

جامعة سعد دحلب بالبلدية
كلية الآداب و العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم الاجتماع الثقافي

التسيير السوسولوجي للموارد البشرية و الخلل الوظيفي
بالمؤسسة الجزائرية
- دراسة حالة : مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" -

من طرف

قاسم سمية

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	معتوق جمال
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	بوزيرة خليفة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	محي الدين عبد العزيز
مشرفا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	كشاد رابح

البليدة ، جانفي 2005

ملخص

من بين المجالات الهامة في السوسولوجيا لفهم و تحليل بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية و إيجاد الطرق و الأساليب العلمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو علم اجتماع الثقافي هذا العلم الذي استندنا عليه في بلورة المعطيات النظرية التي شكلت قاعدة التحليل النظري للتسيير السوسولوجي للموارد البشرية للتنظيمات و الذي تندرج في ظلّه هذه الدراسة التي تعتبر بحث علمي كمي و كيفي ، لأحد أهم المؤسسات الجزائرية بتعمقنا بالدراسة و التحليل لنموذج المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" للفترة الممتدة بين (2000 م - 2003 م) ، تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال المحوري التالي :

- ما مدى علاقة التسيير السوسولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي بها؟

ضم الجزء النظري من الدراسة الخلفية التي تمثل القاعدة النظرية للدراسات الأمبريقية الخاصة بالمنظمات فقد ضم هذا الجزء من الدراسة أهم المقاربات السوسولوجية لتسيير الموارد البشرية مع تركيزنا على الجانب النظري الذي يشمل الفصول النظرية التي نتناول فيها بالعرض و التحليل لأهم المقاربات السوسولوجية لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات و نظرا 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: كتقنيات و أدوات التحليل و الإحصاء و الرياضيات و الإعلام الآلي ، و ذلك للتعبير عن موضوع الدراسة تعبيراً كيفياً 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 التسيير السوسولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة و المتمثلة في ثلاثة مؤشرات رئيسية و هي : (الثقافة السائدة في المؤسسة و النموذج و التقنيات المطبقة في عملية تسيير الموارد البشرية و أخيراً الإتصال المؤسستي) حيث وظفنا طريقة العنقودية المنتظمة لسحب

عينة البحث متمثلة في 119 مبحوث من موظفين مسيرين للموارد البشرية في المؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية وزع عليهم الإستبيان بالإضافة إلى 7 مقابلات معمقة مع رؤساء المصالح و أقسام .

بالمقابل قمنا في المرحلة الموالية بدراسة وصفية إحصائية تحليلية للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" للفترة الممتدة بين (2000 م- 2003 م) شملت العينة كل عمال المؤسسة باستعمال متغيرات المراقبة و المتمثلة في : التوزيع الجغرافي ، التصنيف المهني . وبنسبة سبر قدرة بـ 1/4 للمبحوثين موزعين حسب الموقع الجغرافي (المركز :العاصمة و ضواحيها الوسط : البليدة ، المدينة تيزي وزو، البويرة و بومرداس) و التصنيف المهني (الإطارات ،أعوان التنسيق ، أعوان التنفيذ) ؛ عن طريق العرض و التحليل لأهم مؤشرات الخلل الوظيفي بالمؤسسة و المتمثلة في أربعة مؤشرات رئيسية و هي : (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 (2000 م- 2003 م) .

قصد الوصول إلى تعميمات خاصة بالتسيير السوسولوجي للموارد 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 من خلال تحليل التركيبي لمعطيات الدراسة الذي تمثل في قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة للكشف على مدى العلاقة بين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و التسيير السوسولوجي للموارد البشرية ، و محاولة الكشف عن علاقات ضمنية بين التنظيم و الاتصال ، و تفسير الثقافة المرجعية و علاقتها بثقافة المؤسسة ، إنطلاقاً من وجود علاقة وطيدة 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 فكلما تماسكت الثقافة السائدة في المنظمة و توحدت صفوف أفرادها كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بها ؛ فالإعتماد على التطبيق الحرفي للجانب 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 يؤدي إلى إرتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ؛ و عليه فالتسيير السوسولوجي 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 التغيب و حوادث 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 . كما يعتبر تسليط الضوء على التسيير السوسولوجي للمورد البشري للمؤسسة الجزائية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري هو أهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي السوسولوجي .

شكر

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

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الذين مدونا بالمراجع العلمية المختلفة و كل من ساعدنا بصفة مباشرة أو غير مباشرة للإنجاز هذا البحث العلمي .

قاسم سمية

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم	
10	01	النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات العمل
6		
10	02	تمثيل " ماكنزي " لاقتراح القيم السبعة
8		
11	03	التفاعل المتبادل بين البيئة و المنظمة
0		
11	04	تفاعل العوامل البيئية فيما بينها و ما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيم يؤثر على
1		المنظمة
12	05	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سونلغاز"
8		
16	06	مدرج تكراري للعلاقة بين ثقافة المؤسسة و الخلل الوظيفي
2		
17	07	مدرج تكراري للعلاقة بين مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية و الخلل
3		
19	08	الوظيفي للمؤسسة مدرج تكراري للعلاقة بين نموذج تسيير الموارد البشرية و الخلل الوظيفي

2	للمؤسسة	
20	مدرج تكراري لعلاقة نظام الاتصال على مستوى تسيير الموارد البشرية	09
6	بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة	

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	
43	01	حركة المستخدمين في إطار تسيير المهن
10	02	التطبيقات العملية الاقتراب السوسيوولوجي في التحليل الاستراتيجي
2		
10	03	العلاقة بين الفئة المهنية و النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات العمل
7		
12	04	توزيع مجتمع البحث حسب المناطق - توزيع مستخدمي مؤسسة " سونلغاز "
8		
12	05	توزيع عينة البحث حسب المناطق - توزيع مستخدمي مؤسسة " سونلغاز " حسب الموقع الجغرافي
9		
13	06	توزيع المجتمع البحث - توزيع الموظفين المسيرين للموارد البشرية لمؤسسة الكهراء و الغاز الطبيعي حسب المناطق الجغرافية - حسب الموقع الجغرافي
0		

13 7	07	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني
13 8	08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل فئة مهنية
14 0	09	توزيع أفراد العينة حسب دورات التكوين و التربص لكل فئة مهنية
14 2	10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية لكل فئة مهنية
14 5	11	توزيع أفراد العينة حسب عدد المناصب المقلدة خلال الحياة المهنية لكل فئة مهنية
14 8	12	أهم مؤشرات عدم اندماج العامل في فريق عمله والمحيط الثقافي للمؤسسة
14 9	13	علاقة الثقافة الشخصية للعامل بمدى اندماجه في فريق العمل و ثقافة المؤسسة
15 1	14	مدى تحقيق الثقافة السائدة للأهداف المؤسسة ونوعية العلاقة الرابطة بين الموظفين
15 2	15	علاقة تصورات الموظفين المسيرين للموارد البشرية حول بعضهم البعض وملامح الثقافة السائدة في المؤسسة
15 4	16	علاقة الثقافة السائدة في المؤسسة بثقافة المجتمع الجزائري
15 5	17	توزيع السلطات و المهام – مميزات نظام القيادة - على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
15 6	18	أهم العوامل المؤثرة في نظام القيادة على مستوى تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
15 8	19	توزيع عوامل الخلل الوظيفي حسب تصنيف الفئات المهنية

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	
16 0	20	علاقة تصورات الموظفين بمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة
16 1	21	علاقة الثقافة بمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة
16 4	22	علاقة ثقافة المؤسسة بمستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية

16	توزيع أولوية استخدام تقنيات تسيير الموارد البشرية حسب تصنيف الفئة	23
6		
16	المهنية للموظفين المسيرين للموارد البشرية	
16	أهم التعديلات المقترحة لتقنيات تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة	24
9		
17	علاقة مستوى تقنيات تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي	25
1		
	للمؤسسة	
17	توزيع نسبة مساهمة كل نموذج مقترح لتسيير الموارد البشرية في النموذج	26
4		
	المطبق للمؤسسة حسب التصنيف المهني لموظفين المسيرين للموارد	
	البشرية	
17	"أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية	27
8		
18	توزيع علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات حسب	28
0		
	التصنيف المهني للموظفين	
18	علاقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالنموذج المطبق لتسيير الموارد البشرية	29
4		
	لتحقيق أهداف المؤسسة	
18	أهم التعديلات المقترحة لتعديل النموذج الحالي للمؤسسة لتحقيق أهدافها	30
6		
18	توزيع اقتراح نماذج لتسيير الموارد البشرية حسب التصنيف المهني للموظفين	31
8		
19	علاقة مستوى نموذج تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي	32
0		
	للمؤسسة	
19	توزيع مستوى استغلال الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة حسب التصنيف	33
3		
	المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية	
19	توزيع علاقة الاتصال بمستوى أداء الموظف حسب التصنيف المهني للموظفين	34
7		
	المسيرين للموارد البشرية	
19	أهم التعديلات المقترحة على نظام الاتصال بالمؤسسة	35
9		
20	توزيع مستوى نظام الاتصال بالمؤسسة على أهم مميزاته	36
1		
20	علاقة نظام الاتصال على مستوى تسيير الموارد البشرية بمستوى الخلل	37
4		
	الوظيفي للمؤسسة	

الفهرس

مُلخص

شكر
قائمة الجداول و الأشكال
الفهرس

10.....	مقدمة
1 . الإطار المنهجي العام للدراسة	
13.....	
1.1 . الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة	
13.....	
1.1.1 . إشكالية	
13.....	الدراسة
2.1.1 . صياغة فرضيات الدراسة	
15.....	
3.1.1 . الإطار المفاهيمي للدراسة	
16.....	
4.1.1 . الإطار النظري لدراسة	
21.....	
2.1 . أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة	
23.....	
1.2.1 . أسباب إختيار الموضوع	
23.....	
2.2.1 . أهداف الدراسة	
24.....	
3.1 . الدراسات السابقة	
25.....	
2 . تسيير الموارد البشرية : تاريخه و	
28.....	مجالاته
1 . 2 . تاريخ تسيير الموارد البشرية	
28.....	

2 . 1 . 1 . نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية	29
2 . 1 . 2 . العوامل المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية	32
2 . 1 . 3 . المهام الأساسية لتسيير الموارد البشرية	34
2 . 2 - مجالات تسيير الموارد البشرية	36
2 . 2 . 1 . التوظيف	36
2 . 2 . 2 . تسيير المهن	41
2 . 2 . 3 . التكوين	46
2 . 2 . 4 . التقييم	53
2 . 3 . أهمية تنمية و تطوير القوى البشرية في التنظيمات	58
2 . 3 . 1 . العامل البشري	58
2 . 3 . 2 . خصائص العمل البشري	59
2 . 3 . 3 . أهمية تنمية القوى البشرية	60
3 . النماذج الرئيسية لتسيير الموارد البشرية	62
3 . 1 . النموذج البيروقراطي	63

3 . 1 . 1 . نشأة النموذج

البيروقراطي.....63

3 . 1 . 2 . خصائص النموذج البيروقراطي

66.....

3 . 1 . 3 -التطبيقات العملية لنموذج البيروقراطي

68.....

3 . 2 . النموذج الآلي

70

3 . 2 . 1 . نشأة النموذج الآلي

70.....

3 . 2 . 2 . خصائص النموذج الآلي

73

3 . 2 . 3 . التطبيقات العملية لنموذج الآلي

74

3 . 3 . نموذج العلاقات الإنسانية

76.....

3 . 3 . 1 . نشأة نموذج العلاقات الإنسانية

76.....

3 . 3 . 2 . خصائص نموذج العلاقات الإنسانية

79.....

3 . 3 . 3 . التطبيقات العملية لنموذج العلاقات

الإنسانية.....80

4 . أهم المقاربات السوسولوجية لتسيير الموارد البشرية

83.....

4 . 1 . أهم المقاربات السوسولوجية في التنظيم

84.....

4 . 1 . 1 . الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

87.....

4 . 1 . 2 . اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم	91.....
4 . 1 . 3 . الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة	التنظيم.....92
4 . 2 . الاقتراب السوسولوجي في التحليل	الاستراتيجي.....95
4 . 2 . 1 . نشأة الاقتراب السوسولوجي في التحليل	الاستراتيجي.....95
4 . 2 . 2 . مبادئ الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي	98.....
4 . 2 . 3 . التطبيقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي	101.....
4 . 3 . الاقتراب الثقافي في التنظيمات	103.....
5 . الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية	113.....
5 . 1 . المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة	113.....
5 . 1 . 1 . المناهج المتبعة في الدراسة	113.....
5 . 1 . 2 . مصادر جمع المعطيات	120.....
5 . 1 . 3 . تقنيات جمع و تحليل المعطيات	122.....
5 . 2 . المعاينة	126.....
5 . 2 . 1 . تعريف العينة و مواصفاتها	126.....

5 . 2 . 2 . طريقة اختيار العينة

127.....

5 . 3 . عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز" "Sonelgaz"
130.....

5 . 3 . 1 . نشأة مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز"..... "Sonelgaz"
130.....

5 . 3 . 2 . عرض و تحليل التنظيم العام للمؤسسة
131.....

6 . عرض و تحليل المعطيات الميدانية

136.....

6 . 1 . عرض و تحليل المعطيات العامة للدراسة الميدانية
136.....

6 . 1 . 1 . التصنيف المهني
136

6 . 2 . 1 . المستوى الثقافي

137.....

