطي " حيث يظهر ذلك في إتباع المؤسسة للمنظام الهرمي أي هيكل تنظيمي هرمي لتوزيع المسؤوليات و المهام و يملي المسؤوليات و يحدد المهام ، كما نلاحظ اتجاه القرارات القيادية فهي من الأعلى نحو الأسفل ، فالشخص يذوب في هذا النموذج ، فهو مهمل كشخص مستقل ، و يعتبره النظام كموظف في درجة معينة يقوم بمهام دقيقة و محددة ، و الاتصال في ظل هذا النموذج لا يتم بين الأشخاص إنما بين الأقسام و المصالح مما يفسر ذوبان الشخص وراء الوظيفة التي يقوم بها و على أساسها يتحرك و ينشئ علاقات محددة تخضع للمراقبة الشديدة داخل التنظيم الرسمي حيث تكون المعاملات بين الأقسام و المصالح و ليس بين الأشخاص ، بالإضافة إلى أن " نموذج البيروقراطي " يظهر جليا من خلال آلية توزيع الأرباح و المكافآت قائما على أساس التدرج المرتبطة بالمنزلة الاجتماعية للمراكز العليا، أي إعطاء مخصصات سكنية و صحية و اجتماعية لأصحاب المراكز العليا، لكي يستطيعوا العيش بنفس المستوى الذي يتناسب مع مراكزهم الإدارية العليا ؛ في هذا النموذج البيروقراطي تضمن المؤسسة في حدود صلاحيتها

للموظف العمل الدائم بانتمائه للنظام مع الحق في معاش التقاعد بعد انتهاء المدة القانونية لسنوات الخدمة المخصصة بيد أنها متشددة في مرحلة الانتقاء و التوظيف باشتراطها لكفاءات مدعمة بشهادات موثقة وصادرة عن هيئات رسمية ، و اجتياز المرشح لامتحانات و مسابقات تأكيدية كما يضمن النموذج "البيروقراطي" إمكانية الرقي في السلم الوظيفي بتحديد موضوعي و دقيق لشروط التقدم في هذا النظام ، من بينها شرط الأقدمية كانعكاس لتبلور الحكمة من خلال الخبرة التي تقدر غالباً بالسنوات ، على اعتبار أن هذا الشرط الأساسي يشكل حاجزاً أمام كل تمييز شخصي مبني على أي مجهود أو علاقات شخصية و بذلك فالموظف محمي و لو صورياً من أي تلاعب أو تفضيل لرؤساء السلميين المباشرين ؛ الأجور المدفوعة لأعضاء التنظيم البيروقراطي هي على العموم زهيدة ، أين الزيادة فيها هي الأخرى مقيدة و محددة ، حتى في عملية تقسيم الأرباح على أعضاء التنظيم يراعى فيه التدرج في السلم الوظيفي حيث يحصل أعضاء القاعدة في الهيكل الهرمي على أدنى نسبة في توزيع الأرباح كما ترتفع النسبة كلما اتجهنا عمودياً نحو قمة الهيكل الهرمي التنظيمي للمؤسسة .

الجدول رقم 36 : توزيع اقتراح نماذج لتسيير الموارد البشرية حسب التصنيف المهني

للمستخدمين

التصنيف المهني		إطارات		أعوان التنسيق		أعوان التنفيذ		المجموع	
اقتراح نماذج لتسيير الموارد البشرية		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
اقتراح نماذج أخرى لتسيير الموارد البشرية		87%	389	9%	74	23%	129	32%	591
يبقى النموذج الحالي		13%	58	91%	744	77%	431	68%	1234
المجموع		100%	447	100%	818	100%	560	100%	1825

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون على " المحافظة على النموذج الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 68% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف

الفئات المهنية ؛ في حين يحتل ثاني مرتبة اقتراح ضرورة إتباع المؤسسة " لنماذج تسيير أخرى غير النموذج الحالي " بنسبة قدرت بـ32% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

إذا أخذنا كل فئة مهنية من بين فئات التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات على النحو التالي :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على اقتراح ضرورة إتباع المؤسسة " لنماذج تسيير أخرى " غير النموذج الحالي لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير بنسبة مرتفعة قدرت بـ 87 % من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة؛ غير أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يتفوقون على " بقاء النموذج الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " بنسبة ضئيلة بلغت 13% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة .

على غرار ما سبق و من خلال تحليل نتائج الفئات المهنية الأخرى يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على " المحافظة على النموذج الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 91 % من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ غير أن أخفض نسبة من الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يتفوقون على اقتراح ضرورة إتباع المؤسسة " لنماذج تسيير أخرى " غير النموذج الحالي و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 9% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ كما يتبين لنا أيضا أن أعلى نسبة موظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على " المحافظة على النموذج الحالي المتبع في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 77 % من مجموع 560 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة ؛ غير أن أخفض نسبة موظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يتفوقون على اقتراح ضرورة إتباع المؤسسة " لنماذج تسيير أخرى " غير النموذج الحالي و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 23% من مجموع 560 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكننا تفسير نسبة العالية من الإطارات المسيرة للموارد البشرية و اقتراحها لضرورة إتباع المؤسسة " لنماذج تسيير أخرى " غير النموذج الحالي لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير دون الفئات المهنية الأخرى على أساس ارتفاع مستواها الثقافي و العلمي المدعم بشهادات عليا موثقة من هيئات علمية على مستوى رفيع، بالإضافة إلى تتبعها لأخر التطورات والمستجدات في ميدان عملها الخاص بمجال تسيير الموارد البشرية عن طريق دورات التكوين أو بالمشاركة في الملتقيات الدولية ، و إذا أضفنا إلى ما سبق الخبرة المعتبرة التي تعد بسنوات العمل المرادفة لأقدمية و الإنجازات المحققة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مجال تسيير الموارد البشرية يتبين لنا قدرة هذه الإطارات المسيرة على اقتراح نماذج لتسيير الموارد البشرية يمكنها تحقيق أهداف المخططة بضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير كإقتراح " نموذج تشاوري توافقي " بمعنى تشاوري بين هيئات التسيير و مستوياتها المختلفة بما يتوافق مع الوسائل المتوفرة و الأهداف المسطرة ، و نماذج أخرى تعمل على إعطاء القيمة الحقيقية للموظف اجتماعيا ، علما أن أهم رغبة يعمل على تحقيقها العامل هي الاعتراف الاجتماعي لمجهوده بالمكانة الاجتماعية المرافقة .

نستنتج من التحليل السوسيولوجي لما سبق ما يلي :

« أن الموقع في الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام يحدد مدى النجاح في تطبيق مبادئ نموذج تسيير الموارد البشرية غير أن المستويات العليا من الهيكل التنظيمي تحتفظ بحرية نسبية في تطبيق طرقها و أساليبها الخاصة و التي تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة».

الجدول رقم 37 : أهم التعديلات المقترحة لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة

النسبة %	العدد	التعديلات المقترحة لنموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة
55%	1004	زيادة نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
24%	438	تحديث النموذج مع متطلبات الساحة العالمية
12%	219	تعديل القانون الداخلي للمؤسسة
4%	73	يبقى الأمر على ما هو عليه
5%	91	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

التدقيق في المعطيات المقدمة من خلال الجدول رقم (37) المبين لأهم التعديلات المقترحة من طرف المستخدمين المستجوبين، لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة، اختلاف في التقديرات النسبية بين المستخدمين تظهر جليا في التحليل التالي :

- إن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية يؤكدون على أن أهم التعديلات المقترحة لنموذج تسيير الموارد البشرية المتبع في المؤسسة بما يخدم عملية تسيير الموارد البشرية و بذلك يحقق الأهداف المخطط لها تتمثل في " زيادة نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار " و هذا بنسبة 55% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

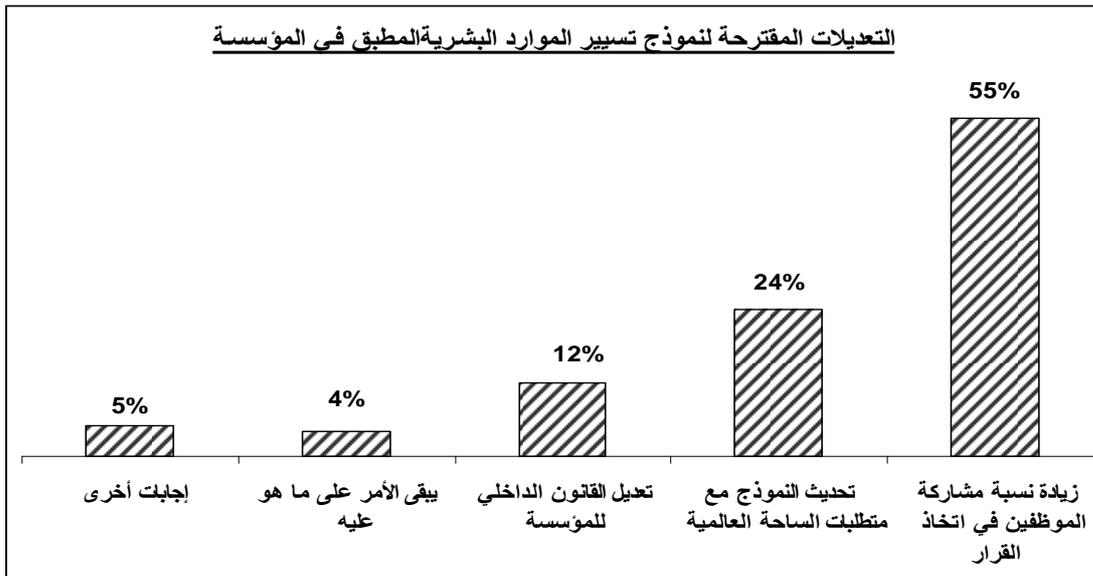
- في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم التعديلات المقترحة على نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية تمثلت في " تحديث النموذج بما يتوافق و متطلبات الساحة العالمية " و هذا بنسبة 24% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

كما يحتل اقتراح التعديل على النظام الداخلي و مدى توافقه مع نموذج تسيير الموارد البشرية الذي يتمثل في " تعديل القانون الداخلي للمؤسسة " الذي احتل المرتبة الثالثة من بين أهم التعديلات المقترحة على نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية شكل نسبة 12% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- كما يتبين لنا أن أخفض نسبة سجلت مثلت الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذين لا يرون ضرورة لأي تعديل على نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية بـ " يبقى الأمر على ما هو عليه فيما يخص النموذج المطبق في المؤسسة " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 4% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية .

- احتلت نسبة الإجابات الأخرى الخاصة بتحديد أهم التعديلات المقترحة على نموذج التسيير المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية شكلت نسبة قدرت بـ 5% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية تمثلت في " تعديل نظام توزيع المنح و المستحقات عل الفئات المهنية ليكون أكثر عدلاً " و " تعديل النموذج لضمان مشاركة كل الفئات المهنية في بلورة التعديل النهائي لنموذج تسيير الموارد البشرية " و " فصل تقدير مردود عمل الفرد و عدم تحديده بمردود فريق العمل " و " تكوين الأطارات المسيرة و مراقبتها".

كما هو مٌبين في الشكل التوضيحي الموالي :



شكل رقم 29 : أهم التعديلات المقترحة لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " أهم التعديلات المقترحة لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة " والشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

- أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية يؤكدون على أن أهم التعديلات المقترحة على نموذج تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بما يخدم عملية تسيير الموارد البشرية و بذلك

يحقق الأهداف المخطط لها و الذي يتمثل في " زيادة نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار"، و عليه فالنموذج المتبع في تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوافق و التغييرات التي مست الاقتصاد الوطني ، فأصدار القرارات دون تهيئة مسبقة و فعالة يضر مصلحة المؤسسة أكثر من أن يفيدها .

- إن اقتراح التعديل على "النظام الداخلي للمؤسسة" الذي يعد صارما كما يسجل عليه بعض النقائص التي تحول دون توافقه التام مع نموذج تسيير الموارد البشرية كما شمل التعديل القانون "الداخلي للمؤسسة" لعدم توافق القانون الداخلي بما يتماشى مع وضعية المؤسسة الحالية في معاملاتها مع البنوك و المؤسسات الاقتصادية ، الذي يفسر بوجود فراغ قانوني ساد فترة معتبرة في بداية الألفية الحالية نظرا لتردد في التحديد الدقيق لرأسمال المؤسسة بشكل نهائي رسمي مما أدى إلى تعطيل المعاملات و تأجيل بعض المشاريع ، بلغ هذا الاختلاف حد تدخل شخصي و رسمي من "وزير الطاقة و المناجم" الذي يمثل الوزارة الوصية على المؤسسة لغرض ضمانها لدى المتعاملين .

نستنتج بعد تحليل و عرض المعطيات المبوبة الجدول الخاص ب" أهم التعديلات المقترحة لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، ما يلي:

« إن إصدار القرارات دون تهيئة مسبقة و فعالة يضر مصلحة المؤسسة أكثر من أن يفيدها» .

الجدول رقم 38: علاقة مستوى نموذج تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي

للمؤسسة

المجموع		لا يحقق أهداف المؤسسة		يحقق أهداف المؤسسة		نموذج تسيير الموارد البشرية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
52%	946	15%	111	77%	835	من (1 إلى 3) منخفض
22%	407	33%	245	15%	163	من (4 إلى 7) متوسط
26%	472	52%	385	8%	87	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	741	100%	1084	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين " نموذج تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقها للأهداف المخططة " و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس " نموذج تسيير المتبع على مستوى تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقه للأهداف المخططة " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض " و هذا بنسبة 52% من مجموع 1825 الموظف المستجوب. في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي " و هذا بنسبة 26% من مجموع المبحوثين.

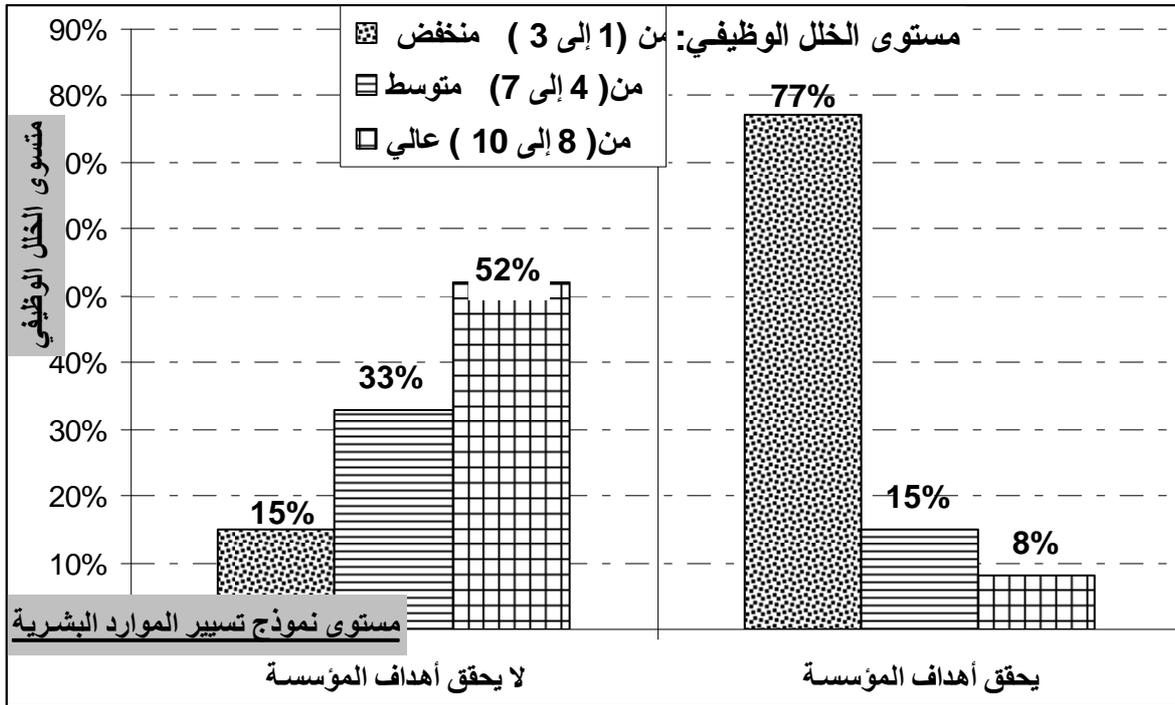
في حين أن أخفض نسبة هي 22% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما يتبين لنا أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نموذج تسيير الموارد البشرية المتعامل به في المؤسسة هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى " منخفض " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 77% من مجموع 1084 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن "نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " ؛ في حين أن ما نسبته 15% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 1084 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ"المستوى العالي " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 52% من مجموع 741 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " في حين أن ما نسبته 33% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " .

بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 15% من مجموع 741 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن "نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة".

كما نستند على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 30 : مدرج تكراري للعلاقة بين نموذج تسيير الموارد البشرية و الخلل الوظيفي

للمؤسسة

نستنتج من المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه المبين لعلاقة مستوى نماذج تسيير الموارد البشرية المتعامل بها و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، و الشكل المرافق له ما يلي :

« إن الاعتماد على الجانب النظري للنماذج التسيير التي تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ».

**الجدول رقم 39 : علاقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالنموذج المطبق لتسيير الموارد البشرية
لتحقيق أهداف المؤسسة**

المجموع		لا يتناسب و أهداف المؤسسة		يتناسب و أهداف المؤسسة		الهيكل التنظيمي "المنظام" نموذج تسيير الموارد البشرية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
41%	741	60%	386	30%	354	لا يحقق أهداف المؤسسة
59%	1084	40%	258	70%	827	يحقق أهداف المؤسسة
100%	1825	100%	644	100%	1181	المجموع

نلاحظ من خلال تحليل المعطيات المبوية في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن "نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة يحقق الأهداف المخططة" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 59% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية، كما نلاحظ أن نسبة ضئيلة منهم ترى أن "نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة يحول دون تحقيق الأهداف المخططة" بنسبة قدرت بـ 41% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 موظف من مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن "الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة - المنظام - يتناسب و الأهداف المخططة" كما يتفقون على ان "نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة يحقق الأهداف المخططة" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 70% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1181 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية؛ في حين أن نسبة ضئيلة منهم ترى أن نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة لا يحقق الأهداف المخططة" و هذا بنسبة منخفضة قدرت بـ 30% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية

الذي بلغ عددهم 1181 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية الذين يتفوقون على أن "الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة- المنظام - يتناسب و الأهداف المخططة " .

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن " الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة - المنظام - لا يتناسب مع الأهداف المخططة " كما يتفوقون على إن "نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة لا يحقق الأهداف المخططة " و هذا بنسبة منخفضة قدرت بـ 60% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 644 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية؛ كما أن نسبة ضئيلة منهم ترى أن " نموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة يحقق الأهداف المخططة " و هذا بنسبة منخفضة قدرت بـ 40% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 644 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية و الذين يتفوقون على أن "الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة - المنظام - لا يتناسب و الأهداف المخططة " .

- كما يتبين لنا من خلال تحليلنا لنفس المعطيات أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن "الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة - المنظام - يتناسب و الأهداف المخططة " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 65% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية كما نلاحظ أن نسبة ضئيلة منهم ترى أن "الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة - المنظام - لا يتناسب و الأهداف المخططة " بنسبة قدرت بـ 35% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 موظف من مختلف الفئات المهنية .

يمكننا تفسير النسبة العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية و المتفوقين أن نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة يحقق أهداف المؤسسة غير أن التحسين لا بد منه لمواكبة التطورات الاقتصادية على المستوى المحلي و الدولي؛ كما يمكننا تفسير النسبة العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية و المتفوقين أن المنظام أو الهيكل التنظيمي المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بوصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتبع في توزيع المسؤوليات و تحديد المهام القيادية و التنفيذية ببطنه في سير المعاملات نظرا لتطبيقه مبادئ النموذج البيروقراطي ، بالإضافة إلى كبر حجم المؤسسة المادي و تغطيتها لكامل تراب الجمهورية الجزائرية مما يفسر ثقل المعاملات المكتبية التي تتعامل على أساس مركزية قراراتها و التبعية المباشرة لكل الفروع والوحدات.

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا تفسير نسبة الضئيلة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية والمتفقيين أن نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة لا يحقق أهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي لا يتناسب و الأهداف المخططة ، على أسس أنهم يتفوقون على أن بوصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتبع في توزيع المسؤوليات و تحديد المهام القيادية و التنفيذية، بطيء و معرقل لسرعة سير المعلومات في حين نموذج التسيير المتبع في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة قديم و لا يساير مع فترة الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر .

الجدول رقم 40: علاقة الهيكل التنظيمي "المنظام" بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		لا يتناسب و أهداف المؤسسة		يتناسب و أهداف المؤسسة		الهيكل التنظيمي "المنظام" مستوى الخلل الوظيفي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
55%	1006	15%	97	77%	909	من (1 إلى 3) منخفض
21%	390	33%	213	15%	177	من (4 إلى 7) متوسط
24%	429	52%	335	8%	94	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	644	100%	1181	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين "الهيكل التنظيمي-المنظام- " و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس " الهيكل التنظيمي-المنظام- المتبع على مستوى تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقه للأهداف المخططة " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض " و هذا بنسبة 55% من مجموع 1825 الموظف المستجوب. في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي " و هذا بنسبة 24% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة هي 21% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

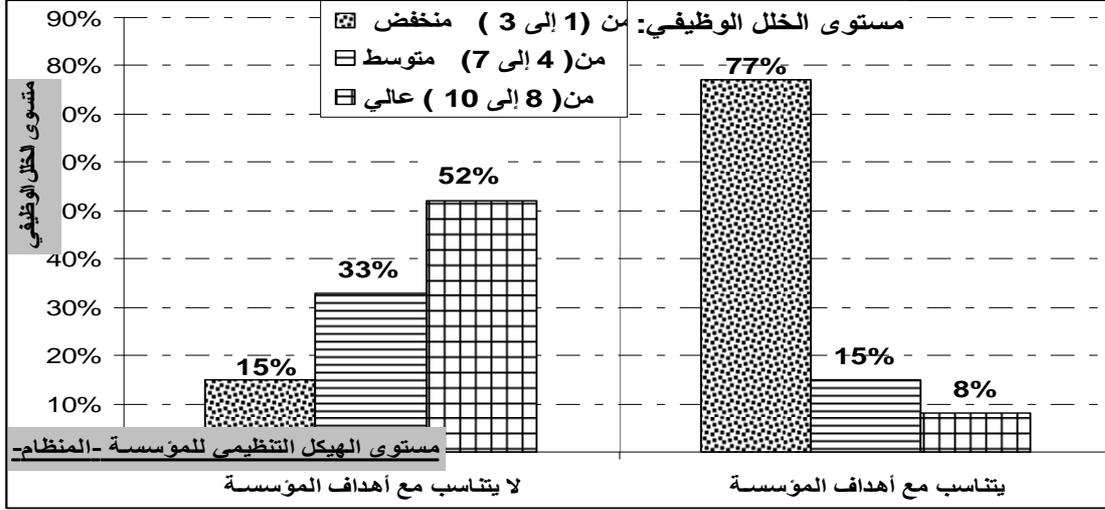
كما يتبين لنا أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتبع في تسيير الموارد البشرية المتعامل به في المؤسسة هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى " منخفض " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 77% من مجموع 1181 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " .

في حين أن ما نسبته 15% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره " بالمستوى العالي " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 1181 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتبع في التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية " هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن الهيكل التنظيمي- النظام- المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ "المستوى العالي " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 52% من مجموع 644 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتعامل به على مستوى الموارد البشرية " هو " دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " .

في حين أن ما نسبته 33% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " الهيكل التنظيمي- النظام- المتعامل به على مستوى الموارد البشرية " هو "دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 15% من مجموع 644 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن "نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة".

نستند على شكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 31 : مدرج تكراري للعلاقة بين الهيكل التنظيمي - المنظام- والخلل الوظيفي للمؤسسة

نستنتج من المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه المبين لعلاقة مستوى الهيكل التنظيمي المتعامل به و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، و الشكل المرافق له ما يلي :

« إن الاعتماد على الجانب النظري و التطبيق الحرفي للهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ينتج بالموازاة هيكل تنظيمي غير رسمي يعكس أنماط ثقافية غير محلية تبعد نسبيا عن الواقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة بتجاهله للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ».

الجدول رقم 41: توزيع أولوية استخدام تقنيات تسيير الموارد البشرية حسب تصنيف المهني

للمستخدمين

التصنيف المهني		إطارات		أعوان التنسيق		أعوان التنفيذ		المجموع	
تقنيات تسيير الموارد البشرية	النسبة	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
الحصيلة الاجتماعية	15%	30%	245	46%	258	31%	570	67	31%
لوحة القيادة	46%	39%	319	31%	174	38%	698	206	38%
التدقيق الإجتماعي	10%	12%	98	8%	45	10%	188	45	10%
التخطيط الاجتماعي	29%	19%	155	15%	84	20%	369	130	20%
المجموع	100%	100%	818	100%	560	100%	1825	447	100%

نلاحظ من خلال تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين المسييرين للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأكثر والأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " لوحة القيادة " و هذا بنسبة 38% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ؛ كما تحتل ثاني مرتبة من بين تقنيات التسيير المتبعة و الأكثر استخداما بالمؤسسة في عملية تسيير الموارد البشرية تمثلت في " الحصيلة الاجتماعية " و هذا بنسبة 31% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

في حين تحتل تقنية " التخطيط " المرتبة الثالثة من بين تقنيات التسيير المتبعة و الأكثر استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة و هذا بنسبة قدرت بـ 20% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

يتبين لنا أن أخفض نسبة سجلت في تحديد تقنيات تسيير الموارد البشرية الأكثر أهمية واستخداما في عملية تسيير خصت " عملية التدقيق " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 10% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما نلاحظ بتركيزنا في التحليل على فئات مهنية في التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة ، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات على النحو التالي :

من خلال نفس الجدول يظهر أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " لوحة القيادة " و هذا بنسبة 46% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة ؛ تليها تقنية " التخطيط " بنسبة قدرت بـ 29% ، في حين احتلت المرتبة الثالثة كتقنية تسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما من قبل الموظفين المسيرين للموارد البشرية تقنية " الحصيلة الاجتماعية " حيث بلغت نسبة الإطارات المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه التقنية في المرتبة الثالثة بنسبة 18% من بين التقنيات الموظفة في التسيير ، غير أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " عملية التدقيق " و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 10% من مجموع 447 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة .

أما فيما يخص موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية ، نلاحظ أن أعلى نسبة منهم تؤكد أن تقنية التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " لوحة القيادة " و هذا بنسبة 39% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة تليها تقنية "الحصيلة الاجتماعية" بنسبة قدرت بـ 30% من بين التقنيات الموظفة في التسيير في حين احتلت المرتبة الثالثة كتقنية تسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما من قبل الموظفين المسيرين للموارد البشرية تقنية " التخطيط " حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه التقنية في المرتبة الثالثة بنسبة 19% من بين التقنيات الموظفة في التسيير ، غير أن أخفض نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " عملية التدقيق " وهذا بنسبة ضئيلة بلغت 12% من مجموع 818 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " الحصيلة الاجتماعية " و هذا بنسبة 46% من مجموع 560 عون منفذ في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ؛ تليها تقنية " لوحة القيادة " بنسبة قدرت بـ 31% ، في حين احتلت المرتبة الثالثة كتقنية تسيير الموارد البشرية الأكثر استخداما من قبل

الموظفين المسيرين للموارد البشرية تقنية " التخطيط " حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه التقنية في المرتبة الثالثة بنسبة 15% من بين التقنيات الموظفة في التسيير ، غير أن أخفض نسبة من موظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية يؤكدون على أن تقنية التسيير الأقل استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " عملية التدقيق " و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 8% من مجموع 560 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة .

يمكننا تفسير اختلاف تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية فيما يخص تقنيات تسيير الموارد البشرية حول تقنية التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير يكمن في اختلاف الفئة المهنية أي التصنيف المهني للمستجوبين و ما يستلزم عنه من اختلاف في مستوى المسؤولية وتوزيع المهام المكلفة و الموقع في السلم التنظيمي الهرمي للمؤسسة .