6 . 2 . عرض و تحليل معطيات التسيير السوسولوجي للموارد البشرية
148.....

6 . 2 . 1 . الثقافة السائدة في المؤسسة

148.....

6 . 2 . 2 . النموذج و التقنيات المطبقة لتسيير الموارد
البشرية.....164

6 . 2 . 3 . الاتصال المؤسساتي

193.....

6 . 3 . التحليل التركيبي لمعطيات الدراسة

208.....

6 . 3 . 1 . القراءة السوسولوجية لنتائج

الدراسة.....208

..... خاتمة

213

..... قائمة المراجع

214

الفصل 3

النماذج الرئيسية لتسيير الموارد البشرية

إن النموذج هو بناء نظري لمجموعة من الظواهر المتفاعلة فيما بينها بواسطة علاقات متعددة تخضع لقوانين مختلفة متضمنة لنظام من الأفكار تسعى لتحقيق هدف معين. إن أهم النماذج في مجال تسيير الموارد البشرية هي : " النموذج الإقطاعي - الملكية الفردية أو الأسرية لوسائل الانتاج - Modèle Paternaliste " ، " النموذج الآلي Modèle Mécaniste " " نموذج العلاقات الإنسانية Modèle Des Relations Humaine " ، " نموذج البيروقراطي - سلطة المكتب - Modèle Bureaucratique " ، " نموذج المشاركة - التعاوني - Modèle Participatif " ؛ نستند على مؤشرات محددة للتمييز بين النماذج المطبقة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وهي : وثائق إدارة الموارد البشرية ، الجريدة الرسمية ، الحصيلة الاجتماعية - الموازنة - (Bilan Social) ، الممارسات اليومية للمعاملات الإدارية بين الموظفين داخل التنظيم المؤسسي.

نسلط الضوء في هذا الجزء من الدراسة الخاص بالفصل الثالث النظري أهم النماذج المعتمدة في تسيير الموارد البشرية و نعتد في تقسيمنا وتصنيفنا لها على مجموعة من المميزات و الخصائص الكفيلة بتمييز بينها كما نلتزم في عرضنا لكل نموذج بإتباع خطوات منهجية تتمثل أولا ، في عرض بذور نشأته و تتبع أهم العوامل التي ساهمت في بلورة مبادئه ، ثانيا قمنا بعرض بشيء من التفصيل تارة و بالإيجاز تارة أخرى لأهم خصائص و مميزات النموذج بالتركيز على القيم و المبادئ الأساسية التي تمثل قاعدته و أخيرا قمنا بتوضيح أهم التطبيقات العملية للنموذج المقدم في تسيير الموارد البشرية للمنظمات

الإنسانية ، و نشير أننا اتبعنا في عرضنا لهذه النماذج إلى العامل الزمني إستنادًا إلى تاريخ نشأة كل نموذج .

3 . 1 - النموذج البيروقراطي (سلطة المكتب)

3 . 1 . 1 - نشأة النموذج البيروقراطي :

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية ، لدى الباحثين في علم الاجتماع خاصةً ، معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة وهو مفهوم البيروقراطية [78]. يتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أن استعمال مصطلح " البيروقراطية "Bureaucratie" بمعناه الحالي ، ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات للاقتصادي الفرنسي " فانسان دي غورني VINCENT De GOURNAY" الذي تنسب له أيضا عبارة « دعه يعمل ، دعه يمر » ، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة و تحدث عنها باسم " بيروقراطي " أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية [79] . يتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين : الأولى "Bureau" بمعنى مكتب أو الديوان و الثانية "Cratie" وهي 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 و اتخذتها وسيلة لخدمة الحاكم و قهر المحكوم بحيث تهدف لزيادة دخل الطبقة الثرية [80] ؛ 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 وحدة 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 . 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، أن 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 و السيطرة على كافة المراكز المهنية التي أقل منه درجة [81].

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:

❖ البيروقراطية المُنقذ (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 واضحا 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، و هذه 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.

إن النموذج البيروقراطي الذي نحن بصدد عرضه في هذه الدراسة هو ذلك النموذج الذي وصفه ماكس فيبر في أبحاثه بأنه الحتمية المنطقية التي وصلت إليها الإنسانية في مجال تقسيم وتنظيم العمل ، أين تسود سلطة المكتب والإجراءات المكتتبية ، 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 .

إن 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.

حسب نظرة ماكس فيبر في وصفه لنموذج البيروقراطي من ناحية العلاقات الإنسانية، فهو يرى أن العلاقات الحميمة بين الأشخاص في المجتمعات التقليدية تزول في ظل هذا النموذج لتحل محلها العلاقات الجافة و الباردة المضبوطة و غير شخصية ، 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 تنظيم رسمي [81] .

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 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 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 صوراً من أي تلاعب أو تفضيل لروؤساء السلميين المباشرين [82].

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 [84] .

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 صبغة 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 بمسيرها إلى تبني مواقف صارمة كوسيلة دفاعية ضد أي هجوم خارجي يهدد مصالحها الخاصة [85].

3 . 1 . 2- خصائص النموذج البيروقراطي :

يتفق جل الباحثين و المؤلفين الأوروبيين خاصة منهم الفرنسيين على أن البيروقراطية توجد لدى تعايش ثلاثة عناصر[80]:

1- 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 .

2- 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 المنوطة به ذات أهمية إلاّ أنه توجد البيروقراطية إذا كانت ممارسة بعض الصلاحيات على الأقل تقديرية .

3- "استقلال التنظيم البيروقراطي إزاء السلك الانتخابي L'indépendan ce 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 إلاّ 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 و تضحيتها لفائدة المصلحة العامة و يجعله حقيقة ملموسة[85].

يرى "فكتور تومس" أن السلطة الكارزمية قوية و مرسخة في التنظيمات البيروقراطية الحديثة بسبب التدرج السلطوي و الاعتبار الاجتماعي الملتصق بمراكز التنظيم خاصةً 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 [86]. فالتدرج 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 و سلطة ، كما تملك الصفوة 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 تهتم 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 و المؤسسات الاجتماعية الضخمة . نوجز فيما يلي أهم خصائص النموذج البيروقراطي و هي على التوالي:

1. يكون الموظفون مستغلين شخصياً، إلا أنهم مسؤولون 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 [77].
- 9.** يكون نظام ترقية لموظفين قائما 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.

3. 1 . 3 - التطبيقات العملية لنموذج البيروقراطي :

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 والسيطرة على أعضائها في تطبيق نظمها و قواعدها؛ حسب "ماكس فيبر" نجد مثلا 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 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 المكتيبة ، كما تستلزم أيضا مركزية في التنظيم و سلم وظيفي ، متوافق يحقق الغرض في تجاوز التشابكات المحتملة لأطول فترة زمنية ممكنة [88] .

مع ذلك 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 قائما على القاعدة الرأسمالية أو الاشتراكية أو أي نظام اقتصادي آخر طالما تبحث هذه الأنظمة عن الدقة في العمل التقني و التخصص العلمي [89].

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 دورا هاما في مدى ضبط و تحديد حدود و نفوذ النموذج البيروقراطي.

3 . 2 - النموذج الآلي

3 . 2 . 1- نشأة النموذج الآلي :

يعتبر من أهم النماذج في تسيير الموارد البشرية تزامن ظهوره مع الآلات المتخصصة في بداية القرن العشرين ، عرف هذا النموذج شهرة و تطبيق عملي واسع قبل اندلاع الحرب العالمية الأولى سنة 1914 م ، رواد هذا النموذج الأولون هم : " آدم سميث Adam SMITH " " فريدريك وينسلو تايلور Frederik Winslow Taylor " " هنري فورد Henry FORD " " هنري فايول Henri FAYOL " هذا الأخير تزامنت أعماله في تنظيم إدارة المؤسسات مع أفكار "تايلور" في تقسيم العمل ، و فيما يلي أهم الأفكار و الإسهامات في بلورة النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية مع مراعتنا للعامل الزمني في التطرق إليها[88].

يتميز هذا النموذج عن غيره في تنظيم و تقسيم العمل مع تحيد المسؤوليات على مختلف المستويات من أجل ضمان أكثر مردودية ممكنة للإنتاج ، لقد اهتم عدد من المفكرين بالتقسيم المتخصص للعمل قبل "تايلور" منهم " آدم سميث 1776 م " حيث وردت الفكرة واضحة في كتاباته المختلفة ، بيد أن الظروف الاقتصادية الخاصة في بداية القرن العشرين مع بروز المدن الصناعية بالمصانع و الورشات الصغيرة و التطور التكنولوجي كانت كلها عوامل ممهدة للأفكار متجددة تسعى لتحقيق الربح السريع ، كتاب " تايلور " تحت عنوان: «مبادئ الإدارة العلمية » سنة 1911م ، حمل في طياته نظريته المشهورة في تقسيم العمل ، التي عرفت بـ " التنظيم العلمي للعمل L'organisation Scientifique du Travail " كما ظهرت بلغتها الأم " [89] " Scientific Management ، 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 و الأمثل 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 [90]» ، 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 لمرة 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 [91] ».

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 و الميقاتية - توقيت الحركة و الزمن - يقوم بها المفتشون المراقبون.

لقد دعا "تايلور" إلى استعمال الإدارة العلمية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ، 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 حسبه هو 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 [92] » 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 و متغير يتمثل في مجموعة من الحوافز تحدد هي الأخرى حسب أعلى مستوى أداء ممكن .

كما اهتم كل " جليبرت 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 للشيء اللازم منها مسبقاً و يقارن مع الشيء 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 ، 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 للمؤسسة ، 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 .

إن صاحب العمل في هذا النموذج لا يطلب من العامل أي تعهد أو إلتزام 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 [93] .

إن النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية يرسم صورة آلية للإنسان في إنجاز العمل باعتبار أن الإنسان يحفز كالحيوان الذي يتقدم بالجزرة و يتوقف بالعصا ، فالإنسان حسب هذا المنظور لا يطمح إلا إلى أمر واحد 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 [94] .

3 . 2 . 2- خصائص النموذج الآلي :

يمكن إيجاز أهم خصائص النموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية فيما يلي [95]:

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 كميًا ، إن أمكن ذلك ، و تجزئته إلى أبسط أشكاله ، و ذلك من أجل تحقيق أعلى منتج 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 .

3 . 2 . 3- التطبيقات العملية لنموذج الآلي-

التطبيقات العملية لنموذج الآلي في تسيير الموارد البشرية للمؤسسات ، يأخذ مبادئه من أفكار "تايلور" و غيره من المفكرين المعاصرين ، أبرزهم "هنري

فورد" الذي تبلورت تطبيقاته العملية اعتمادا على مبادئ النموذج الآلي في تنظيم العمل لـ"تايلور" في تطبيقه العملي لنموذج .

إن أشهر التطبيقات العملية لنموذج الآلي 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 Flieissarbeit " 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 أبريل 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 لنموذج الآلي عند "فورد" في نظام تحديد الأجور ، في هذا الشأن يقول "فورد": « على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن و أن يتقاضوا أعلى أجر ممكن [39]»

تتضح لنا الفكرة المشتركة بين كل من "فورد" و"تايلور" في نظرتهم السطحية الإنسان 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 تنطلق 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 الأجور 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 آخر ليست له علاقة بالعمل ، فالعامل لا يحضر للعمل إلا للعمل و العمل فقط . 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 آخر لا إلى العواطف الطيبة ». أما فيما يخص

النزاعات الفردية أو الجماعية في العمل نتيجة الإختلافات 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 لنموذج الآلي ، من المفروض أن تختفي هذه النزاعات 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 المنظمات العمالية - النقابات - باعتبارها غير ضرورية ، لاختفاء أسباب نشأتها بسيطرة العلم و سيادته في تنظيمه العلمي للعمل ، و من هذا المنظور تنقلص الزاوية الاجتماعية في النموذج الآلي ، لتحصر في محاولة إقناع عالم الشغل بفكرة نموذجية مثالية ترتكز على القيمة المصدقية للعلم في تخطيط و تنظيم العمل .

إن تسيير الموارد البشرية 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 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 كفيل بدفع العمال إلى بذل قصارى جهدهم ، و باعتباره القاعدة الأساسية في معاملة و تسيير الموارد البشرية 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 لا تزال 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 النموذج الآلي.

3 . 3 - نموذج العلاقات الإنسانية

3 . 3 . 1- نشأة نموذج العلاقات الإنسانية :

تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924 م بـ " وسترن الكتریک 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 اعتبره 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 و مقارنة 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 [95].

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 . توصل "إلتون" إلى نتائج ، أهمها أن التحفيزات المادية تؤثر إيجابيا على رفع مستوى الأداء و تحسين الإنتاج إلى حد مُعين ، 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 [96]» .

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات و بينت تواجد الزُمر 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 ، و من الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقيد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالبا ما تحدد كل جماعة قدرا

معينا 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 ، 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 [97] .

هذه النتائج و غيرها فتحت الطريق واسعا أمام عدة أعمال و دراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل في المؤسسة ، من قيادة و سلطة و دور الحوافز غير المادية في الإنتاجية ، و كذلك آليات التنظيم غير الرسمي .

3 . 3 . 2- خصائص نموذج العلاقات الإنسانية :

يرتكز نموذج العلاقات الإنسانية على اعتبار 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 "العلاقات الإنسانية" ، نابعة من الزاوية التي تسير من خلالها الموارد البشرية للمؤسسة ، هي على العموم تهتم بعلاقة الإنسان العامل أولاً بنظرة و تقديره

للعمل ، ثانيا بموقعه و علاقاته المختلفة بالجماعات في ظل التنظيم غير الرسمي ، ثالثا بتقديره لموقعه في البناء الهيكلي لتنظيم الرسمي [51].

مما سبق يمكننا إيجاز أهم مبادئ و خصائص نموذج العلاقات الإنسانية في إطار تسيير الموارد البشرية في النقاط التالية [52]:

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 المقدرة - الكفاءة في الأداء- و رصد الميول و مدى انسجام المرشحين في شغل المناصب المطلوبة في سلسلة من عمليات الانتقاء لتوظيف باختيار أكفئ و أحسن العناصر التي من شأنها أن ترفع مستوى المؤسسة و تعمل من أجل خدمة و تحقيق أهداف المنظمة [53].
3. الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة و الاهتمام بالجانب الاجتماعي للوسط المهني يتم ذلك بتطبيق آخر دراسات " التي تهتم بدراسة التنظيم المنطقي للعمل بالتركيز على حركات و ظروف 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 [54].
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 .

5. إقامة علاقات إنسانية مباشرة مؤيدة لمبدأ لامركزية القرار ، تقوم على تقسيم المهام بين المصالح التنفيذية و المسئولين في الميدان ، تهدف إلى حل المشاكل الميدانية في مواقعها مع أولوية العلاقات المباشرة مع الأعضاء دون اعتبار لدرجاتهم 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 ، 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 بـ 3 إلى 5 سنوات بمعنى دراسة توقعية لتنمية الموارد البشرية .

3 . 3 . 3 -التطبيقات العملية لنموذج العلاقات الإنسانية :

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 [55]. تختلف نظرة هذا النموذج للعامل في إطار شامل للموارد البشرية في المنظمات 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 توحد أهدافها مع أغراض و أهداف المنظمة [56] .

التطبيقات العملية لنموذج 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 لآراء أعضاء التنظيم في كل ما يخص ظروف إنجاز العمل و البيئة المحيطة به ، كما يوضح لنا "فيشر FISCHER" سنة 1980 م في قوله :« يجب على المؤسسات أن تقوم بسلسلة من الجهود لتحسين أجواء العمل -محيط العمل- من ناحية الألوان ، الإضاءة ، الموسيقى و كل ما له علاقة بالجانب الجمالي - الديكور - الذي يجب أن يعكس ميول و ذوق المستعملين للمكان -المستخدمين - أي المستغلين لأماكن يوميا نظرا لطبيعة عملهم -مكان العمل- (..) ، هناك علاقة جدلية بين المحيط الذي يجب أن يعكس تركيبة الإنسان الشخصية و الوظيفة التي يقوم بها [57] ، في مجال تسيير الموارد البشرية في ظل هذا النموذج على المؤسسة مراعاة الأذواق و الميول الشخصية للمستخدمين و العمل على خلق أفضل جو ممكن للأداء العمل و السماح للمستخدمين بإضفاء اللمسات الشخصية في أماكن عملهم مع استشارتهم في كل ما يخص الشكل و المظهر الخارجي و الجمالي لمؤسستهم ، حتى يشعروا بالراحة و الأمان لأقصى درجة ممكنة ، مما يمكنهم بأداء عملهم في أحسن الظروف الممكنة يمكن أن نشير إلى بعض التطبيقات العملية في هذا المجال بالسماح للموظفين مثلا بوضع و تزيين مكاتبهم بنباتات و شجيراتهم الخاصة ، أو وضع صورهم الشخصية أو صور عائلاتهم على مكاتبهم [58].

تطبيق مبدأ «إنشاء علاقات إنسانية [59] Faire des Relations Humaines» بمعنى التحرك بمراعاة الأجواء الاجتماعية السائدة في المؤسسات لفهم النقائص الموجودة في الورشات و المكاتب ، حيث تكلف الإطارات المسيرة بإنشاء علاقات مع أعوان التنسيق و التنفيذ فتفضل المقابلات الشخصية على الأوامر المكتوبة ، أو الاتصال الهاتفي 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 يحبذ أن تتسع للسؤال عن أحواله

الصحة عامة واهتماماته الشخصية ؛ في هذا النموذج من مهمة المسيرين للموارد البشرية في 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 التي يكلفون بها أعوانهم [60] .

إن التطبيق العملي لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسات يتم بالاعتماد على نظام للاتصال الذي 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 أحر دراسات " التي تهتم بدراسة التنظيم المنطقي للعمل بالتركيز على حركات و ظروف إنجاز العمل و تأثيرها على أداء العامل و صحته الجسمية و النفسية "Ergonomie" طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، تشكيل خلايا و جمعيات لحل الأزمات الاجتماعية تنظيم المنح و المكافآت التقديرية المعنوية للمستخدمين [96].

إن التطبيق العملي لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسات يتناسب أكثر مع المؤسسات المتوسطة الحجم ، فهو يدمج في معظم الأحيان إلى جانب النماذج الأخرى كالبيروقراطي أو الآلي ، لتغطية الجانب الإنساني فيها مدعما بتقنيات حديثة و دقيقة يعتمد عليها في تسيير الموارد البشرية نذكر منها التخطيط و المراقبة .

استعرضنا في هذا الفصل النظري أهم النماذج المعتمدة في تسيير الموارد البشرية و اعتمدنا في تقسيمنا و تصنيفنا لها على مجموعة من المميزات و الخصائص الكفيلة بتمييز بينها كما التزمنا في عرضنا لكل نموذج بالتباع خطوات منهجية تتمثل أولا : في عرض بذور نشأته و تتبع أهم العوامل التي ساهمت في بلورة مبادئه ، ثانيا : قمنا بعرض بشيء من التفصيل تارة و بالإيجاز تارة أخرى لأهم خصائص و مميزات النموذج بالتركيز على القيم و المبادئ الأساسية التي تمثل قاعدته و أخيرا قمنا بتوضيح أهم التطبيقات العملية لنموذج المقدم في

تسيير الموارد البشرية للمنظمات الإنسانية ، و نشير أننا اتبعنا في عرضنا لهذه النماذج العامل الزمني إستنادا إلى تاريخ نشأة كل نموذج تمهيدا للفصل النظري الموالي الذي نتناول فيه بالعرض و التحليل لأهم المقاربات السوسيولوجية للتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات.

الفصل 4

أهم المقاربات السوسولوجية لتسيير الموارد البشرية

من بين المجالات الهامة في السوسولوجيا لفهم و تحليل بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية و إيجاد الطرق و الأساليب العلمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو علم اجتماع الثقافي عامة و علم اجتماع التنظيم خاصة ، الذي تعود أصوله إلى بعض الميادين و المبادئ المشتركة مع "علم النفس الاجتماعي" الذي تعود جذوره في دراسة التنظيم إلى "مدرسة العلاقات الإنسانية" التي أكدت على حاجيات الفرد المنتمى إلى التنظيم في المشاركة في عمليات التسيير و أهمية عامل الاندماج، كما أسهم هذا التيار في الكشف عن وجود تنظيم غير رسمي مواز لتنظيم الرسمي مهما كان نوع و هدف التنظيم ، غير أن هذه الاقترابات 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 مفاوضتها حول أهدافها و غيرها من الظواهر التي استدعت تدخل النظريات و المقاربات السوسولوجية لفهمها و تحليلها و إعطاءها تفسيراً منطقياً ، فقد اهتم الباحثين في علم اجتماع بالتنظيم و استعملوا مختلف المقاربات من بينها البنائية-الوظيفية التي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الأربعينيات و الخمسينيات من القرن الواحد و العشرون ، و التي كان محور تسائلها 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 الإمثال للأدوار الموكلة لهم ، باعتبار أن الأفراد يعرفون ضمناً حاجيات التنظيم » 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 في دراسة التنظيمات ، الاقتراب السوسيولوجي في التحليل الاستراتيجي وأخيرا الاقتراب الثقافي في التنظيمات .

4.1 - أهم المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات :

على الرغم من أن الدراسة المنظمة للتنظيمات حديثة نسبيًا، إلا أننا نستطيع أن نلتبس 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 ومن 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 مكاتنه الأكاديمية ، سواء تعلق الأمر بالبحث أو التدريس في الجامعات ، لم يحدث إلا منذ بداية الثلاثينات ، بعد أن نشرت نتائج الدراسات التي أجراها "التون مايو، روتسباق ، ورليام ديكسون ، ولويدوارنر و غيرهم" في مصنع "هاوثورن" والتي كشفت أن التنظيم الصناعي يشكل نسقا

اجتماعيا. ذلك التاريخ أجريت بحوث عديدة ، يمكن أن تدخل في نطاق موضوع التنظيم والسلوك التنظيمي سواء تبنت هذه البحوث المنظور السوسولوجي الإداري أو السياسي [97] .. عموما نستطيع أن نحدد خمسة مصادر أسهمت في تشكيل هذا الميدان وهي :

المصدر الأول : إن هذا المصدر تمثله شركة "واستن إلكترونيك" والذي يركز على ملاحظة جماعات العمل ، وإجراء التجارب على بعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية ، وركزت هذه البحوث على تحليل الأحداث الاجتماعية ، والإنسانية في محيط العمل ، وقد اهتمت هذه الدراسات على طريقة الملاحظة بالمشاركة داخل هذه التنظيمات ، بصورة تمكن الباحثين من تكوين نوع من الألفة ، والصدقة مع أعضاء التنظيم ، وقد اهتمت في المقام الأول ، بالتركيز على دراسة العمال من حيث علاقاتهم الاجتماعية ، وبناء الجماعات غير الرسمية التي ينضمون إليها وتوحدهم بأهداف التنظيم ، وضروب الصراع التي تنشأ بينهم ، وبين الإدارة العليا والمشرفين والنقابة ؛ كما شملت هذه الدراسات ، مستويات هرمية مختلفة ، داخل التنظيم الصناعي ، مثل المشرفين والغنيين ، كما اهتموا بإجراء دراسات حالة معمقة ، لتنظيمات غير صناعية بهدف المقارنة.

المصدر الثاني : يمثل الاتجاه البنائي ، الذي يعتمد أساسا على النظريات والمفاهيم ، ومن أهمها صياغات "ماكس فيبر" و" وروبرت ميشلز" وتسعى 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 دراسة "سيلزنيك" 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، منطلقاً من النظريات التنظيمية الكبرى ، والعامّة مباشرة ، فإن هناك دراسات أخرى تنتمي إلى النموذج البنائي ، لكنها اهتمت في الوقت ذاته بتحليل بناء التنظيم على مستوى العلاقات الاجتماعية في موقع العمل ، فقد حصر "جولدنز" نطاق دراسته في اختيار بعض متضمنات نظرية "فيبر WEBER" عن البيروقراطية بدارسة حالة معمقة ، وقد اعتمد "بيتر بلو P. BLAU" على هذا الاتجاه بالذات في دراسته لهيئتين حكوميتين مستخدماً نفس النظرية لـ "ماكس فيبر" [98].

المصدر الثالث : يتمثل في ما يمكن أن نطلق عليه ، " مسوح التنظيم " ، حيث تسعى هذه المسوح إلى إجراء بحوث واسعة النطاق ، من أهمها تلك التي أجرتها هيئات حكومية وتنظيمات صناعية بهدف قياس الروح المعنوية ، وتشخيصها ، كتلك البحوث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية في التنظيمات العسكرية ، وخرجت نتائجها في مجلدات أربعة تحمل عنوان ((المقاتل الأمريكي)) وقد ازدادت هذه البحوث خاصة بعد إنشاء ، مركز المسح بجامعة " ميشيقان " ، ومركز دراسة القيادة بجامعة أوهايو ، بالولايات المتحدة الأمريكية واتجهت معظم هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة التنظيمية في محاولة لكشف عن أنماط القيادة والإشراف ، وربطها بالعملية الإنتاجية في الصناعة، واعتمدت هذه البحوث على استمارة البحث ، كوسيلة لقياس الاتجاهات لدى أعضاء التنظيم ، وإدراكهم للظواهر التي تعني بدراستها ، وربط هذه البيانات ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل الخصائص الديموغرافية والإنتاجية ، ومعدلات الغياب ، والإضراب ، وبعد كل من "ليكرت" و"دوقلاس ماك غريغور" الأكثر اهتماماً بوضع الأسس النظرية لهذه البحوث.

المصدر الرابع : هو ما يعرف بـ : ديناميكيات الجماعة ، وهو اتجاه في البحث تطور بعد الدراسات كبرت ليفين ، حول الجماعات الصغيرة ، والتي حاول فيها أن يكشف عن كفاءة المناهج المستخدمة في دراسة جماعات العمال في التنظيمات الصناعية ، ثم بعد ذلك تطور هذا الاتجاه بفضل البحوث التي أجراها " ورايث " و " فرانتش " و " القن زاندر " والمفهوم المحوري في هذه الدراسات ، هو المناقشة الجماعية ، حي تحاول أن تفحص علاقتها بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم كذلك تسعى هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة، والسلطة لكي يتمكن من الوصول إلى أفضل أسلوب ممكن في التنظيم ، كما عنت هذه البحوث باكتشاف محيط الجماعة وقيمتها ، ومعاييرها وأهدافها الخاصة ، وأثر بناء الجماعات الصغيرة ، في سلوك الأعضاء ، وتوافقهم مع البناء التنظيمي الكلي .