مما سبق يمكننا تفسير نسبة استخدام تقنيات التسيير المختلفة الذي ينعكس مباشرة في تقدير الفئة المهنية لأهمية تقنية تسيير مستخدمة على مستواها أكثر من غيرها مما يفسر إعطائها أهمية تفوق باقي التقنيات الموظفة لتسيير المورد البشري للمؤسسة ؛ كما يمكننا تفسير تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية لأهمية كل تقنية موظفة في تسيير الموارد البشرية بناءا على الزمن المستغرق في التعامل مع كل تقنية باختلاف الفئة المهنية للموظف على اعتبار أن التعامل الأكثر بين الموظفين في المستويات العليا مع " لوحة القيادة " فهو تعامل شهري مما يفسر النسب العليا التي احتلتها بين الموظفين في تصنيفها كأهم و أكثر تقنيات التسيير المستخدمة على مستوى الموارد البشرية في حين أن تقنية " الحصيلة الاجتماعية أو الموازنة الاجتماعية " التعامل بها ثلاثي بمعنى كل 3 أشهر ، أما " عملية التدقيق " فهي تتم عادة في نهاية السنة ، أما "عملية التخطيط " نظرا لبرمجتها لأهداف الواجب تحقيقها على المدى القصير و المتوسط و البعيد تعامل الموظفين في هذه التقنية يكون في بداية السنة و هي تخص عادة المستويات القيادية العليا من التنظيم الهرمي للمؤسسة ، في حين المستويات الدنيا " أعوان التنفيذ" على مستوى الفروع و وحدات المؤسسة تكتفي بالتطبيق الحرفي للتعليمات المقررة و هو ما يفسر و يؤكد تتبع المؤسسة لسياسة مركزية القرار .

كما يمكننا تفسير النسب العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية من فئة الإطارات و فئة أعوان التنسيق و تأكيدهم على أن تقنية التسيير الأكثر و الأهم استخداما في عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة هي " التخطيط " تليها " عملية التدقيق " ، مما يعكس انحصار التقنيتين في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة حيث

تتحكم و تسيطر الإدارة المركزية في بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية .

نجد التفسير السوسولوجي محقق في هذه الدراسة و الذي ينص على ما يلي :

« من يملك المعلومة يملك السلطة و النفوذ في المنظمة »

الجدول رقم 42: علاقة مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي

للمؤسسة

المجموع		دون المستوى المطلوب		في المستوى المطلوب		مستوى الخلل الوظيفي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
53%	972	25%	203	76%	769	من (1 إلى 3) منخفض
30%	544	47%	382	16%	162	من (4 إلى 7) متوسط
17%	309	28%	228	8%	81	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	813	100%	1012	المجموع

التدقيق في المعطيات المقدمة من خلال الجدول أعلاه يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين " مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقها للأهداف المخططة " و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس " مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقها للأهداف المخططة " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " نلاحظ فروق تقديرية بين المبحوثين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة من المستجوبين تؤكد على انخفاض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض" و هذا بنسبة 53% من مجموع 1825 موظف استجوب .

- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 30% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة هي 17% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ و يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في المؤسسة هي في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "منخفض" ، على النحو التالي :

-إن أغلبية المستخدمين المستجوبين التي قدرت بنسبة 76% من مجموع 1012 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن تقنيات التسيير المتعامل بها على مستوى الموارد البشرية هي في المستوى المطلوب ؛ في حين أن ما نسبته 16% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في "المستوى المتوسط" .

- بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في المؤسسة هي في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 1012 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن تقنيات التسيير المتعامل بها على مستوى الموارد البشرية هي في المستوى المطلوب .

على غرار ما سبق ، يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في المؤسسة هي دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "المتوسط" ، على النحو التالي:

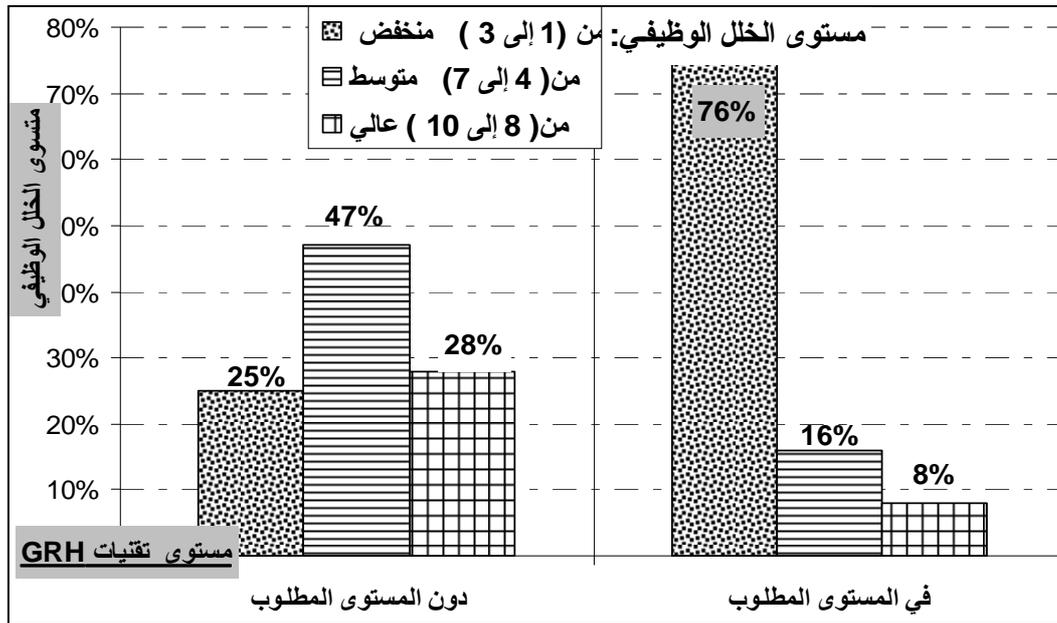
-إن الأغلبية و التي قدرت بنسبة 47% من مجموع 813 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن تقنيات التسيير المتعامل بها على مستوى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة هي دون المستوى المطلوب.

- في حين أن ما نسبته 28% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في "المستوى العالي" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في

المؤسسة هي دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث قدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 25% من مجموع 813 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن تقنيات التسيير المتعامل بها على مستوى الموارد البشرية هي دون المستوى المطلوب .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين يؤكدون على أن " تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في المؤسسة هي في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " وهذا بأغلبية قدرت بنسبة 55% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ في حين أن أخفض نسبة من المستجوبين يؤكدون على أن " تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها في المؤسسة هي دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " بنسبة قدرت بـ 45% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

و نستند للشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 32 : مدرج تكراري للعلاقة بين مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية و الخلل

الوظيفي للمؤسسة

نستنتج بعد تحليل و عرض المعطيات المبوبة الجدول المبين لعلاقة مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية المتعامل بها و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة، و الشكل المرافق له ما يلي:

« إن الثقافة السائدة في المؤسسة تخدم تقنيات التسيير المطبقة فيها و بالتالي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة على مستويات عليا التي تتكفل بالتخطيط و التسيير و المتابعة، التي تنحصر في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة حيث تتحكم وتسيطر الإدارة المركزية في بنك المعلومات و تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية ، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها» .

الجدول رقم 43 : توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد

البشرية للمؤسسة

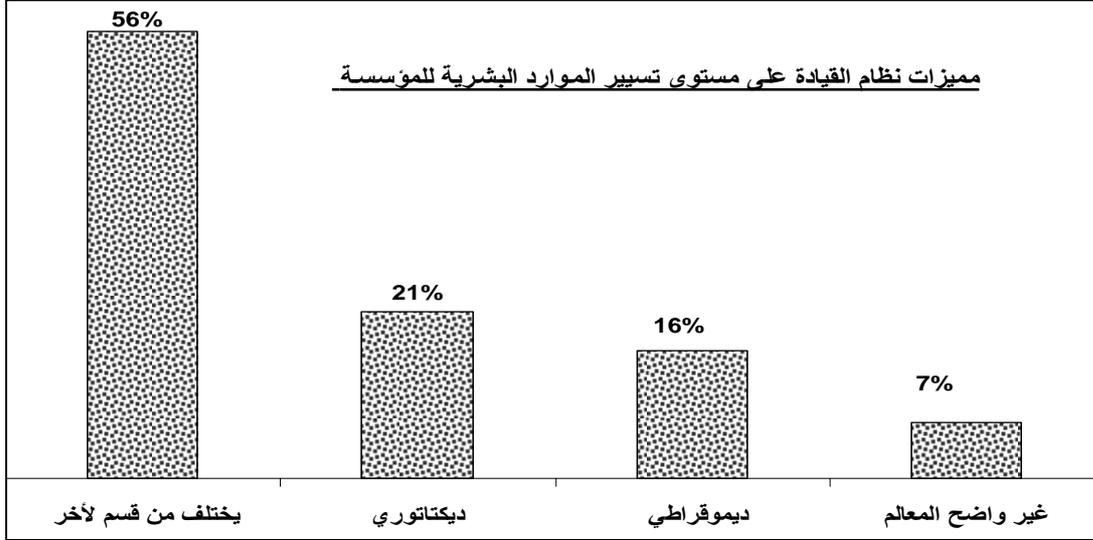
النسبة %	العدد	مميزات نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
7%	128	غير واضح المعالم
16%	292	ديمقراطي
21%	383	ديكتاتوري
56%	1022	يختلف من قسم لآخر
100%	1825	المجموع

التدقيق في المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، يظهر فروق إحصائية تقديرية بين المستخدمين المستجوبين حول مميزات نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية المتبع في المؤسسة في ما يلي :

-إن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد أن " توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " يختلف من قسم لآخر و من مصلحة لأخرى في نفس المؤسسة و هذا بنسبة 56% من مجموع 1825 مستخدم مستجوب ؛ تليها فئة المستخدمين التي تصف نظام القيادة في المؤسسة و على مستوى تسيير الموارد البشرية على أنه "نظام قيادي ديكتاتوري " بما نسبته 21% من مجموع المستجوبين ، في حين أن ما نسبته 16 % تصف توزيع السلطات و المهام بأنه " نظام قيادي ديمقراطي " .

- كما نلاحظ أن أقل نسبة من فئة المستخدمين المستجوبين تصف توزيع السلطات و المهام بأنه " نظام قيادي غير واضح المعالم " و هذا بنسبة و قدرها 7% فقط من المبحوثين المستجوبين و الذي بلغ عددهم 1825 مستخدم مستجوب.

كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 33 : توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

-إن النسبة الضئيلة التي تصف نظام القيادة في بعض الأقسام و المصالح بـ " نظام قيادي غير واضح المعالم " و " ديكتاتوري " استنادا على شخصية المسئول المسير التي تختلف من قسم لآخر انطلاقا من سلوك بعض المسؤولين و رؤساء الأقسام بارتكابهم أخطاء في التسيير أو بتطبيقهم الحرفي و التعسفي لقانون المنظمة دون مراعاة لظروف الشخصية أو لأي اعتبارات أخرى مما يدفع بعض المستخدمين لوصف نظام التسيير المؤسسة بـ " نظام قيادي غير واضح المعالم " و "ديكتاتوري " .

-في حين أن نسبة معتبرة من المبحوثين تؤكد أن " توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " بأنه " نظام قيادي ديمقراطي " لاستناد المؤسسة على قوانين و لوائح تنظيمية منصوص عليها في الاتفاقية العامة للمؤسسة و قانونها الداخلي يردع الديكتاتورية و أي سلوك فوضوي أو تعسفي باستخدام وسائل و طرق ودية في تقديم الشكاوى و التظلمات و متابعتها و تفضيل الحلول الودية ، مما يضمن للعمال مهما كانت فئتهم المهنية من بطش مسئولهم السلمي المباشر .

الجدول رقم 44 : أهم المعايير التنظيمية الإدارية المؤثرة في نظام القيادة على مستوى تسيير

الموارد البشرية للمؤسسة

النسبة %	العدد	أهم المعايير التنظيمية الإدارية المؤثرة في نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
25%	456	لوائح و قوانين النظام الرسمية
28%	511	تغيير السياسات التنظيمية الإدارية
15%	274	تغيير الأشخاص و المناصب
30%	548	شخصية الإطار المسير
2%	37	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

التدقيق في المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه ، يظهر فروق إحصائية في تقدير المستجوبين لأهم المعايير التنظيمية الإدارية المؤثرة في نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ، على النحو التالي :

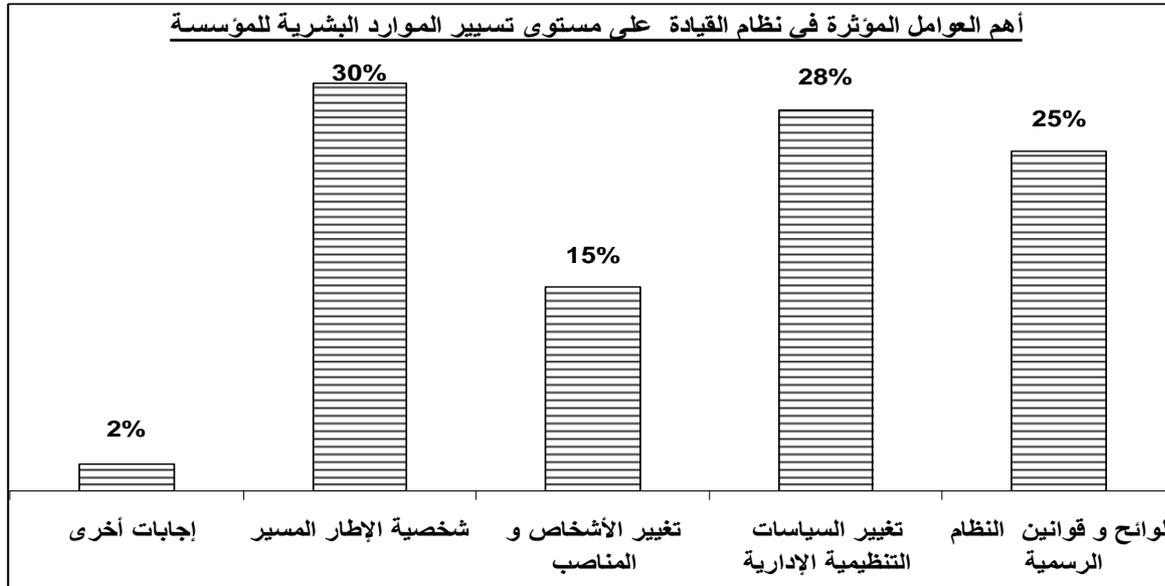
- إن نصف المبحوثين يؤكدون على أن أهم معيار تنظيمي إداري مؤثر في " نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " يتمثل في " شخصية الإطار المسير " و هذا بنسبة 30% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية بالمؤسسة.

تليها فئة المستخدمين التي ترى أن أهم عامل مؤثر في " نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " يتمثل في " تغيير السياسات التنظيمية الإدارية " و هذا بنسبة 28% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثاً فئة المستخدمين التي ترى أن أهم عامل مؤثر في " نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " يتمثل في " لوائح و قوانين النظام الرسمية " و هذا بنسبة 25% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية بالمؤسسة ؛

رابعاً فئة المستخدمين التي ترى أن أهم عامل مؤثر في " نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة " يتمثل في " تغيير المفاجئ للأشخاص – الموظفين المسيرين- " أو "تغيير المناصب" و هذا بنسبة 15% من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية بالمؤسسة .

في حين بلغت نسبة الإجابات الأخرى 2% فقط من مجموع 1825 إجابة شملت " خبرة الإطار المسير و درجة تمرنه " بالإضافة إلى "محيط العمل و مستوى فريق العمل الذي تحت قيادته " ، كما تم الإشارة إلى حالات خاصة لها تأثير مباشر على نظام توزيع المسؤوليات و المهام على مستوى تسيير الموارد البشرية كما تعد كأهم عامل المؤثر في " نظام القيادة " تتمثل في لجان خاصة وهيئات عالية المستوى لها صلاحيات واسعة التي يفوق نفوذها الرسمي نفوذ رؤساء الأقسام و الدوائر مما يسمح لها بالتدخل المباشر في الشؤون الخاصة داخل المصلحة ، نذكر من بينها لجان التحقيق أو فريق الباحثين التابعين لمكاتب الأبحاث و الدراسات المحلية أو الدولية . كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 34 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم المعايير التنظيمية الإدارية المؤثرة في نظام القيادة

على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة

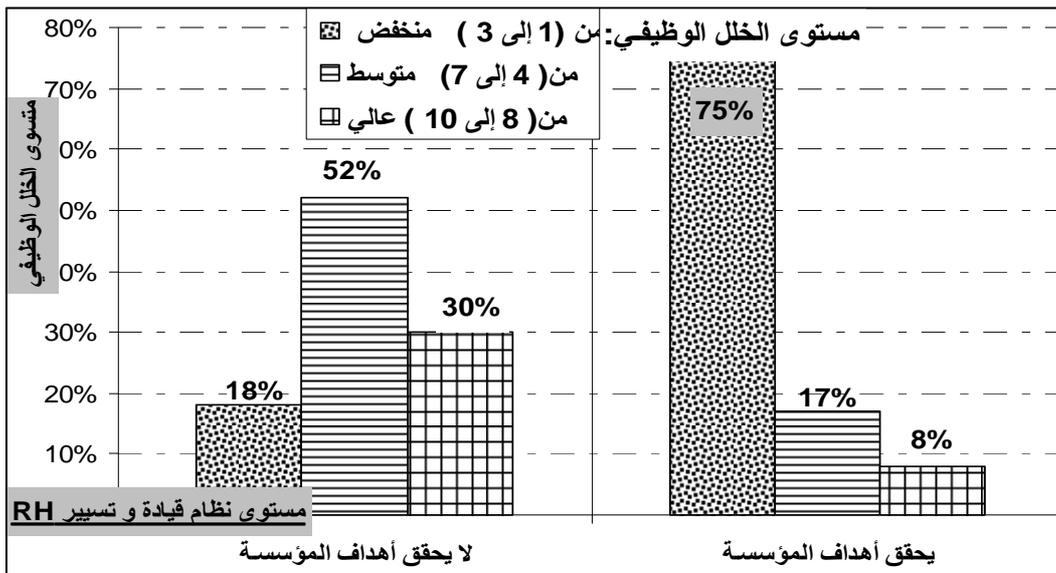
الجدول رقم 45 : علاقة نظام قيادة وتسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		لا يحقق أهداف المؤسسة		يحق أهداف المؤسسة		نظام القيادة و التسيير مستوى الخلل الوظيفي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
52%	949	18%	132	75%	817	من (1 إلى 3) منخفض
31%	568	52%	383	17%	185	من (4 إلى 7) متوسط
17%	308	30%	221	8%	87	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	736	100%	1089	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقهما للأهداف المخططة " و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية و مدى تحقيقهما للأهداف المخططة " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " على النحو التالي :

-فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض" و هذا بنسبة 52% من مجموع 1825 الموظف المستجوب. في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي" و هذا بنسبة 31% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة هي 17% مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ كما يتبين لنا أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى " منخفض " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 75% من مجموع 1089 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتقنون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " .

في حين أن ما نسبته 17% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8% فقط من مجموع 1089 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن نموذج التسيير المتعامل به على مستوى الموارد البشرية هو في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة؛ و يتبين لنا أيضا من خلال تحليلنا لنفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ "المستوى المتوسط" و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 52% من مجموع 736 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " في حين أن ما نسبته 30% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي بـ "المستوى العالي" . بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض" و هذا بنسبة قدرت بـ 18% من مجموع 736 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " نظام القيادة و تسيير الموارد البشرية المتعامل بهما في المؤسسة هما دون المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة "، كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 35 : المدرج التكراري لتوزيع مستوى نظام قيادة و تسيير الموارد البشرية على

مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

الملخص :

من خلال عرضنا و تحليلنا للمعطيات الأولية الخاصة بالمعايير الإدارية و السوسيوثقافية لتسيير الموارد البشرية وفي الجزء الخاص بتقنيات و نماذج التسيير المتعامل بها بالإضافة إلى نظام القيادة المطبق و المتبع في التسيير الإداري للموارد البشرية بالمؤسسة استخلصنا ما يلي :

إن الثقافة السائدة في المؤسسة تخدم أسلوب القيادة و التسيير المبني على مبادئ نماذج و تقنيات التسيير الخاصة بتسيير الموارد البشرية و التالي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال تحديدها و ضبط مراحل التخطيط المبنية على جانب نظري يبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهل الجانب الاجتماعي و الثقافي مما يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف و هو ما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها ، فالنموذج المتبع في تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوافق و التغييرات التي مست الإقتصاد الوطني ، فأصدار القرارات دون تهيئة مسبقة و فعالة يضر مصلحة المؤسسة أكثر من أن يفيدها؛ هذه العمليات و غيرها تتم على مستويات عليا تتكفل بالتخطيط و التسيير و المتابعة مما يعكس انحصارها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالموقع في الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام يختلف في تقدير مدى النجاح المحقق في تطبيق تقنيات و مبادئ نموذج تسيير الموارد البشرية .

كما يتبين لنا و بشكل جلي أن المستويات العليا من الهيكل التنظيمي تحتفظ بحرية نسبية في تطبيق طرقها و أساليبها الخاصة و التي تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة؛ حيث تتحكم و تسيطر الإدارة المركزية في بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة وحتى داخل حدودها المادية و المعنوية هو ما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

مراجع الفصل السابع 01

- 1 - المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 المؤرخ في 2002/05/01 المتضمن القانون الأساسي لشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " شركة ذات أسهم " .

3. 2. 7 - عرض وتحليل المعطيات الخاصة إستراتيجية التغيير التنظيمي و الخلل الوظيفي في تسيير الموارد البشرية :

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي، المنهجية و السابق التعرض لها في الفصل السابق من هذه الدراسة قمنا في ما يلي بالعمليات التالية : حصر ، عرض وتحليل أهم مؤشرات المميزة بإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة مع أهم مؤشرات المميزة لإستراتيجية مقاومة التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة مركزينا في تحليلنا في هذا المستوى من البحث على المجالين الرسمي و غير الرسمي مستندينا على أهم العوامل في التنظيم غير الرسمي ذات التأثير المتبادل و المولد للخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة .

الجدول رقم 46 : تقييم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في تسيير الموارد البشرية

النسبة %	العدد	تقييم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي
21%	383	سريعة الانتشار و التوسع
42%	767	بطيئة الانتشار و التوسع
25%	456	في المستوى المطلوب للانتشار و التوسع
5%	91	تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب عامل الزمن
7%	128	تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب الفئات المهنية
100%	1825	المجموع

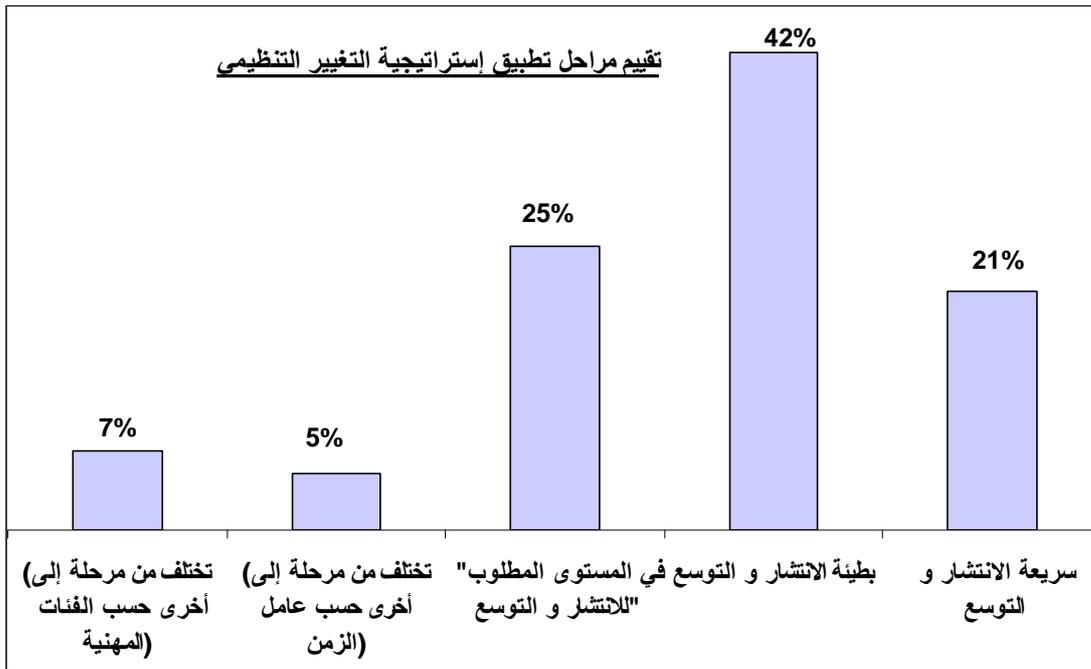
يتبين لنا أن من خلال تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، و الخاص بتقييم المستجوبين لأهم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة ، ما يلي :

-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة الذين قاموا بتقييم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي بالمؤسسة يتفقون على وصف مراحل تطبيقها بـ "بطيئة الانتشار و التوسع " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 42 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة في تقييم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة وصفين إياها بأنها " في المستوى المطلوب للانتشار و التوسع " و هذا بنسبة 25% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل التقييم المتمثل في وصف مراحل تطبيق هذه الإستراتيجية بـ " سرعة الانتشار و التوسع " المرتبة الثالثة بحيث شكلت نسبة 21% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة الذين قاموا بتقييم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي بالمؤسسة يتفوقون على وصف مراحل تطبيقها بـ " تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب الفئات المهنية " و هذا بنسبة قدرت بـ 7 % ، تليها وصفهم لها بأنها " تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب عامل الزمن " هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 5 % فقط من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، كما نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 40 : المدرج الإحصائي لتوزيع مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في تسيير

الموارد البشرية

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " بتقييم المستجوبين لأهم مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي بالمؤسسة " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

يمكننا تفسير تقييم العمال المستجوبين لوتيرة تطبيق مراحل إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة أن معظم العمال في الفترة الأولى من تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي لم يلمسوا تأثيرا مباشرا لهذه الإستراتيجية على أدائهم في العمل اليومي ، إذ لم يكن لديهم الوعي الكافي بمتطلبات و مستلزمات التغيير و لا يمتلكون الإدراك بضرورة التغيير الهادف لمواكبة مستجدات المحيط ، مما دعم شعورهم بأن عملية التغيير بطيئة الانتشار و التوسع و لا تعنيهم بصفة مباشرة على الأقل في الفترات الأولى من تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة.