المصدر الخامس : يتمثل هذا المصدر في أعمال علماء نظرية اتخاذ القرار ، التي تمثل اتجاهها يسعى إلى تحليل العمليات الفكرية الإنسانية ، ومن الأعمال الرائدة في هذا المجال ، تلك التي قام بها كل من " جيمس مارش " و " هيربرت سمون " اللذان حاولا أن يصوغا نتائج عدد هائل من البحوث ، في شكل قضايا منظمة ، عرضت مؤلفاتهما الشهيرة " التنظيمات " والوحدة الأساسية في دراسة نظرية اتخاذ القرارات ، هي الفرد ، بمعنى البحث عن كيفية اتخاذ القرار فيما يتعلق باستمرار عضوية في التنظيم ، ومدى تقبله لأهدافه ، إضافة إلى العمليات المختلفة التي تحكم صنع القرار ، وقد انصب اهتمام بعض الباحثين في هذا الاتجاه بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات إذ يعتبر التنظيم البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين وبحاول الباحث أ، يدرس علاقة التنظيم ، ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية ، التي تؤثر في سلوك الأفراد [98].

إن النظريات الكلاسيكية لعلم إجتماع التنظيم توضح تعدد الشبكات التي تسلط الضوء على الأبعاد الهامة لتنظيمات ، يمكن ذكر تعدد الزوايا التنظيرية التي قدمه

الأستاذ " باك وايت BAAKKE WIGHTE" و الذي دفع المنظرين الاجتماعيين في الفكر التنظيمي إلى اتجاهات مختلفة هي :

- 1- اتجاهات تنظيرية اهتمت بدراسة مفهوم السيطرة داخل التنظيم الرسمي .
- 2- اتجاهات تنظيرية اهتمت بدراسة كل ما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات من طرف مراكز مهنية و وظيفية مختلفة و أثرها على توجيه سلوك أعضاء التنظيم .
- 3- اتجاهات تنظيرية اهتمت بدراسة الاختلافات الناشئة بين أعضاء التنظيم و سياسة أهداف التنظيم .
- 4- اتجاهات تنظيرية خاصة بالتنظيمات العمالية و الانتاجية و توزيع الانتاج .
- 5- اتجاهات تنظيرية خاصة بالتنظيمات البيروقراطية المتأثرة بأفكار ماكس فيبر و غيره .
- 6- اتجاهات تنظيرية خاصة بالتنظيمات من أجل دراسة السلوك الانساني داخلها .

برغم تعدد زوايا التنظير الكلاسيكي ، إلا أنها غير كافية لإكمال التحليل لذا فالاقترابات الحديثة للتنظيمات تعد محاولات لتغطية جوانب التحليل المختلفة التي لم تتطرق إليها الاقترابات الكلاسيكية بالبيان و التفصيل ، لذلك وجدت عدة اتجاهات حديثة ظهرت في مجال التنظيم تتسم بالتنوع و التعدد ، سنوجز في هذا الجزء من الدراسة عرض أهم هذه الاتجاهات طبقا لمصادرها و أصولها ، رغم ما ينطوي على قدر من التعسف ، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه الاتجاهات النظرية التوفيقية ؛ و بإيجاز يمكننا التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم و هي :

- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم .
- اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم .
- الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم .

4 . 1 . 1- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم :

حاول عدد من دارسي التنظيمات الإستفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صيغة أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات ، و توجيه البحوث و الدراسات الأمبريقية التي شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين ، شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه اتساع نطاقه و وضوح مفاهيمه و قدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا ؛ من المؤكد أن هذا الإتجاه سيطر على النظريات و البحوث الحديثة في التنظيم ، سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيراً لا يضارعه تأثير أي اتجاه فكري حديث آخر ، نذكر فيما يلي أبرز نظريات هذا الاتجاه .

4 . 1 . 1 . 1 - نظرية النسق الاجتماعي لـ " تالكوت بارسونز . T

"PARSONS" :

من العسير وجهات نظر " تالكوت بارسونز T . PARSONS " في التنظيم دون الرجوع إلى نسقه الفكري ، فقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات و وظائفها . انطلق " بارسونز PARSONS " من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كاجتماعات و الأقسام و الإدارات و دواليك كما يرى أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع ، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكداً على التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة كما أوضح " بارسونز PARSONS " 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 تسيق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له ، و عليه يمكنه تحديد مكائنه في المجتمع ، و أن يحدد مواقفه أمام أي منافسة خارجية تهدد كيانه .

إذن فالنسق القيمي في التنظيم و هذا ما قصده " بارسونز PARSONS " حين تكلم عن التنظيم باعتباره نسق اجتماعي منظم ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة . لكن " بارسونز PARSONS " لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم و المجتمع ، فقد أوضح أن التنظيمات تتميز بكونها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة و واضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها ، و أن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها ؛ إن أهم الأفكار التي طرحها " بارسونز PARSONS " تمثل نظام الفعل الاجتماعي ، أما متطلبات و وظيفة هذا النظام فتواجه أربعة مشاكل كفاحية تساعد على الاندماج و التكامل الاجتماعي مع بقية الأنظمة الاجتماعية ، كما تعد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء ، اثنان منهما ذو طابع آلي و هما : الموائمة و تحقيق الأهداف ، كما يتعلقان أساساً بعلاقة النسق بيئته ، أما المطلبان الآخران فهما : التكامل و الكمون و يعبران عن الظروف الداخلية للنسق و على التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يواجه هذه المتطلبات ، و هو ما يضمن لها تحقيق أهدافها [99] .

فيما يلي الأربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء:

1- **التكيف - الموائمة** :- يقصد به مشكلة تدبير كل الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم كما يعني بحث نظام الفعل الاجتماعي على مميزات كافية في المحيط الذي يعيش فيه لكي يستطيع أن يندمج مع بقية الأنساق و الأنظمة .

2- **تحقيق الأهداف** : يتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم و تحديد درجة أهمية أهداف التنظيم حسب مبدأ الأولوية ليستطيع التنظيم تحقيق أهدافه .

3- **التكامل** : يقصد به التعاون و التنسيق بين وحدات النسق التنظيمي .

4- **الكوامن** : يقصد به الإشارة إلى نوعين من العوامل و هما : نمط المحافظة ، و نمط ضبط التوتر و القلق و التحكم فيه ، على اعتبار أن نمط المحافظة يتصل بمشكلة كيف يمكن التأكد من أن أعضاء التنظيم يملكون صفات تمثله و تعكس مقوماته .

كما قدم " بارسونز PARSONS " تصنيفا للتنظيمات فثمة تنظيمات اقتصادية و أخرى سياسية و ثالثة تكاملية و رابعة تسعى إلى تدعيم النمط ، كما دعم جهوده في مجال التصنيفات بتقديم تصنيف داخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات لأنساق فرعية في التنظيم [15] . كما يعتقد " بارسونز PARSONS " أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية و هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها ، و إذا ما 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 .

هناك نقد موجه إلى 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 الأميريقي ، و اشتقاق فروض منها ، و هذا ما يطبع الإطار النظري المجرد و يبعده عن أن يشكل نظرية شاملة .

4 . 1 . 1 - 2 - نظرية المعوقات الوظيفية لـ "روبر مرتون ROBERT MERTON" :

قدم "روبر مرتون R . MERTON" 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 "ر. مرتون R . MERTON " 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 ، كما أكد "ر. مرتون R . MERTON " على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته ؛ كما قدم "ر. مرتون R . MERTON " 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 .

أما ضمان ثبات السلوك و التنبؤ به ، فيتطلبان توفر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا ، كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الاجراءات ، ورتب على ذلك ثلاث نتائج نذكرها فيما يلي [100]:

1. تناقص العلاقات الشخصية .
2. زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معاييره .
3. استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات .

كما أوضح "ر. مرتون R . MERTON " أن النتائج الثلاثة السابقة الذكر تساهم في إمكانية التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم ، و إذا ما تحقق هذا التنبؤ ، أصبح هذا السلوك ثابتا . إن وجهة نظر "ر. مرتون R . MERTON " قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي ، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا " فيبر WEBER " ، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما أشار "فيبر WEBER " إلى ثبات السلوك التنظيمي و القدرة على التنبؤ به ، إلا أن "ر. مرتون R . MERTON " 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 "ر. مرتون R . MERTON " هو اكتشافه للجوانب غير

الرشيدة للسلوك التنظيمي ، فقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها " فيبر WEBER " مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد و اللوائح قد يكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ و في نفس الوقت ينطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها ، و منه فإن " ر. مرتون R . MERTON " لم ينفي تماما صدق النموذج المثالي الذي قدمه " فيبر WEBER " غير أنه سعى إلى توضيح جانب آخر يتمثل في النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل و أسسه ، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف إطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف ، و أن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات طوقسية تجعل من العسير مواجهة المشكلات و التكيف معها ، و منه فالملاحظ إذا درسنا هذا الإطار الذي قدمه " ر. مرتون R . MERTON " من زاوية أخرى أنه يستند أساسا إلى النقاط الثلاثة التالية:

- 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 .

4 . 1 . 2 - اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم:

أحدث الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية التي تلتها فقد ظهرت محاولات تسعى إلى الاستفادة من مفاهيمه و أطره النظرية في دراسة التنظيمات منها اتجاه النسق الاجتماعي الفني الذي يعد امتدادا له لأنه ينطلق من مسلمة مفادها أن التنظيم نسق اجتماعي و لكن الجديد فيه إدخاله لأبعاد تنظيمية تجاهلها إلى حد كبير رواد الاتجاه البنائي التنظيمي في دراسة التنظيم ،

إن محور اهتمام هذا الاتجاه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، البيئة المحيطة ، عواطف الأعضاء و الشكل التنظيمي وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد مدى استقرار التنظيم وبقاؤه . إن أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم تلك التي قدمها " روبرت بلونر " سنة 1964 م ، حيث قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص على الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع ، و التي انطلقت من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الرئيسي المحدد للاغتراب ، كما أوضحت هذه الدراسة أن الأنساق الغنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف و شعورا بالاغتراب الذاتي ، كما أشير في مطلع الدراسة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداث هذا الاغتراب .

لقد انطلق اتجاه النسق الاجتماعي الغني 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 يجب أصحاب هذا الاتجاه النظري عن السؤالين ، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا ، البيئة عواطف أعضاء التنظيم و الشكل 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 ، ثم خطى بعد ذلك خطوة أخرى حينما تناول بالدراسة و التحليل العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية و البيئة [20] ، ولكنه مع ذلك أغفل مشكلتي : الكفاية و الفعالية اللتين منحهما البنائيون الوظيفيون التقليديون أمثال "ميرتون " و "سلزنيك " أهمية كبيرة ، كما استعان هذا الاتجاه في دراسة قضاياها باتجاه الامبيريقى ، فلم يهتم بصياغة أطر نظرية واسعة كما فعل "بارسونز" و غيره من الوظيفيين بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق ، وفضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه الاستفادة من بعض مفاهيم علم النفس و علم الاقتصاد ، مبتعدا بذلك عن الإطار السوسولوجي الخالص الذي تنبأه البنائيون الوظيفيون .

4 . 1 . 3 - الاتجاه النفسى الاجتماعى في دراسة التنظيم :

لقد عاصر هذا الاتجاه الاتجاهين النظريين السابقين في دراسة التنظيم و هو يختلف عنهما اختلافا شديدا ، فقد أسهم فيه 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 عموما في نقطة أساسية و هي انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعى ، و بعض مفاهيم علم الإدارة .

هناك اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموما عن هذا الاتجاه في دراسة التنظيم و هما :

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

برغم اختلاف موضوعاهما ، و مناهج البحث المستخدمة فيهما ، تتطرق إلى كل منهما بشيء من التوضيح فيما يلي :

4 . 1 . 3 . 1- الدراسات النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في دراسة

التنظيم :

ظهر في أواخر العشرينيات من القرن الماضي ، كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية بالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية ، إلا أننا سنقتصر على تلك الدراسات التي حاولت دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات و خاصة الإمبريقية منها ؛ أوضحت هذه الدراسات أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و معايير تحكمها ؛ كما أحرزت هذه الدراسات تقدما ملحوظا حينما أخضعت مفهوم " التفاعل " للمعالجة الدقيقة المنظمة ؛ فقد قدم كل من " تشابل " " إرنسبرق " ، " وليم فوت " ، " جورج هوماتز " و "ليونارد سايلز" إسهامات هامة في نظرية التنظيم بدراساتهم للجوانب التفاعلية بالرغم من اختلاف تصوراتهم حولها ، فقد انطلقوا من مفهوم " النسق " الذي يمثل حسب وجهة نظرهم كلاً يتكون من العناصر الثلاثة : النشاطات ، العواطف و التفاعل [101].

كما اتفقوا على أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الأفراد و ما يفكرون فيه و ما يؤديه من نشاطات و مهام و ما يبذلونه من جهد لكي يدخلوا في علاقات متبادلة " التفاعل " كما يؤكدون على وجوب استناد دراسات التنظيم على ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية و قياسه قياسا دقيقا ؛ يعد " ابرهم سليزنيك " من أبرز الممثلين المعاصرين لاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم ، فقد تأثر بدراسات زميله " روثلسبرجر " أحد أعلام دراسات الامبريقية في المجال و قد أسهم في فهم جماعات العمل الصغيرة ، مبررا إسهامه باعتقاده أن فعالية التنظيمات الكبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعّالة ، ذلك لأن الإنسان يرغب أولا و قبل أي شيء في تحقيق الإشباع الذاتي من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة [102].

4 . 1 . 3 . 2- الدراسات النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرارات 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 ، و قدّموا في هذا المجال إسهاما عظيما كان له أبلغ الأثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية و العمق و الثراء قدم " هيربرت 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 " هيربرت 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 يؤديونها ، و يرتب " هيربرت سيمون " على هذه القضية قضية أخرى هي أن صنع القرار هو محور أي تنظيم ، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات [23]. يعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الفرد أو المجموعة قرارها هي على التوالي :

- المصدر الأول : معطيات واقعية تخضع لإختبار الأميريقي لتحقيق من صدقها أو عدم صدقها .
- المصدر الثاني : معطيات قيمة لا تخضع لمثل هذا الإختبار ، لأنها لا تتعلق إلاّ 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 ؛ كما نشير في هذا الجزء من هذا البحث العلمي إلى أهم المدارس الحديثة التي تناولت التنظيمات منها.

أ - **مدرسة الاتفاقيات** : هي مدرسة فرنسية، ظهرت في أواخر الثمانينات، تظم 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. فمنظري مدرسة الاتفاقيات يرفضون التفسيرات الفردية والجماعية 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 .»

تكمن أهمية هذا البناء النظري الجديد في التبريرات التي تسمح بإظهار 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 وصراعاتهم ، بل تحلل ما يجعل العلاقات متماسكة، كما أن الاتفاقيات تسمح بفهم كيف وعلى أي أساس تقام الأحكام .

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 فالمهم هو العلاقة المتبادلة بين هؤلاء الفاعلين .

4 . 2 - الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي

4 . 2 . 1- نشأة الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم ، التي كانت تتصور الفرد أو الجماعة بمعزل عن استراتيجية المنظمة ، بمثابة نقطة انطلاق للأعمال كل من " ميشال كروزي Michel CROZIER " و "إرهارد فريديبارغ 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 استراتيجية 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 [103]» .

و عليه فالتحليل الاستراتيجي للتنظيمات يسجل في التيار الذي يعتبر الفاعل ، فرداً كان أو جماعة ، على أنه قادر على تشكيل استراتيجية 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 استراتيجية الفاعل ، فالمنظمة من منظور الفاعل كما يوضح ذلك "برنو" «المنظمة من وجهة نظر أفرادها ما هي إلاّ بناء معزول يخضع إلى قواعده الخاصة في التسيير و ليست محددة بالتزامات خارجية» .

إن كل من " م. كروزي M . CROZIER " و "إ. فريديبارغ E. FRIEDBERG" 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 ، فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها ، كما أن لكل فرد عامل ، استراتيجيته الخاصة به ، فهذا الفاعل هو الذي يملك هامشاً من الحرية ، بالنسبة للنسق الموجود فيه ، مرتبط بمتابعة أعماله .

كما أن كل من " م. كروزي M . CROZIER " و "إ. فريديبارغ E. FRIEDBERG" يركزان على فكرة " التحليل الاستراتيجي " بمعنى أن الشخص في أداءه لعمله يملك نوعاً من الاستقلالية ، كما يملك القدرة في الحكم على الأشياء و الأمور ، على هذا الأساس يقوم بتخطيط لسلوكه حسب مصالحه في إطار ما تمنحه له المنظمة ، و كل ذلك وفق مبادئ عقلانية محدودة ، على أساسها يتبنى استراتيجية خاصة به تسمح له بالوصول إلى الأهداف التي حددها . للتوضيح أكثر نأخذ مثالا على ذلك ، فإذا قدر الموظف أن المهام التي ينجزها 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 استراتيجية خاصة به في إطار خاضع لملزمات و الظروف المحيطة و الخاصة بمجال العمل .

إن الاستراتيجية 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 نسبياً ليتمكن من فرض رهاناته الخاصة و تحقيق أهدافه . حسب "كروزي" كل فاعل ، فرداً 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 فالفاعل الحرة في ردة فعله ، فبإمكانه أن يعمل بحماس ، أو بصفة عادية ، كما يمكنه أن يقوم بأي سلوك من شأنه إثارة رئيسه .

لقد قام كل من " م. كروزي M. CROZIER " و " إ. فريدبارغ E.FRIEDBERG " بدراسة لـ " وكالة المحاسبة بباريس " ، و كذا " ثلاث مصانع لسيارات " ، و من خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج " التحليل الاستراتيجي " الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في [104] :

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 التنظيمات ، الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية يمارسون فيه نوعاً من الاختيار .
3. استراتيجية الفاعل ، تنبثق دوماً من عقلانية ، بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة [32].

ترتكز مبادئ الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي على مفاهيم و مصطلحات أساسية ، و جب علينا الإشارة إليها بشيء من التوضيح ، سنتطرق إلى أهم المفاهيم الواردة في هذا الاقتراب في النقاط التالية [105]:

- الاستراتيجية: حيث يعتبر كل من " م. كروزي M. CROZIER " و " إ. فريديبارغ E.FRIEDBERG " أن الاستراتيجية تعني تصرفات و سلوك الفاعلين في مواقع عملهم و هذه التصرفات ، قد تكون فردية ، يقوم بها الفرد و يسمى 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 " رينو RENAULT " الفرنسية ، كما يأتي تفصيل ذلك لاحقا ، إذن فاستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى حتى لو لم يكن مرغوبا فيه ، أو صدر من الفاعل عن غير قصد .

- منطق 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 يتنبأ و يستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك و من أجل فهم استراتيجية الفاعل ، فردا كان أو جماعة ، يجب التطرق إلى دراسة و معرفة مناطق عدم اليقين ، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل ، و تسمح له بالحركة و الديناميكية داخل النسق التنظيمي ، كما و صفها " م. كروزي M. CROZIER " و " إ. فريديبارغ E.FRIEDBERG " بمعنى أن منطقة عدم اليقين هي منطقة الشك و في تعريف لهذه الأخيرة كتب : « مناطق الشك-عدم اليقين- تمثل مناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق » .

- السلطة: يعتبر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي ، و يعبر عن علاقات غير متوازنة ، تفرض التبادل و التفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة . فقد اهتم "كروزي" بدراسة الظاهرة البيروقراطية ، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات حيث أنه اعتبر السلطة المشكل الأساسي في سوسولوجية التنظيمات ، إذ استطاع أن يفسر و يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات

الأفراد ، و المجموعات للتحكم في الآخرين ، بل يعنى 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 يستعملون سلطتهم للتفاوض مع السلطة الإدارية للحصول على امتيازات ، فهم يمارسون السلطة على الرغم من عدم شرعيتها و رسميتها ، عن طريق إخفاء الرسوم البيانية للآلات ، و استعلامات الصيانة . كما ركز " م. كروزي M . CROZIER " 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 فإنهم يدخلون في صراع من أجل السلطة التي تعتبر مصدر لكل الصراعات . إن السعي لتحقيق أي هدف ، يتطلب دائما تخطيط و استراتيجية و لدى فئة عمال الصيانة تركز على 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 استراتيجيتهم وهو مقبول من طرفهم و يشكل ضرورة قصوى لا يمكن الاستغناء عنها .

بناء على ما تقدم ، استنتج " م. كروزي M . CROZIER " ما يلي :

« أن مشكل الصيانة ليس مشكل تقني فحسب ، بل مسئول عن ذلك هو نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة » .

الخلاصة التي قدمها "كروزي" و "فريديبارغ" بشأن السلطة هي كما يلي : « السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك ، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق » ، و الملاحظ أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك و مقدار السلطة الناتجة عنها ، و يبدأ الفاعل حسب "كروزي" و "فريديبارغ" ، بناء استراتيجية على الرهانات القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يعطيه لها ، و على حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير ، و المستعملة لإبقاء السيطرة على هذه الرهانات و حدود اللعبة . كما حدد "كروزي" و "فريديبارغ" أربعة منابع أساسية للسلطة هي :

- 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 في النقاط التالية:

- إن التنظيم الحقيقي يختلف عن التنظيم الرسمي .
- كل فرد ينتمي للمنظمة يملك نوعا من الإستقلالية ، فهو يعتبر فاعل يتبع استراتيجية الخاصة به .
- لتمكن من فهم فاعل يجب معرفة استراتيجيته 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 اتجاه، أي تغيير من منطلق استراتيجية الخاصة .

من منطلق أن الظروف من طبيعتها التغيير ، فالاستراتيجيات المتبعة من طرف الفاعل تتغير هي الأخرى ، ولكي تتمكن من العيش في المنظمة ، فهي بحاجة إلى تعديلات بصفة مستمرة تشكل و تنفذ هذه التعديلات بواسطة التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

مما سبق فإن إدارة تسيير الموارد البشرية ، تكمن في الأساس في المحافظة على الحالة الجيدة و الظروف الملائمة للإنجاز ووظيفة التنظيم بالمحافظة على أقصى حد من التوازن داخل التنظيم و خارجه .

4 . 2 . 3 - التطبيقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل

الاستراتيجي :

بالنسبة للتطبيقات العملية الميدانية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي سنركز على دراسة الحالة التي قام بها " م. كروزي M . CROZIER " في دراسته للمجمع الصناعي المتمثلة في ثلاث مصانع لسيارات تابعة لمؤسسة "رونو RENAULT " الفرنسية ، لقد انطلق "كروزي" 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 و اعتبارا لهذا التشخيص الذي اعتمد على مراحل متتالية و منطقية عرض "كروزي" نظرية شاملة وهي " نظرية التحليل الاستراتيجي " والتي أوجزها فيما يلي [106] :

- 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 .

- و مما سبق فحالة عمال الصيانة ، تمثل قانون عام يحكم رهانات و ألعيب للاستحواذ على السلطة و النفوذ في المنظمة .

- بالنسبة للمُلاحِظ 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 "كروزي" في تشخيصه للتطبيقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي ، قام بذلك على مراحل نوجزها في الجدول رقم 02 الموالي .

الجدول رقم 02 : التطسقات العملية الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي

المصدر : [92]59, p Nathan , Paris , 1997 , *Précis de sociologie* , Jean-Michel MORIN

تمثيل الهيكل التنظيمي	تنظيم الورشة	مراحل التشخيص
<p><u>الهيكل التنظيمي (رسمي)</u></p> <pre> graph TD A[رئيس الورشة] --> B[عمال الإنتاج] A --> C[عمال الصيانة] </pre>	<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>المرحلة 1 انطلاقاً من الهيكل التنظيمي العام للورشة</p>
<p><u>الهيكل الاجتماعي (غير الرسمي)</u></p> <p>عمال عمال الإنتاج الصيانة</p>	<p>- إستقالة رئيس الورشة . - منازعات بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة</p>	<p>المرحلة 2 نلاحظ في الواقع --الميدان</p>
<p><u>المنطق الخفي</u></p> <pre> graph TD A[عمال الصيانة] --> B[رئيس الورشة] A --> C[عمال الإنتاج] </pre>	<p>- عمال الصيانة هم فقط بإمكانهم تصليح الآلات المعطوبة . - و على هذا الأساس يقومون بضبط مستوى الإنتاج و مدة و توقيت العطل لكامل الورشة</p>	<p>المرحلة 3 يبدو أن الواقع</p>

بصفة عامة ، فإن تيارات البحث الحالية في السوسيولوجيا تتميز باهتمام كبير بالفاعل داخل التنظيمات المختلفة ، بعدما كان تركيزها و لمدة طويلة على الدوافع الاجتماعية فقط في تفسير الظواهر الخاصة بالتنظيمات ؛ في الوقت الحالي و بتأثير العلوم المعرفية الأخرى و توضيح الرؤى حول الدور الذي يلعبه الفاعل - فردا كان أو

جماعة - في المنظمات و كيف يؤثرها يتأثر فيها يقول " ج . ترساك G . DE TERSSAC " « الفعل المنظم ، الفعل الجماعي و الفعل الاجتماعي ، تعتبر نماذج أساسية في دراسة التجمعات التي تشكل في أماكن العمل (..) لا يوجد فعل دون تنظيم مسبق (..) كما لا يوجد تنظيم مسبق دون تدخل الفاعلين بقراراتهم و قدراتهم . »

إن التحليل الاستراتيجي معروف بشراء 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 التفهيم 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 ؛ و كل هذا لا يمكن له أن ينجز دون القيام بدراسة إمبريقية دقيقة .

1.4 - الإقتراب الثقافي في التنظيمات :

يتميز الإقتراب الثقافي الموظف في دراسة التنظيمات عن غيره من الإقترابات السوسيولوجية بشموليته و سعة مصطلحاته و مفاهيمه ، ففي حين يقتصر إقتراب التحليل الإستراتيجي على تحليل علاقات القوة و النفوذ و دافعية الأفراد داخل حدود المنظمة المادية و المعنوية ، 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 بتميزها و تكاملها و تأثيرها المباشر في بلورة ثقافة المنظمة التي تحدد معالم الهوية خاصة بكل منظمة .