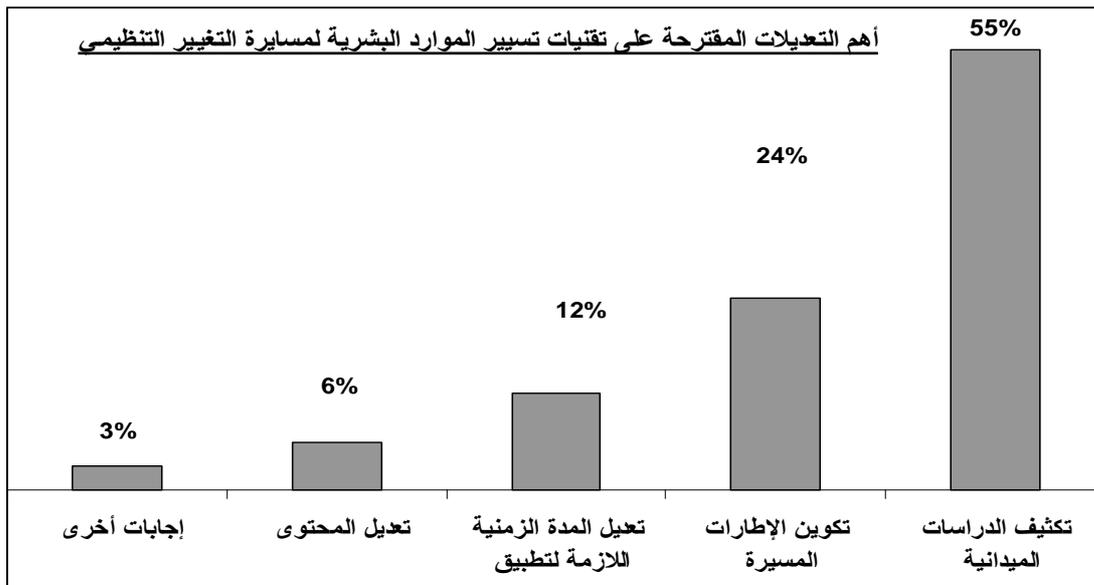
الجدول رقم 47: أهم التعديلات المقترحة على تقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة

لمسايرة التغيير التنظيمي

النسبة %	العدد	أهم التعديلات المقترحة لتقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة لمسايرة التغيير التنظيمي
55%	1004	تكثيف الدراسات الميدانية
24%	438	تكوين الأطارات المسيرة
12%	219	تعديل المدة الزمنية اللازمة لتطبيق
6%	110	تعديل المحتوى
3%	54	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه، يظهر لنا أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية يؤكدون على أن أهم التعديلات المقترحة لتقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بما يخدم عملية تسيير الموارد البشرية لمسايرة التغيير التنظيمي و بذلك تحقق الأهداف المخطط لها تتمثل في " تكثيف الدراسات الميدانية " و هذا بنسبة 55% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم التعديلات المقترحة لتقنيات التسيير المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية تمثلت في " تكوين الأطارات المسيرة " و هذا بنسبة 24% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية؛ كما يحتل اقتراح التعديل على إجراءات المحددة في تقنيات تسيير الموارد البشرية " تعديل المدة الزمنية اللازمة لتطبيق " المرتبة الثالثة من بين أهم التعديلات المقترحة لتقنيات التسيير المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية تمثلت في بنسبة 12% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ؛

كما يتبين لنا أن أخفض نسبة سجلت في تحديد أهم التعديلات المقترحة لتقنيات التسيير المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية تمثلت في " تعديل محتوى تقنيات التسيير الجاري التعامل بها في المؤسسة " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 6% فقط من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ في حين احتلت نسبة الإجابات الأخرى و الخاصة بتحديد أهم التعديلات المقترحة لتقنيات التسيير المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية شكلت نسبة قدرت بـ 3% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية ، تمثلت في " تحسين دور عملية التدقيق و تكثيفها لمختلف مراحل التسيير " و " تعديل التقنيات لضمان مشاركة كل الفئات المهنية في بلورة التعديل النهائي لتقنيات تسيير الموارد البشرية " و "تبسيط محتوى الوثائق الإدارية الممثلة لتقنيات تسيير الموارد البشرية بتخفيف ثقل المعاملات الكتابية وتعويضها بالمعالجة الآلية و الأوتوماتيكية للمعلومات " . كما يتبين لنا في الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 37: أهم التعديلات المقترحة على تقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة

لمسايرة التغيير التنظيمي

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " أهم التعديلات المقترحة على تقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة لمسايرة التغيير التنظيمي " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له على النحو التالي :

-إن النسبة العالية من الموظفين المسيرين للموارد البشرية في تأكيدهم على أن أهم التعديلات المقترحة لتقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بما يخدم عملية تسيير الموارد البشرية لمسايرة التغيير التنظيمي و بذلك يحقق الأهداف المخطط لها تتمثل في " تكثيف الدراسات الميدانية" لتوفر محتوى الوثائق الإدارية الممثلة لتقنيات تسيير الموارد البشرية على معلومات مكررة ومساحات فارغة على كل مستويات التسيير مما يفسر النسبة المعتبرة المصرة على "تكوين الإطارات المسيرة بما يضمن أعلى نسبة من الدقة في التعامل مع تقنيات التسيير المتعامل بها في المؤسسة" و هو ما ينعكس بالضرورة على إشارة الموظفين لضرورة التثقيف من عملية التدقيق على كل مراحل التسيير حيث يلاحظ نقص كبير في المراجعة و المتابعة بعد كل تطبيق لمختلف تقنيات تسيير الموارد البشرية ، لذا نلاحظ تشديد الموظفين على إعطاء الأهمية اللازمة لعملية التدقيق لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عملية التسيير و ذلك بتكثيف الدورات الزمنية بشكل يخدم عملية التسيير دون عرقلتها مع تكثيف عدد المختصين و تنظيم هيئات خاصة مشرفين ومساعدين مع الصلاحيات اللازمة لضمان أعلى نسبة من الدقة في عمليات التدقيق على مختلف مراحل التسيير.

-على غرار ما سبق فإن أغلبية الموظفين المسيرين للموارد البشرية من فئة الإطارات المسيرة تؤكد على أهمية " تكثيف الدراسات الميدانية " و هذا نظرا لموقع الاستراتيجي الهام للمؤسسة على المستوى الوطني حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة لإنتاج و نقل و توزيع الطاقة و هو ما يفسر ضرورة خضوع هذه المؤسسة لمقاييس علمية عالمية في تسيير شؤونها فهي تتعامل ككل المؤسسات الاقتصادية من هذا المستوى مع مكاتب و هيئات للدراسات ذات المستوى العالمي و الدراسات الميدانية خلال العشرية الأخيرة (2000 م - 2010 م) أُقيمت تحت وصاية مكاتب دراسات خاصة بالأبحاث العلمية الاقتصادية في مجال التسيير تابعة لدول أجنبية متطورة اقتصاديا و نظرا للوضعية السياسية المضطربة للدولة الجزائرية آنذاك ، و ما شهدته من تدهور في الوضع الأمني ، الأسباب السابقة الذكر و غيرها أُقيمت تلك الدراسات بناء على إحصائيات أرسلت لمقر المكاتب الموكلة بالبحث و لم تجرى دراسات ميدانية تأخذ بعين الاعتبار الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية والمجتمع الجزائري مع مراعاة مكانة مؤسسة كهذه في استقرار الدولة الجزائرية و هو ما يفسر نسبة فشل عملية التسيير في تحقيق الأهداف المخططة من طرف هذه المكاتب فالفشل في تحديد الأهداف وضبط مراحل التخطيط المبنية على جانب نظري يبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهل الجانب الاجتماعي و الثقافي يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة .

الجدول رقم 48: تصنيف أهم الأهداف الاقتصادية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

النسبة %	العدد	الأهداف الاقتصادية للتغيير التنظيمي
45%	821	زيادة الإنتاج
18%	329	تكوين الشراكة مع مؤسسات أجنبية
11%	201	ترشيد النفقات
25%	456	خدمة الزبائن
1%	18	إجابات أخرى
100%	1825	المجموع

لنا أن
خلال

يتبين
من
تحليل

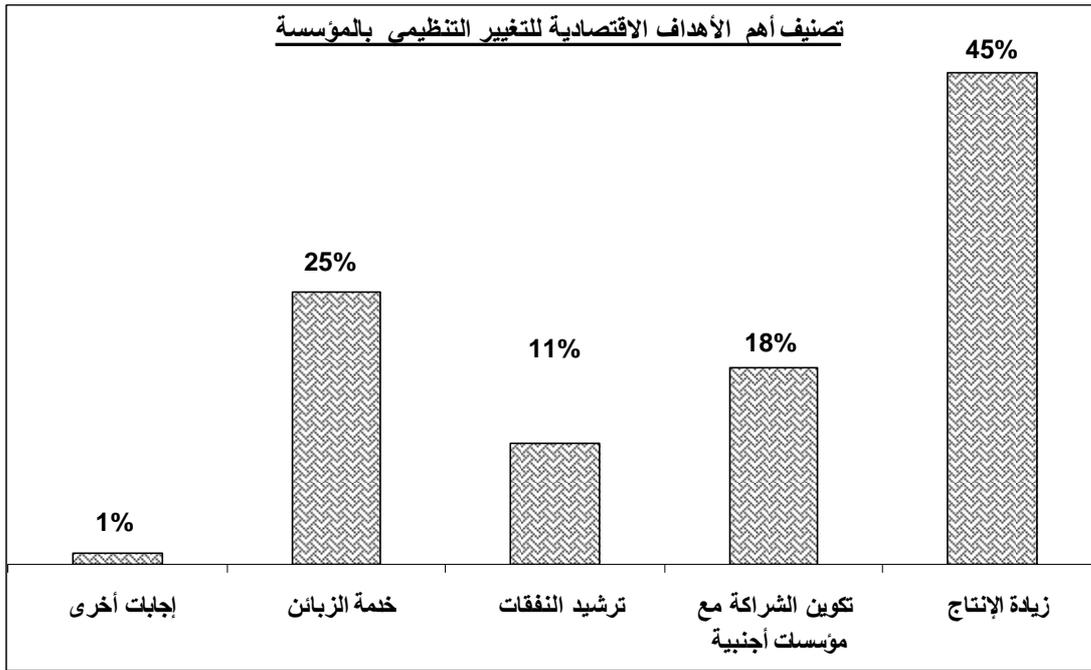
المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، و الخاص بترتيب المستجوبين لأهم الأهداف الاقتصادية التي تهدف إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة ، ما يلي :

-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم الأهداف الاقتصادية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على " زيادة الإنتاج " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 45 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة من بين الأهداف الاقتصادية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " خدمة الزبائن " و هذا بنسبة 25% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل الهدف الإقتصادي المتمثل في " تكوين الشراكة مع مؤسسات أجنبية " المرتبة الثالثة من بين الأهداف الاقتصادية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة بحيث شكل نسبة 18% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم الأهداف الاقتصادية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على "ترشيد النفقات" و هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 11 % فقط من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية. و نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 38 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم الأهداف الاقتصادية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ "تصنيف أهم الأهداف الاقتصادية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة" والشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

- إن أغلب التغييرات التنظيمية التي شرعت في تطبيقها المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة والتي تنطوي عليها الإستراتيجيات المختلفة لعمليات التغيير التنظيمي الرسمي ، تندرج تحت ظل توجيهات اقتصاد السوق ، تركز في الدرجة الأولى على أسبقية الأهداف الاقتصادية ، و هذا ما يفسر صدارة العامل الاقتصادي و المتمثل في "زيادة الإنتاج" في تصنيف المبحوثين ، إذ يعتبرونه العامل الأساسي و الهدف الأول المسطر ضمن أولويات مؤسسة -سونلغاز- باعتبارها مؤسسة يغلب عليها الطابع الصناعي.

- يمكن تفسير الأهمية الكبيرة التي يوليها المبحوثين لعامل "خدمة الزبائن" الذي يعتبر إحدى أهم الأهداف الاقتصادية ذات الأولوية لمؤسسة -سونلغاز- باعتبارها مؤسسة ذات طابع تجاري - بيع وصيانة الطاقة- و خدماتي ، وظيفتها الأولى تأمين الخدمة العمومية الضرورية للزبائن من أصناف الطاقة (الكهرباء و الغاز).

- نستند في تفسيرنا في تصنيف المبحوثين للعامل الإقتصادي المتمثل في "تكوين الشراكة مع مؤسسات أجنبية" من أهم العوامل ، نظرا للجهود المبدولة من طرف إدارات السامية للمؤسسة قصد تكوين شراكات مع شركات أجنبية رائدة في مجال الطاقة (الكهرباء و الغاز) منها الشركات الفرنسية و الألمانية و الإنجليزية .

- نفس التصنيف الضئيل للمبحوثين للعامل الإقتصادي المتمثل في "ترشيد النفقات" ، ضمن أولويات المؤسسة التي تهدف إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي ، لمحاولة تفادي تبذير الطاقة و تبديد الأموال العمومية .

الجدول رقم 49 : تصنيف أهم الأهداف الاجتماعية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

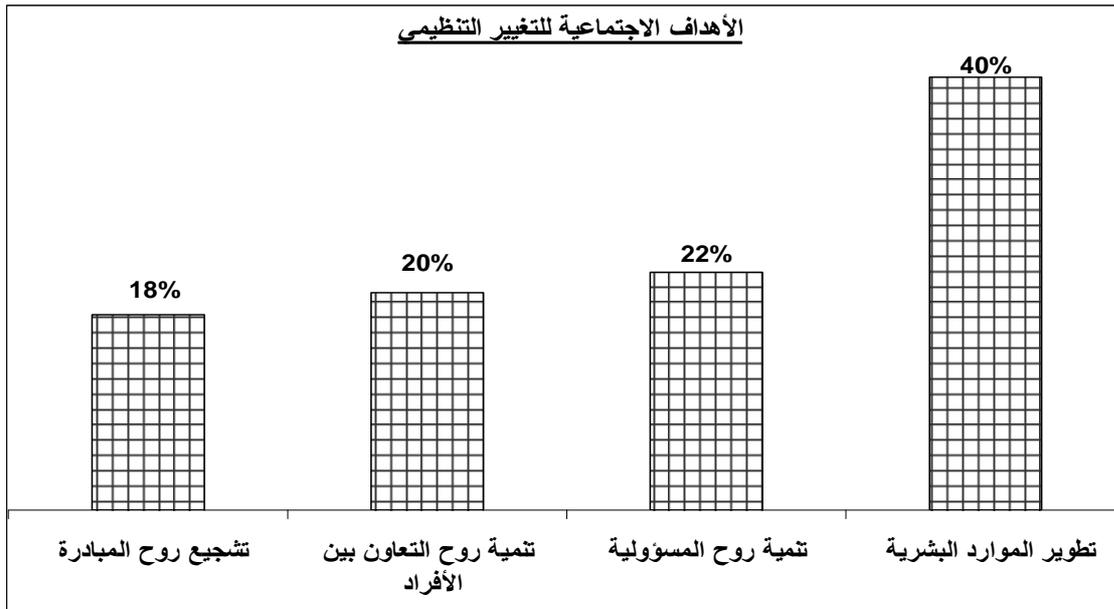
النسبة %	العدد	الأهداف الاجتماعية للتغيير التنظيمي	
40%	730	تطوير الموارد البشرية	
22%	401	تنمية روح المسؤولية	
20%	365	تنمية روح التعاون بين الأفراد	
18%	329	تشجيع روح المبادرة	يتبين لنا
100%	1825	المجموع	خلال المعطيات

المبوبة في الجدول أعلاه، والخاص بترتيب المستجوبين لأهم الأهداف الاجتماعية التي تهدف إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة ، ما يلي :

-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم الأهداف الاجتماعية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على " تطوير الموارد البشرية " وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 40 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ؛ في حين تحتل ثاني مرتبة من بين الأهداف الاجتماعية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " تنمية روح المسؤولية " و هذا بنسبة 22% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل الهدف الاجتماعي المتمثل في " تنمية روح التعاون بين الأفراد " المرتبة الثالثة من بين الأهداف الاجتماعية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة بحيث شكل نسبة 20% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم الأهداف الاجتماعية التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على "تشجيع روح المبادرة " و هذا بنسبة منخفضة ، قدرت بـ 18 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية . و نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 39 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم الأهداف الاجتماعية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ "تصنيف أهم الأهداف الاجتماعية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة" والشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

- يمكن تفسير الأهمية الكبيرة التي يوليها المبحوثين لعامل " تطوير الموارد البشرية" الذي يعتبر إحدى أهم الأهداف الاجتماعية ذات الأولوية لمؤسسة -سونلغاز- نظرا لوعيها بأهمية العامل البشري في العمل بصفة عامة و في التسيير و الإدارة على وجه الخصوص و اعتباره المحرك الفعلي لأي عملية تغيير مقصودة ، لذا تسعى المؤسسة باستمرار إلى رفع مستوى المهارة و الكفاءة المهنية لمستخدميها عن طريق التكوين المستمر .

-نستند في تفسيرنا في تصنيف المبحوثين للعامل الإجتماعي المتمثل في " تنمية روح المسؤولية" من أهم العوامل ، إيماننا و تطبيقا للفكرة الرائدة في هذا المجال و التي تنص على ضرورة تحسيس وتوعية كل مستخدم في المؤسسة على اختلاف فئته المهنية ، بأهمية الدور الذي يقوم به حتى يقدر المسؤولية التي تقع على عاتقه ، و يتعود على تحمل نتائج تصرفاته ، كما نشير إلى أن طبيعة مؤسسة -سونلغاز- من أعلى المجالات خطورة نظرا لتقلها بتوزيع و صيانة أصناف الطاقة من (الكهرباء و الغاز) و يتكبد هذا المجال من مخاطر .

- يمكننا تفسير تصنيف المبحوثين لأهم العوامل الاجتماعية التي تهدف لها إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة بعامل "تنمية روح التعاون بين الأفراد"، نظرا إلى الاعتقاد الراسخ في الحاجة التنظيم الرسمي و غير الرسمي إلى تكاتف جهود كل المشاركين من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

- نفس التصنيف الضئيل للمبحوثين للعامل الإجتماعي المتمثل في "تشجيع روح المبادرة" ، ضمن أولويات المؤسسة التي تهدف إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي ، نظرا لما تتطلبه هذه المرحلة من تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية و هذا قصد تحفيز جماعات العمل على بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.

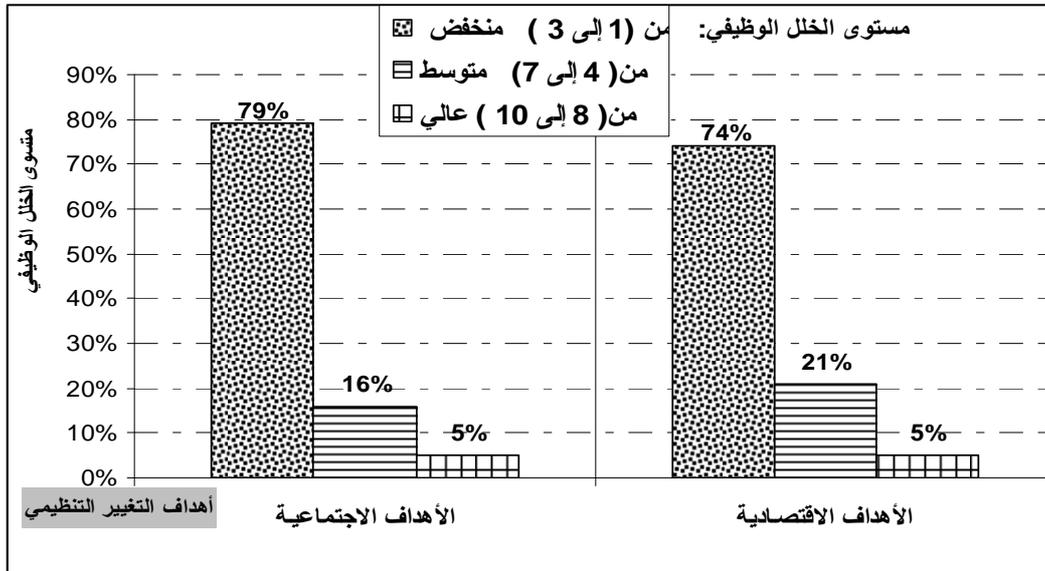
الجدول رقم 50 : علاقة أهداف التغيير التنظيمي بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		الأهداف الاجتماعية		الأهداف الاقتصادية		أهداف التغيير التنظيمي
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	
النسبة		النسبة		النسبة		مستوى الخلل الوظيفي
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
75%	1369	79%	261	74%	1108	من (1 إلى 3) منخفض
20%	365	16%	51	21%	314	من (4 إلى 7) متوسط
5%	91	5%	17	5%	74	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	329	100%	1496	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين "أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة" و تقدير مستوى درجة "الخلل الوظيفي بها" في محاولة منا لحصر مدى انعكاس "الأهداف الإستراتيجية التغيير التنظيمي" على "مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة" فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض" بأغلبية ساحقة مثلت نسبة 75% من مجموع 1825 الموظف المستجوب؛ أما ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 20% من مجموع المبحوثين ؛ في حين أن أخفض نسبة هي 5% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية . كما يتبين لنا أيضا أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى" تمثل نسبة 82% من مجموع 1825 مستجوب و الذين يؤكدون في نفس السياق أن لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى "منخفض" و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 74% من مجموع 1496 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن "أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى" .

- في حين أن ما نسبته 21% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في "المستوى المتوسط" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير

التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي" و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 5% فقط من مجموع 1496 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى؛ كما يتبين لنا من خلال نفس المعطيات أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى " تمثل نسبة 18% فقط من مجموع 1825 مستجوب و الذين يؤكدون في نفس السياق أن لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ "المستوى العالي" و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 79% من مجموع 329 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى " في حين أن ما نسبته 16% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " . بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض" و هذا بنسبة قدرت بـ 5% من مجموع 329 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " أهم الأهداف التي ترمي إليها إستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى " . ونستند على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 45 : المدرج التكراري لتوزيع أهداف التغيير التنظيمي على مستوى الخلل الوظيفي

للمؤسسة

الجدول رقم 51 : علاقة تقييم المستخدمين لتوافق إستراتيجية التغيير التنظيمي مع أهداف

المؤسسة

النسبة %	العدد	إستراتيجية التغيير التنظيمي و أهداف المؤسسة
41%	748	تتوافق مع أهداف المؤسسة
52%	949	تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة
7%	128	لا تتوافق مع أهداف المؤسسة
100%	1825	المجموع

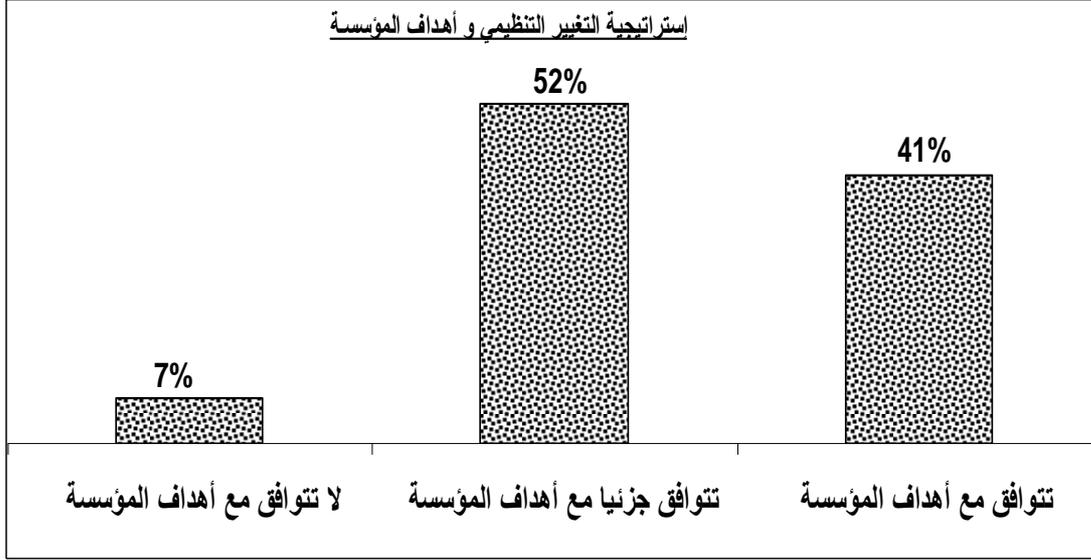
إن تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، و الخاص بتقييم المستجوبين لمدى توافق إستراتيجية التغيير التنظيمي بتحقيق أهداف المؤسسة قيد الدراسة ، يُظهر لنا ما يلي :

-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة الذين قاموا بتقييم لمدى توافق مراحل تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي مع الأهداف المخطط لها بالمؤسسة يتفقون في تقييمهم على " التوافق جزئي" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 41% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-في حين تحتل ثاني مرتبة في تقييم مدى توافق تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة و أهداف المؤسسة على وصف مدى نجاح التوافق التام بنسبة 42% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة الذين قاموا بتقييم مدى توافق تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة و أهداف المؤسسة على التنافر و عدم التوافق مما يفسر ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة خلال نفس المرحلة و هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 7% فقط من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

كما نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 41: المدرج الإحصائي لتوزيع تقييم المستخدمين لتوافق إستراتيجية التغيير التنظيمي مع أهداف المؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ " تقييم المستخدمين لتوافق إستراتيجية التغيير التنظيمي مع أهداف المؤسسة " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ، على النحو التالي :

« إن الاعتماد على الجانب النظري و التطبيق الحرفي للإستراتيجية التغيير التنظيمي لتسيير الموارد البشرية وفق مجموعة عمليات نظم مجموعة من الإجراءات التسييرية وفق نموذج مستورد من مجتمعات أجنبية ينتج بالموازاة إستراتيجية لتغيير التنظيمي غير رسمية تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبعد نسبياً عن الواقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز الجزئي في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر المقاومة غير الرسمية للإستراتيجية المتبعة و ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ».

الجدول رقم 52 : علاقة إستراتيجية التغيير التنظيمي بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع		لا تتوافق مع أهداف المؤسسة		تتوافق جزئياً مع أهداف المؤسسة		تتوافق مع أهداف المؤسسة		إستراتيجية التغيير التنظيمي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	مستوى الخلل الوظيفي
77%	1412	75%	96	82%	778	72%	538	من (1 إلى 3) منخفض
19%	350	22%	28	15%	142	24%	180	من (4 إلى 7) متوسط
3%	63	3%	4	3%	29	4%	30	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	128	100%	949	100%	748	المجموع

التدقيق في المعطيات يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين "إستراتيجية التغيير التنظيمي" و "درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة" في محاولة منا لخصر مدى انعكاس مساهمة إستراتيجية التغيير التنظيمي في تحقيق الأهداف المخططة " و مدى تأثيره على مستوى تقدير درجة "الخلل الوظيفي بالمؤسسة" فقد لاحظنا ما يلي :

- بلغ الخلل الوظيفي المُقدر في مجال التغيير التنظيمي "مستوى منخفض" و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ 77% من مجموع 1825 موظف مستجوب ، في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط" و هذا بنسبة 19% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ 3% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل المستخدمين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية ؛ كما نلاحظ أيضاً من خلال تحليلنا للمعطيات المبينة في نفس الجدول أن هناك فروقا نوعية فيما يخص تقدير المستخدمين بالمؤسسة فيما يتعلق بمدى تحقيق أهداف المؤسسة في الجزء الخاص بـ "تطبيق مراحل التغيير التنظيمي" .

تظهر هذه الاختلافات في التقدير بين المستخدمين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة من المستخدمين بالمؤسسة يؤكدون أن "إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 52 % من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير، لخفض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ 82% من مجموع المستخدمين 949 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة " .

- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 15% من مجموع المستخدمين 949 الذين يتفوقون على أن "إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة " .

- في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ 3% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 949 الذين يتفوقون على أن "إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق جزئيا مع أهداف المؤسسة "

كما يتبين لنا أيضا أن نسبة المستخدمين بالمؤسسة الذين يحتلون المرتبة الثانية في تقييم العلاقة بين مدى تحقيق إستراتيجية التغيير المتبعة لأهداف المؤسسة و انعكاس ذلك على مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ، يؤكدون على أن "إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق توافقا تاما مع أهداف المؤسسة " و هذا بنسبة 41 % من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

كما يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق توافقا تاما مع أهداف المؤسسة " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير، لخفض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، على النحو التالي :

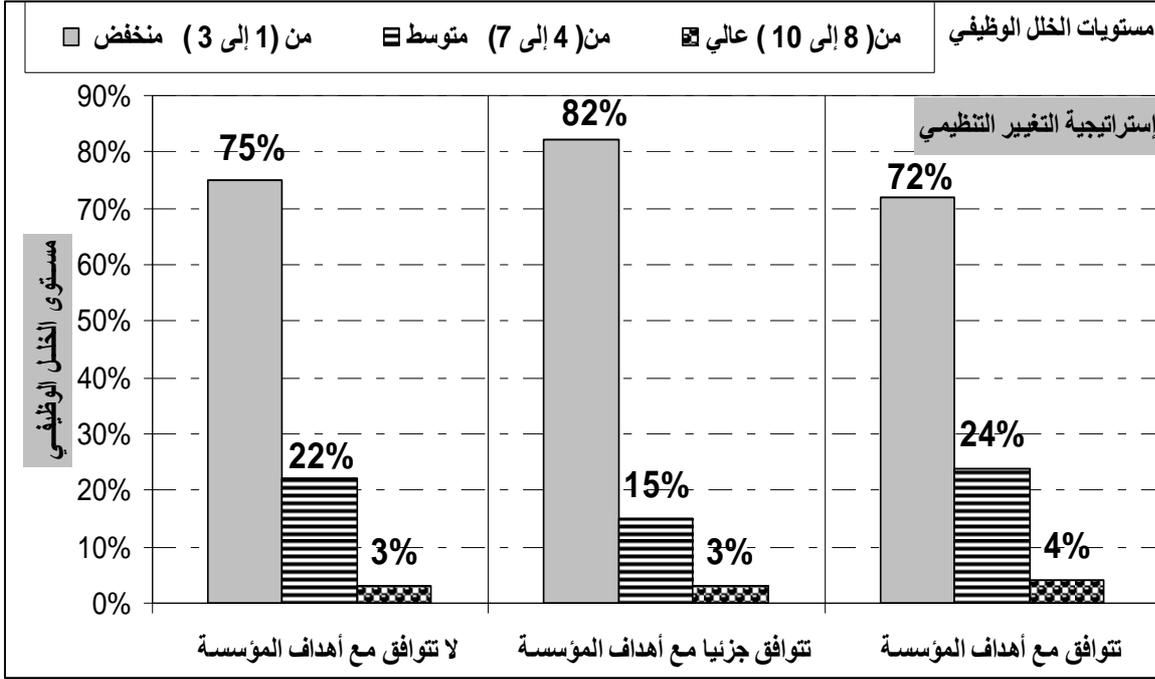
- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ72% من مجموع المستخدمين 748 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق توافقا تاما مع أهداف المؤسسة " .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 24% من مجموع المستخدمين 748 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق توافقا تاما مع أهداف المؤسسة " .
- في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ4% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 748 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي تتوافق توافقا تاما مع أهداف المؤسسة "

إن أخفض نسبة من المستخدمين بالمؤسسة يؤكدون أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي لا تتوافق نهائيا مع أهداف المؤسسة " و هذا بنسبة منخفضة قدرت بـ 7% فقط من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 1825 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي لا تتوافق نهائيا مع أهداف المؤسسة " لعرقلة السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير، لرفع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ75% من مجموع المستخدمين 128 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي لا تتوافق نهائيا مع أهداف المؤسسة " .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 22% من مجموع المستخدمين 128 الذين يتفوقون على أن " إستراتيجية التغيير التنظيمي لا تتوافق نهائيا مع أهداف المؤسسة " .

- في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ3% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 128 الذين يتفوقون على أن "إستراتيجية التغيير التنظيمي لا تتوافق نهائيا مع أهداف المؤسسة "

كما هو موضح في الشكل الموالي :



الشكل رقم 42 : المدرج التكراري لتوزيع إستراتيجية التغيير التنظيمي على مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

الجدول رقم 53 : تصنيف أهم العوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

العوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي	العدد	النسبة %
سوء فهم القرارات الإدارية	146	8%
تخوف العمال من التغيير	967	53%
تغلب المصلحة الشخصية	237	13%
نقص التجربة و الخبرة	456	25%
إجابات أخرى	18	1%
المجموع	1825	100%

يتبين لنا أن من خلال تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، و الخاص بترتيب المستجوبين لأهم العوامل البشرية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة ، ما يلي :

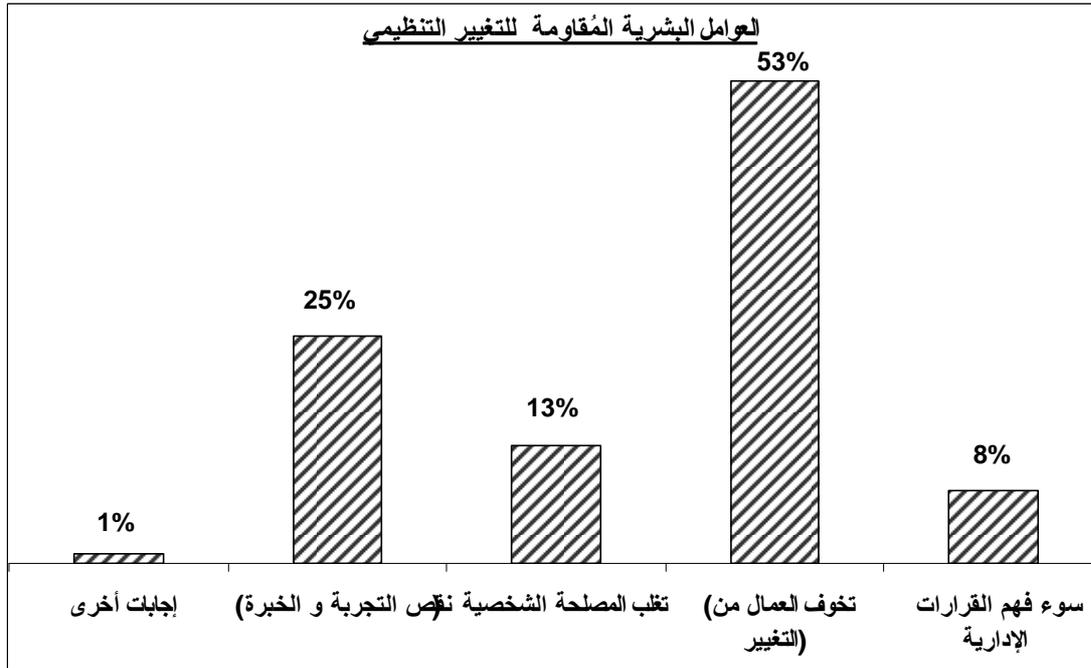
-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة متفقون على ترتيب أهم العوامل البشرية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على عامل " تخوف العمال من التغيير" و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 53 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة في ترتيب أهم العوامل البشرية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " نقص التجربة و الخبرة " و هذا بنسبة 25% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل العامل البشري المتمثل في " تغلب المصلحة الشخصية " المرتبة الثالثة في ترتيب العوامل البشرية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة بحيث شكل نسبة 13% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم العوامل البشرية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على " سوء فهم القرارات الإدارية " و هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 8 % فقط من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم العوامل البشرية المقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة "على إجابات أخرى تمثلت أهمها في : ("سوء التسيير"، "تدني الروح المعنوية لجماعات العمل"، "نقص وسائل التحفيز" (..) وغيرها من العوامل) و هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 1% فقط من مجموع الموظفين المسييرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية. و نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 44 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم العوامل البشرية المقاومة للتغيير التنظيمي

بالمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ "تصنيف أهم العوامل البشرية المقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة" و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ،على النحو التالي :

- يمكن تفسير الأهمية الكبيرة التي يوليها المبحوثين للعوامل البشرية المقاومة للتغيير التنظيمي المتمثلة في عامل "تخوف العمال من التغيير" الذي تم تصنيفه كأهم عامل ، نظرا لتخوف المستخدمين من شبح التسريح ، و من أهم التفسيرات التي أدى بها المبحوثين ما يلي : « إن التغييرات التي تشهدها المؤسسة ستؤدي في المستقبل القريب إلى تخفيض عدد العمال شيئا فشيئا ،و ربما إلى تسريح عدد كبير منهم ، على غرار ما حدث في مؤسسات أخرى إثر إعادة هيكلتها» و نشر في هذا الصدد أننا سنتناول هذا العامل بمزيد من الاستفاضة في التحليل و التفسير في الفصل الموالي من هذا البحث العلمي ،الخاص بالتحليل السوسولوجي لمؤشر "حركية اليد

العامل-دوران العمل-" كأحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي بمؤسسة -سونلغاز- خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م).

- نستند في تفسيرنا في تصنيف المبحوثين للعوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي المتمثلة في عامل "نقص التجربة و الخبرة" في ثاني أهم العوامل ، نظرا لما تنطوي عليه إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة من استيراد المعدات حديثة ، ناهيك عن طرق و أدوات الخاصة بمجال الإدارة و التسيير ، لمواكبة الشركات الأجنبية الرائدة في المجال ، و التي تطمح المؤسسة بعقد شراكة معها ، غير أن عدم توافق العامل البشري المستخدم لهذه التقنيات بالسرعة و الدقة اللازمين لمواكبة التغيير التنظيمي المتسرع بالإضافة إلى عدم الفرصة لأصحاب الاختصاص أحيانا ، أدى إلى تصنيف عامل "نقص التجربة و الخبرة" ثاني أهم العوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي و ثاني أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة.

- نفس التصنيف للمبحوثين للعامل البشري المُقاوم للتغيير التنظيمي المتمثل في "تغلب المصلحة الشخصية" ، نظرا لما يترتب عن هذا العامل من اهتمام بعض الإطارات السامية في المؤسسة و بعض مسؤولي الوحدات و الفروع ، بمصالحهم الشخصية و عدم التكفل بالمشاكل الاجتماعية لأغلبية العمال ، مما يفسر تصنيف المبحوثين له كالثالث أهم العوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي و ثالث أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة .

- نفس التصنيف الضئيل للمبحوثين للعامل البشري المُقاوم للتغيير التنظيمي المتمثل في "سوء فهم القرارات الإدارية" ، نظرا للغموض الذي يكتنف قوانين اقتصاد السوق الذي تريد المؤسسة مجاراته من خلال إستراتيجيتها للتغيير التنظيمي ، و ما تتميز به من طابع مركزي ، مما يعزز نفوذ الإطارات العليا للمؤسسة ، و ما قد ينجر عليه من تابعيات في الغالب لا تخدم العمال في القاعدة الهرمية للهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام التابع للمؤسسة ، مما يفسر تصنيف المبحوثين له كأقل العوامل البشرية المُقاومة للتغيير التنظيمي و أخفض مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة .

الجدول رقم 54 : تصنيف أهم العوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

العوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي	العدد	النسبة %
ظروف العمل غير المناسبة	949	52%
نقص التكوين على الآلات المستوردة حديثا	657	36%
آثار حوادث العمل و الأمراض المهنية	182	10%
إجابات أخرى	37	2%
المجموع	1825	100%

من خلال تحليل المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه ، و الخاص بترتيب المستجوبين لأهم العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة ، ما يلي :

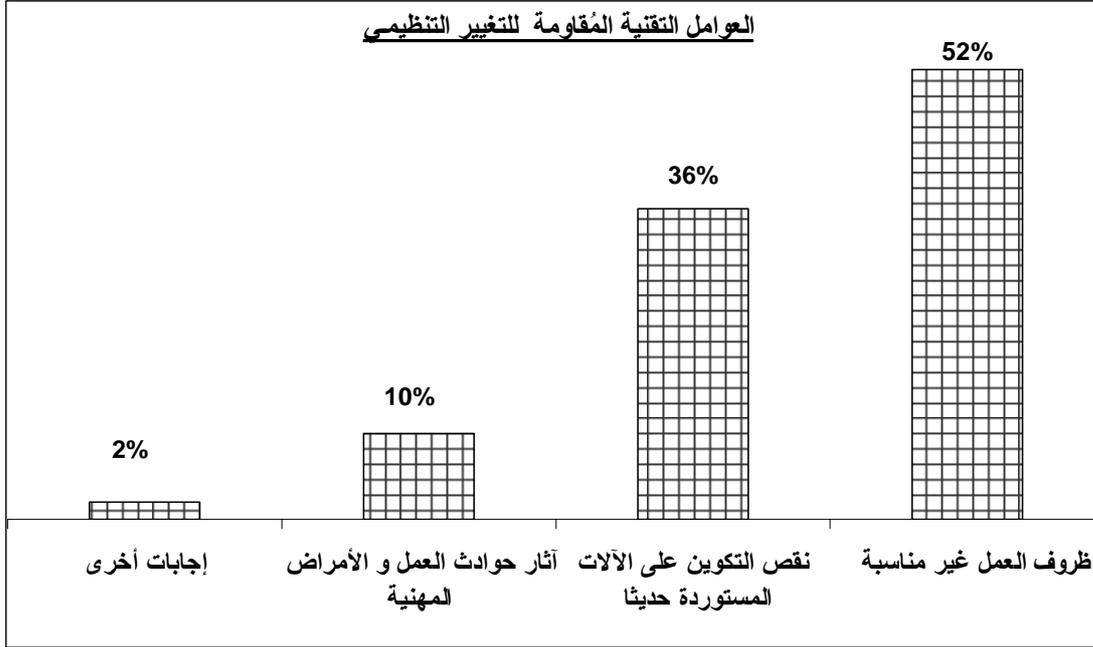
-إن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة متفقون على ترتيب أهم العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة على عامل " ظروف العمل غير مناسبة " و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 52 % من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة في ترتيب أهم العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " نقص التكوين على الآلات المستوردة حديثا " و هذا بنسبة 36% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 على اختلاف فئاتهم المهنية.

-على غرار ما سبق ، يحتل العامل التقني المتمثل في " آثار حوادث العمل و الأمراض المهنية" المرتبة الثالثة في ترتيب العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة بحيث شكل نسبة 10% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية.

-كما يتبين لنا جليا أن أخفض نسبة من الموظفين المستجوبين في المؤسسة في ترتيب أهم العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " على إجابات أخرى تمثلت أهمها في : (" سؤ استخدام التقنيات " ، " الإشراف الميداني" .. و غيرها من العوامل) و هذا بنسبة منخفضة جدا، قدرت بـ 2% فقط من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 1825 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

نستند في تحليلنا على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 45 : المدرج الإحصائي لتوزيع أهم العوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي

بالمؤسسة

يمكننا تفسير الجدول الخاص بـ "تصنيف أهم العوامل التقنية المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له ،على النحو التالي :

- يمكن تفسير الأهمية الكبيرة التي يوليها المبحوثين للعوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي المتمثلة في عوامل المحيطة بالجانب المادي -مكان العمل- و هو ما اختصر في "ظروف العمل غير مناسبة" الذي تم تصنيفاه كأهم عوامل، نظرا لطبيعة الأعمال الموكلة لعمال مؤسسة -سونلغاز- خاصة فئة أعوان التنفيذ ، إذ تعد من أصعب و أخطر ظروف عمل ،تلك المكلف بها عمال توصيل و صيانة أصناف الطاقة (من أسلاك الكهرباء و أنابيب الغاز) للزبائن في كل مكان من تراب الجمهورية الجزائرية بحاجة إلى هذه الأصناف من الطاقة و مهما كان المناخ و طبيعة المكان على مدار فصول السنة ، و هو ما يفسر خطورة ظرف العمل المرفقة بارتفاع معدل حوادث العمل الفردية و الجماعية و التي قد تكون خطيرة و تؤدي إلى العاهات المستديمة أو الوفاة في المناطق ذات الضغط العالي بالنسبة للغاز و التوتر المرتفع بالنسبة للكهرباء . و نشر في هذا الصدد أننا سنتناول هذا العامل بمزيد من الاستفاضة في التحليل و التفسير في الفصل الموالي من هذا البحث العلمي

والخاص بالتحليل السوسولوجي لمؤشر "حوادث العمل" كأحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي بمؤسسة –سونلغاز- خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م).

- نستند في تفسيرنا في تصنيف المبحوثين للعوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي المتمثلة في عامل "نقص التكوين على الآلات المستوردة حديثاً" في ثاني أهم العوامل، نظراً لما تنطوي عليه إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة من استيراد المعدات حديثة، ناهيك عن طرق و أدوات الخاصة بمجمل الإدارة و التسيير، لمواكبة الشركات الأجنبية الرائدة في المجال، و التي تطمح المؤسسة بعقد شراكة معها، غير أن عدم توافق العامل البشري المستخدم لهذه التقنيات بالسرعة و الدقة اللازمين لمواكبة التغيير التنظيمي المتسرع بالإضافة إلى عدم الفرصة لأصحاب الاختصاص أحياناً، أدى إلى تصنيف عامل "نقص التكوين على الآلات المستوردة حديثاً" ثاني أهم العوامل التقنية المُقاومة للتغيير التنظيمي و ثاني أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة.

- نفس التصنيف للمبحوثين للعامل التقني المُقاوم للتغيير التنظيمي المتمثل في "آثار حوادث العمل والأمراض المهنية" في ثالث أهم العوامل، نظراً لما تنطوي عليه إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة من استيراد المعدات حديثة، و بشكل أساسي يتناسب ولطبيعة الأعمال الموكلة لعمال مؤسسة – سونلغاز- خاصة فئة أعوان التنفيذ، إذ تعد من أصعب و أخطر ظروف عمل، تلك المكلف بها عمال توصيل و صيانة أصناف الطاقة (من أسلاك الكهرباء و أنابيب الغاز) للزبائن في كل مكان من تراب الجمهورية الجزائرية بحاجة إلى هذه الأصناف من الطاقة و مهما كان المناخ و طبيعة المكان على مدار فصول السنة، و هو ما يفسر خطورة ظرف العمل المرفقة بارتفاع معدل حوادث العمل الفردية و الجماعية و التي قد تكون خطيرة و تؤدي إلى العاهات المستديمة أو الوفاة في المناطق ذات الضغط العالي بالنسبة للغاز و التوتر المرتفع بالنسبة للكهرباء .

كما نشر في هذا الصدد أننا سنتناول هذا العامل بمزيد من الاستفاضة في التحليل و التفسير في الفصل الموالي من هذا البحث العلمي، الخاص بالتحليل السوسولوجي لمؤشر "حوادث العمل" كأحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي بمؤسسة –سونلغاز- خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م).

الجدول رقم 50 : علاقة عوامل المقاومة الإستراتيجية التغير التنظيمي بمستوى الخلل الوظيفي

للمؤسسة

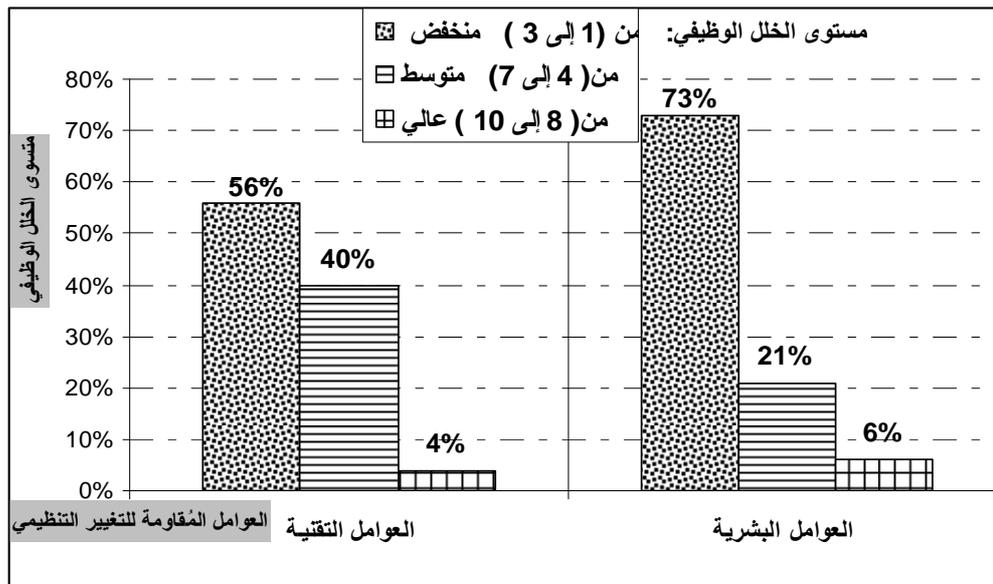
المجموع		العوامل التقنية		العوامل البشرية		العوامل المقاومة للتغيير التنظيمي
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	مستوى الخلل الوظيفي
67%	1227	56%	347	73%	880	من (1 إلى 3) منخفض
27%	501	40%	248	21%	253	من (4 إلى 7) متوسط
5%	97	4%	25	6%	72	من (8 إلى 10) عالي
100%	1825	100%	620	100%	1205	المجموع

بعد التدقيق في المعطيات المقدمة يظهر لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين " أهم العوامل المقاومة لإستراتيجية التغير التنظيمي للمؤسسة " و تقدير مستوى درجة "الخلل الوظيفي بها" في محاولة منا لحصر مدى انعكاس " العوامل المقاومة الإستراتيجية التغير التنظيمي " على " مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض " بأغلبية ساحقة مثلت نسبة 67% من مجموع 1825 الموظف المستجوب؛ في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 20% من مجموع المبحوثين ؛ كما أن أخفض نسبة هي 27% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى عالي " من مجموع 1825 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل الموظفين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما يتبين لنا أيضا أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " أهم العوامل المقاومة لإستراتيجية التغير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل البشرية بالدرجة الأولى " تمثل نسبة 66% من مجموع 1825 مستجوب و الذين يؤكدون في نفس السياق أن لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بالمستوى " منخفض " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 73% من مجموع 1205 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفقون على أن " أهم العوامل المقاومة لإستراتيجية التغير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل البشرية بالدرجة الأولى " .

- في حين أن ما نسبته 21% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط" ؛ بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل البشرية بالدرجة الأولى " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى العالي " و هذا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 6% فقط من مجموع 1205 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن "أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل البشرية بالدرجة الأولى " ، كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن "أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل التقنية بالدرجة الأولى " تمثل نسبة 34% فقط من مجموع 1825 مستجوب و الذين يؤكدون في نفس السياق أن لها علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره بـ"المستوى العالي " و هذا بأغلبية قدرت بنسبة 56% من مجموع 620 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن "أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل التقنية بالدرجة الأولى" في حين أن ما نسبته 40% منهم تحدد علاقة الخلل الوظيفي في " المستوى المتوسط " .

- بيد أن أخفض نسبة من المستجوبين الذين يؤكدون على أن " أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل التقنية بالدرجة الأولى " له علاقة بدرجة الخلل الوظيفي حيث تقدره "بالمستوى المنخفض " و هذا بنسبة قدرت بـ 4% من مجموع 620 موظف يشكلون المستجوبين الذين يتفوقون على أن " أهم العوامل المُقاومة لإستراتيجية التغيير التنظيمي للمؤسسة هي العوامل التقنية بالدرجة الأولى " . كما نستند على الشكل التوضيحي الموالي :



الشكل رقم 46 : المدرج التكراري لتوزيع العوامل المُقاومة الإستراتيجية التغيير التنظيمي على

مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

نستنتج من تحليل و عرض المعطيات السابقة ما يلي :

« إن التغيير التنظيمي ليس مسألة تقنية هندسية فحسب بل يعد موضوعا اجتماعيا إنسانيا بالدرجة الأولى لذا فإن محاولة فهمه من جانب تقني محض لا يؤدي الغرض المطلوب منه مما يؤدي إلى تخلي و بُعد عن جوانبه الأساسية و هذا ما تؤكد هذه الدراسة الميدانية بحيث توصلنا إلى أن التغيير التنظيمي له انعكاساته على البناء الاجتماعي داخل المنظمة إلا انه لا يضمن تحسين وضعية العمال كما لا يحقق الطموحات المرجوة منه في أغلب الأحيان برفع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة »

الملخص : من خلال عرضنا و تحليلنا للمعطيات الأولية الخاصة بإستراتيجية التغيير التنظيمي والخلل الوظيفي في تسيير الموارد البشرية استخلصنا ما يلي :

إن عدم الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية والمجتمع الجزائري ككل مع مراعاة مكانة مؤسسة كهذه في استقرار الدولة الجزائرية و هو ما يفسر نسبة فشل و لو أعتبر جزئيا في عملية التسيير الإستراتيجي للتغيير التنظيمي في تحقيق الأهداف المخططة ،الفشل في تحديد الأهداف وضبط مراحل التخطيط المبنية على جانب نظري يبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهل الجانب الاجتماعي و الثقافي يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق كل الأهداف المسطرة .

إن الاعتماد على الجانب النظري و التطبيق الحرفي للإستراتيجية التغيير التنظيمي لتسيير الموارد البشرية وفق مجموعة عمليات تظم مجموعة من الإجراءات التسييرية وفق نموذج مستورد من مجتمعات أجنبية ينتج بالموازاة إستراتيجية لتغيير التنظيمي غير رسمية تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبيا عن الواقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز الجزئي في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر المقاومة غير الرسمية للإستراتيجية المتبعة و ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

7.3 - عرض و تحليل المعطيات الثانوية الخاصة بمؤشرات الخلل الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000 م- 2010 م)

1.3.7 - تحليل معطيات الخلل الوظيفي الخاصة بمؤشر دوران العمل بمؤسسة "سونلغاز" (حركية اليد العاملة بالمؤسسة) خلال الفترة الزمنية (2000 م- 2010 م):

يعد تتبع مؤشر دوران العمل* و تغيراته حسب الزمن أحد أهم المؤشرات الخاصة بضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، قمنا في دراستنا الميدانية هذه بجمع معطيات خاصة بالمؤسسة قيد الدراسة ، إذ يُعتبر رصد التغيرات التي تؤثر في حجم القوى العاملة الذي يتمثل في مجموعة من العمليات تختصر في حساب و تتبع التغيرات التي تطرأ على مؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة - بالمؤسسة خلال الزمن ، كما نشير أن إدارة المنظمة تسعى إلى التقليل من معدل دوران العمل فيها ، لاعتبار أن ارتفاع المعدل يعني أن هناك حالة دخول و خروج واسعة من و إلى المنظمة و بالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد الأفراد في المنظمة ستكون مرتفعة مما يعني أن درجة كفاءة قوة العمل ستكون منخفضة بسبب الحداثة و نقص الخبرة .

غير أن انخفاض مؤشر دوران العمل إلى ما يقارب الصفر يعني أيضا ارتفاع نسبة التكاليف بسبب نقص اليد العاملة المؤهلة ، بالإضافة إلى الضغط الممارس عليها لإنجاز الأعمال المطلوبة في أقصر وقت ممكن، مع ضمان مستوى من الجودة و بأقل عدد ممكن من المستخدمين مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف تمثل عبئاً تسعى أي مؤسسة اقتصادية ناجحة للتخفيض منه بإتباع أنجح أساليب و طرق التسيير التي تتوافق و ثقافة المؤسسة وبما يخدم أهدافها.

نوجز فيما يلي أهم الأعباء المترتبة عن عملية التوظيف حيث تدفع المؤسسة تكاليف مرتفعة لتغطية أعباء عملية التوظيف آخذة بعين الاعتبار النقاط التالية [1]:

- (1)- الأعباء المتعلقة بمرحلة الإعلان ، الانتقاء، الأجور و المصاريف الاجتماعية.
- (2)- الأعباء المتعلقة بالمصاريف المباشرة المفوترة.
- (3)- المصاريف المتعلقة بالأعباء الوظيفية الإدارية.

إن إنجاز عملية التوظيف تمر بتناسق و تضافر القوى بين مصلحة الموارد البشرية و المسؤولين السلميين المباشرين، يمكننا عرض أهم المهام الإدارية التسييرية التي تعتبر من تكاليف عملية التوظيف التي تتمثل في الإجراءات الإدارية التالية :

- تكاليف الإجراءات المطابقة: المتعلقة بالنصوص التنظيمية و التعاقدية و الإجراءات الداخلية.
 - تكاليف الإجراءات الفعالية: مراقبة المهام الأساسية الواجب تنفيذها نوعا و بأقل تكلفة.
 - تكاليف الإجراءات إستراتيجية: مراقبة مدى ملائمة سياسة التوظيف مع إستراتيجية المؤسسة.
- بالإضافة إلى تكاليف التوظيف فالمؤسسة تتحمل تكاليف أخرى تمثل عبئ تسعى أي مؤسسة اقتصادية ناجحة للتخفيض منه بإتباع أنجح أساليب و طرق التسيير التي تتوافق و ثقافة المؤسسة و يخدم أهدافها ، من بين هذه التكاليف و التي لها علاقة مباشرة بدوران العمل و أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي بالمؤسسة ما يلي :

- انخفاض الكفاءة الإنتاجية .
- ارتفاع عدد حوادث العمل .
- ارتفاع نسبة التلف في المواد الأولية .
- ارتفاع عدد العطلات .
- زيادة تكاليف الصحة .

في حصرنا و تتبعنا بالتدقيق و التحليل السوسيلوجي للمعطيات المقدمة لنا من المؤسسة قيد الدراسة و التي شملت الفترة العشرية الأخيرة (2000 م - 2010 م) من مصادر رسمية موثقة شملت دراسات إحصائية دقيقة للأداء مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ، و هذا بغرض التحليل السوسيلوجي لمؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية المحددة ، بهدف تحديد و حصر أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية ، و عليه قمنا بالخطوات المنهجية التالية في تقسيم المراحل المعتمدة في التحليل السوسيلوجي لمؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2010 م)

يعد مؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة، المتمثل في رصد التغيرات التي تؤثر في حجم القوى العاملة للمؤسسة خلال فترات زمنية محددة ، من أهم المعطيات الإحصائية في المعتمدة في التحليل السوسيوولوجي لضبط مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسات ، و عليه تعد دراسته و تحليله سوسيوولوجيا كأهم خطوة مبدئية من المراحل المعتمدة في التحليل السوسيوولوجي لمؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000م- 2010 م)، إذ يُعتبر رصد التغيرات التي تؤثر في حجم القوى العاملة الذي يتمثل في مجموعة من العمليات تختصر في حساب و تتبع التغيرات التي تطرأ على مؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة - بالمؤسسة خلال الزمن فمن أهم المؤشرات المعتمدة في قيادة و تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في إطار مواكبة التغيير الثقافي التنظيمي في إستراتيجية محكمة .

كما نشير أن إدارة المنظمة تسعى إلى التقليل من معدل دوران العمل فيها ، لاعتبار أن ارتفاع المعدل يعني أن هناك حالة دخول و خروج واسعة من و إلى المنظمة و بالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد الأفراد في المنظمة ستكون مرتفعة مما يعني أن درجة كفاءة قوة العمل ستكون منخفضة بسبب الحداثة و نقص الخبرة ؛ غير أن انخفاض مؤشر دوران العمل إلى ما يقارب الصفر يعني أيضا ارتفاع نسبة التكاليف بسبب نقص اليد العاملة المؤهلة ، بالإضافة إلى الضغط الممارس عليها لإنجاز الأعمال المطلوبة في أقصر وقت ممكن، مع ضمان مستوى من الجودة و بأقل عدد ممكن من المستخدمين مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف تمثل عبئاً تسعى أي مؤسسة اقتصادية ناجحة للتخفيض منه بإتباع أنجح أساليب و طرق التسيير التي تتوافق و ثقافة المؤسسة و بما يخدم أهدافها.

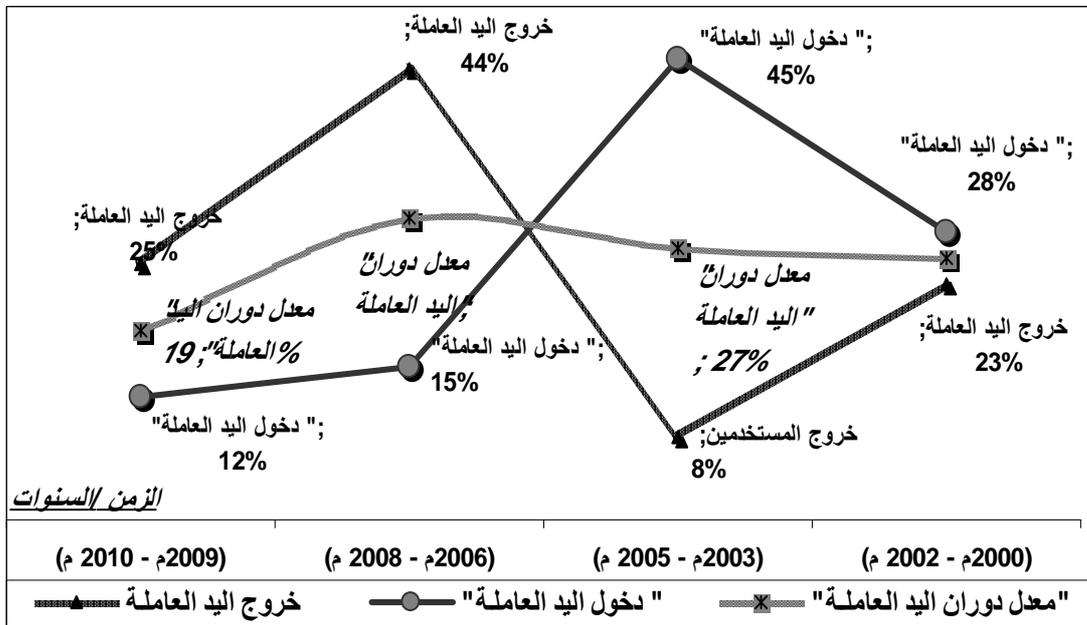
في حصرنا و تتبعنا بالتدقيق و التحليل السوسيوولوجي للمعطيات المقدمة لنا من المؤسسة قيد الدراسة و التي شملت الفترة العشرية الأخيرة (2000 م - 2010 م) من مصادر رسمية موثقة شملت دراسات إحصائية دقيقة للأداء مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ، و هذا بغرض التحليل السوسيوولوجي لمؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية المُحددة ، بهدف تحديد و حصر أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية ، و عليه قمنا بالخطوات المنهجية التالية في حساب و تقدير مؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2010 م) بالاعتماد على المعطيات الإحصائية التالية (عدد اليد العاملة الداخلة ، عدد اليد العاملة الخارجة ، متوسط عدد المستخدمين)

التي نوظفها في المعادلة الرياضية التالية :

(عدد اليد العاملة الداخلة + عدد اليد العاملة الخارجة)

$$\text{مؤشر دوران العمل} = \text{نسبة حركية اليد العاملة} = \frac{100 \times \text{متوسط عدد المستخدمين}}{\text{عدد اليد العاملة الداخلة + عدد اليد العاملة الخارجة}}$$

قمنا في المرحلة الموالية بجمع المعطيات الإحصائية اللازمة لحساب و تقدير مؤشر دوران العمل- حركية اليد العاملة – بالمؤسسة خلال العشرية الأخيرة (2000 م - 2010 م) و عليها قمنا بتبويبها وفقا للمعادلات الرياضية و الإحصائية الخاصة بحساب مؤشر دوران العمل و من ثم قمنا بتخطيط و رسم المنحني البياني الموافق لهذه العمليات و الممثل في الشكل التالي :



الشكل رقم (47) : منحني بياني لتوزيع لمعدل دوران العمل – حركية اليد العاملة – لمؤسسة سونلغاز خلال الفترة الزمنية (2000م – 2010م)

الجدول رقم (56) : توزيع مؤشر دوران العمل-حركية اليد العاملة – حسب التصنيف المهني

خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م)

التصنيف المهني	الفترة الزمنية	2000 م - 2002 م	2003 م - 2005 م	2006 م - 2008 م	2009 م - 2010 م
إطارات		6.38%	7.25%	7.24%	4.96%
أعوان تنسيق		11.30%	6.35%	8.94%	5.97%
أعوان تنفيذ		1.13%	2.21%	5.00%	2.19%
المعدل العام لحركية اليد العاملة*		6.27%	5.27%	7.06%	4.37%
المعدل العام لـ دوران العمل*		6.46%	8.14%	2.63%	5.74%

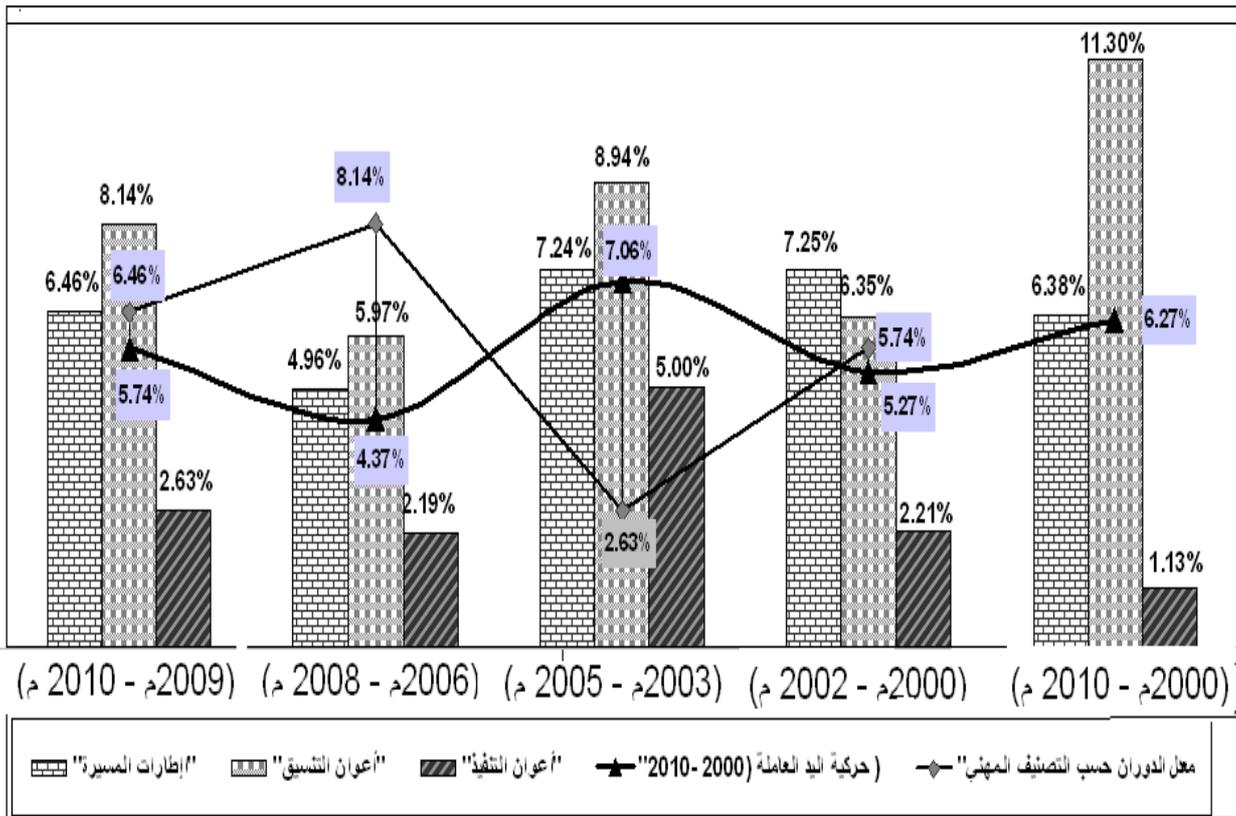
يتبين لنا من خلال التدقيق في المعطيات المقدمة في الجدول رقم (54) تحت عنوان " توزيع مؤشر دوران العمل-حركية اليد العاملة* – حسب التصنيف المهني خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م) " ما يلي:

-إن أعلى معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال العشرية الأخيرة (2000 م – 2010 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بنسبة قدرت بـ 8.14% من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 5.74% خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة (2000 م – 2010 م) .

-تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر دوران العمل المسجل في المؤسسة خلال العشرية الأخيرة (2000 م – 2010 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بنسبة قدرت بـ 6.46% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها 5.74% خلال نفس الفترة الزمنية .

- في حين أن أخفض معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال العشرية الأخيرة (2000 م - 2010م) هو الذي شمل المستخدمين من "فئة أعوان التنفيذ" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2.63% من معدل عام سجلته المؤسسة قُدر بـ 5.74% سجله مؤشر دوران العمل خلال العشرية الأخيرة (2000 م - 2010 م) .

كما يبدو لنا من خلال تحليلنا لنفس الجدول أخذينا بعين الاعتبار العامل الزمني بالمقارنة بين النسب المسجلة لمؤشر دوران العمل* للمؤسسة الخاص بكل فترة زمنية على حدا ، نلاحظ فوارق نسبية كما هو موضح في الشكل الموالي :



الشكل رقم (48) : مدرج إحصائي لتوزيع مؤشر دوران العمل - حركية اليد العاملة - حسب

التصنيف المهني خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م)

من تحليلنا للبيانات الموضحة في المدرج الإحصائي أعلاه ، الشكل رقم (48) " مدرج إحصائي لتوزيع مؤشر دوران العمل - حركية اليد العاملة - حسب التصنيف المهني خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م) " يتبين لنا ما يلي :

نلاحظ أن أعلى معدل لدوران العمل سجل في المؤسسة هو ذلك الذي سُجل خلال الفترة الزمنية (2006 م – 2008 م) حيث بلغ 7.06 % من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 5.74 % خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة (2000 م – 2010 م) و بإمعاننا في تحليل البيانات الخاصة بكل فئة مهنية نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية على النحو التالي :

-إن أعلى معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2006 م – 2008 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بنسبة قدرت بـ 8.94% من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 7.06 % خلال نفس الفترة الزمنية قيد الدراسة.

-تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر دوران العمل المسجل في المؤسسة خلال الفترة الزمنية (2006 م – 2008 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بنسبة قدرت بـ 7.24% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 7.06 % خلال نفس الفترة الزمنية .

-في حين أن أخفض معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2006 م – 2008 م) هو الذي شمل المستخدمين من "فئة أعوان التنفيذ" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 5% فقط من معدل عام سجلته المؤسسة قُدر بـ 7.06 % خلال نفس الفترة الزمنية ؛

كما نلاحظ أن ثاني أعلى معدل لدوران العمل سجل في المؤسسة هو ذلك الذي سُجل في بداية العُشرية قيد الدراسة و الذي شمل الفترة الزمنية (2000 م – 2002 م) حيث بلغ 6.27% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة (2000 م – 2010 م) نسبة قدرت بـ 5.74 % و بإمعاننا في تحليل البيانات الخاصة بكل فئة مهنية نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية على النحو التالي :

-إن أعلى معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2000 م – 2002 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بنسبة قدرت بـ 11.30% من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 6.26 % خلال نفس الفترة الزمنية قيد الدراسة.

-تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر دوران العمل المسجل في المؤسسة خلال الفترة الزمنية (2000 م – 2002 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بنسبة قدرت

بـ6.38% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 6.27 % خلال نفس الفترة الزمنية .

في حين أن أخفض معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2000 م – 2002 م) هو الذي شمل المستخدمين من "فئة أعوان التنفيذ" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 1.13% فقط من معدل عام سجلته المؤسسة قُدر بـ 6.27 % خلال نفس الفترة الزمنية .

كما نلاحظ أيضا أن المرتبة الثالثة في ترتيب معدل دوران العمل سجل في المؤسسة هو ذلك الذي سُجل خلال الفترة الزمنية (2003 م – 2005 م) حيث بلغ 5.27 % من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 5.74 % خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة (2000 م – 2010 م) و بإمعاننا في تحليل البيانات الخاصة بكل فئة مهنية نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية على غرار ما ورد في تحليلنا للفترات الزمنية السابقة الخاصة بتوزيع معدل دوران العمل المختلف هذه المرة و لا يوافق ترتيب الفئات المهنية للفترات السابقة و الفترة اللاحقة ، إذ يظهر ذلك جليا في القراءة الإحصائية التالية :

-إن أعلى معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2003 م – 2005 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بنسبة قدرت بـ 7.25% من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 5.27 % خلال نفس الفترة الزمنية قيد الدراسة.
-تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر دوران العمل المسجل في المؤسسة خلال الفترة الزمنية (2003 م – 2005 م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بنسبة قدرت بـ 6.35% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 5.27 % خلال نفس الفترة الزمنية .

في حين أن أخفض معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2003 م – 2005 م) هو الذي شمل المستخدمين من "فئة أعوان التنفيذ" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2.21% فقط من معدل عام سجلته المؤسسة قُدر بـ 5.27 % خلال نفس الفترة الزمنية .

يتبين لنا من استقرار البيانات الواردة في المدرج الإحصائي أعلاه أن أخفض معدل لدوران العمل سجل في المؤسسة هو ذلك الذي سُجل خلال الفترة الزمنية (2009 م – 2010 م) حيث بلغ نسبة ضئيلة قدرت بـ 4.37 % من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام

5.74 % خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة (2000 م – 2010 م) و بإمعاننا في تحليل البيانات الخاصة بكل فئة مهنية نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية على النحو التالي :

- إن أعلى معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2009 م – 2010م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بنسبة قدرت بـ 5.97% من معدل عام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 4.37 % خلال نفس الفترة الزمنية قيد الدراسة.

- تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر دوران العمل المسجل في المؤسسة خلال الفترة الزمنية (2009 م – 2010م) هو الذي شمل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بنسبة قدرت بـ 4.96% من المعدل العام لحركية اليد العاملة بالمؤسسة و التي بلغ معدلها العام 4.37 % خلال نفس الفترة الزمنية .

- في حين أن أخفض معدل سجله مؤشر دوران العمل خلال الفترة الزمنية (2009 م – 2010م) هو الذي شمل المستخدمين من "فئة أعوان التنفيذ" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2.19% فقط من معدل عام سجلته المؤسسة قُدر بـ 4.37 % خلال نفس الفترة الزمنية.

تمكنا من التحليل السوسولوجي لمؤشر دوران العمل استنادا على التدقيق في المعطيات المبينة بوضوح في المنحنى البياني لشكل رقم (47) تحت عنوان " منحنى بياني لتوزيع لمعدل دوران العمل – حركية اليد العاملة – لمؤسسة سونلغاز خلال الفترة الزمنية (2000 – 2010) " و تحليلنا للمعطيات الواردة في الجدول رقم (56) المعنون " توزيع مؤشر دوران العمل – حركية اليد العاملة – حسب التصنيف المهني خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م) "

غير أننا اعتمدنا و بشكل أساسي على تحليل البيانات الموضحة في المدرج الإحصائي المتضمن الشكل رقم (48) تحت عنوان " مدرج إحصائي لتوزيع مؤشر دوران العمل – حركية اليد العاملة – حسب التصنيف المهني خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2003 م) " يمكننا تقديم الاستنتاجات التالية :

إن المؤسسة قيد الدراسة ، قد تحكمت بمعدل دوران العمل لديها و عملت على تقليل خلال العشرية الأخيرة (2000 م – 2010 م) ، فقد عملت على خفضه من 6.27 % سنة 2000 م إلى 5.74 % سنة 2010 م ، مما يعد انتصارا للسياسة المتبعة و الإستراتيجية المخططة ، غير

أن الحلول المؤقتة و المتبعة لتخفيض من مؤشر حركية اليد العاملة بالمؤسسة تعتبر الدليل على نجاح في مجال تسيير الموارد البشرية و هذا بفضل كبح و بالتالي التحكم في أعداد اليد العاملة في المؤسسة ، غير أنه نجاح يمثل انخفاض في تكاليف المورد البشري للمؤسسة بشكل مؤقت .

باعتبار أن الأساليب و الطرق المتبعة للتحكم في حركية اليد العاملة للمؤسسة أساليب و طرق ظرفية و التقديرات المستقبلية تؤكد أن التكاليف ستجل أرقام مضاعفة إذا استندنا على الحصيلة العامة لسنة 2010 م التي تضمنت المعلومات التالية :

- توزيع المهام التنفيذية الميدانية على مؤسسات و شركات خاصة ، دون العمل على التأكد من مدى احترام المقاييس و الشروط اللازمة من طرف هذه المؤسسات ما أدى إلى ارتفاع في نسبة تلف العتاد المستعمل في الورشات و ميادين العمل المختلفة و الذي نتج عنه بالإضافة إلى الإهمال و سوء تقدير أبعاد الأعمال المختلفة الذي أدى إلى ارتفاع في نسبة حوادث العمل و بذلك ارتفاع في نسبة إسهامات المؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي ، و بذلك الزيادة في تكاليف الصحة مع زيادة مرافقة لعدد ساعات الغياب المسجلة بسبب حوادث العمل مع انخفاض مسجل في درجة الكفاءة نتيجة إنجاز بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال ، مع تسجيل ساعات العمل الضائعة لتعليمهم و تدريبهم لأعمال الواجب إنجازها .

- أما فيما يخص الموظفين المؤقتين الذين تستعين بهم المؤسسة لتغطية عجزها لعدد اليد العاملة اللازمة لانجاز مهامها العادية ، و الذين يمثلون الموظفين المؤقتين و المتعاقدين مع المؤسسة في إطار برامج مكافحة البطالة المسطر من طرف وزارة العمل و الحماية الاجتماعية للدولة الجزائرية خلال العشرية (2000م – 2010م) من ضمنهم " برنامج تشغيل الشباب " و كذا الموظفين المؤقتين المتعاقدين مع المؤسسة بناءً على عقود ما قبل التشغيل ، تعتبر كلها يد عاملة ظرفية دون أي إلزام من الطرفين و على إثر ذلك يمكن أن تتخلى عنهم المؤسسة في أي وقت و دون أي إشعار كما يحق للموظف في هذا الإطار أن يترك منصب عمله في أي وقت دون أي إنذار أو إعلام مسبق و ليس للمؤسسة أي حق بملزم نص تشريعي قانوني تلزم به الموظف بالعقد المؤقت تجاهها و بالتالي تشكل هذه الفئة من الموظفين اليد العاملة المُهَدَّدة لتوازن و ضمان نجاح مهام المؤسسة .

- كما أدى انخفاض يد العاملة في السنوات الأخيرة إلى ارتفاع في عدد حوادث العمل نظراً لانخفاض ملحوظ في نسبة اليد العاملة المؤهلة و الضغط النفسي الممارس على اليد العاملة الباقية ، مع تركيز العمل و تكثيفه على فئة قليلة نسبياً في وقت زمني قصير و محدد و ما لهذا من انعكاسات

خطيرة في مجال حساس خاص بإنتاج و نقل و توزيع الطاقة على أرجاء الدولة الجزائرية و التي تتعدى مساحتها المليونين كيلومتر مربع وهذا ما يفسر ارتفاع ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث العمل مع كثرة العطل المرضية ارتفاع نسبة العتاد المعطل و ما يلزم من تكاليف الصيانة و هو ما يترافق مع ارتفاع نسب ساعات التغيب و التأخير .

الملخص :

من خلال تحليلنا لمؤشر دوران العمل بالمؤسسة خلال العشرية الأخيرة (2000م – 2010 م) تبين لنا أن نجاح المؤسسة في خفض و كبح مؤشر حركية اليد العاملة يعتبر نجاح قصير المدى نظراً لنتائج الخلل الوظيفي الظاهرة في نهاية المدة المُقرَّرة و التي تمثلت في سنة 2010 م فأهم نتائجه هي الخلل الوظيفي الناتج عن الفشل واضح في تسيير المورد البشري للمؤسسة فالتشجيع على خروج الموظفين ذوي أقدمية و الأكثر تأهيلاً يؤدي إلى الضغط على اليد العاملة الباقية مما يؤدي إلى ارتفاع واضح لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

2. 3. 7 - التحليل السوسولوجي لمعطيات الخلل الوظيفي الخاصة بمؤشر حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000 م- 2010 م):

يعد تتبع مؤشر حوادث العمل و تغيراته حسب الزمن أحد أهم المؤشرات الخاصة بضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة [2] ، إذ قمنا في دراستنا الميدانية هذه بجمع و تحليل المعطيات الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة ، إذ تعد حوادث العمل من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنها و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء المترتبة عن الحوادث المهنية ، إن أنجع الطرق و الأساليب المتبعة في استراتيجيات التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة هي تلك التي تسعى إلى التقليل و حصر من تكاليف الحوادث المهنية و العمل على تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل [3] .

لقد اعتمدنا في تحليل حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000 م- 2010 م) و تصنيفها قانونيا على النصوص الرسمية للمشرع الجزائري [4] ، في كل ما يخص حوادث العمل و الأمراض المهنية المنصوص عليهما في القانون رقم 83-13 المؤرخ في جويلية 1983 ، المتعلق بـ " الوقاية في مجال حوادث العمل و الأمراض المهنية" يعتبر كحادث عمل و يصنف كذلك ، كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ، الناتجة عن سبب مفاجئ و خارجي، و طرأ في إطار علاقة العمل ، و يعتبر أيضا كحادث عمل الحادث الذي طرأ في الحالات التالية:

- القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات صاحب العمل.
- ممارسة انتداب سياسي انتخابي أو في إطار منظمة جماهيرية.
- مزاولة الدراسة بانتظام خارج ساعات العمل.
- نشاط رياضي ينظم في إطار الجمعيات.
- الأعمال و النشاطات المطلوبة التي ينظمها الحزب أو منظمات الجماهيرية أو الاتحاديات المهنية.
- تأدية خدمة من أجل المصلحة العامة أو إنقاذ شخص في خطر.
- الحادث الذي يطرأ أثناء المسافة التي يقطعها السائق للذهاب إلى عمله ، أو الإياب منه ، وذلك أيا كانت وسيلة النقل المستعملة شريطة أن لا يكون قد انقطع أو انحرف عن الطريق المتفق عليه ، إلا إذا كان ذلك بحكم استعجال لضرورة أو ظرف عارض أو للأسباب القاهرة منها المسار المضمون بين مكان العمل و مكان الإقامة و المسار المضمون بين مكان العمل و مكان مشابه له لتناول الطعام أو لأغراض عائلية.

كما يجب التنبيه أنه يتم التصريح عن حادث العمل في الإدارة المستخدمة خلال 24 ساعة ، لآ في حالة أسباب قاهرة و على الهيئة المستخدمة أن تبلغ هيئة الضمان الإجتماعي بالحادث خلال 48 ساعة5 ، و في حالة الإهمال إما للضحية أو لأهله لمدة 4 سنوات للتصريح بالحادث لهيئة الضمان الاجتماعي ،تقوم هذه الأخيرة بإجراء بحث إداري، و يجب عليها على ضوء هذا التحقيق في الطبيعة المهنية للحادث خلال 20 يوم ، و في حالة تجاوز هذه المدة يعتبر هذا الحادث حادث عمل بشكل نهائي على أثره ملف يحدد ما يجب أدائه للضحية حسب الحالة (عدم القدرة المؤقتة، عدم القدرة الدائمة ، وفاة الضحية .. و غيرها من الحالات)

- **في حالة عدم القدرة المؤقتة :** يؤدي للضحية تعويض بنسبة 100% من الراتب المرجعي ابتداء من اليوم الأول حتى الشفاء أو الوفاة.
- **في حالة عدم القدرة الدائمة :** يكون التعويض على شكل إيراد أو دخل يحسب بدلالة راتب الضحية و معدل العجز المحدد من طرف الطبيب المعالج.
- **في حالة وفاة الضحية :** لحظة الحادث أو خلال العلاج يستفيد الورثة من تعويض الوفاة و قيمة هذا التعويض يدفع مرة واحدة محددة بـ12 مرة من قيمة آخر راتب شهري كان يتقاضاه بالمقابل يدفع للورثة دخل في حدود 90% من متوسط الأجر السنوي [6].

إن حصرنا و تتبعنا بالتدقيق و التحليل السوسولوجي للمعطيات المقدمة لنا من المؤسسة قيد الدراسة و التي شملت الفترة الزمنية (2000 م-2010 م) من مصادر رسمية موثقة شملت دراسات إحصائية دقيقة للأداء مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ، و هذا بغرض التحليل السوسولوجي لمؤشر حوادث العمل بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية المحددة ، بهدف تحديد و حصر أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية ، و عليه قمنا بالخطوات المنهجية التالية في حساب و تقدير مؤشر حوادث العمل بالمؤسسة خلال نفس الفترة الزمنية بالاعتماد على المعطيات الإحصائية التالية :

(عدد حوادث العمل ، متوسط عدد أيام العمل النظرية و غيرها مما سنوضحه في محل استعماله) التي نوظفها في المعادلة الرياضية و المعطيات الإحصائية للفترة الزمنية قيد الدراسة على النحو التالي :

عدد حوادث العمل

$$\text{مؤشر حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{100 \times \text{متوسط عدد أيام العمل النظرية}}$$

متوسط عدد أيام العمل النظرية

علماً أن :

- متوسط عدد أيام العمل النظرية خلال شهر = 22 يوم
- متوسط عدد أيام العمل النظرية خلال السنة = 264 يوم

الجدول رقم 55 : توزيع مؤشر حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000 م-2010 م)

المصدر : المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز - سونلغاز - "دراسة إحصائية (2000 م-2010م)" ، مهام تسيير الموارد البشرية ، مطبعة سونلغاز ، الجزائر ، 2011 ، ص 28 .