في هذا الإطار أنجزت عدة بحوث و دراسات سوسيولوجية من بينها تلك التي أنجزها مركز البحوث السوسيولوجيا الفرنسي " G S C I " و التي قام بإنجازها فريق

من الباحثين السوسولوجيين تحت رئاسة وإشراف أحد أهم الباحثين المعاصرين في هذا الميدان " رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU " التي شملت مختلف المؤسسات من مصانع ، مخابر مكاتب و مؤسسات أخرى باختلاف أهدافها وأساليب و وسائل تسييرها مع تغطيتها لمساحات شاسعة من أرض الدولة الفرنسية ، استغرقت هذه البحوث حوالي 6 سنوات حيث بدأ العمل في سنة 1980 م حتى 1986 م و التي تعتبر أعمال مكتملة و معمقة لبحوث أخرى تناولت بالدراسة و التحليل خاصة بنفس المجال و التي بدأت في سنوات الستينات حتى بداية السبعينات ، اختصت هذه البحوث بالمؤسسات الصناعية من منظور علم النفس الاجتماعي الخاص بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات . و قد خلصت نتائج هذه الأبحاث إلى 4 سلاسل متباينة و متكاملة في البحث السوسولوجي خص كل منها ما يلي :

1. بحوث و دراسات شملت الإنتاج الاجتماعي الناتج عن منطق المنظمة و بنيتها القادرة على المواجهة الفعالة لتسيير إشكالية العمل الإنساني في المؤسسة على إختلاف المراحل الزمنية مع مراعاة للوضع التقني للمؤسسة.
2. دراسات خاصة بمحاولة الكشف عن أبعاد خطوات الخطط الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة و أبعاد النظم الإجتماعية الناتجة عن تفاعلها .
3. البحوث التي تقوم على تحليل العمليات و الإجراءات الثقافية السائدة في المؤسسة و التي لها تأثير مباشر و حاسم في تشكيل الفئات و الجماعات الرسمية و غير الرسمية و المميّزة ثقافيا لكل فريق عمل و هو ما يشكل أبعاد هويته .
4. بحوث و دراسات التي تخص المشاكل الإجتماعية في المؤسسة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بكل ما يخص الإختراع ، الإبداع ، و التجديد و التحديث بصفة عامة ، لمساندة الجهود التنموية التي تبذلها المنظمة لمواجهة المنافسة الخارجية و ضغوط البيئة المحيطة بهدف الحفاظ على كيانها و وجودها في المجتمع[106].

كما يمكننا اعتبار أعمال " ر. سان سوليو R. SAINSAULIEU " كدليل سوسولوجي خاص لتحليل و فهم التغييرات البنوية للمؤسسات ، فهو يقدم بطرق منهجية نتائج أبحاث قائمة على أمثلة

توضيحية يمكنها مساعدة الباحثين في مجال سوسولوجيا المؤسسات فيما يلي [107]:

- 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 تواجه 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 ؛ بناءا 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 بثقافاتها المرجعية و المكتسبة في محيط العمل الناتجة عن " التمهير* الثقافي l'Apprentissage Culturel " و الممييزة لفئات مهنية متباينة الهوية . يؤكد " ر. سان سوليو R. SAINSAULIEU " أن العمل ضمن المنظمة ينتج عنه سلوك جماعي نميز من خلاله الثقافة الخاصة بكل فئة مهنية. إن الانتماء إلى ثقافة معينة في المؤسسة مبني على عدّة 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 : يتمثل في موقعه على السلم الهرمي التنظيمي - النظام - 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 و المتمثل في موقعه بناءا على موقعه من نظام التسيير المتبع و النزاعات الجماعية في العمل و نوعية علاقاته الإجتماعية داخل المنظمة .

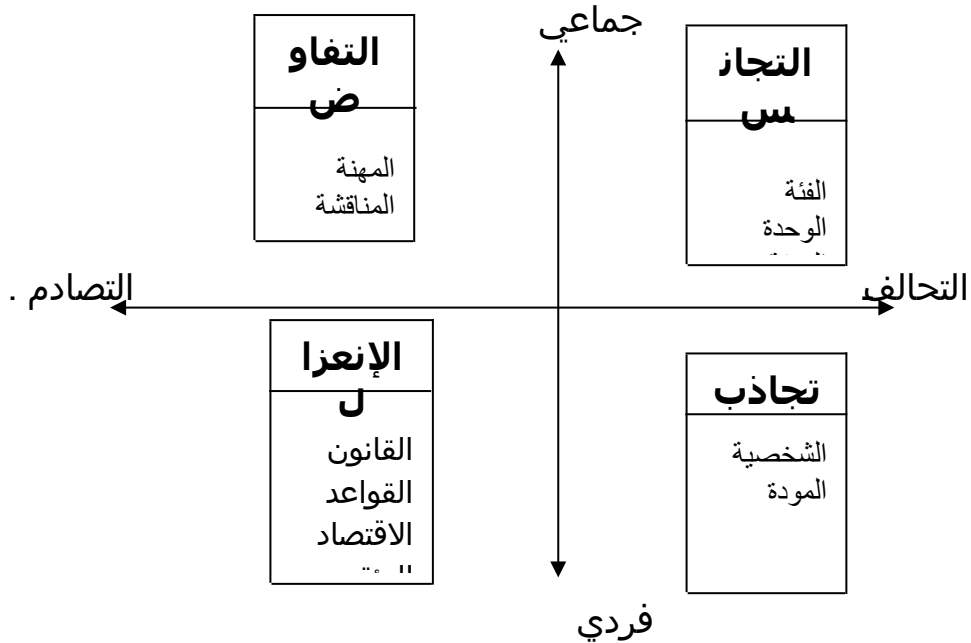
تعد النقاط السابقة الذكر الأبعاد الأساسية التي تساهم في تكتل و تشكل الجماعات المتمايزة ، على اعتبار أن الأشخاص المشتركين في نفس الصفات المحددة أعلاه مؤهلين أكثر من غيرهم لتشكيل زمر في شكل جماعة ، فهذه الأبعاد هي التي تميز الثقافة الخاصة بكل جماعة داخل المنظمة و على أساسها يمكننا تمييز النموذج الثقافي الذي ينتمي إليه الفرد في المنظمة. حسب نفس الباحث فإن ثقافة الجماعة في المؤسسة تتشكل على مستويين وهما:

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 رفقاء العمل لتشكيل جماعة متمايزة ثقافيا .

إن تواج 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 وموقع 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 . كما تحقق ثقافة الجماعة على هذا المستوى الفعل الإزدواجي في الربط بين نظرتهم الحالية للواقع المعاش و بين اختيار استراتيجية 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 رفقاء 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 01 : النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات العمل

المصدر : Jean-Michel Morin ,Précis de Sociologie,édition NATHAN,Paris,1997,p151

إن " ر. سان سوليو R. SAINSAULIEU " يبين أن هناك علاقة بين الثقافة المميزة للجماعات والمشكلة لمعالم هويتها وبين 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 ، على أساس أن أي علاقة بين أعضاء المنظمة مهما كانت طبيعتها تقوم على حد معين من الرشد على اختلاف درجات الوعي و الطريقة المتبعة للإقامتها بالإستناد على مدى التحكم في مناطق الشك و اليقين في إطار خطة إستراتيجية لأعضاء المنظمة للمحافظة على كيانها و لبلوغ أهداف معينة .

الجدول رقم 03: العلاقة بين الفئة المهنية و النماذج الثقافية الناتجة عن علاقات

العمل

المصدر [101]: Renaud SAINSAULIEU , *L'identité au travail* , presses de la fondation : national des sciences politiques, Paris ,1977 ,p 393

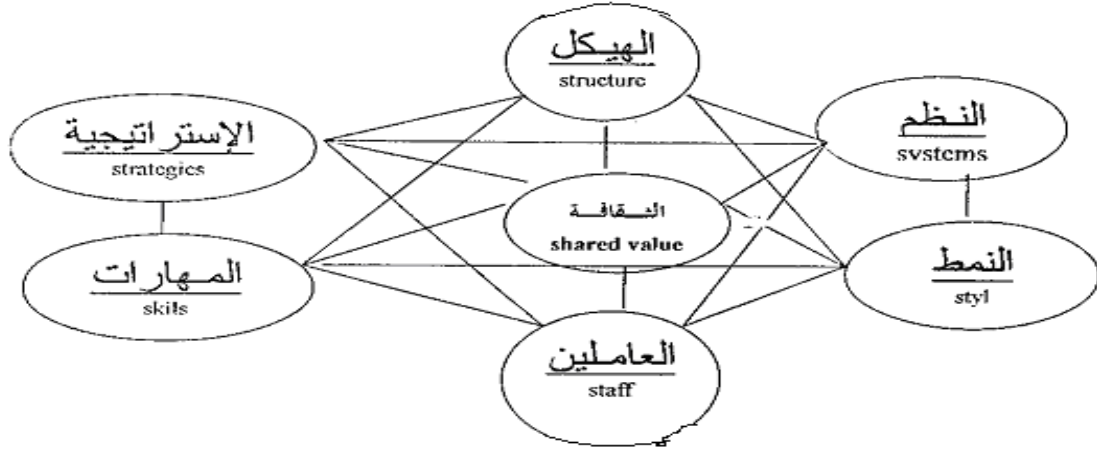
الفئة المهنية	النموذج الثقافي
الموظفين	التجانسي
الإطارات ، العمال المهرة و المختصين ذوي أقدمية	التفاوضي
العمال المختصين ، المغتربين ، النساء العاملات	الإنعزالي
التقنيين ، العمال الجدد	التجاذبي

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 . 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 منطامها .

في هذا الجزء من الدراسة و جب علينا الإشارة إلى نظريات معيارية كان لها الصدى و الشهرة الواسعة في مجال التسيير و "المانجمنت Management " إحتل مصطلح ثقافة المؤسسة مركزا حساسا و بالغ الأهمية في أساليب و طرق التسيير الأنجع التي تقترحها و تنص 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 التغيرات الإستراتيجية المطلوبة و قد تكون مصدر ضعف و تقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية [108] ؛ فالثقافة هي

الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل ، فأفعال موضوع الثقافة و الالتفات له وضوح 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 [109].



الشكل رقم 02 : تمثيل ماكنزي لاقترب القيم السبعة Approach The Seven S

المصدر [104] : A.G COWLING : *Science For Managers* , England Educational Low Priced :
. Books England, 1990 , p 213

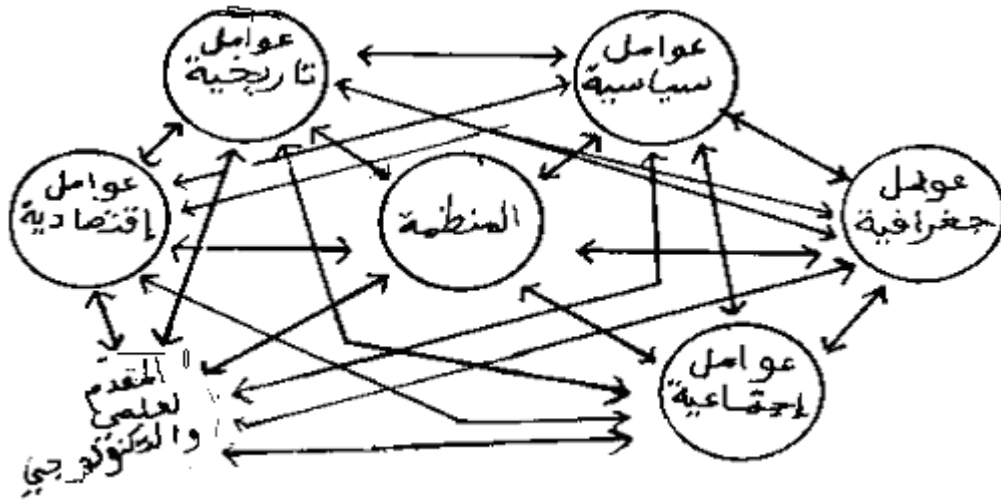
إن ثقافة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي ، فهي تؤثر على السلوك و الأداء اليومي للقوى العاملة ، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم و إدراكهم و تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها . كما توصل كل من " واترمان & WATERMAN بيتر PETER " في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً 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 على حاجات و مطالب الزبائن الداخليين و الخارجيين 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 وإنما أيضا بمستوى أدائها الذي يزداد تفاوتاً - طردياً - مع الزمن .

إن التنظيمات في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع ، فثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ، ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية ، لمجتمع معين تلعب دوراً بارزاً و مهماً في تشكيل السلوكيات و الممارسات الفعلية للمؤسسات ، حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز 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. 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 تحدته المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل ؛ و بناء على كل هذه المعطيات 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 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 تأثيراً كبيراً بالقيم السائدة في المجتمع ، و إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة 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 و مدى استغلالها و الاستفادة

منها ، و النظام الجغرافي المتعلق بالمناخ و طبيعة الأرض و ظروفها و مدى استغلال مواردها و النظام السياسي و نوعه و أثره على التغيير و خط سيره .