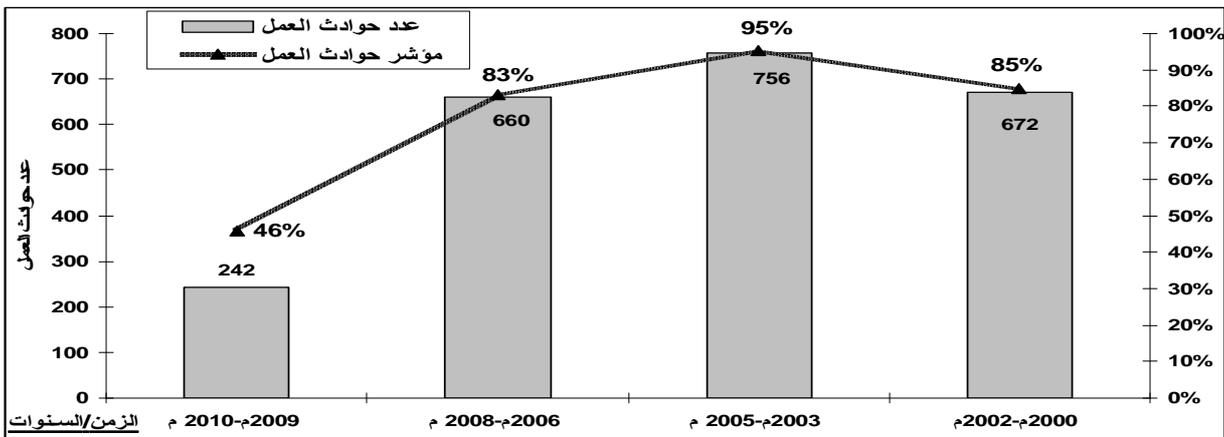
المعدل العام	المجموع	2009م- 2010 م	2006م- 2008 م	2003م- 2005 م	2000م- 2002 م	الفترة الزمنية
583	2330	242	660	756	672	عدد حوادث العمل
726	2904	528	792	792	792	متوسط عدد أيام العمل
77%	80%	46%	83%	95%	85%	مؤشر حوادث العمل

يُعد مؤشر حوادث العمل أحد أهم المؤشرات المتبعة في ضبط مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة، من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تحت عنوان "توزيع مؤشر حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م)" الموضح لتغيرات مؤشر حوادث العمل خلال العشرية الأخيرة ، إذ يتبين لنا بوضوح أن المعدل العام لمؤشر حوادث العمل المصرح بها من المتضررين من عمال "سونلغاز" قدر بـ77% كمعدل عام لحوادث العمل من مجموع عام لعدد حوادث العمل المسجلة و الذي بلغ 2904 يوما من متوسط عدد أيام العمل النظرية للعمال المتضررين جراء حوادث العمل خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م) ، كما نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية بين الفترات الزمنية المختلفة على النحو التالي :

إن أعلى نسبة بلغها مؤشر حوادث العمل هي تلك المسجلة خلال الفترة الزمنية (2003م-2005م) حيث سجل المؤشر معدل مرتفع جداً قُدِّر بـ 95% من مجموع عام لمؤشرات حوادث العمل قُدِّر بـ 80% خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)؛ تليها في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشر حوادث العمل النسبة التي بلغها مؤشر حوادث العمل المسجلة خلال الفترة الزمنية (2000م-2002م) حيث سجل المؤشر معدل مرتفع نسبياً قُدِّر بـ 85% من مجموع عام لمؤشرات حوادث العمل قُدِّر بـ 80% خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م).

كما احتلت المرتبة الثالثة في ترتيب مؤشر حوادث العمل النسبة التي بلغها مؤشر حوادث العمل المسجلة خلال الفترة الزمنية (2006م-2008م) حيث سجل المؤشر معدل مرتفع نسبياً قُدِّر بـ 83% من مجموع عام لمؤشرات حوادث العمل قُدِّر بـ 80% خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)؛ غير أن أخفض نسبة بلغها مؤشر حوادث العمل هي تلك المسجلة خلال الفترة الزمنية (2009م-2010م) حيث سجل المؤشر معدل منخفضاً قُدِّر بـ 46% فقط من مجموع عام لمؤشرات حوادث العمل قُدِّر بـ 80% خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م).

كما يبدو لنا من خلال تحليلنا للمعطيات المقدمة في الجدول أعلاه تحت عنوان "توزيع مؤشر حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية" "سونلغاز خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م)" الموضح لتغيرات مؤشر حوادث العمل خلال العشرية الأخيرة ، بتركيزنا على العامل الزمني و ذلك بالمقارنة بين النسب المئوية المسجلة لمؤشر حوادث العمل خلال المدة الزمنية قيد الدراسة ، نلاحظ تقارب نسبي في ترتيب المؤشرات المقدره لحوادث العمل المصرح بها نظاميا و الخاصة بمؤسسة "سونلغاز" ، و هذا ما يتجلى لنا من خلال الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 49: المدرج الإحصائي لتوزيع مؤشر حوادث العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز

الجزائرية "سونلغاز خلال الفترة الزمنية (2000 م - 2010م)

كما نشير في هذا الصدد أن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير المتبعة بما يخدم أهداف المنظمة بما تسعى إليه من ضبط ثم تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل، إذ يُعد من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس من خلال ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن حوادث العمل التي نوجز فيما يلي:

يُساهم ارتفاع عدد المستخدمين المتضررين من حوادث العمل إلى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل و بالإضافة إلى انخفاض ملحوظ في اليد العاملة المؤهلة مع الإشارة إلى الضغط النفسي الممارس على اليد العاملة الباقية من آثار تركيز العمل و تكثيفه، إذ يُطلب منها إنجاز الأعمال التي خلفت حوادث العمل في أقصر مدة زمنية ممكنة و بأعلى درجة من الدقة ، مع الإشارة أن ميدان العمل هو نفسه مكان حادث العمل السابق ، مما يصعب من مهمة هذه الفئة من العمال خاصةً أن مجال العمل جد حساس و خطير ، المتمثل في توصيل و صيانة الطاقة الكهربائية و الغازية ، باعتبار أن "سونلغاز" هي المؤسسة الوحيدة المتكفلة بهذا النوع من المهام في الجمهورية الجزائرية التي تتربع على أكثر من مليونين كيلومتر مربع؛ مما يفسر ارتفاع مؤشر حوادث العمل وما ينعكس عنه من ارتفاع ساعات العمل الضائعة بسبب الغيابات و ما يرافقها من كثرة العطل المرضية الناتجة عن حوادث العمل مع ارتفاع واضح في نسبة تلف العتاد المستعمل في الورشات و ميادين العمل المختلفة بالإضافة إلى الإهمال و سوء التقدير و خلل في تقدير الأبعاد الحقيقية الأعمال المطلوب لإنجازها في المهام الموكلة ، هي من أهم أسباب حوادث العمل ، وهذا ما ساهم بوضوح في ارتفاع عددها و بذلك ارتفاع نسبة إسهامات المؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي ، و بذلك زيادة تكاليف الصحة مع انخفاض واضح في درجة الدقة و الكفاءة المهنية للعمال نتيجة إنجاز بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال ، مع تسجيل ساعات العمل المضافة لتعليمهم و تدريبهم لأعمال الواجب إنجازها ، ويضاف إلى كل ما سبق تكاليف التسيير الناتجة عن إعادة أو تنقيح برامج العمل، الخاص بتوجيه و تأطير المال البدلاء بتعويض العمال المتضررين في حوادث العمل مع احتساب الوقت الضائع من ساعات العمل الرسمية في البحث البديل المناسب لإنجاز العمل المؤجل أو المعطل إثر حادث العمل ، مع احتساب تكاليف التسيير الإدارية في تحضير الملفات و إعطاء الصفة القانونية لإجراءات و المعاملات في هذا الإطار و الخاصة بحوادث العمل و ما يترتب عنها بصفة عامة.

7 . 3 . 3 - التحليل السوسيوولوجي لمعطيات الخلل الوظيفي الخاصة مؤشر التغيب بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال سنة 2010م:

يعد تتبع مؤشر التغيب عن العمل و تتبع تغيراته حسب الزمن أحد أهم المؤشرات الخاصة بضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة [7]، إذ قمنا في دراستنا الميدانية هذه بجمع و تحليل المعطيات الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة ، إذ يعد التغيب من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء المترتبة عن ساعات التغيب عن العمل ، إن أنجع الطرق و الأساليب المتبعة في استراتيجيات التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة هي تلك التي تسعى إلى التقليل و حصر من تكاليف التغيب و العمل على تخفيض المعدل العام لمؤشر التغيب عن العمل [8] .

لقد اعتمدنا في تحليل ظاهرة التغيب عن العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال سنة 2010م و تصنيفها قانونيا على النصوص الرسمية للمشرع الجزائري من مصادر و أسس أهم أحكام من الدستور المنظمة لـ"علاقات العمل" في القانون المعدل و المتمم رقم 90 - 11 مؤرخ في 21 أبريل من سنة 1991 م [9]، إذ عُرف التغيب بالتوقف عن العمل خارج نطاق الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد و العطل السنوية، فإلى جانب العطل القانونية التي يتمتع بها العامل ضمن حقوقه ، هناك عدة غيابات خاصة يستفيد منها العامل في الحالات و المناسبات المنصوص عليها في القوانين و النظم المعمول بها [10] و التي كفلها المشرع الجزائري ، حيث صنفت الغيابات حسب نوعها و طبيعتها إلى ما يلي :

- غيابات خاصة مدفوعة الأجر.
- غيابات خاصة غير مدفوعة الأجر.
- غيابات يقوم بها العامل أو يتسبب فيها لم يفصح عن جزء منها المشرع الجزائري و قد يتضمن جزء منها الاتفاقية العامة للمؤسسة المنصوص عليها في نظامها الداخلي ، حيث تعتبر الغيابات غير قانونية يعاقب، في حالة ثبوتها القانون الساري ، يمكن أن نذكر منها بإيجاز ما يلي : التأخيرات (التغيب لأقل من ساعة) ، الخروج قبل الوقت الرسمي للعمل ، الخروج أثناء الأوقات الرسمية للعمل (الانقطاع عن العمل أثناء التوقيت الرسمي للعمل) ، الحضور الافتراضي (انعزال العامل عن محيط عمله لأي سبب خارج أسباب العمل كتصفح الجرائد، التجمع مع الزملاء أو التفكير في أمور خارجة عن نطاق العمل) و هو ما يعكس غياب العمال الحاضرين بالفعل.

- يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان أجره، إذا قام بإعلام إدارته خلال المدة القانونية المتعامل بها، مع تقديم المبررات المقنعة مرفقة بالوثائق اللازمة لتبرير كل حالة غياب 11، يمكن ذكر بإيجاز بعض هذه الحالات فيما يلي :

- تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي .
- متابعة دورات التكوين
- أحداث عائلية لأصول أو الفروع (يمنح العامل ثلاثة أيام مدفوعة الأجر).
- تأدية فريضة الحج (تمنح ثلاثين يوما متتالية مدفوعة الجر مرة واحدة خلال الحياة المهنية).
- عطل الأمومة و الرضاعة
- إمكانية منح رخص تغيب خاصة، غير مدفوعة الأجر، للعمال الذين لهم حاجة ماسة للتغيب لظروف قاهرة، لسماح لهم لقضاء حاجياتهم خارج نطاق العمل.

لا يمكن للعامل أن يتقاضى أجر لفترة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي ما عدى الحالات التي ينص عليها القانون صراحة و دون الإخلال بالنظام الداخلي للمؤسسة[12].

يُصنف مؤشر التغيب من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة المعتمدة في الحصيلة الاجتماعية السنوية للمؤسسة "سونلغاز" ، نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء المترتبة عن الغياب عن العمل ، إن أنجع الطرق و الأساليب المتبعة في استراتيجيات التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة هي تلك التي تسعى إلى التقليل و حصر من تكاليف التغيب عن العمل بتخفيض المعدل العام لمؤشر التغيب ؛ يمكننا إيجاز هذه التكاليف و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتغيب عن العمل و التي تعد إحدى أهم مؤشرات الخلل الوظيفي[13] فيما يلي :

- التكاليف الناتجة عن دفع الأجور و اشتراكات الضمان الاجتماعي (غياب مدفوع الأجر) التي كفلها المشرع الجزائري.
- تكاليف نقص الإنتاج و الخدمات و ما يرافقها من انخفاض الكفاءة الإنتاجية و الخدماتية ، نتيجة بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال.
- تكاليف الساعات الإضافية خارج التوقيت الرسمي اليومي و التي عادة أجرها مرتفع بنسبة مئوية محددة سلفا مقارنة بالأجر المحدد في التوقيت الرسمي اليومي[14].

- تكاليف التسيير الناتجة عن إعادة أو تنقيح برامج العمل، الخاص بتوجيه و تأطير المال البدلاء بتعويض العمال المتغيبين عن العمل مع احتساب الوقت الضائع من ساعات العمل الرسمية في البحث البديل المناسب لإنجاز العمل المؤجل أو المعطل إثر التغيب عن العمل ، مع احتساب تكاليف التسيير الإدارية في تحضير الملفات و إعطاء الصفة القانونية إجراءات و المعاملات في هذا الإطار و الخاصة بالتغيب عن العمل و ما يترتب عنه.
- انخفاض درجة كفاءة العمال البدلاء لتعويض العمال المتغيبين يؤدي إلى ارتفاع عدد حوادث العمل و ما ينتج عنه من ارتفاع نسبة الإسهامات المالية للمؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي مع الزيادة في تكاليف الصحة و ما يرافقه من تأخير زمني في إنجاز الأعمال المسطرة مما يؤدي بالضرورة إلى تحمل المؤسسة الشروط الجزائية القانونية المترتبة على إثرها.
- انخفاض درجة كفاءة العمال البدلاء أو المؤقتين لتعويض العمال المتغيبين يؤدي إلى ارتفاع تكاليف صيانة العتاد (وسائل الإنتاج).
- انخفاض درجة كفاءة العمال البدلاء لتعويض العمال المتغيبين يؤدي إلى ارتفاع نسبة التلف في المواد الأولية .

يعد معدل توزيع ساعات التغيب عن العمل بالمؤسسة ، من أهم المعطيات الإحصائية في حساب مؤشر التغيب الذي تعاني منه المؤسسة ، و عليه تعد دراسته و تحليله سوسيولوجيا كأهم خطوة مبدئية من المراحل المعتمدة في التحليل السوسيولوجي لمؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة "سونلغاز" خلال سنة 2010م .

إن حصرنا و تتبعنا بالتدقيق و التحليل السوسيولوجي للمعطيات المقدمة لنا من المؤسسة قيد الدراسة و التي شملت سنة 2010م من مصادر رسمية موثقة شملت دراسات إحصائية دقيقة للأداء مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ، و هذا بغرض التحليل السوسيولوجي لمؤشر التغيب عن العمل بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية المحددة ، بهدف تحديد و حصر أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية ، و عليه قمنا بالخطوات المنهجية التالية في حساب و تقدير مؤشر التغيب عن العمل بالمؤسسة خلال نفس الفترة الزمنية بالاعتماد على المعطيات الإحصائية التالية :

(مجموع عدد ساعات الغياب ، متوسط عدد أيام العمل النظرية ، العدد المتوسط للمستخدمين و غيرها مما سنوضحه في محل استعماله) التي نوظفها في المعادلة الرياضية و المعطيات الإحصائية للفترة الزمنية قيد الدراسة على النحو التالي :

علماً أن إحصائيات 2010م لمؤسسة "سونلغاز" تنص على ما يلي :

- عدد الإطارات = 6364 إطار مُسير
- عدد أعوان التنسيق = 10946 عون منسق
- عدد أعوان التنفيذ = 8145 عون منفذ
- عدد الإجمالي للمستخدمين = 25455 مستخدم .
- عدد ساعات العمل النظرية = 8 ساعات في اليوم لكل مستخدم
- عدد أيام العمل النظرية خلال الشهر = 22 يوم في الشهر لكل مستخدم
- عدد ساعات العمل النظرية خلال ثلاثة أشهر = 528 ساعة لكل مستخدم
- عدد ساعات الغياب للمستخدمين حسب التصنيف المهني لسنة 2010م

الجدول رقم 63 : توزيع مؤشر التغيب عن العمل حسب التصنيف المهني للمستخدمين مؤسسة -

سونلغاز- المتغيبين خلال سنة 2010م

المصدر : المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز - سونلغاز -، "الحصيلة الاجتماعية لسنة 2010م" ، مهام تسيير

الموارد البشرية ، مطبعة سونلغاز ، الجزائر ، 2011 ، ص 34

المعدل العام لمؤشر التغيب	أشهر سنة 2010م					التصنيف المهني
	الثلاثي الرابع (أكتوبر- ديسمبر)	الثلاثي الثالث (جويلية- سبتمبر)	الثلاثي الثاني (أفريل- جوان)	الثلاثي الأول (جانفي- مارس)	الثلاثي الأول (جانفي- مارس)	
0.15%	0.18%	0.14%	0.12%	0.17%	0.17%	إطارات
0.20%	0.21%	0.21%	0.20%	0.20%	0.20%	أعوان تنسيق
0.25%	0.23%	0.28%	0.29%	0.21%	0.21%	أعوان تنفيذ
0.20%	0.21%	0.21%	0.20%	0.19%	0.19%	معدل مؤشر التغيب

يُعد مؤشر التغيب عن العمل، أحد أهم المؤشرات المتبعة في ضبط مستوى الخلل الوظيفي في المؤسسة، من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تحت عنوان "توزيع مؤشر التغيب عن العمل بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز خلال سنة 2010م" الموضح لتغيرات مؤشر التغيب عن العمل خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة ، إذ يتبين لنا بوضوح أن المعدل العام لمؤشر التغيب عن العمل للعمال المتغيبين عن العمل أثناء التوقيت الرسمي للعمل من عمال مؤسسة

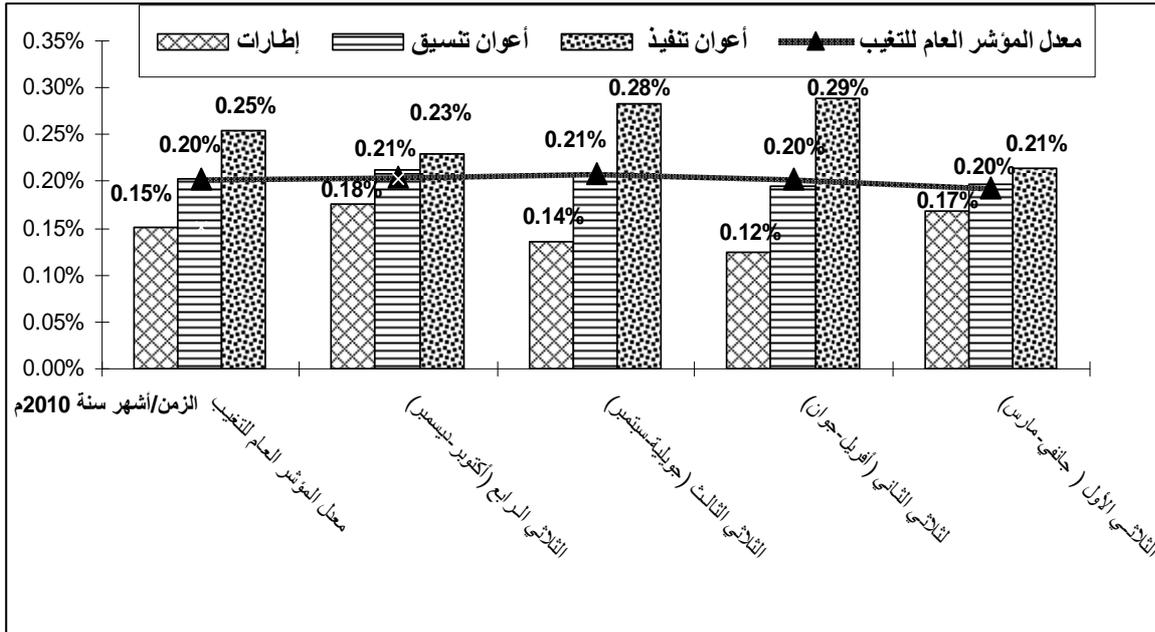
"سونلغاز" قدر بـ 0.20% كمعدل عام التغيب عن العمل ، كما نلاحظ فوارق نسبية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المهنية المختلفة للعمال المتغيبين عن العمل أثناء التوقيت الرسمي للعمل على النحو التالي :

- إن أعلى قيمة بلغها مؤشر التغيب عن العمل المسجل خلال سنة 2010م يُمثل المستخدمين من فئة " أعوان التنفيذ " بمعدل تغيب قُدر ب 0.25% من معدل عام لمؤشر التغيب بلغ 0.20 % يعكس غياب عمال مؤسسة " سونلغاز " على اختلاف فئاتهم المهنية .

- يليها في المرتبة الثانية في ترتيب قيم مؤشر التغيب عن العمل المسجل خلال سنة 2010م يُمتلك المسجلة للمستخدمين من فئة "أعوان التنسيق" بمعدل تغيب قُدر ب 0.20% من معدل عام لمؤشر التغيب بلغ نفس القيمة مما يعكس غياب متوسط لهذه الفئة من عمال مؤسسة "سونلغاز" خلال الفترة قيد الدراسة .

- و أخيرا يتبين لنا أن أخفض قيمة بلغها مؤشر التغيب عن العمل المسجل خلال سنة 2010م يُمثل المستخدمين من فئة "الإطارات المسيرة" بمعدل تغيب قُدر ب 0.15% فقط من معدل عام لمؤشر التغيب بلغ 0.20 % يعكس غياب عمال مؤسسة " سونلغاز " على اختلاف فئاتهم المهنية خلال سنة 2010م.

كما يظهر لنا التدقيق في المعطيات الواردة في الجدول رقم 57 : لتوزيع مؤشر التغيب عن العمل للمستخدمين مؤسسة -سونلغاز- خلال سنة 2010م ، مع تركيزنا في التحليل على العامل الزمني بتقسيم شهور سنة 2010م إلى أربعة فترات تغطي كل فترة منها ، ثلاثة أشهر من السنة قيد الدراسة ، لتفحص و تتبع المعدل العام لمؤشر التغيب عن العمل لمستخدمين مؤسسة "سونلغاز" ، كما نشير أن تحليلنا يشمل كافة الفئات المهنية للعمال المتغيبين عن العمل خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة ، نلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية بين الفترات الزمنية ، نستدل بها و نوضحها من خلال الشكل التوضيحي التالي:



الشكل رقم 50: المدرج الإحصائي لتوزيع مؤشر التغيب عن العمل حسب التصنيف المهني للمستخدمين المتغيبين بمؤسسة -سونلغاز- خلال سنة 2010م

يعد مؤشر التغيب عن ساعات العمل الرسمية في تقدير المستخدمين المتغيبين، من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة المعتمدة في الحصيلة الاجتماعية السنوية للمؤسسة "سونلغاز" [15] نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء المترتبة عن الغياب عن العمل، إن أنجع الطرق و الأساليب المتبعة في استراتيجيات التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة هي تلك التي تسعى إلى التقليل و حصر من تكاليف التغيب عن العمل بتخفيض المعدل العام لمؤشر التغيب؛ يمكننا إيجاز هذه التكاليف و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتغيب عن العمل و التي تعد إحدى أهم مؤشرات الخلل الوظيفي [16] فيما يلي:

يمكن احتساب التكاليف الناتجة عن دفع الأجور و اشتراكات الضمان الاجتماعي (غياب مدفوع الأجر) التي كفلها المشرع الجزائري بالإضافة إلى تكاليف نقص الإنتاج و الخدمات و ما يرافقها من انخفاض الكفاءة الإنتاجية و الخدماتية، نتيجة بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال، مع احتساب تكاليف الساعات الإضافية خارج التوقيت الرسمي اليومي و التي عادة أجزها مرتفع بنسبة مئوية محددة سلفا مقارنة بالأجر المحدد في التوقيت الرسمي اليومي [17].

بالإضافة تكاليف التسيير الناتجة عن إعادة أو تنقيح برامج العمل، الخاص بتوجيه و تأطير المال البدلاء بتعويض العمال المتغيبين عن العمل مع احتساب الوقت الضائع من ساعات العمل الرسمية في البحث البديل المناسب لإنجاز العمل المؤجل أو المعطل إثر التغيب عن العمل ، مع احتساب تكاليف التسيير الإدارية في تحضير الملفات و إعطاء الصفة القانونية إجراءات و المعاملات في هذا الإطار و الخاصة بالتغيب عن العمل و ما يترتب عنه ، مع الأخذ بعين الاعتبار انخفاض درجة كفاءة العمال البدلاء لتعويض العمال المتغيبين يؤدي إلى ارتفاع عدد حوادث العمل و ما ينتج عنه من ارتفاع نسبة الإسهامات المالية للمؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي مع الزيادة في تكاليف الصحة و ما يرافقه من تأخير زمني في إنجاز الأعمال المسطرة مما يؤدي بالضرورة إلى تحمل المؤسسة الشروط الجزائية القانونية المترتبة على إثرها؛ مع الإشارة أن انخفاض درجة كفاءة العمال البدلاء أو المؤقتين لتعويض العمال المتغيبين يؤدي إلى ارتفاع تكاليف صيانة العتاد (وسائل الإنتاج) و هو ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة التلف في المواد الأولية .

و عليه فحساب و تقدير مؤشر التغيب عن العمل الذي تعاني منه المؤسسة، دراستاً و تحليلاً سوسيولوجيا كأهم مرحلة مُعتمدة في التحليل السوسيولوجي لأحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة .

4 . 3 . 7 - التحليل السوسيولوجي لمعطيات الخلل الوظيفي الخاصة مؤشر المنازعات الجماعية في العمل 18* (الإضراب)* بمؤسسة "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية (2000 م- 2010 م)

يعد تتبع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب)* و تغيراته حسب الزمن أحد أهم المؤشرات الخاصة بضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة حيث تعتبر المنازعات الجماعية في العمل بصفة عامة و الإضراب بشكله العلني بصفة خاصة انعكاس واضح عن خلاف كامن و ضغط متراكم على مرور الزمن ، ليظهر أخيرا على شكل انفجار و تمرد ، في أغلب الأحيان بعد نفاذ كل وسائل التسوية من : مصالحة الوساطة و التحكيم، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لنزاع القائم و محاولة إرضاء كل الأطراف المشاركة في النزاع .

لم يضع المشرع الجزائري تعريفا محدد للإضراب و إنما اكتفى بتنظيم كيفية ممارسته و تبين حدوده و إجراءاته في قانون العمل ، القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 م المتعلق بتنظيم المنازعات الجماعية للعمل و ممارسة حق الإضراب ، معدل والمتمم حسب القانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 م .

يعرف الإضراب أنه توقف العمال المتعمد عن أداء نشاطهم المعتاد في مجال العمل التابع وقفا جماعيا ، بغية الضغط على الجهة التي تعيق مجرى مصالحها ، على نحو مباشر أو غير مباشر ، لاتخاذ موقف إيجابي تجاه المطالب التي يضعها هؤلاء العمال[19] .

كما عرفه الأستاذ " شاب توما منصور " : « الإضراب هو وقف جماعي و متعمد عن العمل يهدف إلى إرغام رب العمل أو إدارة المؤسسة أو أي جهة مسؤولة أخرى على وجهة نظرهم في المواجهة القائمة بينهما ، كما يهدف إلى جذب اهتمام الرأي العام للمشاركة بثقله في مساندة وجهة النظر العمالية [20]» .

يعتبر الإضراب حقا في الجزائر طبقا لما نصت عليه المواثيق و الدساتير الجزائرية منذ الاستقلال فقد نص الميثاق الوطني 1963 الجزائري أن الإضراب حقا أساسيا يمارس في إطار القانون « الحق النقابي و حق الإضراب و مساهمته في تسيير المؤسسات معترف بها و يمارس في إطار القانون [21] » غير أن هذا الدستور ألغي في عام 1965 م ، كما نص دستور 1976 الجزائري على ما يلي: « حق الإضراب معترف به في القطاع الخاص و مُقَنَّ قانوناً [22] » ، أما دستور 1989 الجزائري شمل بعض التعديلات و التحديدات فقد نص على ممارسة حق الإضراب في إطاره القانوني فيما يلي : « الحق في الإضراب معترف به و يمارس في إطار القانون يمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق أو يجعل حدودا لممارسته في ميادين الدفاع الوطني و الأمن أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة العامة [23] » ، و على هذا الأساس صدر القانون الخاص بتنظيم ممارسة حق الإضراب و المتمثل في القانون 02-90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 م .

بيد أن الدستور الساري حاليا هي نصوص الدستور الوطني 1996 الجزائري الذي نص فيما يخص المنازعات الجماعية في العمل و الإضراب على ما يلي : « الحق في الإضراب معترف به و يمارس في إطار القانون ، يمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق أو يجعل حدودا لممارسته في ميادين الدفاع الوطني و الأمن ، أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع [24]» .

كما منح المشرع الجزائري للعمال و الموظفين حق الإضراب كوسيلة شرعية لتسوية نزاعهم الجماعي الذي لم يتم تسويته بالطرق الأخرى ، فقد قُيد هذا الحق بشروط و إجراءات و يجب تتبعها

لممارسته[25]، فيما يلي الإجراءات و الشروط الواجب الالتزام بها قبل تنفيذ الإضراب و أثناء تنفيذه وهي [26]:

1- **الشروط الإجرائية السابقة لتنفيذ الإضراب** : نقصد بها الشروط التي يلتزم بها العمال والموظفين قبل اللجوء إلى الإضراب و هي محددة قانونا كما يلي :

- أ- استنفاد جميع وسائل تسوية النزاعات الجماعية و المتمثلة في : المصالحة ، الوساطة والتحكيم .
- ب- موافقة أغلبية العمال و الموظفين على الإضراب .
- ت- انتهاء المدة القانونية لإشعار المسبق .

2- **الشروط الموضوعية أثناء الإضراب** : نقصد بها الشروط و الإجراءات الواجب إلتزام العمال والموظفون بها أثناء ممارسة حق الإضراب ، لأن انعدامها يخلق الفوضى في المؤسسة ، كما يمكن أن تؤدي إلى انهيارها و يجعل هذا الحق غير منظم ، يمكننا إيجاز هذه الشروط فيما يلي[27]:

- أ- عدم عرقلة حرية العمل للعمال غير المضربين .
- ب- عدم احتلال أماكن العمل المستهدف منها عرقلة حرية العمل.
- ت- ضمان الحد الأدنى من الخدمة .
- ث- إحترام إجراءات التسخير .

تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى نشؤ الإضراب و تخرج هذه الأسباب عن نطاق الحياة المهنية هذا التعدد في الأسباب مكن من تصنيف المنازعات الجماعية في العمل الذي شمل الإضرابات التي لم يكن لها تنظيم قانوني و عليه ميزنا أربع أشكال من هذه المنازعات و هي على التوالي [28]:

- **الإضراب المنظم** : و هو إضراب علني واضح يتوقف العمال و الموظفين عن العمل خلال أوقات العمل المعتادة و ذلك بالإتفاق الجماعي للعمال و ينظم من طرف المنظمة النقابية .
- **الإضراب بالعمل المتباطئ** : في هذا النوع من الإضراب ينفذ العمال و الموظفين عملهم بصورة بطيئة و بتقاعس أو يكون تنفيذ العمال ليس على وجه كامل سواء من الناحية العملية أو النوعية .

- **الإضراب العادي** : يترك العمال مناصب عملهم و أماكنها و لا يعودون إليها إلاّ إذا اتفقوا على إنهاء الإضراب بمزاولة نشاطهم المعتاد .
- **الإضراب الإعتصامي** : يبقى فيه العمال و الموظفين في محل عملهم و لا يسمحون لأحد غيرهم بدخول مكان العمل .

الإضراب حق معترف به قانونا لذا فهو يحضاً بحماية قانونية و ذلك بتطبيقه في إطار القانون و المفاوضات الجماعية للمؤسسة ، فالتشريع الجزائري يحمي المضربين في حالة الإضراب النظامي المستوفي الشروط في النقاط التالية :

- عدم انقطاع علاقة العمل
- منع استخلاف العمال و الموظفين المضربين .
- عدم تنفيذ عقوبات تأديبية ضد العمال و الموظفين المضربين .

حتى لا يفضي الإضراب إلى طريق مسدود و ضمنا لحماية المصالح الاقتصادية و الاجتماعية الحيوية للبلاد ، فإن القانون يلزم أطراف النزاع باتخاذ و مواصلة إجراءات التسوية و منع المسئول عن المؤسسة العمومية و الاقتصادية اللجوء إلى الإغلاق كوسيلة لمواجهة الإضراب و إرغامهم على التفاوض أو الرضوخ لمطالبهم ، لذا وضع المشرع الجزائري [29] إجراءات للتسوية تبدأ منذ تاريخ إيداع الإشعار المسبق بالإضراب متدرجة كما يلي [30]:

أولاً : التفاوض .

ثانياً : الوساطة .

ثالثاً : اللجوء إلى لجنة التحكيم الوطنية .

يعد تتبع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب) و تغيراته حسب الزمن أحد أهم المؤشرات الخاصة بضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة حيث تعتبر المنازعات الجماعية في العمل بصفة عامة و الإضراب بشكله العلني بصفة خاصة ، أهم مؤشر للخلل الوظيفي بالمنظمة كما يعتبر انعكاس واضح و نتيجة متوقعة عن خلاف كامن و ضغط متراكم على مرور الزمن الناتج عن سوء التسيير السوسولوجي للموارد البشرية قي المنظمة المتمثل في انفجار و تمرد ، في أغلب الأحيان بعد نفاذ كل وسائل التسوية من : مصالحة ، الوساطة و التحكيم، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لنزاع القائم و محاولة إرضاء كل الأطراف المشاركة في النزاع .

يعد الإضراب أعلى مستوى للخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة عنه ، إن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة هي تلك التي تسعى إلى حل النزاعات في وقتها و التنبؤ بما قد يشكل سببا و يكون مؤشرا هاما في رصد النزاعات داخل المنظمة .

7 . 3 . 4 . 1- عرض و تحليل معطيات الخلل الوظيفي الخاصة مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب) بمؤسسة "سونلغاز" خلال الفترة الزمنية(2000 م-2010 م)

إن النزاع الجماعي في العمل (الإضراب) المُعلن عن طريق الاتحاد العام للعمال الجزائريين وممثله عمال "سونلغاز" يعتبر إضراباً نظامياً موفياً لكل الشروط و الالتزامات خلال كامل مراحل تطبيقه استناداً إلى قانون العمل رقم 90-14 الصادر في 02 جوان 1991م و الخاص بتنظيم المنازعات الجماعية في العمل و ممارسة حق الإضراب؛ الملاحظ أن الإضراب الممارس من طرف عمال شركة سونلغاز لا يعتبر وسيلة ضغط ضد الإدارة المركزية للمؤسسة، بل هو خلاف على مستوى أعلى يمثل عمال الشركة ضد الوزارة الوصية " وزارة الطاقة و المناجم " بخصوص المشروع الأولي الخاص بإعادة هيكلة المؤسسة و تخلي الدولة عن جزء من أسهمها لصالح المستثمر الخاص المتمثل في المؤسسات الأجنبية و المحلية في إطار حوصصة الشركة و فتح السوق الوطنية أمام الرأسمال المحلي و الدولي؛ إن نقابة العمال و نزاعها مع وزارة الطاقة و المناجم نزاع على أعلى مستويات القرار في الدولة، تحت وصاية و وساطة : رئيس الجمهورية و رئيس مجلس الأمة و رئيس المجلس الشعبي الوطني و رئيس الحكومة، مع عرض الخلاف على أعضاء المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة في محاولة الضغط و التأثير قبل المصادقة النهائية على المشروع المقترح لتعديل المؤسسة ؛ إن هذا الإضراب النظامي يعبر عن مطالب محل دفاع من قبل النقابة الوطنية لعمال المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " .

فمن خلال تحليلنا لمحتوى الوثيقة الرسمية المقدمة من طرف ممثل نقابة العمال الجزائريين و المتمثلة في نقابة عمال مؤسسة "سونلغاز" العريضة المقدمة لمجلس الأمة و النسخ الموزعة على رئيس الحكومة و السادة الوزراء بشأن النزاع القائم بين وزارة الطاقة و المناجم و معارضة العمال مشروع حوصصة و إعادة هيكلة المؤسسة .

يتلخص نداء نقابة عمال مؤسسة "سونلغاز" فيما يلي: « إن عاملات و عمال مؤسسة سونلغاز الذين ضمنوا دوما الخدمة العمومية بالنسبة لجميع المواطنين و هذا منذ الاستقلال، و خاصة على مدار العشرية الفارطة التي تميزت بهجوم إرهابي شرس ضد القدرات البشرية و المادية للمؤسسة

وبالتالي ضد جهد الدولة الجزائرية المبذول لصالح المواطنين، ينتظرون منكم تدخلا لصالح انشغالاتهم المشروعة بغية ضمان الاستقرار الاجتماعي على مستوى مؤسستنا الإستراتيجية، استعادة الثقة، تمكين الشريك الاجتماعي من مرافقة التغيرات التنظيمية حفاظا على مناصب الشغل و الحقوق الاجتماعية والمهنية للعمال[31]».

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الإضراب المعلن عن طريق الاتحاد العام للعمال الجزائريين و ممثله عمال "سونلغاز" يعتبر إضراب نظامي موفي لكل الشروط و الالتزامات خلال كامل مراحل تطبيقه استنادا إلى قانون العمل رقم 90-14 الصادر في 02 جوان 1991م و الخاص بتنظيم المنازعات الجماعية في العمل و ممارسة حق الإضراب؛ الملاحظ أن الإضراب الممارس من طرف عمال شركة سونلغاز لا يعتبر وسيلة ضغط ضد الإدارة المركزية للمؤسسة، بل هو خلاف على مستوى أعلى يمثل عمال الشركة ضد الوزارة الوصية " وزارة الطاقة و المناجم " بخصوص المشروع الأولي الخاص بإعادة هيكلة المؤسسة و تخلي الدولة عن جزء من أسهمها لصالح المستثمر الخاص المتمثل في المؤسسات الأجنبية و المحلية في إطار خصوصية الشركة و فتح السوق الوطنية أمام الرأسمال المحلي و الدولي؛ إن نقابة العمال و نزاعها مع وزارة الطاقة و المناجم نزاع على أعلى مستويات القرار في الدولة، تحت وصاية و وساطة : رئيس الجمهورية و رئيس مجلس الأمة و رئيس المجلس الشعبي الوطني و رئيس الحكومة، مع عرض الخلاف على أعضاء المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة في محاولة الضغط و التأثير قبل المصادقة النهائية على المشروع المقترح لتعديل المؤسسة ؛ إن هذا الإضراب النظامي يعبر عن مطالب محل دفاع من قبل النقابة الوطنية لعمال المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " . يمكن تلخيص أهم المحاور المطالب بها من قبل النقابة الوطنية لعمال المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " في النقاط التالية :

- ضمان ديمومة سونلغاز باعتبارها وحدة متكاملة، الإبقاء على استقلاليتها، تأديتها للخدمة العمومية، تشجيع و تطوير الشرك الإنتاجية.
- رفض إدراج لبنود ضمن مشروع قانون الكهرباء يخص تنظيم مؤسسة سونلغاز و هو ما يعد عائق أساسي في مواجهة التحولات الاقتصادية، و عليه فإنه من الضروري منح المؤسسة قانونا، على أن تتكفل هيئاتها بضبط و مباشرة مسار إعادة تنظيم و تكييف المؤسسة وفقا لقواعد التجارة و المنافسة.
- تجنيب كل تفريع بواسطة القانون، لاسيما فيما يتعلق بالمجال الإنتاجي و هذا بهدف عدم تفويض مؤسسة سونلغاز و هي توجه الضغوطات المفروضة من قبل قوانين السوق .
- رفض سحب الامتياز في مجال التوزيع نظرا لتأثيره السلبي على الشغل و خطر تسريح العمال .

- كما تقترح النقابة الوطنية لعمال المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ما يلي :
- الإبقاء على توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية من صلاحية سونلغاز و هذا مهما كان نوع التنظيم.
 - أو بموجب اتفاق يضمن الشغل.

نلاحظ بعد حصرنا و تتبعنا بالتدقيق و التحليل السوسولوجي للمعطيات المقدمة لنا من المؤسسة قيد الدراسة و التي شملت العشرية الأخيرة (2000م-2010م) من مصادر رسمية موثقة شملت دراسات إحصائية دقيقة للأداء مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة ، و هذا بغرض التحليل السوسولوجي لمؤشر الإضراب بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية المحددة ، بهدف تحديد و حصر أحد أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية ، و عليه قمنا بالخطوات المنهجية التالية في حساب و تقدير مؤشر الإضراب بالمؤسسة خلال نفس الفترة الزمنية بالاعتماد في الخطوة الأولى بجمع و تويب المعطيات الإحصائية التالية : (عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب ومتوسط عدد أيام العمل ، عدد أيام الإضراب و غيرها مما سنوضحه في محل استعماله) و عمدنا في الخطوة الموالية على توظيف هذه المعطيات في المعادلة الرياضية و الإحصائية للفترة الزمنية قيد الدراسة على النحو التالي :

عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب

$$\text{مؤشر المنازعات الجماعية في العمل} = \text{مؤشر الإضراب} = \frac{100X}{\text{متوسط عدد أيام العمل}}$$

علما أن :

- متوسط عدد أيام العمل خلال الشهر = 22 يوم .
- متوسط عدد أيام العمل خلال السنة = 264 يوم .

علماً أن إحصائيات الواردة في الحصيلة الاجتماعية لمؤسسة "سونلغاز" للفترة الزمنية (2000م-2010م) ،تنص على ما يلي :

- عدد أيام الإضراب في الفترة الزمنية (2000م-2002م) = 0
- عدد أيام الإضراب سنة 2003م حسب الأشهر هي كالتالي:
- شهر فيفري 2003م = 3 أيام
- شهر أفريل 2003م = يومين
- شهر ماي 2003م = يوم واحد

- عدد أيام الإضراب في سنة 2004م حسب الأشهر هي كالتالي:
- شهر مارس 2004م = 3 أيام متتالية .
- شهر سبتمبر 2004م = يوم واحد.
- عدد أيام الإضراب في سنة 2005م حسب الأشهر هو كالتالي:
- شهر فيفري 2005م = يوم واحد.
- عدد أيام الإضراب في الفترة الزمنية (2006م -2010م) = 0

الجدول رقم 58 : توزيع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب) لمؤسسة "سونلغاز" خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)

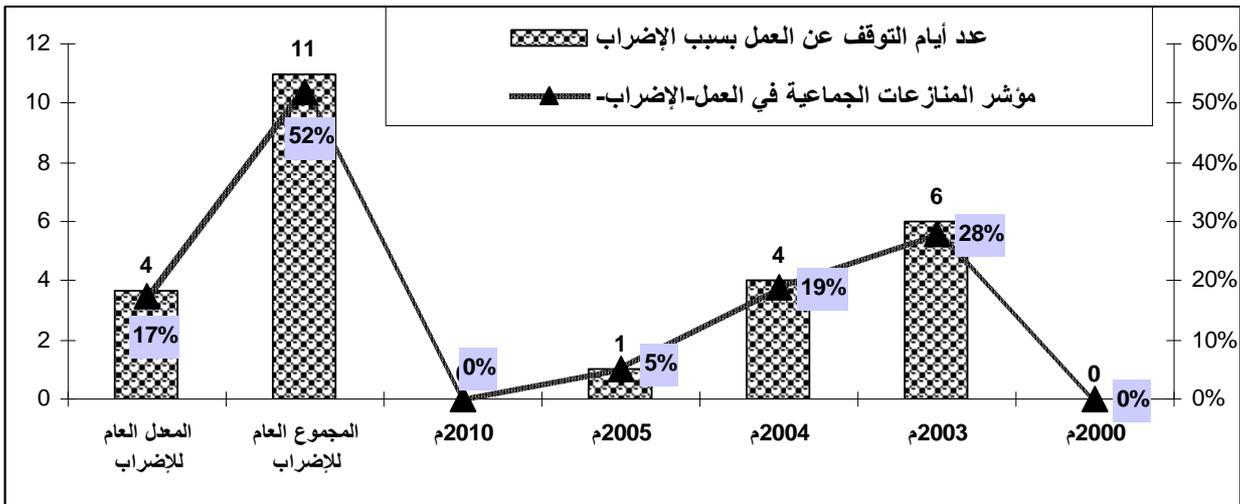
المصدر : المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز – سونلغاز - ،"الحصيلة الاجتماعية للسنوات (2000م-2010م)"، مهام تسيير الموارد البشرية ، مطبعة سونلغاز ، الجزائر ، 2011م، ص42 .

السنوات	2000م-	2003م	2004م	2005م	2006م-	المجموع العام للإضراب	المعدل العام للإضراب
عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب	-	6	4	1	-	11	4
مؤشر المنازعات الجماعية في العمل -الإضراب-	%-	28%	19%	5%	%-	52%	17%

يتبين لنا من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول رقم 58 "لتوزيع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب) لمؤسسة-سونلغاز- خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)" أن المنازعات الجماعية في العمل من خلال تقدير و ضبط مؤشر الخلل الوظيفي التابع لها المنحصر في الفترة الزمنية (2003م -2005م) فقط و هي الفترة التي واكبت إستراتيجية التغيير التنظيمي الذي اتبعته المؤسسة ، إذ يعد الإضراب النظامي المعلن و المنفذ من طرف المستخدمين على اختلاف فئاتهم المهنية ، الشكل الظاهر لمقاومة التغيير التنظيمي ، و الظاهرة الملموسة للخلل الوظيفي بالمؤسسة

،فمن خلال تمعننا في المعطيات المبينة و المبوبة في نفس الجدول مع الارتكاز في التحليل على النسب المئوية المسجلة في حساب توزيع مؤشر الإضراب يتضح لنا ما يلي :

- إن المعدل العام لمؤشر الإضراب النظامي المنظم من طرف نقابة عمال " سونلغاز " قدر بـ17% كمعدل عام للمنازعات الجماعية في العمل من مجموع عام لأيام الإضراب و الذي بلغ 11 يوما من الإضراب النظامي موزعة خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م) ، كما يظهر لنا أن أعلى نسبة بلغها مؤشر الإضراب تلك المسجلة في سنة 2003م حيث سجل معدل 28 % خلال سنة أيام للإضراب المنظمة خلال نفس الفترة الزمنية، على التوالي : 3 أيام متتالية من الإضراب خلال شهر فيفري 2003م، تلتها احتجاجيين من شهر أفريل 2003م وأخيرا يوم احتجاجي واحد منظم في شهر ماي 2003م .
- كما نلاحظ انخفاض مؤشر المنازعات الجماعية في العمل بمؤسسة "سونلغاز " خلال السنة الموالية 2004م حيث بلغ نسبة 19% خلال أربعة أيام للإضراب المنظمة خلال نفس الفترة الزمنية ، على التوالي : 3 أيام متتالية من الإضراب خلال شهر مارس 2004م و يوم احتجاجي واحد منظم في شهر سبتمبر 2004م .
- ثم تزداد درجة انحدار مؤشر المنازعات الجماعية في العمل بمؤسسة "سونلغاز " حتى بلغ 5% فقط خلال اليوم الاحتجاجي لإضراب النظامي المنظم من طرف نقابة عمال " سونلغاز " في شهر فيفري 2005م ، لينعدم مؤشر الإضراب خلال الفترات الزمنية الموالية (2006م - 2010م) ، كما يتبين لنا من خلال الشكل التوضيحي التالي :



الشكل رقم 51 : المدرج الإحصائي لتوزيع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب)

لمؤسسة "سونلغاز" خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)

يمكننا تفسير المعطيات المقدمة في الجدول رقم 58 "لتوزيع مؤشر المنازعات الجماعية في العمل (الإضراب) لمؤسسة-سونلغاز- خلال العشرية الأخيرة (2000م-2010م)" ، والشكل البياني المرافق له : أن المنازعات الجماعية في العمل خلال العشرية الأخيرة بمؤسسة "سونلغاز" انحصرت في الفترة الزمنية (2003م -2005م) فقط و هي نفس الفترة التي رافقت إستراتيجية التغيير التنظيمي الذي اتبعته المؤسسة ، و ما الإضراب الممارس إلا النتيجة الملموسة لمقاومة المستخدمين للتغيير المفروض عليهم من طرف التنظيم الرسمي المؤسسة و المعبر عنه بالشكل الظاهر للخلل الوظيفي و المتمثل في الإضراب النظامي المعلن و المنفذ .

يمكننا تفسير النسب المختلفة التي بلغها مؤشر الإضراب للمؤسسة قيد الدراسة خلال الفترة الزمنية (2000م-2010م) حسب نقابة العمال الجزائريين نقابة عمال الكهرباء و الغاز " سونلغاز " الهيئة الممثلة للعمال و المنظمة لإضراب ، أن الارتفاع المفاجئ ثم الانخفاض التدريجي لمؤشر الإضراب يعود إلى كونه إضراب تحذيري لقصر مدته و تباعدها ، يعود إلى سوء الإعلام و عدم إطلاع العمال على المشروع الأولي المطروح على مستويات عليا من القرار في الحكومة الجزائرية ، و ما يتضمنه هذا المشروع الوزاري من بنود من شأنها إعادة هيكلة المؤسسة مع فتح الشراكة بالمساهمة في رأسمال الشركة بعد تخلي الدولة عن جزء من أسهمها و بذلك تصبح مؤسسة خاصة بعد أن كانت منذ نشأتها إحدى أولى المؤسسات الوطنية المؤممة ؛ فبمقتضى المشروع الوزاري المقترح – موضوع النزاع – تتخلى المؤسسة عن صفتها العمومية و ما ينجر عن ذلك من مواكبة السوق الحرة من مع انخفاض الضمانات إزاء تسريح العمال ، مع تقسيم المؤسسة مما يهدد وحدتها و من شأنه تعطيل و عرقلة مهامها .

كما نظم المشرع الجزائري أسباب و ظروف ممارسة حق الإضراب استنادا لقانون العمل القانون 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990م ، المتعلق بتنظيم المنازعات الجماعية للعمل وممارسة حق الإضراب، معدل والمتمم حسب (قانون 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 م) بالإضافة إلى القانون رقم 14-90 المؤرخ في 02 جوان 1990 م المتضمن صلاحيات ممارسة الحق النقابي ، معدل و منقح ؛ نجد أنه رغم نظامية و شرعية الإضراب المنظم نجده يخضع لحق التسخير [32] الذي بموجبه يضطر عمال مؤسسة الكهرباء و الغاز " سونلغاز " إلى ضمان حد أدنى من الخدمة لضمان السير الحسن لقطاع الطاقة بالبلاد نظرا لحساسية و لإستراتيجية القطاع المستهدف و هذا المقرر أيضا في القانون الداخلي للمؤسسة و اتفاقيتها العامة ، مما يحد من نسبة العمال المشاركين في الإضراب خاصة إذا علمنا حسب مؤشر دوران العمل السابق تناوله في المطلب الأول من هذا الجزء من دراستنا الميدانية ، مع العمل على تخفيض معدل حركية اليد العاملة

بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة بإتباع المؤسسة لسياسة تخفيض تكاليف المورد البشري وهذا بتخفيض عدد اليد العاملة إلى أقل عدد ممكن لضمان قدر من سير الأعمال بها، و هذا ما رافق إستراتيجية التغيير التنظيمي الذي اتبعته المؤسسة ، و ما الإضراب الممارس إلا النتيجة الملموسة لمقاومة المستخدمين للتغيير المفروض عليهم من طرف التنظيم الرسمي المؤسسة و المعبر عنه بالشكل الظاهر للخلل الوظيفي و المتمثل في الإضراب النظامي المعلن و المنفذ.

تعتبر المنازعات الجماعية في العمل بصفة عامة و الإضراب بشكله العلني بصفة خاصة ، أهم مؤشر للخلل الوظيفي بالمنظمة ، كما يعتبر انعكاس واضح عن خلاف كامن و ضغط متراكم على مرور الزمن ، ليظهر أخيرا على شكل انفجار و تمرد ، في أغلب الأحيان بعد نفاذ كل وسائل التسوية من : مصالحة ، الوساطة و التحكيم، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لنزاع القائم و محاولة إرضاء كل الأطراف في هذه الحالة انتهى النزاع بعد خطاب وزير الطاقة و المناجم الموجه لعمال "سونلغاز" المضربين في توضيح و تعديل للمشروع المقترح بما يتوافق مع مصالح و مطالب المورد البشري للمؤسسة .

4.7 - التحليل التركيبي لمعطيات الدراسة الميدانية

من خلال عرضنا و تحليلنا للمعطيات الثانوية و الخاصة بعرض و تحليل أهم مؤشرات الخلل الوظيفي بالمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " خلال السنوات (2000م – 2010 م) التي شملت حركية اليد العاملة ، التغيب ، التأخير ، حوادث العمل و أخيرا الإضراب ، استخلصنا ما يلي :

من خلال تحليلنا لمؤشرات الخلل الوظيفي تبين لنا إمكانية ضبط التسيير السوسولوجي و الثقافي للموارد البشرية للمؤسسة بتحليل مؤشرات الخلل الوظيفي بها حيث يعد إعلان إفلاس المؤسسة و خروجها من دنيا الأعمال أو تعرضها لمنازعات جماعية في العمل المتمثل في أغلب الأحيان في صورة "الإضراب " مهما كانت طبيعته و طريقة ممارسته الدليل الواضح على بلوغ أعلى درجات الخلل الوظيفي كنتيجة حتمية لفسلها في التسيير السوسولوجي و الثقافي للموارد البشرية و أهم مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي المباشرة ، و تعد ظاهرتا "التغيب " و " التأخر " من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي الكامن بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنهما و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة عنهما ، فإن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسة و تخدم أهدافها هي تلك التي تسعى إلى حصر تكاليف التغيب و العمل على التقليل من معدل التغيب فيها يمكننا إيجاز هذه التكاليف و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرتين في المؤسسة ، يُساهم ارتفاع نسبة عدد المستخدمين المتغيبين أو المتأخرين عن الالتحاق بمناصب عملهم في التوقيت الرسمي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة. و نشير أيضا إلى أن من أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير المتبعة بما يخدم أهداف المنظمة بما تسعى إليه من ضبط ثم تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل ، إذ يُعد من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس من خلال ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن حوادث العمل ، يُساهم ارتفاع عدد المستخدمين المتضررين من حوادث العمل إلى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل و بالإضافة إلى انخفاض ملحوظ في اليد العاملة المؤهلة مع الإشارة إلى الضغط النفسي الممارس على اليد العاملة الباقية من آثار تركيز العمل و تكثيفه، إذ يُطلب منها إنجاز الأعمال التي خلفت حوادث العمل في أقصر مدة زمنية ممكنة و بأعلى درجة من الدقة مع الإشارة أن ميدان العمل هو نفسه مكان حادث العمل السابق ، مما يصعب من مهمة هذه الفئة من العمال ، مما يؤدي إلى ارتفاع مؤشر حوادث العمل وما ينعكس عنه من ارتفاع ساعات العمل الضائعة بسبب الغيابات و ما يرافقها من كثرة العطل المرضية الناتجة عن حوادث العمل مع ارتفاع

واضح في نسبة تلف العتاد المستعمل في الورشات و ميادين العمل المختلفة بالإضافة إلى الإهمال وسوء التقدير و خلل في تقدير الأبعاد الحقيقية الأعمال المطلوب لإنجازها في تحديد المهام الموكلة وما يرافق ذلك ارتفاع نسبة إسهامات المؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي ، و بذلك زيادة تكاليف الصحة مع انخفاض واضح في درجة الدقة و الكفاءة المهنية للعمال نتيجة إنجاز بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال ، مع تسجيل ساعات العمل المضافة لتعليمهم و تدريبهم لأعمال الواجب إنجازها ، ويضاف إلى كل ما سبق تكاليف التسيير الناتجة عن إعادة أو تنقيح برامج العمل ،الخاص بتوجيه و تأطير المال البدلاء بتعويض العمال المتضررين في حوادث العمل مع احتساب الوقت الضائع من ساعات العمل الرسمية في البحث البديل المناسب لإنجاز العمل المؤجل أو المعطل إثر حادث العمل ، مع احتساب تكاليف التسيير الإدارية في تحضير الملفات وإعطاء الصفة القانونية إجراءات و المعاملات في هذا الإطار و الخاصة بحوادث العمل وما يترتب عنها بصفة عامة؛ لذا فمن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير المتبعة بما يخدم أهداف المنظمة بما تسعى إليه من ضبط ثم تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل ، مما يساهم في ضبط ثم تخفيض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؛ كما أن المنازعات الجماعية في العمل بصفة عامة و الإضراب بشكله العلني بصفة خاصة أهم مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي المباشرة و أهم مؤشر للخلل الوظيفي بالمنظمة ، كما يعتبر انعكاس واضح عن خلاف كامن و ضغط متراكم على مرور الزمن ، ليظهر أخيرا على شكل انفجار و تمرد ، في أغلب الأحيان بعد نفاذ كل وسائل التسوية من : مصالحة ، الوساطة و التحكيم بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لنزاع القائم و محاولة إرضاء كل الأطراف ،هنا نلمس ضرورة إستراتيجية ثقافية ترافق مشروع التغيير التنظيمي المقترح بهدف تهيئة المستخدمين لتقبل المشروع المقترح بما يتوافق مع مصالح و مطالب المورد البشري للمؤسسة ، مما يساهم في ضبط ثم تخفيض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

ملخص الفصل السابع

قمنا في هذا الفصل بعرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت القاعدة التحليل النظري لثقافة لتسيير السوسيولوجي للموارد البشرية للتنظيمات و تدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بتطبيق أساليب البحث العلمي من خلال دراسة حالة تمثلت في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " و بعد حصرنا ثم عرضنا و أخيرا تحليلنا لأهم المؤشرات المحددة لثقافة التنظيمية المحددة لمؤشرات التسيير السوسيولوجي الثقافي للموارد البشرية مع كشف مدى علاقته بالخلل الوظيفي للمؤسسة ، نقوم فيما يلي بقراءة سوسيولوجية لأهم نتائج هذه الدراسة .