وفقا لهذا التحليل و بناءا على نظرية التفاعل و تبادل التأثير بين المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا و البيئة الخارجية - المجتمع- ، يمكن تصوير هذا التفاعل حسب الشكل التالي :

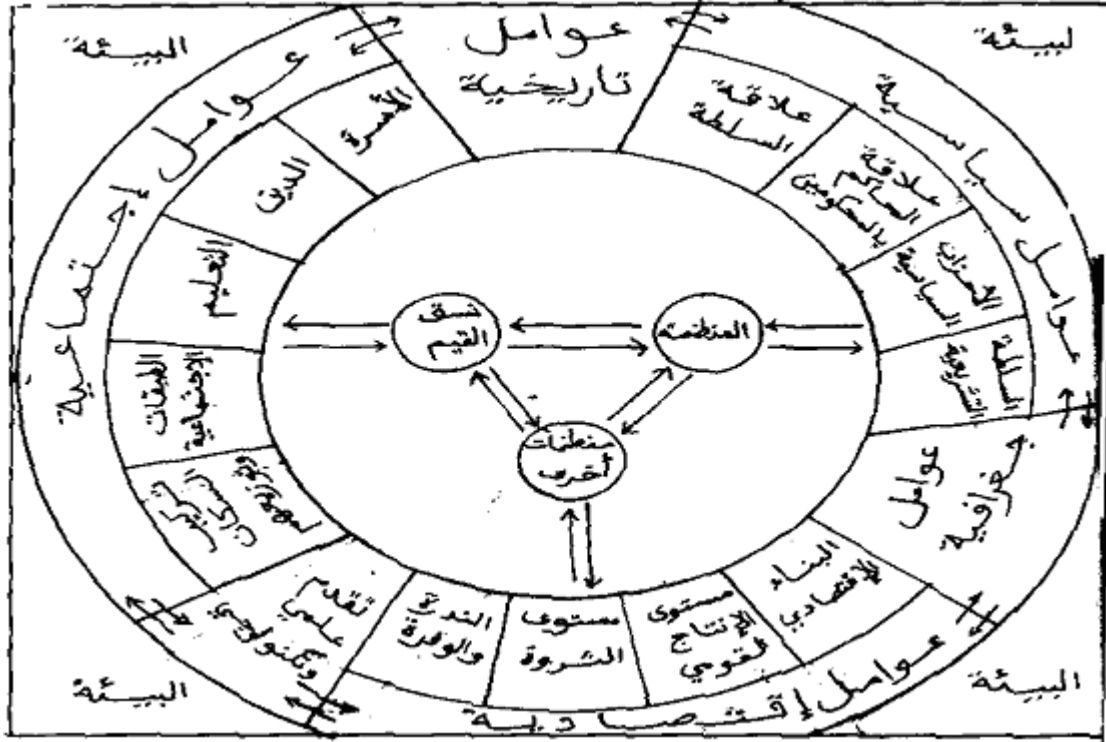


الشكل رقم 03 : التفاعل المتبادل بين السئة و المنظمة

المصدر [106] : 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 ، 28/30 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 كالبناء التنظيمي ، نظام العمل و توزيع الاختصاصات و غيرها من الأنظمة الداخلية للمنظمات ، بل يجب أن تشمل دراسة و فهم عوامل البيئة الخارجية المـؤثرة 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

و لتأثير المتبادل بين المنظمة و بيئتها يوضح أن جزءا من تفاعل العوامل 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 الموالي :



الشكل رقم 04 : تفاعل العوامل السئة فيما بينها وما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيم يؤثر على المنظمة

المصدر [107]: سمير محمد فريد، "القيم وتأثيراتها على التنظيم الجيد"، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "القيم الاجتماعية الثقافية"، جامعة سطيف، 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 وأساليب التسيير التي تم ويتم نقلها من مجتمعات أخرى؛ فهذه التكنولوجيا الخاصة بالتسيير والمستوردة لم يراعى في اختيارها مدى ملائمتها مع نسق القيم السائدة في المجتمع المستقبل، كما لم تبذل أي محاولة جادة لتكييفها مع هذه القيم محدثة بذلك مشاكل كثيرة وخاصة منها المتعلقة بتنظيم و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.

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 تطبيع سلوكه و اجتماعيا على النحو الذي يخدم أهداف المنظمة [108].

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 السوسولوجية لتسيير الموارد البشرية حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي على التوالي: أهم المقاربات السوسولوجية في دراسة التنظيمات ، الاقتراب السوسولوجي في التحليل الاستراتيجي و أخيرا الاقتراب الثقافي في التنظيمات .

انطلاقا من كل الاعتبارات المشار إليها سابقا فإن تطوير و تحديث المنظمات لا يمكن فصله عن مستوى التطور الفكري و السلوكي للمجتمع بكل فئاته ، كما أن فهم الأطر الثقافية و الاجتماعية و السياسية 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 و اتجاهات الأفراد ، و مدى تأثير هذه الأنماط السلوكية و الاتجاهات على كفاءة و فعالية المؤسسات و ذلك بالعمل على خفض مستوى الخلل الوظيفي بها .

الفصل 5

الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

لقد شهد علم المناهج تطوراً معتبراً - كماً و كيفاً - فقد تعددت المناهج بتعدد وتنوع الاختصاصات العلمية، بل إننا قد نجد العلم الواحد يستعين بمناهج مختلفة بحسب ما يقتضيه موضوع البحث و طبيعة البيانات المستهدفة، وكذا تبعاً لأهدافه. كما تأثرت العلوم الاجتماعية بالتطورات الحاصلة في مجال العلوم الطبيعية و خاصة بالمناهج المتبعة فيها، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات و الأدوات العلمية: كتقنيات و أدوات التحليل و الإحصاء و الرياضيات و الإعلام 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 اعتمدنا في الجزء الميداني لدراستنا الذي يضم الفصل الخامس الخاص بالإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية و الذي يحتوي 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 Sonalgaz" ميدان إجراء الدراسة الإمبريقية ؛ نقوم فيما يلي بعرض و تحليل المعطيات المقدمة في محاولة منا لحصر الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية .

5. 1 - المناهج و التقنيات المستخدمة في الدراسة

5. 1. 1 - 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 [109]» ؛ إن اختيار المناهج التي تستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة مشكلة البحث و الأهداف التي ترمي إليها الدراسة لذا

كان من الأنسب في هذه الدراسة أن نستخدم المناهج التالية: منهج دراسة الحالة ،
المنهج الوصفي التفسيري و منهج تحليل المحتوى .

5. 1. 1. 1. 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 ؛ لقد
استخدمنا هذا المنهج في دراستنا للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بتعمقنا في دراسة
نموذج واحد المتمثل في مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بقصد الوصول إلى
تعميمات خاصة بالتسيير السوسيوولوجي للموارد 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
عاماً ، 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
السوسيوولوجي 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 إنتقاء 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 ، فقد تم 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 المقلدة طيلة الحياة المهنية للموظفين المشكلين لعينة الدراسة و هو ما يعكس لنا مدى علاقتها بالثقافة السائدة في المؤسسة وهو ما سنعيننا 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. في تحصيلنا للمعلومات و المعطيات الخاصة بتصورات الموظفين المسيرين استخدمنا تقنيات خاصة منها الاستمارة و التي تم ملؤها بمقابلة الموظفين المعنيين بالدراسة بغرض جمع آرائهم و سبر تصوراتهم حول تسير المورد البشري للمؤسسة، كما دعمنا هذه التقنية بالمقابلة الشخصية لعدد هام من رؤساء الأقسام الخاصة بتسيير المستخدمين .

4. بعد جمع المعلومات الخاصة بالدراسة قمنا بتنظيمها في جداول إحصائية قصد تحليلها و الكشف 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 بالتسيير السوسولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

5. بعد المعالجة النهائية للفرضيات المقترحة و الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة المتمثلة في إبراز مدى علاقة التسيير السوسولوجي 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 بتسيير السوسولوجي 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 و الطموح للقضاء النهائي على ظاهرة الخلل الوظيفي .

كما يعتبر تسليط الضوء على التسيير السوسولوجي للمورد البشري للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري هو أهم نتيجة متوجة لهذا البحث السوسولوجي .

2. 1. 1. 5 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 [111] » 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 التسيير السوسولوجي للموارد البشرية المطبق ، 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 اكنفاء 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 التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي بها؛ كما قمنا بتحليل المشكلة التي تبنى عليها هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل الخلل الوظيفي في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية أم معايير سوسيو ثقافية؟
- هل نموذج تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية يعكس الثقافة المرجعية لمؤسسيها؟
- هل تعكس الممارسات الرسمية للموارد البشرية ذهنيات و تصورات الموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة ؟
- إلى أي مدى يمكن للاتصال الداخلي للمؤسسة أن يساهم في تكييف نموذج تسيير الموارد البشرية مع المرجعية الثقافية الموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة ؟
- إلى أي مدى يعكس نموذج تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية الثقافة المجتمعية؟

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 " هناك علاقة بين التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية و الخلل الوظيفي بالمؤسسة " ، ثم قمنا بتحليلها إلى لفرضيات الفرعية التالية :

- يحدد التسيير السوسيوولوجي العاكس لتصورات الموظفين المسيرين للموارد البشرية مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.
- تعكس تقنيات تسيير الموارد البشرية في مضمونها الثقافة المرجعية لمؤسسيها و تحدد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- يعكس نموذج تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية أنماط ثقافية غير محلية مما يحدد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
- يساهم الاتصال في تكيف نموذج تسيير الموارد البشرية مع ذهنيات و ثقافة الموظفين مما يحدد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

3 - بعد صياغة الفرضيات المذكورة أعلاه ، قمنا باختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة ، و طبقا 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 802 21 مستخدم موزعين على فروع الشركة في أقطار الوطن .
- باستعمال متغيرات المراقبة و المتمثلة في : التوزيع الجغرافي ، التصنيف المهني وبنسبة سبر قدرة بـ ¼ ، حددنا عينة البحث التي قدرت بـ 827 4 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 و الأمراض المهنية ،الإضراب بالاضافة إلى حركة المستخدمين أي دخول و خروج المستخدمين) استغلينا كل الإحصائيات للثلاث سنوات الأخيرة (2000 م - 2003 م) ، محللين مفسرين لمختلف العلاقات بين هذه المتغيرات .

- قمنا بتوزيع الاستثمارات على 119 موظف في الأقسام المختلفة لمصالح إدارة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة اعتمادا على متغيرات المراقبة و هي التصنيف المهني و موقع المصلحة في " الهيكل الوظيفي لتوزيع المسؤوليات و المهام " ، حيث قمنا بتوزيع هذه الإستثمارات بمركز التكوين الخاص بمستخدمين مؤسسة " سونلغاز " الواقع بضاحية " بن عكنون " التابعة لولاية الجزائر العاصمة .
- كما أجرينا المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح و الفروع و الذين قدر عددهم بـ 9 مسؤولين .

1 - 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 تحليلنا للمعطيات بترجمتها إلى أرقام

و تحليلها رياضيا باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية المستخدمة في العلوم الاقتصادية للكشف على مدى العلاقة بين مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة و التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية ، و محاولة الكشف عن علاقات ضمنية بين التنظيم و الاتصال ، و تفسير الثقافة المرجعية و علاقتها بالثقافة السائدة في مجتمع البحث .

7 - كما قمنا بتنظيم و تصنيف النتائج النهائية للدراسة التي تمثلت في إبراز مدى علاقة التسيير السوسيوولوجي 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 بتسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي - النشاط الاقتصادي - و تكييفه بما يساهم بانخفاض مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة ففهم العلاقة يمكن من التحكم في الظاهرة المدروسة و الطموح للقضاء النهائي على ظاهرة الخلل الوظيفي .

كما يعتبر تسليط الضوء على تسيير السوسيوولوجي للمورد البشري للمؤسسة الجزائرية من زاوية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العامل الثقافي كعامل جوهري يعد أهم نتيجة متوجة لهذا البحث السوسيوولوجي-

3. 1. 1. 5. 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 التسيير السوسيوولوجي 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 – 2 003 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 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 (2 000 م – 2 003 م) منها حركية الموظفين، التغيب ، حركات و طرق الإضراب وغيرها من مؤشرات الخلل الوظيفي.

▪ **النصوص القانونية الرسمية إنطلاقاً من الموثيق و الدساتير التي اعتمدها و تعتمدها الدولة الجزائرية منذ إستقلالها عن الدولة الفرنسية سنة 1962 م إلى تاريخ إنجاز هذه الدراسة العلمية التي قدمت للمناقشة بتاريخ جانفي 2005 م بالإضافة إلى الأمرات و المراسيم التنفيذية المتعلقة بالعمل خلال نفس الفترة نذكر أهمها (قانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل و تسويتها 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 التسييري للموارد البشرية - موضوع الدراسة -) قمنا بتطبيق منهج تحليل المحتوى على أغلب الوثائق السابقة الذكر ، و ذلك من خلال معالجتنا لمؤشرات الخلل الوظيفي لمؤسسة "سونغاز" 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 و قانون الضمان الاجتماعي و القانون المدني .

5 . 1 . 2 - مصادر معطيات الدراسة :

يمكن أن نلخص أهم مصادر المعطيات و المعلومات المعتمد عليها لإجراء رسالتنا العلمية الخاصة بدراسة " مدى علاقة التسيير السوسولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و مستوى الخلل الوظيفي بها " فيما يلي :

* الميدان: المبحوثين (الموارد البشرية للمؤسسة) الممثلين للمعطيات 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 و محاولة تفسير تصورات الموظفين بناء 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.

* سجل حوادث العمل : تمكنا من خلال تحليله على مراحل من إحصاء العدد الدقيق لحوادث العمل المسجلة خلال فترة (2 000 م- 2 003 م) ، تبويبها وترتيبها ثم تمثيلها وعرضها في منحنيات بيانية، ومن ثم تفسيرها بالاستناد إلى التقارير و المحاضر المدونة بالملف، باعتبار أن مؤشر حوادث العمل أساسي في تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

* تقنيات تسير 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 سواءً لتأكد من صحة معلومات قدمت لنا شفهيًا من بعض الباحثين أو لاحظناها خلال تواجدها في المؤسسة، كما استخدمنا بعضها بغرض المقارنة بين المعطيات خلال فترات زمنية متباعدة كخطوة هامة في التحليل للوصول إلى تفسيرات منطقية لتطور مؤشرات الخلل الوظيفي خلال فترة (2 000 م- 2 003 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 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل و تسويتها 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 وطب 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 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 و المتممة منها : قانون العمل و قانون الضمان الاجتماعي و القانون المدني .