5.7 - قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة :

بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت قاعدة التحليل النظري للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و المحددة للآليات التسيير السوسيولوجي لمواردها البشرية و تدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بتطبيق أساليب البحث العلمي الإمبريقي ومن خلال دراسة حالة تمثلت في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " و بعد حصرنا ثم عرضنا و أخيرا تحليلنا لأهم المؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و المحددة التسيير السوسيولوجي لمواردها البشرية مع كشف مدى علاقتها بالخلل الوظيفي ، قمنا بمحاولة لقراءة سوسيولوجية لأهم نتائج هذه الدراسة والتي نستعرضها فيما يلي :

- توجد علاقة وطيدة بين " ثقافة المنظمة " و " ثقافة المجتمع العام " إنطلاقا من أن الثقافة السائدة في المنظمة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الأم مع اعتبارها ثقافة فرعية لوحدة نسقية مشكلة له ، فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها و قيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها . إذا استشهدنا بالتاريخ في محاولة منا لتفسير العلاقة بين ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع ، نلاحظ أن المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ فترة الاستعمار مرورا بمرحلة الاستقلال و ما تبعها من حملات تأميم الثروات الوطنية و صولا إلى التغييرات الاقتصادية الحالية هي نفسها المراحل الحاسمة التي مر بها المجتمع الجزائري ، و باعتبار الثقافة هي حصيلة تاريخ الأمة نجد أن هناك علاقة تأثير متبادل و انعكاس مباشر بين تبلور ثقافة المجتمع العام و ثقافة المنظمات الصغيرة الناشئة في ظله و تحت حدوده ؛ مع الأخذ بعين الإعتبار أهم شروط الإنتماء إلى المنظمة-المؤسسة- حيث نلاحظ أنه كلما كانت المؤهلات العلمية و التقنية المطلوبة في عملية التوظيف و الترقيية عالية كلما قلة علاقات القرابة الدموية و العشائرية بين أفراد نفس التنظيم بالإضافة إلى أن تصورات الأشخاص و تبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة و التنظيم بصفة أشمل فكلما تماسكت الثقافة السائدة في المنظمة و توحدت صفوف أفرادها كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بها.

- يستند تسيير المنظمة وفق نظام تسيير سوسيولوجي يشمل فرعين متوازيين متكاملين من نظم التسيير أحد هما رسمي و آخر غير رسمي ، فالإطار الرسمي لنظام التسيير السوسيولوجي يرسم الواجهة الرسمية لنظام المؤسسة في حين أن ملامح نظام التسيير السوسيولوجي غير الرسمية هي الكفيلة بتفسير عوامل و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة و هي ذاتها ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة إذ تبدو لنا ملامح التنظيم الرسمي من خلال توكيل و توزيع المهام و السلطات بقرارات

رسمية لرؤساء المصالح و الأقسام حيث توكل لهم مهمة التسيير و الإشراف على فريق معين من الأشخاص ؛ غير أننا نلاحظ على أرض الواقع أن هناك تنظيم غير رسمي تحدده الثقافة التنظيمية وتسري تحت إشرافه عملية توزيع و توكيل المهام و السلطات في فريق العمل فالأشخاص الأكثر تحكما في التقنية و أكثرهم تفوقا في التعامل و التنسيق ما بين المتطلبات و القدرات هو الذي يتحكم بزمام القيادة و قد لا يكون بالضرورة الموكل الرسمي بالمهمة في هذه الحالة نلاحظ عملية تبادل الأدوار بين الموكل الرسمي "رئيس القسم أو المصلحة" و العامل الفعلي الذي يقوم بالمهمة و هو بذلك قائد غير رسمي ، و يتم هذا التبادل في الأدوار و المهام بصفة غير رسمية مقابل إمتيازات خاصة يستفيد منها العامل لقاء قيامه بأعمال غيره قد تلبى هذه الامتيازات رغبات نفسية منها الشعور بالرضا ، الاستفادة من بعد اجتماعي أعلى التقرب من الرؤساء بالمشورة المستمرة ؛ أو رغبات مادية عينية كالأسبقية في الاستفادة من السكن الوظيفي أو استغلال سيارة رئيسه السلمي المباشر في نهاية الأسبوع و غيرها من الامتيازات الاجتماعية و المادية و هذا ما يمثل مؤشرات بارزة للثقافة التنظيمية المحددة لمستوى الخلل الوظيفي الكامن و غير الرسمي للمؤسسة .

- هناك علاقة بين الثقافات التنظيمية الفرعية المميزة للفئات المهنية من خلال نظام التسيير السوسولوجي للموارد البشرية و عوامل الخلل الوظيفي ، إستناداً إلى التحليل الاستراتيجي لـ "ميشال كروزي Michel Crozier " فمنطقة الشك في دراستنا هي جو الحذر و الاحترام المتبادل السائد بين المستخدمين في المؤسسة ، أما الرهانات المتنازع عليها فتتمثل في التصورات المتغيرة حسب الأدوار و المناصب يفرضها تغير مستوى المسؤوليات و تُحددها الضغوطات الممارسة و شخصية الموظف و مستوى مسؤوليته في بلورة إستراتيجيته الخاصة و هذا على مستوى الفرد أو الجماعة لتشمل الفئة المهنية بغية تحقيق أهدافها كما برهنا على ذلك بتحليلنا السوسولوجي للأهم مؤشرات الخلل الوظيفي العلني و المتمثل في المنازعات الجماعية للعمل (الإضراب) . بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ كانعكاس مباشر لسياسة مركزية القرار التي تتبعها المؤسسة في نظام تسييرها السوسولوجي لمواردها البشرية نوعين متوازيين من أنظمة التسيير أحدهما نظام تسيير موجه و يبدو ذلك واضحا بتحديد المستويات العليا من الهرم القيادي لأهداف محددة من المستويات الأدنى و المتمثلة في المدراء المنفذين أين تظهر أهمية نظام التسيير نصف الموجه الذي يكمن في مجال من الحرية يستفيد منها المدراء المنفذين للوصول إلى تلك النتائج المحددة ، حيث تتكفل القيادات العليا بتوفير الوسائل المادية اللازمة للوصول إلى النتائج المحددة على مستويات أعلى دون التدقيق في الطريقة أو الأسلوب المتبع في إنجازها مما يدعم مجال الحرية لدى المدراء المنفذين بصلاحيات رسمية و أخرى غير رسمية مع إتباع أساليبهم الخاصة في التسيير مما يفسر العلاقة بين الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة في الفئات المهنية وتصنيف أهم العوامل المساهمة في

تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة، علماً أن طبيعة المهام الموكلة لكل فئة مهنية تعكس نسبة مشاركتها في عمليات التسيير المختلفة فالمستوى التعليمي و دورات التكوين والتربص المخططة تتوافق مع مستوى كل فئة مهنية مما يترافق مع موقعها في الهيكل التنظيمي الهرمي العام لتوزيع المسؤوليات و المهام في إطار إستراتيجية تسيير عامة تتبعها المؤسسة تهدف إلى خفض معدل دوران العمل و ذلك بالتحكم في حركية اليد العاملة الداخلة و الخارجة من و إلى المؤسسة و هذا بتجميد عملية التوظيف و تقديم التسهيلات اللازمة بمنح ما قبل السن القانوني لتقاعد و بذلك خفض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة، غير أننا نلاحظ من خلال تحليلنا لمؤشر دوران العمل بالمؤسسة خلال السنوات (2000م – 2010 م) أن نجاح المؤسسة في خفض و كبح مؤشر حركية اليد العاملة يعتبر نجاح قصير المدى نظراً لنتائج الخلل الوظيفي الظاهرة في نهاية المدة المُقرَّرة و التي تمثلت في سنة 2010 م فأهم نتائجه هي الخلل الوظيفي الناتج عن الفشل واضح في تسيير المورد البشري للمؤسسة فالتشجيع على خروج الموظفين ذوي أقدمية و الأكثر تأهيلاً يؤدي إلى الضغط على اليد العاملة الباقية مما يؤدي إلى ارتفاع واضح لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- إن الاعتماد على التطبيق الحرفي للجانب النظري للنماذج التسيير التي تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبياً عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ؛ فالثقافة السائدة في المؤسسة تخدم مبادئ النماذج و تقنيات التسيير المطبقة فيها و بالتالي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال تحديدها و ضبطها لمراحل التخطيط المبنية على جانب نظري يبتعد نسبياً عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهل الجانب السوسيولوجي الذي يشمل الجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين ، مما يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف و هو ما يفسر إرتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها ، فالنموذج المتبع في تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوافق والتغيرات التي مست الإقتصاد الوطني ، فإصدار القرارات دون تهيئة مسبقة و فعالة لمستخدميها وعلى كل المستويات يؤدي إلى إرتفاع نسبة مقاومة المستخدمين لكافة أشكال التغيير التنظيمي بالمؤسسة ؛ هذه العمليات و غيرها تتم على مستويات عليا تتكفل بالتخطيط و التسيير و المتابعة ؛ مما يعكس انحصارها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالموقع في الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات والمهام يختلف في تقدير مدى النجاح المحقق في تطبيق تقنيات و مبادئ نموذج تسيير الموارد البشرية كما نلاحظ أن المستويات العليا من الهيكل التنظيمي تحتفظ بحرية نسبية في تطبيق طرقها و أساليبها الخاصة و التي تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة.حيث تتحكم و تسيطر الإدارة المركزية في بنك المعلومات حيث

تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية هو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- إن أهم خصائص و مميزات نظام الاتصال المؤسستي الذي يمثل الشريان النابض لحياة الثقافة التنظيمية بضمانه لأعلى سرعة ممكنة لنقل المعطيات و المعلومات الرسمية و غير الرسمية مع ضمان أعلى نسبة من الدقة في الأداء غير أننا نلاحظ على أرض الواقع أنه رغم توفر المؤسسة على وسائل لإتصال حديثة تتميز بالسرعة اللازمة و احترام الزمن المناسب لوصول و تبادل المعلومة غير أن عدم تمكن المستخدمين من التحكم فيها جعلها تقتقد لعنصرين هامين هما " عدم وضوح اللغة المستعملة " و انخفاض مستوى الدقة في المعلومات المتبادلة " مما يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، كما نلاحظ أنه كلما ارتفع مستوى الموظف في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة كلما ارتفعت نسبة استغلاله للمعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية الخاصة بالمؤسسة مما يعني أن استغلال المعلومات المتوفرة على مستوى شبكة المعلوماتية الداخلية و الخاصة بالمؤسسة لها علاقة مباشرة بالمستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات بتحكم و سيطرت الإدارة المركزية على بنك المعلومات بوضع نظام من الشفرات السرية يصعب على أي عضو في المنظمة أن يحصل على أي معلومة و لو كانت معلومات عامة دون إذن مباشر من القمة التي تعمل على منع نشر و تداول المعلومات على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة .

- إن عدم الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية والمجتمع الجزائري ككل مع مراعاة مكانة مؤسسة كهذه في استقرار الدولة الجزائرية فلاعتماد على الجانب النظري والتطبيق الحرفي للإستراتيجية التغيير التنظيمي لتسيير الموارد البشرية وفق مجموعة عمليات تظم مجموعة من الإجراءات التسييرية وفق نموذج مستورد من مجتمعات أجنبية ينتج بالموازاة إستراتيجية لتغيير التنظيمي غير رسمية تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبعد نسبيا عن الواقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز الجزئي في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يفسر المقاومة غير الرسمية للإستراتيجية المتبعة و ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؛فالتغيير التنظيمي ليس مسألة تقنية هندسية فحسب بل يعد موضوعا اجتماعيا إنسانيا بالدرجة الأولى لذا فإن محاولة فهمه من جانب تقني محض لا يؤدي الغرض المطلوب منه مما يؤدي إلى تخلي و بُعد عن جوانبه الأساسية و هذا ما تؤكده هذه

الدراسة الميدانية بحيث توصلنا إلى أن التغيير التنظيمي له انعكاساته على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بناءها الاجتماعي داخلي فإن لم يضمن تحسين وضعية المستخدمين ولا يحقق الطموحات المرجوة منه ففي أغلب الأحيان ترتفع نسبة مقاومة المستخدمين له و على كل المستويات مما يؤدي إلى رفع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- من خلال تحليلنا لمؤشرات الخلل الوظيفي تبين لنا إمكانية ضبط التسيير السوسولوجي و الثقافي للموارد البشرية للمؤسسة بتحليل مؤشرات الخلل الوظيفي بها حيث يعد إعلان إفلاس المؤسسة وخروجها من دنيا الأعمال أو تعرضها لمنازعات جماعية في العمل المتمثل في أغلب الأحيان في صورة "الإضراب" مهما كانت طبيعته و طريقة ممارسته الدليل الواضح على بلوغ أعلى درجات الخلل الوظيفي كنتيجة حتمية لفشلها في التسيير السوسولوجي و الثقافي للموارد البشرية و أهم مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي المباشرة ، و تعد ظاهرتا "التغيب" و "التأخر" من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي الكامن بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنهما و التي تنعكس في ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة عنهما ، فإن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسة و تخدم أهدافها هي تلك التي تسعى إلى حصر تكاليف التغيب و العمل على التقليل من معدل التغيب فيها يمكننا إيجاز هذه التكاليف و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرتين في المؤسسة ، يُساهم ارتفاع نسبة عدد المستخدمين المتغيبين أو المتأخرين عن الالتحاق بمناصب عملهم في التوقيت الرسمي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

- كما نشير أيضا إلى أن من أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير المتبعة بما يخدم أهداف المنظمة بما تسعى إليه من ضبط ثم تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل ، إذ يُعد من أهم المؤشرات المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات نظرا للنتائج المترتبة عنه و التي تنعكس من خلال ارتفاع التكاليف المالية لتغطية الأعباء الناتجة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن حوادث العمل ، يُساهم ارتفاع عدد المستخدمين المتضررين من حوادث العمل إلى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل و بالإضافة إلى انخفاض ملحوظ في اليد العاملة المؤهلة مع الإشارة إلى الضغط النفسي الممارس على اليد العاملة الباقية من آثار تركيز العمل و تكثيفه، إذ يُطلب منها إنجاز الأعمال التي خلفت حوادث العمل في أقصر مدة زمنية ممكنة و بأعلى درجة من الدقة مع الإشارة أن ميدان العمل هو نفسه مكان حادث العمل السابق ، مما يصعب من مهمة هذه الفئة من العمال ، مما يؤدي إلى ارتفاع مؤشر حوادث العمل وما ينعكس عنه من ارتفاع ساعات العمل الضائعة بسبب الغيابات و ما يرافقها من كثرة العطل المرضية الناتجة عن حوادث العمل مع

ارتفاع واضح في نسبة تلف العتاد المستعمل في الورشات و ميادين العمل المختلفة بالإضافة إلى الإهمال وسوء التقدير و خلل في تقدير الأبعاد الحقيقية الأعمال المطلوب لإنجازها في تحديد المهام الموكلة وما يرافق ذلك ارتفاع نسبة إسهامات المؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي ، و بذلك زيادة تكاليف الصحة مع انخفاض واضح في درجة الدقة و الكفاءة المهنية للعمال نتيجة إنجاز بعض الأعمال من طرف عمال بدلاء مؤقتين حديثي الخبرة في المجال ، مع تسجيل ساعات العمل المضافة لتعليمهم و تدريبهم لأعمال الواجب إنجازها ، ويضاف إلى كل ما سبق تكاليف التسيير الناتجة عن إعادة أو تنقيح برامج العمل ،الخاص بتوجيه و تأطير المال البدلاء بتعويض العمال المتضررين في حوادث العمل مع احتساب الوقت الضائع من ساعات العمل الرسمية في البحث البديل المناسب لإنجاز العمل المؤجل أو المعطل إثر حادث العمل مع احتساب تكاليف التسيير الإدارية في تحضير الملفات وإعطاء الصفة القانونية لإجراءات و المعاملات في هذا الإطار و الخاصة بحوادث العمل وما يترتب عنها بصفة عامة؛ لذا فمن أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير المتبعة بما يخدم أهداف المنظمة بما تسعى إليه من ضبط ثم تخفيض المعدل العام لمؤشر حوادث العمل ، مما يساهم في ضبط ثم تخفيض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- تعد المنازعات الجماعية في العمل بصفة عامة و الإضراب بشكله العلني بصفة خاصة أهم مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي المباشرة و أهم مؤشر للخلل الوظيفي بالمنظمة ، كما يعتبر انعكاس واضح عن خلاف كامن و ضغط متراكم على مرور الزمن ، ليظهر أخيرا على شكل انفجار و تمرد ، في أغلب الأحيان بعد نفاذ كل وسائل التسوية من : مصالحة ، الوساطة و التحكيم بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لنزاع القائم و محاولة إرضاء كل الأطراف ،هنا نلمس ضرورة إستراتيجية ثقافية ترافق مشروع التغيير التنظيمي المقترح بهدف تهيئة المستخدمين لتقبل المشروع المقترح بما يتوافق مع مصالح ومطالب المورد البشري للمؤسسة، مما يساهم في ضبط ثم تخفيض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- إن التسيير السوسيوولوجي الثقافي للموارد البشرية بالمؤسسة يشمل أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة التنظيمية و تخدم أهداف المنظمة و يسعى إلى حصر تكاليف الناتجة عن التغيب وحوادث العمل و التأخير مع العمل المستمر على التقليل من معدلات المنازعات الفردية أو الجماعية في العمل و الحث على رصدها و تتبع تطورها بالبحث عن الحل المناسب في الوقت المناسب و الحيلولة دونما تخمرها و تطورها إلى مستوى الأزمات .

خاتمة

من بين المجالات الهامة في السوسيولوجية لفهم و تحليل بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية وإيجاد الطرق و الأساليب العلمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو علم اجتماع ، الذي تعود أصوله إلى المقاربات التنظيرية التي سلطنا الضوء عليها بالتحليل و المناقشة في الفصول النظرية لهذا البحث العلمي ، و التي أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية و ما تتضمنه من المؤشرات الخاصة بحاجيات الفرد المنتمي إلى التنظيم في أهمية المشاركة في عمليات التسيير و أهمية عامل الاندماج، كما أسهمت هذه التيارات التنظيرية في الكشف عن تأثير الخلل الوظيفي مع وجود تنظيم غير رسمي مواز لتنظيم الرسمي مهما كان نوع و هدف التنظيم ، مع تفسير بعض الظواهر التي تنشئ في التنظيم و تعد أهم مميزاته في توزيع السلطة و النفوذ ، آليات تشكل الجماعات الضاغطة و أساليب مفاوضاتها حول أهدافها و غيرها من الظواهر التي استدعت تداخل النظريات و المقاربات السوسيولوجية و الثقافية لفهمها و تحليلها و إعطاءها تفسيراً منطقياً ، بهدف التوصل إلى تعميمات خاصة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية و ظاهرة الخلل الوظيفي بها فمن خلال دراسة " سونلغاز " كحالة نتوصل إلى ما هو أوسع و هو فهم الظاهرة المدروسة السائدة في المؤسسات الاقتصادية عامةً من خلال تحليل التركيبي لمعطيات الدراسة الذي تمثل في قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة للكشف على مدى العلاقة بين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية ، و محاولة الكشف عن علاقات ضمنية بين التنظيم و الاتصال و تفسير الثقافة المرجعية و علاقتها بثقافة المؤسسة ، إنطلاقاً من وجود علاقة وطيبة بين " ثقافة المنظمة " و " ثقافة المجتمع العام " مع لأخذ بعين الاعتبار أن الثقافة السائدة في المنظمة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الأم مع اعتبارها ثقافة فرعية لوحدة نسقية مشكلة له ، فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها و قيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها بالإضافة إلى أن تصورات الأشخاص و تبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة و التنظيم بصفة أشمل فكما تماسكت الثقافة السائدة في المنظمة و توحدت صفوف أفرادها كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بها ؛ ما لهذا من تأثير تزداد حدته مع تطبيق إستراتيجية للتغيير التنظيمي دون تهيئة ثقافية للمستخدمين لمختلف عمليات التغيير التنظيمي على مراحل قصد تكييفهم بهدف تقبل التغيير التنظيمي و بذلك العمل على خفض مستوى مقاومتهم لمختلف التغيير التنظيمي ، باعتماد ثقافة التغيير التنظيمي، فكما انخفض مستوى مقاومة المستخدمين للتغيير التنظيمي كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

بالإضافة إلى ما سبق فالاعتماد على التطبيق الحرفي للجانب النظري للنماذج التسيير المختلفة التي تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى عجز و لو كان جزئي في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

إن التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة يشمل أنجع طرق و أساليب التسيير التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة و تخدم أهداف المنظمة و يسعى إلى حصر تكاليف الناتجة عن عمليات مقاومة التغيير التنظيمي الظاهرة منها و الكامنة و التي تمثل أهم مؤشرات الخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسة كالتغيب ،حوادث العمل ، التأخير و المنازعات الفردية أو الجماعية في العمل،فثقافة التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة يعمل خفض مؤشرات الخلل الوظيفي مع العمل المستمر على التقليل من معدلات المنازعات الفردية أو الجماعية في العمل و الحث على رصدها و تتبع تطورها بالبحث عن الحل المناسب في الوقت المناسب و الحيلولة دونما تخمرها و تطورها إلى مستوى الأزمات .

كما يعتبر تسليط الضوء على التسيير السوسيولوجي للمورد البشري للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري هو أهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي السوسيولوجي .

المراجع

1. Jean Marie PERETTI ,” Ressources Humaines Et Gestion Du Personnel” , 4^{ème} éd , Vuibert , Paris , 1993, p 87 .
- 2 . Pierre CANDAU,” Audit Social Méthodes & Techniques Pour Un Management Efficace” , collection gestion , Vuibert , Paris , 1989, p 155-169.
3. Danielle PICARD,” La Veille Sociale” , Collection Gestion , Vuibert , Paris , 1991, p 80-85.
- 4 . الجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 424-97 المؤرخ في 11 نوفمبر 1997 ،"يحدد الشروط التطبيقية للباب الخامس من القانون رقم 13-83"، المؤرخ في جويلية 1983 ،"المتعلق بالوقاية في مجال حوادث العمل و الأمراض المهنية" ، المعدل و المتمم.
5. الجمهورية الجزائرية ، وزارة العمل و الحماية الاجتماعية ، القرار الوزاري المؤرخ في 13 فيفري 1984 ، "يحدد مدة الأجل المضروب للتصريح بالعتل المرضية لدى هيئة الضمان الاجتماعي"، الجريدة الرسمية رقم 7 بتاريخ 14 فيفري 1984.
6. الجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 88-07 المؤرخ في 07 جانفي 1988 المادة 12 "خاص بطب العمل) الوقاية الصحية و الأمن".
- 7 . Pierre CANDAU, “Audit Social, méthodes & techniques pour un management efficace”, collection gestion , Vuibert , Paris , 1989, p 141-145.
8. Danielle PICARD, “La veille sociale”, opcit , p 65-60.
9. الجمهورية الجزائرية، وزارة العمل و الحماية الاجتماعية ، "قانون العمل" ، المعدل و المتمم رقم 90 . 11 مؤرخ في 21 أفريل سنة 1991 ،"المتعلق بعلاقات العمل"، المواد من المادة 22 إلى المادة 61 .
10. المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية - سونلغاز- ، "النظام الداخلي لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية -سونلغاز-"، المؤرخ في 18 جانفي 1992 المتعلقة "بمدة العمل ،مواقيت العمل ، الراحة ، التأخير، الغيابات و الانضباط العام بالمؤسسة". ،المتضمن تعديل المواد 4 إلى 8 و المواد من 81 إلى 82.
11. الجمهورية الجزائرية ، وزارة العمل و الحماية الاجتماعية ، القرار الوزاري المؤرخ في 13 فيفري 1984 ، "يحدد مدة الأجل المضروب للتصريح بالعتل المرضية لدى هيئة الضمان الاجتماعي"، الجريدة الرسمية رقم 7 بتاريخ 14 فيفري 1984.
- 12 . المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية – سونلغاز- : النظام الداخلي لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية- سونلغاز- " ،نفس المرجع السابق الذكره.
- 13 . Daniel PEYRON, “ Le Coût De L'absentéisme, Revue Française de Comptabilité”, paris, N°103, mai 2000, p279.

14. المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية - سونلغاز-"النظام الداخلي لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية - سونلغاز" ، نفس المرجع السابق الذكره.

15 . نفس المرجع السابق ذكره.

16 . Daniel PEYRON, opcit, p281.

17. المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية - سونلغاز- " النظام الداخلي لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز" ، نفس المرجع السابق الذكره.

19 . أحمد سليمان ، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 101 .

20 .حسين بوشكاره ،" مذكرة في مادة القانون الاجتماعي" ، غير منشورة، كلية العلوم القانونية ، جامعة الجزائر ، 2002، ص 51 .

21 . الجمهورية الجزائرية ، " الميثاق الوطني 1963" ، المادة 20 ، الصادر في 10 سبتمبر 1963 .

22 . الجمهورية الجزائرية ، " الدستور الوطني 1976 " ، المادة 61 الفقرة 02، الصادر في 22 نوفمبر 1976 .

23 . الجمهورية الجزائرية ، "الدستور الوطني 1989"، المادة 54 ، الصادر في 23 فيفري 1989 .

24. الجمهورية الجزائرية ، "الدستور الوطني 1996" ، المادة 57 ، الصادر في 28 ديسمبر 1996 .

25. الجمهورية الجزائرية ،القانون رقم (90 - 14) المؤرخ في 02 / 06 / 1990 ، "المتضمن صلاحيات ممارسة الحق النقابي" ، معدل و المنقح .

26 .محمد الصغير بعلي ، "تشريع العمل في الجزائر في القانون الاجتماعي" ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 39 .

27. أحمد سليمان ، المرجع السابق ، ص 25 .

28 : Danielle PICARD , La veille sociale , opcit , p 89 -107 .

29 .الجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 ، المواد 45 إلى 48 "المتعلقة بتسوية المنازعات الجماعية للعمل و الإضراب الخاص بالتفاوض و الوساطة".

30.الجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم 90- 418 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 ،المادة رقم 11 ، " المتعلق بتشكيل اللجنة الوطنية للتحكيم المختصة في تسوية المنازعات الجماعية في العمل و تنظيمها" ، العدد 01 ، 1991 .

31 .الإتحاد العام للعمال الجزائريين ، نقابة عمال المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز - سونلغاز - ، "مناقشة مشروع القانون الخاص بالكهرباء و الغاز" ، الصادر عن وزارة الطاقة و المناجم في تاريخ 11 / 11 / 2000 .

32 . الجمهورية الجزائرية ، قانون 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 ، "المتعلق بتنظيم المنازعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب" ، المادة 37 ، "المتعلق بتحديد ممارسة حق الإضراب و القدر الأدنى من الخدمة" ، الجريدة الرسمية ، العدد 6 ، 1990/02/07 ، ص 234 .