5 . 1 . 3- 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 [112]» بنسبة لأدوات جمع المعطيات الموظفة في دراستنا التي تناول فيها بالدراسة ، التحليل التفسيري و أخيرا العرض لـ " مدى علاقة التسيير السوسولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و مستوى الخلل الوظيفي بها " تمثلت تقنيات البحث الميداني فيما يلي:

- المقابلة المنظمة .
- الاستمارة (الاستبيان) .
- الملاحظة المباشرة .

❖ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية . كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع

المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث [113]؛ 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 والاقتراح. تم إجراء المقابلة مع أفراد العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (رؤساء أقسام ومصالح 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 وتوضيح أو إلغاء بعضها الآخر وفتحها من كل الشواهد، لتصاغ في نهاية الأمر بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية الدقيقة التي تهدف المقابلة لتحقيقها احتوى دليل المقابلة على 10 أسئلة موزعين على المحاور التالية:

- I. أسئلة حول البيانات الشخصية .
- II. سؤال حول النماذج المطبقة في مجال تسيير الموارد البشرية .
- III. سؤال حول المهام والنشاطات التي يقوم بها مسؤول الموارد البشرية .
- IV. سؤال حول أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة .
- V. سؤال حول التقنيات المعمول بها في إطار تسيير الموارد البشرية .
- VI. سؤال حول أهمية وجود أنماط لتسيير موازية لتنظيم الرسمي .
- VII. سؤال حول مدى مراعاة النظام لذهنية وثقافة المستخدم .
- VIII. سؤال حول مقاييس اندماج الموظف في المؤسسة .
- IX. سؤال حول مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .
- X. سؤال حول الحوصلة العامة لموضوع المقابلة .

تم تسجيل المقابلات وترتيبها ثم تحليل محتوياتها وتسجيل ملاحظات خاصة بكل مبحوث قبل وبعد كل مقابلة، ومحاولة ربط العلاقات بين المتغيرات الجوهرية للدراسة مما كان له الأثر الواضح في تفسير بعض السلوكيات والإمام

بجوانب و زوايا كان لها الدور الأساسي نظرتنا لموضوع الرسالة العلمية ، و هو ما أفادنا في تفسيرنا لمختلف العلاقات بين المتغيرات الأساسية بضبط و تحليل المعطيات وصولاً للتائج النهائية للدراسة .

❖ الاستمارة (الاستبيان): تعتبر أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية و شيوعا و هي عبارة عن توظيف مجموعة من الأسئلة بمقابلة المبحوث وجها 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 » [114] فالاستمارة هي وسيلة عملية التي وظفناها لجمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين خلال عملية المقابلة و هي الوسيلة التي فرضت علينا التقيّد بموضوع رسالة البحث العلمي للكشف عن " مدى علاقة التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و مستوى الخلل الوظيفي بها " و عدم الخروج عن أطر العريضة للموضوع و مضامينه التفسيرية و مساراته النظرية و التطبيقية، بواسطة استمارة الاستبيان تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة 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 33 سؤالاً ، موزعين على المحاور التالية :

I. البيانات الشخصية .

II. البيانات الخاصة بنموذج تسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة و تصورات الموظفين .

III. البيانات الخاصة بتقنيات تسيير الموارد البشرية و تصورات الموظفين و تقديرهم للأداء الوظيفي .

IV. البيانات الخاصة بنظام الاتصال المؤسسي و الأداء الوظيفي .

V. البيانات الخاصة بالثقافة السائدة في المؤسسة و مستوى الأداء 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 تحليلا إحصائيا .
- 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 مسبقا ، و هي تساعد في تحليل و تفسير آراء الموظفين في مختلف أقسام و مصالح 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 أخيرا عرضها وصولا 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 تتمكن 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 " سونلغاز " كظاهرة التغيب حيث قمنا بتحليلها بعد تبويبها و تقويمها على أساس عامل الزمن الذي حددناه بفترة السنوات الثلاث الأخيرة ما بين (2000 م- 2003 م) ، كما قمنا بالمقارنة بين المعطيات المتوفرة لظاهرة التغيب بين الفترات الزمنية المتتالية و المتساوية ، بهدف تحليلها و إعطاء تفسيرات بشأنها ، كما قمنا باتباع 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 الدراسة " سونلغاز " ، 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 و أدوات التحليل الإحصائي و أدوات التحليل الإحصائي لتحقيق مما يلي : « لا توجد علاقة بين التسيير السوسولوجي للموارد البشرية بالمؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بها » بحساب الفروق الإحصائية بين متغيرات الفرضية لتحقيق من مدى صحة الفرضية الصفرية حتى و صلنا 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 [115]:

(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

$$\text{مؤشر التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد المستخدمين}} \times 100$$

عدد ساعات العمل النظرية X العدد المتوسط للمستخدمين

عدد حوادث العمل

مؤشر حوادث العمل = $\frac{\text{عدد حوادث العمل}}{X \cdot 100}$

متوسط عدد أيام العمل

عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب

مؤشر المنازعات الجماعية في العمل = مؤشر الإضراب = $\frac{\text{عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الإضراب}}{X \cdot 100}$

متوسط عدد أيام العمل

2.5 - المعاينة

2.5.1 - 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 [116] 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 [117]؛ 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 ، سطيق) .
 - 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) .

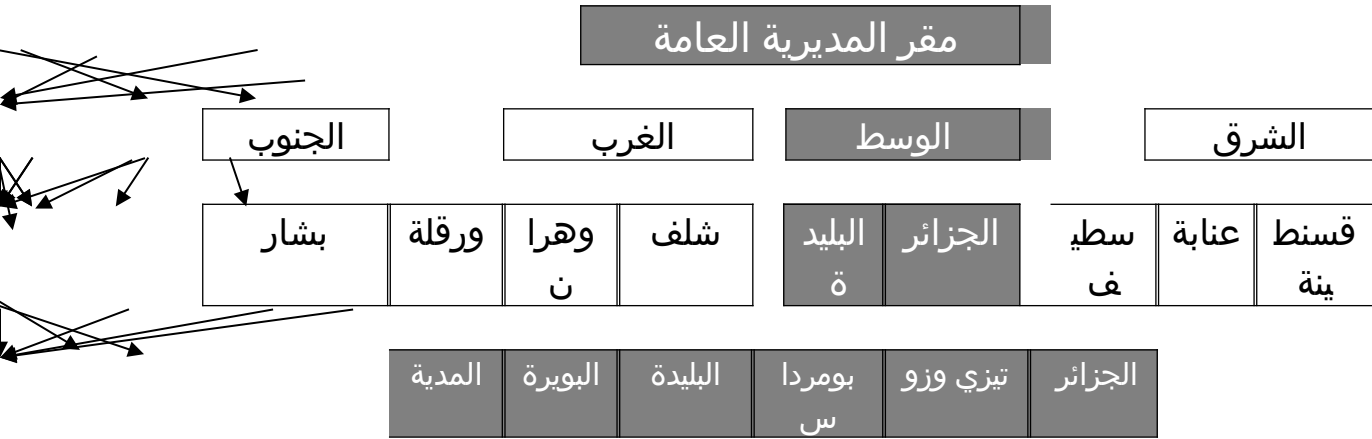
2 . 2 . 5- طريقة اختيار العينة:

استخدامنا طريقة العنقودية المنتظمة لسحب عينة البحث ، إذ تشمل هذه الطريقة على اختيار أفراد من بين جماعات أو فئات ذات خصائص معينة [118]؛ 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 .

										التسيق
6 703	522	698	799	698	988	698	755	698	847	أعوان التنفيذ
21 802	2 132	2 396	2 620	2 282	3 329	1 498	2 761	2 486	2 298	المجموع

II. استخدام هيكل النظام العام لمجتمع البحث المتمثل في مؤسسة "سونلغاز" ،
لتحديد موقع عينة البحث كما هو موضح في الشكل الموالي :



شكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سونلغاز"

المصدر [120]: *Schéma de Structure établissement public à Caractère Industriel et Commercial Sonelgaz, Alger, 25 / 06 / 2003, p4*

III. نظراً لمحدودية الزمن و الإمكانيات المتوفرة لدينا ، و التي لا تسمح لنا بإجراء البحث على المجتمع الكلي ، تم انتقاء عينة البحث ، بناء على المعطيات الاحصائية المتوفرة لدينا و التي سبق لنا عرضها أعلاه ، قدرنا حجم العينة بـ 119 مستخدم مع مراعاة متغيرات المراقبة و التي سبق و أن فصلنا فيها ؛ لإيجاد نسبة السبر قمنا بقسمة حجم العينة المحددة على الحجم الكلي ، كما سنوضح ذلك فيما يلي :

$$\text{نسبة السبر} = \frac{\text{حجم العينة المحددة}}{\text{حجم المجتمع الكلي}} = \frac{119}{4827} \approx 0.22 = \frac{1}{4}$$

IV. بناءً على ما سبق ، قمنا بتوزيع العينة المحددة ، كما هو مبين في الجدول رقم 05 الموالي .

الجدول رقم 05 : توزيع عينة البحث حسب المناطق - توزيع مستخدمين مؤسسة " سونلغاز " حسب الموقع الجغرافي

المجموع		الوسط					المركز		المنطقة	التصنيف المهني
النسبة %	العدد	المدينة	البلدية	البويرة	بومرداس	مركز الوسط	تيزي وزو	الجزائر		
44%	1199	32	34	30	37	43	37	657	329	إطارات
45%	1942	98	97	97	95	102	98	903	452	أعوان التنسيق
11%	1686	119	121	112	113	117	116	659	329	التنفيذ
100%	4827	249	252	239	245	262	251	2219	1110	المجموع

V . كما قمنا باستخدام عينة المسح الشامل لكل الموظفين في كل الأقسام و الفروع لمصالح تسيير الموارد البشرية لمؤسسة " سونلغاز " الموجودين ضمن العينة المحددة راعينا في ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة على اختلاف مستويات اتخاذ القرارات القيادية و تنفيذها ، بلغ عددهم مئة و تسعة عشر موظفاً تابعين لمصالح تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ؛ من بينهم عشرة رؤساء الأقسام و الفروع لمصالح تسيير الموارد البشرية أجريت معهم مقابلات ضمن العينة المحددة راعينا في ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة على اختلاف مستويات اتخاذ القرارات القيادية و تنفيذها كما هو موضح في الجدول التالي المبين لتوزيع عينة البحث .

جدول رقم 06 : توزيع المجتمع البحث - توزيع الموظفين المسيرين للموارد البشرية لمؤسسة الكهرباء و الغاز الطبيعي حسب المناطق الجغرافية -

المجموع		الوسط					المركز		المنطقة	التصنيف المهني
النسبة %	العدد	المدينة	البلدية	البويرة	بومرداس	مركز الوسط	تيزي وزو	الجزائر		
44%	52	2	2	2	2	12	3	10	19	إطارات
45%	54	2	3	2	3	10	4	10	20	أعوان التنسيق
11%	13	1	1	1	1	3	1	2	3	التنفيذ
100%	119	5	6	5	6	25	8	22	42	المجموع

5 . 3 - عرض و تحليل تنظيم مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية

" سونلغاز 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 - " .

5 . 3 . 1- نشأة مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز SONELGAZ

:"Z :

كان إنتاج الكهرباء أثناء الاحتلال الفرنسي من مسؤولية مؤسسة " لبون " و في سنة 1942 م تأسست مؤسسة الكهرباء العامة من أجل تطوير الاقتصاد، قامت الدولة الفرنسية بتطبيق قانون 48 - 628 المؤرخ في 04/08/1943 م؛ ثم قامت الدولة الفرنسية في 1947 م بتأميم هذا النشاط في الجزائر بتبعتها لها؛ أنشأت مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائري في 1962 (E G A -) بعد الاستقلال و بالضبط في 01/08/1969 م يصادف إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز [121] ؛ تعد مؤسسة "سونلغاز" ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد شركة " سوناطراك " تم تأسيسها بعد الاستقلال سنة 1962 م ، و تعد بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية ، حيث اتخذت الجزائر قرار رقم 62 - 175 في 31 ديسمبر 1962 م عن إنشاء مؤسسة تحت اسم " كهرباء و الغاز الجزائري E . G . A * " ثم غيرت تسميتها سنة 1969 م في الوثيقة رقم 59-69 في 28 جويلية 1969 م صدرت في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 م بعد توقيف مؤسسة " E . G . A " و تسميتها بالمؤسسة الأم "سونلغاز" [122]. في سنة 1991 م 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 [123]. في القرار 91 -

475 الصادر في 14 ديسمبر 1991 م و في سنة 1995 م صدر القرار الوزاري رقم 280-95 الصادر في 17 ديسمبر 1995 م حيث تقرر تغيير نمط المؤسسة القديم و أصبحت مؤسسة عمومي ذات طابع اقتصادي-

- 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 000.000.000 موزعة على مئة و خمسين ألف سهم 000 . 150 قيمة كل سهم مليون دينار 1.000.000 تكتبها و تحررها الدولة الجزائرية دون سواها [124].

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 ترقينه 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" ، وبصفة 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 حقبة 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 تضم 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 المستقلين.
- 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، التربصات.
- 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 و مناهج 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 عشيرة الأخيرة أين تم الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الحر بما تبع ذلك من تغييرات مست هيكلة و إعادة هيكلة بعض المؤسسات و حل أخرى .

اعتمدنا في الجزء الميداني لدراستنا الذي افتتحناه بالفصل الخامس 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 SoneIgaz" ميدان إجراء الدراسة الميدانية ؛ إذ قمنا بعرض و تحليل المعطيات المقدمة في محاولة منا لحصر الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية .

