جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية **قسم علم الإجتماع**

ثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية

في الجزائر

حالة بايب غاز "PIPE GAZ" غرداية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علم الإجتماع

إعداد الطالب: **إشراف:**

بن عيس محمد المهدي **الأستاذ الدكتور بوزبرة أخليفة**

السنة الجامعية 2004-2005

الباب الأول

المدخل العام و طرح الإشكالية

الفصل الأول: السلوك التنظيمي في النظرية السيكولوجية و حتمية الدافعية

الفصل الثاني: السلوك والفعل الإجتماعي في النظرية السوسيولوجية

الفصل الثالث: الفعل الاجتماعي في إطار المؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع: الفعل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة

الباب الثاني

الفصل الخامس: الفعل الاجتماعي و النسق الثقافي الدراسة الميدانية

الفصل السادس: الأطر الثقافية الموجهة لاختيارات الفعل الاجتماعي في مؤسسة بايب غاز بغرداية

الخلاصة و الإستنتاجات العامة

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

المدخل العام
للموضوع

الخلاصة و الإستنتاجات

الملاحق

بيبليوغرافيا

الملاحق

الملحق رقم	الموضوع	الصفحة
1	الإستمارة (أ) الموجهة للفئة العمالية	
2	الإستمارة (ب) الموجهة للفئة القيادية	
3	جداول تتضمن معطايات ميدانية	

جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الإجتماع

ثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية

في الجزائر

حالة بايب غاز "PIPE GAZ" غرداية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علم الإجتماع

إعداد الطالب: إشراف:

بن عيس محمد المهدي الأستاذ الدكتور بوزبرة أخليفة

السنة الجامعية 2004-2005

الباب الأول

المدخل العام و طرح الإشكالية

الفصل الأول: السلوك التنظيمي في النظرية السيكولوجية و حتمية الدافعية

الفصل الثاني: السلوك والفعل الإجتماعي في النظرية السوسيولوجية

الفصل الثالث: الفعل الاجتماعي في إطار المؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع: الفعل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة

الباب الثاني

الفصل الخامس: الفعل الاجتماعي و النسق الثقافي الدراسة الميدانية

الفصل السادس: الأطر الثقافية الموجهة لاختيارات الفعل الاجتماعي في مؤسسة بايب غاز بغرداية

الخلاصة و الإستنتاجات العامة

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

المدخل العام للموضوع

الخلاصة و الإستنتاجات

الملاحق

بيبليوغرافيا

الملاحق

الملحق رقم	الموضوع	الصفحة
1	الإستمارة (أ) الموجهة للفئة العمالية	
2	الإستمارة (ب) الموجهة للفئة القيادية	
3	جداول تتضمن معطايات ميدانية	

شكر وعرفان

أتقدم بالشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف , الأستاذ الدكتور بوزبرة أخليفة على التسهيلات و النصائح التي قدمها لي كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من بعيد أو قريب في إعداد هذ ه الرسالة و خاصة أخي صلاح الدين و إبنتي وسام

شكرا لكم جميعا

المهدي

إهداء

إلى أمي و أبي زوجتي و أولادي إخواني و أخواتي إلى زوجات إخواني و أزواج أخواتي و أبنائهم

و إلى روح أخي أحمد الطاهرة الذي تعلمت منه أن عظمة النفس تنبتق من نكران الذات

الهدي

المدخل العام للموضوع
و طرح الإشكالية

- **مقدمة :**

كنا قد توصلنا في دراسة سابقة [1] عن المؤسسة الإقتصادية في الجزائر بأنها تعاني من غياب كلي للعقلنة الإقتصادية والتكنولوجية الذي يقتضيها هذا النوع من التنظيمات الإجتماعية الحديثة ذات الأهداف الإقتصادية ،وقلنا أن العقلنة الموجودة كانت وليدة منطق العلاقات الإجتماعية المشكّلة في الوحدة الإنتاجية التي كانت مجال للدراسة الميدانية ، هذه العلاقات تحكمها ممارسات الزبونية والسلطاتية ،انطلاقا من هذه النتيجة أردنا أن نقوم ببحث آخر للتدقيق والتعمق في الموضوع أكثر ، لكنه من وجهة نظر أخرى ،آخذين بعين الاعتبار العمر الزمني للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتحولات والتغيرات التي عرفتها في المدة الأخيرة سواء على المستوى المؤسساتي ،والشكل البنائي الداخلي أو الوعي الإجتماعي والثقافي.

ففي هذه الدراسة نود أن نبحث عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الإجتماعي حتى نفهم ونحدد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد أو الموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الإجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الإقتصادية وعن اتجاهها ومصيرها هذا فيما يتعلق بالفكرة العامة التي يتمحور حولها موضوع هذه الرسالة ،أما عن الإشكالية فإنها تتمثل في الطرح التالي :

- **إشكالية الدراسة :**

تعاني المؤسسة الصناعية في الجزائرمن صعوبات كبيرة في تحقيق الأهداف التي كانت سببا في وجودها, وهي العمل على تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل .هذا ما جعلها محل اهتمام لكثير من الدراسات ولمختلف التخصصات العلمية من جهة و محورا أساسيا لكل الرهنات والسياسات الإقتصادية للحكومات المتعاقبة من جهة ثانية ولكن كان لكل منها تصوره الخاص لأسباب هذه الأزمة وللحلول المقترحة لها فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة ولا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية ولا سياسة التطهير المالي ولا حتى سياسة التغيير المؤسساتي والقانوني المتمثل في الخصخصة والشراكة أعطت النتائج المرجوة منها فهذا الإخفاق المتواصل في الدور وفي الأهداف رغم تعاقب السياسات الإصلاحية يجعلنا نتساءل ونبحث عن المعوق الفعلي والحاسم الذي يقف وراء ذلك . في الحقيقة إن الأزمة التي تعرفها المؤسسة الصناعية الإقتصادية في الجزائر ليست حديثة والنقاش العلمي والدراسات الميدانية حولها ليست حديثة كذلك ،فمنها من ربطت هذه الأزمة التي تعيشها المؤسسة الإقتصادية بطبيعة البناء الإجتماعي للمجتمع الجزائري كون أنه متخلف ولم يصل إلى المرحلة

---

[1] بن عيسى محمد المهدي, تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة للتنظيم الصناعي في الجزائر ،دراسة حالة وحدة إنتاج عتاد الخرسانة بالحراش رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و التنظمات, جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع ، سنة1997 غير منشورة .

الرأسمالية التي أنتجت هذه المؤسسة الإقتصادية كمنتوج حضاري فالأطروحة التي خرج بها **علي الكنز** ([1]) من دراسته لمركب الحجار بعنابة في الثمانينات تعبر عن هذا الموقف العلمي بحيث أرجع الأزمة التي كان يعيش فيها هذا المركب الصناعي والذي اعتبره أحد الأقطاب الرئيسية للصناعة الجزائرية إلى العوامل الثلاث التالية :

1- التركيبة غير الرأسمالية التي تميز البناء الإجتماعي في الجزائر وما ترتب عن ذلك من عجز وقصور في إقامة تنظيم صناعي تايلوري ،لأن التايلورية حسبه ليست مجرد تنظيم تقني للعمل فقط بل هي نظام متكامل وليد ونتاج البنية الرأسمالية .

2- أما العامل الثاني الذي يعتبر نتيجة مباشرة للعامل السابق يتمثل في التبعية التكنولوجية التي أصبحت تطبع النشاط الصناعي في الجزائر والذي ترتب عنه تبعية إقتصادية وسياسية

3- أما العامل الثالث الذي يوليه **علي الكنز** أهمية كبيرة يكمن في التحالف غير المنطقي وضد طبيعة الأمور الذي تم في الجزائر بين شريحتين اجتماعيتين والذي من المفروض أن يكونا لهما مشروعين متناقضين وهما البيروقراطية السياسية من جهة والتقنوقراطية التي تشكلت حديثا وكنتيجة حتمية للنشاط الإقتصادي الصناعي من جهة ثانية فالتحالف المنطقي كان من المفروض أن يكون بين قوتين منتجتين أي التقنوقراطيون من جهة والشريحة العمالية من جهة ثانية لكون أنهما الطرفين المعنيين مباشرة بالنشاط الإقتصادي والصناعي واللذان كان عليهما أن يقفا ضد النخبة البيروقراطية السياسية "الطفيلية" غير المنتجة والتي تنهك المجتمع بمستلزمات المكانة الإجتماعية التي تشغلها .

فهذا الطرح المتجدر في التصور النظري **لسان سيمون** المتعلق بكيفية تحقيق الحداثة الصناعية، فإن كان يتميز بدرجة من المصداقية والواقعية إلا أنه هناك تصور نظري مخالف ومناقض له تماما فكل أطروحات سمير **آمين أو أندري فندرفرنك ANDRE GUNDE FRANK** ترى أن التخلف والأزمة ليست مردها البنية التقليدية البالية بل بالعكس هي وليدة ونتاج للتبعية الإقتصادية والتكنولوجية التي أصبحت تعاني منها بلدان العالم الثالث خاصة بعد انفتاحها على دول المركز وبنيتها الإجتماعية والإقتصادية ولهذا يقول **فندر فرنك** " أن التخلف لا يرجع إلى وجود واستمرار المؤسسات التقليدية البالية بل بالعكس أن التخلف كان ولا يزال وليد ونتاج لهذه العملية التاريخية الذي أعطت هذا التطور الإقتصادي الذي نعني به تطور الرأسمالية ذاتها " [1] فنلاحظ من هتين الأطروحتين رغما أنهما متناقضين إلا أنهما يشتركان في نقطة واحدة وهي إرجاع سبب أزمة المؤسسة الإقتصادية للبنية الإجتماعية الكلية على أنها غير رأسمالية بالنسبة **لعلي الكنز** أو كون أنها مرتبطة بالبنية الرأسمالية بالنسبة **لسمير آمين** أو **أندري فندرفرنك** و نفس المنحى كذلك نجده عند **هشام الشراب**ي في دراسته للمجتمع العربي ،بحيث ربط الأزمة كذلك بالبنية الإجتماعية للمجتمع العربي كون أنها بنية اجتماعية

([1]) **Ali El Kenz** le complexe sidérurgique d'El Hadjar une expérience industrielle en Algérie, Paris, ed, CNRS 1987 .

[1]**André Gundfrank** , le développement du S/développement en Amérique latine , traduit par Christos Passande , PARIS , ed , Maspero, 1970 ,P.P 30- 39

هجينة لا تحمل صفات الأصالة ولا قوة الحداثة المنتجة للحضارة الغربية فهذه البنية الهجينة تنتج ثقافة متناقضة ،عاجزة قاصرة لأنه يرى في هذه الأخيرة بأنها بنية شاملة تعبر عن كيان اجتماعي بكل أبعاده الإقتصادية والإجتماعية والنفسية [2] ، هذا عن الأطروحات التي ترى بأن سبب الأزمة متأصل في طبيعة وشكل البناء الإجتماعي القائم والمؤسسة الإقتصادية بالنسبة لها ليس إلا مجرد مكان ونقطة التقاء للفتحالفات و الصراعات السياسية التاريخية والاجتماعية,وعليه فمصيرها إذن مرتبط بطبيعة هذه العلاقات وإفرازاتها غير أنه هناك تصورات وأطروحات أخرى ربطت الأزمة التي تعاني منها جميع التنظيمات الإقتصادية وغيرها في الجزائر ليس بالبنية الإجتماعية الإقتصادية وإنما بالعجز والقصور في اختيار أسلوب التنمية المناسب أي العجز في الربط بين الهدف والوسيلة المناسبة له هذا معناه أن هناك غياب للعقلنة على مستوى الخيارات الكبرى للمجتمع ،فالدراسة التي قام بها كل من **دومينيك غليسمان DOMINIQUE GLASMAN** و**جون كريمار J.KREMER** حول الطبقة التقنوقراطية في الجزائر [1] توصلا إلى نتيجة مفادها أن سبب الإخفاق مرده اعتماد الجزائر على التكنولوجيا المتطورة ذات كثافة رأسمال وهذا بهدف :

- القضاء على التبعية بكل أبعادها الإقتصادية والتكنولوجية والثقافية .
- الرفع من المردودية الإقتصادية لتلبية حاجات المجتمع الجزائري المتزايدة .

غير أن هذين الباحثين يريان أن رفع النمو والمردودية لا يتوقفان على مستوى التكنولوجيا ودرجة تطورها بالقدر ما يتوقفان على درجة التحكم فيها أو تملكها ،فهذا الاختيار غير العقلاني للوسيلة من وجهة نظرهما أفرز اختلالات كبيرة تتلخص في النقطتين التاليتين :

1- ظهور فئة أو نخبة تقنوقراطية تتمتع بامتيازات ومكانة اجتماعية تتجاوز بكثير ما تقوم به فعليا مما جعلها عوض أن تعمل على تعظيم دورها الوظيفي في المجتمع دخلت في تناقض مع هذا الدور وأصبحت تعمل كل ما في وسعها لتعظيم امتيازاتها وتقوية مكانتها الإجتماعية,وبالتالي عوض أن تكون قوة حية في خدمة التنمية والتقدم أصبحت تشكل عائق أمامه .

2- إن هاجس رفع الفاعلية والمردودية والإستقلالية الذي كان من الأسباب الرئيسية في اختيار هذه التكنولوجيا المتطورة أفضى إلى نتيجة معاكسة تماما و هي استمرار وتجدر هذه التبعية سواء على مستوى الإنتاج أو الإستهلاك ونفس المنحى ذهب إليه كذلك **عبد الرحمان بوزيدة** [2] بحيث يرى أن أزمة المجتمع الجزائري ومؤسساته الإقتصادية بصفة عامة يكمن في التحويل التكنولوجي الذي قامت به الجزائر و الذي لم يفض إلا إلى بروز نخبة أو فئة اجتماعية جديدة قضت على ما يعيق وجودها من نخب تقليدية منتجة لقيم اجتماعية وثقافية تقليدية أصلية لكنها لم تستطع أن تجعل من هذا الوجود قوة إنتاج حقيقية وفعلية تنتج للمجتمع الحلول التي يحتاجها للخروج به من الحالة الإنفعالية إلى حالة الفاعلية .

---

[2] **هشام الشراي**. البنية البطركية بحث حول المجتمع العربي المعاصر ، بيروت دار الطليع 1987, ص ص 20-23.

([1]) **J.Cremer et Dominique Glasman,** Essai sur l'université et les cadres en Algerie une Technocratie sans Technologie ? Paris, ed, CNRS, 1978

(2) **Abdarahmane Bouzida,** industrie mécanique et relations sociales dans le projet social, Algérie, ed O.P.U 1989

كل هذه الأطروحات السابقة,رغم الاختلافات الجوهرية الموجودة بينها, إلا أنها تشترك في نقطة واحدة كونها تنظر للمؤسسة الإقتصادية على أنها مجرد مرآة عاكسة لتناقضات البناء الإجتماعي الكلي أو مجرد مكان تتهيكل فيه وتتجسد الخيارات الكبرى للسياسة الإقتصادية المتبناة من طرف النخبة السياسية والبيروقراطية. وعلى هذا فإن المؤسسة الإقتصادية والصناعية في الجزائر فاقدة لكل استقلالية, و وجودها ومصيرها يتجاوز كيانها بل مرتبط بكيانات وهيئات أخرى خارجة عنها,فمن هذا المنطلق إن أزمتها ما هي إلا تجسيد أو انعكاس لأزمة هذه الكيانات أو هذه الهيئات. في اعتقادنا أن هذا الطرح قد يكون مقبولا في مرحلة تاريخية من تاريخ المجتمع الجزائري الحديث، وفي مرحلة معينة من مستوى التطور الذي كانت عليه المؤسسة الجزائرية، أما في الوقت الراهن فإن هذا الطرح لا يستطيع أن يصمد أمام الشواهد الميدانية التي تبين بوضوح أن أزمة المؤسسة الإقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة تشكل بنائها الإجتماعي الداخلي ،وطبيعة الممارسات التي تتم بها ، بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمتها وتحقيق أهدافها بأكثر فاعلية ونجاعة وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مرحلة سابقة حول طبيعة العقلنة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية [1] وبينت لنا أن ممارسات الزبونية والسلطاتية التي تحكم العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة هي التي كانت سبب أزمتها ، كما أن الأسس النظرية والابستمولوجية التي يقوم عليها كل من علم اجتماع المنظمة سابقا وعلم اجتماع المؤسسة حاليا . وكذا علوم التسيير تبين مصداقية طرحنا هذا ،فإن كانت علوم التسيير انطلاقا من هذا الطرح ترى أن عجز المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة مرده أو سببه قصور في المنظومة التسييرية لكل مؤسسة وناتج في الأساس من عدم قدرة مسيريها على تنشيط وتفعيل هذه المنظومة أو عدم قدرتهم على الربط بين الأهداف الإقتصادية للمؤسسة واختيار الوسائل المناسبة لها ،إلا أنها بقيت صامتة أو عاجزة عن تفسير السبب الجوهري والحقيقي الذي يقف وراء عدم قدرة هؤلاء المسيرين على إنتاج أو إعادة إنتاج العقلنة الإقتصادية والتقنية التي تقتضيها المؤسسة الإقتصادية أو في أحسن الأحوال تربط ذلك بعدم الكفاءة التعليمية والمهنية للطاقم المسير. فتصور هذه المقاربة يقوم على اختزال كبير لواقع المؤسسة الإقتصادية على أنها مجرد عون إقتصادي يضم مجموعة من الوسائل والموارد المادية والبشرية التي لا تتطلب إلا تنشيطها و تجاهل كلي للمؤسسة على أنها كيان بشري له خصوصياته السوسيولوجية والثقافية بل أن هذه الخصوصية السوسيولوجية والثقافية التي تحكم العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها وتحدد كذلك طبيعة العقلنة أو العقلنات الجزئية واللذان يؤثران بدورهما على مدى قدرة هذا العون الإقتصادي على تجاوز أزمته الداخلية هذا ما تؤكده مداخلات مجموعة من الأساتذة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد[1] والتي ترى في مجموعها أن سبب أزمة المؤسسة الصناعية في الجزائر ترجع في الأساس إلى فاعلية العوائق غير الإقتصادية ويقصدون بذلك العوائق الإجتماعية والثقافية وحتى السياسية, وكذلك بعض الدراسات الحديثة التي قام بها بعض الخبراء المعتمدين من طرف صندوق النقد

---

[1] **بن عيسى محمد الهدي** أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد أشغال البناء وحدة الحراش رسالة الماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية 1997 .

[1] مجموعة من الأساتذة, تحجيات المناخ الأقتصادي الجديد, الملتقى الوطني المنعقد بين 22-23 أفريل جامعة ورقلة الجزئر 2003

الدولي بدأت تقتنع وتشير كذلك لأهمية العوامل الثقافيةو ليست المنظومة المؤسساتية التي كانت تنادي وتطالب دول العالم الثالث والمتخلفة لتغييرها و تكيفها مع مقتضيات و معايير الاقتصاد العالمي المتطور حتى يتحقق لها النمو و الفعالية [2] فمن هذا المنطلق يتبين لنا أن الخصوصية السوسيولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة و ما ينتجه من قيم ومعايير ثقافية ليست عوامل تابعة ومنفعلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسساتية التي تحكم هذا العون الإقتصادي بل أن هذا الكيان البشري يتميز بالإستقلالية والفاعلية النسبية, سواء في علاقته بالمجتمع الكلي أوفي علاقته بهذا العون الإقتصادي ،فالمؤسسة الإقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول **رونو سان سوليو** " ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية ،بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية ،فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الإجتماعيون ،كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها " [3] فالمؤسسة الإقتصادية بهذا المعنى هي كذلك مجال وإطار للتفاعل والفعل الإجتماعي يتجاوز الضوابط والقواعد القانونية الرسمية بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسيولوجية والثقافية للتشكل الإجتماعي القائم, فمن هذا المنطلق نريد أن نطرح في هذه الدراسة جملة من التساؤلات الرئيسية التالية :

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

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

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

- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات ؟ هل هو صراع ، نزاع ، تكامل ؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟ للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الإفتراضات التالية :

- **الفرضية العامة :**

إن السلوكات والأفعال الإجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عون إقتصادي, بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، و كذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه

---

[2] **Charles J. Vander Vacren** .in Revue Finance et développement, volume 41 N° 2 Juin 200 P.02.

[3] **Renaud SainSaulieu.** L'entreprise c'est une affaire de societé, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques. 1990

الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكّل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الإقتصادية والتاريخية, مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات و أفعال تؤطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الجزئية الأولى :

إن الأفعال والسلوكات الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية, مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال تؤطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الجزئية الثانية:

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

الفرضية الجزئية الثالثة :

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والإقتصادية للمؤسسة .

- **أهمية الدراسة :**

كما نلاحظ أن موضوع البحث يتمثل في دراسة الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة الإقتصادية والأطر المرجعية التي يحتكم إليها . وهذا لمعرفة طبيعة هذه الأفعال ومستواها ، والبحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الإقتصادية بصفتها مكان أو مجال للفعل الجماعي المنتج ،لأن أي نجاعة أو فاعلية تتميز بها المؤسسة الإقتصادية تتوقف على مدى قدرة هذا التشكل الإجتماعي القائم داخل المؤسسة على إنتاج عقلنة وثقافة تتماشى مع ثقافة المؤسسة الإقتصادية الحديثة المنتجة للتقدم والتنمية وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تخضع كل الممارسات والأفعال الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة لمحك الدور التاريخي أو محك الدور الوظيفي على أقل تقدير لقياس مستوى الوعي من منظور المقاربة التاريخية أو طبيعة العقلنة في الربط بين الأهداف والوسائل المناسبة لها من منظور المقاربة الوظيفة ، وكون أن المؤسسة الإقتصادية تعتبر مجال أو فضاء يتطلب نوع معين من الممارسة والفعل التي تفرض على الفاعلين فيها سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل أن يكون لهم القدرة الكافية على اختيار الأهداف بكل دقة ووضوح واختيار الوسائل المناسبة لها تشكل مخبر ثري ومهم جدا للملاحظة السوسيولوجية لأنه بواسطة هذه الملاحظة نستطيع أن نحدد :

- مستوى الوعي الذي تتميز به الفئات المختلفة المشكّلة للبناء الإجتماعي لدورها التاريخي في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل ومدى اهتمامها بدورها الوظيفي .

- تحديد كذلك طبيعة الأطر المرجعية التي يحتكم إليها السلوك والفعل في علاقته بموضوعاته الإجتماعية وغير الإجتماعية أي تحديد طبيعة الدوافع الإجتماعية للفعل ونماذجه .

- تحدد بطريقة أو بأخرى مستوى أو درجة تدخل المجتمع بنفسه على نفسه من أجل تحقيق التنمية والتقدم باستخدام قدرته المعرفية ونموذجه الثقافي كما يقول **آلان توران A.TOURAINE**

فطموح الباحث من خلال هذه الدراسة يكمن في العمل على فهم ودراسة العلاقة التي تجمع بين المجتمع الجزائري لمصيره وتاريخه انطلاقا من فهم الأفعال الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة والتفاعلات واتجاهاتها وكذا فهم وتحليل الدور الذي تقوم به الفئة القيادية والمسّيرة للمؤسسة كون أنها تتحمل مسؤولية توجيه وقيادة الفئة العمالية على القيام بدورها التاريخي أو تتحمل مسؤولية إعادة إنتاج العقلنة التي يقتضيها النشاط الإقتصادي على الأقل هذا كله من أجل تحديد في نهاية المطاف ما يلي:

-هل المجتمع من خلال الفاعلين الإجتماعيين والمؤسسة منسحب عن القيام بدوره التاريخي هذا يعني أن المجتمع يعيش في حالة أزمة تاريخية من وجهة نظر **توران TOURAINE ومالك بن النبي** ؟

-هل الفاعلين الإجتماعيين والمؤسسة يقومان بدورهما الوظيفي بالتأقلم الدائم والمستمر فقط مع متطلبات هذا الدور ؟ هذا يعني أن المجتمع من خلال المؤسسة يعيش حالة استقرار وركود.

-أو أن الفاعلين الإجتماعيين والمؤسسة في حالة دائمة للخلق والإبداع أمام مختلف المواقف التي تجابههم وهنا نستنتج أن المجتمع من خلال المؤسسة يعمل على صناعة وإنتاج تاريخه ومصيره أي عمليا أن أهداف هذه الدراسة تتمثل في :

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكات الفاعلين الإجتماعيين داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة و الموجهة لهم .
- البرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة ليست أزمة إمكانيات مادية متمثلة في نقص الأموال والعتاد بالقدر ما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الإرادة الجماعية (الدمج) التي تتمثل في الدافعية والموجهات القيمية بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الإقتصادية .
- البرهنة على أن الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت و اختلطت فيها الوسيلة بالهدف .
- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة ليست منتجة للحضارة ولا للتراكم الإقتصادي و ليست حامله في الوقت الراهن لقطيعة تاريخية .

- **محتويات الرسالة :**

تتضمن هذه الرسالة ستة فصول رأينا بأنها تجيب على التساؤلات و الإنشغالات التي طرحناها سواء على المستوى النظري أو التطبيقي :

الفصل الأول :

عالجنا فيه مفهوم السلوك والفعل ومواجهاته في النظرية السيكولوجية دراسة تحليلية وتقييمية لكل النظريات والأطروحات التي اهتمت بهذا الموضوع .

الفصل الثاني :

قمنا بتحليل مفهوم الفعل الإجتماعي في النظرية السوسيولوجية ودراسة وتقييم نظرة كل منها للموجهات التي تحكم الفعل .

الفصل الثالث :

في هذا الفصل أردنا أن نبين بأن مفهوم وعوائق الفعل تختلف في المنظمة الإقتصادية عنه في المنظمات الأخرى بفعل العوائق التي تضعها و تفرضها المؤسسة الإقتصادية على الفعل الإجتماعي .

الفصل الرابع :

قمنا في هذا الفصل بتتبع تطور موضوع علم الاجتماع الذي يهتم بملاحظة العمل الصناعي المنتج و رأينا كيف أن الممارسة السوسيولوجية انتقلت في هذا المجال من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة .

الفصل الخامس :

تناولنا في هذا الفصل الأطر المنهجية والميدانية التي تتعلق بموضوع الدراسة ومجال الدراسة و خصائص العينة و مجمع البحث .

الفصل السادس :

قمنا فيه بدراسة تحليلية وسوسيولوجية للمعطيات الإحصائية المستقاة من الواقع الملاحظ .

الفصل الأول

السلوك التنظيمي في النظرية السيكولوجية وحتمية الدافعية

• مقدمـة :

نريد أن نعرض في هذا الفصل الفعل و السلوك التنظيمي في النظرية البسيكولوجية من حيث مضمونه ومحدداته و العوامل التي تتحكم فيه وذلك من خلال تحليل نظري معمق لكل النظريات العلمية السيكولوجية التي عالجت هذا الموضوع ، فاهتمامنا بتحليل السلوك من ناحية سيكولوجية في هذه الدراسة يتبع في الأساس من كون معظم المختصين في التنظيم وترشيد السلوك البشري، ينطلقون بصفة عامة من هذا التصور المذهبي و المقارباتي في تحليلهم و توجيههم لهذا السلوك.

كما هو معروف أن العلاقـة بين السلـوك والفعل الاجتماعي تطرح إشكالات كبيرة للدراسة في حقل العلوم الاجتماعية وذلك من عدة جوانب منها ما هو مرتبط بالحدود الإبستمولوجية لكل تخصص علمي يأخذ السلوك البشري موضوع للدراسة والبحث، كعلم النفس، وعلم الاجتماع، والأنتروبولوجيا...الخ, ومنها ما هو مرتبط بالاختلاف في التصورات النظرية والمذهبية داخل كل تخصص في حد ذاته، مما يـجعل هناك فروق و اختلافات حول مفهوم السلوك من جهة ومفهوم الفعل الاجتماعي من جهة ثانية، واختلافات كذلك حتى في مفهوم السلوك ذاته بين مختلف المدارس العلمية و التوجهات المذهبية و النظرية من حيث محدداته ومكوناته و العوامل المسببة له لأن كل ذلك يمكننا من التحكم فيه و توجيهه بما يخدم أهداف المنظمة مهما كانت طبيعتها وطبيعة نشاطاتها . وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل لدراسة السلوك البشري و الفصل الثاني لدراسة الفعل الاجتماعي كوحدتين أساسيتين للدراسة على مستوى كل من علم النفس وعلم الاجتماع على التوالي.

1. تعريف السلوك :[2]

إن السلوك بصفة عامة هو ردود أفعال حركية يقوم بها الكائن الحي في حياته اليومية استجابة لمتطلباته الداخلية فطرية أو غير فطرية و استجابة للظروف الخارجية المحيطة به. وتتمظهر هذه الإستجابات في نشاطات غير ملموسة كالتفكير و التأمل و الإدراك ...الخ ونشاطات ملموسة كالكـلام، والعمل، واللعب، والجري ...الخ كما أنه هناك من يصنف هذه الإستجابات ليس على أساس تمظهرها بل على أساس كون أنـها فطرية وليدة الغرائز أو مكتسبة وليدة التعلم و التأهيل الاجتماعي و الثقافي. إن الإشكالية الأساسية المطروحة أمام المختصين و الباحثين في دراستهم للسلوك البشري لا تكمن في طبيعة العناصر التي يتم

[2] كامل محمد المغربيي, السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة قي التنظيم ط2 الأردن دار الفكر 1994 ص 23

تصنيف هذا السلوك على أساسها بل تكمن جوهريا في الوقوف على المسببات و الدوافع التي تحركه وتتحكم فيه لأن أي باحث في هذا المجال ينطلق من مسلمة أساسية هي أن السلوك الإنساني لا تحركه الصدف والعشوائية وإنما هو خاضع على الأقل لمبدأين أساسيين وهما:[3]

❖ **مبدأ السببية** :

يعني أن السلوك البشري تحكمه أسباب وعلاقات وقوانين كامنة في طبيعة التصرفات والتعبيرات الخارجية و الداخلية الصادرة عن الفرد، ومهمة الباحث تتمثل إذن في البحث و الكشف عن هذه الأسباب والعلاقة الموجودة بين السبب و السلوك كنتيجة له، فإذا كانت النتيجة واحدة و المتمثلة في السلوك بغض النظر عن طبيعته و نوعيته فإن المسببات عديدة ومتنوعة حسب تعدد التوجهات النظرية الموجودة في ميادين علم النفس كما سنرى.

❖ **مبدأ الدافع** :

أما الدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة و لتحقيق غاية معينة كذلك وعليه فإن لكل سلوك دافع يقف وراءه يقوده,فانطلاقا من هذين المبدئين يصبح السلوك البشري قابل للبحث والدراسة بالنسبة للباحث، والتوجيه والترشيد بالنسبة للمسير والموجه.

إلا أنه هناك بعض المؤلفين يضيفون لهذين المبدئين مبدأ ثالث يتمثل في القصد و الهدف مع اختلاف كبير بين المدارس و رواد علم النفس حول هذا الموضوع و لم تقل به إلا هذا من **WILLIAM MC DOUGAL**المدرسة القصدية التي يتزعمها **ويليام مكدوكل** جهة ومن جهة ثانية فحسب رأينا إذا أضفنا للسلوك البشري هذا المبدأ الثالث بذلك يصبح مجاله ضيق جدا إذ يستثنى منه كل السلوكات العفوية و تصبح خارجة من مجال السلوك.

إن دراسة السلوك الإنساني مجال متشعب فهو يشكل لوحده تخصص علمي قائم بذاته، هو مجال علم النفس بجميع فروعه الذي يهتم بدراسة طبيعة هذا السلوك، و كذا طريقة و كيفية أدائه، للوقوف على الظروف الفردية للتعبير على الأحاسيس و الإدراكات و الإنفعالات إلى غير ذلك من العمليات الذهنية والعقلية الأخرى سواء الإيجابية أو السلبية . وكذلك يهتم بالبحث و تحديد مسبباته ودوافعه لكن في هذه الدراسة، البعد الذي يخصنا ينحصر في علاقة هذا الأخير بالدافعية وكل المفاهيم الأخرى المرتبطة بها. وذلك من أن نحدد ونفهم العوامل التي تتحكم فيه وتوجهه.

2. السلوك و الدافعية :

كنا قد تعرفنا بأن السلوك البشري مهما كانت طبيعته و أشكاله التعبيرية ليس سلوك عشوائي لكنه خاضع لمبدئي السببية و الدافعية فمن هذا المنطلق إن دراسة الدافع تكتسي أهمية بالغة لأنها تساعدنا على التنبؤ بالسلوك الإنساني في ظروف معينة، كما أن معرفتنا بدافع شخص ما أو الأشخاص معينين تمكننا من ضبط و توجيه سلوكاتهم إلى الوجهات التي نريدها و ذلك بتهيئة الظروف و العوامل و البواعث التي تثير فيهم دوافع معينة توجههم للقيام بالمهام و النشاطات التي نريد منهم أن يؤدوها أو يمتنعون عن أدائها, أما عن تعريف الدافعية فيعرفها معجم لاروس Larousse[4] (بأنها مجمل العوامل البسيكولوجية الواعية أو غير الواعية التي تثير الفرد للتصرف بطريقة ما أو بأخرى) نستخرج من هذا التعريف المكونات التالية للدافعية وهي:

1 - أنها تتكون من عوامل سيكولوجية هذا يعنى أن مصدر الدافعية وجداني داخلي نابع من ذات الفرد و من إنفعالاته الشخصية.

2 - أن هذه العوامل تتكون من شقين منها ما هو فطري غريزي ومنها ما هو مكتسب وليد التعلم والبيئة الخارجية.

---

[3] إبراهيم العمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة، ، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية, بدون تاريخ ص .ص 19. 20

[4] Petit Larousse illustré, Paris, ed , Librairie Larousse, 1982 ,P. 658.

3 - أن هذه العوامل لها دور محرك تنشيطي ومثير للسلوك.
4 - كما أن هذه العوامل لا يقتصر دورها إلا على إثارة السلوك بل تعمل كذلك على توجيه السلوك نحو غاية أو هدف معين.

أما عن مفهوم الدافعية من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين في علم النفس فإنها عديدة ومتنوعة وكل تعريف ينطوي على توجه نظري له أسسه ومنطلقاته الفكرية و المذهبية، وعليه فالدارس لهذا الموضوع لا بد أن يكون يقضا ومتمكنا من التجدر النظري لكل تعريف قد تبين من خلال فحصنا لمعنى مفهوم الدافعية أن «بحيث يقول **عبد اللطيف محمد خليفة** هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم ... فهناك على سبيل المثال 98 تعريف للدافعية، تبين أنها تختلف عن بعضها البعض، وأنها تعكس توجهات نظرية مختلفة في التعامل مع هذه الظاهرة »[5]

وعلى هذا الأساس سنقدم تعاريف عديدة للدافعية ونقوم بتحليلها لتبيان مضامينها والاختلافات الموجودة بينها.

تعريف P.I. Young حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق « هي اعتمد في تعريفه للدافعية على العوامل الداخلية **Young**[6]نلاحظ أن يونق »هدف معين وجعل منها هي المحددة في تحريك السلوك أي أنه أهمل و أسقط من تعريفه هذه العوامل الخارجية أو المكتسبة كما أننا نستنتج من هذا التعريف كذلك أن المعني متأثر بالمدرسة الوظيفية الكلاسيكية في علم النفس المتأثرة بدورها بالداروينية التي ترى السلوك توجهه الغرائز الداخلية وبالأخص غريزة الصراع من أجل البقاء.

تعريف أستاتس Staats بأنها تشريط انفعالي لمنبهات «أما هذا الأخير يرى في الدافعية نلاحظ أن تعريف **أستاتس** يختلف كلية على [7]»محددة ومركبة يوجهها مصدر التدعيم التعريف السابق بحيث يرى أن الدافعية أنها وليدة منبهات خارجية وليست داخلية

1. هذه المنبهات تثير الانفعال الداخلي
2. هذا الانفعال الداخلي يترتب عنه مكانكيا السلوك المناسب
3. إن هذا السلوك المناسب ليس سلوك غريزي وإنما هو سلوك وليد التعلم والعادة أي أن السلوك المناسب ليس عملية مبرمجة في هذا الانفعال بل نستطيع أن نجعل لكل انفعال داخلي السلوك الذي نريده بواسطة التعليم والتربية والعادة. فنلاحظ في هذا التعريف والتحليل الذي قدمناه له، بأن تأثير المدرسة السلوكية واضح جدا وخاصة نظرية **واطسون** التي تربط بين الإنفعالات والنظام السلوكي.

فيدر لمفهوم الدافعية بحيث **N.T.Feather**ونفس المنحى والمضمون الذي أعطاه استعداد شخصي ثابت نسبيا قد يكون له أساس فطري لكنه نتاج أو محصلة «يرى فيها بأنها [8]أي يرى بأن الدافعية المحدد »عمليات التعلم المبكرة للإقتراب نحو المنبهات أو الابتعاد عنها فيها ليس العامل الفطري الغريزي وإنما عامل التدريب و التعلم، على طريقة الاستجابة لمنبهات معينة فمن هذين التعريفين نستنتج بأن الدافعية سلوك نستطيع أن نتحكم فيه ونوجهه عن طريق التعلم والتدريب.

تعريف كاجان J.Kagan « أما تعريفه للدافعية يختلف عن التعريفين السابقين بحيث يرى فيها بأنها عبارة عن تمثيلات معرفية لأهداف مرغوبة و مفضلة،تنتظم بشكل متدرج أو هرمي [9]»وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام

---

[5] عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، القاهرة , دار غريب للطباعة والنشر، سنة2000، ص 68.
[6] نفس المرجع السابق ص 69
[7] نفس المرجع السابق ص 69.
[8] نفس المرجع السابق ص 69.
[9] نفس المرجع السابق ص 72.

و لا انفعال **Young**فنلاحظ هنا أن الدافعية ليست توتر داخلي كما هو الحال عند داخلي وليد منبهات خارجية كما هو الحال ذلك عند **أستاتس**. بل هو عملية ذهنية معرفية تربط بين العناصر التالية:

1. الهدف الذي هو عملية دهنية.
2. الرغبة والميول الشخصية لتحقيق هذا الهدف أي قوة الجدب.
3. الموقف الخارجي.

4 إدراك الشخص المعني للموقف الخارجي.

فنلاحظ حسب هذا المنطق لم تعد الدافعية مجرد مؤثر واستجابة كما يراها السلوكيون بأنها توتر داخلي مشروط بالمؤثر الخارجي ،بل توتر داخلي دهني مرتبط بالهدف لذي يسعى إلى تحقيقه وعليه فإن هذا التوتر يزول بمجرد تحقيق الهدف حتى ولو استمر المؤثر الخارجي فالدافعية وقوتها مرتبطة بقوة الهدف وليس بشدة المؤثر الخارجي، نستنتج أن **كقان** من خلال هذا التعريف أنه متشبع بأفكار المدرسة الشكلية الكشطالتية التي ترى **J.Kagan** بصورة عامة أن السلوك تتحكم فيه إدراك الشخص للموقف الخارجي وميوله ومدى جاذبيته لهذا الموقف.

من خلال استعراضنا لهذه التعاريف الثلاثة وتحليلها نستطيع أن نخلص أنه هناك بصفة عامة اتجاهين رئيسيين في تحديد مفهوم الدافعية.

- الإتجاه الأول مستمد من النظرية التقليدية في علم النفس إذ يرى أصحابه بأن الدافعية تقوم على أساس وجداني وأن لكل دافع حالة وجدانية خاصة به، وأن للدافعية تأثير كبير على السلوك.

- الاتجاه الثاني يستمد من النظريات الحديثة التي ترى في الدافعية أنها عملية معرفية وهذه الأهداف الذاتية إما أن **J .Kagan**وليدة مخطط ذاتـي أو أهداف ذاتية كما رأينا عند **كقان Carver-Schéier**تكون مرتبطة بالقضايا و المواقف الاجتماعية أو ما يسميه **كارفر و شيير** تكون سلوكاتنا موجهة بهذه الأهداف الشخصية المنطلقة والساعية إلى تحقق[10] بالذات العامة هذه القضايا و المواقف الاجتماعية، وإما أن تكون مرتبطة بالحاجات الخاصة أو ما يطلق عليه بالذات الخاصة، بالتالي تكون الـحاجات و القضايا الشخصية هي التي توجه وتـحرك سلوكاتنا، والفرق بين الأهداف العامة و الخاصة يكمن في تدرج مستوى الإدراك وقوة في التعريف الذي ذكرناه **J .Kagan**الجذب و الميول لنوع من الأهداف دون أخرى كما يرى سابقا.

إن الاختلاف الموجود في تحديد مفهوم الدافعية بين الاتجاه التقليدي الذي يقوم على أساس اعتبار الوجدان هو مصدرها ،والاتجاه الحديث الذي يعتبر أن العمليات الذهنية و المعرفية هو منطلقها يعكس في الحقيقة الاختلاف الجوهري الموجود بين المنظرين في ميدان علم النفس ونظرة كل منهما لمضمون موضوع هذا العلم ،بحيث يعتقد المنظرون المعرفيون أن علم النفس حتى يكون كذلك عليه أن يبتعد على دراسة المواضيع الميتافزيقية والمبهمة كالوجدان والانفعال...الخ، التي تعتمد على المناهج الاستنباطية والاسقاطية، والوجدانيون يرون أن ابتعاد علم النفس عن هذه المواضيع هو في الحقيقة هروب إلى الأمام بحيث إن كان هناك إشكال من هذا النوع لا يعزى ذلك إلى الموضوع بل إلى المنهجية التي يجب تطويرها بما يخدم ويتوافق معه وليس التخلي عنه لأن ذلك يؤدي إلى الخروج عن ميدان علم النفس ودخول في ميادين علوم أخرى لا علاقة لها به.

---

[10] نفس المرجع السابق ص 72

رغم ما قدمناه من تعاريف للدافعية لا زال الموضوع معقدا وشائكا و لتبديد ذلك لابد أن نسلك طريقة أخرى تعتمد على تحديد المميزات العامة التي تتميز بها الدافعية هذا أولا، ثم نقدم الفروق الموجودة بينهما وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها ثانيا.

3. مميزات الدافعية :

إن للدافعية في علاقتها بالسلوك عدة مميزات تميزها على باقي العمليات الذهنية والنفسية الأخرى ومنها ما يلي:

الدافعية مصدر للطاقة: ومعنى ذلك أن السلوك لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت هناك - قوة دافعة تحركه وتنشطه، فالدافعية تمد الفرد بالطاقة الداخلية حتى يتمكن من إشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه.

الدافعية تنظم السلوك وتوجهه: كون أن الدافعية مرتبطة بتحقيق هدف أو إشباع - حاجة معينة فإنها تعمل على توجيه السلوك وتعبئة الطاقة نحو هذا الهدف أو تلك الحاجة.

وحدة الأهداف وتعدد المسارات: إن كانت الدافعية توجه السلوك نحو تحقيق الهدف - وإشباع الحاجة هذا لا يعني أنها تقيد السلوك باتباع مسار محدد من أجل تحقيق الهدف وإشباع الحاجة فاختيار المسار مرتبط بعوامل وقيم أخرى منها صعوبة المسلك الموصل إلى تحقيق الهدف ووجود مسارات بديلة له بذلك يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم بتعدد الطرق والمسارات.

عدم تساوي الأفراد في مستويات الدافعية: مهما كان مصدر الطاقة المنشط والدافع - لسلوك الفرد، أي توتر داخلي أو باعث خارجي فإن قوة الانجذاب نحو إشباع الحاجة أو إنجاز الهدف تختلف من شخص إلى آخر وهذا دليل على أن الدافعية هي شيء نسبي يتأثر بعدة عوامل داخلية نفسية و خارجية بيئية.

4. الدافعية والمفاهيم المرتبطة بها:

إن مفهوم الدافعية يبقى مفهوم غامض وغير دقيق ما لم يتم التمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به، كون أنهم جميعا تربطهم بشكل أو بآخر علاقة بالسلوك، وعليه فتحديد هذا المفهوم لابد أن يتم في اتجاهين، أولا فيجب تحديد الفرق بينه وبين هذه المفاهيم ،وثانيا لابد من تحديد طبيعة العلاقة التي تربط كل واحد منهما بالسلوك فهذه المفاهيم المرتبطة به تتمثل في الحاجة، الحافز، العادة، الباعث، الانفعال والقيم.

1.4 الدافعية والحاجة:

الحاجة كما يعرفها **G.Murphy** بأنها الشعور بنقص شيء معين،إذا ما وجد تحقق « ويعرفها كذلك **كرتش وكريتفيلد** [11] »الإشباع حالة خاصة من مفهوم التوتر النفسي «[12] » ويعرفها كذلك **انجلش** **H.English** من » شعور الكائن الحي بالافتقاد لشيء معين « بأنها [13]

هذه التعاريف نستنتج بأن الحاجة كمفهوم تشير إلى شعور الكائن الحي بالافتقار إلى شيء معين أو النقص منه ويختفي هذا الشعور بالنقص أو العوز بمجرد تحقيق الإشباع إذن فالحاجة هي حالة شعورية ذاتية مرتبطة بعوامل فيزيولوجية أو سيكولوجية ،أما علاقتها بالدافع تعتبر أحد العوامل الأساسية المسببة والمثيرة للدافعية، فالحاجة بهذا المعنى تعتبر

---

[11] 042 ، [2]، [3] عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، القاهرة, دار غريب للطباعة والنشر سنة 1990 ص

[4,5] نفس المرجع السبق ص 421

كذلك ميكانيكيا نقطة البداية المنشطة والمحركة للدافعية كوسيط بينها وبين السلوك ومن هذا المنطلق فالحاجة ليست لها علاقة مباشرة به. (السلوك)

2-4 الدافعية و الحافز.

إذا كانت عملية التمييز بين الدافعية والحاجة عملية سهلة وبسيطة نسبيا، فإن الأمر غير ذلك بالنسبة للدافعية بينها وبين كل من الحافز والباعث من جهة والحافز والباعث فيما بينهما من جهة ثانية.

هناك اختلاف كبير بين الباحثين فيما يتعلق بمضمون الحافز، فمنهم من يراه مرادفا لمفهوم ومضمون الدافع على أساس أن كل من الدافع والحافز يعبران عن حالة توتر داخلي نتيجة لشعور الفرد أو الكائن الحي بحاجة معينة فمن هذا المنطلق يعرف **ملفن ماركس M.Marx** الحافز «بأنه تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الداخلية التي تصحب المعالجات أو هو بمثابة القوة الدافعة للكائن الحي الخاصة لمنبه معين وتؤدي إلى إحداث السلوك»[14] نستنتج من هذين التعريفين أن الحافز »لكي يقوم بنشاط معين من أجل تحقيق هدف معين[15] مرادف تماما للدافع. ومن جهة أخرى هناك من يرى بأنه يوجد اختلاف جزئي بين الدافع والحافز هذا الاختلاف يكمن في درجة مستوى اختصاص كل من المفهومين في الدلالة على معنى معين، فالدافع كمفهوم أشمل وأعم من الحافز أي أن الحافز متضمن في مفهوم الدافعية بحيث يقول **معتز سيد عبد الله**[16] أن مفهوم الدافع يستخدم للإشارة والدلالة على فئتي الدوافع الفزيولوجية والسيكولوجية ولهذا فإننا نقول حافز الجوع والعطش الذي هو نابع من الحاجة الفزيولوجية ودافعية الإنجاز التي هي نابعة بدورها من الحاجة السيكولوجية، بينما تشير الحوافز للدلالة إلا على التوترات الداخلية المحركة للسلوك التي تكون الحاجة الفزيولوجية منبعا لها، فنقول إذن حافز الجوع وحافز العطش، بمعنى آخر يعبر الحافز عن حالة النشاط الدافعي المرتبطة بإشباع حاجات ،فيزيولوجية المنشأ فقط ،وهناك من يفرق كليا بين الدافع والحافز فيجعل من الدوافع حركات داخلية للسلوك الإنساني تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة أما الحوافز ينظر لها على أنها مؤثرات خارجية تعمل على إثارة وتقوية شدة الحاجة كما Larousse باللغة الفرنسية يعرفها معجم Stimulusفمفهوم الحافز التي يقابلها مصطلح يلي:

يثير لدى الكائن الحي الاستجابة المناسبة لمؤثراته)[17] ومن هنا AGENT هو (كل عامل نستنتج أنه هناك اختلاف كلي وجوهري بين الدافع والحافز على اعتبار الأول داخلي و الثاني خارجي كما قلنا.

3-4 الدافعية و الباعث.

إن الشيء المؤكد و الذي حوله اتفاق تام بين جميع الباحثين أن الدافعية و الباعث شيئان مختلفان، فإن كنا قد حددنا مفهوم الدافعية ومنطلقاتها فإن الباعث عند الباحثين و المنظرين الدين يقولون به, أنه يشير إلى مؤثرات البيئة الخارجية المثيرة و المنشطة للدافعية فبالنسبة للمنظمة تعتبر العلاوة و الترقيات الخ أحد أشكالها من أجل تحريك وتنشيط السلوك نحو الهدف المحدد من طرف المسير و المربي وأحد أشكال التدعيم الإيجابي للسلوك. فالباعث بكل بساطة يشير إلى النقطة التي يريد أن يصبو إليها الكائن الحي و الفرد من أجل إشباع حاجة معينة أو تحقيق هدف محدد. فإذا كان الأمر كذلك فالسؤال الذي يطرح نفسه الآن ما هو الفرق بين الحافز والباعث، ما دام لهما نفس الدلالة ونفس المعنى

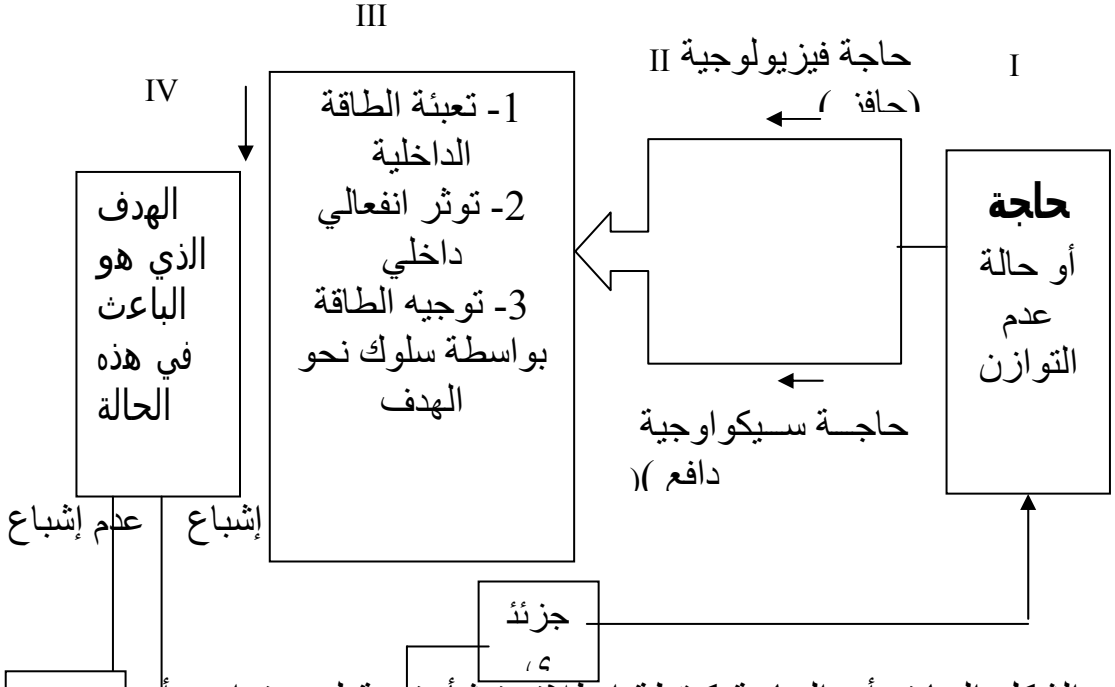
---

[16] كمال محمد المغرابي, السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم المرجع سبق دكره ص 120

[17] Dictionnaire petit larousse, OPCIT p, 958

؟ في اعتقادنا أن الحافز و الباعث لهما نفس الدلالة و نفس المعنة كونهما من مؤثرات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط الدافعية وإثارة الحاجة لدى الكائن الحي بصفة عامة إلا أن الاختلاف الموجود عند الباحثين أي بين الذين يرون في الحافز على أنه عامل داخلي قريب من الدافع وبالتالي يضعون مصطلح الباعث للدلالة على المؤثر الخارجي، ومنهم من يرى آلية الدافعية بسيطة ومكونة من حاجة ودافع وحافز فقط و الشكل التالي يبين

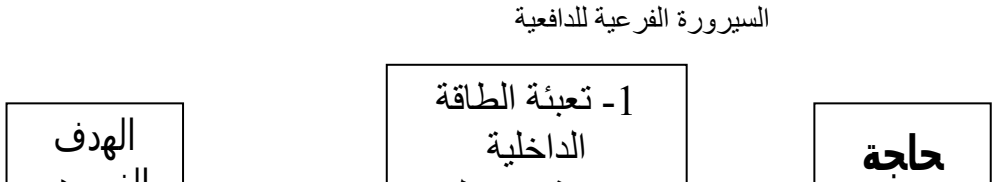
يبين آلية الدافعية الشكل رقم 1
في حالة الحافز ليس هو الباعث



نلاحظ من الشكل السابق أن الحاجة كنقطة انطلاق تنشأ نتيجة لعدم توازن أو بالنقص لشيء ما فإذا كان هذا النقص فزيولوجيا أمام حافز وإذا كان النقص سيكولوجيا فنحن أمام حالة دافع حسب بعض الباحثين كما بينا سابقا ويترتب عن هذا في كلتا الحالتين أن ينشأ الدافع الذي هو سيرورة أو عملية جزئية تتكون من تجميع الطاقة وتعبئتها التي لا بد أن تكون متناسبة مع قوة الدافع أي بمقدار ما كان الدافع كبير تكون الطاقة الواقفة ورائه قوية وكبيرة, إحداث التوتر الانفعالي الداخلي,توجيه الطاقة المعبئة بواسطة السلوك نحو الهدف. الهدف في هذه الحالة يكون الباعث وعند التقاء السلوك بالباعث إما يكون هناك عدم إشباع كلي فيؤدي إلى حالة إحباط سيكولوجي ،وإما أن نكون أمام حالة إشباع جزئي فتعاد العملية والسيرورة كلية من جديد وإما أن يكون هناك إشباع كلي فتختفي حالة عدم التوازن وتنطفئ الحاجة لهدف أو باعث محدد.

الشكل الثاني 2يبين آلية الدافعية في حالة الحافز

مؤثر خارجي مساوي للباعث



فنلاحظ من الشكل الثاني أنه يعرف نفس السيرورة السابقة لأن الاختلاف الوحيد يكمن في اعتبار الحافز والدافع مفهومين مختلفين عن بعضهما البعض كما بيّنا سابقا.

4-4 الدافعية و العادة.

توجد علاقة وثيقة بين مفهوم الدافعية ومفهوم العادة إلى درجة هناك خلط كبير في استخدامهما لدى كثير من الباحثين فتشير العادة كما يعرفها كثير من الباحثين([18]) إلى قوة الميول السلوكية إزاء شيء معين والتي ترقى وتنمو بواسطة عمليات التدعيم، وترتكز على الإمكانية السلوكية، أما الدافع فهو أكثر شدة وحدة من العادة لكونه يرتكز على قوة دافعة ومنشطة للسلوك المتأتية من الشعور بالنقص أو الحرمان كما رأينا، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعالا من العادة، فالدافع يتضمن درجة فعلية من الطاقة تفوق تلك التي تنطوي عليها العادة. فالدافعية هي التي ترفع من درجة التباين و التمايز بين الأفراد و الأشخاص لهما نفس العادة أو يقومون بنفس السلوك المهني والتعليم فالفرق بين عامل وآخر لهم نفس الخبرة ونفس الكفاءة في مستوى أدائهما لعملهما، يمكن أن يرجع إلى التفاوت في مستوى الدافعية بينهما وليس للعادة، وبوجه عام إن ممارسة عادة أو سلوك متعلم من حيث مستوى أدائهما حسب شدة الدافع المنشط للسلوك فالأداء المتميز لا يعتمد فقط على إمكانية الأداء له لكن يعتمد أيضا على مقدار التعبئة والتنشيط الدافعي لهذه الإمكانية وعلى العموم نستطيع أن نقول إذا كانت العادة ترتكز في أدائها على القدرة فإن الدافعية ترتكز على الإرادة الفعلية ومستواها.

5-4 الدافعية و الإنفعال.

تعتبر العلاقة بين الدافعية والانفعال علاقة متداخلة إلى درجة التطابق الكلي بين المفهومين، بحيث ينظر بعض الباحثين للدوافع على أنها يمكن أن تكون وليدة الإنفعالات في حين ينظر البعض الآخر العكس بأن هناك بعض الإنفعالات يكون مصدرها الدوافع هذا من جهة ومن جهة ثانية أن الإنفعالات لها أثرها الكبير على سلوك الكائن الحي مثلها مثل اضطراب حاد يشمل الفرد كله ويؤثر «الدوافع وعلى هذا الأساس يعرف الانفعال على أنه في سلوكه، وخبراته الشعورية ووظائفه الفزيولوجية الداخلية وينشأ في الأصل عن مصدر

[18] عبد الحليم محمود السيد، علم النفس العام، القاهرة ,دار غريب للطباعة والنشر ,سنة 1990 ص 422

([19]) نلاحظ من هذا التعريف أن الانفعال يؤثر في كيان الفرد بكامله سواء سلوكه أو »نفسي خبراته الشعورية كما أنه كذلك له مصدر نفسي ومؤثرات داخلية وخارجية ويحدث سبب إدراك الفرد بهذه المؤثرات. فنلاحظ في هذا التعريف كذلك أن الانفعال يتطابق مع الدافعية في جميع مكوناتها كما رأينا لأن الحالات الانفعالية مثل الغضب أو الخوف إلى آخره يمكن أن تكون دافع منشط و محرك لسلوكات معينة كخوف العامل من مسؤوله المباشر يدفعه إلى القيام بدوره الإنتاجي كاملا كما نجد أيضا أن بعض الدوافع يمكن أن يترتب عنها ظهور إنفعالات معينة فدافع الجوع أو العطش يمكن أن يتحول إلى حالات انفعالية معينة كالغضب .أمـا السـؤال الذي أصبح يطرح نفسه الآن كيف نستطيع أن نفرق بين الدافع و الإنفعالات في علاقتهما بالسلوك ؟

في الحقيقة أن كل الباحثين يجمعون على أنه لا يوجد تمييز قاطع و دقيق بين المفهومين إلا من خلال تتبع الخصائص الدقيقة التي يتميز بها كل مفهوم على حدى ثم المقارنة بينهما

([20]) يرى أن السلوك الإنفعالي يتميز بالخصائص التالية:**P.I.Young**وعليه فإن

السلوك الانفعالي سلوك مضطرب وغير منظم-

ينشأ انطلاقا في موقف نفسي-

يصاحب الانفعال تغيرات فيزيولوجية بواسطة الجهاز العصبي اللاإرادي -

كما أن السلوك الانفعالي يكون دائما أكثر شدة ووجدانية من السلوكات الأخرى.-

فمقارنة هذه الخصائص للانفعال بالخصائص والمميزات التي تميز بها الدوافع نستطيع أن نستخلص الفروق التالية:

إذا كان السلوك الانفعالي سلوك مضطرب وغير منظم فعلى العكس تماما الدافعية من خصائصها أنها تنظم السلوك وتوجهه نحو الهدف.

فعندما نتحدث على الإنفعالات نركز اهتماماتنا نحو الخبرات الذاتية و الوجدانية المصاحبة للسلوك في حين أنه في الدافعية لا تركز على الخبرات و الوجدانية و إنما على النشاطات الموجهة نحو الهدف.

6-4 الدافعية و القيمة.

توجـد هناك علاقـة وطيدة بين الدوافـع و القيم في علاقتهما بالسلوك بصفة عامة و السلوك التنظيمي بصفة خاصة لأن كل منهما يعتبران عاملان أساسيان في تنشيط السلوك وتحريكه وكون أن موضوع بحثنا يتمثل في دراسة السلوك و الفعل الاجتماعي من حيث موجهاته وحركاته في التنظيم الصناعي ، خصصنا لكل من هذين المفهومين حيز كبير في مجال هذه الدراسة، فالتطابق الكبير الموجود بين المفهومين إذن جعل كثيرا من الباحثين أن يستخدمانهما استخداما متبادلا فعلى سبيل المثال

اعتبر **ماكليلاند** الدافع للإنجاز بمثابة قيمة، ويتعامل كذلك **فيدر** مع الدوافع على أنها مرادفة بأنها بناء مترابط يتضمن الوجدان، و الموقف «أو مكافئة للقيم بحيث عرف القيم كما يلي:

([21]) »الحالي الذي يوجد فيه الفرد، أو انها تتكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا، إيجابا أو سلبا

فنلاحظ هذا التعريف للقيم يتطابق مع تعريف النظرية المعرفية للدوافع التي ترى بأن دوافع الأفراد نحو الموضوعات أو الأنشطة في موقف معين تتحدد حسب تصورهم وإدراكهم لما هو إيجابي و ما هو سلبي منها فلإيجابي يعملون من أجل الوصول إليه وتحقيقه وما هو سلبي

---

[19] ملفن ماركس نقلا عن عبد الحليم محمود السيد, المرجع سبق دكره ص465

[20]نفس المرجع سبق ذكره، ص 458.

[21] عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع سبق ذكره، ص 83 .

يحاولون الابتعاد عنه واجتنابه. فرغم هذا التشابه و التطابق بين هذين المفهومين إلا أنه هناك اختلاف بينهما فيما يلي:

1. إن تصور القيم بأنها فئة من الدوافع لا يعني أن كل القيم تعتبر دوافع لسلوك لأنه أحيانا يشعر شخص ما بوجوب عمل أو إنجاز شيء ما لكنه لا يفعل ذلك هذا دليل على أنه ليس كل القيم تشكل دافع بالنسبة للسلوك الشخصي وليس هذا فحسب بل تارة يكون هناك تعارض وتناقص بين ما يجب أن يفعله الشخص وما يريد أن يقوم به.
2. فانطلاقا من تعريف الدوافع بأنها حالة شعورية تدفع الكائن الحي نحو الموقف أو الهدف المحدد، يمكن المقارنة بين القيمة والدافع على أساس نوع الهدف في كل منهما ففي حالة القيم أن الأهداف تتسم بصبغة الوجوب بحيث يقول الشخص يجب أن أعمل كدا، أما الأهداف في حالة الدوافع تتسم بصفة الإرادة يقول الشخص أريد أن أعمل كدا.
3. فانطلاقا من التصنيف السابق نلاحظ أن الدافع حالة شعورية تخص جميع الكائنات الحية بخلاف القيم فإنها تقتصر على الإنسان دون سواه لأن مصدرها الثقافة أو هي عامل ثقافي .
4. كون أن الدافع هو حالة توتر انفعالي داخلي يمارس ضغطا على السلوك من أجل دفعه في اتجاه معين ومحدد، فإن القيم لها دلالة أعمق من ذلك بحيث أنها تشترك مع الدافع في كونها أنها بدورها تمارس ضغطا على السلوك لتوجهه نحو الغاية المقصودة أو الهدف المرغوب فيه ،إلا أنها تشتمل كذلك على نظاما من الأفكار و التصورات تعطي تبريرا لسلوك محدد.
5. كما أنه هناك اختلاف بين العلماء في تحديد مصدر الذي تقوم على أساسه المفاضلة بين الأشياء فالأفضل للفرد حسب **ماسلو A. Maslow** هو تحقيق ذاته انطلاقا من دوافعه و حاجاته والأفضل بالنسبة للفرد من وجهة نظر علماء الاجتماع خاصة هو ما يراه الجماعة كذلك وليس الفرد ،فمصدر القيم الجماعة ،وليس دوافع الفرد وهذا ما يفرق كذلك بين الدوافع والقيم وأننا سنتعرض لهذا الموضوع بتفصيل أكثر في الفصل المتعلق بعلاقة الثقافة بالسلوك والفعل الاجتماعي.

5. الدافعية والموقف النظري منها :

بعدما تعرفنا على الدافعية من حيث مفهومها وخصائصها والفروق التي بينهما وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها سنقول بتحليل الدافعية في علاقتها بالسلوك التنظيمي، لأنه إذا كان هناك اتفاق بين جميع الباحثين و المنظرين على دور الدافعية كمحرك ومنشط للسلوك إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهم حول المحرك للدافعية ذاته، لذا سنقوم بتحليل الدافعية من وجهات نظر أكاديمية متعددة لكن التصنيف الذي رتبنا على أساسه هذا التنوع النظري المتعلق بهذا المفهوم لم يكن التصنيف المدرسي المعروف في ميدان علم النفس بالمدرسة الوصفية أو إلخ لأن ذلك سيقودنا إلى متاهات نظرية لا يمكن أن نعطيها حقها من ....السلوكية أو الشكلية التحليل و الدراسة هذا من جهة ومن جهة ثانية أن مفهوم الدافعية من المفاهيم السيكولوجية المعقدة التي لا يوجد حولها انضباط نظري فكري دقيق وواضح لكون أن الباحثين و المنظرين من أجل التحكم في هذه الظاهرة لا يلتزمون بمشاربهم النظرية بل يستعملون مزيج نظري متعدد ولذلك فضلنا تبني مسلك المداخل حسب الموضوعات التي تناولها الباحثين كمؤثرات أو محركات للدافعية وعليه فإننا صنفنا خمس مداخل في تفسير الدافعية و هي:

1. مدخل الرضى عن العمل .
2. مدخل الحاجات.
3. مدخل الخبرات السابقة.
4. مدخل النظريات المعرفية.

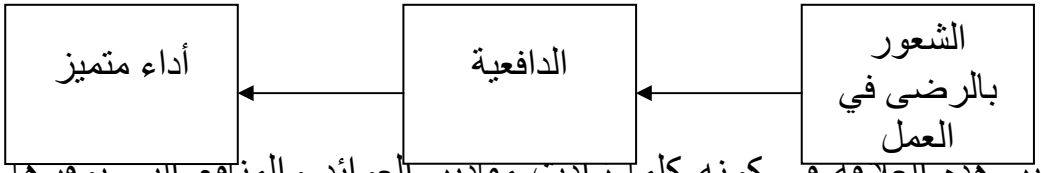
5. ومدخل دافعية الإنجاز.

1-5 مدخل الرضى عن العمل :

ينطلق منظري هذا الاتجاه من فرضية مؤداها أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء دورهم الإنتاجي يتوقف على درجة رضاهم على العمل، يأتي هذا ردا على تصور النظرية التايلورية التي كانت تعتقد أن الإنسان آلة اقتصادية économicus–homo تحرك دوافعه العوامل المادية و خاصة نظام أجري يربط بين إنجازاته الفعلية، و المقابل الأجري الذي يحصل عليه كنتيجة لهذا الأداء، فهذه النظرية كان تصورها للدافعية يقتصر فقط إلا على الجانب المادي متجاهلة تماما لكل جانب إنساني من عواطف وأحاسيس ومشاعر إنسانية واستمر هذا التصور المادي للدافعية سائدا في مجال التنظيم الصناعي و الاقتصادي بصفة عامة إلى غاية الثلاثينات من القرن الماضي، أين جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بتصور جديد الذي يقوم كما قلنا على اعتبار أن الدافعية لدى الأفراد في العمل هي في واقع الأمر نتاج لشعورهم بالسعادة والرضى عن العمل ومن هذا المنطلق نستطيع أن نلخص إلى العلاقة بين الروح المعنوية و الدافعية والسلوك المترتب عنها من خلال الشكل الموالي:

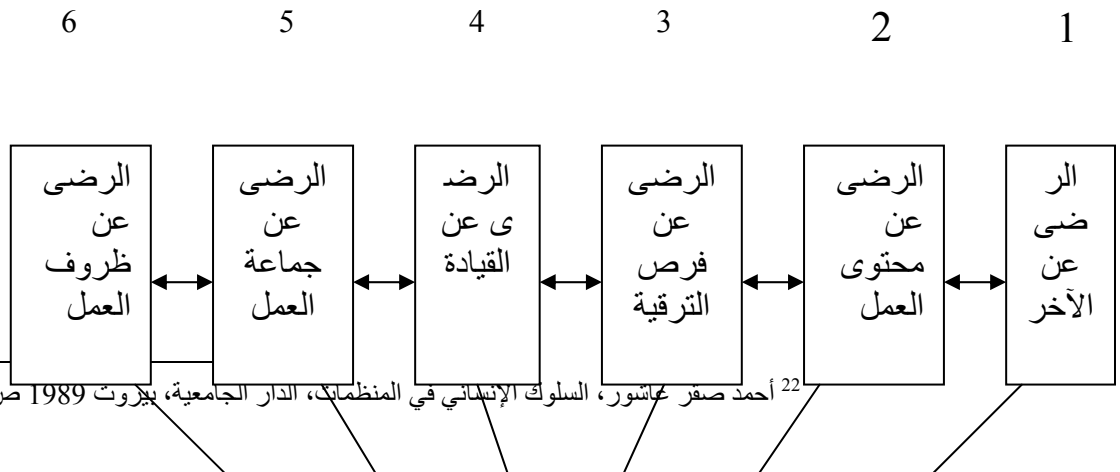
يبين العلاقة3الشكل رقم

بين الشعور بالرضى والدافعية



يتلخص تفسير هذه العلاقة في كونه كلما زادت مقادير العوائد والمنافع التي يوفرها العمل للفرد ،يؤدى به إلى الشعور بالراحة النفسية في العمل، مما يدفعه إلى بذل جهد إضافي كاستجابة منه وتعبير عن رضاه في العمل، غير أن أصحاب هذا الإتجاه يرون أن الرضى العام عن العمل هو محصلة لمشاعر إيجابية عديدة إزاءه، بحيث يقول **أحمد صقر عاشور**([22]) » يعتبر أن الرضى عن العمل محصلة لمختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله «

يبين عوامل الرضى 4شكل



[22] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت 1989 ص 148.

نلاحظ من هذا الشكل هناك تفاعل بين عوامل الرضى الفرعية و المستوى العام للروح المعنوية (الرضى العام) وحسب **أحمد صقر عاشور** ([2]) هناك عدد من الدراسات تدعم هذا الافتراض ومنها الدراسات التي قام بها مركز البحوث المسيحية لمنشجن تشير إلى وجود علاقة بين الرضى عن جانب من جوانب العمل والرضى عن الجوانب الأخرى. ووجود هذه العلاقة يفيد بأنه هناك مستوى عاما للرضى ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن الجوانب الأخرى للعمل.

([3]) من خلال مجموعة التجارب التي أجراها والشهيرة **E . Mayo** أراد **ألتون مايو** بتجارب **هاوثورن** نسبة إلى مدينة أمريكية ،أن يبين العلاقة بين الروح المعنوية وأثارها على السلوك البشري، فأجرى خمس تجارب على عوامل فرعية للرضى العام في شركة ويسترن ألكتريك للكوابل و المركبات الكهربائية وهي:

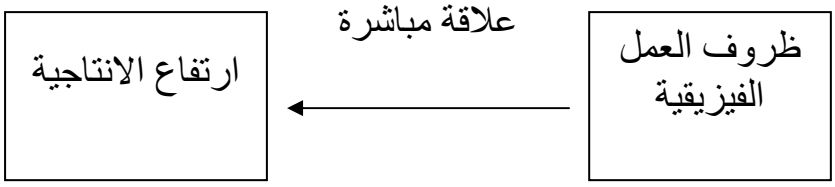
1. تجارب الرضى عن الظروف الفزيقية والمادية للعمل.
2. تجارب تخص الرضى عن العلاقات الشخصية والاتصال بين العمال وتسمى تجارب عرفه التجميع أو التركيب.
3. تجارب تخص الرضى عن الحوافز والأجور التشجيعية.
4. تجارب تخص الرضى عن أسلوب القيادة والإشراف وتسمى تجارب المقابلات.
5. تجارب تخص العلاقة بين النظام الرسمي و غير الرسمي في العمل و تأثير ذلك على الروح المعنوية وتسمى بتجارب البناء الاجتماعي.

❖ **التجربة الأولى:**

وتسمى كما قلنا تجارب ظروف العمل الفيزيقية وأخذ جانب واحد منها وهو الضوء، وأرادت هذه التجربة أن تتأكد من مصداقية افتراضات تايلور التي ترى أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين هذه العوامل الفيزيقية و الكفاءة الإنتاجية والشكل الموالي يوضح ذلك.

يبين العلاقة5الشكل رقم

بين طرق العمل بالرضى والدافعية



كان **تايلور**، ينطلق في افتراضاته أن تحسين ظروف العمل الفزيقية حرارة وتهوئة أو إضاءة لها تأثير على تنظيم العمل ومتضمنة لسيرورته من أجل مكافحة كل تحجج أو تماطل أو تخاذل من طرف العامل في أدائه لدوره الإنتاجي، ولم يكن يقصد بها الرفع من الروح

[2] نفس المرجع السابق، ص 148.

[3] محمود السيد أبو النيل, علم النفس الصناعي, بحوث عرابية و عالمية, بيروت دار النهظة العربية 1985 ص ص 45-51

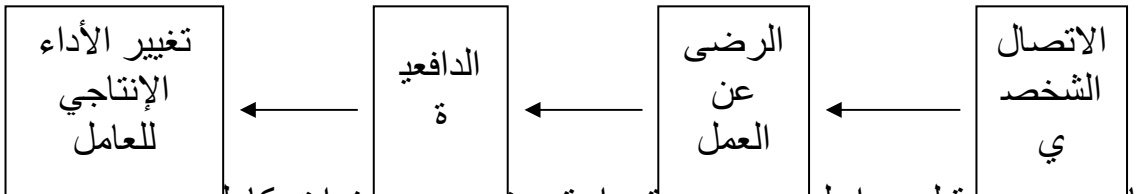
المعنوية وتحسين رضا العمال لأن **تايلور** لم يكن يعترف بذلك أو بالجانب الإنساني في العمل، ولهذا تجربة **إلتون مايو** التي انطلق فيها من هذه العوامل والسلوك الإنتاجي للعامل. و انتقل **مايو** إلى تجربة أخرى للبحث عن العوامل التي تؤثر في السلوك الإنتاجي للعامل.

❖ **التجربة الثانية**:

وتسمى تجربة غرفة التركيب أو التجميع وفي الحقيقة هذه التجربة أرادت أن تبحث عن تأثير الاتصال الشخصي أو العلاقات الشخصية في العمل على الرفع من الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك على السلوك الإنتاجي. لأنه تبين من التجربة السابقة أنه هناك عاملا آخر غير الإضاءة هو الذي يؤثر على أداء العمال والعلاقة بين العوامل التي أرادت هذه التجربة أن تتأكد من مصداقيتها يوضحها الشكل الموالي:

يبين العلاقة بين6الشكل رقم

تأثير الاتصال الشخصي على الروح المعنوية للعامل



إعطاء قبل مراحل التجربة التي استمرت سنوات كاملة حول اللواتي أجريت عليهن التجربة فترات للراحة أثناء ساعات العمل من أجل الاتصال ببعضهم البعض وربط العلاقات الشخصية بينهم كذلك، لأن هذه الممارسات التنظيمية كانت تعتبر في التنظيم التايلوري على أنها مضيعة للوقت ،وبالتالي ضياع للإنتاجية، وخلصت التجربة في النهاية إلى تأكيد الافتراض التي انطلقت منه وهو أن العلاقات الشخصية و الاتصال بين العمال داخل العملية الإنتاجية دور أساسي على الروح المعنوية وبالتالي على الدافعية والسلوك الإنتاجي.

❖ **التجربة الثالثة**:

أما التجربة الثالثة تخص الرضى عن الحوافز والأجور التشجيعية لقد أثبت من التجارب السابقة أن على رأس ما يؤثر في زيادة الإنتاج هو العلاقات الشخصية إلا أن ذلك لم يمنع **ألتون مايو**، و المسئولين على المصنع من دراسة أثر الأجور على السلوك الإنتاجي وتعتبر هذه التجربة محورية و هامة جدا في سلسلة التجارب التي قام بها هذا الأخير لأنها انطلقت كذلك من افتراضات **تايلور** حول العلاقة المباشرة بين الجانب المادي و السلوك الإنتاجي في المصنع ونظرا لأهميتها سنتعرض لخطواتها بصورة كاملة، أولا وقبل كل شيء يجب الإشارة أن هذه التجربة تمت على مرحلتين:

1- المرحلة الأولى ([23]).

أ - اختيرت مجموعة من الفتيات فصلن عن زميلاتهن وعوملن على أساس نظام الأجور حسب القطعة حسب المبادئ الأساسية التي وضعها تايلور.

ب - ثم قارنا إنتاجهن بعد التجربة بإنتاجهن قبل التجربة فوجد بأنه زاد بنسبة 12 % على ما كان عليه في السابق (أي قبل التجربة).

ج –و بعد فترة من بدأ التجربة تم إلغائها. سبب قيام بعض الفتيات الأخريات بإضراب لرغبتهن بإجراء التجربة عليهن كذلك.

[23] نفس المرجع السابق ص48-49

د – وبعد تحليل نتائج هذه التجربة غير مكتملة وجد أن الزيادة ليست راجعة نظام الأجور الذي تم تطبيقه بقدر ما هو راجع لتصميم الفتيات الوصول بإنتاجهن إلى مستوى إنتاج زميلاتـهن في غرفة التركيب.

2 – المرحلة الثانية :

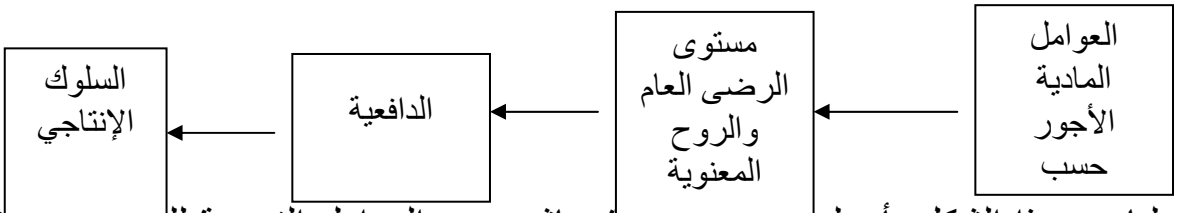
1. طبق على الفتيات اللواتي أجريت عليهن التجربة نفس النظام السابق.
2. ثم عزل الفتيات عن بعضهن البعض أثناء العملية الإنتاجية فانخفض إنتاجهن مقارنة بإنتاجهن العادي على الرغم من أن النظام الأجري بقي نفسه حسب القطعة.
3. ثم عند إدخال فترات الراحة توجه إنتاجهن إلى الزيادة ثانية.
4. استمرت الزيادة ستة شهور تلاها انخفاض في الإنتاج مدته ستة أشهر.
5. ظلت إنتاجياتهن ثابتة بعد ذلك في هذا المستوى المنخفض طيلة الستة أشهر الأخيرة من التجربة.
6. ثم تفسير هذا التراجع في الإنتاجية من طرف الباحثين لسبب التغيرات التكنولوجية التي كانت من المتوقع القيام بها على مستوى الوحدة التي كن يعملن فيها وشعور العاملات بالخوف على مستقبلهن المهني أي الشعور بعدم الرضى.

كما لاحظ الباحثون ما يلي:

1. أن نسبة الغياب لم تقل أثناء التجربة إلا بالنسبة لعاملة واحدة دليل على انخفاض الدافعية لديهم.
2. لم يكن للفتيات نشاط اجتماعي أثناء العمل.
3. لم تكن مناقشات الفتيات أثناء العمل متعلقة بأمور العمل بل بأمورهن الخاصة.
4. كان إنتاج الفتيات فرديا وليس جماعيا.

وعلى العموم أن خلاصة التجربة التي توصل إليها التون مايو هي أن الحوافز المادية لوحدها أي بدون أن تحقق الشعور بالرضى أو الرفع من الروح المعنوية لا تؤثر على مستوى الدافعية ولا على السلوك الإنتاجي وعليه حسب التون مايو خاصة وأصحاب هذا التوجه بصفة عامة أن عوامل الرضى الفرعية لابد أن تؤدى إلى تحقيق الرضى العام حتى تتحقق الدافعية ويترتب عن ذلك الاستجابة المرجوة والشكل الموالي يوجه ذلك

يوضح العلاقة بين العوامل7شكل رقم
الرضى الفرعية ومستوى الرضى العام



يتبين لنا من هذا الشكل بأنه ليس هناك علاقة مباشرة بين العوامل الفرعية للرضى والدافعية أي لابد من أن يكون هناك رضى عام حتى تتحقق الدافعية كما قلنا.

❖ **التجربة الرابعة** :

من وراء هذه التجربة أراد **ألتون مايو** كذلك أن يبحث عن العلاقة بين طبيعة الإشراف كأحد عوامل الرضى الفرعية والدافعية وتوصل في نهاية التجربة أنه يتطلب من المشرف أن يكون دوره هو إعطاء الإمكانية للعمال أن يتقربوا منه ،حتى يستطيعون البوح له عما يشغلهم ذهنيا ونفسيا أن العمل على رفع روحهم المعنوية حتى تتحقق الدافعية كذلك.

❖ **التجربة الخامسة** :

وهي تجربة ما أسماه **ألتون مايو**، بالبناء الاجتماعي وهي تتعلق بالبحث عن علاقة بين النظام الرسمي في العمل والتي أرادت التايلورية أن تجسده عن طريق مبادئها التنظيمية والتنظيم غير الرسمي ويقصد به البناء الاجتماعي الموازي الذي يتشكل داخل المصنع على هامش النظام الرسمي ودور هذا الأخير على الروح المعنوية أو الرضى العام للعمال من عدمه، إن لم يؤخذ بعين الاعتبار وبعد النهاية من هذه التجربة تم التوصل إلى ما يلي :

1. إن المجموعة التي تمت عليها التجربة كونت بشكل غير رسمي[24] قائد له سلطة موازية لسلطة القائم الرسمي.
2. بالرغم من العلاوات و المكافئات المادية المرتبطة بزيادة الإنتاجية وضعت المجموعة لنفسها حدا لا تتعداه من الإنتاج وهو 6000 وحدة يوميا مع أنها قادرة أن تنتج أكثر من ذلك.
3. وجد أن الجماعة وضعت ضوابط عقابية معنوية لمن أراد من العمال أن يتجاوز الحد المرسوم.
4. اتضح من ذلك أن معايير الجماعة* أقوى من الحافز المادي.
5. كما وضعت الجماعة غير الرسمية هذه لنفسها قانون داخلي* يتلخص فيما يلي:

أ- عدم الزيادة والنقصان للإنتاج عن الحد المرسوم.

ب- عدم الوشاية للقائد الرسمي بأي شيء يخص الجماعة غير الرسمية

يستخلص من هذه التجربة الأخيرة، لكي يتحقق الرضى المحرك للدافعية لابد على التنظيم الرسمي أن لا يتعارض مع التنظيم غير الرسمي بل عليه أن يدمجه.

رغم هذه الدراسات والتجارب التي أراد بها أصحاب هذا الاتجاه أن يدعموا بها موقفهم العلمي والنظري ،إلا أنه وجهت إليهم انتقادات كبيرة مؤداها أن رضا الأفراد أو العمال عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد ولا يجعله بالضرورة راغبا في أداء مهام العمل الموكلة إليه بفاعلية، فقد يؤدي الفرد مهام عمله بفاعلية رغم شعوره بالاستياء في وظيفته. وقد يؤدي الفرد مهام عمله بلا فاعلية رغم حصوله على مزايا وعوائد عديدة من وظيفته ورغم شعوره كذلك بالرضى، ويستخلص منتقدو هذا الاتجاه بأنه لا يوجد نمط ثابت من الأداء والدافعية يمكن توقعه لمعرفة مستوى الرضى الذي يشعر به الفرد في عمله أما **فروم** استنتج من الدراسات التجريبية التي قام بها في هذا المجال. إن العلاقة بين الشعور **Vroom** بالرضى ،الدافعية ،والأداء ليست علاقة مطلقة أي أنه بمجرد الشعور بالرضى يؤدي مباشرة إلى الدافعية ومن ثم إلى أداء الدور الإنتاجي بفاعلية ،بل أن هذه العلاقة نسبية ومشروطة بوجود نظام يربط بين الأداء والحصول على العوائد والمزايا التي تقدمها المنظمة، دون هذا الشرط حسية تصبح العلاقة بين الرضى ،الدافعية ،والأداء ضعيفة أو معدومة نهائيا .[25]

2-5 مدخل الحاجات :

ينظر أصحاب هذا الاتجاه للدافعية من زاوية تختلف عن نظرة أصحاب التوجه السابق كون أنها تنطلق من داخل الفرد ومرتبطة أساسا بحاجاته، والحاجة كما تعرضنا لها سابقا عدد من الباحثين أو المنظرين هي حالة شعورية تعطي إحساس داخلي لصاحبه بأنه يفتقر لشيء وأنه محروم من شيء ، مما يعطيه الدافع بأن يقوم بالسلوك المناسب لتحقيق الإشباع فمن هذا المنطلق فإن الآلية الدافعية تتكون من حاجة، ثم دافع وسلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الإشباع من عدمه، هذا هو التوجيه العام والافتراض العام لأصحاب هذا المبحث .

أما الافتراضات الأساسية تتمثل فيما يلي :

---

[24] نفس المرجع السابق ص 51

[25] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات،المرجع سبق ذكره، ص 72

1- يعتبر الفرد كل متكامل والدافع يحرك ذلك الكل وليس جزأ منه[2]
2- البشر متماثلون في الأساس رغم أنهم يسلكون طرق شتى نحو نفس الهدف أي أنهم مختلفون في الطرق من أجل إشباع هذه الحاجات.
3- إن نظرية الحاجات يجب أن يكون موضوعها الإنسان وليس الحيوان .
4- الناس كائنات غير تامة تؤثر حاجتهم على سلوكياتهم وأن التأثير يأتي عن طريق الحاجة التي لم تشبع إنما الحاجة المشبعة لا تعتبر من الدوافع.

نظرية تحدد مجموعة من **A.Maslow**وانطلاقا من الافتراضات العامة وضع **أبراهام ماصلو** الحاجات الإنسانية ،ولأهمية الإشباع وعلاقته بالدافعية للقيام بسلوك معين.فالحاجات الإنسانية تنقسم إلى خمسة مجموعات وهناك من يضيف قسم سادس لها كما **Maslow**وفق **ماصلو** سنرى ؛وهي:

1. حاجات فيزيولوجية أو عضوية
2. حاجات أمنية أو الحاجة إلى الأمن
3. حاجة حب الانتماء
4. حاجات المكانة وحب تقدير الذات
5. حاجات تتعلق بتحقيق الذات
6. الحاجة للفهم والمعرفة*

بحيث يرى **ماصلو** أن هذه الحاجات تنتظم لدى الإنسان بشكل هرمي متدرج ،حسب درجة الإلحاح من أجل إشباعها عند الإنسان وتحتل الحاجات القاعدية الصدارة في استحواذها الكلي على الشعور ،إذ لا يمكن حسب **ماصلو** أن ينتقل الإنسان إلى طلب حاجات أرقىفي السلم الذي وضعه ،دون إشباع هذه الحاجات الأساسية ،ويرى **ماصلو** أن نظريته هذه تقوم على المبادئ التالية:

1. مبدأ التدرج الهرمي للحاجات كما أشرنا.
2. مبدأ الاستمرارية أي أن إشباع حاجة معينة يؤدي إلى الظهور لحاجة أخرى في السلم الهرمي أي يبقى الإنسان دائما في حالة تعبئة وتنشيط للدافعية عن طريق الحاجة.
3. تداخل الحاجات فيما بينها ،لأنه ما دامت الحاجة لا تختفي كلية حتى تبرز حاجة أخرى ،فإن الحاجات لا تشبع إلا جزئيا إذن[1] :

❖ **الحاجات الفيزيولوجية** : حدد **ماصلو**، الحاجات الفيزيولوجية بأنها تلك التي تضمن للإنسان المحافظة على بقائه وكيانه مثل الحاجة إلى الطعام، والشراب و الهواء والنوم ودرجة حرارة معينة إلخ وهذه الفئة من الحاجات تحتل صدارة قائمة الحاجات التي وضعها وللحاجات الفيزيولوجية هذه بعض

الخصائص المشتركة وهي:[27]

أ. مستقلة نسبيا عن بعضها البعض
ب. ترتبط بأجزاء أو مواضيع معينة في الجسم
ج. يتعامل معها الفرد في فترات متقاربة حتى تظل مشبعة
د. يستعد لها الكائن الحي بطريقة إرادية

---

[2] حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الكويت, دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 1999، ص118.

* ليس هناك اتفاق بين الباحثين حول هذه الحاجة السادسة.

[1] عبد الحليم محمود السيد، علم النفس العام، المرجع سبق دكره، ص 443.

[27] عبد الحليم محمود السيد، علم النفس العام، المرجع السابق، ص 443.

❖ **حاجات الأمن** : تأتي هذه الحاجات حسب **ماصلو** في الدرجة الثانية بعد الحاجات السابقة وهي تتجسد في رغبة الفرد في العيش في الطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار والتهديد والحرمان ولا تفتقر الحاجة إلى الأمن فيما يتعلق بالجانب المادي وإنما تشتمل كذلك تحقيق الأمن المعنوي أو النفسي فاستقرار الفرد في عمله وانتظام الحصول على أجره أو مدخوله، وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسية للفرد يشعر بالحاجة إلى تحقيقها ويسعى بكل الطرق من أجل الوصول إليها.

❖ **الحاجة إلى الحب و الانتماء** : وتجسد هذه الحاجة رغبة الفرد في الانتماء والارتباط بالآخرين والعيش معهم في حب ومودة متبادلة وتحتل هذه الحاجة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بالنسبة للفرد أي بعد أن يحقق الفرد الحاجات الفيزيولوجية والحاجات الأمنية يشعر بالحاجة للآخرين من أجل التفاعل معهم وإشباع كيانه الاجتماعي وهذه هي الحاجة التي ركز عليها كثيرا **ألتون مايو** في نظريته حول تنظيم العمل بعدما ركز تايلور على الحاجات السابقة التي هي من الدرجة الأولى والثانية.

❖ **الحاجة لتقدير الذات** : بعدما يصل الفرد إلى إشباع حاجة الانتماء بواسطة سلوك الاتصال و التعامل والتودد للآخرين و التقرب إليهم يتولد إليه شعور بالافتقاد إلى مكانة اجتماعية في السلم الاجتماعي تحقق له الإشباع والشعور أنه مهم وضروري بالنسبة للآخرين وضمن البناء الاجتماعي الذي ينتمي إليه ،وهذه الحاجة يمكن إدراكها من جانبين :

1. جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجة المتعلقة بالثقة بالنفس أي نظرة الإنسان إلى نفسه من الثقة فيها والثقة في إمكانياته ومؤهلاته وقدراته المهنية والعلمية إلخ.
2. وجانب خارجي يتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعا اجتماعيا مقبولا من طرف الآخرين أي الحاجة لأن ينظر إليه نظرة إيجابية من طرف الآخرين الذين يتفاعل معهم سواء في الحياة الاجتماعية العامة والحياة المهنية.

❖ **الحاجة المتعلقة بتحقيق الذات** : وتحتل هذه الحاجات قمة التسلسل الهرمي في هذه النظرية حسب بعض المؤلفين وتتعلق برغبة الفرد في التحقيق النجاحات وتعبر عن ذاته وممارسة قدراته والعمل كذلك على تنمية هذه الذات وتطويرها بالحصول على المهارات وإضافة المعلومات بحيث يعبر ماصلو عن هذه الحاجة بواسطة العبارة التالية "وهي أن بفعل الفرد بان يكون كل ما يستطيع أن يكون عليه" [28] وهناك بعض المؤشرات السلوكية المرتبطة بهذا المفهوم وهي : [29]

1. إن الفرد الذي يعمل على تحقيق ذاته يعمل انطلاقا من هذه الحاجة من أجل تحقيق النمو والرفعة لذاته.
2. يقوم بذلك هو راضي عما سيكون عليه.
3. يكون الفرد على وعي بقدراته وعلى إدراك تام بها، لكن على استعداد كذلك لتقبل النصح و التوجيه من طرف الآخرين في نقاط الضعف التي هي عنده .
4. يكون الفرد من النوع القادر أو الراغب على تحقيق الابتكار والتجديد.

هذه المؤشرات الأربعة وغيرها أدى ببعض الباحثين بإضافة القسم السادس أو مستوى سادس لحاجات ماصلو وهي :

❖ **الحاجة للفهم والمعرفة** : يرى هؤلاء الباحثين أن حاجة تحقيق الذات إلى مستوى من الفهم والمعرفة الواضحة للفرد لإمكانياته الفردية الذاتية وحدودها فالفرد عليه أن يعرف ما يمكن أن يفعله أولا ثم عليه أن يعرف أن العمل الذي يقوم به يتميز بالكفاءة والاتقان ولهذا

---

[28] نفس، المرجع سبق دكره، ص 443.

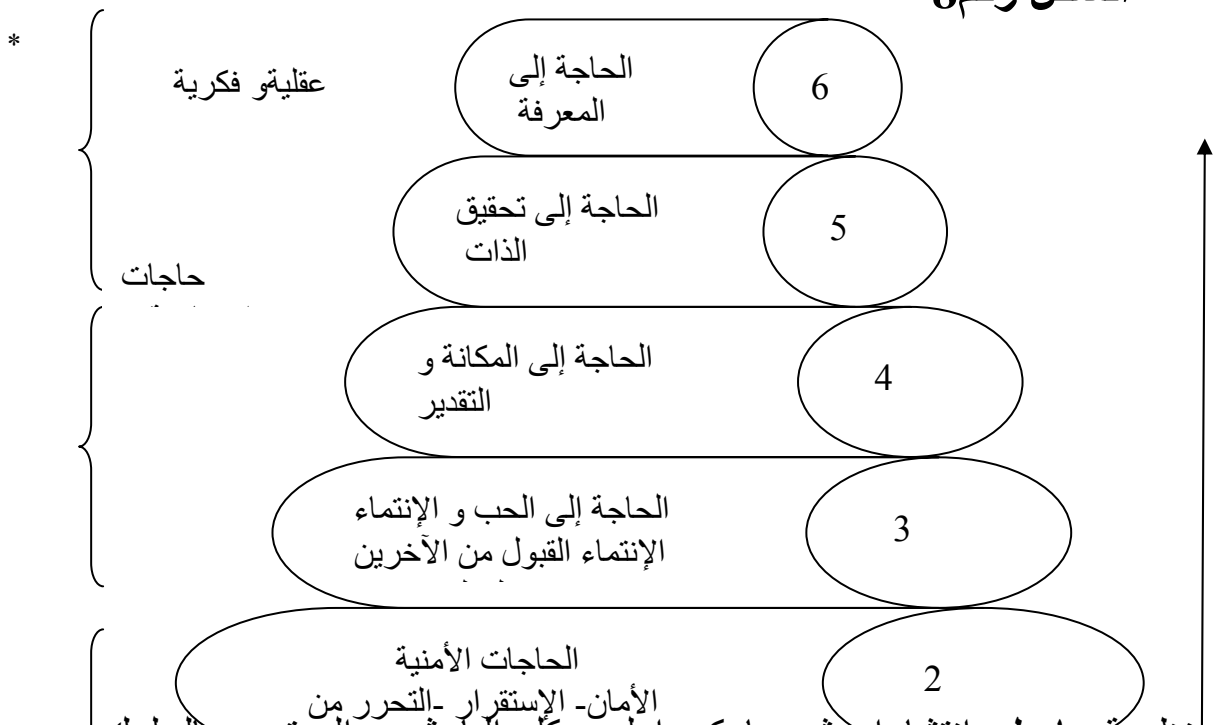
[29] حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، المرجع سبق ذكره ص 121.

فالفرد يشعر بالحاجة للمعرفة التي تمكنه من التمييز والحكم على الأشياء التي يقوم بها وهذه المعرفة تتمثل في :

1. القيم والمعايير الاجتماعية
2. في التعرف عن الأشياء التي يمكن أن تترك إنطباع إيجابي عنه في نظر الآخرين
3. في التعرف عن الأشياء التي تجلب الخير والسعادة للآخرين كذلك

وعلى العموم إن الشكل الموالي يوضح بوضوح سلم الحاجات **لأبراهام ماصلو** **A.Maslow**

الشكل رقم8



تعرف نظرية **ماصلو** انتشارا وشيوعا كبيرا لدى كل الباحثين والمهتمين بالسلوك التنظيمي لأنها استطاعت ولو نظرياً على الأقل الربط بين السلوك البشري و الدافعية بشكل بسيط يقوم على تصنيف لحاجات الإنسان وترتيبها كما هو مبين في الشكل السابق، غير أنها وجهت لها انتقادات كبيرة وخاصة فيما يتعلق بنظرته التصاعدية لترتيب هذه الحاجات وبشكل ثابت بحيث يرى الكثير أن حاجات الإنسان تتميز بالديناميكية وتغير الاتجاه كلما تغير الموقف الذي يكون عليه الإنسان فمثلا في الوقت الذي يتطلع

---

* الشكل يبين التدرج السلامي للحاجات وفق منظور إبراهم ماصلو.

فيه فردا إلى الانتقال إلى حاجة أعلى يتغير الموقف فيجعله يشعر إشباع حاجة دنيا، كما أن الفرد الواحد يمكن أن يشعر كذلك بالحاجة إلى تخصيص نوعين من الحاجات في نفس الوقت كالحاجة إلى تحقيق

الذات والحاجة إلى الأمن، هذا ما جعل كل من **هرزبرق وآلدرفر** اقتراح كل منهما تصور آخر لعلاقة الحاجات بالدافعية.

❖ **نظرية الحاجة عند آلدرفر ALDERFER :**[30]

اقترح **آلدرفر** تصور **Maslow**كرد فعل عن المستويات الخمسة التي وضعها **ماصلو** آخر للحاجات يقوم على اقتراح أن للإنسان ثلاثة حاجات أساسية وهي:

1. **حاجات الوجود**: وهي الحاجات التي تتعلق بالمستوى الأول للحاجات عند **ماصلو** أي حاجات مادية تشبع بواسطة الأكل والشرب، إلخ.
2. **حاجات القرابة**: وهي حاجات اجتماعية تتعلق بالفرد ككيان اجتماعي بإنشاء علاقات اجتماعية بشتى أنواعها.
3. **حاجات النمو**: وهي حاجات تتعلق برغبة الأفراد في الفهم والتنمية المعرفية وتتعلق بالمستوى الأخير من سلم الحاجات **لماصلو،** غير أن الشيء المخالف الذي أضافته هذه النظرية عن النظرية السابقة يكمن في أن آلدرفر يرى بأنه هناك إمكانية عودة الفرد بحاجاته من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى حسب تغيير الموقف وكبس كما هو الحال عند **Maslow** أن هذه الإمكانية معدومة .

❖ **نظرية هرزبرق للحاجات** :

إلى هذه النظرية بعد دراسة قام بها على حوالي 200 عامل من [31] توصل **فردريك هرزبرق** المهندسين والمحاسبين في مركز الخدمات النفسية وذلك بواسطة إجراء مقابلة مع المبحوثين تدور أسئلتها حول الإجابة على سؤالين رئيسيين وهما:

أ. أن يصف المبحوث لأعضاء فرقة البحث بالتفصيل الحالات و الظروف المحيطة بعمله والتي تجعله عندها يشعر بعدم الرضى عن العمل الذي يقوم به.

ب. الشكل الثاني من الأسئلة كان يطلب من المبحوثين أن يصفوا له بالتفصيل الظروف والعوامل التي كانت تحقق لهم الإشباع والرضى عن العمل وخلاصة النتائج التي توصل إليها **هرزبرق** وفرقته تتمثل فيما يلي: أنه هناك شكلين أو مجموعتين من الحاجات في بيئة العمل يسعى الفرد إلى إشباعها

1- حاجات صحية : وهي حاجات ليست مرتبطة مباشرة بالدافعية بحيث إشباعها لا يرفع من مستوى الدافعية لدى الفرد وإنما تمنع فقط وجود أو شعور الأفراد في العمل بحالات الاستياء وعدم الرضى ولدى سميت بعوامل الصحية أي الصحة النفسية في العمل وهذه العوامل تتعلق بمحيط العمل أو محيط منصب العمل مثل الأجور و المرتبات، أسلوب القيادة والإشراف، الأمن الصناعي والمهني، سياسة المؤسسة وتنظيمها، ظروف العمل، مستوى الترابط التفاهم مع الزملاء والمشرفين على تسيير العمل والإنتاج إلخ.إن عدم إشباع هذه العوامل بسبب عدم الرضى الذي يؤدي إلى الإهمال والتماطل في العمل، والغيابات المتكررة و الرغبة في تغيير العمل أو المؤسسة أما إشباعها يزيل حسب هذه المظاهر ،لكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى إستثارة الدافعية.

---

[30] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي, الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 ص 105.

[31] حمدي ياسين، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

2- **عوامل خاصة بالدافعية** : وهي حاجات دافعة أي إشباعها يؤدي إلى إستثارة الدافعية وبالتالي تحقيق السلوك المرغوب فيه وهذه الحاجات تتميز:

1. أن تحتل مستوى أعلى وأرقى من الحاجات الأولى
2. أنها حاجات تتعلق بممارسة العمل ذاته أي تتعلق بمضمون الوظيفة أو العمل والتي تترتب عنها مثل مستوى المسؤولية والسلطة، المشاركة في إتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالنشاط والمهام التي هو مسؤول عليها.

تقدير واحترام الآخرين لمستوى الأداء الذي يقدمه إن كان في المستوى الحاجة إلى النمو والتطور من أجل تحقيق الذات إلخ. ويمكننا أن نلخص هذا الموقف النظري بأن الحاجات الصحية **لهرزبرق** تقابل الحاجات الأساسية في نظرية **ماصلو**، بينما تقابل عوامل الدافعية الحاجات العليا في التسلسل الهرمي فيها. رغم الآثار الإيجابية التي تركتها نظرية **هرزبرق** على تنظيم العمل والدافعية بحيث إعادة النظر في مناصب العمل وجعلها أكثر ثراء من حيث المسؤوليات ودرجة الاستقلالية والنشاطات إلا أنه وجهت له انتقادات عديدة نذكر منها على سبيل المثال. أن منهج البحث الذي اتبعه يفتقد إلى الانضباط المنهجي والدقة لأنه طلب من العينة المبحوثة أثناء إستقصاءاته بالرجوع بذاكرتهم إلى مواقف ماضية وليس حالية.

3-5 مدخل الخبرات السابقة :

أن دافعية الفرد بالقيام **Clarck Hull**يرى أصحاب هذا المدخل وعلى رأسهم **كلارك** بسلوك معين يتوقف في الأساس على قوة العادة لديه في علاقته مع البيئة الخارجية، وما ويقرر هذا القانون بأنه إذا قام الفرد [32]يسمى عند علماء النفس بقانون الأثر ومبدأ التدعيم بفعل معين ثم أتبع هذا الفعل بثواب فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيزداد والعكس صحيح أي إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بثواب أو أنه اتبع بعقاب يكون احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل ضعيف أو معدوم.

نلاحظ أن أصحاب هذا المدخل يعطون أهمية كبيرة لخبرة الفرد في علاقته بالحافز الخارجي معناه أنه ليس أي مؤثر خارجي يؤدي مباشرة إلى تنشيط الدافعية وإنما فقط المثير الخارجي التي تربطنا به خبرة سابقة سارة يكون الفرد قد تعلم منها بان قيامه بهذا السلوك هو الوسيلة الوحيدة للاستزادة من هذه المدعمات الإنجابية ومن هنا تزداد دافعيته للقيام بهذا السلوك، وعكس ذلك تماما يكون الفرد قد تعلم بأن قيامه بسلوك ما سيقوده إلى أن يتعرض إلى خبرة غير سارة ومن تم يحاول تلافي هذه الخبرات غير السارة بتجنب أو الإحجام عن القيام بالسلوكات المؤدية إليها. فنلاحظ أن قوة الجدب، أو قوة طرد هما العاملان المنشطان تتوقف فاعلية المدعم من حيث [33]للسلوك حسب أصحاب هذا الاتجاه ويرى **أحمد عاشور** تأثيره في احتمال قيام الفرد بسلوك معين على عدد من العوامل

1. **قوة العادة** : أو درجة التعلم التي وصل إليها الفرد من خلال عدد مرات التدعيم بحيث كلما زادت عدد مرات التي قام بها الفرد بسلوك معين وحصل بعدها على حافز كلما زاد احتمال تكرار الفرد بهذا السلوك في المستقبل والعكس صحيح.
2. **قوة الأثر الذي يحدثه الحافز** : كلما أحدث الحافز الخارجي اللذة في الخبرات السارة أو النفور في حالة الخبرات غير السارة، كلما كانت فاعلية الحافز قوية فقوة الحافز ليست مرتبطة بحجمه أو وفرته الموضوعية وإنما مرتبطة بحجم الأثر الذي يتركه لدى الفرد حتى لو كان هذا الحافز موضوعيا قليلا أو ضعيفا وغير ذلك من الوصفات الأخرى التي يمكن أن يتصف بها.

---

[32] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع سبق ذكره، ص 73

[33] نفس المرجع السابق، ص 74.

3. **ربط التدعيم بالسلوك** : وما يسمى عند علماء النفس بشرطية التدعيم أي جعل الحافز متوقفا على قيامه بسلوك معين حتى ترسخ الخبرة عند الفرد المعني بأن الحافز الذي يحصل عليه مرتبط شرطيا وقصريا بالسلوك الذي يقوم به فالعامل الذي يحصل على علاوة مادية لابد أن تكون مشروطة دائما بأدائه الجيد في عمله سواء من الناحية الكمية أوالكيفية والعكس صحيح أي العامل الذي تخصم منه هذه المنحة لابد أن يكون ذلك سبب تقصيره في أدائه لعلة لا غير.

وعلى العموم نستطيع أن نلخص العلاقة بين الدافعية والسلوك حسب أصحاب هذا المدخل في أطراف المعادلة التالية :

لدافعية = شرطية التدعيم x الحافز xقوة العادة

وأعطى به نفس جديد للسلوكية أسس مع **Hull** رغم المنحنى التجديدي الذي قدمه **هيل** لكنه وجهت إليه انتقادات كبيرة [34] بعض زملائه ربما سمي بالمدرسة السلوكية الجديدة خاصة من طرف أنصار المدرسة الغشطالية فيما يتعلق بإهماله لدور المتغيرات المتعلقة بإرادة الفرد وتوقعاته وإدراكاته وتأثيرها على الدافعية والسلوك ونفس المنحنى كذلك تقريبا بحيث أنه محيطنا الخارجي وليست الحاجات والدوافع الداخلية **Skinner** ذهب إليه **اسكينر*** هي المحددة لسلوكاتنا النوعية فيرى أن عامل التدعيم الإيجابي هو الذي يقوي احتمالات الاستجابة في الاتجاه المرغوب فيه ويعطي بنسبة شروط أساسية لنجاح عملية التدعيم الإيجابي للدافعية لأن هذا الأخير تحاشى استعمال التدعيم السلبي والعقوبة في دفع السلوك نحو الاتجاه المرغوب فيه [35] وهذه الشروط هي:

1. الابتعاد عن استعمال المكافئة الإيجابية المساوية بين جميع الأفراد المعنيين بها، لأن ذلك سيؤدي إلى التكاسل والتخاذل في تحقيق إنجازات مرتفعة وبالتالي فالمكافئة لا بد أن تكون حسب حجم ونوع الإنجاز.
2. لا بد من العمل و المتابعة على أن لا يكون هناك خلل أو نقص في عمليات التدعيم الإيجابي حتى لا تكون النتيجة معاكسة.
3. لا بد أن تكون عملية الدعم الإيجابي متبوعة بعملية إعلامية دقيقة وواضحة حتى يكون الأفراد المعنيين بها على دراية ما هو المطلوب بالضبط للحصول على المكافئة.
4. لا بد من سحب المكافئة في حالة عدم قيام المعنيين بالسلوك المرغوب دون تقديم مبررات لذلك.
5. الإحجام عن توبيخ الأفراد المعنين أمام الأخرين حتى لا تكون إهانة بالنسبة إليهم.
6. لابد أن تكون عدالة و عقلنية في إعطاء المكافئات أو يكون هناك مبالغة في عملية الكف أو المنع من هده المكافاءات.[2]

4-5 مدخل النظريات المعرفية :

يرى اصحاب هذا المدخل أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين لا يمكن أن تقوم إلا على متغيرات التدعيم الخارجي كما تعتقد أصحاب نظرية التعلم أو الخبرات السابقة كما رأينا في المدخل السابق وإنما لا بد من الاهتمام بوعي الفرد وأفكاره وتوقعاته فسلوك الفرد حسب أصحاب هذا المنحنى هو سلوك إرادي واعي منطلق من المفاضلة بين عدة خيارات مطروحة أمامه وليس سلوك آلي يغيب عنه دور العقل في تحديد توجهاته ومن هذا المنطلق وحتى نفهم

---

[34] فاخر عاقل، مدارس علم النفس، بيروت ,دار العلم للمالين، ط الثالثة، 1977، ص 138.

* Skinner. إن اسكينر يختلف على هيل في قضية المحفز والعقوبة بحيث يرفض العمل بها في دفع السلوك نحو الغاية المقصودة منه.

[2] George P.Terry, et Stephan G. Franklin, les principes du management, Paris, ed, économica 1985 P-P 362-363.

الدافعية لا بد أن نقوم بفهم وتحليل العوامل المعرفية لها وليس العوامل الشعورية واللاشعورية، وهناك عدة نظريات تنتمي إلى هذا المدخل وهي نظرية توقع القيمة **لفروم** وكدا نظرية مستوى الطموح **L.Festinger** ونظرية التنافر المعرفي **لفستنجر Vroom** ونقتصر على تقديم محتوى النظريتين الأوليتين فيما يتعلق بمنظورها للدافعية والسلوك.

1 نظرية التوقع – Victor.Vroom[1] :

تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن سلوك الفرد تتحكم فيه عوامل إدراكية ومعرفية تتمثل في المفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة المنافع، والعوائد المتوقعة لكل بديل من السلوكات ويرى **فروم** أنه هناك نوعين أو شكلين من التوقعات:

1. **توقع تحقق نتائج إنجاز في العمل** :ويشير هذا الاحتمال إلى توقع الفرد مدى تحقيق الإنجازات المقصودة مقارنة بالمجهودات المبذولة أي توقع الفرد بأن المجهودات التي سيبدلها ستؤدي إلى تحقيق الإنجازات الذي يتوقعها أولا، أي هذا التوقع يتعلق بقوة العلاقة السببية بين الجهد المبذول والوصول إلى تحقيق النتائج التي تعتبر من طرف المنظمة أو المؤسسة معيار لكفاءة الأداء . إن توقع تحقيق النتائج بالنسبة للفرد يتأثر بالعوامل التالية :
   1. تقييم الفرد لقدراته وكفاءته ودرجة صعوبة العمل بالنسبة إليه [2]
   2. درجة السيطرة وتحكم الفرد على المعوقات الخارجية التي قد يواجهها.
   3. مدى مصداقية ودقة مقاييس الإنجاز لتقييم مستوى الأداء أو الإنجاز.

2- توقع النتائج التي يمكن أن يحصل عليها :

يشير هذا العامل الثاني إلى قوة العلاقة بين تحقيق الفرد للإنجازات المطلوبة منه وفق المعيار الموضوع من جهة وحصوله على الحوافز الخارجية من جهة ثانية ويتأثر مستوى إدراك الفرد لهذه العلاقة بالعاملين التاليين:

1. مدى احترام معايير الإنجاز وتطبيقها فعليا فكما كان الحصول على العوائد الخارجية أو الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مرتبط بمدى تحقيقه للنتائج المطلوبة منه إدراك الفرد لهذا ،وكلما زاد تقديره لاحتمال حصوله على حوافز خارجية بناءا لتحقيقه لهذه النتائج.

1- نوعية مقاييس وبيانات الإنجاز كما ذكرنا

للدافعية يعتبرها بأنها حصيلة جداء للتوقعات الأفراد **Vroom**وعلى العموم أن نموذج **فروم** مضروبة في القيمة الشخصية التي يعطيها الأفراد لهذه النتائج أي أن

الدافعية = التوقع x الإمكانية x معامل الأهمية

إذن التوقع = العلاقة السببية بين الجهد المبذول و الوصول إلى تحقيق النتائج المقدرة، الإمكانية، والعلاقة بين الإنجازات والحصول على المكافأة.

❖ **نظرية التنافر المعرض لفستنجر Festinger** [36]

إن تصور **فستنجر** للدافعية يبقى وفيا للتوجه الأساس الذي تنطلق منه النظريات التي ترى أن الدافعية مصدرها الفكر ومستوى الإدراك و ليس الحاجات والشعور على غير ذلك من العوامل النفسية الأخرى، لأن **فستنجر** يرى أن لكل فرد نسق معرفي يتضمن مجموعة من العناصر المتكاملة والمتساندة يعطي في نهاية المطاف نظام المعرفي لهذا الفرد أو ذاك ،فهذا النظام المعرفي يشتمل على ما يحبه وما يكرهه الفرد، أهدافه في الحياة ،والأنماط السلوكية التي يتقبلها والتي يصادق عليها أو التي لا يتقبلها ولا يريدها ،تصوره ونظرته للأقاليم والبيئة

---

[1] IBID pp362,363

[2] أحمد صقر عشور، السلوك الإنساني في التنظيم، ص 84.

[36] عبد الحليم محمود السيد، علم النفس العام، المرجع سبق ذكره، ص 441.

الحياتية التي يعيش فيها الخ. فالدافعية تكون وليدة التوتر وعدم الارتياح الداخلي الذي يشعر بها الأفراد بسبب وجود :

1. تناقض وتنافر بين عناصر نسق المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد.
2. تنافر وتناقض بين نسق المعتقدات في حد ذاته و السلوكات المترتبة عنه.

فهذا الشعور الداخلي بعدم الارتياح والتوتر المذكورين يخلق الدافع لدى الفرد من اجل العمل على تخفيض من درجتة هذه أو إزالته نهائيا. وذلك بواسطة أحد الاحتمالات التالية :

1. تغيير داخلي في نسق المعتقدات حتى يصبح منسجم ويختفي التنافر والتناقض بين العناصر المكونة له.
2. تغيير السلوك بما يتوقف ونسق المعتقدات.
3. إيجاد التبرير المناسب للسلوك الذي يقوم به حتى يخفض من درجة التوتر الداخلي. أي اللجوء إلى اعتقاد ثالث يصحح أحد المعتقدين والمثال الموالي يشرح آلية الدافعية حسب هذا التطور النظري.

أن نسق معتقدات عامل معين يتضمن أن الغياب عن العمل شيء سلبي بالنسبة - لنفرض للمؤسسة التي يعمل فيها لكنه في نفس الوقت له سلوك يتناقض مع هذا المعتقد بحيث يغيب كثيرا عن العمل، فنجد أن هذا العامل يعيش حالة توتر داخلي بسبب هذا التناقض بين المعتقد والسلوك مما يثير دافعيته للعمل على التحقيق أو القضاء على هذا التوتر والعودة إلى حالة الانسجام بين المعتقدات و السلوك لهذا يقوم سواء بتغيير المعتقد أو تغيير السلوك الذي يتناقض مع المعتقد أو يضيف اعتقادا ثالثا أو عنصر معرفي ثالث يبرر السلوك الذي يقوم به حتى تنخفض حالة التوتر التي يعيشها.فآلية الدافعية حسب هذا المنحنى هي كما يلي :

عدم اتساق معرفي أوتناقض معرفي ← يؤديان إلى حالة من توتر داخلي ← إثارة الدافعية ← سلوك يهدف إلى القضاء على التوتر

نلاحظ أن أصحاب هذا المدخل جعلوا من السلوك عملية معرفية محظة ومجردة من كل ما هو اللاإرادي واللاشعوري مناقضين بذلك المدارس التي ترى بأن أصل السلوك هو حالات اللاشعور و اللاإرادية كمدرسة التحليل النفسي،ولهذا فالسؤال الموالي يطرح نفسه ماذا نسمي إذن السلوكات المنطلقة من دوافع اللاإرادية ؟ وكيف نفسرها ؟ وما هي الآليات التي تتحكم فيها ؟ هذه الأسئلة وغيرها في اعتقادي لم تجد الإجابة.

5-5 مدخل دافعية الإنجاز :

يرى أصحاب هذا المدخل أن السلوك تحركه الدافعية للإنجاز، وكما يعتقد أصحاب مدخل الشعور بالرضى أو مدخل الحاجات وغير ذلك من المداخل الأخرى التي رأيناها والتي تعتقد بأن الدافعية ما هي إلا متغير وسيط يرتبط بين السلوك من جهة وعوامل أخرى حسب و**ماكليلاند Atkison**توجهها النظري من جهة ثانية، ولهذا الأساس أقام كل من **أتكينسون** مجموعة من البحوث من أجل تحديد مكوناتها وأثارها على سلوك الأداء لدى **Mc clenlland** الأفراد.فالدافعية للإنجاز بصفة عامة وحسب هذا التوجه يمثل حاجة ميل لدى الفرد المدفوع بها للإجادة والامتياز لتحقيق النجاح في المهام والنشاط التي يقوم بها ،أما عالم النفس الأمريكي **هنري موراي** [37] ينظر لها أنها تمثل حاجة للإنجاز, بأنها تشير إلى رغبة أو « وليس دافع وعلى هذا الأساس يعرفها Besoin d'accomplissement ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة

[37] عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، المرجع سبق ذكره، ص 88

ومن هذا المنطلق فهي شرط فطري في الإنسان وليس »بشكل جيد وسرعة كلما أمكن ذلك مكتسب، أما كل من **أتكينسون وماكليلاند** فينظران لها على أنها دافع وليس حاجة[2] ولكي استعداد ثابت «يعطيان لها نفس المضمون تقريبا، فالدافعية للإنجاز بالنسبة لهما تشير إلى نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه

نلاحظ من هذا التعريف أن دافعية الإنجاز تتميز بما يلي:»نوع من الإرضاء

1. إنها تشكل استعداد فطري في الإنسان غير أنها تتأثر بعوامل محيطة وتربوية
2. أنها تحدد سلوك الفرد في علاقته بالمواقف المستقبلية
3. أن النجاح في تحقيق هذه الأهداف المستقبلية بإجادة وامتياز يؤدي بدوره إلى إعطاء دعم ونفس جديد لها ،لأنها تصبح تشكل خبرة سارة كما يرى كل من **هيل Hull** و**سكنير Skinner** والعكس صحيح كذلك.
4. أنها مرتبطة بالسلوكات الشعورية والإرادية دون غيرها حسب هذا التوجه رغم أنه يوجد اتفاق بين كل من **أتكينسون Atkinson** و**ماكليلاند Mc clelland** حول دور دافعية الإنجاز على سلوك الإرادي لدى الأفراد إلا أنه يوجد اختلاف جزئي في تصور كل منهما سنكتشفه من خلال تحليل نظرتهم لهذا المفهوم.

❖ **نظرة أتكنسون لدافعية الإنجاز** :

أقام **اتكنسون** نظريته حول دافعية الإنجاز على افتراض مؤداه أن الفرد تتجاذبه قوتين متعارضتين وهما الحاجة للإنجاز، أو الدافعية للإنجاز ودافعية الخوف من الفشل وهذان القوتان تتحكمان فيها أربعة عوامل منها اثنان تتعلقان بالسمات الشخصية للفرد وآخران يرتبطان بخصائص العمل المراد إنجازه.

1. **السمات الشخصية للفرد** : يرى **أتكينسون** أن هناك نمطان من الأفراد لهم طريقتان مختلفتين في التوجه نحو تحقيق الإنجاز :

أ- النمط الأول : يتميز الأفراد فيه، بميلهم لتحقيق النجاح فتكون لديهم دافعية مرتفعة للإنجاز وتحقيق الهدف.

ب- النمط الثاني : يتميز الأفراد فيه بميلهم لتجنب الفشل أكبر من ميلهم لتحقيق النجاح وحسبه لا يوجد فرد تتصارع لديه القوتين الدافعتين بنفس المستوى، أي لا بد للفرد الذي يميل لتحقيق النجاح يكون دافع النجاح أكبر من قوة دافعية تجنبه الفشل والعكس صحيح أي الفرد يميل إلى تجنب الفشل تكون القوة دافع تجنب الفشل أكبر من دافع تحقيق النجاح.

2. خصائص العمل المراد إنجازه : إلى جانب القوتين المتناقضتين المحددتين لسلوك الأفراد يرى **اتكينسون** أن الدافعية تتوقف كذلك على عاملين آخرين وهما:

أ- توقع النجاح ويشير هذا العامل إلى استيعاب الفرد للبيئة الخارجية وإدراكه للعوائق والحواجز التي يمكن أن تقف أمامه وتحديد نسبة الصعوبة أو سهولة للعمل والأداء الذي يريد إنجازه فدافعية الإنجاز لا تتوقف فقط على مدى قوتها أو ضعفها لدى الفرد لكي يتحقق الأداء، بل يتوقف كذلك على مدى إدراك الفرد لاحتمال نجاحه أو فشله في أداء هذه المهمة وفق المعوقات الخارجية .

ب- محفز على الأداء : فالمحفز على الأداء يعتبر أحد المكونات الأساسية التي تتأثر بهم دافعية الإنجاز حسب **اتكينسون** فالمحفز على الأداء لا يتوفر على القيمة الموضوعية التي تتضمنها هذه المحفزات بل يتوقف كما يرى **Vroom** على القيمة الذاتية التي يعطيها الفرد لهذا المحفز الخارجي قد تكون المهمة المراد إنجازها في حد ذاتها. وقد ربط **اتكينسون** الباعث للنجاح في مهمة ما بعلاقته بصعوبة هذه المهمة.[38] وافترض أن هذا المحفز يكون

---

[2] نفس المرجع السبق ص 90.

[38] المرجع السابق، ص 116.

مرتفعا كلما ارتفعت صعوبة المهمة والعكس صحيح أن يكون منخفضا كلما كانت المهمة سهلة لأن المهام الصعبة ترفع من درجة التحدي لدى الفرد لإنجازها بنجاح حتى يتحقق له الرضى. أما المهام السهلة فلا تثير التحدي ولا تعتبر محفز على إنجازها لأنها في متناول الجميع. وانطلاقا من هذا التصور فإن دافعية الإنجاز عنده هي مركب لثلاثة عوامل وهي :

أ- مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والشعور بالرضى عند النجاح أو الخجل في حالة الفشل. [39]

ب- توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح أوالفشل

ج- قيمة النجاح لديه أي ماذا يمثل النجاح أو الفشل بالنسبة إليه والمعادلة التالية تلخص ذلك بالنسبة للأفراد الذين لديهم ميل لتحقيق النجاح:

السلوك = قوة مستوى الدافعية × احتمالية النجاح × قيمة النجاح لدى الفرد

غير أن **اتكينسون** يفترض أن الأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة يميلون لأداء المهام ذات الصعوبة المتوسطة التي لا يتجاوز احتمال النجاح فيها نسبة 50 % وذلك لأنهم يدركون أن النجاح في المهام السهلة ليس فيه إحساس بالاعتزاز وليس له قيمة لديهم كما أن المهام الصعبة جدا تنقص وتخفض من احتمالية تحقيق النجاح أو توقع النجاح ومن ثم لا يجدون أمامهم سوى إنجاز المهام المتوسطة الصعوبة.

كما أنه يرى كذلك أن الأفراد المدفوعين بدافع الميل إلى تجنب الفشل يكون سلوكهم محصلة ثلاثة عوامل حددها **أتكينسون** في معادلة موازية للمعادلة السابقة:

السلوك = قوة إلى تحاشي الفشل × احتمالية الفشل × قيمة تجنب الفشل

نلاحظ أن تصور **اتكينسون** للدافعية انحصر على دافعية الإنجاز وهو ما يعادل المستوى الرابع من سلم **ماصلو** للدافعية وأن هذه النظرية بنت افتراضاتها على شخصية الفرد سواء فيما يتعلق بالأنماط المميزة لشخصية الأفراد وترتيبهم حسب ميولهم الفطرية، الملكة الإدراكية للفرد سواء في تحديد احتمالية النجاح وفشل أو في تحديد قيم المحفزات أو قيم تجنب الفشل.

❖ **نظرة ماكيلاند لدافعية الإنجاز** :

وضع **ماكيلاند** نظرية حول الدافعية يرى فيها أن الأفراد تحركهم ثلاث دوافع رئيسية وهي: [40]

أ- **الحاجة إلى العلاقة الشخصية** : في هذا النوع من الدافعية نجد أن الأفراد يسعون إلى الحصول وربط علاقات اجتماعية حميمية مع الآخرين فهذه الحاجة تكون المحرك الأساسي لسلوكاتهم.

ب- **الحاجة إلى السلطة أو القيادة** : بحيث نجد أن الأفراد الذين يكون لديهم حاجة للقوة يبحثون دائما على المصادر التي توفر لهم الإمكانية لمراقبة الآخرين والتأثير فيهم, فهم يبحثون على المناصب القيادية التي تشبع لهم هذه الحاجة.

ج- **الحاجة أو الدافعية للإنجاز** : وفوق هذه الحاجة نجد أن الأفراد يبحثون دائما عن الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم بالمستوى الذي يحقق لهم الرضى و السعادة والمتعة النفسية لكونهم استطاعوا إنجاز عمل أو نشاطا مهما وذا قيمة بالنسبة إليهم فأهمية العمل أو أهمية النشاط الذي يشعرون بالحاجة إلى إنجازه لا تكمن فقط في أهمية الأهداف بل حتى في نوعية العوائق

---

[39] المرجع السابق ص 91

[40] George R. Terry et Stephen G. Frank Lin, les principes du management, O.PCIT. P.P 354-355

التي يمكن أن تصادفها ولهذا السبب الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوى نجد أنهم يميلون إلى :

1. اختيار الأعمال والنشاطات التي تتميز بما يلي: [41]
   1)- بالمهام ذات الصعوبة المتوسطة كما رأينا عند **اتكينسون**
   2)-المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلالية والمسؤولية
   3)-مهام يحصلون من ورائها على معلومات ونتائج تخص إنجازاتهم أي مهام يتمكنون من خلالها تقييم ملموس لتنفيذ وسير عملهم.
2. عند قيامهم بهذه الأعمال والنشاطات نجدهم :
   1)- يبذلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء، وبالتالي يحققون إنجازا كبيرا من إنجازات الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.
   2)-يثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة.
3. وعند الانتهاء من إنجاز هذه الأعمال والنشاطات نجد أنهم يشعرون بحالة من السعادة والرضا بمجرد تحقيق نتائج إنجاز ناجحة بصرف النظر عن العائد الذي يتحقق لهم.

رغم أن **ماكليلاند** صنف الدوافع لدى الأفراد إلى ثلاثة أنواع إلا أننا نجده في النهاية أعطى أهمية كبيرة إلى النوع الثالث المتعلق بدافعية الإنجاز من حيث تأثيرها على السلوك بالنسبة للفرد كون أنها تحقق له السعادة ،وبالنسبة للمجتمع كون أنها كذلك تقوده إلى تحقيق الرقي والازدهار، فالأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يتميزون بروح مقاولاتية يحبون المخاطرة واختيار المهام ذات الصعوبة المتوسطة واختيار الحرية والاستقلالية كون أنها تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية ورفضهم لكل وصاية تسلطية أو بيروقراطية معرقلة لهم وتقييم ذاتها عن طريق مدى إنجازها ونتائج أدائها للمهام الموكلة إليها ومستوى الفاعلية والنجاعة في ذلك .

الشيء الذي يميز **ماكليلاند** عن غيره من منظري دافعية الإنجاز أنه انتقل بها من التجارب المخبرية إلى البحوث الميدانية ذات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال دراسته للنمو الاقتصادي في علاقته بمستوى دافعية الإنجاز لدى بعض المجتمعات [42] وتوصل من خلال هذه البحوث أنه هناك علاقة سببية بين دافعية الإنجاز الذي يتميز به أفراد مجتمع ما على النمو الاقتصادي لمجتمعهم. هذا يقودنا كذلك إلى نظرته الخاصة لهذه الدافعية علها تنمو وتتطور بتطور البنية الثقافية لأي مجتمع وكذلك بواسطة الطرق والمناهج التربوية، على عكس **اتكينسون** الذي يرى أن دافعية الإنجاز تتميز بالثبات والاستقرار النسبي، فتصور **ماكليلاند** لدافعية الإنجاز تجعله يقترب نوعا ما من النظرية السوسيولوجية التي ترى بأن دافعية الإنجاز متأصلة في الشخصية الثقافية للفرد النابعة من بيئته الاجتماعية والثقافية ويبتعد عن علماء النفس الذين يرون فيها متحررة في الحالات الشعورية من ميول ورغبات وإدراكات لشخصية الفرد، وعلى العموم إن نظريته حول دافعية الإنجاز في اعتقادنا بأنها تتميز بالخصائص التالية :

1. إن دافعية الإنجاز تهدف إلى تحقيق السعادة والرضى للفرد المتميز بها.
2. العادة والخبرات السارة السابقة تعززها وتدعمها وهي نظرة قريبة من نظرة **هيل Hull وسكينر** .**Skinner**.
3. الدافعية قابلة للنمو والتطور، حسب العوامل الثقافية والتربوية.

---

[41] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع سبق ذكره، ص 87، 88.
[42] عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع سبق ذكره، ص 110.

فرغم الدور الذي أعطاه للثقافة في دافعية الإنجاز إلا أنها بقيت نقطة الارتكاز لديه في هذا التصور يعطي أهمية أكبر للعوامل الداخلية والنفسية لأنه اعتبرها حالة شعورية أو ميل لتحقيق الأداء بنجاح وامتياز.

- **خلاصة و تعقيب عن الفصل الأول.**

ما نستطيع أن نستخلصه من هذا العرض والتحليل الشامل للسلوك من وجهة نظر النظرية السيكولوجية هو أي تصرف يكون وليد العوامل السيكولوجية سواء كانت شعورية أو لاشعورية وهذه العوامل السيكولوجية متنوعة وعديدة تعكس تعدد التوجهات النظرية في ميدان علم النفس، فرغم الاختلاف الموجود بين هذه النظريات حول العوامل السيكولوجية المثيرة للدافعية إلا أنهم يتفقون جميعا بأن الدافعية هي المحرك الأساسي للسلوك. أما إثارة هذه الأخيرة أي الدافعية ،فمنهم من يرجعه إلى الشعور بالرضى كما رأينا عند تصور كل من **تايلور وألتون مايو**، ومنها من يرجعه إلى الحاجة والسعي وراء إشباعها كما رأينا كذلك عند أصحاب مدخل الحاجات ومنهم من يرجعه إلى السعادة والخبرات السابقة كما هو الحال عند ومنهم من يربط إثارة الدافعية بالعوامل الدهنية والمعرفية **Skinner** و**سكينر Hull**كل من كالقدرة على إشباع وإدراك أهمية أو عدم أهمية العوامل الخارجية انطلاقا من ذاته ومعتقداته ،ومنهم من يرى أن الدافعية هي ذاتها المتغير المستقل المحرك للسلوك ويتمثل في دافعية الإنجاز عند **اتكينسون** وعند **ماكليلاند**، نستنتج من هذا كله بأن العوامل السيكولوجية المتعلقة بشخصية الفرد هي المحددة للسلوك. غير أن ربط السلوك بمجموعة من الحاجات سواء الفطرية ليس هو العامل الأساسي الذي يعطينا سلوكات متشابهة ومنمطة على مستوى المجموعات لأن الحاجة كدافع للسلوك تبقى حالة فردية وشخصية لكن التنميط الملاحظ في الواقع يكون حسب المجموعات والجماعات يدل على أنه هناك عامل آخر ليس على مستوى الأفراد وإنما على مستوى جماعات والمجموعات هو الذي يتحكم في هذا التنميط السلوكي وبالتالي هو المحرك والموجه له. فحتى أصحاب نظرية مدخل التوقع الذين أعطوا أهمية نوعية للمحفز والباعث الخارجي في تحديد السلوك غير أن دوره وتأثيره على إعطائنا سلوكات متشابهة أمام محفزات متماثلة يبقى ضعيف وغير مضمون لأنه يبقى ذلك مرتبط بالذات الداركة ،ومستوى تفاعلها مع الموقف والأهمية التي نعطيها لهذا المحفز. وعلى العموم نستطيع أن نستنتج بأنه حسب هذا المنحى العلمي أن الشخصية المتجدرة في الحالات اللاشعورية في ميول ورغبات وحاجات أو شعورية من إدراكات واعتقادات ذاتية هي التي لها الوزن الأكبر في إثارة الدافعية وإهمال كلي لأثر العوامل الاجتماعية والثقافية في تحديد السلوكات والأفعال وتوجهها، وهذا ما سنتعرض له من خلال دراسة الفصل الثاني المتعلق بالسلوك كفعل اجتماعي والموجهات القيمية له.

الفصل الثاني
السلوك والفعل الإجتماعي في النظرية السوسيولوجية

• مقدمة:

كنا قد تعرضنا في الفصل السابق إلى تحديد السلوك البشري في النظرية السيكولوجية ورأينا أنه على الرغم من اختلاف المشارب الفكرية والتوجهات النظرية بين مختلف منظريها إلا أنها بقيت تنظر لهذا السلوك انطلاقا من ذات الفرد أي انطلاقا من دوافعه وحالاته الشعورية واللاشعورية ومن أجله كذلك, أي بمعزل عن العلاقة التي تربطه بالآخرين أو بالكيانات الإجتماعية التي يعيش معها وكأن الفرد لا يعيش مع جماعة ولا يتفاعل معها فعندما نتعرض لدراسة الفرد وسلوكه خارج إطار شخصيته المحضة ،فإننا نتكلم على فرد في الجماعة أو في تفاعل دائم ومستمر معها وهنا نخرج من دراسة السلوك في إطار الشخصية إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة ومن ذلك يتغير الموضوع والمنهج .فالذي يسّر على دراسة سلوك الفرد في علاقته بالجماعة انطلاقا من قوانين ومفاهيم تخص سيكولوجية الفرد فإنه يقوم بعملية اختزال وبتر للواقع المدروس ,ويفعل كما يفعل العالم الكيماوي الذي يدرس الماء انطلاقا من خصائص الهيدروجين أو خصائص الأكسوجين متناسيا أن الماء إن كان مادة مكونة منهما إلا أنها تختلف عنهما فدراسة السلوك الإجتماعي انطلاقا من الدافعية المطلقة التي تأخذ فقط المعايير الداخلية للفرد وضوابط الحاجة من ميول ، ورغبات ذاتية وشخصية فإنه يتجاهل دور وقوة تأثير التفاعل الإجتماعي على تحديد أو تغيير وتوجيه السلوك البشري، وقطعا فإنه لا يستطيع أن يفهم أو يفسر الضوابط التي تحكم التنظيم الإجتماعي مهما كانت دوافعه أو طبيعته إقتصادية أو إجتماعية أو تربوية ،وقطعا إنه لا يستطيع كذلك أن يفهم آليات النزاع والصراع والتكامل والتساند التي هي أحد المقومات الأساسية للتنظيم البشري والإجتماعي، فعلاقة الفرد بالآخرين والتفاعل معهم بواسطة السلوك الإجتماعي أو الفعل الإجتماعي رغم أهميتها ودورها التأثيري على السلوك والشخص نفسه والتي تناستها بعض النظريات السيكولوجية أو قصرت في تحليلها ودراستها، بعض النظريات الأخرى هي الموضوعات والقضايا التي تناولها علماء الإجتماع ورواده بالبحث والتحليل منطلقين في فرضية عامة مؤداها أنه عندما نتكلم على النظام والتنظيم في تحقيق أهدافه وطموحاته تصبح قضايا الفرد ثانوية وهامشية سواء للمجموعة أو للفرد نفسه ،على اعتبار أن الحاجة للانتماء أحد المقومات الأساسية له ،فالنظرة للفرد على أنه رجل إجتماعي [43] تختلف كلية على النظرة له بأنه رجل سيكولوجي, Homo-sociologicus

كون أن النظرة الأخيرة ترى أن سلوك الفرد يتم بدافع الحاجات Homo-psychologicus البيولوجية والسيكولوجية وفي علاقة مع الأشياء، فالسوسيولوجيا ترى حتى ولو كانت هذه السلوكات تنطلق من علاقة الفرد بالأشياء والعوامل الخارجية فإن ذلك لا يتم خارج علاقة إجتماعية تفاعلية أي أن هذا السلوك لا يتم بدون علاقات تعاون وتكامل أو صراع ونزاع وعليه لا نستطيع أن نتكلم على السلوك المطلق الذي يتم خارج الجماعة وبدون الجماعة بل على سلوك تحركه دافعية نسبية ينطلق من الجماعة ،ومع الجماعة ،ومن أجل الجماعة ،ومن هذا المنطلق فالسلوك يصبح تفاعل إجتماعي تحكمها العلاقات الإجتماعية، فإذا كان السلوك موضوع الدراسة بالنسبة لعلم النفس فإن الفعل الإجتماعي يصبح موضوع للدراسة

---

[43] Jacques Hermaine, les langages de la sociologie, Paris, ed, PUF 1983, P. 101. :نقلا عن

السوسيولوجية ليس هذا معناه أن السلوك يصبح فعلا إجتماعيا بمجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين بل كون أنه يحمل في انطلاقته وطياته تصورات ومعاني وأفكار التي حصل عليها في علاقته بهذه الجماعة، وهؤلاء الأفراد الذين يتفاعل معهم.

1 تعريف الفعل الإجتماعي:

يتفق جميع الكتاب والمحللين أن النظرية السوسيولوجية لها مدخلين رئيسيين هما مدخل البنيوي الوظيفي أو الكلي ومدخل الفعل الإجتماعي ،ويعتبر مفهوم الفعل الإجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسيولوجية ومن أهمها على الإطلاق بحيث بدون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته ومواجهته لا نستطيع أن نفهم السلوك البشري في المجموعات والتجمعات ،ولا نستطيع أن نفهم سبب نجاح وفشل أي إطار تنظيمي مهما كانت طبيعته وطبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ما دام هذا الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في نفس الوقت أي سبب في وجود أفراد متفاعلين فيه ،يسعون إلى تحقيق أهداف عامة وخاصة وهو نتيجة كذلك لتفاعلهم وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية. ولهذا كان هذا المفهوم مركز تحليل واهتمام لمعظم رواد علم الإجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري و المفهوماتي **فماكس فيبر** Max Weber أول رواد علم الإجتماع الذي كرس له مجال كبير في نظريته يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما «السوسيولوجية يعرف الفعل الإجتماعي على أنه نستنتج من هذا التعريف أنه لا يعتبر »أن الفاعل أو القائم به يضفي على فعله معنى ذاتيا [44]. فعلا إجتماعيا السلوكات العفوية أو اللاشعورية أو السلوكات التي لا يستطيع القائمين بها أن يعطوا لها معنى أو تفسيراً ذاتيا. لأنها سلوكات لا تدخل في نطاق ومجال التفاعل الإجتماعي وسلوكات لا تأخذ بعين الاعتبار الآخرين أو ليس موجه نحو الآخرين،وعليه فالباحث في علم الإجتماع لا يكتفي بملاحظة ما يفعله الآخرين بل عليه أن نفهم المعاني الحقيقية والخفية التي هي وراء السلوك والتي يقصدها صاحبها وعلى العموم نستطيع أن نستنتج من هذا التعريف ثلاثة خصائص أساسية [45] حتى يكون السلوك فعلا إجتماعيا :

1. يجب على الأفراد أن يأخذوا بعين الاعتبار حضور الآخرين ووجودهم حولهم أو في مجالهم هذا يعني حتى لو كان الأفراد موجودون في نفس المكان، لكن كل منهما غير آخذ بعين الاعتبار لهذا الوجود أو الحضور للطرف الآخر لا يعتبر ذلك فعلا إجتماعيا من وجهة نظر **ماكس فيبر** لأنه تنتفي هنا صفة التفاعل الإجتماعي.
2. الخاصية الثانية تتعلق بالمعنى La signification أي أن السلوك أو الفعل الذي يقوم به الفاعل

لابد أن يحمل ضمنيا قيمة كمعنى أو شارة أو رمز موجه للطرف الآخر، والطرف الآخر بدوره عليه أن يفهمه كذلك.

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

قد **T.Parsons** هذا فيما يتعلق بمفهوم الفعل الإجتماعي عند **ماكس فيبر**، أما **تالكوت بارسونز** أعطى أهمية كبيرة ومحورية للفعل الإجتماعي رغم أنه لم يهتم به مباشرة كما فعل **ماكس فيبر** ، لكن من خلال تحليله للنسق الإجتماعي قام بوضع تصور واضح ودقيق له يدل على مدى استفادته من الأطروحات التي سبقته حول هذا الموضوع خاصة عند كل من **باريتو**،

---

[44] جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، القاهرة دار المعرفة الجامعة، بدون تاريخ ص 131.

[45] Guy Rocher. Introduction a la sociologie générale, l'action sociale, ed H.M.H Canada, 1969 P P.17-18.

وماكس فيبر وحتى **دوركايم**. غير أن تحديده لمفهوم الفعل الإجتماعي لا يختلف كثيرا عن يشير إلى «المفهوم السابق إلا في بعض النواحي كما سنرى فيما بعد فالفعل الإجتماعي عنده كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في الدنيا الفاعل وهي معاني يدركها الفاعل واستدمجها في ذاته، والفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما أو حتى مجتمع».[46]

نلاحظ كذلك من هذا التعريف أن الفعل الإجتماعي هو كل أشكال السلوك البشري الذي تحكمه المعاني و يتم من خلالها التواصل و التفاعل مع الآخرين و نستنتج منه كذلك العناصر التالية :

1- أن الفعل الاجتماعي تحكمه المعاني الثقافية الموجودة في محيط الفاعل أي أنها شيء موضوعي و ليس ذاتي

2- أن الفرد أو الفاعل الإجتماعي بصفة عامة هو الذي يقوم باستدماجها بمعنى أن هذه المعاني لا تشكل ضغطا قهريا كما هو الحال عند **دوركايم** فيما يتعلق بالضمير الجمعي مخير و ليس مجبر أمامها

3- أن الفاعل ليس فردا فقط بل قد يكون جماعة أو مجتمع هذا يدل على عملية التفاعل ليست بسيطة و قد تكون معقدة ليس بعدد الأطراف المتفاعلة فحسب لكن بمجمل المعاني و الرموز التي تحكم عملية التفاعل هذه .

4- أن المعاني لا تحدد السلوك بل تلعب دور الموجه له أي ليس هناك علاقة سببية و حتمية بين المعاني و السلوك كنتيجة له بل اختيارية .

5- أن المعاني لا يحتكرها فاعل بعينه بل يشترك فيها آخرون .

نلاحظ كذلك من هذا التعريف أن السلوك الذي يشكل موضوعا للبحث و الدراسة بالنسبة لعلم الإجتماع هو السلوك الذي تستوفي فيه شروط التفاعل بين الأطراف المعنية بالعلاقة . أما **دوركايم** يرى أن الفعل الإجتماعي (يتمثل في طرق العمل و التفكير و الإحساس الخارج عن إرادة الأفراد و تمارس عليهم ضغطا خارجيا)[2]

نلاحظ من هذا التعريف للفعل الإجتماعي أنه يختلف كليا عن مضمون التعريفين السابقين لما يتضمنه من الخصائص التالية :

- أن لايبحث على الطابع الإجتماعي للفعل في المعاني الذاتية التي يعطيها الأفراد له كما فعل **ماكس فيبر** بل في الوقائع الخارجية عنهم لكن هذه الوقائع الخارجية و المتمثلة في مجمل القيم و المعايير و المعاني السابقة عن وجود الأفراد و تمارس ضغطا خارجيا عنهم مما يجعلهم يتصرفون وفقها فتصبح هنا العلاقة بين هذه الوقائع الخارجية و السلوك علاقة سبب بنتيجة .
- أن الفعل الاجتماعي الذي يحقق للأفراد مصالحهم لا يتم بدافع هذه المكصلحة الذاتية كما يرى النفعيون بل يتم تحت ضغط الضمير الجمعي و خارج عن إرادة الأفراد و دوافعهم النفسية هذا ردا منه عن التوجه السيكولوجي في توجيه السلوك و دافعيته .

إن كل ما نستطيع أن نخرج به من التعاريف السابقة فيما يتعلق بنظرة كل من المدرسة السوسيولوجية والمدرسة السيكولوجية فيما يخص السلوك البشري يتمثل في النقاط التالية :

1. أن المدرسة السوسيولوجية تفرق بين السلوك والفعل الإجتماعي ولا تعتبر السلوك فعلا إجتماعيا إلا إذا تضمن الخصائص الأساسية للفعل الإجتماعي.
2. إن المدرسة السوسيولوجية لا تهتم بالسلوك الخالي أو المجرد من المعاني والرموز الثقافية أي لا يهمها السلوكات العفوية، واللاشعورية أو غير الهادفة.

---

[46] أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط الثانية القاهرة, دار المعارف1984 ص 114.

[2] Guy Rocher, intrduction à la sociologie générale OPCIT, p p 19-20

3. إن المدرسة السوسيولوجية لا تهتم كذلك بالسلوك الذي يتم خارج إطار العلاقة التفاعلية أي السلوكات التي لا تأخذ بعين الاعتبار وجود وحضور الطرف الآخر والتي لا تتم انطلاقا من الإدراك التام لوجود وحضور الطرف الآخر والمعاني التي تتضمنها سلوكاته.
4. إن المدرسة السوسيولوجية ترى كذلك أن أساس البناء الإجتماعي بغض النظر عن مستوى فاعليته واستقراره ليست السلوكات الذاتية والعفوية أو اللاشعورية ،إنما السلوكات الهادفة المشكلة في إطار علاقة تفاعلية.

فرغم هذا التصور المشترك بين منظري المدرسة السوسيولوجية فيما يخص الفعل الإجتماعي إلا أنه يوجد خلاف بينهم حول عدد كبير من القضايا المتعلقة به ،مما يعطينا توجهات نظرية ومذهبية حول عدد من القضايا مثل الدوافع التي تحركه والموجهات التي تقوده والعلاقة السببية التي تحكمه. هذا ما سنتعرض له بالتحليل عند دراسة التوجهات النظرية حول الفعل الإجتماعي،أما الآن وحتى نتمكن من التعمق أكثر في فهم وتحديد الفعل الإجتماعي باعتباره الوحدة الأساسية في التحليل في النظرية السوسيولوجية وكذا أساس كل بناء تنظيمي سنقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي تربطه ببعض المفاهيم الأخرى.

2 الفعل الإجتماعي والمفاهيم المرتبطة به :

على اعتبار أن الفعل الإجتماعي هو شكل من أشكال السلوك البشري من الممكن أن يتم داخل بيئة إجتماعية إقتصادية أو سياسية أو تربوية الخ ، ويتم بناءاً على علاقة إجتماعية تقودها أو تحددها جملة مركبة من الرموز و المعاني الثقافية سواء تكون وليدة هذه العلاقة التفاعلية المباشرة وتكون سابقة لوجود الفرد أو خارجة عن إرادته.كل ذلك يجعل منه مفهوم مرتبط بعدد من المفاهيم الأخرى منها السلوك، والدور الإجتماعي، والعلاقة الإجتماعية والثقافة والأيديولوجيا. والتفاعل الإجتماعي والبناء الإجتماعي...الخ. فحتى نستطيع أن نفهم هذا المصطلح لا بد من تحليل وتفكيك هذه العلاقة المركبة إلى علاقات ثنائية بينه وبين كل واحدة من هذه المفاهيم المذكورة.

1.2 الفعل الإجتماعي والسلوك :

كنا قد عرفنا السلوك في الفصل السابق على أن جل ردود الأفعال الحركية التي يقوم بها الكائن في حياته اليومية. استجابة كذلك للظروف الخارجية المحيطة به، نلاحظ من التعريف السابق أن السلوك يخص جميع الكائنات الحية دون تميز سواء كانت حيوانية أو بشرية غير أن تجليات هذا السلوك تختلف عند الكائن البشري عنه عند الحيوان لأن الكائن البشري له استجابات تتجلى في الكلام، والتفكير والتأمل وغير ذلك من السلوكات المرتبطة بالعقل فمن هذا المنطلق فإن دوافع السلوك الحيواني لا تكون إلا فطرية على خلاف السلوك الإنساني تكون كذلك غير فطرية وليدة العادة والتعلم والتنشئة الإجتماعية والثقافية التي تخص الإنسان دون غيره من الكائنات الأخرى هذا فيما يتعلق بالفرق بين السلوك البشري والسلوك الحيواني و عليه فإن الفعل الإجتماعي يخص إلا المجتمعات البشرية دون سواها ,هل هذا يعني أن كل السلوكات البشرية تدخل ضمن نطاق الفعل الإجتماعي ؟ للإجابة على هذا السؤال لابد أن نتعرف أولا و قبل كل شيء هل أن كل السلوكات البشرية هي سلوكات شعورية و تتميز بالقصدية أو أنها تسعى دائما إلى تحقيق أهداف معينة؟ فمدرسة التحليل ترى بأن هناك السلوكات غير شعورية لها **Freud.. Sigmand**النفسي **ليسغموند فرويد.**

منطلقات اللاشعورية لا يتفطن الفرد إلى وجودها و لا يدركها [47]. و بالتالي فإن السلوكات التي تنطلق من حالات اللاشعورية فهي كذلك ليست فعلا إجتماعيا هذا يجرنا إلى طرح سؤال آخر هل كل السلوكات البشرية و الشعورية هي أفعال إجتماعية ؟ هذا يعني هل السلوك والكيانات غير الحية أو السلوكات البشرية والشعورية الموجه الموجه إلى الموضوعات لأفراد آخرين دون أن يكون هناك إدراك وفهم للمعاني والرموز التي كانت وراءها أو تتضمنها سلوكاتهم يعتبر فعلا إجتماعيا ؛فإن الإجابة تكون بالنفي ،لأن الفعل الإجتماعي من خصائصه الرئيسية كما ذكرنا سابقا ،يجب على الأفراد المعنيين بالسلوك المتبادل أن يقوموا بهذا السلوك وهم على إدراك وفهم تام للمعاني التي تتضمنها أفعالهم وسلوكاتهم الذاتية من جهة والمعاني والرموز التي تتضمنها كذلك سلوكات الطرف الآخر. لأن الفعل الإجتماعي من منظور ماكس فيبر هو كل أشكال السلوكات الموجهة نحو الآخرين ويكون له معنى ذاتي لدى الفاعل ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات وأفعال الآخرين [48] أي أن الفعل الإجتماعي هو أساس العلاقة الإجتماعية وأساس التفاعل الإجتماعي كذلك وعليه نستطيع أن نستخلص النتيجة التالية ؛أن كل فعل إجتماعي هو من ضمن السلوك وكل سلوك ليس فعلا لأن الفعل الإجتماعي يتضمن عنصر القصد والتفاعل مع الآخر عن طريق المعاني .

2.2 الفعل الإجتماعي والدورالإجتماعي :

يعتبر مفهوم الدور في المفاهيم السوسيولوجية الأكثر مطابقة والأكثر تداخل مع مفهوم الفعل الإجتماعي بل أن هناك تصور نظري يرى أنه ليس هناك اختلاف على الإطلاق بين المفهومين ومن هذا المنطلق لا بد أن تقوم بتحليل وتحديد هذا المفهوم أولا، يعتبر مفهوم الدور الإجتماعي من المفاهيم السوسيولوجية التي كانت موضوعا للدراسة والبحث لدى عدد كبير من التصورات النظرية لكن رغم ذلك لم يكن هناك إجماع بينها ،فيما يخص إعطاء له، وكل منها حددته من منظورها الخاص ،فمنها كما يقول **رالف** تعريف واحد شامل ودقيق من رأت فيه بأنه :**R.Turner تيرنير**

1. السلوك الظاهر للناس وهناك يكون الدور مطابقا تماما للسلوكات المرئية أما السلوكات غير المرئية مثل التأمل والتفكير الخ من السلوكات العقلية المحضة لا تدخل ضمن حدود مفهوم الدور.

توقعات الناس والآخرين عن السلوك وهنا يصبح الدور عبارة عن مجمل الأنماط السلوكية التي تراكمت في أذهان الناس والتي تكون [49] باستجابة أو رد فعل أمام مواقف معينة.

2. مجمل المعايير التي تضمنها المراكز والأماكن في البناء الإجتماعي وهنا يصبح الدور عبارة عن السيناريو المعد إجتماعيا لكل مكانه أو وضعية إجتماعية بحيث يصبح الدور هنا مجمل المعايير التي يتضمنها مكانة الأب والأم في البناء الإجتماعي أو مجمل المعايير المحددة كذلك مكانة الطبيب والمعلم والإمام الخ أي الجانب الديناميكي للمكانة مهما كانت طبيعتها سواء إجتماعية أو مهنية.

الجانب الذاتي الذي يتعلمه الشخص للأداء، وللعمل أو للقيام بسلوك معين أمام موقف محدد وهنا يصبح دور ليس سيناريو إجتماعي معد مسبقا وإنما هو إدراك ذاتي لما يجب القيام به أمام موقف معين فهذه الجوانب الأربعة التي تمحورت حولها مجمل تعاريف الدور الإجتماعي تدل على أنه مفهوم معقد لا يمكن إدراكه من جانب واحد ،وعليه لا بد من اعتبار أن كل جانب منها مكمل للآخر حتى نتحصل في النهاية على تصور شامل له ،كما نستنتج من هذه النماذج الأربعة كذلك أن مفهوم الدور الإجتماعي مرتبط أساسا بمفهوم البنية أو

---

[47] كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم, المرجع سبق دكره ص 37

[48] علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع, الطبعة الثانية, القاهرة ،دار المعارف، 1983 ص625.

[49] نقلا عن: السيد علي شتا, التفاعل الإجتماعيو المنظور الظاهري, ط1 الإسكندارية, المكتبة المصرية لنشر سنة 2000 ص189

البناء الإجتماعي ،بحيث لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتصور أو نتكلم عن دور معين خارج البنية الإجتماعية وما تضمنته من مراتب ومراكز إجتماعية. فكل علماء الإجتماع و الأنتربولوجيون تعرضوا لهذا المفهوم في سياق تحليلهم وتحديدهم لمفهوم البناء والتنظيم و إلى غير Le statut الإجتماعي.لأنه يعتبر أحد مكونات البناء الإجتماعي إلى جانب المكانة [50] يرى بأن **R . Linton** ذلك من المفاهيم أو المكونات الأخرى و لذلك نجد أن **رالف لنتون** الشيء الذي يميز بين فرد و آخر في المجتمع مهما كان صغيرا أو كبيرا هي المكانة التي يشغلونها و الدور الذي يؤدونه هنا نلاحظ علاقة التلازم بين المفهومين في التنظيم المراكز تتميز عن الأفراد الذين يشغلونها و «الإجتماعي بحيث يشير هذا الأخير إلى أن أنها بباسطة مجموعة الحقوق و الوجبات ... و يمثل الدور الجانب الديناميكي للمركز أم المكانة .....و عندما يأخذ الفرد بعين الاعتبار الحقوق والواجبات التي تتضمنها المكانة [51] وهذه الحقوق والواجبات هي التوقعات أو التصورات »فإنه بذلك يؤدي أو يقوم بدوره المجسدة أو الراسخة في أذهان الناس عن ما تتطلبه مكانة إجتماعية أو مهنية معينة. فالدور يصبح بمثابة السلوك المتوقع المرتبط بالمكانة التي يشغلها شخص ما. فالدور هنا يختلف عن السلوك في كونه أنه السلوك المتوقع المرتبط بالمكانة كما أشرنا والمكانة تصبح وعاء للدور بما تحدده له من ضوابط إجتماعية ثقافية التي تجسدها المعايير وتوجهها القيم ولذلك **جوفمان** الدور يفرض علينا مجموعة من المعايير التي تحدد واجباتنا على « [52] يرى بأن **Goffman** أنها الأفعال التي يقرر الآخرون مشروعية أدائنا لها.والحقوق على أنها الأفعال التي يمكننا نستنتج من هذا كله بأن مفهوم الدور »أن نقرر بدورنا مشروعية أداء الآخرين لها.
الإجتماعي متضمن أربعة عناصر أساسية وهي :

- المكانة أو المركز Le statut: الذي تعني تموضع الأشخاص أو الجماعات ضمن البنية الكلية للمجتمع أو ضمن البناء الإجتماعي.
- المعايير: هي مجمل القواعد الإجتماعية التي تعين ما هو ملائم أو غير ملائم إجتماعيا أو ما هو واجب أو غير واجب إجتماعيا وبذلك تشكل المعايير المصدر الذي نستوحي منه ما يجب أن نفعله أو لا نفعله ونجتنبه .
- التوقعات: هي الأنماط السلوكية المحتملة الراسخة في أذهان الناس والمرتبطة أو المتضمنة للمكانة أو المركز Le statut .
- **السلوكات** : هي الممارسات Les pratiques والتصرفات التي يقوم بها الشخص فإذا كانت مطابقة لتوقعات المكانة فهي الدور كما قلنا سابقا، وإن لم تكن مطابقة لتوقعات المكانة تبقى خارج مفهوم الدور ومجرد سلوك.

وتشير الطبيعة التوقعية للأدوار إلى تلك الأنماط السلوكية المحتملة للمراكز والوضعيات وأمام المواقف المختلفة، فالفرد يتوقع بصورة منتظمة أن يكون تصرفه بطريقة معينة أو أن يتوقع في نفس الوقت أن يكون تصرف وسلوك الآخرين أمام نفس المواقف والوضعيات أن يكون بطريقة أو بأخرى، ونلاحظ أن التوقع هنا من العناصر الأساسية التي تميز كل من مفهوم الدور وكذا مفهوم الفعل الإجتماعي كما رأينا. غير أن هذه التوقعات بدورها تصنف إلى شكلين انطلاقا من الطبيعة التي تحكمها [53]

- **توقعات**: تكون وليدة الخبرة الفردية والشخصية في علاقته بأشخاص آخرين وفي مختلف المواقف التي تمكنه من تصنيف سلوك الآخرين وفق هذه الخبرة الذاتية أي

---

[50] نفس المرجع السابق ص 215.
[51] نفس المرجع السابق ص 215.
[52] نفس المرجع السابق ص 158.
[53] نفس المرجع السابق ص 188

يتوقع الكيفية التي يكون عليها رد فعل الأشخاص إزاء أفعاله المختلفة ،وعليه فإن الشخص يبني سلوكاته وفق هذه التوقعات.

- توقعات ذات الميزة أو الخاصية المعيارية وهنا التوقعات تكون وليدة قواعد السلوك الإجتماعية أو ما يطلق عليه اصطلاحا بالمعايير ،فالشخص يبني توقعه لطبيعة سلوك الآخرين أن يكون وفق المعايير التي تقتضيها المراكز الإجتماعية أو الوضعيات الإجتماعية التي يحتلونها فالطالب يتوقع أن يكون سلوك أو دور أستاذه وفق المعايير التي تتضمنها هذه المكانة الإجتماعية أي مكانة الأستاذ، أي أن الطالب يتصرف من جهة أو يكيف سلوكه وفق دوره كطالب ويتوقع أن الأستاذ سيتصرف وفق المتطلبات و المستلزمات المعيارية لدور الأستاذ ولا يخرج عنه فإذا خرج الأستاذ أو الطالب في تصرفاتهما عن المستلزمات المعيارية للدور فإن ذلك يؤدي إلى الاستغراب والاندهاش بل إلى أكثر من ذلك فالصيغة المعيارية تضفي على السلوك صبغة وجوب التصرف بطريقة معينة وفي حدود معينة أي في حدود القواعد الإجتماعية التي يتضمنها الدور والشخص الثاني أو الطرف الآخر يتوقع أن يكون سلوك الطرف الأول وفق متطلبات الدور وهنا تكون العلاقة التفاعلية مبنية على التوقعات المتبادلة سواء انطلاقا من توقعات وليدة الخبرة أو التوقعات المعيارية لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا من الذي يضع هذه المعايير أو القواعد الإجتماعية التي تتضمنها الأدوار؟ وكيف يتم ذلك؟ فالإجابة على هذه الإشكالية هناك تصورات نظرية عديدة ومتنوعة لكن نستطيع نلخصها في اتجاهين رئيسيين :

1. **الاتجاه الأول :** هو الاتجاه البنيوي الوظيفي النابع من التصور الذي أعطاه **دوركايم Durkheim** لمفهوم المكانة والدور الذي يرى بأنهما محددان إجتماعيا وثقافيا ومسبقا أي قبل وجود الفرد وهذا الأخير ليس أمامه إلا أن يتقمص الدور وفق المكانة التي يشغلها كما يتقمص الممثل شخصية الدور المعد له من طرف كاتب السيناريو أو المخرج فاجتهاده هنا يكمن فقط في مدى قدرته على القيام بالدور المنوط به ووفق متطلباته دون المساس بها.
2. **أما الاتجاه الثاني :** هو الاتجاه الذي وضعته النظرية التفاعلية الرمزية وخاصة تصور **جورج هربرت ميد** [54] الذي يرى من خلاله أن الدور ليس محدد إجتماعيا وثقافيا مسبقا بل هنا الإطار ثقافي عام وشامل لا يصل إلى درجة تحديد متطلبات وقواعد الدور، والفرد عندما يدخل في علاقة تفاعلية يعطي هذا الدور الأبعاد والحدود التي تتوافق لرؤيته لذاته وتصوره لها ،فمن هذا المنطلق فإن الناس أو الأفراد هم الذين يصنعون أو ينتجون أدوارهم وفق هذا التصور الذي ينبثق من رحم العلاقة التفاعلية وليس العكس كما هو الحال بالنسبة لأصحاب الاتجاه الأول.

نستطيع أن نستنتج من مضامين المفاهيم التي قدمناها لتحديد مفهوم الدور وخصائصه أن الدور هو الفعل الإجتماعي المبرمج في المكانة والوظيفة الإجتماعية ,والتي على أساسها نستطيع أن نتوقع سلوك الآخرين وندرك المعاني التي هي وراءها، فالدور بهذا المعنى يصبح مطابقا تماما لمفهوم الفعل الإجتماعي كما يراه **إميل دوركايم** بحيث لا يرى علاقة تفاعلية أو فعل إجتماعي خارج البناء الإجتماعي القائم والأدوار المرتبطة به .هنا تصبح الوضعية الإجتماعية أو المكانة الإجتماعية هي المحددة للدور وللفعل الإجتماعي إذ أن الفعل الإجتماعي عنده كما رأينا هو كل شكل من أشكال التفكير والشعور والحركة المحددة والمهيكلة وفق قواعد موضوعة من طرف الجماعة السابقة لوجود الفرد. فالفعل الإجتماعي هنا تحدده المكانة والمعايير التي تتضمنها هذه المكانة وبذلك يصبح الفعل الإجتماعي لا يتجاوز حدود أو متطلبات الدور بكل ما يحمله من مميزات وخصائص ذكرناها من وجهة

---

[54] إيان كريف، علوم النظرية الاجتماعية،النظرية الاجتماعية من برسونز إلى هاربرماس ترجمة محمد حسين، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سنة 1999، ص 129-137.

نظر **دوركايم** غير أن هناك تصورات نظرية أخرى للفعل لا تتوافق مع هذا الطرح إذ ترى بأنه يمكن للفرد الذي يقوم بفعل إجتماعي لا تحكمه معاني ومعايير ومتطلبات المكانة التي يشغلها والدور الذي يقوم به، أو على الأقل أن هذه المعايير والمعاني التي تنبثق من هذه المكانة لا تشكل قهراً أو ضغطا على أفعال الناس بل يتعاملون معها باختيارية ,**فماكس فيبر، وماركس، وآلان توران** وغيرهم يرون جميعا بأن الفعل الإجتماعي لا تحكمه معايير وضوابط الدور الإجتماعي بل بالعكس أن الفعل الإجتماعي عندهم جاء ليتجاوز البنية القائمة وكل المكونات المرتبطة بها كالدور مثلا مما يدل على أن الفعل الإجتماعي لديهم يتجاوز الدور الظرفي وأن الموجهات التي تحكمه وتقوده تتجاوز المكانة وتتمثل في موجهات أسمى وأرقى تطمح دائما إلى تغيير الوضع القائم ومقوماته فعند **ماكس فيبر** العقلنة البيروقراطية هي التي توجه الفعل، والتنمية والحداثة عند **آلان توران**، والقضاء على البنية الرأسمالية لتحل محلها بنية إجتماعية عادلة تنفي استغلال الإنسان لأخيه الإنسان عند **كارل ماركس** وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الدور يعتبر أحد أطر الفعل الإجتماعي لكن ليس الإطار الوحيد ،ومنه نستنتج أن كل دور إجتماعي هو فعل إجتماعي لكن العكس غير صحيح أي أن الفعل الإجتماعي ليس دائما ينطلق من متطلبات المكانة في البناء الإجتماعي القائم .

3-2 الفعل الإجتماعي والثقافة:

عندما نتكلم على الفعل الإجتماعي والثقافة فإننا نريد في واقع الأمر أن نحدد ونفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين المفهومين لكن ذلك في غاية التعقيد لكون أن الثقافة لوحدها من المفاهيم الأكثر تعقيداً في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية رغم أنها الأكثر تداولا كموضوع للبحث والدراسة من طرف تخصصات عدة ،فالعالمان الأنثروبولوجيان الأمريكيان **كروبر Kroeber**[1] **وكلوكهون Kluckhon** قد قاما بإحصاء وفحص في منتصف القرن الماضي بما يزيد عن مائة وستين تعريفا, صاغها علماء الأنثروبولوجيا للثقافة لم يجدا من بينها تعريفا شاملا ومانعا لهذا المفهوم، ومما لاشك فيه أن هذا العدد قد تضاعف منذ ذلك الوقت إلى اليوم لكونه أصبح موضوع للدراسة والبحث لتخصصات أخرى غير الأنثروبولوجيا أما **إدغار موران E.Morin**[2] يعلق باستغراب كبير عن هذا المفهوم السراب الثقافة بداهة خاطئة كلمة تبدو وكأنها ثابتة حازمة، والحال أنها كلمة فخ، خاوية، «بما يلي منومة، ملغمة خائنة... الواقع أن المفهوم ليس أقل غموضا وتشككا وتعددا في علوم الإنسان فالاتفاق الوحيد إذن بين الباحثين والدارسين لهذا المفهوم يتمثل في »منه في التعبير اليومي اعترافهم جميعا بصعوبته وعدم قدرة أي منهم على أن يضع له تعريف شامل وكامل يلخص كل أبعاده ويفكك كل مكوناته ويحدد جميع وظائفه ويضبط كل علاقاته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة بالإنسان و المجتمع. نظراً لتعدد هذه التعاريف قاما هذين العالمين بتصنيفها إلى ستة أصناف [1]:

1. **تعاريف وصفية** : ويتضمن هذا النوع من التعاريف عنصري الثقافة المادية وغير المادية وتنظر للثقافة من زاوية المظاهر التي تشكلها.
2. **تعاريف تاريخية** : وهذه التعاريف تنظر للثقافة على أنها إرث تاريخي تورثه الأجيال اللاحقة من الأجيال السابقة ويتضمن هذا الإرث الجوانب الفكرية والإجتماعية من عادات وقيم وتقاليد، والجوانب المادية من صنائع وبضائع وتكنولوجيا.

---

[1] محمد السويدي ، مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب والدار التونسية للنشر، تونس،1991 ص 44.

[2] نقلا عن طاهر لبيب، سوسيولوجيا الثقافة, الطبعة الخامسة, صفاقس تونس دار محمد علي المحامي، ب ت، ص 161.

[1] محمد السويدي ، مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المرجع سبق دكره ص 43-45

3. **تعاريف نفسية** : هذا النوع من التعاريف يركز على الجوانب السلوكية كالتعليم والعادة التي تمكن الفرد بصفته كذلك أن يتكيف مع البيئة الخارجية.
4. **تعاريف معيارية** : ويشتمل هذا الصنف على التعاريف التي تهتم بالمعايير والقيم التي تميز مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى.
5. **تعاريف بنياوية** : وهي التعاريف التي تنظر للثقافة على أنساق وبنيات تتكون من مكونات فرعية أو جزئية.
6. **تعاريف تطورية** : وهي التعاريف التي ترتكز على الجانب التراكمي التطوري للثقافة الإنسانية.

لكن في اعتقادنا أن هذه التصنيفات الستة التي أعطيت لمفهوم الثقافة لا تعكس اختلاف في تصورات نظرية وتعبر بذلك عن موقف نظري واضح ودقيق ،بالقدر ما هو تصنيف لتعاريف يوجد بينها اختلافات شكلية وصورية، فمن وجهة نظرنا حتى نستطيع أن نفهم الحدود الإبستمولوجية لهذه التعاريف التي أرادت أن تحدد مفهوم الثقافة وأن نقوم بترتيبها وفق تصنيف آخر يقوم على أساس التخصص العلمي، أي تقوم بترتيب هذه التعاريف وفق المنظور العلمي الذي انبثقت منه وعليه فإننا سنحصل على نوعين من هذه التعاريف، تعاريف تدخل ضمن منظور علم الأنثروبولوجيا وتعاريف تدخل ضمن منظور علم الإجتماع.

1 - التعاريف الأنثروبولوجية :

كما هو معلوم أن الأنثروبولوجيا نظريا هي دراسة الإنسان، وهي علم الإنسان بصفة عامة لكنها عمليا اهتمت بدراسة المجتمعات البشرية على أساس وظائفها ،تاريخها والفروق الموجودة بينها للوصول إلى صيغ ونماذج تفسيرية لتطور المجتمعات البشرية ولذا كان اهتمامها بالمجتمعات والأقوام البدائية من حيث قيمها وعاداتها وظروفها المعاشية ...الخ وبالتالي إن التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين و علماء هذا التخصص العلمي لا تخرج عن هذا النطاق.

♦ تعريف **مالينفسكي B.Malinowski** يعتبر **مالينفسكي** من أبرز علماء الأنثروبولوجيا الذين أسهموا في تحليل وتعميق هذا المفهوم بحيث يرى أن الثقافة تشتمل على « الحرف الموروثة والسلع والعمليات التكنولوجية والأفكار والعادات والقيم... أو أن الثقافة هي الكل المتكامل الذي يشتمل قيما تشتمل على سلع المستهلكين، المواثيق التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة و الأفكار و الحرف الإنسانية والمعتقدات والأعراف» [55] نلاحظ من هذا التعريف أنه قسم الثقافة إلى قسمين منها جانب مادي يتمثل في البضائع والسلع، وجانب معنوي يتمثل في العادات والقيم التي ورثها الإنسان من سابقيه.

♦ أما تعريف **رالف لينتون R.Linton** للثقافة « هي ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود عليه الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة الذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة» [56] نلاحظ أن هذا التعريف اهتم فقط بالجوانب غير المادية للثقافة من أفكار واستجابات وسلوكات ..الخ والذي حصل عليها الفرد عن طريق التنشئة الإجتماعية والتعليم، أما أشهر تعريف والأكثر تداول عند العامة والخاصة هو التعريف الذي ظهر في سنة 1871 والذي صاغه العالم الأنثروبولوجي الإنكليزي **إدوارد تايلور Edward Taylor** في كتابه الثقافة البدائية « إن

---

[55] نفس المرجع السابق ، ص 50.

[56] مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على عمال المؤسسة، دراسة ميدانية (...) رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف ، 1995-1996، ص 7.

الثقافة أو الحضارة بالمعنى اللاتنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشتمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع » [57] ويتفق كثير من الباحثين المهتمين بالثقافة أنه تعريف شامل لمناحي عديدة مما أكسبه الاستمرارية كما يقول **د. محمد السويدي** [58] ويشتمل على خمسة عناصر وهي :

1. **ربط الثقافة بالمجتمع** : بحيث لا يمكن اكتسابها والحصول عليها إلا إذا كان الفرد عضو في مجتمع أو جماعة معينة كما أنه في نفس الوقت ميز بين الثقافة من جهة والمجتمع من جهة ثانية، لكن لهم وجود متلازم.
2. **الثقافة والعقيدة** : نلاحظ كذلك من التعريف السابق أنه أضاف مكونات جديدة للثقافة وهي المعتقد وبهذه الميزة فرق بين المجتمعات الإنسانية وغير الإنسانية التي لا تتضمن ثقافتها عقائد كالمجتمع الحيواني.
3. **الكل المركب** : إن تعريف **تايلور** ينظر كذلك للثقافة على أنها بناء مركب من مكونات جزئية أو فرعية لكن في نطاق الكل المنسجم.
4. **إن الثقافة تكتسب** : وهذا يعني أن الثقافة محصلة حدث وهي محصلة عمل ونشاط فلكي تكسب شيئا عليك أن تبدل نوعا من الجهد.
5. **إن الثقافة تتضمن الأخلاق** : يعني أن الثقافة تهتم بالقيم بمعنى أن النسق الثقافي يتمتع بنوع من التقدير والاحترام والتقديس حسب الحالات والظروف والمواضيع.

لكن حسب اعتقادنا أن الشمولية التي يتميز بها حقا هذا التعريف لا يعتبر على أنه هناك نقلة نوعية فيما يتعلق بتحديد مفهوم الثقافة بل كل ما هنالك أنه استطاع أن يعطي أو يصوغ جميع العناصر التي تضمنتها التعاريف السابقة له والتعاريف المعاصرة له أي أنه تعريف مركب Synthèse.

كما أن هذه التعاريف في مجملها تعاريف ستاتيكية تصور الثقافة على أنها إرث إجتماعي توارثه جيل عن جيل أو أنها بقايا تميز أقوام ومجتمعات عن بعضها البعض ويقول **طاهر** بصفة عامة أصبح نقد الأنثروبولوجيا موضوعا ،بل موقفا كلاسيكيا «**لبيب** في هذا الصدد ألحقت منها أعمال كثيرة بالأعمال الأنتوغرافية والأنتربولوجية ..... وانتقدت كذلك أهم التيارات فيها على أنها سكونية الرؤية والمنهج لا تفسر السيرورة التاريخية وبالتالي عاجزة [59] وبالتالي لا نجد تعريفا واحداً من هذه التعاريف ينظر »عن تفسير التغير الإجتماعي للثقافة نظرة ديناميكية مرتبطة بالسيرورة التاريخية في صراع الإنسان الدائم بالمجال المكاني الذي يعيش فيه ويصبح بذلك مبدع ومنتج للثقافة وليس فقط مندمج ومنفعل بثقافة الأجيال السابقة.

2 – التعاريف السوسيولوجية :

إن علماء الإجتماع وخاصة الرواد منهم لم يهتموا بموضوع الثقافة بصورة مباشرة، لكن اهتموا بها من خلال دراستهم للمجتمع رغم ذلك قدموا لنا تعاريف عديدة لهذا المفهوم نقدم منها ما يلي:

1. تعريف **ألفريد فيبر Alfred Weber** : وهو الأخ الأصغر **لماكس فيبر** وصاحب مدرسة خاصة به في علم الإجتماعي الثقافي قد ميز بين المجتمع والحضارة والثقافة، فالحضارة

[57] محمد السويدي، علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المرجع سبق ذكره، ص 51.
[58] نفس المرجع السابق ، ص 51.
[59] طاهر لبيب، سوسيولوجيا الثقافة، المرجع سبق ذكره ص 16

بالنسبة إليه تشتمل على المعرفة الوضعية والعلم والتكنولوجيا والتي تتكون من معلومات يمكن تمريرها من جيل إلى جيل وتتمثل بدرجة عالية من الدقة والضبط،أما الثقافة بالنسبة إليه « هي أشكال روحية تقوم على العواطف، وتتضمن قيم, معايير, عادات, أفكار وانطباعات لا يمكن القول عنها بأنها صحيحة أو غير صحيحة وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافها من مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى » [60] ويرى كذلك أن الثقافة كظاهرة روحية إبداعية أو أنها المجموعة الحية في البنية الإجتماعية أما الحضارة هي ظاهرة عقلية من نتاج الإنسان للسيطرة على الوسط الطبيعي والثقافي باستخدام الذكاء والعلم والصناعة.

نلاحظ من هذا التصور لمفهوم الثقافة أنه هناك تطور واضح وجوهري مقارنة بالتعاريف السابقة وهذا التطور نوجزه في النقاط التالية :

1. هناك تميز بين المجتمع، والثقافة، والحضارة.
2. أن الثقافة لم تعد فقط تلك الأنماط العقلية والسلوكية التي يتبعها الإنسان من أجل العيش والتكيف الإجتماعي مع المجموعة التي ينتمي إليها بل هي قدرة إبداعية كذلك.

- كما أن الحضارة بالمفهوم الذي أعطاها إياها لم تعد مجرد موروثات لأساليب وأدوات وتقنيات معينة بل هي القدرة العقلية على إنتاج وسائل السيطرة والتأثير في المحيط الطبيعي من أجل تغييره بما يشبع حاجاته ويلبي رغباته المتزايدة والديناميكية، إذ لم تعد الثقافة تشير فقط إلى استدماج Interieurisation الأنماط والأساليب الموروثة للتكييف مع الطبيعة.

- كما أن هذا التعريف يختلف عن التعاريف الأنثروبولوجية في كونه أدخل المحيط الطبيعي كعنصر من عناصر السيرورة الثقافية.

2. تعريف **غي روشر Guy Rocher** : إن تعريف غي **روشر** للثقافة يشبه في صياغته وتكوينه الطريقة التي اعتمدها أ.تايلور أي أنه استعمل عملية تحليل وتركيب لعدد من التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة وشكّلها في التعريف التالي: « الثقافة هي مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والإحساس والعمل ذات التشكيل المتباين والتي تتعلمها وتشترك فيها جماعة من الأشخاص مما يعطيها صفة الجماعة الخاصة والنوعية» [61] نلاحظ أن التعريف يماثل تعريف **دوركايم** للظاهرة الإجتماعية، وأنه من حيث العناصر والمكونات التي يحتوي عليها نجد أنه رجع بنا إلى تعاريف الثقافة التي وضعتها المدرسة الأنثروبولوجية، والثقافة بهذا المعنى هي أداة يكمن دورها في إعطاء الأفراد المنتمين تحت لوائها طرق التصرف والعيش مع بعضهم البعض كمجموعة بشرية نوعية وخاصة أي غياب كلي للمحيط الطبيعي ودور الإنسان فيه.
3. **تعريف بتريم سوروكين P.Sorokin** [62] : فقد عرف الثقافة « بأنها مجموع كل شيء يخلقه أو يعدله النشاط الشعوري أو اللاشعوري ،لإثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم أو الذين يؤثر أحدهم في تحديد سلوك الآخرين» نلاحظ أن هذا التعريف لم ينظر للثقافة من زاوية الإرث الإجتماعي بل نظر لها من زاوية ديناميكية لكونها :

- وليدة النشاط والخلق والإبداع في تفاعل الإنسان مع محيطه؛

- وليدة العلاقة الإجتماعية والتفاعلية لفردين أو أكثر. إننا ما يمكن أن نأخذه من هذا التعريف كيف لنشاط اللاشعور وغير واعي يؤمن لعلاقة تفاعلين لفردين أو أكثر ؟

---

[60] محمد السويدي، علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المرجع سبق ذكره، ص 54.

[61] Gay Rocher, Introduction à la sociologie générale, Tome I, l'action sociale,OPCIT P P 88.

[62] محمد السويدي، علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المرجع سبق ذكره، ص 64.

4. **تعريف الثقافة من منظور مالك بن نبي** : يعتبر مالك بن نبي من المفكرين الإجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال [3] إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة « هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الإجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته» [4] ويستطرد قائلا (...وحين تتكون ثقافة مجتمع ما بهذا الشكل فإنها تخلق تاريخه ، حيث تولد العلاقة بين الثقافة والتاريخ وليس ثمة تاريخ بلا ثقافة، فإن الشعب الذي يفقد ثقافته يفقد حتما تاريخه) ويقول كذلك في كتابه مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي" إن الثقافة هي الطريقةالتي يعتمدها الفرد والإنسان في شغل الزمان وملأ المكان [63].

نلاحظ من المفهوم الذي أعطاه مالك بن نبي للثقافة جعل منها عملية تاريخية مستمرة لا تربط الفرد فقط بحاضره وماضيه وإنما بمصيره ومستقبله بما تمده في إرادة وقدرة على الفعل والتأثير في المكان من أجل صناعة الزمان أي صناعة تاريخه فالفرد، وبهذا المعنى لم يعد مجرد موضوع للثقافة منفعلا بها يستمد منها طرق التفكير والعمل للتكيف مع محيطه الإجتماعي بل عليه أن يستمد منها القدرة على التأثير والفعل من تحقيق التغيير والتقدم فالثقافة بهذا المعنى كذلك لم تعد مادة للإستغلال وإنما وسيلة وأداة تمكن الفرد والمجتمع في صناعة المستقبل الذي يتضمن كذلك إنتاج للثقافة والحضارة. فالثقافة الفاعلة الصانعة المنتجة الحية هي التي يكون أفرادها غير خاضعين لسيطرة قيم ومعتقدات أفكار الماضي بل التي يكون أفرادها يعيشون حالة توازن مستمر وديناميكي بين عالم الأفكار وعالم الأشياء وعالم الأشخاص فقطع التوازن بين العوامل الثلاثة هذه يؤدي إما إلى هيمنة الأفكار ويصبح عالمه الثقافي تحكمه الأخلاقيات والمثاليات والأفكار الغيبية و الميتافزيقية إما إلى هيمنة الأشياء يصبح الفرد يعيش تحت سيطرة المادة والأشياء وما يسميه بعض علماء الإجتماع بالنشوء أو يهيمن عليه عالم الأشخاص يصبح الفرد والحضوة أو الكريزما التي يتمتع Chosification بها هذا الشخص هي كل عالمه الثقافي الذي يستمد منه أفكاره وقيمه ومعتقداته وحتى سلوكاته اليومية.

- مفهوم الثقافة عند **آلان توران A.Touraine**

نجد عند عالم الإجتماعي المعاصر الفرنسي **آلان توران** نفس التوجه الذي ذهب إليه مالك بن نبي لمفهوم الثقافة بحيث لا يرى فيها بأنها بنية ثقافية تتمثل جزئياتها في الأفكار و المعتقدات والقيم ، يستدمجها الفرد ثم يعيد انتاجها بل الثقافة بالنسبة إليه فهي حركة تاريخية التي لها ثلاثة مكونات أساسية وهي :Historicitéومستمرة أو ما يسمى بالتاريخانية

1. **أسلوب المعرفة Mode de connaissance** : ويقصد الطريقة التي تمكن الفرد أو المجتمعات الفاعلين Les acteurs قراءة واقعهم وعالمهم الطبيعي وتكوين صورة وفكرة عليه أي الطريقة التي يحددون ويتعرفون بها على عالمهم الخارجي بواسطة المعرفة ويتعرفون على علاقتهم الإجتماعية والطبيعية
2. **نمط التراكم وسيرورة التراكم** processus d'accumulation [64]

ويقصد بها الوسائل والطرق والمناهج التي يضعها أو يحددها المجتمع أو الفرد فيه من أجل تحديد توجهاته الإقتصادية والسياسية والإجتماعية أي الطرق والمناهج التي يصيغها

---

[3] مالك بن نبي, مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي, ترجمة بسام بركة و أحمد شعيو.ط1 دمشق دار الفكر س1992 ص 15

[4] نفس المرجع السبق ص 17

[63] نفس المرجع السبق ص 17.

[64] Alain Touraine, pour la sociologie, Paris Edition du seuil, 1974, P 94.95.96.

الفاعل التاريخي في رسم واختيار التوجهات الإقتصادية وتنظم السلطة والحكم والتنظيم الإجتماعي وذلك انطلاقا من الصورة التي كونها على العالم الطبيعي بواسطة أسلوب المعرفة.

3. النموذج الثقافي Le Modèle culturel

وقيم Les représentationsويشتمل على التصور الذي اختاره المجتمع من تمثيلات وأفكار ومعايير في تفاعله مع هذا الواقع وتشمل مستوى القدرة على الخلق أو الطريقة التي فهم بها المجتمع قدرته على الفعل والإنجاز.

فعندما نقارن مفهوم الثقافة بالمنظور الأنثروبولوجي ومفهوم الثقافة بالمنظور السوسيولوجي نلاحظ أنه هناك قفزة نوعية فلم تعد تنظر للثقافة على أنها مجرد طائفة منظمة من الاستجابات المكتسبة يتميز بها مجتمع معين دون غيره كما يقول **رالف لينتون R.Linton**[65] بل هي قدرة على التأثير والفعل من أجل إنتاجها كذلك كما أن الثقافة ليس عبارة عن بناء من المعتقدات والقيم والمعايير يخضع لها الإنسان وتحدد سلوكاته إزاء الآخرين ولا يمكن أن يتجاوزها بل هي قيمة نهائية تتمثل في مجمل والمكونات العقائدية والفكرية والمادية التي يفهم بها الفاعل سواء كان أفراد أو جماعة عالمه الطبيعي والإجتماعي والإمكانيات التي يضعها ويسخرها كوسائل من أجل التأثير في هذا العالم حتى يحقق التقدم و التنمية أي من أجل ملأ الزمان والمكان بالعمل والفعل كما يرى **مالك بن النبي وآلان توران** كذلك.

ولكي نفهم الآن العلاقة بين الفعل الإجتماعي والثقافي سنعتمد في ذلك على التمييز الذي وضعه ببراعة **ر. لينتون R.Linton** بين الفرد والمجتمع والثقافة نظرا لتداخل كبير بينهما ولكثرة الخلط لدى الباحثين ولهذا يقول « أن كل كلمة من هذه الكلمات الثلاث تمثل اسما لكيان مختلف كما أن لكل منها خصائصه المميزة، ودوره الخاص به في الصورة الديناميكية التي تتكون من الكلمات الثلاث »[66]

1. فالمجتمع هو مجموعة منظمة من الأفراد أي هناك تشكل بنائي للأفراد المتواجدين في كيانات وأشكال نوعية وخاصة تفوق وجودهم الفردي .
2. الفرد هو كائن له القدرة على الشعور والتقدير والفعل بذاته.
3. الثقافة كما يعرفها هو، وكما رأينا سابقا هي مجمل الاستجابات وردود الأفعال المكتسبة التي يتميز بها مجتمع معين عن غيره.

ففي الحقيقة عندما نتكلم على الفعل الإجتماعي فإننا نتكلم على نقطة التقاء لكل هذه المكونات الثلاثة نتكلم على الفرد ككائن حي يقوم بالفعل انطلاقا من الشعور وإدراك للواقع، ونتكلم على المجتمع كإطار للفعل والعلاقة التفاعلية بين الأفراد الذين يشكلونه ونتكلم على الثقافة كون أنها تمد الفرد الفاعل الإجتماعي بالعوامل التالية:

1. بالطرق والوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته البيولوجية والنفسية والإقتصادية والإجتماعية.
2. طرق التعامل مع الوسط الطبيعي بواسطة اكتشافه واستغلاله للوسائل التكنولوجية بفاعلية حتى يستطيع أن يؤثر في الطبيعة، يحقق رغباته ويشبع حاجاته.

---

[65] محمد السويدي، علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المرجع سبق ذكره، ص 32.
[66] المرجع السبق، ص 64.

3. تمده بالقيم و المعايير، التكيف مع الوسط الإجتماعي والتفاعل معه حتى يبقى المجتمع، مجتمع وليس مجرد مجموعة من الأفراد.
4. تعطي الثقافة للفاعل القدرة والكفاءة على الفعل والتصرف في المواقف المستجدة وغير مألوفة أي تمده طريقة التعامل معها التي تعطي له ميزة خاصة عن الأفراد الآخرين والمجتمعات الأخرى.
5. تعطي الثقافة للفاعل القدرة على الخلق والإبداع بدرجات متفاوتة.
6. تعطي الثقافة للفاعل أو الفرد القدرة على فهم الأشياء المحيطة به سواء المتعلقة بالطبيعة كالزلزال والأمطار ...الخ، والمتعلقة بالمجتمع.
7. تعطي الثقافة للأفراد آليات التماسك والنزاع والصراع أي آليات التفاعل الإجتماعي التي تحدد اتجاهاته ونظرته للبناء الإجتماعي والتنظيم الإجتماعي أو الإقتصادي القائم وتحدد نظرته كذلك لدوره التاريخي.
8. تمد الثقافة للأفراد طرق الاتصال والتواصل والرموز المشتركة.

فالثقافة بهذا المعنى إطار يستمد منه الفاعل الإجتماعي معرفته ودوره الإجتماعي والتاريخي تعتبر موجها لسلوكاته وأفعاله مما يجعلها متناغمة مع توقعات الفاعلين الآخرين المنتمين لنفس الثقافة الخاصة أو الكلية

3 الفعل الإجتماعي وموجهاته في النظرية السوسيولوجية:

إذا كان علماء النفس اتفقوا على أن السلوك هو موضوع الدراسة السيكولوجية واختلفوا حول طبيعة الدوافع التي تحكمه وتحدده نستطيع أن نقول نفس الشيء بالنسبة لرواد علم الإجتماع بحيث جلهم يعتبرون أن الفعل الإجتماعي أحد الوحدات الدراسية والتحليلية الرئيسية في النظرية السوسيولوجية إلا أن نقاشاتهم واختلافاتهم كانت تدور حول طبيعة ومضامين توجهات هذا الفعل أي تحديد العوامل التي تلعب الدور الفاصل والنهائي في تحديد أو توجيه اختيارات الأفراد بصفتهم فاعلين إجتماعيين أمام المواقف التي تطرح نفسها عليهم. فالإجابة التي قدمتها النظرية السوسيولوجية لهذا الموضوع تنحصر حسب وجهة نظرنا إلى أربعة اتجاهات رئيسية كبرى وهي :

1. الاتجاه النفعي الذي يرى بأن السلوك أو الفعل الإجتماعي تحكمه المنفعة الخاصة.
2. الاتجاه الوضعي الذي يرى أن الفعل الإجتماعي يحدد المعتقدات والقيم الوضعية.
3. الاتجاه القيمي الذي يرى أن الفعل توجهه الاختيارات القيمية.
4. الاتجاه الاديولوجي الذي يرى أن الفعل تقوده الايدولوجيا.

ثم ينتقل النقاش في النظرية السوسيولوجية بعد تحديد طبيعة موجهات الفعل إلى تحديد طبيعة هذا الفعل نفسه من حيث أنه عقلاني وغير عقلاني، منطقي وغير منطقي، أو واعي وغير واعي.

3-1 المنفعة والفعل الإجتماعي :

إن الاتجاه النفعي كحركة فكرية كانت أحد الإفرازات التي أنتجتها الثورة الفرنسية التي اندلعت في سنة 1789 والذي كان تأثيرها على المجتمع الأوربي بكامله ولذا نجد أن جميع المفكرين على مختلف تخصصاتهم الفكرية والمذهبية قد تأثروا بهذا المبدأ فأنتجوه وطوروه في كل أعمالهم سواء في الاقتصاد أو السياسة أو علم الإجتماع أو علم النفس ولكن كان لكل منها تصوره الخاص به فمنهم من أسقطه على السياسة ومنهم على الاقتصاد ومنهم من جعله أحد قوانين الفلسفة العقلية التنويرية الحديثة التي تمجد العقل والفرد.فمبدأ النفعية يفسر السلوك مهما كان شكله سياسي أو إقتصادي أو إجتماعي على أساس سعي الفرد أو الأفراد وراء تحقيق مصالحهم الذاتية والشخصية وبذلك فهم يختارون الوسائل التي تضمن لهم هذه

المصلحة الخاصة والشخصية فكان لهذا التصور ضربة قاطعة للتصورات التي كانت تنظر لسلوك الأفراد، انطلاقا من سعيهم وراء تحقيق القيم السائدة والمتمثلة في قيم الديانة المسيحية الكاثوليكية على وجه الخصوص والقيم التي أرادت أن تكرسها الطبقة الإقطاعية التي يقوم على مبدأ المكانة والانتماء عوض القدرة على الإنجاز والفعل ولهذا يشير أ.**قولندر** « أن الثورة الفرنسية قد خلقت طبقة وسطى طورت مبدأ المنفعة في صراعها **A.Gouldner** ضد المعايير الإقطاعية والإدعاءات الأرستقراطية للنظم القديمة البالية حيث كانت حقوق الفرد تتحدد من خلال المكانة والطبقة التي ينتمي إليها...وليس في ضوء الإنجاز» [67]

فالصبغة الفردية التي تميز بها هذا الاتجاه النفعي في علم الإجتماع لا يعني ذلك تغييب أو ظمورلموضوع علم الإجتماع ذاته كعلم مستقل عن علم النفس و باقي العلوم الأخرى لكن يعني ذلك أنه هناك بعض التصورات النظرية في تلك الفترة كان تأثرها بالعلوم الطبيعـة عميق إلى درجة أنها أرادت أن تجد قوانين عامة تحكم كل مجالات النشاط البـشرية دون تمييز بينها ،سواء من حيث الموضوع أو من حيث المنهج فـالنظرة الفرديـة فـي علـم الإجتماع كانت سواء من أجل الوصول إلى قوانين تحكم المجتمع أو انطلاقا من المجتمع و وصولا للفرد ،ولذلك كان هذا الاتجاه النفعي ذو النزعة الفردية تمثله عدة توجهات نظرية نذكر منها نظرية **سبينسر وماكس فيبر ،وباريتو** .

- **سبينسر وتصوره للمجتمع و الفعل الإجتماعي : Herbert Spencer**

في حقيقة أن **هربرت سبينسر** لم يتعرض للفعل الإجتماعي في نسقه النظري كوحدة أساسية للتحليل، لكن نستخلص ذلك من خلال تصوره للمجتمع والآليات التي تحكمه وأن أهميته بالنسبة لموضوع الفعل الإجتماعي فقط في تصوره القائم على مبدأ المنفعة الذي تحكم للمجتمع انطلاقا من **Spencer**سلوكات الكائن الحي داخل المجتمع، تنطلق نظرة **سبينسر** المماثلة بينه وبين الكائن العضوي غير أن هذه المماثلة ليست كاملة وكلية فإذا كانت أجزاء التي تكون الكائن العضوي تؤدي دورها ووظائفها انطلاقا أو اعتبارا من مصالح الكل فإن الأفراد الذين يكونون المجتمع يؤدون دورهم ووظائفهم بدافع مصالحهم الشخصية فالمصالح و المنافع الشخصية هي التي توجه السلوك وأفعال الناس داخل المجتمع كقيمة أساسية ووحيدة، غير أن هذه القيمة الموجهة لسلوك الأفراد تتطور بتطور نموذج المجتمع حسب التصنيف الذي وضعه للمجتمع و هما :

- **نموذج المجتمع العسكري :**

الذي يسود فيه نسق التنظيم الذي يكون دوره ومسؤولياته الحماية عن الأخطار والتهديدات التي قد يتعرض لها المجتمع من الخارج هذا النسق تكمن ضرورته في الحاجة إليه لتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع والمتمثلة في حمايتهم من المخاطر الخارجية [68] فهذا النموذج في المجتمع حتى يسوده النظام والاستقرار وعدم التشرذم من جراء سعي الأفراد وراء تحقيق مصالحهم ومنافعهم الخاصة لابد من أن تكون هناك سلطة عسكرية سياسية لفرض التعاون القهري والإجباري على الجميع وهنا الفعل تحكمة المنفعة ومصلحة في طبيعتها الأولية المتوحشة وعليه تكون هناك حاجة كبيرة لتحقيق الأمن الداخلي و الخارجي.

- **نموذج المجتمع الصناعي :**

---

[67] نقلا عن أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، القاهرة دار المعارف 1984، ص ص 61.62

[68] محمد علي محمد، المفكرون الإجتماعيون قراءة محاضرة الأعمال خمسة عن أعلام علم الإجتماع العربي ، بيروت دار النهضة العربية 1982 ص من 80 ، 84

هذا المجتمع يسوده نسق صيانة المجتمع داخليا الذي تكون فيه الأفعال الإجتماعية يحكمها السعي وراء تحقيق المنفعة الإقتصادية والمزيد من الإنتاج والرفاهية ونظراً لسعي جميع الأفراد لتحقيق المصلحة الشخصية و الربح يظهر هنا .ميل لاختيار الوسائل حسب كفاءتها أو اتجاه نحو إشباع الرغبات والاعتماد على الآخرين من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة وبين طرفين التي تكسب فيها جميع الأطراف المتفاعلة و أنه هناك الحرس الدائم على تحقيق هذه المنفعة.

يسعى الأفراد إلى إقامة شكل جديد من التنظيم الإجتماعي القائم على أساس التعاقد أو العقد الإجتماعي الذي هو وليد التخلي الطوعي على جزء من الحقوق والمنافع لضمان استمرار المنافع ذاتها فوجود السلطة السياسية يكون له دور نفعي كون أنها تحقق المصلحة للجميع. وهنا ننتقل من المنفعة المطلقة إلى المنفعة النسبية عن طريق التعاقد الإجتماعي.لأن الهدف الأساسي والنهائي الذي يحكم السلوك ويوجهه هو العمل على بقاء المنافع أو العمل على تجسيدها باختيار الوسائل العقلانية لذلك، فالفعل الإجتماعي عند **سبينسر** نفعي ذاتي شخصي كقيمة أساسية ووحيدة.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى هذه النظرية إلا أنها تبقى تمثل أحد الإسهامات تدرك «الكبرى في تطوير النظرية السوسيولوجية لأنها كما يقول **د.محمد عاطف غيث** [69] كما أن هذه النظرية »الظواهر الإجتماعية في ضوء العمليات المستقلة عن الإرادة الإنسانية **R.Boudon**لم تقدم لنا كيف تنشأ هذه المصالح التي توجه السلوك وحسب **ريمون بودون** [70] لأن النفعية في الفعل الإجتماعي ليست هي الانطلاقة بل هي تجسيد لقيم موجودة لدى جماعة معينة و أن الفاعل الإجتماعي عند **سبينسر** دائما يحلله و يأخذه على أنه فاعل منغمس في وسط إجتماعي فريد وبالتالي أن النفعية ليست هي المتغير المستقل بل متغير تابع لقيم إجتماعية أخرى.

2-3 الفعل الإجتماعي عند ماكس فيبر Max Weber

يعتبر **ماكس فيبر** من الرواد الأوائل الذي أعطى للفعل الإجتماعي حظه من التحليل والدراسة ونظر له على أنه يشكل الموضوع الأساسي لعلم الإجتماع والوحدة الرئيسية لتحليل أي الوصول إلى Interprétativeالسوسيولوجي من أجل الوصول إلى الفهم التفسيري المعاني التي يعطيها الإنسان لسلوكه ،وبذلك نقف على الدوافع الإجتماعية والثقافية التي تحكمه فأهمية الفعل الإجتماعي بالنسبة للدراسة السوسيولوجية تظاهي نفس أهمية السلوك لدى المدرسة السلوكية غير أن محتوى كل منهما يختلف عن الآخر، **فماكس فيبر** يعرف الفعل على أنه « يتضمن كل أنماط السلوك ا الانساني طالما الفاعل يضفي على فعله معنى ذاتيا» [1] نستنتج من هذا التعريف ثلاثة مفاهيم أساسية وهي السلوك، الفعل ،والفعل الإجتماعي ،فالفعل هو أعم وأشمل من السلوك والفعل الإجتماعي كون أن هذا الأخير يمثل كل النشاط الإنساني يضفي عليه صاحبه معنى ذاتي فقط أما الفعل الإجتماعي هو أخص من الفعل لأنه يمثل الفعل الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل ويأخذ بعين الاعتبار كذلك اتجاهات وأفعال الآخرين أي تحكمه وتوجهه ضوابط ومعايير إجتماعية وثقافية أما السلوك هو جزأ من الفعل، لأن الفعل يتضمن السلوك والدوافع بغض النظر عن طبيعتها سيكولوجية أو بيولوجية وفي يعتبر السلوك هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث « هذا الصدد تقول **د.علي ليله**

---

[69] حمد عاطف غيث، دراسات في تاريخ التفكير والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع، بيروت دار النهضة العربية، 1975،ص 201

[70] Raymond Boudon, La théorie de l'action sociale, de Parsons la conserver mais la dépasser,in, Revue de sociologie et societé, volume XXI N°1, Avril 1989,p50

[1] جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهر وآخرون، دار المعرفة الجامعية مصر، بدون تاريخ،ص 131،141.

[2] فالسلوك » حينما يستنتج دافعه، أما الفعل هو الدافع والسلوك معا في علاقة الوسائل بالغاية يوصف كذلك لأن ليس له دوافع دقيقة ومحددة، ويصبح فعلا إنسانيا إذا ارتبط الدافع السيكولوجي بسلوك الفرد، ويصبح الفعل إجتماعيا إذا كانت الدوافع أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل ذات طبيعة إجتماعية أساسا [3] فالفعل الإجتماعي إذن تحكمه ضوابط ثقافية وإجتماعية كون أن الفرد يعيش ضمن الجماعة ويتفاعل معها وبذلك يصبح الفعل الإجتماعي إطار مرجعي لكل السلوكات البشرية، فالأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماط سلوكية تجعلهم يفهمون أفعال بعضهم البعض. لأنهم المنتمين لنفس الوعاء الثقافي العام أو الخاص يقومون بنشاطاتهم وأفعالهم في ضوء اصطلاحات إجتماعية عامة التي يطلق عليها بالمعايير الثقافية ويكون الفعل إجتماعيا بصفة متميزة عن الفعل عندما يكون الفعل الصادر عن فرد معين قد أخذ في اعتباره أفعال الآخرين ثم يكتسب توجيها لمساره أو مجراه وهكذا ينتقل من التحليل السيكولوجي إلى التحليل السوسيولوجي لأن هناك تخوف عند بعض علماء الإجتماع من أن هذا الاتجاه يخلط بين التفسير السيكولوجي والسوسيولوجي طالما أن كليهما يدرس السلوك البشري انطلاقا من الدافعية.إلا أنه هناك فرق كبير بين التفسيرين كما يقول فالتفسيرات السوسيولوجية لا تفسر السلوك الإنساني في ضوء الأثر المحدد «**جون ركس** [1] لدافعية شخص معين على سلوكه الظاهر، وإنما تسعى هذه التفسيرات إلى تفسير السلوك في ظل وجود نسق التفاعل كأن نقول أن سلوك الشخص (ب) تحدد على أساس طبيعة دافعية الشخص (أ). وهذه الحقيقة معناها أن سلوك فرد معين إنما يفسر دائما في ضوء دافعية فرد والذي يميز الفعل الإجتماعي عن الفعل هو أن الفعل الإجتماعي يقتضي دائما التفاعل »آخر ويأخذ بعين الاعتبار الطرف الآخر والعلاقة الإجتماعية في الحسبان كما أن الدافعية في النسق الإجتماعي تختلف عن الدافعية في نسق الشخصية كون أن الأولى تشمل جميع النسق الإجتماعي ،أما الدافعية الثانية هي فردية لها أثرها فقط على سلوك الشخص المعني بها والمنطلقة منه.

وضع **ماكس فيبر** في دراسته للفعل الإجتماعي أربعة نماذج كل نموذج يتميز عن الآخر بطبيعة الدوافع الإجتماعية التي تحكمه أو توجهه هي :

1. **الفعل الإجتماعي العقلاني** :

هو الفعل الرشيد، الذي تكون دوافعه السعي وراء تحقيق غاية وهدف معين، فالفاعل هنا يدرك هدفه بوضوح، ومن تم يقوم بجمع أو استعمال الوسائل من أجل تحقيق هذا الهدف، فاختيارات الفاعل هنا نابعة من العقل ،والإدراك للمحيط الخارجي سواء في اختيار الأهداف أو في اختيار الوسائل التي يراها هو مناسبة لتحقيق تلك الأهداف، فتحدد العقلانية من خلال توقع الفاعل لظروف أو الشروط التي توفرها البيئة الخارجية، وتوقع كذلك سلوك الأشخاص الآخرين التي يبنى على أساسها تصوره للموقف، ويحدد كذلك الوسائل التي يرى فيها بأنها قادرة بأن تحقق له هذا الهدف أو توصله إلى المنفعة التي يريد الحصول عليها. فالتوقعات التي يقوم بها تستند على معرفته بالأنماط الثقافية التي تحكم سلوكات الأفراد أو الأشخاص الآخرين. ولنفترض أن شخص (أ) أراد أن يحقق منفعة معينة ما والمتمثلة في تخصيص مكان لتحديد طاقته البشرية فاختيار الهدف ينطلق من إدراك عقلي واضح لأثر تلك المنفعة عليه، ثم ينطلق بعد ذلك في جملة مركبة من المعاني والصور الثقافية لتحديد شكل هذا الهدف، هل يكون كوخ، ظل شجرة، خيمة بسيطة، قصر الخ. ثم يقوم بعملية مفاضلة بين كل هدف والوسائل التي تلزمه من جهة والإمكانيات المتوفرة لديه كذلك، ويتوقع كذلك رد فعل

---

[2] علي ليله، النظرية الاجتماعية المعاصرة، المرجع سبق دكره ص 625.
[3] جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، المرجع سبق دكره ص 141
[1] جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، المرجع سبق ذكره، ص 142.

الآخرين عن الاختيار الذي سيقوم به هل سيواجه بالقبول، بالرفض بالاستنكار الخ. في ظل كل ذلك فإن الفاعل يختار الهدف والوسائل المادية والبشرية التي يراها مناسبة. ويقول **جون ركس** «...يوجد في المقام الأول تلك النماذج الرشيدة الخالصة حين يكون لدى الفاعل تصور واضح لأهدافه ،مثال ذلك معرفة العالم بالعناصر التي يتضمنها الموقف، وكيف تتغير وعلى العموم نستطيع أن »هذه العناصر لكي تؤدي إلى نتيجة معينة تعتبر هدفا مرغوبا فيه نقول أن الفعل العقلاني أو الرشيد هو الفعل الذي توجهه القيم الذاتية والخاصة التي يدركها الفاعل بأنها متضمنة في الهدف الذي يسعى إلى إنجازه ،وعليه يعمل كل ما في وسعه من أجل اختيار الوسائل التقنية والبشرية الأكثر كفاءة من وجهة نظره، لأن طبيعة الفعل العقلاني بعبارة «...عند **ماكس فيبر** ،أن الفاعل هو الذي يقرره وليس الملاحظ أو الباحث الخارجي أخرى نجد أن **فيبر** يحدد العقلانية بالنظر إلى قدرة ومستوى المعرفة التي لدى الفاعل وليست ، وكما سنرى فيما بعد لكن »تلك التي لدى الباحث القائم بالتحليل كما هو الحال عند **باريتو فيبر** بقي صامتا عن تحديد نموذج الفعل الذي يختار الفاعل لإنجازه وسائل لا تتميز بالكفاءة اللازمة وبالتالي لا يتحقق هذا الهدف.

2. **الفعل العقلاني بالنظر إلى القيمة :**

وهو الفعل الذي يكون من خلال الاعتقاد بالقيم المطلقة ذاتها أي الإمتثال للقيم الإجتماعية والثقافية السائدة كما هي، دون التدقيق في الأثر التي سيترتب عنها والمنفعة التي سيحققها من وراء الفعل الذي سيقوم به، مثل فعل القائد البحري الذي يقرر أن يغرق مع سفينته عوض أن يفعل كلما في وسعه في يده من إمكانيات ووسائل من أجل تحقيق هدف عقلاني المتمثل في الخلاص والنجاة بنفسه،إذن إن الفعل العقلاني بالنظر إلى القيمة يكتسب عقلانية ليس من خلال محاولته تحقيق هدف خارجي محدد [71] ولكن لأن التخاذل عن تحقيقه ينظر إليه كنوع من العار ومن تم نجد أن الفاعل يتصرف عقلانيا باعتقاده المطلق بقدسية القيمة حتى يظل أمينا على فكرة الشرف لديه. أي أن الفاعل يقوم بالفعل ليس بالنظر إلى تحقيق الهدف بل القيام بالفعل بما يجب أن يكون أخلاقيا أو من منظور المجتمع والمعايير والقيم التي يتصورها بحيث إذا لم يتم الفعل بهذا المنطق الذي وضعه المجتمع يعتبر الفعل غير عقلاني، فالعقلانية هنا هي خارجية متجسدة من الضمير الجماعي غير أن فعله اختياري وإرادي حسب **ماكس فيبر** وليس حتمي كما هو الحال عند **دوركايم.**

3. **الفعل التقليدي** : [72]

فالفعل التقليدي هو الفعل الذي تقره العادات والمعتقدات، بحيث يصبح الفعل عملية ميكانيكية، والفاعل الذي يتصرف وفق التقاليد غير محتاج لأن يدرك الهدف و القيمة المتعلقة بفعله، لأنه ينتفي عن أفعاله العامل الإرادي فتصبح هذه التقاليد تحدد أفعاله بصورة مباشرة كأنه عمل فطري لديه. فالفرق بين نموذج الفعل السابق ونموذج الفعل التقليدي هو أن في الفعل التقليدي ليس هناك أدنى استعمال للعقل في التعامل مع الموقف وفي اختيار الفعل [73] وبالتالي فهو فعل غير » فالفاعل يطيع لا إراديا ما أصبح مفروض عليه شرطيا «ووسائله وتحتل هذه القواعد الطقوسية في عقلاني وغير رشيد لأن الفعل يخضع لقواعد « طقوسية » الفعل غير الرشيد نفس المكانة التي تحتلها القواعد التقنية التي تحكم الفعل الرشيد [74]

4. **الفعل الانفعالي** :

---

[71] علي ليله، النظرية الاجتماعية المعاصرة،دراسة العلاقة الإنسان بالمجتمع، المرجع سبق ذكره، ص 628.
[72] نفس المرجع السابق، ص 628.
[73] نفس المرجع السابق، ص 629
[74] علي ليله، النظرية الاجتماعية ، المرجع سبق ذكره، ص 625.

وهي الأفعال التي تكون تعبيرا عن حالات عاطفية كونـها موجهة نـحو تحقيق هدف أو غايـة، فالـصفعة التـي تعطيهـا الأم لابنهـا لـسوء سلوكه، والـضربة التـي يوجههـا رياضـي لزميله لسبب افتقاده السيطرة على نفسه تعني أن فعلا قد وقع أو تحقق ليس بـالنظر إلـى هدف أو إلى نسق القيم ولكن بواسطة رد الفعل الانفعالي للفاعل الذي كـان فـي ظل ظروف محددة أي أن الفعل يتم في حالات يكون الفاعل تحت سيطرة ضغط انفعالي أو عاطفي وبالتالي يكون هناك غياب للفعل الرشيد المنطلق من العقل الذي يربط بين الغاية والوسيلة فالفعل العاطفي أو الانفعالي هذا كما يقول **علي ليله**، أنه ينطلق أساسا بغريزة الكائن الفردي، وهي أكثر ارتباطا بالشرائح البيولوجية والسيكولوجية للشخصية، وهو أكثر انتشار فـي المجتمعات ذات الطبيعة البدائية أو المتخلفة [75]

يرى **ماكس فيبر** أن هناك ثلاثة انساق وهي نسق الشخصية، ونسق الإجتماعي، ونسق الديني القيمي، وإن كان الفعل الإجتماعي منطلقاته ودوافعه تتم من خلال نسق الشخصية في معظم الأحيان إلا أنه كعملية تتم داخل النسق الإجتماعي هذا ما يعطي الصبغة الإجتماعية للفعل من جهة، ويقودنا إلى طرح الأسئلة التالية من جهة ثانية ما هو النسق الذي له الأولوية بالنسبة للانساق الأخرى ويعتبر بذلك هو المتغير المستقل والأخرى تابعة له ؟ وهل هناك علاقة ضمنية أو إرادية بين هذه الأنساق من جهة والفعل من جهة ثانية ؟

إن **ماكس فيبر** في الإجابة على هذه الأسئلة يرى ليست هناك أي أولوية لنسق عن الأنساق الأخرى بل أن الفعل يتحدد في المقام الأول حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه الفاعل، فالشروط الموقفية هي التي تعطي الأسبقية لنسق ما على الأنساق الأخرى وبالتالي هناك أسبقية متغيرة أو دائرية حسب متطلبات الموقف وطبيعته، فنقطة البداية عند **ماكس فيبر** في عملية الفعل والتفاعل مع الموقف أو النظام الإجتماعي تتميز بالإختيارية وليس هناك أي حتمية تمارس على الفاعل، فإن كان النسق القيمي الديني سابق لوجود شخص ما، لكنها لا تشكل عليه ضغطا حتميا وإنما هو الذي يختار من بينها ما يراه مناسب وشكل الاختيار هو الذي يحدد نموذج الفعل ويحدد مدى عقلانيته في التعامل مع الـهدف، فالدين مثلا كمؤسسة إجتماعية وما يـحمله من قيم و مكونات ثقافية إجتماعية وحتى طقوسية. لا يشكل ضغطا حتميا على سلوك الأفراد وأفعالهم وإنما الأفراد كل حسب قناعته الشخصية وإدراكا ته يختار من هذه المؤسسة وبما تحمله من قيم ما يناسبه، فالإقبال والامتثال لها يختلف من فرد إلى آخر وهذا نابع من الطابع الاختياري الذي يتميز به الفعل الإجتماعي. يقول **د. علي ليله** « أن **فيبر** لا يرى في نسق القيم نسقا قبليا سابقا على الأفراد، عليهم أن يتطابقوا معه، وإنما هو نتاج للإختيارات الفردية... ويوحي تعدد نماذج الفعل عند **فيبر** بافتقاد النسق القيمي لأية قبلية ذات طابع حتمي ولو كان الأمر كذلك لكان هناك نموذج واحد للفعل » ومن هذا كله نستطيع أن نخلص إلى ما يلي أن الفعل الإجتماعي عند **ماكس فيبر** منطلق من شخصية فاعله متشبع بقيم ثقافته ومؤسس لتفاعلات الإجتماعية.

. مناقشة وتقييم:

[75] جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، المرجع سبق ذكره، ص 138.

1. نلاحظ أن **ماكس فيبر** في دراسته للسلوك البشري بمفهوم الفعل الإجتماعي قد أعطى تصور جديد لمفهوم السلوك يختلف عن تصور المدرسة البيهافيورية وأثرى بذلك النظرية السوسيولوجية بمفهوم جديد واتجاه جديد في الدراسة السوسيولوجية يختلف عن مدخل النفعية التي كان يتميز بها علم الإجتماع.
2. نظرته للفعل الإجتماعي لم تكن نظرة نفعية فقط تتمثل في سعي الفرد نحو تحقيق غاية ومصلحة شخصية كما يرى **سبينسر**، بل كانت النظرة النفعية للسلوك عنده تمثل أحد نماذج الفعل وهو الفعل العقلاني فتعدد نماذج الفعل يبين الطابع الاختياري والإرادي للفعل الإجتماعي المنطلقة من الإدراكات الشخصية للموقف من طرف الفاعل والمتشبعة بالإرث الثقافي وما تحمله من صور ومعاني ورموز ثقافية ,أي أن الفعل يتم وفق تفاعل تام وكلي بين نسق الشخصية والنسق الإجتماعي والنسق الثقافي، والموقف هو الذي يحدد أسبقية نسق ما بالنسبة للأنساق الأخرى ويحدد كذلك نموذج الفعل الإجتماعي من النماذج الأربعة التي ذكرناها.
3. إن **فيبر** يرى أن الصراع الذي يكون بين الأشخاص في المواقف المتعددة ليس صراع دوافعه نفسية وسيكولوجية كما يعتقد علماء النفس، ولا صراع طبيعي كما يعتقد **ماركس** ولكنه صراع في المعاني التي يعطيها الأفراد للأشياء أمام المواقف المختلفة ودور الباحث في هذه الحالة يكمن في البحث عن هذه المعاني التي تقف وراء هذه الأفعال حسب ما يراه القائمين به.
4. في اعتقادي أن الحتمية والاختيارية في الفعل الإجتماعي عند **ماكس فيبر** غير واضحة بل نستطيع أن نقول أنه يوجد بها نوع من التناقض في كون أن للفعل الإجتماعي عنده مستويين، في المستوى الأول أن طبيعة التفاعل والتعامل مع الموقف وفق شخصية الفرد وإدراكه هي التي تعدد الفعل الإجتماعي وكذا النسق الإجتماعي، والمستوى الثاني أن في مرحلة اكتمال تطور الرأسمالية بوصولها من المرحلة البيروقراطية المتميزة بالعقلنة يكون هذا النسق الإجتماعي هو المحدد والموجه لسلوك أو أفعال الأفراد وبالتالي يصبح الفعل خاضع لحتمية العقلنة البيروقراطية وليس منتج لها كما كان الحال في مرحلة التحرر الليبرالي والثورة على الإقطاعية والكنيسة.
5. في اعتقادي كذلك أن الفعل الرشيد العقلاني لا يتحدد فقط بسعي الفاعل وراء تحقيق غاية أو أهداف واضحة بالنسبة إليه، إنما يتحدد بطبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، هل هي أهداف تحقق التقدم والتنمية أم لا ؟ كما كان الحال بالنسبة للبرجوازية في علاقتها بالوضع الإقطاعي الذي كان سائدا، فلا بد للفعل العقلاني أن يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تحقق المنفعة العامة والخاصة عن طريق إنتاج نظام إجتماعي يتجاوز الوضعية الإجتماعية والإقتصادية المتأزمة. فمعيار التحكيم بالنسبة لتحديد الفعل الرشيد من غيره يتمثل في مدى امتثال الأفراد أو الفاعلين الإجتماعيين لدورهم التاريخي في تحقيق التقدم والتنمية.

3-3F.Pareto. الفعل الإجتماعي عند فلفرويدو باريتو

وضع **باريتو** نظرية لتفسير السلوك البشري و المجتمع تتميز باعتمادها على الفرد والسيكولوجيا البشرية في تفسير الفعل والتوازن الإجتماعي لكونه يرى أن الغرائز والعواطف هي التي تتحكم في الأفعال والظواهر الإجتماعية والقوة الدافعة لهما. لم يفرق بين السلوك، الفعل والفعل الإجتماعي كما فعل **ماكس فيبر** بل اختزل السلوك **Paretoباريتو** البشري والفعل الإجتماعي في نموذجين السلوك المنطقي والسلوك الغير منطقي، ويرى أن الاستعدادات الغريزية هي التي تفسر العواطف والميكانيزمات العقلية للفعل الإجتماعي ودوافعه وتضبط العلاقة بين الكائن العضوي والطبيعة وعليه كلما كانت هذه الغرائز قوية كلما زادت قدرة الكائن الحي على التكيف مع الواقع والمحيط الذي يعيش فيه، إذن فإن عملية

التكيف سواء مع المحيط الطبيعي أو الإجتماعي هي فطرية أو غريزية لدى الكائن الحي، وهذه الغرائز حقيقية طبيعتها ثابتة في البشر لا تتغير وموزعة بين أفراد المجتمع بشكل متفاوت كالملكات الذهنية الأخرى الذكاء و الذاكرة الخ وهذا التفاوت الغريزي يؤدي بدوره إلى تمايز إجتماعي ونخبوي لأن الأفراد الذين يملكون قدرة أكبر من هذه الغرائز يكون لديهم مستوى أكبر من غيرهم في قدرتهم على التكيف مع الطبيعة بإبداعاتهم وقدرة تأثيرهم على الآخرين.

❖ **الفعل المنطقي** :

حلل **باريتو** الفعل الإجتماعي كغيره من النفعيين انطلاقا من العلاقة بين السلوك والوسائل والغايات متخذا من هذه العلاقة توجها عاما يحدد على أساسه كافة أنماط السلوك إذا استطاع أن يحقق غاية بطريقة موضوعية، وإذا «الأخرى ويكون السلوك منطقيا حسبه [76] نلاحظ »كانت الوسائل المتبعة تتفق موضوعيا مع هذه الغاية في إطار أفضل معرفة متاحة

من التعريف أن السلوك المنطقي أو العقلاني عند **باريتو** يتميز بالخصائص التالية :

1. أن السلوك أو الفعل الإجتماعي المنطقي هو وليد الطبيعة البشرية والعقل البشري.
2. أنه فعل يسعى إلى تحقيق أغراض ومصالح واضحة ودقيقة فهذه المصالح هي التي تشكل القوة الدافعة له عندما يدركها العقل فإنه بطبيعته يسعى إلى تحقيقها وبذلك تكون هي المحرك للسلوك أو الفعل.
3. كما أن هذا السلوك لا يتحرك عشوائيا من أجل تحقيق هذه المصالح بل يستعمل المعرفة الدافعية والمحققة والاستدلال العقلي للربط بين الغاية والوسيلة رغم هذه الخصائص الثلاثة التي تميز الفعل العقلاني إلا أنها تبقى حسبه غير كافية بحيث يضيف إليها شرط رابع وهو :
4. فالفعل حتى يكون منطقيا وعقلانيا ونحكم عليه كذلك، لا نكتفي بالمعرفة الذاتية للفاعل والمنطق الذاتي له فقط بل لا بد أن نقيم اختيار الأهداف والوسائل التى استعملها الفاعل أو الفرد من وجهة نظر أشخاص آخرين ذوي المعرفة أكثر شمولا وعمقا إذن فإن الفعل المنطقي لابد أن يكون منطقيا من الناحية الذاتية والموضوعية .كتب **باريتو** عن مكونات الفعل المنطقي يقول « هي تلك الأفعال التي ترتبط منطقيا لا بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بها فحسب، وإنما بالنسبة أيضا للأشخاص الآخرين دوي المعرفة الأكثر شمولا، إذن فهذا السلوك المنطقي ذاتيا وموضوعيا » [77]بهذه الخاصية الرابعة يصبح الفعل المنطقي أو العقلاني أكثر دقة من المفهوم الذي أعطاه إياه **ماكس فيبر** الذي يرى أن الفعل العقلاني يحدده الفاعل حسب نظرته هو ومعرفته هو، حتى ولو كانت محدودة ولم يستعمل أحسن وأفضل الوسائل والطرق التي تحقق له المنفعة المرجوة فالسلوك غير المنطقي وغير العقلاني حسب **باريتو** هو السلوك الذي لا يكون فيه تطابق بين المعرفة الذاتية و المعرفة الموضوعية في إختيار الوسائل و الغايات.

ويرى **باريتو** أن الفعل المنطقي أو العقلاني يبقى دائما أحد أشكال السلوك والأفعال البشرية مادام الإنسان كائنا إقتصاديا يسعى إلى امتلاك المنفعة وإشباع الحاجة وفي ظروف الندرة والتسابق وراء إشباع الحاجات وعلى الكائن البشري أن يستعمل كل الوسائل المنطقية التي تمكنه من تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وبذلك يعتبر أن السلوك العقلاني والمنطقي هو المجال المخصص لعلم الاقتصاد لأن علم الاقتصاد يهتم بدراسة السلوك العقلاني الذي يهدف إلى الحصول على المنفعة بواسطة الوسائل العقلانية التي تناسب الهدف، غير أن السلوك الإنساني برمته لا ينحصر فقط في هذا الجانب المنطقي والعقلاني بل هناك نماذج أخرى غير

---

[76] علي ليله، النظرية الاجتماعية المعاصرة،دراسة العلاقة الإنسان بالمجتمع، المرجع سبق ذكره، ص640.

[77] نقلا عن محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيين، قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام، علم الاجتماع الغربي، بيروت دار النهضة العربية 1982، ص 153.

وبالتالي لفهم السلوك العقلاني لابد من فهم وتفسير وتحديد **Pareto**عقلانية حسب **باريتو** السلوكات غير عقلانية لدى الكائن البشري وهذه العملية لا يمكن أن يستوعبها موضوع علم الاقتصاد بل هي في اختصاص علم الإجتماع الذي يبحث عن القوى التي توجه السلوك غير عقلاني وتعرقل و تحجب السلوك العقلاني, وعلى هذا الأساس يقول **دكتور علي ليله** « فلكي نفهم الظواهر الإقتصادية الحقيقية والمعقدة فإنه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار كل العوامل التي أغفلناها في تحليلنا الإقتصادي وهي العوامل التي توجد في الواقع وتؤثر على الظواهر الإقتصادية الخالصة. وعلى هذا النحو يعتبر علم الإجتماع هو العلم الوحيد الذي يستطيع أن يأخذ في الاعتبار كل النتائج التي وصلت إليها الدراسات الإقتصادية والعلوم الإجتماعية الأخرى » [78] فنستنتج من هذا أن **باريتو** يرى أن علم الاقتصاد هو علم لا يكفي لوحده فهم الواقع، السلوك الإنساني المعقد كما لا يمكن أن نفهمه من منظور واحد هو السلوك النفعي أو الدوافع النفعية بل لا بد من تحليل الظاهرة من كل الجوانب التي تتكون منها وذلك لا يكون من دراسته **Pareto**ممكنا إلا بواسطة الدراسة السوسيولوجية للواقع. فانتقال **باريتو** الإقتصادية لسلوك البشري والفعل العقلاني المنطقي إلى الدراسة السوسيولوجية للسلوك، في الحقيقة هو انتقال نوعي في مستوى التفكير من جهة وانتقال فرضته الظروف الواقعة المعقدة والمتعددة الجوانب التي ينتجها السلوك البشري حسبه, فبواسطة الدراسة السوسيولوجية يسعى **باريتو** لبناء نظرته للسلوك الإنساني بصفة عامة، لكن سلوك أو فعل يتم في إطار المجتمع وليس سلوكا انفراديا أو معزولا لأن المجتمع بالنسبة إليه يتكون من المكونات التالية [79] :

1. المجموعة أو المكونات الفزيقية أو الظروف الطبيعية المتمثلة في الأرض، المناخ النبات، التركيبة الجغرافية، الحيوانات الثروات الطبيعية...الخ
2. المجتمعات الأخرى والكيانات الإجتماعية الخارجية الأخرى
3. العوامل الداخلية للنسق الإجتماعي مثل السلالات الرواسب العواطف والمشاعر والأديولوجيات ...الخ.

وفي دراسة السلوك الإنساني والمجتمع نجده قد اهتم بدراسة العوامل الداخلية و البحث على الخصائص التي تتميز بها لفهم الأفعال والسلوكات التي تتم في إطار هذا المجتمع، بحيث نجده يؤكد أن طبيعة المجتمع كنسق سلوكي تتحدد داخليا بواسطة خصائص أفعال الأفراد الذين ينجزون فعلا في إطاره ولما كان هؤلاء الأفراد غير منطقيين فإن العوامل غير المنطقية هي التي تحتل المكانة الجوهرية في بناء المجتمع [80] وبذلك إن حقيقة مجال علم الإجتماع بالتحديد في تحليل السلوك الإجتماعي غير منطقي أو غير العقلاني.

❖ **الفعل غير المنطقي** :

إذا كانت دوافع الفعل العقلاني عند **باريتو** تتمثل في المنفعة أو المصلحة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها بواسطة الاستدلال العقلي الصحيح، من الناحية الذاتية والموضوعية، إذ أن الفاعل يفكر جيدًا في الغايات التي يسعى إلى تحقيقها وفي الوسائل التي يختارها من أجل الوصول إليها، فلكي يتحرك السلوك يكون الفاعل قد وصل إلى قناعة وإدراك تام بواسطة الاستدلالات المنطقية التي يقوم بها بأن الموقف (أ) سيحقق له المنفعة (ب) بواسطة استعمال الوسيلة أو الوسائل (س) وتكون هذه الوسيلة (س) هي فعلا الوسيلة الموضوعية التي يمكن أن تحقق له هذا الهدف، وعلى العكس من ذلك فإن كل الأفعال التي يقوم بها الكائن البشري فهي أفعال غير منطقية أي غير عقلانية من وجهة نظره بحيث يقول **ريمون آرون** **R.Aron**

---

[78] علي ليلى، النظرية الاجتماعية المعاصرة، المرجع سبق ذكره، ص694.
[79] محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيين، المرجع سبق ذكره، ص159.
[80] علي ليلى، النظرية الاجتماعية المعاصرة، المرجع سبق ذكره، ص698.

بأنه ذلك السلوك الذي لا يظهر فيه الارتباط الموضوعي «في تحديد السلوك غير المنطقي والذاتي للوسائل والغايات»[81]

ويصنف الأفعال غير المنطقية إلى أربعة أشكال وهي : [82]

1. أشكال السلوك والفعل التي لا تربط فيها الوسائل بالغايات سواء على المستوى الذاتي، أي من وجهة نظر الفاعل أو على مستوى الموضوعي أي من وجهة نظر الملاحظين الخارجين إذ أن الفاعل في هذه الحالة يقوم بفعله دون إدراك تام وواضح للأهداف وبالتالي لا يستطيع أن يختار الوسائل أي أنه سلوك غير مشكل وغير مبني.
2. الشكل الثاني من السلوك غير العقلاني أو غير المنطقي هي كل أشكال السلوك والأفعال التي تكون الوسائل المختارة من طرف الفاعل غير مطابقة والأهداف أو الغايات وبالتالي لا تؤدي إلى تحقيق النتيجة المرجوة، إذ أن الاستدلال الذي قام به الفاعل من أجل اختيار الوسائل كان غير صحيح وبالتالي لا يتحقق الهدف لكون أنه هناك خطأ في اختيار الوسائل.
3. إن الشكل الثالث من الأفعال غير المنطقية وهي الأفعال التي يقوم الفاعل باستعمال وسائل دون إدراك تام بالأهداف أي لا يوجد هناك ربط ذاتي بين الوسيلة المستعملة والهدف، فالنتيجة التي يصل إليها الفاعل لا تكون مرتبطة في الأساس بالهدف المسطر بل كانت نتيجة حتمية للوسيلة المستعملة كاستعمال الطفل الصغير للوسائل التي توجد أمامه دون أن يدرك الهدف منها أو دون أن يربط بينها وبين الغاية في استعمالها.
4. الفئة الرابعة من الأفعال غير المنطقية هي الأفعال التي يكون فيها ربط منطقي بين الوسائل والغايات من الناحيتين الذاتية و الموضوعية لكن النتائج التي تم الوصول إليها موضوعيا تكون غير مطابقة للأهداف المدركة ذاتيا من الطرف الفاعل معنى هذا أنه هناك تطابق ذاتي وموضوعي بين الوسائل والغايات لكن في نهاية المطاف أن النتائج المتحصل عليها كانت غير مطابقة أو عكس هذه الأهداف لكون أن الاستدلال العقلي الذي تمت بواسطته تحديد الوسائل والغايات لم يستوعب الواقع بكل جزئياته وتفاصيله ومن تم يقع العقل في الخطأ لأن العقل لم يستخدم المنهج المنطقي التجريبي الذي يرى فيه أساس المعرفة العلمية الصحيحة.

أن هذه الأشكال الأربعة التي يتميز بها الفعل غير العقلاني أو غير المنطقي هي التي تشكل مجال الدراسة بالنسبة لعلم الإجتماع واعتقد أن كل الجهود الإنسانية لتسيير السلوك الإنساني قد سارت في الطريق الخطأ لأنها تجاهلت العناصر غير المنطقية في السلوك الإنساني فأنتجت تصورات فلسفية على ما ينبغي أن يكون عليه السلوك و ليس على اعتبار ما هو كائن فعلا لأن السلوك الإنساني المنطقي محدود جداً وأن الغالبية الغالبة من أنماط السلوك البشري تقع في دائرة السلوك غير منطقي :

- إذا كانت دوافع السلوك المنطقي كما قلنا تتمثل في الإدراك المنطقي للفاعل للمنفعة في الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، ما هي إذن دوافع ومحركات الفعل غير المنطقي؟

ومشتقاتها هي العوامل المحركة للفعل Les Résidus بأن الرواسب **Pareto**يجيب **باريتو** الإجتماعي غير المنطقي والضابطة للتفاعل في إطار النظام الإجتماعي فالرواسب تعتبر المفهوم القاعدي والجوهري الذي يفسر به السلوك البشري غير المنطقي فأهميته تعد من أهمية الضمير الجماعي عند **دوركايم**، والبنية الإقتصادية الإجتماعية عند **ماركس**، والعصبة عند **ابن خلدون** الخ، إذن ما هي الرواسب ؟

تعريف الرواسب : إن تحديد مفهوم الرواسب يكتنفه الغموض لدى بعض من المؤلفين بحيث تارة يستعمل على أنه مرادف للغرائز الإنسانية، وتارة يستعمل على أنه مرادف للعواطف

---

[81] محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيين، المرجع سبق ذكره، ص160.

[82] نقلا عن محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيين، المرجع سبق ذكره، ص161.

لـه لكن **Freud** تارة أخرى على أنه مرادف للعقد البشرية حسب المحتوى الذي أعطاه **فرويد** أن الرواسب يختلف عن كل هذه المفاهيم، وسبب هذا اللبس يرجع في اعتقادنا لكونه أن مفهوم يتضمن بعض الخصائص التي تتميز بها هذه المفاهيم فهو يشبه الغرائز من حيث أنه حالة عقلية ثابتة ومستقرة في ذات الفرد و توجه سلوكه بطريقة غير منطقية وتشبه العواطف ومن حيث أنه أساس الترابط والتفاعل الإجتماعي وتشبه العقد لأنه حالة سيكولوجية تولدت مجموعة من المبادئ «لدى الإنسان بفعل عدة عوامل بيولوجية ونفسية. لكن الراسب هو العامة ذات الأساس البيولوجي داخل الكائن الإنساني لكنها تتجلى في مشكل سلوكيات إجتماعية محددة تصنع في مجموعها الوجود الإنساني والإجتماعي برمته، فقد شارك الإنسان الحيوان في الأساس البيولوجي للرواسب لكنه يختلف عنه في قدرة الرواسب في إطار العالم [83] نظرا لهذا التنوع والتباين في تمظهرها »الإنساني على أن تتخذ تجليات متباينة ومتنوعة أن «عند الإنسان فإنها ليست بالغرائز لأن الغرائز تعطي نفس التجليات دون تنويع أو تباين الرواسب هي حالات عقلية ثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن [84] فنستنتج من هذا التعريف الثاني أن الرواسب لها »التعبير عنها يختلف من مجتمع إلى آخر بعد إجتماعي وثقافي كون أنها مرتبطة بوجود المجتمع وتختلف تجلياتها من مجتمع إلى آخر أو من ثقافة إلى أخرى. وعلى العموم نستطيع أن نقدم بعض الخصائص التي تميز هذه الرواسب.

1. أنها تتميز بالثبات النسبي وليس المطلق وهذا ما يميزها عن الغرائز..
2. إن الرواسب بمختلف أصنافها ليست موزعة بالتساوي بين أفراد المجتمع أو بين الفئات الإجتماعية المختلفة إذ يوجد أفراداً وجماعات تمتلك قدراً كبيراً من رواسب الترابط بينما فئة أخرى لديهم نسبة كبيرة من رواسب الفئة الثانية أو رواسب التجمع.
3. تعكس الرواسب والمشتقات في العادة علاقة الوجود الإجتماعي الخارجي بالتكوين الداخلي للفرد،وهو ما يعني أن **باريتو** يحاول أن يجعل العناصر الفردية البيولوجية والسيكولوجية أساس لكل التكوينات الثقافية والحضارية الخارجية وهذا يؤكد على أن الفرد هو أساس المجتمع والوجود الإجتماعي

- صنف **باريتو Pareto** الرواسب إلى ستة فئات رئيسية : [85]

1. راسب التكامل والترابط Résidus de combinaison : يعبر هذا الراسب على الميل والقدرة التي يتميز بها بعض الأفراد دون غيرهم في الربط والتنسيق بين الأشياء والعناصر المشتتة أو غير المتناسقة وبذلك يتجلى هذا الراسب في القدرة العمالية على الإبداع والابتكار، والتفكير التي تؤدي في نهاية المطاف إلى اكتشاف أشياء جديدة وغير متوقعة فهذا الراسب كما نرى أنه هو المسؤول على تحقيق التقدم والتنمية في المجتمع ويميز التنمية في المجتمع و يميز خاصة التنمية أو الصفوة في المجتمع .
2. راسب استمرار الجماعة و التجمعات : حسب هذا الراسب أن صفة الفرد ككائن إجتماعي ليست عملية عفوية إقتضتها عوامل إقتصادية أو عوامل تربوية إنما هي عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري حتى تستمر العلاقات بين الفرد و الآخرين هذا ما يعطي البعد الإجتماعي لمجمل الرواسب التي تخص الفرد ويتضمن هذا الراسب العناصر التالية :

أ- دوام العلاقات بين الشخص والأشخاص الآخرين ، **ب-** العلاقات الأسرية والقربية
ج- العلاقة بين الأماكن التي يكون الشخص قد ارتبط بها ، **د-** العلاقة الطبقية و النخبوية

[83،3] علي ليله، النظرية الاجتماعية المعاصرة،(دراسة العلاقة الإنسان بالمجتمع)، المرجع سبق ذكره، ص.ص 738,737,736.
[84] محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيين، المرجع سبق ذكره، ص168.

[85]محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، قراءة محاضرة لخمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي، المرجع سبق ذكره ص 170.

هـ- استمرار العلاقة بين الأحياء والأموات ، **و**- استمرار العلاقة بين الميت والأشياء التي كانت متعلقة به في حياته ، **ز**- استمرار أو بقاء الأشكال والتشكلات ، **ح**- تحول العواطف إلى حقائق موضوعية ، **ي**- التشخصات ، **ل**- والحاجة إلى تجريبات جديدة.

فنلاحظ هذا الراسب هو المسؤول على استمرار كل العلاقات والتجمعات وبقائها وهذا ما يعطي للبناء الإجتماعي توازنه.

1. **الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي** : [86] ويدخل في نطاق هذا الراسب صياغة التبريرات العقلية أو التعبير عن الذات وظيفته الأساسية ربط الإنسان من داخله بالوجود الإجتماعي الخارجي ومن مظاهره :
   - فعل الأشياء التي تعبر عن الذات الإنسانية بواسطة تكوين الترابطات المختلفة كالانجذاب الديني.
   - اللجوء إلى طقوس معينة مثل التصفيق أو صيحات الغضب الخ.
   - التعبير عن العواطف بأفعال خارجية الخ.
4. **راسب الألفة الإجتماعية** : وتشير هذه الرواسب إلى الحاجة إلى الامتثال والخضوع والتضحية بالذات ويدخل من ضمنها عواطف الشعور بالتفوق على الآخرين، قبول الجماعة واستحسانها،مشاعر الشعور بالدونية بالنسبة للآخرين الخ.
5. **راسب تكامل الفرد مع من يتبعونه** : ويشير هنا إلى مقاومة التوازن الإجتماعي واستعادة هذا التوازن إذا طرأ عليه تغيير.
6. **راسب الجنس** : وهو الراسب الأخير من الرواسب الستة التي وضعها **باريتو**، غير أن راسب الجنس ينظر له بصورة مغايرة كنظرة **فرويد** له إذ يمكن لهذا الرابط أن يتمنطق ويختفي تحت قناع الزهد والتنسك.

هذه الرواسب الستة التي تشكل المحرك والدوافع التي يختفي وراءه السلوك البشري غير المنطقي عند **باريتو** وذلك بصورة مباشرة غير أن السلوك يمكن أن يكون مرتبط بالرواسب أو العواطف بصورة غير مباشرة وذلك عن طريق المشتقات التي تشكل المفهوم الثاني له في تفسير العقل الإنساني فما هي المشتقات إذن؟

_: تعتبر المشتقات حسب **باريتو** التمظهر الخارجي للرواسب Dérivationsتعريف المشتقات في شكل تغيرات لفظية وصيغ تركيبية التي يحاول الناس بواسطتها التبرير المنطقي لأفعالهم وسلوكاتهم، بحيث يقول أن البشر يحتاجون في العادة إلى أن يجعلوا سلوكهم غير المنطقي يبدوا منطقيا، ومن ثم فهم يقدمون حينئذ تفسيرات منطقية زائفة لأفعالهم، ثم يعتقدون عن خطأ (أن هذه التفسيرات باعتبارها سببا لسلوكهم)[87] نستنتج من هذا أن المشتقات هي كل إنتاج فكري منطقي منظم يريد به صاحبه أن يبرر سلوكاته أو يعطيها البعد المنطقي لكن في الواقع هي غير كذلك لكون أنه يكذبها وتشتمل على الأفعال التي يتضمنها الشكل الرابع من نماذج الأفعال غير منطقية التي ذكرناها وحسب عدد كبير من المؤلفين، يدخل ضمن هذا النطاق، الأديولوجيات والتبريرات اللفظية، والنظريات الزائفة التي لا تعتمد على المنطق التجريبي الذي يرى فيه بأنه الأساس الوحيد الذي يكسب النظرية مصداقيتها.

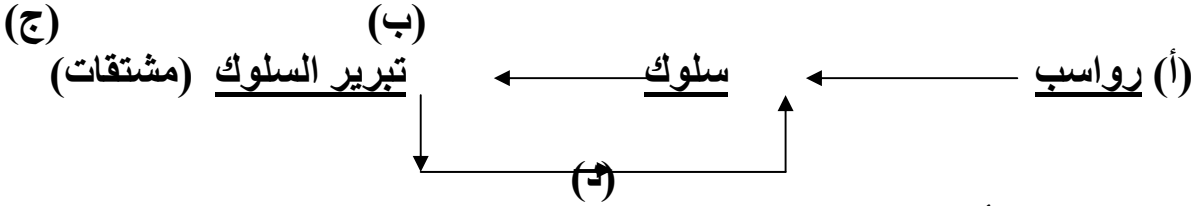
-أما عن العلاقة بين السلوك أو الفعل، والرواسب والمشتقات يرى **باريتو** أنه هناك اتجاهين اتجاه الذي هو يخالفه يرى بأن المشتقات تربطها علاقة سببية مباشرة بالسلوك بحيث في المرحلة الأولى تأتي لتبرير السلوك ثم تصبح في المرحلة الثانية اعتقادا يحدد السلوك ويوجهه كما هو الحالة بالنسبة للنظرية الماركسية أو الوضعية، كما هو مبين في الشكل الموالي :

---

[86] علي ليلى، النظرية الاجتماعية، المرجع سبق ذكره ص 748.

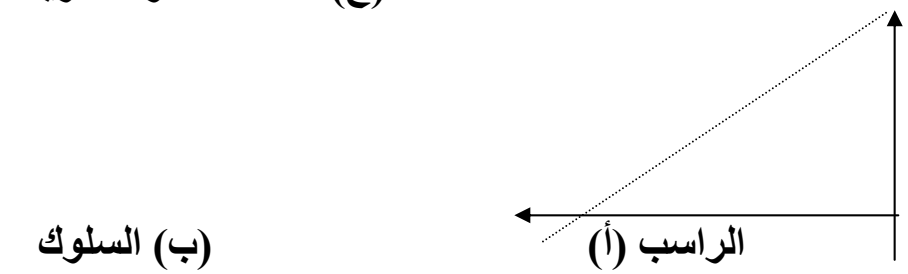
[87] نفس المرجع السابق ص 754.

الشكل رقم 9



أما **باريتو** يرى إلى أنه ليست هناك علاقة سببية مباشرة بين النظرية (المشتقات) والفعل لأن كلاهما (السلوك والمشتقات) ينتج عن العواطف والرواسب، لكون أن البشر لا يقومون في البداية بصياغة أفكار ونظريات هم يتصرفون تبعا لما تمليه عليهم أفكارهم ونظرياتهم ولكن العكس هو الصحيح فالبشر يتصرفون تبعا لما تمليه عليهم أفكار ونظريات تبرر تصرفاتهم [88] أي أنه هناك علاقة وظيفية ذات التأثير المتزامن على الفعل وردود الفعل الكلامية كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 10



فنلاحظ من الشكل السابق أن الراسب (أ) يؤدي تزامنيا إلى (ب) السلوك وأيضا (ج) ردود الأفعال الكلامية أو المشتقات. نستنتج من ذلك بأن الرواسب تبقى هي الدافع والمحرك الوحيد للسلوك البشري غير منطقي والمشتقات تأتي فقط للتدعيم أو تعطي الصبغة العقلانية والمنطقية له.

- **مناقشة وتقييم** :

1. نلاحظ أن **باريتو Pareto** في دراسته للسلوك البشري لم يخرج عن النسق النظري للمدرسة النفعية في كونه أن درس هذا السلوك من خلال العلاقة بين الوسائل والغايات غير أنه بنى نسق نظري خاص به يعتمد في الأساس على سمات الطبيعة البشرية في تحديد دوافع الفعل وليس على أساس التفاعل الإجتماعي كما فعل **ماكس فيبر**.
2. نجد أن **باريتو** وضع تصور آخر للفعل الإجتماعي أكثر صرامة من المفهوم الذي وضعه **ماكس فيبر** بحيث أن هذا الأخير يحدد الفعل العقلاني من وجهة نظر ذاتية للفاعل فقط كما رأينا أما **باريتو** ذهب إلى أبعد من ذلك كونه أنه حدد الفعل المنطقي انطلاقا من الربط الذاتي والمنطقي للفاعل بين الوسائل والغايات من جهة وأن هذا الاختيار الذي قام به الفاعل سواء

---

[88] ليلى علي، نفس المرجع السابق، ص 756.

*يصنف باريتو المشتقات إلى أربعة نماذج وفئات وهي مشتقة التأكيدات البسيطة مثل التي تصدر من الأباء نحو أبنائهم
2 مشتق السلطة ويشتمل على الأوامر التي تصدر عن الأشخاص لهم سلطة معينة، تأثير العادات والتقاليد
3 مشتق السير حسب العواطف 4 مشتق البراهين اللفظية .. أرجع محمد علي محمد ص 177.

الاختيار للغايات وللوسائل اللازمة يكون مطابقا موضوعيا مع وجهة نظر أشخاص آخرين أو باقي أفراد المجتمع.

3. إن **باريتو** أثرى النظرية السوسيولوجية بمفاهيم جديدة تفسر السلوك البشري كالرواسب والمشتقات وتفسر كذلك الديناميكا الإجتماعية والتوازن الإجتماعي مثل دورة الصفوة، جعل أن عملية التوازن الإجتماعية كعملية مبرمجة في بيولوجية وسيكولوجية الفرد عن طريق الرواسب وخاصة رواسب الفئة الأولى والثانية، رغم عدم الدقة والوضوح التي ميزت مفهوم الرواسب بحيث أحيانا يطلق على الرواسب مصطلح الغرائز وتارة أخرى العاطفة كما يقول **د.محمد علي محمد** « فضلا عن ذلك فهو لم يفرق تماما بين الرواسب والمشتقات وهما المصطلحان الأساسيان في كل تحليلاته » [89]

4. قسم **باريتو** مكونات المجتمع إلى ثلاثة فئات كما رأينا لكنه لم يهتم إلا بدراسة مكونات الفئة الثلاثة ولم يقدم لنا طبيعة التفاعل بين هذه المكونة الأخيرة والمكونات الأخرى وأثرها على بيئة الكل الذي هو المجتمع.

5. نجد أن **باريتو** لا يؤمن بالسببية الأحادية بين العوامل والمتغيرات بل يرى أن العلاقة الوظيفية ذات التأثير المتبادل هي التي تحكم هذه المتغيرات والعوامل لكن في نهاية المطاف يربط السلوك البشري بعامل واحد وهو الراسب ولم يبين لنا كيف تؤثر السلوكات بدورها على الرواسب.

وعلى العموم نستطيع أن نقول أن أصحاب هذا الاتجاه النفعي لم ينظروا للفعل الإجتماعي والسلوك البشري إلا من خلال علاقته بالغايات والوسائل وعلى هذا الأساس نستطيع أن نصوغ نفس التساؤلات التي وضعها **ريمون آرون R.Aron** إلى أي مدى يمكن تحليل كافة أنماط السلوك البشري على أساس الوسائل والغايات ؟ وثانيا أليست الصلة بين الوسائل والغايات هي صلة غير منطقية، ألا تنطوي اختيار الغايات دائما على سلوك غير منطقي في كثير من الحالات ؟ [90]

ولكن نستطيع أن نخلص في النهاية أن القطيعة النهائية مع النفعية قطيعة مستحيلة كما يقول **ريمون بودون R.Boudon** وعليه فإنه من الأجدر والأفيد لعلم الإجتماع أن يأخذ النفعية كاتجاه أو اختصاص تستعمل حسب الموضوعات التي تدرس نماذج سلوكية معينة [91] وبالتالي يكون الاتجاه النفعي من ضمن الاتجاهات العديدة لدراسة السلوك البشري والفعل الإجتماعي وليس الاتجاه الوحيد.

4-3 **الاتجاه الوضعي والفعل الإجتماعي** :

سنقتصر في تحليلنا لوجهة نظر الاتجاه الوضعي لمحددات السلوك وموجهاته على الذي يعتبر الوريث الطبيعي والشرعي لوضعية **أوغست E.Durkhiem** تصور **دوركايم كونت، فدوركايم** لم يهتم بالفرد ولا بسلوكه إلا من خلال الجماعة والمجتمع، فأسبقية المجتمع على الفرد عند **دوركايم** نابعة من نزعته الرومانسية المحافظة لأن الذي كان يهمه أولا وقبل كل شيء هو المحافظة على النظام واستقرار المجتمع اكثر من اهتمامه بالفرد وأفعاله، ولذا كان نسقه الفكري يريد من خلاله إعطاء الأسبقية للتكتل والتجمع عوض التفرد والانسلاخ على قيم الجماعة والمجتمع فنظرته للسلوك والفعل كانت مناقضة تماما لتصور مفكري عصره وخاصة **ماكس فيبر، وباريتو**، بحيث يرى أن الفعل الإجتماعي هو وليد عوامل خارجية على ذات الفرد وإرادته، ومرتبطة بوجود المجتمع وقيمه وما على الفرد إلا أن

---

[89] محمد علي محمد، نفس المرجع السابق ص 175.

[90] نقلا عن محمد علي محمد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع العربي ص 163.

[91] Raymond Boudon , La théorie de l'action sociale de Parsons: La conserver, mais la dépasser 1989 OPCIT P 55à67

يخضع لها بدون اختيار لأنه لم يختار المجتمع الذي هو موجود فيه. وعلى هذا يقول **د.محمد علي محمد** «إن القواعد الأخلاقية والقانونية وغيرها هي مظاهر موضوعية لواقع جمعي له خصائص تعلو فوق الأفراد والمجتمع وإن كان يتكون من الأفراد، إلا أنه يشكل واقعا قائما بذاته خاص ونوعي يحدد شخصية الأفراد وأفعالهم وسلوكاتهم تعتبر لب نظريته التي تميزه عن جميع منظري الثورة الفرنسية والاتجاهات الفردية الليبرالية التي ترى بالخصوص أن الفرد هو الذي يصنع المجتمع وليس العكس كما يرى هو.[92] فهذه التفرقة والتمايز الذي أتى بها **دوركايم** بين الأفراد كأفراد والمجتمع ككيان »

-يرى **دوركايم** أن الفعل الإجتماعي أو السلوك البشري بصفة عامة لا تحكمه المنفعة أو المصلحة كما يعتقد أصحاب النزعة النفعية وكما رأينا عند **سبينسروماكس فيبر وباريتو**، بل تحكمه المعايير والقيم الجماعية أو ما يطلق عليه بمفهوم الضمير الجماعي أو أنا الجماعة، بحيث يرى أن الاتفاق والتعاقد ما هو إلا تجسيد لمعايير إجتماعية وضوابط قيمية سابقة و خارجة عن إرادة الأفراد بالرغم من أنها تظهر على أنها إرادية وبفعل الأفراد, ومن هذا المنطلق فإن الفعل الإجتماعي الذي يحقق للأفراد مصالحهم لا يتم حسبه بدافع الحاجة كما ترى المدرسة البهافيورية، ولا بدافع المصلحة الفردية أو المشتركة كما يرى النفعيون بل يتم تحت ضغط الضمير الجماعي يمارس على الأفراد ضغطا خارجيا يجعل من سلوكاتهم وأفعالهم ما هي إلا امتثال وخضوع لإرادتهم الجماعية فهذا المفهوم يعتبر مفهوم أساسي وجوهري في النظرية وعليه فما هو مضمونه ؟ وما هي خصائصه ؟ وما هي العلاقة التي تربطه بالسلوكات والأفعال الإجتماعية ؟

❖ **تعريف الضمير الجماعي** :

يأخذ مفهوم الضمير الجماعي في النظرية الإجتماعية **لدوركايم** وجهين مختلفين، وجه يعبر عن وجهة نظر نظرته له على أنه وعي بالوعي أو صورة نفسية عليا للحياة الإجتماعية يستمد منها الأفراد وعيهم ووجودهم الذاتي و النفسي ووجهة نظر منهجية ترى بأن هذا الوجود الجماعي ما هو إلا ظاهرة إجتماعية موضوعية جزء من العالم الموضوعي لا بد على الباحث أن يتعامل معها على أنها شيء ويطبق عليها كل الأدوات المنهجية للعلوم الطبيعية، وبالتالي وإن تعددت الوجوه لها إلا أنها تعبر عن مضمون واحد الذي يقصد به مجمل التصورات والعواطف الشائعة بين الأفراد الذين يكونون غالبية أعضاء الجماعة وعليه فإن الظاهرة »...وتمارس عليهم ضغطا بحيث تخلق بينهم تماثل عقليا وعاطفيا[93] [94] الإجتماعية أو الضمير الجماعي يتميز بالخصائص التالية:

1. **سابق لوجود الفرد** : معناه أن الضمير الجماعي لم يخلقه الفرد بل هو موجود قبل أن يوجد الفرد فنحن نخلق ونولد ونجد أمامنا مجتمع متكامل له قيمة ونظمه وأطره العقلية والنفسية فنتبعه دون إرادتنا ونصبح نشكل كياننا ونحدد سلوكاتنا وأفعالنا وفقه.
2. **إنه يمارس قهرا على الأفراد** : معناه أن الضمير الجماعي يمارس على الأفراد ضغطا يجعل منهم غير مخياريين في أفعالهم وسلوكاتهم و إلا يتعرضون لأشكال من العقوبات التي تشكل أحد الأطر الإجتماعية للحياة الجماعية منها العقوبة الإجتماعية كالطرد والإبعاد من الجماعة أو العقوبة الميتافزيقية دينية أو العقوبة الإقتصادية والمادية [95]

---

[92] محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع سبق ذكره ص 99.

[93] نفس المرجع السابق ص 99.

[2] أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، المرجع سبق ذكره ص 88 .

[95] Gay Rocher, Introduction à la sociologie, OPCIT pp 38-39

3. **يتصف بالعمومية** : إن الضمير الجماعي يفرض نفسه على جميع الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الجماعة أو نفس المجتمع دون استثناء وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الاندماج في الجماعة.
4. **خارج عن إرادة الأفراد** : معناه الضمير الجماعي غير الضمير الفردي والضمير الجماعي هو يفرض نفسه على الضمير الفردي كقوة خارجية وليس حالة عقلية نفسية ذاتية كما يرى علماء النفس. ومن هذا كله نستنتج أن الضمير الجماعي مشكل من مجمل القيم والقواعد والمعايير المشتركة التي تعتبر بذلك الموجه القيمي العام في المجتمع أو لدى جماعة معينة ففي المجتمعات والمنظمات التقليدية يكون هذا الضمير الجماعي مشبع بالأخلاق الدينية والميتافزيقية وبذلك يكون رجال الذين أو الرهبان هم الصفوة أو النخبة التي تعمل على مراقبة وصيانة هذه القيم الأخلاقية، أما في المجتمعات الحديثة يكون الضمير الجماعي مشكل من قيم ومعايير وأخلاق مصدرها العقل والعلم. يشدد **دوركايم** على أهمية التضامن العضوي في المجتمعات الحديثة لأن الضمير الجماعي في هذه المجتمعات لا يختفي ولا يضعف من صفة القهرية التي يتصف بها بل تحدده قيم أخرى تناسب وروح العصر، أما إذا لم تعمل هذه القيم الجديدة التي هي وليدة التساند الوظيفي والقوانين والأخلاق الوضعية على إنتاج ضوابط ومعايير يحافظ علىالإتساق والنظام
العام في المجتمع فإن ذلك سيؤدي حتما إلى كارثة يصاب فيها المجتمع بحالة مرضية، وفي هذه الحالة المرضية تكون السلوكات والأفعال الإجتماعية لا يحددها الضمير الجماعي كمتغير مستقل بل تصبح وليدة الروح الفردية ويصبح الفعل الإجتماعي هنا فعل مرضي غير مرغوب فيه إطلاقا وعليه لابد أن تعمل الأطر العقابية التي هي مستمدة من العقل والقانون الوضعي دورها في تقويم هذه السلوكات والأفعال التي خرجت عن طاعة وحتمية الضمير الجماعي. فهذه القوانين الوضعية ليست وليدة العقد الإجتماعي كما يرى **سبينسرو هوبز**وغيرهم بل أن هذا العقد الإجتماعي هو نفسه تجسيد للضمير الجماعي في المجتمع يسود فيه التضامن العضوي، فحالة غياب الأطر والضوابط المعيارية في المجتمع دليل على أن النخبة الحديثة التي تقوم بدور الرقابة والصيانة والدمج الإجتماعي لم تستطيع أن تنتج قيم علمية أو علمانية تتناسب والنظام الإجتماعي الحديث تحافظ بها على النظام العام وتدعم بذلك صفة القهرية للضمير الجماعي.

- **استنتاج ومناقشة** :

1. نلاحظ من هذا أن مفهوم الفعل الإجتماعي عند **دوركايم** لا ينطلق من العلاقة التفاعلية والمشتركة بين فردين والتي تكون مشبعة بالمعاني والدلالات الرمزية بل أن الفعل عنده هو انعكاس لطرق التفكير والإحساس الخارجة عن إرادة الأفراد وتمارس عليهم ضغطا خارجيا وبالتالي الجانب الإجتماعي للفعل يتأتى من خضوع الفعل الفردي إلى الطريقة الجماعية للتفكير والإحساس ويكون غير إجتماعيا إذا انسلخ عن ضوابط الضمير الجماعي.
2. إن الفعل الإجتماعي عند **دوركايم** ينقسم إلى قسمين، فعل إجتماعي في المجتمع التقليدي يتمثل في الاستجابة الآلية إلى متطلبات التضامن الآلي، وفعل إجتماعي في المجتمع الحديث المتشبع بقيم العلم والعلمانية يعمل على تحقيق وظيفتين وهما تحقيق النظام والإتساق العام عن طريق التساند والتعاون المتكامل بين الأطراف المتفاعلة من جهة والعمل على تحقيق التنمية والتقدم عن طريق العلم الوضعي والعمل الصناعي الذي هو الصفة الأساسية للمجتمع الحديث.
3. إن القوانين الوضعية لها نفس الدور والوظيفة التي كانت تمثلها القيم الدينية والميتافزقية في المجتمع التقليدي وعليه فالنخبة الحديثة العلمية والصناعية أن تقوم بنفس الدور الذي كان

يقوم به رجال الدّين في المجتمع الإقطاعي والمتمثل في العمل على صيانة وتدعيم الضمير الجماعي حتى يبقى يتصف بالجبرية على جميع أفراد المجتمع أو الجماعة ولو نسبيا.

4. إن المشكلة الأساسية التي تواجه التصور الذي أعطاه **دوركايم** للفعل الإجتماعي يتمثل في أن الحتمية المطلقة لم نترك للفعل الإجتماعي أي فرصة لإحداث القطيعة مع ممارسات إجتماعية سلبية أو القيام بفعل تغييري أو فعل إصلاحي، بل بالعكس إن الخروج على هذه الحتمية المطلقة يعتبر لديه انحراف وحالة مرضية تؤدي بالمجتمع الحديث ومنظماته إلى التدهور والتفكك.

5. إن تجريد الفعل من مفهوم المنفعة كموجه للسلوك البشري جعله فعل منفعل وليس فاعل هذا من جهة كذلك جعل من مفهوم الصراع الذي هو عملية أساسية من عمليات التفاعل الإجتماعي على أنه حالة مرضية يجب تقويمها والتخلص منها يعتبر بتر للواقعة الإجتماعية التي تعبر مفهوم رئيسي لنظريته.

6. رغم كل هذا تبقى نظريته الإجتماعية كأحد الإسهامات الأساسية التي اعتبرت قفزة نوعية في تطور علم الإجتماع وإخراجه من تصور الفلسفة الإجتماعية التي وضعه فيها **أوغيست كونت، وسان سيمون** كما أن قواعد المنهج التي وضعها وخاصة في اعتباره الظاهرة الإجتماعية على أنها شيء أعطت للباحثين دليل منهجي في التعامل مع الواقع المدروس بنوع من الحيادية والموضوعية.

3-5الفعل الإجتماعي والموجهات الأيديولوجية :

يرى **ماركس** أن الصورة التي يبنيها الفرد أو الفعل الإجتماعي على واقعه المعاش هي التي تشكل موجهات لأفعاله، لأن الفعل الإجتماعي عند **ماركس** ليس وليد علاقة إجتماعية صدفية مؤقتة وظرفية بل هي نتاج لعلاقة إجتماعية دائمة ومستمرة ديمومة البناء الإجتماعي القائم وبالتالي أن الفعل الإجتماعي هو سيرورة تاريخية تحكمها موجهات تاريخية تعبير عن موقف الفاعل (مجموعة أو طبقة) من العالم الطبيعي ومن العلاقات الإجتماعية القائمة وكذا من أسلوب الإنتاج والتكنولوجيا هذا الموقف تحكمه قناعات ذاتية تنعكس على الحالة النفسية ، السلوكية، الإجتماعية والإقتصادية لها وجود فكري في علاقة ديالكتيكية مع هذا الواقع المعاش، فهذا الوجود الفكري لهذه القناعات يطلق عليه **ماركس** والماركسيون بصفة عامة بالأيديولوجيا. ما هي إذن الأيديولوجيا وما هي علاقتها بالفعل الإجتماعي إذن ؟

❖ **تعريف الأديولوجيا** :

انطلاقا من أعمال عدد كبير من الماركسيين وخاصة **Gy Rocher**إن **غي روشي** يستخلص التعريف التالي للأيديولوجيا " هي نسق من **Fernand Dumont**فيرناند ديمون الأفكار والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف، وشرح وترجمة وتبرير الوضعية الإجتماعية لجماعة أو مجموعة معينة والمستوحاة بصورة كبيرة من القيم وتقترح توجيه دقيق للفعل التاريخي لهذه الجماعة أو المجموعة [96] نستخلص من هذا التعريف العناصر الأساسية التالية :

1 أن الأيديولوجيا تتكون من نظام شامل ومنسجم تتخذ شكل التصور الخاص أو القناعات القيمية الشخصية لهذه الجماعة أي أن الأيديولوجيا بهذا المعنى هي نسق فكري يتخذ شكل المذهب.

2 أن هذه الأيديولوجيا مستمدة أو مستوحاة من القيم وتريد أن تطفي صفة العقلانية والمشروعية لهذه القناعات أو هذا التصور الخاص للعالم.

---

[96] Gy Rocher, introduction a la sociologie générale, Tom I OPCIT PP 100à106

3 إن الإيديولوجيا ليست مجرد حالة فكرية ونفسية فقط بل دور تحريضي على الفعل أو تقود الفعل بواسطة تحديد الأهداف ووضع الوسائل اللازمة لإنجازها أي أنها دافعة للفعل ومحركة للسلوك ومحددة للوسائل .

4action historique إن الإيديولوجيا بمضمونها وطبيعتها هي أداة للفعل التاريخي ويتم إعدادها ويتم نشرها بواسطة الفاعلين الذين يريدون أن يغيروا أو يؤثروا على المجرى التاريخي لمجتمعهم [97]

نلاحظ أن الأديولوجيا بهذا المعنى, تشكل عاملاً ديناميكيا محركًا و دافعاً للسلوك و الأفعال الإجتماعية لكون أنها تتميز بالخصائص كما يرى **غي روشر**.[98]

1 أنها تضفي على السلوك و الفعل الإجتماعي التاريخي صبغة العقلانية فهي ليست حالة سيكولوجية بـ سيطة بل هي قراءة واعية و فهم عميق للواقع المعاش و نظرة نقدية له.

2كون أن الأيديولوجية هي انعكاس للمصلحة الشخصية و الذاتية لمجموعة معينة تأتي من أحل تحقيق ألذات بواسطة الفعل الهداف.

3 أن الأيديولوجية ليست قناعة فردية بل هي قناعة جماعية تؤدي إلى القيام بالفعل الجماعي المشترك من أجل تحقيق التغير أو العمل على المحافظة على الوقع القائم.

4 أن الأيديولوجية توضح الأهداف و تحدد الوسائل من أجل القيام بالعمل التاريخي و بالتالي هذه الأهداف ليست أهداف ظرفية وليدة حاجة بيولوجية أو نفسية عابرة و لكنها أهداف تاريخية مرتبطة بعلاقة الإنسان بالطبيعة و علاقة الإنسان بأخيه الإنسان.

♦ حسب **غي روشر G.Rocher** أن مفهوم الأديولوجيا لدى علماء الإجتماع المعاصرين يختلف عن التصور الذي أعطاه له **ماركس** , فأيديولوجيا بالنسبة **لماركس** هي نسق من الأفكار تنتجه الطبقة المسطرة على ملكية وسائل الإنتاج من أجل تضليل الواقع و حجب الوعي الحقيقي عن الطبقة المستغلة لكي تبقى خاضعة وراضية على الوضع القائم رغم انه يتناقض مع مصلحتها الذاتية فالأيدولوجيا بهذا المعنى هي أداة فكرية تبريرية مضللة في يدا الطبقة الرأسمالية منتجة للاوعي و للاعقلنة, بحيث **ماركس** يرى " أن الإيديولوجيا هي التصور الذي ترسمه و تحدده الطبقة الرأسمالية للواقع المعاش بما يخدم مصالحها وذلك من أجل إخضاع و تدجين الطبقة المسيطرة عليها" .[99]

♦ فتحت تأثير هذه الأديولوحيا يصبح أفراد الطبقة الكادحة يعيشون حالة من اللاوعي و من الاغتراب عن مصالحهم الذاتية و فعلهم التاريخي الذي من المفروض أن يكون. وهنا نلاحظ أن الاغتراب مفهوم ثاني يفرض نفسه على واقع التحليل لفهم النسق الفكري الذي وضعه **ماركس** في تفسير البناء الإجتماعي و التفاعل الإجتماعي و فهم و تحليل الفعل الإجتماعي و بالتالي نستطيع أن نقول أن الفعل الإجتماعي عند **ماركس** هو الفعل الذي توجهه الأديولوجيا لأنه فعل واعي منطقي يهدف إلى تحقيق مصلحة ذاتية بغض النظر عن الجانب الأخلاقي التي تتضمنه هذه المصلحة و الفعل غير العقلاني و غير منطقي و الفعل السلبي غير واعي الذي يتحكم فيه الوعي الزائف و الواقع تحت وطأة الاغتراب.

و لهذا السبب نجد أن علماء الإجتماع المعاصرين تفطنوا لهذا الإشكال النظري الذي وقع فيه **ماركس** بالنظر للأديولوجيا على أنها أداة تظليلية تحريضية في يد الطبقة الرأسمالية, و أعطوا لها مفهوم أشمل و أكثر إيجابية لتصبح أداة تنويرية تقود الطبقة الكادحة إلى الوعي الحقيقي لمصالحها و العمل على تجسيدها بالعمل الثوري المضاد, فعلماء الإجتماع

---

[97] Ibid T.II, P. 376

[98] Ibid p.p 376-375.

[99] Ibidp.p 379.

المعاصرين يعتبرون أن الأديولوجيا ليست منتجة فقط للوعي الزائف و الاغتراب بل منتجة كذلك للوعي الحقيقي و السلوكات و الأفعال التاريخية العقلانية و الواعية التي تقود الطبقة الكادحة إلى إحداث القطيعة و إلى تغيير البنية الإقتصادية الإجتماعية القائمة * بغض النظر على أن الاديولوجيا هي فقط مجرد انعكاس للبنية التحتية كما يرى بعض محللي الفكر الماركسي أو أنها في وحدة كلية معها و لها نفس التأثير على طبيعة التفاعل الإجتماعي و العمل على تغيير البناء الإجتماعي القائم تبقى أساسية في تحريك الفعل و تحديد و جهاته و اتجاهاته وتبقى كذلك عامل تحليلي مهم في فهم السلوك و دوافعه الإجتماعية. لأن غياب الفعل الإجتماعي التاريخي لدى أفراد مجتمع ما يعني أن هناك غياب لنسق فكري منظم يفهم و يفسر الواقع المعاش بوعي, يعني أنه ليس هناك نسق إيديولوجي يفرض نفسه على الشريحة التي تعيش في حالة اغتراب. الذي يدل على عدم القدرة و الضعف الفكري و التخلف الإقتصادي و التفكك الإجتماعي و لا نستطيع فهم دور الأديولوجيا كعامل موجه و محرك للفعل الإجتماعي إلا إذا أدركنا مدى تأثير الفعل الإجتماعي التاريخي بغياب الوعي الأيديولوجي وردوخه تحت تأثير عامل آخر مناقض لها تماما و هو الاغتراب.

- **تعريف الاغتراب:** ظهر مفهوم الاغتراب في تراث الفكري السوسيولوجي بصورة مختلفة و استخدامات متعددة و له علاقة وطيدة لتحديد مضمون الفعل الإجتماعي و موجهاته في جميع هذه الاستخدامات, فتارة يعني غياب الهدف أي أفراد المجتمع يصبح لا يوجد لديهم أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها أو إنجازها و كما رأينا أن الموقف أو الهدف أحد المكونات الرئيسية للسلوك أو الفعل الإجتماعي لكي يتم و بتحقق, و تارة أخرى يعني فقدان المعاني و كما رأينا كذلك عند **ماكس فيبر**أن المعاني لها دور أساس حتى يصبح الفعل إجتماعيا أما عند **ماركس** يستعمل مفهوم الاغتراب للدلالة على فقدان القوة أو القدرة على العمل أو الفعل, عند **دوركايم** للدلالة كذلك على فقدان المعايير و الضوابط الإجتماعية التي تحكم الفعل الإجتماعي.

مهما يكن المحتوى أو المضمون الذي تعطيه كل نظرية لمفهوم الاغتراب إلا أنهم جميعا يتفقون في شيء واحد و هو أن الاغتراب له أثار سلبية على السلوك أو الفعل الإجتماعي و تجعل من الشخص أو الفرد المغترب يعيش حالة من الوهن و الضعف و عدم الاستطاعة سواء على تحديد المعاني, أو فهم الضوابط و المعايير الإجتماعية للمجتمع و الجماعة التي يعيش فيها أو عدم القدرة على الفعل و العمل بما يحققه لمصلحته الطبقية و الشخصية. **فيكتور فروم V.Vroom** . يعرف الاغتراب " هو تلك الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان بأنه المالك الحقيقي لثروا ته و طاقاته بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوة خارجية لا تمت لذاته بصلة".[100]

نستنتج من هذا التعريف أن الفرد يصبح خاضعا منفعل و سلبي أمام المواقف و الظروف سواء كانت طبيعية أو إجتماعية أو إقتصادية و غير قادر على الفعل الذي يمكنه من تحقيق ذاته أن يغير هذه الظروف المحيطة به, بما يحقق له مصالحه. بحيث **هنري لفيبفر H.Lefebvre** " يقول أن الإنسان الفاعل, لا يبقى سلبي إزاءالطبيعة فبواسطة نشاطه يغير الطبيعة و يتغير هو و تتغير كذلك معانيه Ses Sens و حاجياته. فالعلاقة الفاعلة و النشيطة بين الفرد و الطبيعة ليست علاقة تتحكم فيها قوى غيبية بل يتحكم فيها العمل الإنساني, لأنه بواسطة عمل الإنسان الإجتماعي يتجاوز الفاعل وضعيته الحالية, و ينتج الأشياء التي تشبع حاجياته و يحقق من خلالها ذاته".[101] فغياب الفعل و العمل الواعي و الهادف إلى السيطرة

---

* كل أعمال جورج لوكاش، وقرامش جاءت تبين دور الإديولوجيا والثقافة في انتاج فكر ثوري يقود إلى الوعي الحقيقي من أجل التغيير.

[100] نقلا عن ديكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، بيروت دار الطليعة 1981، ص 19.

[101] Henri Lefebvre. Pour connaître la pensée de Marx, Paris, ed Bordas 1948 p.119.

على الطبيعة و تغير البنية الإجتماعية دليل أن الفرد يعيش حالة اغتراب الذي يتجلى في المظاهر التالية.

❖ **الاغتراب و تجلياته على الفعل الإجتماعي:**

عندما نتكلم على الإيديولوجيا أو الاغتراب إننا في واقع الأمر نريد أن نحلل أو نفهم قدرة الفاعل الإجتماعي على الفعل و التأثير في محيطه الطبيعي و الإجتماعي من عدمه أي تحليل العلاقة بين الفرد و الطبيعة و هل هي علاقة تأثير و تأثر دائم و مستمر؟ أم علاقة خضوع و استسلام؟ هذا من جهة و نتكلم كذلك عن طبيعة العلاقة الإجتماعية القائمة على أساس الاستغلال و السيطرة هل تواجه بالقبول و الإستسلام أو المواجهة و الصراع هذا من جهة ثانية و باختصار فإننا نريد أن نفهم و نفسر مواقف الفاعل الإجتماعي (جماعي عند **ماركس**) إزاء العمل أو الفعل من أجل تجاوز الوضعية الآنية بتطوير الوسائل المادية و المعنوية و التنظيمية من عدمه و يتجلى ذلك فيما يلي: [102]

1 عدم القدرة: أن الاغتراب يتجلى في عدم قدرة الفاعل الإجتماعي في تجسيد سلطته و سيطرته على ما يخصه و ما يحيط به فيصبح مسلوب الإرادة على الفعل و على فرض اختيارية و أخذ مسؤولياته فيما يخص:

أ- توجيه الإنتاج و الإنتاجية بما يناسب حاجياته.

ب- ممارسة الرقابة أو التحكم في مجاله المادي و الإجتماعي.

ج- التحكم في وضعه الحالي و مستقبله.

كل هذه العوامل و غيرها تجعل من الفاعل في حالة خضوع و استسلام سواء للطبيعة, لقوى غيبية خارجية, أو لفئة إجتماعية أخرى.

2 عدم الشعور بالانتماء: أن الشخص المغترب يشعر أنه غريب عن الوسط الذي يعيش فيه مهما كانت طبيعة هذا الوسط, وأن أساس هذا الاغتراب يكمن في التناقض الموجود في المصالح و الإفراط في التمايز الإجتماعي التي تربط الطبقة المسيطرة و الرأسمالية أن تظهر به من أجل تحقيق ذاتها كفئة متميزة و مغايرة, و ذلك عن طريق الاستهلاك المفرط, هذا التمايز يجعل من الفئة التي لا تنتمي لهذه الطبقة التي تعيش في حالة اغتراب لأن المجهود الذي تقوم به لا يوفر لها نفس الحاجات في تحقيق الذات كما أن عدم الشعور بالانتماء حسب **ماركس** يتأتى كذلك من تقسيم العمل و تعدد الأدوار و بالتالي تعدد الانتماءات فكلما تعددت انتماءات الشخص إلى أوساط إجتماعي مختلفة داخل المجال الإنتاجي أو خارجه كلما زاد اغترابه.

3 عدم الوعي أو الوعي الزائف : إن غياب الأديولوجيا كعامل محرك للفعل يتحلى في وجود تصورات و تمثلات خاطئة أو غير متطابقة مع الواقع الإجتماعي الذي يعيش فيه الفرد و هذا الوعي الزائف يؤدي بالفرد إلى الخضوع و الاستسلام سواء للطبيعة أو لفئات إجتماعية أخرى يقصد **ماركس** بالوعي الزائف " كل نسق من التمثلات و التصورات يحجب كلياً أو جزئياً الواقع المعاش للعامل و يصبح هذا الأخير واقع تحت وطأة القوى العمياء للطبيعة ". [103]

4 عدم القدرة على الخلق و الإبداع:إن الفاعل الإجتماعي الذي لا يعمل إنتاج و التقدم و التنمية و التغير فأنه ينتج حتماً الاغتراب لنفسه أي ينتج الخضوع و الاستسلام بشكل أو بآخر لأنه غير قادر على إنتاج وسائل الرقابة و لم يستطيع أن ينتج ما يكفي به حاجياته النفسية و الإجتماعية و الإقتصادية.

---

[102]Robert Sevigny. Pour une théorie psychosociologie de l'aliénation. In revue sociologie et société. Volume I.P198.

[103]Ibid p.198.

من هذا التصور للأديولوجيا و وظيفتها و الاغتراب و تجلياته نستنتج أنه هناك نموذجين للفعل عند **ماركس**, فعل إجتماعي واعي و فعل منتج للتقدم و التنمية و مغير للواقع الإجتماعي و التاريخي.
و فعل إجتماعي نتاج عن الوعي الزائف و الاغتراب, سلبي منفعل و منتج للتخلف و الانحطاط, أما دوافع الفعل العقلاني عند **ماركس** معقدة و مركبة تتدخل فيها عدة عوامل و هي الحاجة البيولوجية, لمصلحة الإقتصادية و الإدراك الواعي للواقع المعاش و تكوين قناعات فكرية عنه تحدد بواسطتها الأهداف و الوسائل و توجه السلوك أو الفعل, فبغياب هذا النسق الفكري المنظم و المنسجم و المتمثل في الاديولوجيا يصبح الفعل الإجتماعي فعل غير عقلاني لأنه خاضع و مستسلم لقوى عمياء خارجية عن ذات الفرد.
فنستنتج من هذا كله أن مميزات الفعل الإجتماعي عند **ماركس** تتمثل فيما يلي.
1- هو فعل تاريخي تحكمه علاقة إجتماعية تاريخية و ليست علاقة ظرفية أو حالة نفسية عابرة.
2- إن الفعل الإجتماعي العقلاني هو فعل منطلق من تصور و إدراك تام للتناقضات التي تحكم الواقع المعاش و الاقتناع على أنها تناقضات هيكلية مفطور عليها البناء الإجتماعي الرأسمالي القائم.
3- الفعل الإجتماعي العقلاني عنده هو فعل تحريري تقدمي رافض لكل أشكال السيطرة و الخضوع بكل معانيها.
4- فعل الإجتماعي العقلاني تلعب فيه الاديولوجيا دور تنويري في وضع الأهداف و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.
5- الفعل الإجتماعي تحكمه علاقة تفاعلية ذات طبيعة مواجهة و صراع و ليست علاقة تكامل و انسجام كما هو الحال عند باقي رواد علم الإجتماع.

3-6الفعل الإجتماعي و الموجهات القيمية عند بارسونز:

حول الفعل الإجتماعي بدون **T.Parsons**لا يمكن لنا أن نفهم نظرية **تالكوت بارسونز** الرجوع إلى المشارب الفكرية التي تأثر بها من جهة, و الظروف الإقتصادية و الإجتماعية التي كانت تعيشها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الوضع و تأسيس لهذه النظرية الذي صادف الأزمة الإقتصادية العالمية لسنة 1929 حيث كانت البطالة, و التدهور الإقتصادي و الفقر هي السيمات الأساسية للمجتمع الأمريكي لتلك الفترة مما جعل أفكار **ماركس و الماركسيين** تجد امتداد لها في أوساط المجتمع الأمريكي الشيء الذي دفع **ببارسونز** أن يؤسس لنسق نظري. يتخذ موقف حاسما و معارضًا لتصور **ماركس** للفعل الإجتماعي من جهة, و يكون نسقاً فكرياً متكاملاً و منسجماً يشمل عددا كبيرا من تخصصات العلوم الإجتماعية و الإنسانية أي نظرية شاملة كاملة تحتل نفس المكانة المادية التاريخية من حيث المستوى التجريدي و التحليلي الذي تتميز به على مستوى جميع العلوم الإجتماعية من جهة **بارسونز** أراد إعداد نظرية عامة للفعل تكون **Guy. Rocher** ثانية بحيث يقول **غي روشر.** حقل فكري مشترك لكل علوم الإنسان, البيولوجيا, علم النفس و كذا جميع تخصصات العلوم الإجتماعية كالاقتصاد و علم الإجتماع و السياسة الخ "[104] أما فيما يخص تأثر **بارسونز** بالتراث السوسيولوجي لرواد سبقوه أو عايشوه فإن نظرية الفعل الإجتماعي تتميز بأنها توليفة توفيقية للنظريات التالية.
1- نظرية **ماركس فيبر** للفعل الإجتماعي و خاصة فيما يتعلق بالجانب الذاتي للفعل

[104] Guy Rocher Présentation pour relire T. Parsons. in sociologie et société. Volume XIX N°1.Avril 1989 P07

2- نظرية **دور كايم** و الوضعية بصفة عامة و خاصة فيما يتعلق بدور المجتمع في توجيه السلوك و فرض القيم.
3- التطور النفعي للفعل كأحد الدعائم الأساسية لتوجيه السلوك.

❖ **مفهوم الفعل الإجتماعي عند بارسونز:**

يشير مفهوم الفعل الإجتماعي عنده إلى كل أنواع السلوك الإنساني التي تحركها و توجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل و هي معاني يدركها الفاعل و يسند بها في ذاته, و الفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما أو في مجتمع, فالفاعل هو كيان يسلك في ضوء المعاني التي توجد في بيئته [105] و على العموم نستطيع أن نستنتج من هذا المفهوم البسيط للفعل عند **بارسونز** المكونات التالية:

1- **الفاعل:** و هو كما رأينا أي كيان يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات في إطار موقف معين أي أن الفاعل يتميز بنوع من الاستقلالية و الذاتية في اختيار أهدافه و وسائله

2- **الغايات:** هي مجموع الأمور المستهدفة من طرف الفاعل من أجل تحقيق و إشباع حاجاته

3- **الوسائل :**كل الإمكانيات التي يختارها الفاعل من أجل تحقيق الغايات التي تستهدفها أو من أجل إشباع الحاجات المستهدفة

4- **الموقف:** أن الفعل الإجتماعي الذي يقوم به الفاعل لا يتم إلا داخل موقف معين الذي هو المجال الذي تتم فيه عملية التفاعل بين مجموعة من الفاعلين المشتركين في نفس المعاني أو الدين لهم معاني مشتركة. و الموقف يشمل على المكونات التالية:

أ- **الظروف الطبيعة:**و الجغرافية, و المناخية و الأجهزة و الإمكانيات التي يمتلكها الفاعلين داخل الموقف أو التي تحكم أفعالهم و سلوكياتهم.

ب- **الأفراد الآخرين:** الموقف يشمل كذلك جميع الفاعلين الإجتماعيين الذين هم أطراف في عملية التفاعل لأن الفعل لا يكون إجتماعيا إلا إذا أشتمل على أطراف أخرى تكون لها نفس المعاني كما رأينا عند **ماركس فيبر**.

ج- **الموضوعات الرمزية:** و هي اللغة و القيم و المعايير التي توجه الفاعلين داخل الموقف لأن الفعل الإجتماعي عند **بارسونز** ليس فعلا عشوائيا أو فوضويا بل فعل تحكمه و توجهه مجمل القيم والمعايير و الرموز المشتركة بين أطراف التفاعل كما سنرى فيما بعد.

إن **بارسونز** في نظريته حول الفعل الإجتماعي يفرق بين وحدة الفعل الصغرى و نسق الفعل الإجتماعي, بحيث وحدة الفعل الصغرى, هي علاقة تفاعلية بين فردين في موقف عابر لا يستمر إلا لثوان تحليلية رغم أنها تعتبر بالنسبة إليه فعلا إجتماعيا لكون أنها تظم نفس العناصر و الخصائص التي يتكون منها نسق الفعل الإجتماعي إلا أن اهتمامه كان منصباً على الفعل الإجتماعي المركب أو ما يسميه بنسق الفعل الإجتماعي الذي تتشابك و تتداخل وحدات عديدة للفعل في مواقف مختلفة و معقدة و بكل ما يتضمنه الموقف من مكونات كما هو مبين أعلاه فنسق الفعل هنا يصبح تحكمه قيم و معايير و علاقات تفاعلية متبادلة بين الأطراف المنتميين إلى نفس الموقف و بالتالي يصبح الفعل لا يتمتع بالاختيارية المطلقة كما أوحتى عند **ماكس فيبر**, قبل ظهور المرحلة البيروقراطية **Spenser**هو الحال عند **سبنسر** العقلانية, منسق الفعل الإجتماعي هذا يتكون من أنساق فرعية أربعة و هي:

1 النسق البيولوجي العضوي: و يتمثل في الكيان العضوي سواء كان فرد أو منظمة أو مجتمع و يعمل هذا النسق الفرعي على إشباع الحاجات الفيزيولوجية للكيان و التكيف مع الفئة الخارجية و من مميزاته فإنه كثير الطاقة قليل المعلومات.

---

[105] أحمد زيد، علم الاجتماع الاتجاهات الكلاسيكية والنقد، المرجع سبق ذكره، ص

2 نسق الشخصية: إذا كان النسق السابق يمثل الكيان العضوي فإن نسق الشخصية يمثل البعد السيكولوجي لهذا الكيان العضوي بحيث لابد أن يكون له شخصية واضحة و معالم واضحة كذلك تعين من تكون, و ما تريد بالضبط أي تعمل على تحديد أهدافها و غاياتها و تعمل على تزويد نفسها بالإمكانيات و الوسائل التي تميزها عن غيرها من الفاعلين الآخرين و من مميزات هذا النسق كذلك فإنه كثير الطاقة قليل المعلومات.

3 النسق الإجتماعي: يشمل على الفاعلين لهم مكانات متباينة و أدوار متبادلة و لكل دور يتظمن حقوق ووجبات و وظيفته تحقيق التكامل, بحيث يضبط شخصية الفاعل وفق نسق التفاعل الموجود ووفق النسق الإجتماعي و هو عكس الأنساق السابقة قليل الطاقة كثير المعلومات.

4 النسق الثقافي: و هو نسق المعايير و القيم بحيث يرى **بارسونز** أن هذا النسق هو نتاج و ليد النسق الإجتماعي أو النسق التفاعلي وضيفته المحافظة على النموذج بواسطة الموجهات القيمية التي تضبط السلوك و هذا النسق فهو كثير المعلومات قليل الطاقة.

هذه الأنساق الفرعية لنسق الفعل الإجتماعي تتميز بنفس الخصائص و تحكمها نفس الضوابط و لها نفس الوظائف التي تحكم نسق الفعل الإجتماعي العام بحيث نجد أن كل نسق منها يمكن أن يتفرع بدوره إلى أنساق فرعية أخرى فمثلا أن النسق الإجتماعي الذي هو موضوع علم الإجتماع يتفرع بدوره إلى نسق التنشئة الإجتماعية, النسق السياسي, النسق الإقتصادي و النسق الثقافي يتفرع بدوره إلى نسق الأفكار و المعتقدات نسق الرموز و نسق التوجهات القيمية و لنأخذ مثلا نسق فرعي من النسق الفرعي لنسق الفعل الإجتماعي العام و هو النسق الإقتصادي يتفرع بدوره إلى نسق الالتزامات الإقتصادية و النسق الفرعي للإنتاج و النسق الفرعي للتنظيم و نسق الالتزامات الإقتصادية و هكذا فنستنتج من هذا كله أن نظرية بارسونز الصناديق الصينية حينما تفتح **Guy Rocher**للفعل الإجتماعي تشبه كما يقول **غي روشر** صندوقا منها تجد أنه يحتوي صندوقا آخر بداخله و هذا الصندوق بداخله صندوق آخر أصغر و هكذا.[106]

يرى **بارسونز** أن نسق الفعل الإجتماعي العام نسقو وحداته الصغرى أو حتى الأنساق الفرعية منه تحكمهم جميعا العوامل الثلاثة التالية و هي:

1. وظائف الفعل و متطلباته أي أن لكل فعل أو نسق . مجموعة من الوظائف لابد أن يقوم بها لكي يستمر الفعل أو الأنساق المكونة له.
2. الموجهات الدافعة والقيمية التي تحكمه و توجهه حتى لا يكون فعلا عشوائيا و فوضويا.
3. متغيرات معينة تشكل مجالا لاختياراته.

1- وظائف الفعل الإجتماعي: يرى **بارسونز** أن الفعل الإجتماعي و أنساقه المختلفة لابد أن تقوم بالوظائف التالية و هي[107]

أ- وظيفة التكيف و التأقلم مع البيئة: فالفعل أو النسق حتى يضمن البقاء و الاستمرارية لابد أن يقوم بوظيفة إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية و لتحقيق ذلك يجب عليه أن يقوم بعملية التكيف مع البيئة الخارجية و النسق الفرعي الذي يقوم بهذه المهمة على مستوى نسق الفعل الإجتماعي العام هو النسق العضوي البيولوجي.

ب- تحقيق الهدف: لابد على كل فعل أو نسق يعمل على تحقيق أهداف و غايات معينة بغض النظر عن طبيعتها و موجهاتها, فالنسق الفرعي المكلف بهذه الو ضيفة و هو نسق الشخصية

---

[106] نقلا عن إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، محمد عصفور، الكويت دار المعرفة، 1999، ص72.

[107] إيان كريب، نفس المرجع، ص74.

فهي التي تحدد الهدف و تسلح نفسها بالوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيقه بما تتوفر عليه من طاقة كبيرة كما رأينا. فنسق الشخصية هو المسؤول على إشباع الحاجات.

ج- وظيفة تحقيق التكامل : كل نسق أو فعل إجتماعي يسعى إلى تحقيق التكامل و انسجام بين الفاعلين الآخرين أو الأطراف الأخرى التي تربطهم به علاقة تفاعل و تبادل و النسق الفرعي المكلف بهذه الوظيفة على مستوى نسق الفعل العام هو النسق الإجتماعي بما يتضمنه من أدوار و يتضمنه كل دور كذلك من قيم و معايير تحكم الفعل و توجهه.

د- وظيفة حفظ النمط: فكل فعل أو نسق لابد عليه أن يعمل على المحافظة على النمط و تحقيق التوازن و يوضع الوسائل اللازمة من أجل منع و مكافحة الانحرافات التي تؤدي إلى تفتت و تشتت النسق بما يوجد لديه من قيم و معايير و جزاءات و تضبط السلوكيات و تقويم الانحرافات و هذه هي وظيفة النسق الثقافي على مستوى التفاعل العام للفعل الإجتماعي.

جدول رقم 1يبين
الأنساق الفرعية التي تلبي المستلزمات الوظيفية

الأنساق الرئيسية	التكييف	تحقيق الهدف	التكامل	حفظ النمط
النسق العام للفعل (تم توضيحه في وحدة الفعل الصغرى)	الكائن العضوي و هو الذي يقيم الصلة بين العالم الطبيعي و المعاش (معايير, قيم ...الخ)التي تشكل عالم الفعل	نسق الشخصية المتشكل عبر عملية التنشئة الإجتماعية حيث يتم تشريب القيم العامة للثقافة و المعايير المجتمعية و بالتالي يصبح نسق الشخصية اداة يحقق النسق العام أهدافه بواسطتها	النسق الإجتماعي لأدوار ,المكانة المحكوم بواسطة المعايير التي تحدد الأفعال المباحة و المحرمة	النسق الثقافي يتشكل من الأفكار الأكثر رواجا و المثل و القيم التابعة للنسق العام التي تتجسد أكثر في معايير النسق الإجتماعي المتشربة في نسق الشخصية
النسق الإجتماعي	الاقتصاد و هو الرابط بين التنظيم الإجتماعي و العالم الطبيعي أو الطبيعة	النسق السياسي المتظمن جميع أشكال عمليات إتخاذ القرار و تعبئة الموارد	الروابط الإجتماعية و تتمثل في مؤسسات الضبط الإجتماعي التي تتباين في أشكالها من الأجهزة القانونية الرسمية إلى الآداب العامة	عملية التنشئة الإجتماعية هي العملية التي بواسطتها يتعلم الأفراد القيم الثقافية و المعايير المجتمعية للنسق

و هذا ما يخص وظائف الفعل أو النسق أما دوافع الفعل و مواجهاته فهي كما يلي:

2- دوافع الفعل الإجتماعي و موجهاته: أن مضمون الدافعية التي تحكم الفعل الإجتماعي حسب **بارسونز** تنقسم إلى شقين دافعية نابعة من شخصية الفرد و كيانه و التي تتم وفق حاجيات الفاعل و أهدافه الذاتية و تنطلق من النسق العضوي و نسق الشخصية اللذان يتميزان بطاقة كبيرة كما رأينا و نسمي التوجيهات الدافعية و أخرى نابعة من النسق الإجتماعي و النسق الثقافي و تتحكم فيها الأدوار الإجتماعية و الأنماط الثقافية المتمثلة في القيم و المعايير و تسمى الوجيهات القيمية.

أ-الموجهات الدافعية:وهي كما قلنا دوافع بيولوجية و نفسية تعمل على التكيف مع البيئة و تحقيق الأهداف الذاتية و تنقسم إلى :

إدراكية: تعني ما يدركه الفاعل في موقف معين في ضوء ضغط الحاجة.

انفعالية : الجانب الانفعالي يشير إلى تلك الأهمية العاطفية التي يعطيها الفاعل للأشياء التي تشبع حاجاته في إطار موقف التفاعل.

تقويمية: أي الفاعل يقوم بعملية تقويمية للأشياء التي يمكن أن تشبع حاجاته و لا يندفع إلا نحو الأشياء أو الموضوعات التي تحتل مكانة لديه أو التي تحتل قيمة لديه.

ب-التوجيهات القيمية: أن الدافعية حسب **بارسونز** و كما قلنا لا نعتمد فقط على هذه الجوانب النفسية الفردية التي تتم وفق نفسية وذات الفاعل بل الفعل تتحكم فيه كذلك و تقوده موجيهات قيمية التي هي وليدة الأنماط الثقافية الموجودة في المجتمع أو النسق الإجتماعي و الثقافي و تنقسم بدورها إلى ثلاثة أشكال:

1- إدراكية معرفية: أن هذه المعايير و القيم التي هي موجودة في النسق الثقافي لا تشكل دافعاً أو موجهاً إلا إذا تعرف عليها الفاعل و أدركها.

2- تقديرية تذوقية: أي الفاعل لا يندفع إلا نحو القيم التي يتذوقها أو يقدرها أو يعتبر ها بأنها كذلك.

3- أخلاقية: و يقصد بها مجمل القيم الأخلاقية التي يضعها المجتمع كأطر لسلوك مقبول إجتماعيا فالفاعل يمكن أن ينصاغ إلى تقويماته الشخصية و هنا يكون قد تغلب الجانب الذاتي الشخص على الجوانب الأخلاقية التي يضعها المجتمع [108]

نستنتج من هذا النمط الكلي لموجهات و دوافع الفعل عند **بارسونز** مايلي

- أن الفاعل الإجتماعي لا يمكن له أن يقوم بفعل إجتماعي إلا إذا كان هو راغب فيه و هو الأساس هذا من جهة و لابد كذلك من الرجوع إلى نسق القيم و المعايير الموجودة في المجتمع من جهة ثانية.

- لابد أن يكون هناك توافق بين دافعية الفاعل و الموجهات القيمية حتى يتوازن النسق أو يكون الفعل غير منحرفا.

- لا يمكن أن يتحقق التوافق بين موجهات الدافعية للفرد و الموجهات القيمية التي يضعها المجتمع أمام الفرد إلا إذا قام هذا الأخير بإستدماج التوجيهات القيمية في دواتهم عن طريق

[108] أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، المرجع سبق ذكره، ص123.

التنشئة الإجتماعية كآلية من آليات التفاعل الإجتماعي و بذلك يستطيع الفاعل أن يحدد أهدافه في ضوء أهداف المجتمع.

3- مجال اختيارات الفعل: أن **بارسونز** رغم أنه يقر بطواعية الفعل الإجتماعي و حريته إلا أن هذه الحرية غير مطلقة بل أن الفاعل يتحرك داخل نماذج و أنماط سلوكية محددة و ثابتة و أن الخروج عليها يؤدي مباشرة إلى انهيار النسق الإجتماعي فهذه الأنماط السلوكية هي في الأساس أنماط ثقافية تقود الفاعل إلى أن يتحرك ضمنها أي أن حرية الفرد و اختياراته تتم داخل حدود معينة ثابتة هدا ما يعطي للفعل صفة قابلية التوقع به معنى هذا أن الفاعل عليه أن يختار و لكن ليس باختيار مطلق و مفتوح بل عليه أن يختار ضمن نطاق النماذج القيمية و المعايير التي أنتجها النسق الإجتماعي الذي ينتمي إليه هدا الفاعل فأي خروج عن هذا النمط أو النموذج السلوكي الثقافي سيؤدي مباشرة إلى آليات الجزاء الايجابي أو السلبي التي تعتبرها المجموعة أو النسق الإجتماعي على أنها مشروعة.

فقد وضع **بارسونز** خمس متغيرات يحتوي كل متغير على اختيارين على الفاعل أن يختار من بينهما هذا ما يعطينا في النهاية عشرة اختيارات تتأرجح بينهما هذه السلوكيات أو الأفعال الإجتماعية في حرية تامة دون خروج عنها و هذه الاختيارات هي التي تشكل النمط الثقافي للنسق الإجتماعي و تتمثل فيما يلي:

- **العمومية-الخصوصية:** فيما يخص هدين المتغيرين يتحدد سلوك الفاعل في علاقته مع الموضوعان سواء كانت أشياء أم أشخاص هل يتعامل معها بصفتها أمور عامة أم أنها تحتل لديه مكانة خاصة؟

فمثلا علاقة شخص ما مع أفراد عائلته تختلف عن علاقته بطلابه ففي العلاقة الأولى يتعامل معهم من منظور الخصوصية أما مع العلاقة الثانية يتعامل معهم من منطق العمومية

- **الوجدانية - و الحياد الوجداني :** هل الفاعل يتعامل مع موضوع ما بعواطفه و أحاسيسه الوجدانية أو يتعامل معها بحيادية و عقلانية دون أدنى تدخل لعواطفه.
- **النوعية - الإنجاز:** يشير هذين المتغيرين إلى الكيفية التي يحكم بها الفاعل على الأشياء أو الموضوعات الخارجية بما تمثله أو تجهله من صفات نوعية و ضمنية أو بما تنجزه من أعمال و ما تقوم به من أدوار.
- **الانتشار- التخصص:** تشير إلى, هل أن الفاعل في علاقته بالموضوعات يدقق في كل جزئياته كتعامله مع أطفاله يريد أن يعرف عنهم كل شيء أو أن علاقته مع هذا الموضوع تكون في حدود معينة فعلاقة الأستاذ بالطالب تقتصر في العادة إلا على الجوانب العلمية دون أن تشتمل على الموضوعات أو الجوانب الأخرى
- **التوجه الجماعي أو الذاتي الفردي:** معنى هذا هل أن سلوكات الفاعل تحكمها المصلحة الجماعية أو المصلحة الذاتية الفردية؟ [109]

-

جدول رقم 2 يبين اختيارات الفعل *
حسب بارسونز أو المتغيرات النمط

المتغيرات	الاختيارات	
1- العاطفة	1-الوجدانية	2-أو الحياد الوجداني

[109] إيان كريب، النظرية الاجتماعية من يارسونز إلى هابرماس، المرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

* أكثر تفصيل، ارجع إلى أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية ةالنقدية، المرجع سبق ذكره، ص118.

2-الحكم على الأشياء	3-من خلال المنظور العمومية أي الموضوعية	4-من خلال المنظور الخصوصية{الذاتي}
3-وجهة السلوك	5-السلوك قائم على التوجه الجماعي	6-السلوك قائم على التوجه الفردي التخصص
4-كيف يحكم على الآخرين	7-عمل أساس الإنجاز	8-على أساس النوعية
5-تقسيميات الفاعل لأدوار الآخرين	9-في حدود الدور و تخصصاته	10-من خلال العموم و غير التخصص

هذه المعضلات العشرة تشكل النموذج السلوكي و الثقافي التي تحدد الفعل الإجتماعي داخل النسق الإجتماعي و كما قلنا أنها ليست إجبارية و حتمية بل هي اختيارية. فنلاحظ أن الحتمية تنتفي عن **بارسونز** إلا إذا خرج الفعل عن هذا النمط الثقافي حين سيقاوم إجتماعيا بواسطة الجزاءات التي يعطيها النسق الثقافي الفرعي المشروعية.

-من كل ما قدمناه حول مفهوم الفعل الإجتماعي عند باسونز و العوامل التي تتحكم فيه نستطيع أن نستخلص المميزات التالية:

1- أن الفعل الإجتماعي حتى يكون كذلك لابد أن تحكمه المعاني المشتركة التي تربط بين أطراف التفاعل داخل الموقف أي أن السلوك الفردي الخالي من المعاني المشتركة لا يعتبره فعلا إجتماعيا.

2- أن الفعل الإجتماعي عنده ليس انعكاس لعلاقة إجتماعية إقتصادية كما هو الحال عند **كارل ماركس** و لكن أن الفعل الإجتماعي هو وليد حالة نفسية و سيكولوجية تتمثل في تحقيق متطلبات الكائن الحي البيولوجية و النفسية من جهة ووليدة عوامل إجتماعية و ثقافية من جهة ثانية أن تحقيق هذه الأهداف و الحاجات يتم وفق الضوابط الإجتماعية و الثقافية التي ينتجها النسق الإجتماعي و آليات التفاعل الذي تحكمه.

3- أن الفعل الإجتماعي عند **بارسونز** يهدف إلى تحقيق الاستقرار و التوازن في البناء الإجتماعي القائم.و لا يهدف أبدا إلى إحداث القطيعة و تغير كما هو الحال عند **كارل ماركس**.

4- أن دوافع الفعل الإجتماعي ليست نفسية فقط كما هو الحال عند **باريتو** و ليست إجتماعية محافظة كما هو الحال عند **دوركايم** بل نفسية إجتماعية و هذا هو الموقف التوفيقي الذي تكلمنا عنه في البداية

5- أن الفعل الإجتماعي لا يتميز بالجبرية المطلقة و لا بالحرية المطلقة بل تتميز بالحرية النسبية أو الجبرية النسبية هدا جانب توفيقي آخر بين النظريات السوسيولوجي التي ذكرناها سابقا.

• مناقشة وتقييم :

- تعرضت نظرية **بارسونز** إلى انتقادات كبيرة من طرف عدد كبير من الباحثين و النقاد و اجمعت معظمها على أنها نظرية فظفاظة تتميز بالصناعة اللغوية و الغموض و ليست بها أي

عمق نظري و من هذا الصدد يقول **ج رايت ميلز**: (أن **بارسونز** قدم نظرية مليئة بالمفهومات الصعبة قد يكون من الصعب على المرء فهمها فهو يحاول طوال عرضه لنظريته أن يخفي سطحيتها بالتلاعب بالألفاض و المصطلحات لكي يبدو عميقا في تحليله. . .
و لو أستخدم لغة سهلة و مبسطة فإننا نجد أن مضمون هذه النظرية يتلخص في النقاط التالية:

1. أنها تتكون من نسق إجتماعي يضم أفراد يقومون بأفعال متبادلة اتجاه بعضهم البعض.
2. أن هده الأفعال الإجتماعية غالبا ما تكون منتظمة لكون أن هؤلاء الأفراد يشتركون في قيم و معايير واحدة وليدة هذا النسق الإجتماعي الذي ينتمون إليه أو الذي اختاروه.
3. أن الذين يتبعون هذه المعايير و القيم يتصرفون بشكل متشابه في المواقف المتشابهة مما يؤدي إلى توازن الإجتماعي) [110] و سهولة التوقع بسلوكياتهم و أفعالهم في مثل هذه الظروف

بالتصور الذي أعطاه **بارسونز** للفعل الإجتماعي جعل منه فعلا محافظا على البناء و - الوضع القائم بغض النظر عن شكل و مضمون هذا البناء و مستوى تطوره و مدى نجا عته في تحقيق لأهداف الأفراد المنتمية إليه.

أن الطابع الرومانسي و المحافظ الذي أناط به دور الفاعل جرد الفعل الإجتماعي من الدور التاريخي في تحقيق التنمية و التقدم و جعل هدف الفاعل في كل الأحوال هو المحافظة على النظام و الاستقرار و ليس الخلق و الإبداع والتنمية و كل محاولة للخروج من هذا الدور أعتبرها على أنها حالات إنحرافية يجب تقويمها إجتماعيا, و علميا كموضوع للدراسة السيكولوجية.

غير أنه من وجهة نظر أخرى أن الطريقة التوفيقية التي حدد بها محركات الفعل و جعلت من الفعل تحركه و تحدده دوافع شخصية سيكولوجية و تحكمه موجهات قيمية ثقافية من جهة أخرى جنبته من الوقوع في التطرف السيكولوجي الذي وقع فيه **باريتو** مثلا و التطرف الإجتماعي الذي نادى به **دوركايم** في تحديد الفعل.

خلاصة الفصل الثاني

ما نستطيع أن نستخلصه من هذا الفصل أن المدرسة السوسيولوجي وضعت لنا وحدة تحليل جديدة تحتل نفس مكانة السلوك لدى المدرسة السيكولوجية لكنها تختلف عنه سواء من حيث المضمون و من حيث الدوافع التي تتحكم فيهاو الذي تتمثل في مفهوم الفعل الإجتماعي ,فالفعل الإجتماعي ليست حالة نفسية معزولة تنطلق من ذات الفاعل فقط بل يتضمن بشكل أو بآخر العلاقة مع الطرف الآخر إطار علاقة تفاعلية تأخذ أشكال عديدة تحكمها أو توجهها (حسب التصورات النظرية المختلفة) القيم الثقافية للجماعة المتفاعلة و هنا يكون الفعل الإجتماعي سبب لهذه العلاقة التفاعلية و نتيجة لها في نفس الوقت.

أما فيما يتعلق الموجهات و دوافع الفعل الإجتماعي فإنها عديدة متنوعة تنوع الاتجاهات النظرية حول هذا الموضوع.

فهناك اتجاهات نظرية رغم انتمائها إلى المدرسة السوسيولوجية إلا أنها جعلت من الفرد هو المنطلق الأساس للفعل الإجتماعي.و من السعي وراء تحقيق المنفعة و المصلحة الذاتية دافع و محرك لهذا الفعل لكن الطابع الإجتماعي للفعل يتآتى حسب هذا التصور من الطابع الإجتماعي للمنفعة لأنها تتغير في مضمونها و محتواها بتغير طبيعة المجتمع و ليست ثابتة ثبوت الحاجات البيولوجية و النفسية فمن هذا المنطلق فإذا كانت المنفعة هي الدافع التي يحرك السلوك و الفعل فإن المجتمع بدوره هو الذي يحدد شكل هذه المنفعة وطبيعتها أي

---

[110] محمد الغريب عبد الكريم، السوسيولوجيا الواظفية، دراسات نقدية تحليلية من نظرية الاجتماع الغربي، الطبعة الأولى، الأسكندرية، مصر المكتب الجامعي الحديث، ص 143.

المجتمع هو الذي يدفع الفرد أن يسعى إلى تحقيق مصلحة ما دون أخرى و منهم من يرى أن المصلحة في حد ذاتها هي متغير تابع و ليس متغير مستقل كما رأينا.

- أما **باريتو** في تصوره لدوافع الفعل الإجتماعي فبالإضافة إلى الدافع النفعي المصلحي الذي هو أساس الفعل المنطقي و العقلاني .حسب رأي أن الفعل غير المنطقي يحكمه دافع سيكولوجي للفرد يتجاوز سيكولوجية المدرسة النفسية بحيث جعل من البعد الإجتماعي بما يحمله من معاني التآنس و الترابط و التفاعل الخ عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري و الكائن الإجتماعي بهذا المعنى ليست وليدة عملية التنشئة الإجتماعية كما ترى المدرسة النفسية بل أنها بمثابة الغريزة البشرية أو راسب.

أما **ماكس فيبر** رأى دوافع الفعل متعددة و عليه يأخذ الفعل الإجتماعي طبيعة الدافع الذي يقف وراءه فإذا كانت المصلحة الذاتية هي التي توجه الفعل فإن الفعل الإجتماعي يتصف بالعقلانية أما إذا كانت وراءه القيم فهو فعل قيمي أما إذا كان فعل عاطفي و تقليدي فإنه كذلك يأخذ صفة هذين الدافعين.

أما **دوركايم** يرى أن الفعل الإجتماعي له دافع حتمي واحد يتمثل في الضمير الجمعي فالأفعال الإجتماعية ما هي إلا تعاكس له و هنا نلاحظ أن الفعل الإجتماعي قد تخلص نهائيا من الصفة الفردية الذي كان يتميز بها تصور الرواد السابقين أما **ماركس** يرى أن دوافع الفعل تتمثل في طبيعة البنية الإقتصادية و مدى الوعي من عدمه بطبيعة التناقض الذي تتضمنه هذه البنية كما رأينا.

أما **بارسونز** كان في تصوره للفعل الإجتماعي و الدوافع التي تحكمه محصلة للتصورات السابقة و أعطى للدوافع النفسية الفردية نفس الأهمية و المكانة التي أعطاها للموجهات القيمية النابعة من ثقافة المجتمع أي الفعل الإجتماعي تحكمه دوافع فردية شخصية و في نفس الوقت الموجهات الثقافية الإجتماعية .

الفصل الثالث

الفعل الإجتماعي في إطار المؤسسة الإقتصادية

- **مقدمـة :**

كنا تعرضنا في الفصل السابق,إلى الفعل الإجتماعي والموجهات التي تحكمه, في إطار العلاقة الإجتماعية الأولية الناتجة عن الفرد بصفته كائن إجتماعي طبيعي أو عضو في بنية إجتماعية أولية, فوجوده فيها و التفاعلات التي تحكمه بداخلها ,هي تعبير بشكل أو بآخر عن تضامن آلي أو تضامن عضوي ,منبعهما علاقة إجتماعية قرابية يهيكلها و يؤطرها المنتوج الثقافي أو الحضاري لهذه العلاقة.على خلاف الفعل الإجتماعي الهادف والمنظم ,الذي هو تشكل إجتماعي ثقافي Construit وليد اختيارات واعية , نابعة من تصور جماعي إرادي مشترك ,لكيفية معالجة ومجابهة الإشكالات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي المشترك, فهي وليدة قدرة المجتمع على الخلق و الإبداع و الفعل أو ما يسميه **A. Touraine** [111] بالتاريخانية Historicité التي تعني عنده, قدرة مجموعة ما على التأثير والفعل على نفسها بنفسها,أي قدرة هذه المجموعة الإنسانية على تحقيق التطور والتنمية بواسطة قدرتها الذاتية والواعية عن طريق التدخل على نفسها. فالفعل الإجتماعي في هذه الحالة ,هو محاولة لتجاوز البناء الإجتماعي الأولي بتشكيل بنائي آخر له عوائقه الخاصة التي يريد أن يجابهها ,وضوابطه الداخلية التي تختلف عن ضوابط المكانة والدور التي تحكم البناء الإجتماعي الأولي، فكل فعل إجتماعي هادف ومنظم:

-تحكمه أهداف يسعى إلى تحقيقها.

-كبنية إجتماعية يتحرك في إطارها.

-ووسائل تقنية وتكنولوجية يستعملها.

-وتمثلات وتصورات ثقافية وحضرية يعمل على إنجازها وتجسيدها في عقلنة يريدها.

تشكل هذه العوامل الأربعة ,الرهان الحقيقي لكل فعل إجتماعي جماعي أو تشكل عائق أمامه, تحجب عنه العقلنة التي يسعى إلى تحقيقها. فكل البحوث والدراسات في مجال العلوم الإجتماعية أو معظمها على الأقل, إما أن تهتم بالبنية أو النسق من أجل الوقوف على الميكانيزمات والضوابط التي تحكمه, أو تهتم بالسلوك أو الفعل سواء كان فردي أو جماعي ,و ذلك لفهم وتفسير أسباب اخفاقاته,نجاحاته,و الوقوف على العوامل التي تتحكم فيه من أجل التأثير فيها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم الأهداف المقررة .فأخذ

---

[111] Alain Touraine. Pour les sociologie Paris, ed. Du seuil. 1977. P 57

المنظمة من وجهة نظر الفعل الإجتماعي والفاعلين, يعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها هؤلاء الفاعلين, المشاكل والعوائق التي تجابههم والحلول التي يتصورونها، والوسائل التي يستعملونها, وعلاقات التضامن التي يرونها من أجل ضمان الحلول الناجعة والفعالة لهذه المشاكل المطروحة عليهم, أي باختصار البحث عن محددات السلوك والفعل الإجتماعي داخل المنظمة.

- إن فهم السلوك البشري والفعل الإجتماعي داخل المنظمة ,أو في إطار الفعل الجماعي المنظمة والهادف, كان ولا يزال محل تجاذب نظري متعدد ومتنوع لكل منها منطلقاته وتصوراته.

1 محددات الفعل الإجتماعي أو السلوك البشري في المنظمة:

في اعتقادنا أن تفسير السلوك البشري أو الفعل الإجتماعي داخل المنظمة ,كان موضوع لأربع مقاربات رئيسية وهي:

أ/ أن السلوك البشري تحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للأفراد.

ب/ أن السلوك البشري داخل المنظمة هو إجابة لوضعية خاصة و واعية يقدمها الأفراد لها.

ج/ أن الفعل الإجتماعي هو موقف استراتيجي من طرف الفاعل .

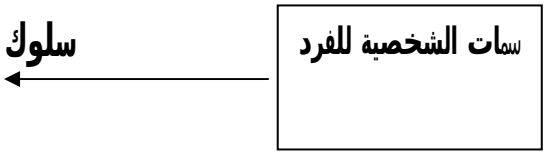
د/ السلوك البشري داخل المنظمة هو نتاج لنسق ثقافي أو تفاعل ثقافي أو قدرة ثقافية حضارية.

1-1الفعل أو السلوك البشري كاستعداد نفسي:

إن كثير من النظريات وخاصة السيكولوجية* منها, ترى أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي, وبالتالي حتى نتمكن من فهم السلوك البشري وتفسيره فلا ننطلق من الخصائص البنائية أو التنظيمية أو التكنولوجية للمنظمة, بل لابد أن نفهم ونبحث عن الخصائص المميزة لشخصية الأفراد المتواجدين فيها,بصفتهم كيانات فردية يتميزون بدرجة من الإستقلالية عن بعضهم البعض ,لدرجة أن العلاقة الإجتماعية التي تربطهم داخل المنظمة ليس لها أي تأثير يذكر على طبيعة السلوكات والأفعال التي يقومون بها ,ولا تحدد توجهها ولا مضمونها. ولكن الشيء الذي يحدد السلوكات ويوجهها حسب هذه المقاربة هي المميزات الشخصية لكل فرد ,وبالتالي أن الاستعدادات النفسية سواء الشعورية أو اللاشعورية هي التي تهيكل سلوكات الأفراد داخل المنظمة. و ليس أمام النسق التنظيمي والتسييري في هذه الحالة إلا أن يجند الأدوات والوسائل التي تمكنه من الغوص في شخصية الأفراد المنتمين إلى المنظمة من أجل تحديد سمات الطبيعة والشخصية التي يتميزون بها والتأثير فيها.و حسب هذه المقارنة فإن سلوكات الأفراد داخل المنظمة تحكمها العلاقة الميكانيكية كما هي مبينة في الشكل الموالي:

* تعرضنا لها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة.

الشكل رقم 11



- إن ربط سلوك الأفراد داخل المنظمة بالسمات الشخصية التي يتميز بها هؤلاء ,تعتبر تفسيرات ساذجة تكذبها حتى الشواهد البسيطة لهذه السلوكات داخل المنظمة, إذ أن هذه الشواهد تبين لنا جليا مثلا أنه إذا كان رئيسا و مسيرا يتميز بشخصية عنيفة ومتسلطة في الوضعية التي يمارس فيها السلطة على معاونيه أو مرؤوسيه ، هذا السلوك يتغير بمجرد أن تتغير هذه الوضعية أي عندما يكون في وضعية مرؤوس عندها يكون لطيفا وودودا أمام رؤسائه، وهذا ما تؤكده نتائج الدراسات التي قام بها **D.J. Ben** في فرنسا 1972[112] عند ملاحظته لمجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وجد أن معامل الارتباط بين السلوكات من جهة والخصائص أو المميزات الشخصية لهؤلاء الأفراد من جهة ثانية ,لا تتعدى نسبة 30٪ الشيء الذي جعله يخلص إلى نتيجة مفادها أنه مهما كانت المميزات النوعية لشخصية الأفراد ,فإنها تتحكم فيها في نهاية المطاف الظروف الموضوعية للوضعية التي يكون فيها هؤلاء الأفراد .أما الشكل الثاني من تفسيرات سلوكات الأفراد داخل المنظمة عن طريق الاستعدادات النفسية ,هي تلك التفسيرات التي تنطلق من الحوافز النفسية القائمة على أساس الحاجة الفيزيولوجية أو السيكولوجية كما رأينا في نظرية **ماسلو .A Maslow** والحوافز هنا هي قوة داخلية ناتجة من ضغط داخلي تسببه الحاجة، فيتحرك السلوك هنا من أجل إشباع هذه الحاجة أو التخفيف من حدتها كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12

العلاقة بين السلوك والحاجات

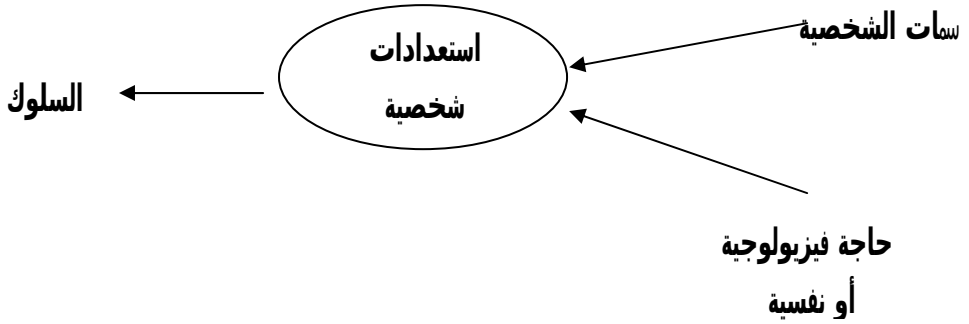
انطلاقا من هذا التصور البسيط والآلي,قام كثير من الباحثين بتفسير العلاقة بن الأفراد والمنظمة على هذا الأساس، بحيث أن أي تقاعس أو تراجع في أداء العامل لعمله , يفسر مباشرة على أنه عجز من طرف هذه الأخيرة على إشباع أو إرضاء حاجة العامل، ومن أجل إرجاع التوازن لأداء العامل إزاء منظمة فعليها أن تقوم بإشباع أو تخفيف الضغط الداخلي الذي يعاني منه هذا العامل بسبب الحرمان أو الحاجة. فهذا التصور ينطلق من اعتقاد خاطئ، يتمثل في أن الأفراد داخل المنظمة ليس لهم أي وسيلة أخرى بديلة تسمح

[112] Ben. D.J. «self-persception theory» in Berkowitz et alis Advances in experimental social psychologie, Academic Press, 1972.

لهم بإشباع هذه الحاجة إلا المنظمة أو العمل داخل المنظمة. لكن اللجوء إلى العمل من أجل إشباع الحاجات, يعتبر أحد الوسائل أمام الفاعل والإختيار بين هذه الوسائل يتوقف على عدة عوامل منها ثقافية وأخلاقية إلى غير ذلك, هذا من جهة كما أن اختيار الوسيلة ليس أبدي ونهائي إذ أن الفرد يختار في فترة معينة العمل كوسيلة لإشباع حاجاته ثم ينتقل إلى وسيلة أخرى في فترة أخرى حسب الظروف والقناعات إلخ. فإعطاء العامل منصب عمل يتوقف مع حاجاته لا يكفي من أجل ضمان أن هذا العامل سوف يتصرف[113] بصورة آلية وميكانيكية وفق متطلبات هذا المنصب داخل المنظمة, أو وفق الأهداف التي تقرها هذه المنظمة لأن الفرد ليس حبيس حاجاته فقط و يتبين لنا مما تقدم أن السلوك في كلتا الحالتين أي في حالة سمات الشخصية أو في حالة الحوافز أو الدوافع الذاتية, هو وليد استعدادات نفسية محضة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 13

يبين العلاقة بين الإستعدادات للفرد و السلوك



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

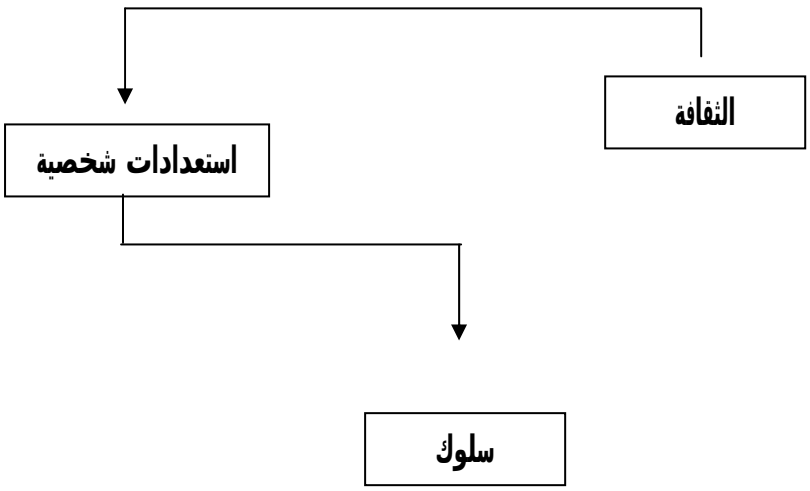
1 – عدد الإجابات التي يمكن أن يضعها أو يتصورها الفرد للمشاكل أو العوائق المطروحة أمامه, لأن الاستعدادات الثقافية التي استدمجها طيلة حياته في علاقته بالمحيط الخارجي, عودته أو هيئته أن يتصرف بطريقة معينة أمام مشكلة أو موقف معين وبالتالي تظهر هذه الاستعدادات كأنها وليدة حاجة نفسية أو سمة من سمات الشخصية للمعني مع أنها غير ذلك تماما.

[113] Michel Crozier. E. Friedberg. L'acteur et le système, Paris, ed. Du seuil 1977. P-40,41.

2 – تضع أمامه حواجز لإمكانية تصور حلول أخرى ,خارجة عن تلك التي تعود عنها أو استدمجها والشكل الموالي يبين العلاقة بين الثقافة والاستعداد والسلوك:

الشكل رقم 14

يبين العلاقة بين الثقافة و الإستعدادت الشخصية و السلوك

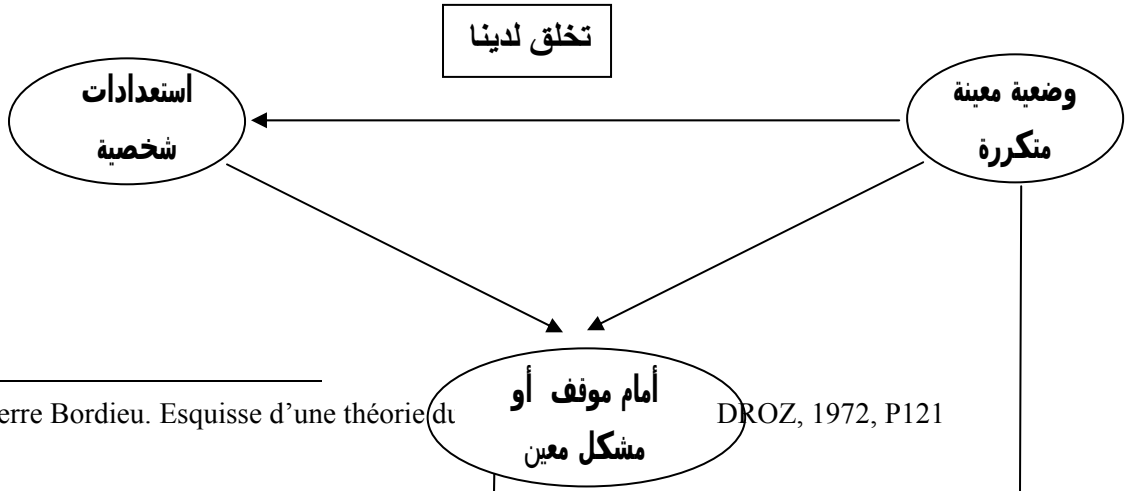


يطلق **بيار بورديو** **P.Bordieu**[114] على هذه الاستعدادات المكتسبة عن طريق التنشئة الإجتماعية كما رأينا بـ Habitus **هابيتس** ,فبهذه الاستعدادات الثقافية التي نعيد إنتاجها بواسطة سلوكاتنا التي في الحقيقة نحن نتاج لها لأنها بكل بساطة تطبع تصورنا للعالم الخارجي وتوجه سلوكاتنا، فسلوكاتنا بهذا المعنى بنت لاستعداداتنا الإجتماعية والثقافية المستدمجة طيلة حياتنا الشخصية وفي علاقاتنا بمحيطنا.

فالثقافة بهذا المعنى هي خبرة ذاتية وشخصية لفرد أو مجموعة معينة ,في احتكاكها بوضعية إجتماعية وثقافية معينة ومحددة. أي هي مجوعة من الاستعدادات التي استدمجها عامل معين أثناء علاقته بمنصب عمله والظروف المحيطة به ,فانطلاقا من هذه الاستعدادات التي تعلمها تتركه أو تهيئه على أن يقدم نفس الإجابات للمواقف التي تطرح عليه أثناء أدائه لمهامه في هذا المنصب وذلك بصورة آلية وأوتوماتيكية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 15

يبين العلاقة بين الوضعية ,الإستعدادت و السلوك



[114] Pierre Bordieu. Esquisse d'une théorie du DROZ, 1972, P121

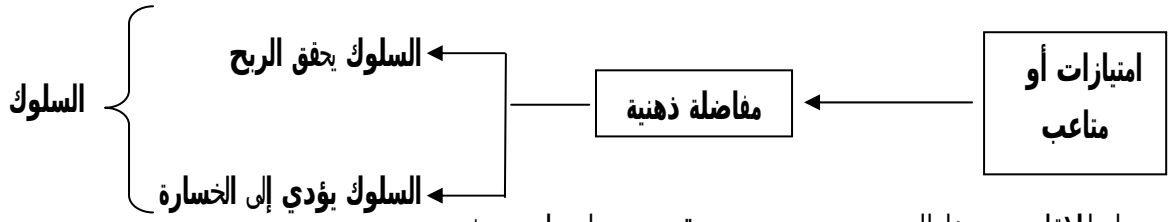
فهذا التصور الميكانيكي لسلوك الفرد داخل المنظمة ,إن كان يسهل من عملية فهمه ويعطي إمكانية ولو نظريا للتحكم فيه وتوجيهه إلا أنه في الواقع هو أعقد من ذلك تتحكم عدة عوامل أخرى منها ما هو مرتبط بالعلاقة الإجتماعية ومتطلباتها ومنها ما هو مرتبط بالتكنولوجيا ومقتضياتها ,ومنها ما هو مرتبط بالنسق التنظيمي وعوائقة التي يطرحها بصورة ديناميكية ومتطورة على الأفراد مما يجعل هذه الوضعية غير قارة وثابتة بل متغيرة بصورة متسارعة ,مما يؤثر سلبيا على هذه الاستعدادات والأنماط الموجهة أو المحددة لسلوكات الأفراد داخل المنظمة.

2-1 سلوك الأفراد داخل المنظمة ما هو إلا إجابة للوضعية التنظيمية والمهنية:

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

الشكل رقم 16

يبين آلية السلوك في المنضمة حسب هده المقاربة



انطلاقا من هذا التصور وضع **هزربرق** تصورا يعارض فيه تصور Maslow للحاجات بحيث يرى أن عوامل التحفيز لا تتضمنها الحاجة بالقدر ما تتضمنها وضعية العمل ولذا نجد كما رأينا في الفصل الأول وضع نوعين من عوامل التحفيز المرتبطة بوضعية العمل وهي:

1 - عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل أو بمنصب العمل مثل الأجور والمرتبات وأسلوب القيادة والإشراف، الأمن الصناعي والمهني، كل هذه العوامل أطلق عليها بالعوامل الصحية أي أن وجودها لا يؤدي إلى تحقيق الدافعية أو التحفيز ولكن غيابها يؤثر على سلوك العامل أو أدائه داخل المنظمة.

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

بالإضافة إلى تصور **ف. هزربرق** فيما يخص وضعية العمل كمحدد لسلوك العامل داخل المنظمة نجد نظرية **فيقتور فروم**[115] الذي يرى أن سلوك العامل داخل المنظمة هو محصلة مفاضلة بين عوائد مجموعة من البدائل التي توفرها له وضعية العمل، أو بينها وبين وضعيات أخرى خارج العمل بحيث يقوم بالمفاضلة انطلاقا من ثلاثة عوامل أساسية وهي:

1 - القدرة: أي أن العمل الذي سيقوم به أو يقدمه هل يؤدي به في النهائية إلى تحقيق المطلوب و الإنجاز المتوقع أم لا؟

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

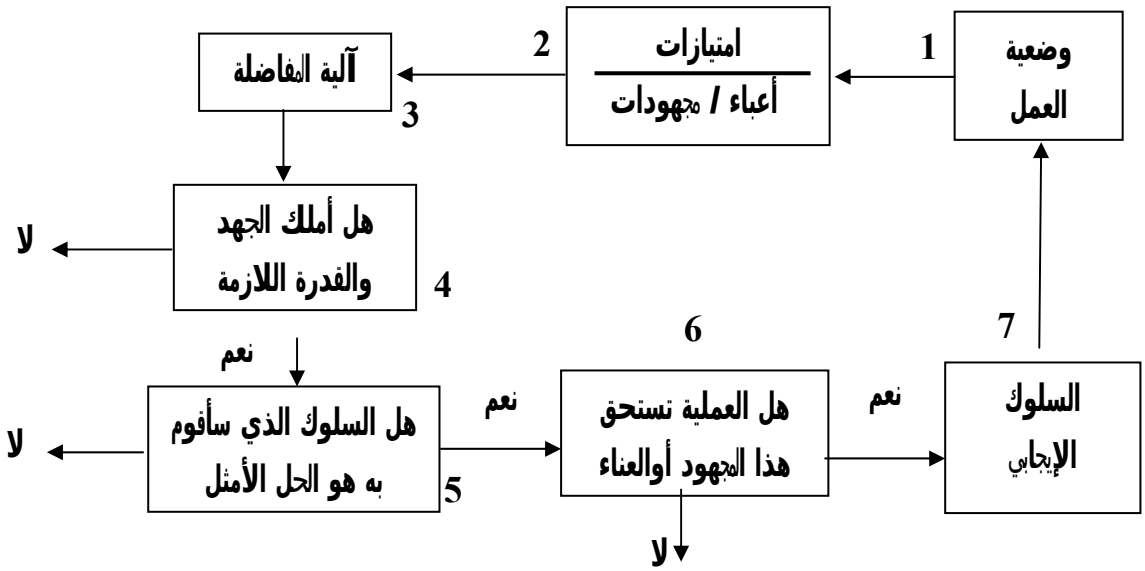
3 - هل هذه المكافأة التي سيحصل عليها العامل تفوق من وجهة نظره الضريبة أو التكلفة التي سيقدمها من جهد؟ وهل ذلك يرضيه أو يحقق له الرضى أم لا ؟.

تؤدي به نتيجة المفاضلة في نهاية المطاف إلى اختيار السلوك المناسب ولهذا نجد أن المسيرين في المؤسسات الإقتصادية أو المنظمات المختلفة يعملون دائما على تحسين وضعية العمل حتى تكون نتائج المفاضلة إيجابية وبذلك يدعمون السلوك الإيجابي للعامل إزاء المنظمة .على العموم إن آلية هذه العملية يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم 17

[115] George. P. Terry et Stephan G. Rranklin, les principes de management Paris, ed économica, 1985, P.P 362-363.

يبين **ألية السلوك عند هزربرق** في المنضمة



❖ **الرهانات التي تتضمنها كل وضعية عمل:**

كما قلنا أن كل وضعية عمل داخل المنظمة تتضمن رهانات معينة بالنسبة للعامل، وهذه الرهانات تتمثل في مجمل الامتيازات التي توفرها هذه الوضعية للعامل وكذا مجموعة الأتعاب أو الأعباء التي تسببها له، فالامتيازات تعتبر رهان إيجابي يسعى العامل دائما إلى تعظيمها بسلوكه، ورهانات سلبية يريد التخلص منها أو تجاوزها من أجل تحقيق الامتيازات التي يريدها، أما المنظمة عن طريق نسقها التسييري والتنظيمي تعمل دائما (وفق هذه المقاربة) على التأثير على رهانات هذه الوضعية ,من أجل تحسينها وتدعيمها لضمان السلوك الإيجابي من طرف العامل ولهذا يجب تحديد العوامل والمتغيرات الميدانية والملموسة التي تشكل رهنات وضعية العمل، فمن خلال الشواهد الميدانية يمكن أن نضع خمس محاور أو عوامل تشكل أبعاد رهانات وضعية العمل والجدول الموالي يبين ذلك: **الجدول رقم 3يبين**

أبعاد رهانات وضعية العمل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة

11	الامتيازات	الأعباء أو العوائق
1- يخص تنفيذ العمل	- درجة الإستقلالية في العمل. - الأهمية التكنولوجية والتقنية للعمل. - قيمة العمل المنفذ	- الرقم المرتفع لقطاع العمل. - التكرارية.- كثافة - العمل.- صعوبة العمل.
2- يخص تنظيم العمل	- سهولة الاتصال وسيولته. - درجة التعاون والتنسيق. - التنظيم الذاتي للعمل من طرف العامل. - نقص العوائق الإدارية والبيروقراطية.	- غياب أو نقص فترات الراحة.- أماكن العمل غير ملائمة. - تقسيم أوقات سيئة. - الرقابة المباشرة و الصارمة .

3- يخص علاقات العمل	- مناخ العمل. - روح الفريق. - تشكيلة العلاقات الجيدة. - مرونة السلم الهرمي.	- سوء التفاهم. - المنافسة غير الشريفة. - علاقات هرمية متسلطة. - صراعات ونزاعات في العمل.
4- يخص الظروف الداخلية للمؤسسة	- ثقافة المؤسسة. - المكانة الإجتماعية والإقتصادية و الشهرة التي تتميز بها المؤسسة في المحيط الداخلي والخارجي. - قدرة المؤسسة على توفير الاستقرار وضمان العمل. - مستوى الثقافية والوضوح في التسيير و العدالة في المعاملات .	- غياب الاستقرار وضمان العمل للعمال. - صورة المؤسسة المهزوزة وغير الجيدة.
5- يخص الأجور والمرتبات	- مستوى الأجور الجيد مقارنة بالزملاء أو مقارنة بالمؤسسات القطاعية أو المحلية. - العدالة الأجرية.	- ضعف الأجور. - غياب العدالة الأجرية.

هذه العوامل التي تراها هذه المقاربة تؤثر في سلوك العامل بصورة آلية وميكانيكية ولذا إننا نجد كثير من المؤسسات الحديثة غيرت من نمطها التنظيمي التايلوري أو البيروقراطي الذي كان يؤثر سلبا على وضعية عمل العامل, و بالتالي على سلوكه،أي نمط يتميز بأكثر استقلالية وثراء من حيث مضمون المهام التنفيذية، أو ما يسمى بالردة عن التايلورية وعن العقلنة البيروقراطية بأشكال تنظيمية تقوم على أساس الفرق المستقلة Les Groupes autonomes أو الإدارة بالأهداف (D.P.O)* إلى غير ذلك من الأشكال التنظيمية الحديثة التي الهدف منها في الأساس هو التحسين في الوضعية المهنية للعامل على الاعتقاد أن ذلك يؤدي مباشرة وبصورة آلية إلى التأثير على سلوك العامل إزاء المنظمة وإزاء عمله.

- إن **ميشال كروزيه M.Crozier** و **E. Friedberg** [116] في ردهما على هذا التصور النفعي لسلوك العامل في علاقته التفاوضية بالمؤسسة ، واللذان يريان فيه بأنه تصور ساذج وبسيط لأنه يقوم على افتراض أن العامل يتفاوض مع المؤسسة من منطق إنني أقدم لها بالقدر ما آخذ منها، أو بالقدر ما توفره لي الوضعية المهنية من عوامل ترضيني. لكن الشواهد الميدانية تؤكد أن سلوك العامل ليس سلوك إقتصادي محض وإنما سلوك استراتيجي يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة أو مواطن القوة لإستعمالها في علاقته التفاوضية معها من أجل الدفاع على المكاسب الحالية أو الحصول على مكاسب أخرى جديدة، أي أن العامل لا يتصرف مع المنظمة بأن يأخذ منها بالقدر ما يقدم لها, وكفى ولا يتصرف معها بأن يقدم لها بقدر ما أخذ منها، بل يتصرف معها حسب المكانة الإستراتيجية التي يحتلها داخل المنظمة وحسب قدرته على إستغلال أو إستعمال هذه المكانة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التي يراها هو انطلاقا من هذه المكانة الإستراتيجية. وهذا ما تبرهن عليه نتائج دراسة ميدانية أجريت في أحد المصانع بالولايات المتحدة

* Direction par objectifs.
[116] Michel Crozier, Erhard Fiedberg. L'acteur et le système OPCIT, P.P. 41-42.

الأمريكية[117] حول سلوك بعض مجموعات العمل بها. توصلت نتائج هذه الدراسة أن الفرق في السلوك الملاحظ بين هذه المجموعات ليس انعكاس آلي للوضعيات المهنية التي يعيشها أفراد هذه المجموعات، وإنما الفروق ترجع إلى عوامل أخرى نستطيع أن نلخصها في عاملين رئيسيين وهما:

1- الوضعية المهنية المناسبة كمعطى أولي، لكن هذا المعطى غير كافي لابد من استثماره وتنميته من طرف أفراد هذه المجموعات حتى أصبح يشكل مكانة إستراتيجية لهم داخل المؤسسة، وذلك انطلاقا

من الكفاءة التي أصبحوا يتميزون بها والدور الحاسم لها في الدورة الإنتاجية للمصنع مما جعلت من إمكانية الاستغناء عنهم أو استبدالهم غير ممكنة من أجل الحفاظ على مستوى أداء المصنع ككل.

2- القدرة على إستعمال و إستغلال هذه المكانة الإستراتيجية في علاقتهم التفاوضية المعلنة أو الخفية مع المؤسسة التي يعملون فيها ويرجعها الكاتب إلى القدرة التفاعلية والاتصالية بين جميع أفراد كل مجموعة.

فانطلاقا من هذين العاملين الرئيسيين توصلت الدراسة إلى تصنيف مجموعات العمل داخل هذه المؤسسة إلى أربع مجموعات وهي:

1- المجموعة الخاملة apathique وهي المجموعة التي تعيش وضعيتها المهنية داخل المصنع بسلبية كبيرة وعليه نجد أنها غائبة عن حياة المصنع وليس لها أي تأثير فيه ذلك لكون أنها لا تراقب أي عنصر مهم يمنح لها المكانة الإستراتيجية أي أنها لم تتمكن من اكتشاف أو بناء أو تشكيل المكانة الإستراتيجية انطلاقا من وضعيتها المهنية بالرغم من أنه بإمكانها أن تفعل ذلك، ذلك نتيجة حالة العجز التي تعيشها.

2 المجموعة الثانية والثالثة وأطلق عليها الكاتب بالمجموعة الإستراتيجية والمجموعة المحافظة

Groupe Conservateur هتان المجموعتان تتميزان بالخصائص التالية:

-الكفاءة والتأهيل العالي.

-الدور الحاسم والمهم الذي يلعبانه في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

-القدرة الإتصالية العالية بين أعضائها مما جعلهم يعوا بأهميتهم كمجموعة بالنسبة لحياة المؤسسة و دورتها الإنتاجية. فالعنصر الأول والثاني أعطيا لهذه المجموعة المكانة الإستراتيجية، وأما العنصر الثالث كون لديهم عبر الزمن القدرة أو الكفاءة على إستغلال واستثمار هذه المكانة الإستراتيجية في علاقتهم التفاوضية مع المؤسسة سواء من أجل المحافظة على المكاسب التي يتمتعون بها أو للمطالبة بمكاسب أخرى.

3- المجموعة الأخيرة وأطلق عليها الكاتب بالمجموعة المتذبذبة السلوك في علاقتها بالمصنع

Les groupes erratiques هذه المجموعة تتميز بأن لها المكانة الإستراتيجية في المؤسسة ولكن ليس لها القدرة على إستغلالها لأنه ليس لديها القدرة الاتصالية العالية بين أعضائها حتى تتشكل لديها هذه الكفاءة أو القدرة على الفعل والتفاوض فمن هذا يتبين أن سلوك العامل داخل المؤسسة ليس مجرد انعكاس آلي

[117] IBID. P. 43-44.

للوضعية المهنية التي يعيشها وأن هذه الوضعية ليس معطى تنظيمي محايد بل أن الوضعية المهنية وليدة تشكل دائم ومستمر تتحكم فيها عدة عوامل مرتبطة، بعلاقة الأفراد بصفتهم فاعلين يتميزون بدرجة من الإستقلالية والحرية عن البناء التنظيمي الرسمي مما يجعل سلوكاتهم وليدة إستراتيجية التعامل مع المؤسسة وليست مجرد انعكاس للوضعية كما سنرى.

1-3 سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل استراتيجي:

قدمت المقاربة السسيولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة، وهذا التصور الذي وضعه و طوره كل من **ميشال كروزيه M. Crozier و Erhard Friedberg**[118]، فسلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية و أوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعي نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها. لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الإستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

1- أن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

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

- الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية المهنية، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة يعني كل ما يشكل أهمية خاصة Les enjeux يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.

- الموارد Ressources، أي الأوراق الرابحة لدى هذا الفاعل التي توفرها له هذه الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا العوائق التي تنتجها له ويكون هذا الفاعل مدرك لأهميتها أو لمستوى الإعاقة التي من الممكن أن تسببها له. فكل سلوك حسب هذه المقاربة هو نتاج لعدة عوامل مترابطة وهي:

---

[118]. Ibid.

-الوضعية التنظيمية وخصائصها.

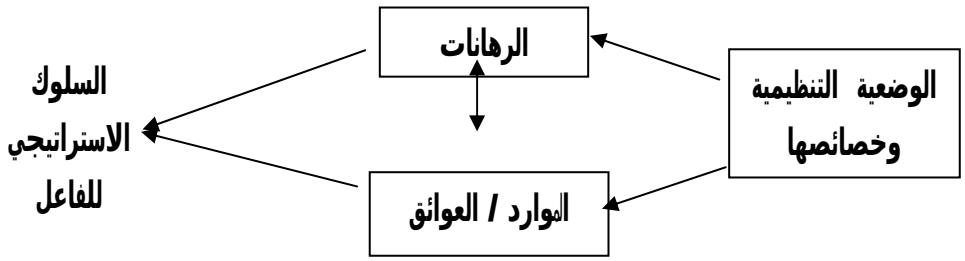
-إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له.

-كذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.

والشكل الموالي يوضح آلية السلوك الفاعل داخل المنظمة سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل[119].

الشكل رقم (18)

آلية الفعل حسب التصور الإستراتيجي للفاعل



المصدر: Le manager à l'écoute du sociologue

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

❖ **أنواع استراتيجيات الفاعل داخل المنظمة:**[120]

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

1-الإستراتيجية الدفاعية: وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة

[119] Pierre Morin, Erric de la vallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Paris, ed,. Organisation. Paris 200 P: 123-124.

[120] Michel Crozier, E. Friedberg. L'acteur et le système OPCIT, P 212-227

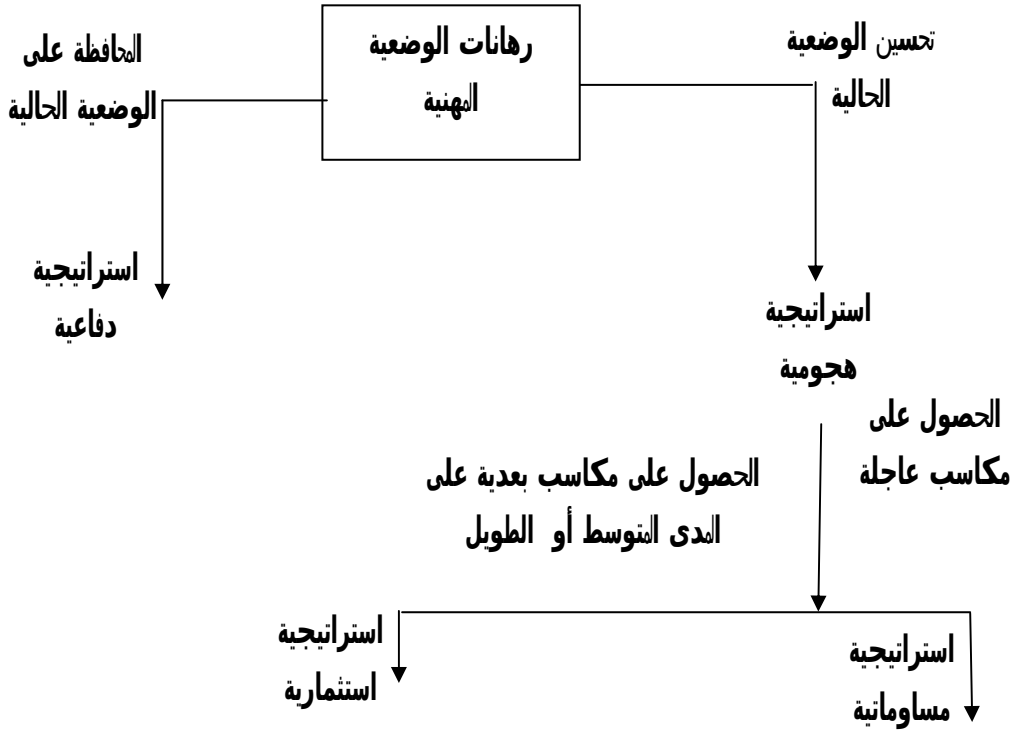
(موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوى في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة.

2- الإستراتيجية الهجومية: Stratégie offensive.

يمكن للفاعل كذلك انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان: الإستراتيجية المساوماتية Marchandage التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ و هات، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه. أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخيراته عن العمل إلى غير ذلك، أما النوع الثاني من هذه الإستراتيجية يطلق **ميشال كروزيه، أ. فيدبرك** بالإستراتيجية الاستثمارية، في هذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الإقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية والشكل الموالي يبين آلية هذه الإستراتيجية كآلية تريد من خلالها المؤسسة أن تتبنى هذه الإستراتيجية الاستثمارية التي يعتمد عليها العمال من أجل تحسين وتطوير مسارهم المهني:

الشكل رقم19

آلية إستراتيجية الفاعل في **علاقته بالمنظمة**



المصدر: Pierre Morin et Eric devallée

فالملاحظ في هذه المقاربة أن سلوك الفاعلين في علاقتهم بالمنظمة تحكمه وتوجهه الإستراتيجية التي يبنونها ويشكلونها هؤلاء انطلاقا من الموارد والعوائق التي تتضمنها الوضعية التنظيمية التي يعايشونها لأن هؤلاء كما بينا أعلاه يتمتعون دائما بدرجة من الإستقلالية مهما كانت صغيرة.*

❖ **السلطة الفعلية وإستراتيجية الفاعلين بالمنظمة:**

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

-مختلف الفاعلين فيما بينهم.

* في دراسة سابقة في رسالة ماجستير كنا قد تعرضنا إلى هذه العقلية التي يتميز بها الفاعل في علاقته بالمؤسسة وبينا ذلك من خلال مفهومين متكاملين وهما السلطية والزابونانية بحيث الفاعل في علاقته بالمؤسسة يعمل دائما على بناء مكانة أو مركز قوة أو أوراق رابحة التي تمكنه من أن يدخل في علاقته زبونانية Clientélisme.
- رسالة ماجستير: بن عيسى محمد المهدي. العقلية في التنظيم الصناعي الجزائري، المرجع سبق ذكره.

-التنظيمي الرسمي أو البنية التنظيمية وخصائصها.

-و العوائق Les contraintes التي يجابهها هؤلاء الفاعلين في خلال عملهم.

من أجل إنجاز أهداف المنظمة. فالتفاعل بين هذه المكونات الثلاث يتولد عنها تشكل واقعي وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة بحيث يقول **ميشال كروزيه** "أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة"[121]. ليس هذا معناه أن هذه السلطة المشكلة هي سلطة غير رسمية بمفهوم **إلتون مايو** في نظره لها على أنها امتداد للعلاقات الإجتماعية الخارجية أي وليدة البناء الإجتماعي للمجتمع الكلي هي سلطة وليدة العلاقات الديناميكية المستقلة عن البناء الإجتماعي الخارجي، والتي تشكلت بفعل المنظمة بصفتها هيئة تحكمها محددات داخلية وأهداف نوعية وخاصة بها هذا فيما يخص الفرق من بين السلطة الفعلية و السلطة النظرية والقيادة غير الرسمية. كما أن السلطة بمفهوم هذه المقاربة يختلف عن تصور السلطة والقيادة التي تكلم عنه كثير من المختصين في علوم التسيير والتي يجعلون منها على أنها مجرد امتداد لشخصية القائد أو الرئيس أو على أنها ميزة من ميزات الذاتية والشخصية للقائد الناجح وكأن نجاح السلطة والقيادة داخل المنظمة يتوقف أولا وأخيرا على السمات الشخصية والذاتية له Les traits de la personnalité متجاهلين بذلك العوامل التالية:

1-أن أي علاقة للسلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية Dépendance بين الأطراف المعنية بالعلاقة الإجتماعية أو العمل الجماعي المشترك وبالتالي فإن السلطة مهما كانت طبيعتها ديمقراطية أو أتوقراطية إلى آخره هي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين، وبالتالي فالسلطة بهذا المفهوم داخل المنظمة ينفي ذلك التصور السائد بأنها ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ومن طرف واحد فقط.

2- أنه على خلفية كل علاقة هرمية رسمية للسلطة تتشكل علاقات للسلطة تكون خفية وغير ظاهرة للملاحظة البسيطة والساذجة التي تعتني فقط بالسلطة الرسمية ذات الاتجاه الواحد والقطب الواحد أي سلطة الرئيس على المرؤوس ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوس على الرئيس كما سنرى.

3- كل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل المنظمم أو الهادف داخل المنظمة لا يمكن أن تكون أو تتأسس إلا بوجود علاقات تباعية أو علاقة للسلطة بين طرفين وفي اتجاهين مهما كانت درجة القبول لها أو درجة النزاع والصراع حولها. هذا يعني حتى في العلاقة التي تكون فيها السيطرة كلية وتامة، كعلاقة السيد بالعبد، تكون فيها السلطة نسبية وذات اتجاهين[122] ومن الطرفين كذلك. فإن كانت سلطة السيد على العبد هي السلطة الظاهرة للملاحظة البسيطة، فإن سلطة العبد على سيده مهما كانت بسيطة تبقى قائمة وموجودة، وتحد من سيطرة السيد المطلقة على عبده، وتجعلها نسبية تزيد وتنقص حسب العوامل التالية:

[121] Michel Crozier, E. Friedberg, OPCIT P70.
[122] Pierre Morin et Eric de la vallée, Le manager a l'écoute u sociologue, OPCIT, P: 146.

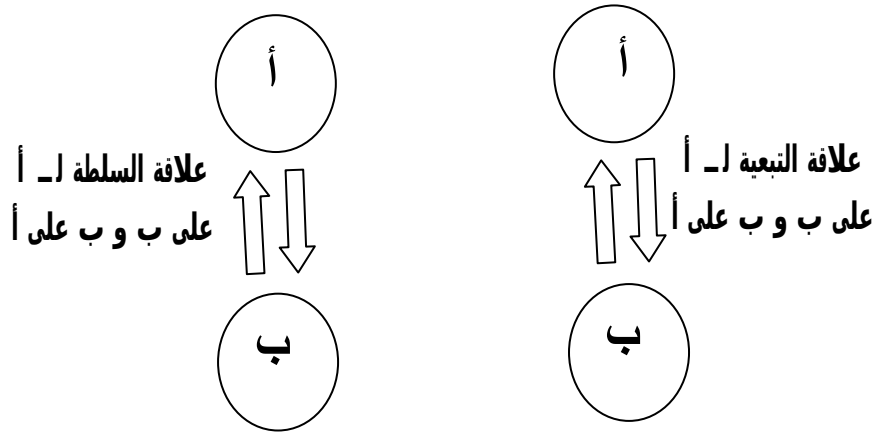
1- حسب درجة ومدة احتياج السيد لهذا العبد أي بمدى قدرة السيد على الاستغناء على هذا الطرف الآخر لقضاء حوائجه وفي حالة المنظمة لا يمكن لأي حال من الأحوال أن يقوم الرئيس أو رب العمل بكل الأعمال التي تتطلبها العملية الإنتاجية لوحده إذن لا يمكن له بأي حال من الأحوال أو تحت أي ظرف أن يستغني عن الطرف الآخر أي أن العلاقة التعاونية شيء مفروض وحتمي في العمل الجماعي المنظم والهادف.

2- حسب درجة التأهيل البدني، المهني أوالعلمي التي تجعل من صاحب هذا التأهيل طرف أساسي في العملية الإنتاجية تزداد أهميته كلما زادت أهمية هذه الكفاءة التي يمكن تصل إلى مستوى لا يستطيع هذا السيد أو هذا الرئيس أن يعوضها بواسطة تقنية متطورة أو كفاءة أخرى فهذا الاحتياج المتبادل سواء بين العبد وسيده في حالة السلطة المطلقة أو العامل ورئيسه في حالة السلطة المقننة. تتأسس سلطة قوامها هذه العلاقة التبعية المتبادلة لكن هذا لا يعني أنها متساوية لكن يعني فقط أن السلطة هي علاقة متبادلة وليست قدرة كامنة في السمات الشخصية للرئيس أو القائد. فإن كان السيد في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر والإكراه فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان سيده من خدماته وعدم تلبية وإشباع حاجة سيده إليه بطريقة أو بأخرى تتعاظم، هذه القدرة مهما كانت ضئيلة وبسيطة تنمح للعبد نفس المقدار على التفاوض والمساومة والتي تتعاظم بمقدار تعاظم درجة الاحتياج والقدرة على الحرمان التي يستطيع العبد أن يستعملها. نفس الشيء نستطيع أن نقوله للعامل داخل المنظمة فمهما كانت سلطة المسؤول المباشر كبيرة بقوة القانون والبناء الرسمي تبقى دائما نسبية تحدها قدرة العامل على فرض سلطته كذلك وتتعاظم هذه السلطة على حساب سلطة الطرف الآخر كلما زادت درجة الاحتياج له وانتفت إمكانية الاستغناء عنه أو تعويضه كما رأينا أعلاه.

نستنتج من هذا كله أنه داخل المنظمة كل العمال بصفتهم فاعلين إجتماعيين أي كيانات تتميز بمستوى من الإستقلالية الذاتية ويسعون إلى تحقيق أهداف خاصة مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة وبالتالي حتى تتمكن من فهم سلوكاتهم لابد أن تفهم إستراتجيتهم ولفهم هذه الإستراتيجية لابد من تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يتمتعون بها داخل المنظمة والشكل الموالي يبين بأن السلطة Le pouvoir هي علاقة تباعية بين **أ** و **ب** أو وجهين لعملة واحدة:

الشكل رقم 20

يبين العلاقة السلطة والتبعية بين الرئيس و المرؤوس



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

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

1- أنها غير مرتبطة فقط بالبناء الرسمي أو آلية الهيكلة الرسمية.

2- أنها موقفية أي تتغير بتغيير الوضعية الرسمية التي تتحكم فيها عوامل عديدة منها ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي ومنها ما هو مرتبط بعلاقة الفاعلين ببعضهم ومنها ما هو مرتبط بالعوائق والظروف المحيطة أو البيئة المحيطة بهم ومنها ما هو مرتبط بالموارد أو الأوراق الرابحة التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطراف هذه العلاقة ومرتبطة كذلك بالعوائق التي يمكن أن يتعرض لها أحد أطراف هذه العلاقة كذلك. كنا قد تعرضنا ونحن بصدد شرح تصور هذه المقاربة فيما يخص سلوك الأفراد وعلاقتهم بالمنظمة إلا أن هذه السلوكات ما هي إلا ترجمة لإستراتجيتهم التي بنوها وشكلوها انطلاقا من الموارد التي هي بحوزتهم والعوائق التي تجابههم في الوضعية التنظيمية التي يعايشونها هذا بمعنى أن هذه السلوكات الإستراتجية مستمدة من سلطتهم داخل المنظمة فكل فاعل بعمل جاهدا لتعظيم هذه السلطة أي الحصول على موارد أكثر تجعله في مكانة تفاوضية أقوى في علاقته بالمنظمة أو بالآخرين. لأن كل سلوك هو سلوك استراتيجي كونه يستهدف الاقتناء أو اجتناب كل ما يعتبره الفاعل أنه رهان الوضعية التي يعيشها داخل المنظمة مستخدما الموارد التي هي بحوزته ومتقبلا للعوائق التي تواجهه من اجل تحقيق أهدافه. السؤال الذي يطرح نفسه هنا من أين يستمد الفاعل سلطته داخل المنظمة ؟ إذا لم يكن ذلك من المكانة الرسمية ؟ حتى يكون لشخص "س" سلطة ما يجب أن تكون له القدرة والكفاءة في وجهة نظر الفاعلين الآخرين المشاركين معه في العمل الجماعي المشترك على حل مشكلة معينة أو بصورة أخرى أن يكون هو الوحيد القادر على مراقبة حالة ارتياب داخل المنظمة Zone d'incertitude، ومنطقة الارتياب هذه حسب **ميشال كروزيه،و أ. فريدبرق**[123] تتمثل في

(1)Michel Crozier, E.friedberg. OPCIT, P:70
(2) Ibid P 71

الإشكالات التنظيمية والتسييرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا وقويا يترك دائما ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار كما قلنا لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تتنبأ بالمستقبل وجزئياته بحيث يقول **كروزيه** أنه ضمن هذه العوائق وفي إطار هذه البيئة التنظيمية والقواعد الرسمية تفرز المنظمة مصادر يستمد منها الفاعلين سلطتهم داخل المنظمة، وهي (2)

- **الكفاءة والقدرة المهنية العالية:**

إن الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق يمنح لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة وفي علاقته بزملائه من جهة أخرى فمثل الخبير L'expert في مجال معين يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية والخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها وهذا ما لاحظناه في دراسة سابقة بأن العامل في آلة الخراطة الصناعية Fraiseur يستعمل كفاءته في تشغيل هذه الآلة لأنها في حالة تقادم متدهورة لم يستطع أحد أن يفهم خباياها وأسرارها المترتبة عن هذه الحالة المتدهورة إلا هو، مما جعله أن يكون في مركز قوة (أي سلطة) إزاء مسؤولية المباشر بحيث هذا

الأخير أصبح في وضعية لا يستطيع معها أن يغضب هذا العامل المتخصص لأنه لو فعل ذلك وهذا ما حصل فعلا عدة مرات يقوم هذا الأخير بإعطاب الآلة عمدا ويدعي أنها متوقفة بسبب عطل خارج عن نطاقه مما يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية لعدة ساعات إن لم نقل عدة أيام مما يؤثر سلبا على برنامج العمل المخصص لهذا المسؤول المباشر من طرف إدارة المصنع.([1])

- **امتلاك المعلومة والاستحواذ عليها:**

إن امتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة و مؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية،فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية ، والمثال الذي قدمه **ميشال كروزيه**[2] عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة الذي يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته و إتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمرؤوسه. إذن إن امتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة.

- **العلاقة النوعية بالمحيط الخارجي:**

---

[1] بن عيسى محمد المهدي و أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر المرجع سبق ذكره

[2] Michel Crozier, le phénomène bureaucratique Paris, ed du Seuil, 1964 PP23-78

من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة إن كان مشابها للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة

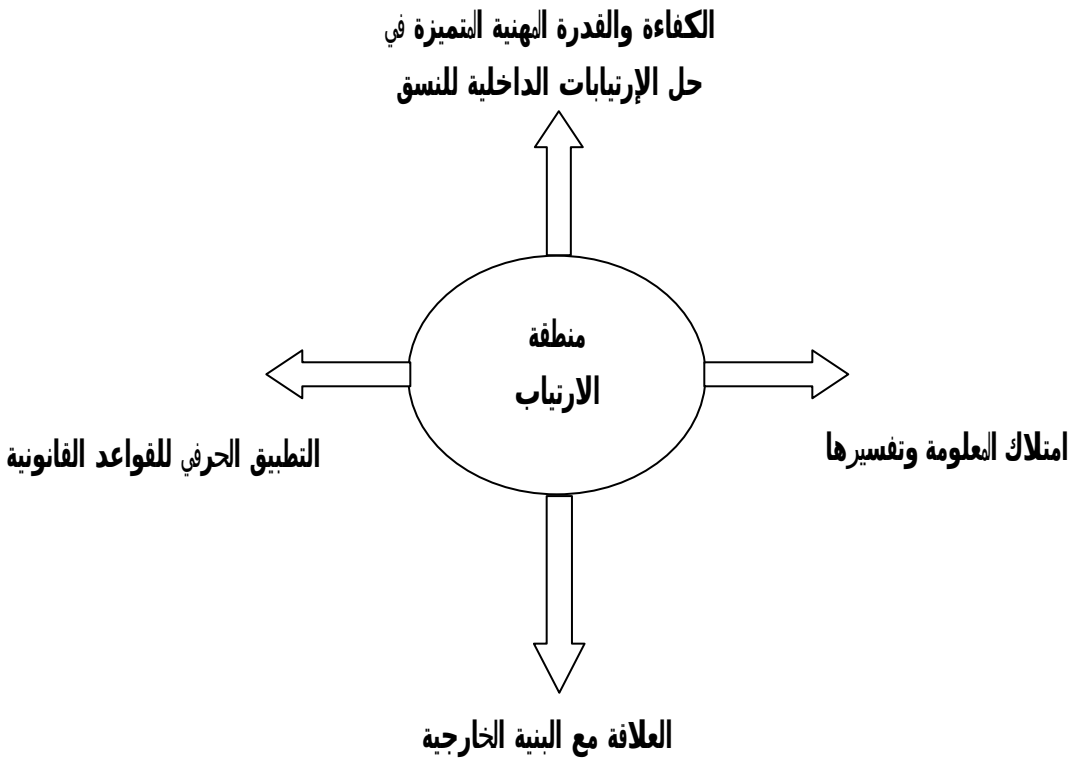
أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمؤسسة مرتبط بحالات الارتياب التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة، لأنها مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية سواء من أجل الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتوجاتها. ومن هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائما مصدر اضطراب للسير الحسن للمؤسسة وبالتالي تخلق

منطقة ارتياب هامة وحقيقية تجعل الأفراد والمجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات و بهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة .

❖ **إستعمال وتطبيق القواعد التنظيمية:**

يشكل إستعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تسير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية والتسيرية فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة وتحقيق الانضباط لكن تحقيق الفاعلية والنجاعة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية حتى يتم تعظيم الإنتاجية والربحية لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية فإنه يضمن من جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم التزامه بتعظيم إنتاجيته وفي نفس الوقت يضع الرئيس والمسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس بامكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج، وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساوماتية مع العمال أو الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط الإنتاج وذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك. والشكل الموالي يبين مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة انطلاقا من نقاط أو مناطق الارتياب:

الشكل رقم 21



نلاحظ مما تقدم أن السلطة داخل المنظمة هي إفراز لوضعية تنظيمية معينة تتفاعل فيها عدة عوامل كما رأينا وليست إنتاج آلي وميكانيكي لنظامها الرسمي وهيكلها التنظيمي فقط كما تعتقد بعض التصورات النظرية والمقارباتية كما سنرى فيما بعد. فإذا كان سلوك الأفراد داخل المنظمة هو ترجمة لاستراتيجيتهم هذا لا يعني أبدا أن ذلك بصورة مطلقة وكلية، أي أنه لا يعني أن السلوك تحكمه فقط الأهداف الخاصة بالفاعلين المتواجدين داخل المنظمة لأنه إذا كان الأمر كذلك تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات المتضاربة والمتناحرة كل منها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها لكن أن كل إستراتيجية تتضمن قدرا من الرغبة في التعاون من أجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك لأن كل إستراتيجية أو كل فاعل داخل المنظمة يدرك جيدا

أن بقاء استراتيجيته يتوقف أولا وقبل كل شيء على استمرار علاقة التعاون هذه لأنهم يدركون بأنه لا وجود لأي إستراتيجية فردية إلا ضمن هذا الفعل الجماعي المنظم وكذا نجد أن كل الفاعلين المنتمين إلى جماعة ما أو منظمة ما يعملون جميعا على إيجاد الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم والأهداف الخاصة بكل واحد منهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنها من الاستمرار في العلاقة من أجل تحقيق الهدف المشترك ولذا يقول كل من **كروزيه وفريدبرق**[124] ("أن

الإستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط وإنما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز عمل جماعي مشترك

[124] Michel Crozier, E. Friedberg. Ibid, P: 184.

فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية") هذا يعني أن الفعل أو السلوك داخل المنظمة إذا كان يتميز بدرجة من الإستقلالية عن هذا النسق التنظيمي أو السلطة التنظيمية، ويأخذها الفاعل على أنها عوائق، عليه أن يتقبلها لأن لكل وضعية مهنية وتنظيمية كما قلنا موارد وعوائق. وبالتالي هذه العوائق هي المقابل الذي يدفعه الفاعل من أجل استمرار علاقته بالجماعة أو بالتنظيم ككل. هذا القدر أو الجزء من الإستقلالية التي يتمتع بها الفاعل في علاقته بالآخرين والمنظمة تزيد وتنقص حسب الخصائص التنظيمية أي حسب الشكل التنظيمي كون أنه بيروقراطي, أوتوقراطي أو ديمقراطي مرن وحسب الوضعية المهنية والهرمية للفاعل وحسب التكنولوجية المستعملة ودرجة التخصص وتقسيم العمل الذي تفرضه وحسب الأطر الثقافية التي تعطي للأفراد ثقافة ما الإمكانية والقدرة على العمل الجماعي المشترك بما يتضمنه من علاقات سلطة تابعة وعلاقات غير متساوية.

2 - سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي:

كنا قد بينا إلى حد الآن أن سلوكات الأفراد في المنظمة تحكمها ثلاثة عوامل أساسية وهي:

- أن سلوك الأفراد في المنظمة ما هو إلا تعبير عن استعدادات نفسية وثقافية.

- أو هي إيجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي يعايشونها.

- أو أن هذا السلوك هو في واقع الأمر فعل يترجم استراتيجيتهم انطلاقا من موارد وعوائق وضعيتهم التنظيمية وخصائصها الموقفية Contingente.

لكن هناك تصور رابع يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي أي أن السلوك البشري في المنظمة ليس مرجعيته الاستعدادات النفسية ولا الوضعية التنظيمية والإستراتيجية الفردية بل الأطر الثقافية للبناء الإجتماعي القائم هذه الأطر الثقافية تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم المتعددة وحتى المتضاربة في بعض الأحيان وهذا من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل الجماعي المشترك، أي أن هذه الأطر الثقافية التي ينهل منها أفراد مجموعة ما بصورة واعية أو غير واعية تؤدي في نهاية المطاف إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون أن تلغيها كلية. فالثقافة بهذا المعنى تصبح موجهة ومحددة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقل بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي ووجود أفراده لأنه إذا غابت الثقافة كإطار مرجعي

لسلوكات أفرادها معناه أن هذه المجموعة كبنية أو نسق أو منظمة لم تعد كذلك، ومن هنا نستنتج أن الثقافة بما تتضمنه من أطر مرجعية للسلوكات الفردية تحقق ما يلي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2- فعندما نتكلم عن العلاقة بين السلوك والثقافة داخل المنظمة فإننا نتكلم على علاقة الثقافة كنتاج ومنتجة لسلوك الأفراد داخل المنظمة بصفتهم كيان إجتماعي قائم بذاته، وليس امتداد للبناء الإجتماعي الخارجي، أن المؤسسة كما يقول Sainsaulieu ليست مجرد مرآة عاكسة لمحيطها المحلي

أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الإجتماعي التنظيمي والإستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها. فعوض أن نبحث على ثقافة المجتمع في المؤسسة لابد أن نبحث على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الإجتماعي والنسق الإجتماعي المتفاعل بداخلها[125].

فبالنسبة لعلماء الاجتماع التنظيمي **كمشال كروزيه** أو علماء اجتماع المؤسسة.

ك **Ph. Bernoux ،R. Sainsaulieu** وآخرون لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد قانونية وهيئات داخلية ونماذج تسييرية بل أن المؤسسة عند هؤلاء هي مجال من العلاقات الإجتماعية المعقدة والأصلية أي أنها نتاج لهذا البناء الإجتماعي وليست امتداداً لبناءات أخرى خارجة عن المنظمة أو المؤسسة.

[125] Renaud Sainsaulieu, L'entreprise une affaire de société, OPCIT PP: 127-128.

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

-أن المؤسسة أو المنظمة كون أنها كذلك فإنه لها بناء إجتماعي مستقل .

-أن هذا البناء الإجتماعي وليد العلاقات الإجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها.

-هؤلاء الفاعلين تحكمهم قواعد قانونية,معايير,قيم واستراتيجياتهم الخاصة في علاقتهم بعضهم البعض من جهة وفي علاقتهم بالمحيط من جهة ثانية.

- إن هذا التوضيح في اعتقادي مهم جدا لأنه كثير من الدراسات التي تمت في الجزائر عن العلاقة بين السلوكات والثقافة يرون في ثقافة المؤسسة ما هي إلا امتداد لثقافة المجتمع أو ليست إلا تشكل لثقافة المجتمع فيها[126] قد تكون ثقافة المؤسسة ضعيفة أو قوية هذا شيء آخر عندما نتناول العلاقة بين السلوكات والثقافة في المنظمة أو المؤسسة لابد أن ننطلق من نسق البناء الإجتماعي القائم داخل المنظمة وليس من شيء آخر.

2-1 الثقافة نسق فرعي من النسق الكلي للمنظمة:

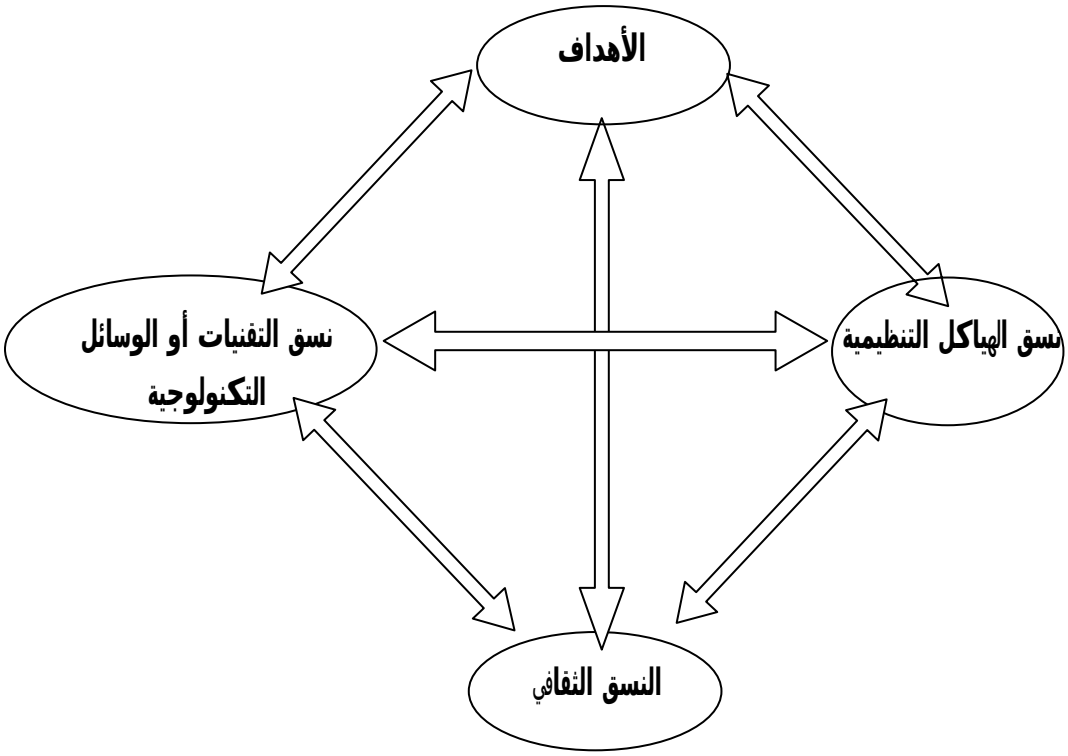
كما قلنا سابقا انه هناك ثلاثة تصورات في تفسير العلاقة بين الثقافة والسلوكات داخل المنظمة والتي تأخذ الثقافة كنسق وليس على أنها استعداد شخصية الفاعل كما رأينا. انطلاقا من تصور

بارسونز للنسق الإجتماعي الكلي والأنساق الفرعية المكونة له. كما بينا ذلك في الفصل الثاني من هذه الدراسة. ينظر كذلك لأي منظمة أو لمؤسسة إقتصادية على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه بما أنها أنساق فرعية من النسق الكلي و لها وظائف أساسية تقوم بها فهذه المقاربة ترى أن المنظمة تتكون من أربعة أنساق فرعية وهي نسق الأهداف، نسق الهيكلة الداخلية، النسق التقني أو التكنولوجي وأخيرا النسق الثقافي. فكل منظمة لها أهداف التي أنشئت من أجلها وتسعى إلى تحقيقها وللقيام بذلك لابد من هياكل تنظيمية تحدد معالمها ومجال نشاطها و تقنيات أو وسائل تكنولوجية تسير بها أمورها وتنفذ بواسطتها أعمالها ونشاطاتها وتتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تطبع شخصيتها وتهيكل سلوكات وأفعال أفرادها. والشكل الموالي يبين النسق الكلي للمنظمة وأنساقها الفرعية:

الشكل رقم 22

يبين الأنساق الفرعية المشكلة للنسق الكلي للمؤسسة

[126] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسير ط1 الجزائر دار الغرب لنشر و التوزيع 1998



المصدر: Le Manager à l'écoute du sociologue

نلاحظ من هذا الشكل أن الثقافة في المؤسسة هي نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به كما سنرى فيما بعد فهذا النسق وحسب هذا التصور نجد أنه مستقل حتى على البناء الإجتماعي أو الأفراد الذين أنتجوه أو هم نتاج له. فقبل أن نتناول هذا النسق الفرعي بالدراسة والتحليل من حيث وظائفه ,أهدافه ,مكوناته وخصائصه سنقوم بإعطاء فكرة مختصرة على الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة وعلاقتها بالنسق الفرعي للثقافة:

- **النسق الفرعي للأهداف:**

كل المختصين سواء كانوا في علم الاجتماع **كابرسونز** أو **أ. أنتزيوني أميتاي Etziouni Amitai** [127] وغيرهم من علماء التسيير كـ **ب. دريكار، وارفو إنسوف**. متفقين أنه لكل منظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها لها أهداف خاصة تسعى إلى تحقيقها **فأنتزيوني أميتاي** يعرف المنظمة "بأنها وحدة إجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين"، أما **بارسونز** يرى بأن التنظيم هو عبارة عن نسق إجتماعي يتألف من أنساق إجتماعية فرعية أخرى... إلا أن الشيء الذي يميز التنظيم عن المجتمع الأكبر هو وضوح الأهداف[128] والتوجه الأولي لديه نحو تحقيق أهداف خاصة به. فوجود الأهداف ووضوحها يعطي للمنظمة شخصيتها، فنسق الشخصية كنسق فرعي من النسق الكلي للفعل الإجتماعي هو المسؤول على تحديد هذه الأهداف وصيانتها في النسق الإجتماعي هذا عن العلاقة بين الأهداف كنسق فرعي والمنظمة كنسق كلي. أما عن تعريف وتحديد مفهوم الأهداف، فالهدف بكل بساطة هو ماتريد الوصول إليه المنظمة أو تحقيقه وعليه فالهدف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي الاتجاه، المدى والدقة والأهداف تترجم أو تعبر عن

[127] Etziouni Amitai, Les organisations modernes, Paris, ed Duculot 1971 P73

[128] طلعت إبراهيم، على الاجتماع التنظيمي. القاهرة مكتبة غريب 1999. ص: 9.

الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية المرغوب فيها من طرف المنظمة، فهذه الأهداف من حيث طبيعتها وتنوعها تختلف باختلاف البيئة المحيطة بالمنظمة، فأهداف المنظمة الإقتصادية اختلفت على ما كانت عليه في الماضي وذلك لأن:

-المؤسسة الإقتصادية في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي كانت تعيش في بيئة تتميز بالاستقرار نظرا للغياب الكلي للمنافسة الخارجية فيما يتعلق بالزبائن وتسويق المنتوجات لأنه كان الطلب على المنتج أكبر من عرضه. أما فيما يخص التكنولوجية المستقبلية كانت فترة استهلاكها أطول من الآن لأنه في تلك افترة لم يكن هناك تسارع في التطور التكنولوجي كما هو الآن أما المحيط الإجتماعي والثقافي كان يتمثل فقط في المحيط المحلي بكل مضامينه الثقافية والإجتماعية الأصلية وبالتالي كانت المؤسسة تعيش في محيط قار مما يجعل قدرتها على التكيف معه بالأمر الهين، أما في الوقت الراهن إن أهداف المنظمة معقدة ومتنوعة بتنوع مركبات المحيط الموجودة فيه مما يصعب من قدرتها على التأقلم وتحقيق الانسجام أي بمعنى آخر يصعب ويضعف من وظيفة ودور النسق الثقافي الفرعي في تحقيق هذا الانسجام الداخلي الذي هو من مهامه الأساسية وخلاصة القول نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المؤسسة أو المنظمة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة للنسق الثقافي وتعاظم دوره في تحقيق الاندماج لأفراده.

إننا عندما نتكلم عن أهداف المنظمة يوجد في هذه العبارة مغالطة كبيرة متداولة في كثير من كتب علوم التسيير خاصة، لأنه في الحقيقة أن هذه الأهداف ليست أهداف تضعها الهياكل أو أنها أهداف مجردة بل أهداف من وضع العنصر البشري أو الهيئة والمسيرة لهذه المنظمة، وهذا ما يجعل هذه الأهداف التنظيمية والرسمية محل نزاع وخلاف وتجاذب لمصالح واستراتيجيات مختلفة لمختلف الفاعلين المرتبطين بها أو المتواجدين بها. فهذه الأهداف الرسمية قد تكون محل تضارب ونزاع لإستراتيجيتين مختلفتين لنفس الهيئة المديرة وبصفتها كذلك فنجد مثلا أن المؤسسات الإقتصادية ذات الأسهم يكون فيها دائما نزاع في الأهداف بين المساهمين والمسيرين، فالمساهمين يريدون وضع أهداف تضمن مردودية كبيرة لرأس المال المستثمر والمسيرين يريدون[129] وضع أهداف تضمن تحقيق النمو، لأن كل واحد من هذه الأطراف ينطلق من الموارد التي هي بحوزته ومن العوائق التي تجابهه في اختيار سلوكه الإستراتيجي كما رأينا في المقاربة الثالثة من هذا الفصل هذا من جهة ومن جهة ثانية يمكن لكل فرد داخل المنظمة وانطلاقا من درجة الإستقلالية التي يتمتع بها أن يرسم لنفسه أهدافا خاصة يمكن أن تتعارض مع الأهداف التنظيمية الرسمية للمنظمة هذا ما يخلق تنوع وتشتت في الأهداف التنظيمية مما يفرض على النسق التنظيمي والتسييري أو الهيئة المديرة أن تجدد الحلول للحفاظ على أدنى مستوى من الانسجام والاندماج بين الأهداف الكلية والأهداف الجزئية.

[129] P. Morin et Eric de la vallée, Le manager à l'écoute du sociologue, OPCIT P: 22.

- **النسق الفرعي للهيكل التنظيمي**

تعمل المنظمة على استحداث هيئات ووحدات داخلية تتولى النشاطات والمهام المقررة في الأهداف هذا على مستوى الهياكل أما على مستوى الأفراد يتم توزيع المهام والأدوار بهدف تعظيم العمل الإنساني وجعله يتميز بأكثر نجاعة وفاعلية فكل الرواد الأوائل من **آدم سميث** إلى **دوركايم** وغيرهم تكلموا على أهمية تقسيم العمل في المجتمع البشري لإنجاز النشاطات المشتركة. فبفضل تقسيم العمل تتمكن المنظمة من تحقيق نتائج أكبر من تلك التي كانت ستحصل عليها لو قام شخص بإنجاز العمل المقرر لوحده، فعملية تنظيم العمل لا تكمن فقط في تقسيمه بل هي عملية ذات اتجاهين متكاملين حتى يكون العمل منظما، فالعملية الأولى تتمثل في آلية التقسيم أي توزيع النشاطات على عدد من الهيئات الداخلية والمهام والأدوار على عدد من الأفراد والآلية الثانية تتمثل في التنسيق أي خلق الترابط الوظيفي والمهني بين هذه الهيئات والأدوار فكل رواد علماء الاجتماع من **ابن خلدون** إلى **دوركايم** مرورا **بفاردنو تونيس F. Tönus** يؤكدون على حقيقة مفادها أن عملية تقسيم العمل كانت عملية تاريخية حتمية فهي تؤدي في نفس الوقت إلى عملية معاكسة وهي زيادة أو ظهور الحاجة أكثر للتضامن والتعاون والتنسيق من أجل محافظة البنيان الإجتماعي على كيانه وبقائه نفس الشيء في المنظمة الحديثة زيادة التخصص يؤدي إلى ظهور آليات عديدة ومتنوعة للتنسيق يمكن حصرها في ما يلي:[130]

1- منها ما هو مؤسساتي أي من مهام مؤسسة وهيئة من هيئات التنظيم إذ يكون من مهامها القيام بالتنسيق والربط بين مختلف الهيئات والوحدات الأخرى.

2-منها ما هو وظيفي أي من المهام الوظيفية لشخص أو إطار داخل المنظمة بحيث توكل إليه مهمة تحقيق التنسيق والربط ويسمى بالمنسق.(Coordinateur)

3- منها ما هو متضمن في العملية الإنتاجية والتنظيمية ذاتها كسلسلة إنتاج داخل وحدة إنتاجية بحيث أن المهام مقسمة ومرتبة بشكل منسق الواحدة تلو الأخرى.

4- وهناك التنسيق الودي وليد العلاقات الإجتماعية الودية بين أفراد المنظمة إذ أن نسق الهيكل التنظيمي يتمثل في تقسيم العمل على هيئات داخلية تتولى إنجاز نشاطات ووظائف كبرى وأساسية بالإنتاج والبيع وتسيير أموال المؤسسة بالنسبة للمنظمة الإقتصادية وكذلك إيجاد الصيغة المثلى للربط والتنسيق بينها وتوزيع المهام على جميع الأفراد المنتمين إليها وعليه فإن كثير من المختصين[131] في مجال التنظيم يرون أن نسق الهيكل التنظيمي يشتمل على جزئين أو مستويين مختلفين لكنهما متكاملين وهما البنية الكلية Macro-structure والتي يقصد بها تنظيم العمل على مستوى الهياكل والوحدات الداخلية للمنظمة والبنية الجزئية Micro-structure ويقصد بها كذلك توزيع العمل على مستوى الأفراد وتنظيمه أي تحديد المهام الجزئية

[1]Chantal Bussenault ,et Martine Pretet, .Organisation gestion de l'entreprise Tome1, Paris, ed, Vuibert 1999 PP 10-12

[131] Livian. Y.F, Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations, Paris, ed, ESF, 1987 P.P23-31.

التي يقومون بها وعلاقات السلطة والقيادة التي تربطهم ببعضهم البعض ويمكن أن نميز بين أشكال هذه البنية الجزئية انطلاقا من العاملين التاليين:

– من خلال تحديد تنظيم العمل فيها هل يقوم أساسا على العمل الفردي أو منصب العمل كوحدة إنتاجية قاعدية Structure de production de base أو يقوم على أساس تنظيم العمل الجماعي كوحدة قاعدية كذلك.

– ما هي درجة الإستقلالية التي يتمتع بها كل فرد داخل المنظمة في علاقته بالنسق التنظيمي القائم علما أن ذلك يترتب عنه تحديد الأساس الذي يوجه سلوك الأفراد وأفعالهم داخل المنظمة؟ هل هي قواعد قانونية ؟ أم قيم و معايير ثقافية؟ أم أهداف إستراتيجية ؟

وهذين العاملين تتحكم فيهما البيئة التنظيمية الكلية وشكلها أو نمطها التنظيمي غير أن هذا النمط التنظيمي للبنية الكلية له أشكال عديدة ومتنوعة تتحكم فيها عدة عوامل منها:

-لبيئة المحيطية للمنظمة هل هي قارة أو متقلبة سواء على المستوى التكنولوجي أو على مستوى المنتوج أو على مستوى البعد الإجتماعي والثقافي... إلخ.

-الأهداف والغايات التي تحددها هذه المؤسسة لنفسها في تفاعلها مع هذا المحيط انطلاقا من إمكانياتها ومواردها والرهانات التي تتصورها وتدركها.

فانطلاقا من هذين العاملين يمكن أن نحصل على أشكال للبنية التنظيمية وهي:

- **الهيكلة الوظيفيةFonctionnelle:**

إن الميزة الأساسية التي نبني عليها هذه الهيكلة هي التقسيم الوظيفي أي أن تقسيم النشاطات الكبرى حسب التصنيف الوظيفي الذي جاء به **هنري فايول Henri Fayol** والذي لا يخرج بأي شكل من الأشكال عن الوظائف الستة التالية:

1. الوظيفة التنظيمية وتشتمل على الإنتاج أو التحويل، التصنيع.
2. الوظيفة التجارية وتشتمل على الشراء والبيع والتبادل.
3. الوظيفة المالية وتعني البحث وتسيير الأموال.
4. الوظيفة المحاسبية وتعني القيام بعمليات الجرد تسيير التغيرات المالية للمؤسسة.
5. الوظيفة الأمنية وتعني حماية الممتلكات والعتاد.
6. الوظيفة الإدارية أو القيادة والتي تنقسم بدورها إلى خمسة مهام.

- **الهيكلة التقسيمية :**

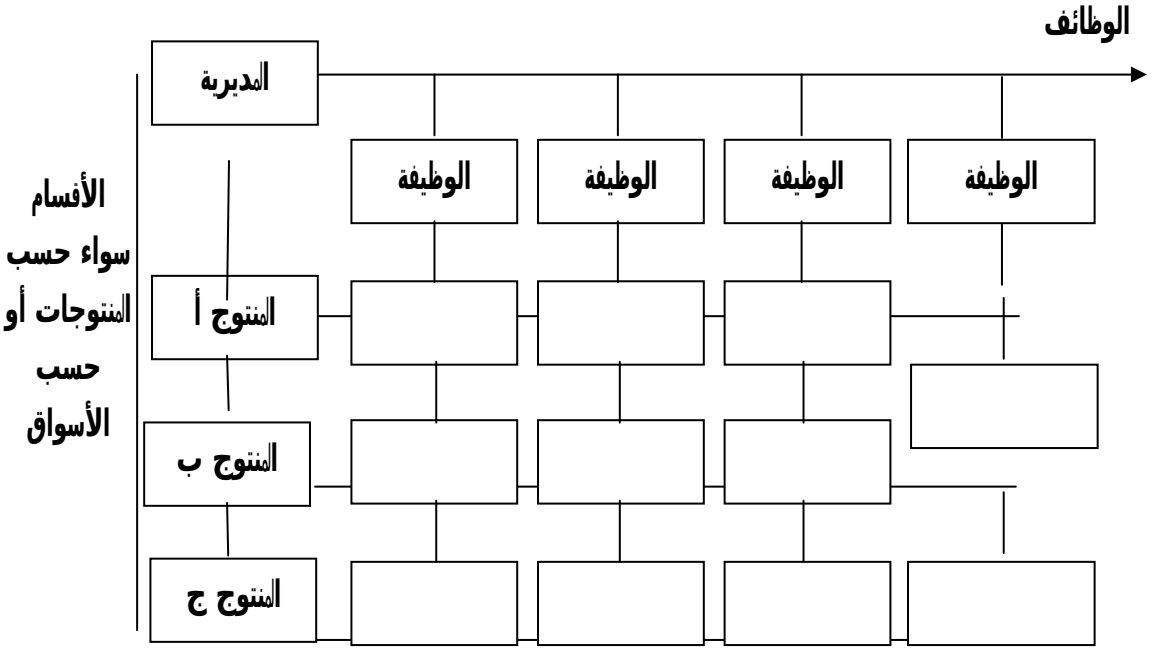
تبنى هذه الهيكلة التقسيمية على تقسيم النشاط بين الهيئات و ليس بين الوظائف كما كان الحال في الشكل التقسيمي السابق بمعنى أنه إذا كان النشاط الكلي للمنظمة هو إنتاج عدد من المنتجات الصناعية كإنتاج السيارات، وإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية فإن التقسيم في هذه الحالة يكون حسب كل منتوج على حدى أي تشكل وحدة داخلية لإنتاج السيارات ويطلق عليها اسم قسم المنتوج (أ) ووحدة أخرى لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية يطلق عليها قسم المنتوج (ب) وكل قسم بدوره يشتمل على تقسيمات أخرى إلى غاية أن يصل إلى مستوى البنية الجزئية على مستوى الأفراد ويمكن أن يكون نتيجة النشاط هو التسويق وهنا يكون التقسيم حسب الأسواق أو حسب المناطق الجغرافية فنخصص بذلك لكل سوق أو لكل منطقة جغرافية حسب الحالات قسم خاص بها يكون هذا القسم متابع وعلى دراية تامة بكل الخصائص الجزئية التي يتمثل بها كل سوق أو كل منطقة جغرافية ويعتمد هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات الكبيرة التي يكون بها عادة عدد كبير من المنتوجات والأسواق تتميز كل منها ببيئة محيطة مختلفة وغير قارة.

- **الهيكلة التنظيمية المصفوفاتية Matricielle:**

في الهيكلة التنظيمية المصفوفاتية لا يقوم تقسيم العمل على ميزة واحدة أي على أساس الوظائف أو على أساس نتيجة النشاط فقط، بل إن طبيعة نشاطها المعقد يتطلب بشكل خاص ونوعي تقسيم العمل بين الهيئات الداخلية بأخذ شكل المصفوفة Une matrice كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 23

يبين التقسيم الهيكلي المصفوفاتي لمؤسسة إقتصادية إنتاجية



فنلاحظ من هذا الشكل التوضيحي بأن الأساس في البنية التنظيمية المصفوفاتية يقوم على عاملين اثنين هما الوظائف من جهة وتتمثل في الهيئات الأفقية السطرية، والهيئات العملية وتتمثل في الهيئات العمودية فإن كانت الهيئات الأفقية الوظيفية تتميز بالاستقرار النسبي فإن الهيئات العمودية تتميز بالتغير الدائم والمستمر

حسب درجة تقلب المحيط وما ينتجه من صعوبات وعوائق للمؤسسة يفرض عليها سواء تغيير المنتوج أو التخلي عنه نهائيا وبالتالي إن هذا الشكل من التنظيم يتميز خصوصا بدرجة عالية من المرونة في التعامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة أو المنظمة. وهناك أشكال حديثة ومتطورة لازالت تطبيقاتها في مراحلها الأولى في بعض المؤسسات العملاقة تسمى بالبنية

التنظيمية الأفقية[132] بحيث في هذا الشكل من التنظيم يختفي فيها التقسيم العمودي أو التسلسل الهرمي في تقسيم السلطات والمسئوليات المنتج للبيروقراطية ويعقد العملية الاتصالية والتنسيقية. فكل شكل من هذه الأشكال التنظيمية بما تتضمنه من مميزات وخصائص لها تأثيرها المختلف على مستوى ما أطلقنا عليه بالبنية الجزئية Micro-structure من حيث:

1. العوائق التي تنتجها على مستوى كل فرد أثناء أدائه لمهامه الإنتاجية في التنظيم .
2. درجة الحرية والإستقلالية تتركها لكل عامل في منصب عمله.
3. طبيعة السلطة والقيادة التي تتبناها أو التي تختارها.
4. درجة المرونة والتنسيق بين مختلف الأدوار أو المناصب ... إلخ.

الجدول الموالي يبين خصائص ومميزات كل شكل من هذه الأشكال التنظيمية للبنية التنظيمية الكلية:

نوع الشكل التنظيمي	إيجابياته	عوائقه
1- البنية التنظيمية الوظيفية	1- تحديد دقيق للمسؤوليات و السلطات . 2- الرقابة على الهيئات و الأفراد تكون سهلة سواء للمسؤول المباشر و للهيئة المدبرة ككل .	1- أنها بيروقراطية و منتجة لعوائق تنظيمية و قانونية تكبل الأفراد و الهيئات و تقتل لديهم كل مبادرة .
2- البنية التقسيمية	1- تقوم على التفويض الكبير لمسؤوليات . 2- التنسيق يكون كبير على مستوى كل قسم 3- قدرة إتصالية كبيرة . 4- مستوى المرونة مرتفع .	1- نظرا لعدم التقسيم الدقيق للمهام على مستوى الأفراد و الهيئات الداخلية يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح المهام و الأدوار 2-إذا لم يدعم هذا الشكل التقيمي بنمط الإدارة عن طريق الأهداف تصبح عملية الرقابة من طرف المسؤول المباشر أو المدبرة الضعيفة .
3- البنية المصفوفاتية	1- تتميز بقدرة عالية على مسايرة تقلبات المحيط 2- تشجع ظهور الكفاءات القرابية بما تتركه من مبادرة للأفراد تتركهم يكشفون عن مواهبهم الشخصية .	1- تتميز بالتغيير الدائم للبنية الجزائية . 2- تغيير دائم لمستوى التأهيل و الكفاءاتن . 3- منتجة لقلق الأفراد بما تفرضه من تغير دائم سواءا على مستوى التأهيل و التغيير في البنية التنظيمية الجزئية على مستوى منصب العمل .

إن ما نستطيع أن نخرج به من هذا العرض لمكونات وخصائص النسق الفرعي للهيكل التنظيمي ما يلي:

[132] FranK Ostroff, L'entreprise Horizontale, Paris, ed, Dunod, 2000 P34-50

1-أن هذا النسق الفرعي يتكون من جزئين، الهيكلة التنظيمية الكلية والهيكلة التنظيمية الجزئية Macrostructure et Microstructure بينهما تفاعل وتأثير متبادل.

2- أن هذا النسق الفرعي بجزئياته يتغير أو يأخذ أشكال عديدة حسب طبيعة المحيط والأهداف التي تتبناها المنظمة في علاقتها بهذا المحيط.

3- أن هذه الهيكلة التنظيمية تؤثر وتتأثر بسلوكات الأفراد داخل المنظمة بما ينتج لهم من عوئق وما ينتجون هم من سلوكات و أفعال واقعية تتماشى وثقافاتهم أو استراتيجيتهم التي تتجاوز هذه البنية الرسمية النظرية.

❖ **النسق الفرعي التقني أو الوسائل التكنولوجية:** بالإضافة إلى النسق الفرعي للأهداف، وكذا النسق الفرعي للبنية التنظيمية تستعمل المنظمة تقنيات وطرق تكنولوجية من أجل الوصول إلى أهدافها وحسب التصور النسقي الذي وضعه **جاك ميليز Jaques Melese**[133] يمكن تقسيم هذا النسق التقني الفرعي إلى قسمين وهما:

-القسم الأول:

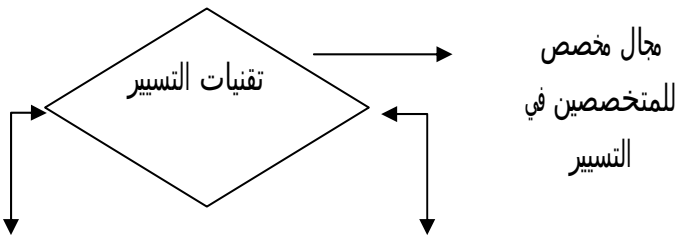
ويتضمن تقنيات الإنتاج Techniques de production وتشتمل على كل الوسائل المادية من عتاد تجهيزات وغير مادية من طرق وأساليب Les procédés إنتاجية تساهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات وهو مجال مخصص عادة لمهندسي الإنتاج ومكاتب الدراسات وتقنيي المناهج Les méthodes techniques أي أننا بواسطة هذه التقنية نستطيع أن نحول المدخلات إلى مخرجات.

-القسم الثاني:

ويتضمن تقنيات التسيير التي بواسطتها يتم قيادة المنظمة مثل طرق ومناهج التسيير المالي والمحاسباتي داخل المنظمة، طرق ومناهج تسيير الموارد البشرية، طرق ومناهج التخزين والتسويق أي كل العمليات التسييرية التي هي من مجال اختصاص المسيرين Les managers لكن يوجد علاقة وطيدة بين هذين القسمين بحيث يؤثر كل منهما في الآخر كما هو مبين في الشكل الموالي:

لشكل رقم 24

يبين القسمين المشكلين للنسق الفرعي التقني



مصدر: Pierre Morin
Eric delavallée
P: 33.

[133] Mélese Jacques, La gestion par les systèmes, Paris, Ed. Homme et Techniques, 1968, P: 32-34.

إن لهذا النسق الفرعي بما يتضمنه من طرق ومناهج إنتاج، وطرق وأساليب التسير، له تأثير كبير على الأنساق الفرعية الأخرى، فالعالمة الإنجليزية **Joan Wood Ward**[134] في دراسة أجرتها سنة 1965 حول العلاقة بين التكنولوجية المستعملة وشكل البيئة التنظيمية توصلت في النهاية إلى أنه هناك علاقة كبيرة بين هذان النسقين الفرعيين وأثرهما على الأنساق الأخرى وكذا على فعالية المنظمة ونجاعتها في النهاية. بحيث ترى أن طبيعة التكنولوجية المستعملة والمتمثلة في تقنيات وأساليب الإنتاج بالسلسلة La production en série تؤدي إلى درجة تخصص كبيرة بين الإطارات الوظيفية والهرمية مما يرفع من درجة بقرطة البنية التنظيمية Bureaucratisation ودرجة التعقد الإداري إذ خلصت في نهاية الدراسة إلى نتيجة مفادها لا يوجد شكل بنية تنظيمية جيدة وأخرى سيئة وإنما هناك بنية متأقلمة مع القضايا التي تطرحها أو تتظمنها كالتكنولوجية والتقنيات المستعملة بحيث أن المؤسسة التي تحقق نتائج أقل من المعدل المطلوب هي المؤسسة التي لها تكنولوجيا مطابقة للمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لكن بنيتها التنظيمية أقل مطابقة مع البنية التنظيمية لهذه المؤسسات التي كانت مجال الدراسة، أي أن التماثل والتشابه في النسق التقني بين مؤسسة وأخرى لا بد أن يؤدي إلى التشابه حتى في بنيتها التنظيمية حتى تكون النتائج التي تحققها متطابقة. هذا عن تبعية النسق الفرعي للبنية للنسق الفرعي التقني أو الوسائل التكنولوجية، لكن في دراسة قام بها **Peter Bleau**[135] ترى العكس تماما لأن حجم المنظمة La taille هو الذي يؤثر على الأنساق الفرعية الأخرى وخاصة النسق الفرعي التقني وذلك من حيث أساليب تنظيم العمليات الإنتاجية وتنميطها، وعلى العموم نستطيع أن نخلص في النهاية أنه هناك تأثير متبادل بن هذين النسقين وليس تأثير في اتجاه واحد فقط.

[134] Michel Crozier et Freidberg, L'acteur et le système OPCIT PP115-116

[135] Ibid P 121

- **النسق الفرعي للثقافة:**

2-2 كيف تطور الاهتمام بهذا النسق؟:

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن البنية التنظيمية من تقسيم للعمل وتوزيع للسلطات والمسؤوليات هي المحددة للسلوكات والأفعال داخل المنظمة، ثم انتقل هذا التصور في السبعينيات على اعتبار أن الإستراتيجية أو المنهجية الإستراتيجية Modélisation هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكات الفردية لدرجة مؤلفي كتاب Le manager à l'écoute du sociologue[136] يقولان عن كتابهما "لو ظهر في السبعينيات لقدمنا فيه المنظمة على أنها نسق كلي يتكون من ثلاث أنساق فرعية فقط، وهي النسق الفرعي التقني، النسق الفرعي للهيكل التنظيمي والنسق الفرعي للأهداف". هذا يعني أن النسق الفرعي للثقافة حديث العهد بالفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لأن تأثير الثقافة على المنظمة كان موجود حتى ولم تكن هذه الأخيرة موضوع للبحث والتحليل من طرف المختصين، فكيف تطور الاهتمام بهذا النسق الفرعي داخل المنظمة؟. وما معنى أن للمنظمة ثقافة؟ وما هو مضمونها؟ وما هي وظائفها؟ فالإجابة على هذه الأسئلة وغيرها سيؤدي بنا في النهاية إلى فهم هذا النسق الفرعي وعلاقته بالأنساق الفرعية الأخرى. كان قبل بداية الثمانينيات مباشرة يعتقد أن القرارات التسييرية والسلوكات الفردية والجماعية داخل المنظمة تحددها وتوجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة المديرة في المنظمة كإجابة منها على تقلبات وتعقيدات البيئة المحيطة فهذه المقاربة الإستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين متتاليتين وهما:

1 – **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة تشكيل أو بناء القرار الإستراتيجي والذي كان من مهام الهيئة المديرة والذي يتضمن الخطوات الثلاث التالية:[137]

- تحديد وتشخيص الفرص والعوائق التي هي موجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- تقييم مواطن القوى والضعف للمؤسسة أو للمنظمة.
- أخذ القرار الإستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية للهيئة المقررة والتي بيدها القرار.

---

[136] Pierre Morin et Eric delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, OPCIT, P: 16.

[137] Marc Boshe, «Corporate culture», La culture sans histoire revue Française de gestion .Octobre / Novembre .1984.p.29

2 – **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تطبيق هذا القرار الإستراتيجي المختار وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة، وعلى جميع السلوكات والعمليات التنظيمية والتسييرية أي أن القرار الإستراتيجي هذا يصبح محدد لشكل البنية التنظيمية و موجه لجميع السلوكات الفردية والجماعية، وعلى أساسه يتم تبيين الطرق والمناهج التنظيمية والتسييرية.

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

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

وهذا ما تؤكده كذلك دراسة قام بها كل من **Burns et Stalker**[138] عن مجموعة من المؤسسات في علاقتها بالمحيط الخارجي والتهديدات المتأتية عنه، وجدا أن رد فعل هذه المؤسسات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، رغم أن هذه المقومات لم تعد مطابقة أو متجاوبة مع متطلبات المحيط أي أن السلوكات كانت عكس ما تفرضه الإستراتيجية الميدانية المتبناة انطلاقا من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين إذن البناء الإجتماعي القائم داخل المؤسسة

ليس منتوج ميكانيكي لإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية والخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة بل هو بناء إجتماعي منتوج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط، انطلاقا من هذه ظهرت قناعات سواء على المستوى التطبيقي والعملي أو على المستوى النظري و هي [139]:

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

2 – على المستوى النظري بدأ يتضاءل الاهتمام أو الاعتقاد بدور الإستراتيجية في توجيه جميع سلوكات الأفراد داخل المنظمة ويتعاظم الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة الذي أصبح يطلق عليه بثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة Culture d'entreprise أو باللغة الإنجليزية Corporat culture ، الذي عليه أن يضمن حل الإشكاليتين الأساسيتين التاليتين:

---

[138] Michel Crozier et Friedberg, L'acteur et le système. OPCIT, P: 186.
[139] Marc Bosche. «Corporate culture» et la culture sans histoire. OPCIT, P 30.

1-إشكالية الهوة التباعد الذي أصبحت تعاني منه جميع المؤسسات بين تشكيل القرار أو بناءه من جهة وتطبيقه من جهة ثانية.

2- القدرة على ضمان التغير والتحكم فيه، بضمان التأقلم الدائم مع المحيط دون الإخلال بالانسجام والتناسق الداخلي سواء علىمستوى البنية الكلية Macrostructure أو البنية الجزئيةMicro**S**tructure

فهذا الانتقال من الاعتقاد بدور نسق الأهداف أو النسق الإستراتيجي إلى الاهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط استبدال تقنية تسييرية بأخرى بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل بالاعتراف العلمي بأهمية ودور النسق الإجتماعي بما يتضمنه من علاقات إجتماعية وما ينتجه من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المنظمة، بل أكثر من ذلك أن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لاستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة هذا النسق الإجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة وعليه فإن **م. كروزيه، وأ. فريدبارق** يقولان في ظل الحياة الجماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن

كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد و المعارف و الكفاءات و توحيد المصالح المختلفة أو حتى المتضاربة من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها[140].

فانطلاقا من هذا كله أصبحت الثقافة تشكل بالنسبة لعالم المنظمات:

- طريقة أخرى في التفكير: هذه الطريقة لا تقوم على البحث عن المناهج الإستراتيجية التي تعبر بها عن نفسها بل تبحث عن كيفية تحافظ بها على شخصيتها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها وما يحقق لها تضامنها وانسجامها وهذا ما بينه Etienne Normanrd إذ يقول" أصبحت المؤسسة لا تبني قراراتها التسييرية على البحث والسعي وراء كسب المكانة التنافسية أو الميزة السوقية إنما ترجع ذلك وتحكمه لقيمها الأساسية والقاعدية المرتبطة بمعايير مهنتها الأساسية بحيث تصبح القيم المهنية هي التي تحدد بشكل أو بآخر تصورها للمحيط أو للعالم بصفة عامة"[141]

• **طريقة أخرى** في تحقيق **الضبط الإجتماعي:**

إن الاعتماد على الثقافة يعفي المنظمة من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من أجل تأطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة على اعتقاد ان الأطر الرسمية والقانونية قادرة على ضمان السير الفعال للمنظمة، لكن الشواهد الميدانية

---

[140] Michel Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le système OPCIT. P: 184.
[141] Etienne Normand, les enchaînements du temps de l'entreprise in revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984, P: 40-50

تثبت أن التسيير البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي وعليه يجب الاعتماد على أطر أخرى ثقافية تقوم بوظيفة تحقيق الضبط الإجتماعي ,

Le contrôle social وحسب **W.ouchi**[142] أن الضبط الإجتماعي الذي تقوم به الثقافة في المؤسسة يتضمن ثلاثة آليات أساسية وهي:

-اقتسام القيم المشتركة Partage des valeurs.

-الاعتماد على أطر مرجعية واحدة Cadres de références.

-الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة.

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

- **طريقة أخرى كذلك في تحقيق الدمج الإجتماعي:**

حسب **M. Thevenet**[143] إن آليات الدمج التي عرفتها المنظمة خلال تاريخها الطويل يتمثل في اتجاهين كبيرين لنظرية علم النفس الإجتماعي.

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

- الاتجاه الثاني: الذي يرى بالعمل على تحقيق رضى العمال Satisfaction كمقابل للعقلنة التايلورية القائمة في الأساس على التقسيم التقني للعمل وهذا الاتجاه كذلك كان يرى بأن تحقيق الرضى يؤدي مباشرة إلى نجاعة وفاعلية المنظمة.

لكن في الوقت الراهن ندخل حسبه في مرحلة ثالثة هي مرحلة الدمج الثقافي Implication التي لا تكتفي فقط بالعمل على التحفيز أو كسب رضى العامل أثناء أدائه لعمله بل جعل العامل أو أفراد المنظمة يشعرون بالانتساب لها وهذا الانتساب Adhésion لا يمكن تحقيقه إلا إذا شعر العامل بالتماهي l'identification إلى منظمته وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على مضامين ثقافته التي يمكن تلخيصها في خمسة أطر وهي.[144]

---

[142] Maurice Thevenet, La culture en neuf questions, in Revue Française de gestion n°47-48 Sep/Oct 1984, P: 16.

[143] M. Thevenet, Implication des personnes dans l'entreprise 3ème Colloque, Euro-maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999, P.P: 16-17-18-19-20.

[144] Ibid, P.P: 16-17-18

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

2. المهنة Le métier**:** فالمهنة الذي يمتهنها شخص ما بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن أن تشكل إطار مرجعي للعامل يحدد قناعاته وتوجه سلوكاته فإذا كان العامل أو الفرد على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة التي يزاولها فإنها تشكل له مصدر قناعة واندماج في العمل وانتساب للمؤسسة أو الجماعة التي تمكنه من مزاولة هذه المهنة.

3. البنية التنظيمية الجزئية: بما تتضمنها من ظروف عمل وعلاقات عمل وتشكل تنظيم للعمل يجعل العامل يشعر باندماج لهذا المحيط الإجتماعي وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح بها.

4. المنتوج: المنتوج الذي يساهم العامل في إنجازه يمكن أن يشكل لديه قيمة ينجذب إليها.

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

3-2 ما معنى ثقافة المؤسسة :

كما قلنا سابقا أن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها لدرجة أنها تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط، بل أن للمؤسسة كيانها الخاص بها يحكم الممارسات الفردية والجماعية ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ولذا عندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا لا نتكلم على ثقافة المجتمع في المؤسسة بل نتكلم على ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الإجتماعي المتفاعل داخلها وبصفتها منظمة تتميز بالإستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه، فكل التعاريف التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية والجوهرية. غير أنه هناك بعض الكّتاب والباحثين[145] في الجزائر عندما يتناولون هذا الموضوع بالبحث ينطلقون من أطروحة مناقضة لهذا التصور بحيث نجد أنهم يتكلمون على ثقافة المجتمع في المؤسسة، فالدكتور **بوفلجة غياث** في كتابه "القيم الثقافية والتسيير" لا نجد تعريفا واحدا لثقافة المؤسسة من المنظور الذي ذكرناه بالرغم من أنه يتكلم عن القيم الثقافية وعلاقتها بالتسيير داخل المؤسسة، فكل ما قدمه لنا مجموعة من التعاريف للثقافة لكل من **Taylor** و **Wallance**[146]وكما نعرف أن هذه التعاريف ليست لثقافة المؤسسة بالتحديد بل هي تعاريف ومفاهيم للثقافة بصفة عامة. أما عن تعريف ثقافة المؤسسة فسنقدم تعريف **E.H.Schein** وهو من أكثر التعاريف تداولا، والتي يعرفها "على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل

---

[145] بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسييرية، المرجع سبق ذكره

[146] نفس المرجع السابق، ص: 7.

الـتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"[147].

نستنتج من هذا التعريف الملاحظات التالية:

1- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، نجد لها ثقافتها الخاصة بها.

2- هذه الثقافة وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

3- إن هذه الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي.

4- إن آليات الدمج والتأقلم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية وليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة واستمرارها.

أما **مارك بوش M. Bosche** وآخرون في تعريفهم لثقافة المؤسسة يقدمون تعريف لثقافة المؤسسة يقدمون تعريف **M.Theverent** الذي يرى أن ثقافة المؤسسة تتمثل في كل ما يشكل هويتها ويميزها عن غيرها أو ما يسمى بالسمات الثقافية لها انطلاقا من هذا المنظور ويقدم التعريف التالي:

"ثقافة المؤسسة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارساتها وكذا كل ما يميزها عن الآخرين" فمن هذا التعريف المختصر نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين.

الشق الأول: يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة، فثقافة المؤسسة بهذا المعنى تحدد السلوك وتوجهه.

الشق الثاني :هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى أي نسق الأهداف، النسق التقني ونسق الهياكل على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشكل النسق الكلي للمنظمة وعليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكات الفردية والجماعية بل حتى الأنساق

الفرعية الأخرى. فكما يقولان مؤلفي كتاب "Le manager à l'écoute du sociologue" "أن الثقافة تكيف وتشرط نسبة كبيرة من القرارات التي تتم بداخلها من أدنى قرار عملي إلى أعلى قرار استراتيجي"[148] وكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التطابق بين ثقافتها ومتطلبات بيئتها المحيطة. معنى هذا أن ثقافة المؤسسة لها تأثير بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة على أدنى قرار عمل على المستوى الفردي إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها الذي يدخل ضمن الاختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة.

---

[147] Schein E.H, «Coming to a new awareness of organizational culture» in sloow management, Review, Hiver 1984.

[148] Pierre Morin, Eric delavallée, OPCIT, P: 41.

أما الباحث الأمريكي Bro.Uttal في تعريفه لثقافة المؤسسة أو ما يسمى باللغة الإنجليزية "The corporate culture" هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية"[149] فنلاحظ من هذا التعريف أن ثقافة المؤسسة المتمثلة في نسق القيم والمعتقدات المشتركة هي نسق فرعي إلى جانب نسق الرقابة ونسق البنية الهيكلية للمنظمة وهي تتفاعل معهم من أجل إنتاج معايير السلوك أي أن إنتاج الضوابط التي تحكم السلوكات وتوجهها حتى لا تكون هذه السلوكات عشوائية وغير مضبوطة والأهداف التي تكونت من أجلها هذه المنظمة. أما **P.Morin** و

Eric delavallée[150] يريان أن مفهوم الثقافة مناقض لمفهوم الطبيعةLa nature سواء كانت هذه الطبيعة بشرية أو طبيعة فيزيائية، وهذان المفهومان يغذيان النقاش الفكري في العلوم الإجتماعية حول مقدار ونصيب كل منهما في تحديد وتوجيه السلوك البشري في المجتمع وفي تنظيماته، ويتوصلان في النهاية من خلال تحليلهم لمجموعة من التعاريف حول ثقافة المؤسسة إلى أن هذه التعاريف تتفق جميعا في الخمس نقاط التالية:

1. أن الثقافة بصفة عامة تضع نماذج ومعايير للسلوك ولنمط الحياة بكاملها وتنمط كذلك الحلول المختارة للمشاكل.
2. أن الثقافة في أغلب الأحيان هي شيء ضمني وخفي Implicite.
3. أن الثقافة تشكل القاسم المشترك الذي يوحد أفراد مجموعة معينة.
4. أن الثقافة هي منتوج تاريخي ويتم تناقلها عبر الأجيال.
5. أن الثقافة تتمظهر في أشكال رمزية كما سنرى في تكوينات الثقافة.

❖ ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة:

كنا قد بينا في البداية أنه عندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا نتكلم على ثقافة لكيان إجتماعي أو نسق اجتماعي قائم بذاته لكن هذا معناه كذلك أنه هناك ثقافة خارجية أو محيطية تتأثر بها المؤسسة وتؤثر فيها، لأن المؤسسة تعيش أو تنشط في مناخ ثقافي وإجتماعي له هو كذلك خصوصياته ومن هذا المنطلق تعمل المنظمة على إنتاج قيم ومعايير ثقافية تميزها عن خصوصيات هذا الطرف الآخر

ولذا نجد أن عدد كبير من المختصين يرون أن المتغيرات الثقافية الخارجية التي لها تأثير على ثقافة المؤسسة تتمثل في مستويين وهما:

- **الثقافة الوطنية:** فالخصوصيات الثقافية التي تميز مجتمع ما عن مجتمع آخر لها أثرها الكبير على تحديد آليات الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي التي تتبناها كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية التي تميز

[149] Bro. Uttal, «The coorporate culture, in Fortune, Octobre n°17, 1983, P.P: 60 à 71.
[150] Pierre Morin et Eric delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, OPCIT. P: 38.

المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني أو المجتمع الجزائري، إلى غير ذلك من المجتمعات الأخرى فـ **W.Ouchi** يبين جليا في نظريته حول النموذج أو الطابع التسييري Managérial للمؤسسة اليابانية الذي أطلق عليه النظرية (**Z**) كيف أن هذا النموذج التسييري ينطلق في مبادئه وآلياته من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة تأثير ذلك على ثقافة المؤسسة فيها[151] من جهة ثانية. ونفس الشيء نستطيع أن نقوله كذلك على المؤسسة الأمريكية التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي كذلك هذا الجانب يظهر جليا في التنوع الموجود بين الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في بلد ما، منبعه في الأساس ثقافات وطنية مختلفة تركت بصماتها عليها.

- **الثقافة الجهوية** Régionale**:** إن المتغيرات الثقافية التي تطبع منطقة جهوية معينة بما تتضمنه من تكوينات ثقافية تميز الجهة التي تنشط فيها المؤسسة وتشكل بالنسبة إليها محيط خارجي يمكن أن تترك بصمتها على ثقافة المؤسسة، فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له آثاره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها التسييري[152]. فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويترك بذلك أثره على النسق الثقافي، نستنتج أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي ذاته.

بعد ما تعرفنا على أن ثقافة المؤسسة بأنها ثقافة تتميز بهويتها الخاصة المرتبطة بالبناء الإجتماعي المشكل للمنظمة وبأنها في استقلالية نسبية على المحيط الثقافي الخارجي، أي بمعنى أن هذه الهوية الثقافية الخاصة ليست في قطيعة كلية وتامة مع المحيط بل تتأثر به وتؤثر فيه. يبقى لنا أن نطرح السؤال هل ثقافة المؤسسة هي ثقافة شمولية في علاقتها بأفرادها والجماعات المشكلة لهذا البناء الإجتماعي للمنظمة؟ أم أنها ثقافة مرنة تعددية تترك مجالات للاستقلالية النسبية عنها؟ وبذلك يكون هذا النسق الثقافي منطوي بداخله على أنساق فرعية أخرى مشكلة له وهنا نصبح أمام الصناديق الصينية التي شبه بها **غي روشر Guy Rocher** طبيعة النسق الإجتماعي عند **بارسنز** وكنا قد أشرنا إليه في الفصل الثاني. في الحقيقة من خلال تتبعنا لعدد من الدراسات تبين لنا أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا شبكة من الثقافات الفرعية لمجموعات عمل متنوعة كونت لنفسها هويات ثقافية متباينة ومتكاملة في نفس الوقت لأن القاعدة التي بنيت عليها هذه الكيانات الثقافية المختلفة مرتبطة بالنشاط الإجتماعي للمنظمة وما يترتب عليه من مهن مختلفة Métiers spécifiques وقطاعات نشاط متعددة أي أن هذه الكيانات الثقافية منبعها ومصدرها النشاط الداخلي للمؤسسة والهيئات الرسمية مترتبة عنه وليست كيانات تستقي وجودها من منابع سياسية وإجتماعية وحتى ثقافية خارجة عن المؤسسة بالتالي لابد أن نفرق بين الثقافات التحتية لثقافة المؤسسة وبين ثقافة الأفراد داخل المؤسسة التي يمكن أن يكون لها منابع ومشارب ثقافية أخرى خارجية. وفي هذا الصدد يقول

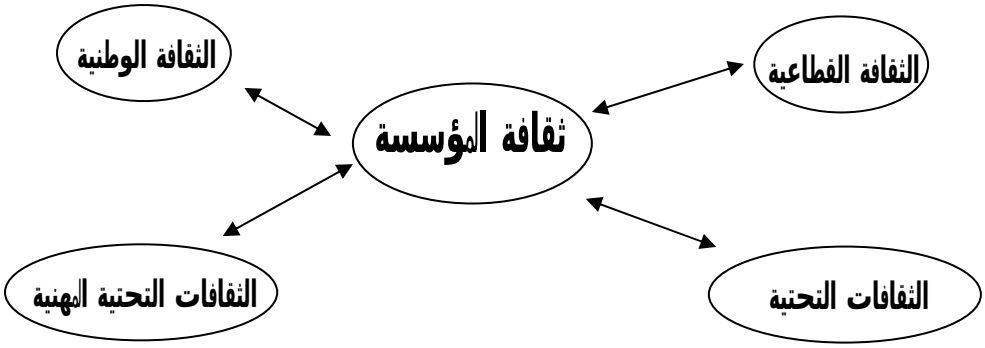
---

[151] Maurice Thevenet, La culture en neuf questions in, R.F.G. n°47-49 s/o 1984, P: 11.
[152] Ibid.p.11

M.Thevenet "هذه الثقافات التحتية للتنسيق الثقافي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني أو المهن الخاصة و النوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة"[153] وهذا ما أكد عليه كذلك **Sainsaulieu** في مؤلفه "الهوية في العمل" بحيث يبين الدور الكبير لهذه الثقافات التحتية للمنظمة ودورها في تحقيق الدمج أو الشعور بالانتساب إليها كما أشرنا له لأن الشعور بالانتساب للمهنة أو التخصص المهني أو قطاع النشاط للمنظمة يصبح من العوامل المساعدة على تشريب ثقافة المؤسسة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي. غير أنه هناك عدد من المؤلفين يرون أن هذه الثقافة التحتية يمكن أن تكون مصدر تشتيت النزاع والخلاف وعدم الشعور بالانتماء كما أشار إلى ذلك **Gaston Jauffry** في مقال يعبر فيه عن رأيه حول الكفاءة والهوية[154] وأثر ذلك على الاندماج الداخلي للأفراد في المؤسسة.ومما تقدم نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى القطاعية وأنها منتجة في نفس الوقت لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها والشكل الموالي يبين هذه العلاقة التفاعلية:

الشكل رقم 25

يبين العلاقة التفاعلية بين ثقافة المؤسسة و الثقافات الأخرى



مصدر: Pierre Morin Eric delavallée P: 46

فنلاحظ أن ثقافة المؤسسة ليست فقط نسق منفتح على الأنساق الفرعية الثلاث الأخرى المشكلة للمنظمة بل هي نسق منفتح كذلك على المحيط الداخلي والخارجي، ولكن رغم ذلك تبقى تتميز بهويتها وقوتها بل في بعض الأحيان تأثيرها على الثقافات الأخرى الوطنية والمحلية يكون كبيرا جدا و هذا ما تبينه الدراسة المعمقة التي قام بها كل من الباحثين **Sirota et Greenwood J.M**[155] من جامعة Harvard business school حول ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية والوطنية.شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة ويعملون في شركة I.B.M الأمريكية، فوجدا

[153] M. Thevenet, La culture en neuf questions, OPCIT P: 12.
[154] Gaston Jauffry, Savoir faire, compétences, identité, in R.F.G, n°47-48, 1984, P.P: 149 à 152.
[155] Sirota. D. et Gree Wood J.M, Understand your workforce in business review, n°24, 1981, P.P: 45-46.

هذان الباحثان أن سلوكات هؤلاء العمال وردود أفعالهم مرتبطة بانتماءاتهم المهنية والوظيفية لشركة I.B.M أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية، هذا ما بين أن النسق الثقافي للمؤسسة إذا كان قويا يستطيع أن يتجاوز كل الانتماءات الثقافية الأخرى.

ذ

- **مكونات ثقافة المؤسسة :**

بعدما تعرفنا عن الكيفية التي تطور بها الاهتمام بالثقافة كموجه ومحدد للسلوك في المنظمة، وعن ما المقصود بثقافة المؤسسة، الذي كما أشرنا إليه انه مجمل القيم والمعتقدات التي تشكل القاسم المشترك لأعضاء المنظمة والتي هي في تفاعل دائم مع الأشكال التنظيمية التي اختاروها، وطرق الضبط والرقابة التي تبنوها من أجل تسيير علاقاتهم التي هي أساس البناء التنظيمي القائم. من هنا نرى أن الثقافة لها تأثير مباشر على سلوكات أعضائها وعلى الطريقة التي يسيرون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي الذي يتجاوز كياناتهم الفردية. الآن لم يبقى لنا سوى أن نعرف مكونات هذا النسق الكلي الذي يتكون من مكونات فرعية لكل منها تأثيرها على السلوكات والأفعال. فثقافة المؤسسة كما يرى كل من **P.Morin** و **E.delavallée** "تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط Normes التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية في اعتقاد أصحابها"[156] فهذه البداهة تجعل من الأفراد يقومون بأفعال وسلوكات بصورة آلية وميكانيكية دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك؟ وكيف يمارسونه أو ينفذونه؟، فالمهندس أو التقني أو أي عامل داخل المؤسسة لا يطرح على نفسه أبدا لماذا يقوم بعمله هذا لأنه يعتقد أن ذلك واجب عليه أو من واجباته المهنية، ولا يطرح على نفسه لماذا يقوم بهذا العمل بهذه الكيفية المهنية لأن إجابته التنظيمية تتكون من قواعد وضوابط مهنية تفرض أن العمل لا بد أن يتم بهذه الطريقة إذ أن الثقافة بمكوناتها حتى يكون لها تأثير على أصحابها لابد أن تكون بديهية لديهم بقدر تأثيرها عليهم.إذن فثقافة المؤسسة تتكون من :

- **القيم:** إن القيم تشكل التكوينة الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليه هذه السلوكات فالقيم كما يعرفها **مصطفى الباهي**[157] "هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم بالتفصيل للموضوعات والأشياء، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد و خبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة ثانية"نستنتج من هذا التعريف ما يلي:

---

[156] P. Morin et E. delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, OPCIT, P: 50.

[157] مصطفى الباهي، "القيم وتأثيرها على عمال المؤسسة"، دراسة ميدانية لمركب البطاريات الجافة والمدحرجات، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروميكانيكية بسطيف. رسالة ماجستير غير منشورة في إطار العلوم الاقتصادية تسيير مؤسسات جامعة سطيف السنة الجامعية 1995-1996. ص: 17.

- القيم هي المحك أو الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه شخص ما أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة عليه.

- هذه المفاضلة تفي في النهاية إلى تحديد ما هو جيد مرغوب فيه وما هو سيء وغير مرغوب فيه.

- أن هذا المحك أو الإطار المرجعي الذي هو القيم لا يمكن أن يكون كذلك إذا كان هناك اعتقاد راسخ في صدقيته أي بداهته.

- هذا الاعتقاد في بداهته و هذه الأطر المرجعية وليدة خبرة تاريخية وحضارية رسخت هذه القناعة التي تكون فردية وجماعية.

- من هذا المنطلق إن القيم تشكل موجه Guide للسلوكات أو الأفعال.

أما عن القيم كمكونة من مكونات ثقافة المؤسسة لابد أن تشكل قناعته ليس لفرد فقط بل لابد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكاتهم أو فيما يعتبره واجبا أو ما لا يعتبرونه كذلك.وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الإجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك. فمؤلفي كتاب (ضريبة التمايز) كل من **J.M.Peters** و **R.H.Waterman** يقولان أن "مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات"[158] .وهذه القيم في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في خطاب المؤسسة وفي مواثيقها عند التعبير عن نفسها ومنها ما هو غير معبر عنه بل يتجلى بشكل أو بآخر في آلياتها التنظيمية و التسييرية علىاعتبار أن كلما يتم داخل المؤسسة نابع من اختيارات ومفاضلات بين موضوعات عديدة أو كما أشرنا أن هذه المفاضلات تتحكم فيها في نهاية المطاف الأطر القيمية التي تحدد الجيد وغير الجيد. فحتى الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطا لسلوك أعضائها وواجهة تستقضب بها الزبون. فقيم الجودة في المنتوج والخدمة والوفاء للعمال الأوفياء والمتفانين في خدمة المؤسسة تشكل كلها أهداف وغايات تعمل المؤسسة يوميا على تكريسها ميدانيا من خلال أنظمتها التسييرية والاشهارية.

فقيم المؤسسة لا تتمظهر فقط في خطاباتها بل كذلك في جميع الجوانب الأخرى مثل: السياسات، الإستراتيجيات، التكنولوجيات، التقنيات التسييرية، الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكات الفردية والجماعية كل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمؤسسة ومن هذا المنطلق ولفهم المؤسسة وكل ما يتعلق بها لابد أن يتم عن طريق فهم ثقافتها والقيم التي تؤطر سلوكاتها وأفعالها سواء كهيئة أو كفرد أو كمجموعات مشكلة لها.

كنا قد أشرنا سابقا أن قوة تأثير الثقافة على أصحابها ينبع من مدى اقتناعهم ببداهتها نفس الشيء بالنسبة للقيم لا يمكن أن تكون معيار للسلوك أو للاختيار إلا إذا كانت بديهية لديهم والقيم عندما تصل إلى

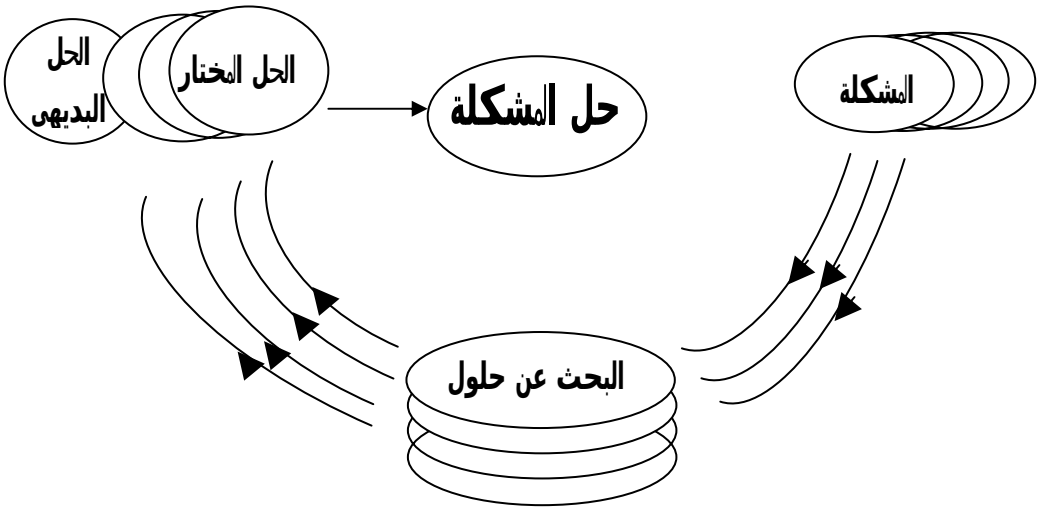
---

[158] Peters T.J. et Waterman R.H. le prix de l'excellence, Paris, ed, inter édition. 1983, P.40

درجة البداهة تصبح معيار منمط للسلوكات و القرارات كما يبين ذلك جليا **E.H.Schein** فيما أطلق عليه آلية النجاح Mécanisme du succès[159] كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26

يبين كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية



فالشكل السابق يبين أن الأفراد أو المنظمة ككل أمام الإشكالات التي تطرح عليهم ويسعون إلى إيجاد حلول لها، فاختيار مجموعة من الحلول يؤدي في النهاية إلى إيجاد الحل الأمثل من وجهة نظرهم وحسب ظروفهم و عقلنتهم وبذلك يصبح هذا الحل الأمثل هو الإجابة الدائمة لكل الاشكالات التي تحمل نفس خصائص المشكلة الأولى.

- **الرموز:** تشكل الرموز أحد المكونات للنسق الثقافي لكن في نفس الوقت تقوم بدور المعزز والمدعم للقيم فالرمز هو علامة Signe مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي[160] فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم و استحقاقاتهم وتشكل عاملا في توجيه وتحديد سلوكاتهم لكون أنها تصبح

[159] Pierre Morin et Eric delavallée, Le manage à l'écoute de sociologue OPCIT, P: 56.
[160] Marc Bosch, Corporate culture, la culture sans histoire, in R.E.G ,OPCIT, P: 32.

من ضمن غاياتهم ومساعيهم أو قيمة لديهم بما توفره لهم من تمايز Distinction كما يري **بيار بوردو** لأنها تتضمن شحنة ثقافية Une charge culturelle فالمكافأة مهما كانت طبيعتها تشكل الرمز الذي يثمن نجاح الفرد في تحقيق الأهداف التي رسمتها له المؤسسة أو الجماعة التي ينتمي إليها فشركة **Addition Wesley**[161] تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن إنجازاته الأسبوعية الخارقة ثم تنتقل في الأسبوع الموالي إلى شخص آخر تقديرا له على إنجازاته المتفوقة فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه للسلوك من جهة ومدعم للقيم التي تريد المؤسسة أن تعيد إنتاجها واستمرارهامن جهة أخرى.

- **الشعائر والطقوس:** الشعائر والطقوس بحكم مضمونها تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى وذلك بهدف:

-تنمية الشعور بالإنتماء للمؤسسة كالإحتفالات التي تقوم بها المؤسسة مثلا في عيد ميلادها وتوزيع المكافآت الرمزية عليهم.

-تمجيد لحدث ما تعتبره المؤسسة حدثا تاريخيا بالنسبة لها.

-بعث أو إحياء لقيم ثقافية ترى فيها المؤسسة بأنها بدأت تزول وتضمحل[162].

وعليه نستطيع أن نقول أن النسق الثقافي بكل مكوناته الفرعية من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز وطقوس... إلخ دوره الأساسي يتمثل في:

1. ضبط السلوك وتوجيهه.

2. تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.

3. تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها.

4. منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء فتصبح بذلك قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تتضمنه من فوارق وعدم المساواة بين أعضائها أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.

• النماذج التقييمية لهذا النسق الثقافي:

بعد ما تعرفنا على وظائف هذا النسق الثقافي سواء في علاقته بالأنساق الفرعية الأخرى أو في علاقته بالنسق الكلي لابد أن نحدد الآن المقاييس التي يتم على أساسها الحكم وتقييم هذا النسق حتى نعمق الفهم في دوره ووظائفه. في دراسة قام بها مجموعة من علماء النفس الإجتماعي الأمريكيين[163] عن الأشكال التي

[161] Ibid 33.
[162] Ibid 33.
[163] Marc Bosche, Corporate culture, la culture sans histoire,OPCIT, P: 35.

يمكن أن ندرك ونحكم بها على الأشياء المحيطة بنا فتوصل هؤلاء العلماء إلى تحديد ثلاثة نماذج أساسية نحكم من خلالها على ثقافة المؤسسة وهي:

❖ **سلم الحكم على الثقافة من منظور القيمة:** فهذا السلم مجاله يتراوح بين ما هو جيد وما هو سيء، أي يمكننا من الحكم على الأشياء من منظور قيم أخلاقية محددة، وعليه فإن النسق الثقافي الجيد من منطلق هذا المنظور وحسب عدد من المؤلفين مثل **بيتر ووترمان و أوشي** هو ذلك النسق الثقافي الذي يثمن التركيز على المحيط وعلى النوعية والخدمة المقدمة للزبون. والنسق الثقافي السيء والنسق البيروقراطي الذي يقوم على احترام الإجراءات والثوابت والرقابة الإدارية والتسلسل الهرمي الكبير.

❖ **سلم الحكم على الثقافة من منظور القوة:** هذا السلم مجاله يتراوح بين ما هو قوي وما هو ضعيف ومرجعيته تتمثل في ميزات شدة التماسك والوزن أي شدة انسجام وتماسك هذا النسق مع المكونات التي تشكله هذا من جهة ووزن هذا النسق في قوة تأثيره على أفراده أو على الممارسات البشرية داخل المؤسسة من جهة أخرى, لكن قوة هذا النسق وشدة تماسكه لا يعني بأي حال من الأحوال أنه جيد بل القوة التي يتميز بها يمكن أن تكون سببا في انغلاقه على نفسه ورفضه لكل جديد وحديث.

❖ **سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية:** فمجال هذا السلم يتراوح بين القدرة على الفعل والتأثير في الغير، أو العجز والضعف والتأثر فالنسق الثقافي بهذا المعنى إما أن يكون متميز بالديناميكية والحركة والمبادرة والمخاطرة وإما أن يكون نسق سلبي عاجز منفعل. وانطلاقا من سلم

❖ الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية قام كل من **E.Deal** و **Allan A.Kennedy**[164] بوضع تصنيف يتكون من أربعة أشكال لأنواع النسق الثقافي الديناميكي بحيث وضعا محوران:

الأول عمودي ويمثل قيم قدرة الثقافة على التأثير والفعل من عدمه ويشتمل على ثلاثة قيم وهي: قدرة بطيئة، قدرة سريعة وأخيرا قدرة غائبة (عجز).المحور العمودي يمثل مستوى الخطوة التي يمكن أن يترتب عن أي قرار يتم اتخاذه ويشتمل على قيمتين وهما خطورة قوية وخطورة ضعيفة وانطلاقا من هذا نحصل على أربعة أصناف وهي:

الصنف الأول: النسق الثقافي الذي يتميز بالضعف والعجز وهو النسق البيروقراطي الذي ليس لديه أي قدرة سواء على التأثير أو على المخاطرة ويطلق عليه نسق الإجراءات.

الصنف الثاني: النسق الثقافي الذي يتميز بالقدرة السريعة في التأثير والتجاوب مع المحيط لكن قدرته على المخاطرة والمبادرة ضعيفة.

الصنف الثالث: النسق الثقافي الذي يتميز بالسرعة والقوة في آن واحد أي بالسرعة على التأقلم والقدرة على المخاطرة ويشبهان هذه الحالة المهنية المختلفة بمصلحة التسويق على مستوى المؤسسة.

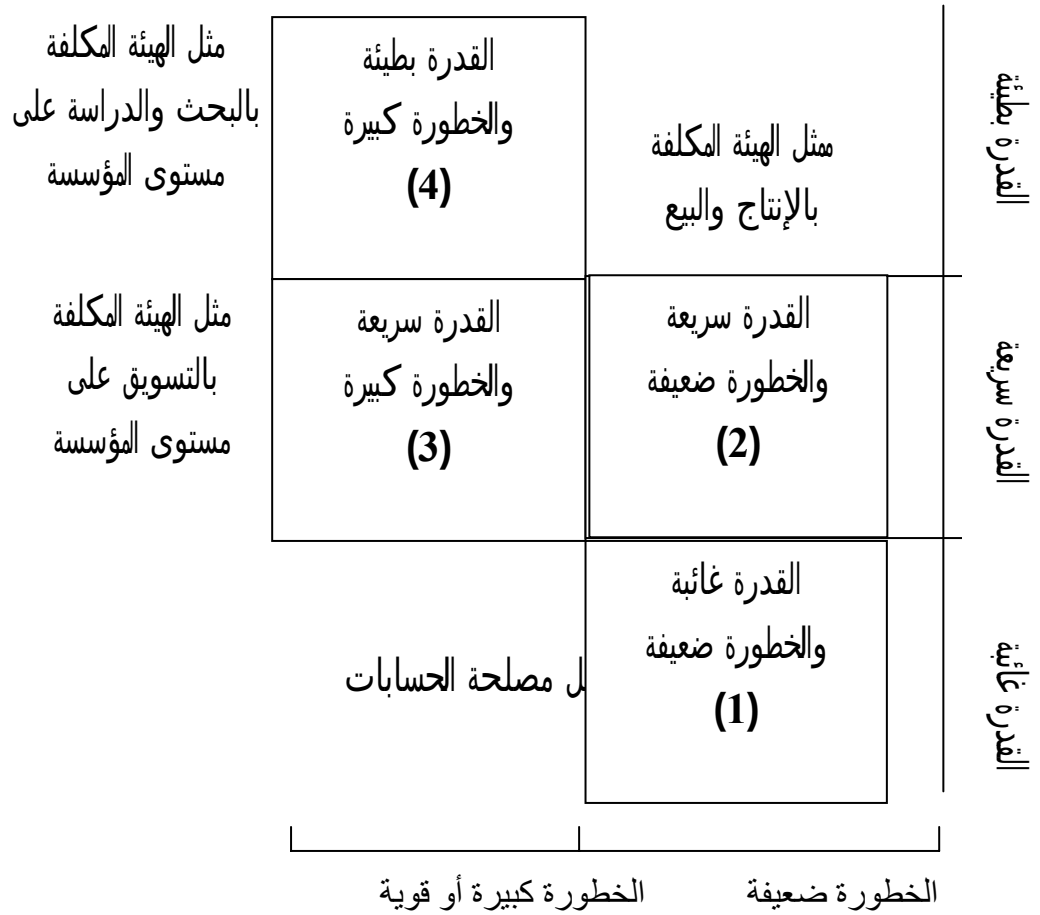
---

[164] Terence E. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate cultures the rites and rituals of corporate life", Addision wedley publish. Co, USA 1982, P: 19.

الصنف الرابع: هو النسق الثقافي الذي يتميز بالقوة والمخاطرة والبطء في التأثير أي تأثيره يكون على المدى الطويل ويشبه هذا النسق الوظيفة المكلفة بالبحث والدراسات على مستوى المؤسسة.

الشكل رقم 27

يبين النموذج الموقفي لأشكال النسق الثقافي



إن هذا التصور الذي يقوم على اعتبار الثقافة كنسق فرعي من المنظمة يؤثر على السلوكات والأفعال قد أضاف بعدا آخرا في فهم هذه السلوكات وتحليلها يختلف عن التصورات السابقة كتلك التي تقوم على الاستعدادات النفسية والثقافية أو المخططات الإستراتيجية للفاعلين كما رأينا فهذا التصور ينطلق من المقاربة السوسيولوجية للنظرية البنيوية الوظيفية **لبارسونز** الذي يرى أن التغيير يدخل في آليات الضبط

الذاتي التي يقوم بها النسق الكلي في علاقته مع المحيط الخارجي، وبالتالي هناك تجاهل كلي لنسق الفاعلين و لقدرتهم على التأثير على النسق الثقافي لتغييره أو على الأقل لتطويره فالفاعلين داخل المنظمة سواء كانوا أفراد أو مجموعات مهنية رغم أنهم يتمتعون بدرجة من الإستقلالية على هذا النسق الثقافي إلا أن هذه الإستقلالية تتدخل في إطار الدمج والضبط الذاتي وتبعية الفاعلين له. وبالتالي لا يمكن لهم بأي حال من الأحوال تصور نسق فرعي مغاير للنسق الذي أرادته المنظمة ووضعته كما أن هذا التصور لم ينطلق من الثقافة على أنها نتاج لعمليات التفاعل والفعل الإجتماعي انطلاقا من المعاني التي يعطيها هؤلاء الفاعلين سواء للعلاقات القائمة أو للفعل الذي يقومون به.

3- الثقافة كموجه للسلوك من منظور الفعل الإجتماعي:

عندما نتكلم عن الثقافة كمحدد للسلوك أو موجه للفعل داخل أي منظمة من منظور الفعل الإجتماعي يعني هذا أن هذا التصور يختلف عن التصور النسقي الذي كنا قد عالجناه في المحور السابق، والذي يقوم على اعتبار أن للمؤسسة نسق ثقافي في التفاعل مع الأنساق التحتية المكونة له وفي تساند مع الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للنسق الكلي الذي هو المنظمة. فهذا التصور للثقافة من منظور الفعل يبحث عن الفعل والأطر المرجعية التي توجهه أو عن الفعل والمجالات التي يتحرك فيها في ظل منظمة بصفتها مجموعة أو جمعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال التوليفة التي تشكلها بين الوسائل والأفعال، وبالتالي تصبح المنظمة إطارا للفعل الجماعي الهادف تحكمه عوائق المنظمة كعون إقتصادي وعوائق البناء الإجتماعي بصفته نسق إجتماعي.

- **المؤسسة كعون إقتصادي:**[165]

تعتبر المؤسسة الإقتصادية كعون إقتصادي لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع والخدمات من أجل بيعها للغير، وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع وترتيب وسائل الإنتاج الآلية من معدات ووسائل بطريقة منسجمة وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها كنسق تقني، في علاقتها بالمحيط وعليه فبقدر ما يكون هذا النسق مفتوحا أو نقطة عبور للتدفقات الداخلة والخارجة يتطلب تحليلها وفهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط ومكوناته سواء كانت تقنية، إقتصادية وحتى إجتماعية. وفي علاقة هذه المنظمة مع المحيط يمكن أن تكون منغلقة على نفسها ومهتمة بسيرها

الداخلي وبالمشاكل المترتبة عنه وعندها تكون سلبية ومنفعلة Passive إزاء هذه العوائق الخارجية التي يمكن أن تكون متأقلمة أو تكون فاعلة ومؤثرة في هذا المحيط وعندها يتحدد لها مجال للتحرك والمناورة وتشكل لنفسها درجة من الإستقلالية عن هذا المحيط وعن النسق التقني ليس فقط نسق متأقلم ومنفتح على المحيط بل نسق يكون لنفسه أهداف وغايات وفي هذه الحالة يمكن أن نتكلم عن إستراتيجية المنظمة أو المجال الإستراتيجي للمنظمة وسلطتها على المحيط وبهذه الأهلية تصبح المنظمة قادرة على المساهمة في تحقيق

[165] إن هذا التصور مستوحى من نظرة بيار جارنيو للمؤسسة بصفتها نسق سياسي.

وإنجاز المشروع التنموي للمجتمع. لكن هذه المساهمة تتم في ظروف تنافس، تحالف وصراع مع باقي الشركات الأخرى فهذه العلاقات التفاعلية التي تؤسسها المنظمة تحدد في نفس الوقت درجة استقلاليتها على المحيط ودرجة سلطة هذا المحيط عليها، وعلى اعتبار كل ما تقدم نستطيع أن نحكم على أي منظمة على أنها عون إقتصادي إذا استطاعت فقط أن تضمن بقائها وتتحمل العوائق النوعية التي فرضها عليها المحيط معتمدة في ذلك على خصائصها وميزاتها الذاتية والأهداف التي حددتها لنفسها[166] لكن المنظمة الإقتصادية لا يمكن اعتبارها عونا إقتصاديا فقط بل أنها كذلك بنية إجتماعية واقعية وملموسة concrète.

- **المؤسسة كبنية إجتماعية واقعية:**

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

1.أن هذه المنظمة الإقتصادية منتجة لنسق إجتماعي لأنها شكلت من منطلق عقلنتها وأهدافها بناء إجتماعي نوعي يتناسب مع الأهدافها ويختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات والمسؤوليات عن البناء الإجتماعي التي أنتجته التنظيمات التقليدية.

2.أن هذا النسق الإجتماعي الذي يشكل المنظمة يختلف على باقي الأنساق الأخرى سواء كان النسق البيولوجي، أو النسق التقني لأن هذا النسق الإجتماعي كما يقول **آلان توران A.Touraine** له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه[167]. هذه الخصوصية التي يتميز بها النسق الإجتماعي تجعل من هذا الأخير لا يفهم أو يتحدد فقط بواسطة القواعد والمعايير التي تحكمه كما رأينا في المقاربة النسقية السابقة التي أرادت أن تحدد النسق الكلي للمنظمة إلا بواسطة القواعد والمعايير والرموز التي يتضمنها النسق الفرعي للثقافة بل يتحدد ويفهم أو يفسر بمدى قدرة هذا النسق الإجتماعي على تغيير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير التي تحكمه أو تحكم سلوكات وأفعال أعضاء المنظمة، فالأنساق الإجتماعية ليست منظمة **Organisation** فقط

بل الأفعال والنشاطات التي يمكن أن تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة ومن هذا المنطلق تظهر الأهمية القصوى لتناول موضوع الدراسة من جانب الأفعال الإجتماعية لتحديد طبيعة هذه الضوابط التي تحكمها.فدراسة المنظمة بصفتها بنية إجتماعية واقعية لا يتمثل في القيام بإحصاء كل ما يشكل هذه المنظمة من فئات إجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية والعمرية ...الخ كما يتم في الديموغرافيا، بل يتمثل في البحث وتشخيص المعايير والقواعد التي تحكم مجال الممارسة الإجتماعية والتي تجعل من هذه الممارسات

---

[166] Pierre Jarnioul'entreprise comme système politique, Paris, ed, PUF, 1981 P.P: 24-25.
[167] Alain Touraine, Pour la sociologie, OPCIT, P: 97.

أن تكون واضحة يمكن فهمها والتوقع بها أي البحث عن القواعد والمعايير التي توحد الأفعال وتجعل لها معنى كما رأينا في تعريف الفعل الإجتماعي عند **ماكس** فير.

1-3 إشكالية فهم وتحليل الفعل الإجتماعي في المؤسسة الإقتصادية:

من منطلق أن المنظمة إطار للفعل الإجتماعي الهادف ذو الغايات هي عون إقتصادي ونسق إجتماعي، فهذين الوجهين أو البعدين اللذان يشكلان المؤسسة الإقتصادية يطرحان إشكالية كبيرة بالنسبة للدارسين فهناك تصورات نظرية في تناولها للمنظمة بالتحليل والدراسة ينطلق من الإشكالات التسييرية وعوائق البيئة المحيطية التي توجه هذا العون الإقتصادي متجاهلة بذلك النسق الإجتماعي التنظيمي بكل مكوناته، أي من علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الأفراد وعلاقة هؤلاء الأفراد بالمهام التي يقومون بها وطموحاتهم سواء مشاريع شخصية أو حضارية تاريخية لأنه كما قلنا أنه مهما كان النسق التنظيمي يتميز بالدقة والصرامة يترك دائما بقصد أو بدون قصد مجالا للحرية والإستقلالية للأفراد المتواجدين فيه، وهناك تصورات أخرى عكس هذه تنطلق مما يسميه **P.Jarniou** بنسق الفاعلين، أي من الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وكل طموحاتهم والعلاقات التي تحكمهم متجاهلين بذلك متطلبات النجاعة والفاعلية التي يتطلبها هذا العون الإقتصادي من أجل المحافظة على بقائه واستمراره وكأن هذين البعدين أو الوجهين منفصلين عن بعضهما البعض ولا يشكلان واقعا واحدا والذي هو المنظمة. فتصور بهذا الشكل يبين الانفصام الذي تعاني منه بعض المقاربات العلمية في تناولها للواقع المدروس ولمعالجة هذه القضية يرى **P.Jarniou** أنه لابد من أخذ الموضوع من زاوية أخرى أو على اعتبار أن المؤسسة كمكان يتم فيه الفعل الجماعي ذو الغايات Finalisé أي أخذ المؤسسة كبنية إجتماعية واقعية وملموسة التي عليها أن تسير في نفس الوقت طموحات ومشاريع أعضائها أي نسق الفاعلين Le système d'action وأن تأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تطرحها عليها وظيفتها كعون إقتصادي أي ما يسمى كذلك بنسق الأفعال أو الإطار المرجعي للأفعال فالرابط بين نسق الفاعلين ونسق الأفعال لا يمكن أن يتم حسبه إلا إذا تم فهم وتحليل المؤسسة الإقتصادية على أنها فاعل إجتماعي من جهة في علاقة دائمة مع المحيط يسعى هذا الفاعل الإجتماعي إلى إقامة تحالفات وبناء استراتيجيات إزاء المنافسين الآخرين ومن أجل فرض سلطته على هذا المحيط والحصول بذلك على استقلالية نسبية عنه فسعي المؤسسة للحصول على درجة من الإستقلالية والسلطة إزاء هذا المحيط بكل مكوناته يجعل منها أن تكون بذلك وحدة سياسية[168] تتصارع وتتسابق ليس من أجل البقاء كما هو الحال بالنسبة للعون الإقتصادي بل من أجل الحصول على السلطة التي تمكنها من فرض قيمها ومعاييرها على الشركاء المتواجدين في المحيط، ومن جهة ثانية لابد من فهم المؤسسة كذلك بأنها مجال سياسي أي مجال للفعل الإجتماعي للأعضاء المتواجدين بها الذين هم في ظل عوائق البناء الإجتماعي وعوائق العون الإقتصادي يعملون للحصول على سلطة داخل المنظمة تعطي لهم مكانة تفاوضية معها ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين للبناء الإجتماعي داخلها وبذلك تكون المؤسسة كنسق سياسي

[168] P. Jarnioul'entreprise comme système politique, OPCIT, P.P: 16-17.

انطلاقا من كونها وحدة سياسية ومجال سياسي. ولفهم الفعل الجماعي الهادف داخل المنظمة لابد من تحليل وفهم الممارسات الإجتماعية، والهيئات التنظيمية والثقافية التنظيمية.

2-3 محددات الفعل الإجتماعي الجماعي في المؤسسة:

كما أشرنا أن المنظمة بصفتها فاعل يتحرك في المحيط وتحت عوائق ينتجها لها المحيط، وبدورها وانطلاقا من الإستقلالية النسبية ودرجة السلطة Le pouvoir التي تتمتع بها في علاقتها بهذا المحيط وعوائقه تنتج قيم ومعايير والتي تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين في المحيط، وفي نفس الوقت هذه القيم والمعايير تشكل التزامات للفاعلين المتواجدين بها هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين داخلية أو في شكل بنية تنظيمية جديدة بكل مضامينه من توزيع للسلطات أو المسؤوليات وإعادة تقييم للمهام أو في شكل معايير ومقاييس توجه السلوكات والأفعال (مثل معايير الجودة أو الجودة الشاملة). فالفعل الجماعي Action collective هو توليفة أو تشكيلة من العلاقات الإجتماعية التي تتجدد انطلاقا من العلاقة بين فردين إجتماعيين أو بين هؤلاء والطبيعة وبالتالي الفاعل الإجتماعي كما رأينا سابقا يمكن أن يكون شخص أو مجموعة أو منظمة أما الفعل الإجتماعي الجماعي داخل المنظمة أو داخل الوسط المنظم Organisé كما يقول **P.Jarniou**"هو تشكل لعلاقات إجتماعية متفاعلة لكن هذه العلاقات يحددها مجال تنظيمي يظم مجموعة من

القواعد القانونية الرسمية سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ويوجهها إطار مرجعي من المعايير Normes[169]". نلاحظ من هذا التعريف أنه عندما نتكلم على فعل جماعي داخل المنظمة فإننا نتكلم على علاقات إجتماعية، وعلى علاقات تحكم هذه العلاقات الإجتماعية التي هي علاقات تضامن وتساند، أو نزاع وصراع... إلخ ونتكلم على مجال تنظيمي يقنن ويحدد هذه العلاقات والتفاعلات وفق منطلق خاص. ونتكلم كذلك عن قيم ومعايير توجه السلوكات غير المقننة وهذه المعايير سواء كانت تنظيمية أو مهنية أو شخصية نابعة من الإستراتيجية الذاتية.

لكن في هذا الصدد لابد أن نفرق بين القواعد القانونية والمعايير داخل المنظمة لأنه عندما نتكلم على المعايير التنظيمية فإنها تختلف من حيث المضمون عن المعايير التي تحكم العلاقات في المنظمات التقليدية لكن لها نفس الوظيفة وذلك مهما اختلفت نوعية المنظمة فالمعايير التنظيمية من حيث مضمونها يكون منبعها الممارسات التنظيمية أو المهنية أي النشاطات العملية للمؤسسة بحيث لكل نشاط سواء كان إنتاجي أو تسويقي أو إداري له معايير تحكمه تختلف عن طبيعة النشاطات الأخرى أو مهنة أي أن هذه المعايير من حيث مضمونها تختلف من مهنة إلى أخرى. أما عن وظائف هذه المعايير فكل الرواد والباحثين في مجال علم الاجتماع متفقون على وظيفة هذه المعايير وبحيث كما يرى **Jean Pierre Darre** [170] أن المعايير لها ثلاثة وظائف رئيسية وهي:

---

[169] Ibid, P.P: 49-50.

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

1.وظيفة عملية Opératoire توجه السلوكات والقرارات و الأفعال.

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

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

أما المعايير كما تراها **F.Chazel**[171] بأنها "مقياس أو قاعدة توجه السلوكات في المجتمع" أو النموذج الثقافي الذي من الواجب أن يحترم من طرف الأفراد، فالمعايير كما يراها **Max Weber** تجعل من السلوكات أو الأفعال لها معنى أو مفهومة من طرف الفاعلين الإجتماعيين التي تجمعهم علاقات تفاعلية. لكن مهما يكن فإن المعايير هي أحد الأطر المرجعية التي تحكم السلوك وتوجهه.

أما عن العلاقة بين القانون والمعيار هناك كثير من المؤلفين لا يفرقون بينهما أو لا يجعلون فروق بينهما، لكن في الواقع هناك فرق بينهما في علاقتهما بالسلوكات والأفعال، فالكاتب الفرنسي **Lucien Nizard** [172] وضع فروق واضحة بين الاثنين بحيث يجعل من القانون أو القاعدة القانونية منتوج لقرار أما المعيار هو الإطار الثقافي الذي يمكن أن يكون إطار لهذا القرار نفسه. على العموم نستطيع أن نقول أن القرار أو القاعدة القانونية هي محددة للسلوك ولها صفة الالتزام بحيث عدم احترام هذا القانون يترتب عنه عقوبات واضحة ومحددة قانونا. أما المعايير فهي مقياس موجه للسلوك وعدم احترامها لا يترتب عنه عقوبات قانونية إنما يترتب عنه رفض أو رد فعل معين من طرف المجموعة الإجتماعية التي ينتمي إليها هذا الشخص والتي تعتبر الحافظة Dépositaire لهذه المعايير، وهذه المجموعة يمكن أن تكون داخل المؤسسة أو المنظمة أو المجموعة المهنية التي ينتمي إليها الشخص المعني لمجموعة المهندسين أو الإطارات أو التقنيين... إلخ.هذا عن الفرق بين القانون والمعيار في المنظمة أما عن العلاقة التفاعلية بينهما هي أن القوانين التنظيمية حسب **P.Jarniou** من المفروض أن تكون امتداداً للمعايير أي تأتي كترجمة للمعايير أو تحديد وتوضيح لها وبذلك تتحول هذه المعايير من صفة التوجيه فقط إلى صفة الالتزام بالسلوكات داخل المنظمة، كالأهداف الإنتاجية ويمكن أن تكون كمقياس عام يوجه التنظيمات داخل المؤسسة عندما لا تلتزم السلوكات بهذا المقياس يمكن تحويلها إلى قوانين التزامية ضمن هذا المنطلق أي أن القوانين تأتي كامتداد للمعايير في توجيه وتحديد السلوكات داخل المنظمة.

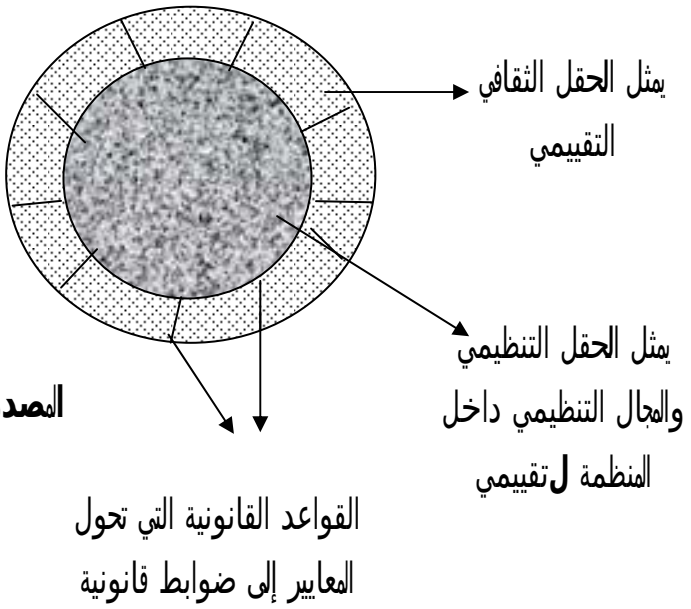
وبهذه الصفة إن القوانين تشكل همزة وصل بين المجال الثقافي الذي يمثل المعايير والمجال التنظيمي أو الحقل التنظيمي الذي يمثل كل القواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم الفعل الجماعي داخل المنظمة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 28

[171] F. Chazel, Normes et valeurs sociale encyclopédie universalise, 1971.

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

يبين **العلاقة** بين **الحقل التنظيمي والحقل الثقافي ودور القواعد القانونية** في **الربط بينهما**

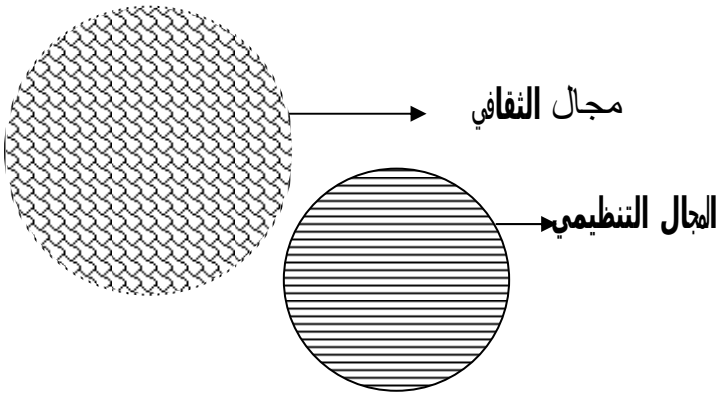


المصدر:P. Jarniou, P: 53

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

الشكل رقم 29

يبين **أن الحقل التنظيمي والحقل الثقافي القيمي منفصلان عن بعضهما البعض**



المصدر: P. Jarniou, P: 53

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

• المجال التنظيمي:

إن ما يطلق عليه اصطلاحا بالمجال التنظيمي للمنظمة يشمل على كل الوحدات الإنتاجية أو غير الإنتاجية التي تغطي كافة نشاط المؤسسة وطريقة ترتيبها Mode d'agencement وترتيب العلاقات الإجتماعية التي تتفاعل بداخلها. هذا الحقل التنظيمي بما يتضمنه من مكونات أي من توزيع للسلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات ينتج عوائق للفعل الإجتماعي الجماعي تزيد وتنقص حسب درجة طبيعة المنظمة كعون إقتصادي من جهة وحسب مستوى العوائق التي تنتجها البيئة الخارجية لها وبالتالي نستطيع القول أن مستوى هذه العوائق يكون:

1. حسب طبيعة نشاط المنظمة أي منظمة إقتصادية، إدارية، إجتماعية، ثقافية... إلخ.

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

3. حسب درجة استقرار المحيط أو البيئة الخارجية لها.

4. حسب درجة أو طبيعة التكنولوجية المستعملة بسيطة أو معقدة.

أو بمعنى آخر أن العوائق التي يمكن أن ينتجها هذا الحقل التنظيمي للفعل الجماعي داخل المنظمة تزيد وتنقص حسب المقتضيات التي يتطلبها سير وعمل هذه المنظمة وهذا بدوره مرتبط كذلك بالعوائق الإقتصادية والتكنولوجية. هذه العوامل كلها نستطيع أن نطلق عليها بالعوامل الموضوعية لكن هذه العوامل الموضوعية كما سنرى فيما بعد تكون بشكل أو بآخر وليدة اختيارات تحددها العوائق الثقافية من منطلق العقلنة المحدودة Rationalité limitée **لهربرت سيمون H.Simon**[173].

غير أن مستوى هذه العوائق مرتبط كذلك بعوامل ذاتية وشخصية للمسيرين أي بنظرتهم وتصورهم لكيفية تنظيم وتسيير هذه المنظمة بمعنى آخر بنظرتهم وتصورهم لمجال الحرية الذي يتركونه للممارسات الفردية والجماعية داخل المنظمة فإذا كان هذا المجال ضيق هذا يعني أن الحقل التنظيمي يحتل حيزا كبيرا جدا مقارنة بالحقل أو المجال القيمي في توجيه الفعل الجماعي وقد يكون العكس أي أن المجال القيمي هو الذي يحتل

[173] March J.G. et Simon H.A, Les organisations, Paris, ed, Dunod 1965.

الحيز الأكبر ومهما كان هذا المجال التنظيمي مشكلا أو صارما ومتتبعا لكل كبيرة وصغيرة داخل المنظمة فإنه يبقي دائما مجال للحرية والمناورة كما رأينا عند **م.كروزيه** ولو لدى فئة مهنية وإجتماعية معينة بحكم طبيعة هذه المهنة تبقى تتمتع بدرجة من الحرية والإستقلالية تتحكم فيها الممارسات Les pratiques.

- **المجال الثقافي المعياري Normatif:**

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

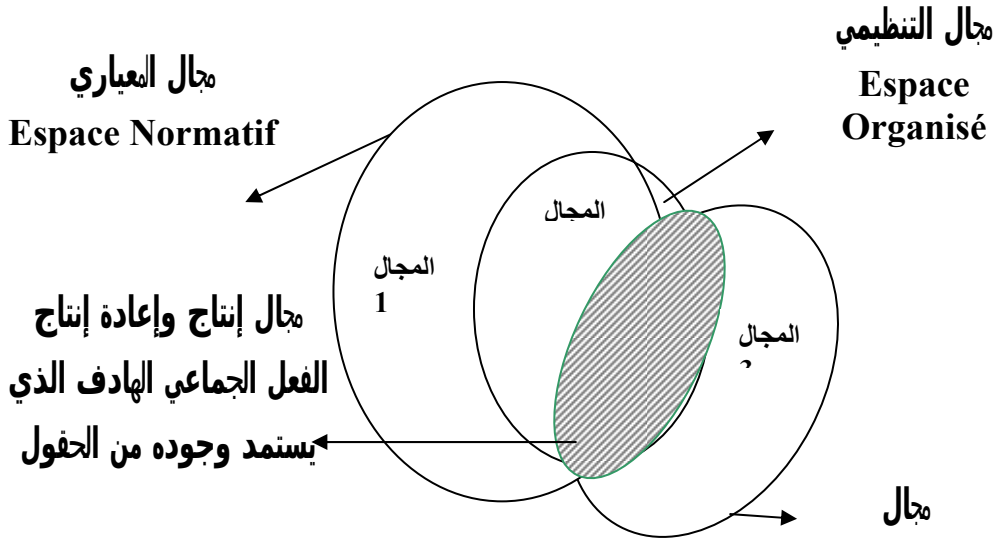
- **المجال الإستراتيجي L'espace stratégique:**

كما بينا في الحقل التنظيمي مهما كان هذا الأخير مشكلا ودقيقا لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحكم في كل الأفعال والممارسات التي تتم داخل المنظمة وعليه فإن الأفعال يمكن توجهها أو تحددها عوامل أخرى فالفعل الإجتماعي دائما له سبب لوجوده أو هدف ما يسعى إلى تحقيقه مهما كان هذا الهدف بسيط وجزئي، ومن هذا المنطلق يرى **P.Jarniou** وآخرون **م.كروزيه** على وجه الخصوص كل فعل إجتماعي يسعى إلى تنفيذ إستراتيجية معينة داخل المنظمة سواء كانت هذه الإستراتيجية تخص الهيئات الداخلية للمنظمة ذاتها أو إستراتيجيات شخصية تخص الأفراد أو الأعضاء المكونين للمنظمة، فالإستراتيجية التنظيمية أو إستراتيجية المنظمة تترجمها عقلنة المنظمة Rationalité organisationnelle والعقلنة كما رأينا في الفصل الثاني عند **ماكس** فير تعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة والضرورية لإنجاز هذه الأهداف، فهذه العقلنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تشكل المجال الثالث الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي الهادف والمنظم وأطلق عليه **P.Jarniou** بالحقل والمجال الإستراتيجي. فهذه الإستراتيجية الكلية والشاملة

للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات فرعية وتحتية تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية انطلاقا من عقلنتها الجزئية، ونفس الشيء يمكن أن نقوله عن أعضاء المنظمة هم بدورهم لهم استراتيجيات سواء فرعية للإستراتيجية الكلية أوإستراتيجية خاصة Privé ومنفصلة عنها. وعليه نستطيع أن نقول بصفة عامة أن الفعل الجماعي داخل المنظمة يتحرك داخل ثلاثة مجالات وهي المجال التنظيمي، المجال المعياري وأخيرا المجال الإستراتيجي كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 30

يبين مجالات الفعل الجماعي الهادف



المصدر: P. Jarniou, P.36

من هذا الشكل يتضح لنا أن الفعل الجماعي يتحرك داخل المنطقة المخصصة له (ذات اللون الداكن في الشكل) والتي تمثل تفاعل أو تلاقي للمجالات الثلاث، لكن حسب **P.Jarniou** يمكن للفعل الجماعي أن يتحرك في الحقل الثاني والثالث أي المجال التنظيمي والإستراتيجي دون الحقل المعياري وذلك في حالة ما إذا كان الفعل الجماعي داخل المنظمة يهتم بسير المنظمة دون الاهتمام بالمعاني Les sens أو الغايات أي

حين تصبح الوسيلة هي الغاية كبعض المنظمات والمؤسسات التي تأخذ الطرق والمناهج التسييرية التي هي وسيلة على أنها غاية في حد ذاتها وهنا يحتجب الحقل المعياري الذي من المفروض أن يكون إطار مرجعي لهذه الطرق والمناهج التسييرية ولهذا فأن العلاقة بين هذه المجالات الثلاثة تكون بطريقتين:

1طريقة متصلة ومتتالية Continue: بحيث تكون القواعد محددة وموضحة للمعايير التنظيمية ومحددة للممارسات وهذه الممارسات تحدد بدورها النماذج الثقافية.

2 طريقة منفصلة:[174] بحيث يكون كل مجال من هذه المجالات الثلاثة مستقل عن الآخر ومنفصل عنه، فدرجة الانفصال هذه قد تصل إلى حد النزاع التي يريد من خلالها كل واحد منهم أن يسيطر على المجال الآخر ويجعله تابع له كما سنرى عندما نتعرض إلى العلاقات التفاعلية بين هذه المجالات.

نستنتج الآن ونقول أن الفعل الجماعي يتحرك داخل المنظمة ضمن هذه المجالات الثلاث انطلاقا من العلاقة التفاعلية تعطي لهذه المنظمة ديناميكية بصفتها مجال لهذا الفعل الجماعي. وقبل أن نتعرض للعلاقة التفاعلية بين هذه المكونات سنقوم بتحديد مضمون كل مكونة من منظور هذه المقارنة:

3-3 الثقافة التنظيمية:

كما رأينا عند **ميشال كروزيه M.Crozier**[175] أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفتها كذلك وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا. أما الأنتروبيولوجين وعلى رأسهم **مالينوفسكي Malinowski** في كتابه "النظرية العلمية للثقافة"[176] يعطي للثقافة بعدا وظيفيا محض بحيث يرى فيها بأن تقدم للمجموعة الخبرة الكافية والطبيعة المتحضرة الضرورية لبقاء الجماعة ولهذا يقول: "أن كل المشاكل الأولية التي تصادف الكائن البشري تجد حلها في العوامل التالية: في الأدوات المصنوعة من طرفهم وفي تكوين مجموعة متعاونة وفي المعاني التي يعطونها أو يضيفونها للمعرفة" وعلى العموم نستطيع أن نقول كما يرى **P.Jarniou** أن الثقافة بصفة عامة لها بعدين أساسيين[177] تتخذهما وهما المعنى Le sens أو المعاني التي تتضمنها هذه الثقافة بالنسبة لأصحابها وبالتالي تجعل منهم مجموعة واحدة متجانسة، والوظيفة La fonction كما رأينا عند **Malinowski** بأن الثقافة تمنح لأصحابها القدرة على البقاء والتعامل مع العوامل الخارجية من منطلق الكفاءة الحضرية أو الثقافة التي

---

[174] P. Jarnioul'entreprise comme système politique, OPCIT, P: 69.
[175] M. Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le systeme, OPCIT, P.P: 184 à 186.
[176] B. Malinowski, Une théorie scientifique de la culture, ed, Maspero, 1968, P.P: 32 à 34.
[177] P. Jarniou,l'entreprise comme système politique, OPCIT, P: 79.

اشتقوها من المعاني، وفي الحقيقة أن الفصل بين المعنى والوظيفة كمفهومين محددين للثقافة ليس بالأمر الهين لكن وجودهما يمنحان للثقافة طابعها الشمولي Totalisant والمهيكل Structurant للسلوكات والأفعال ومنه تنتج المجموعة المتجانسة أو المنسجمة أي أن الثقافة تعطي لأفرادها هوية وانتماء مشترك انطلاقا من استراتيجيتهم واقتناعهم بمعاني مشتركة كما أن الثقافة مرتبطة ارتباط لا ينفصل مع المجتمع الانساني والمجموعات البشرية المكونة مهما كان حجمها وشكلها. فكل مجموعة متميزة يعني هذا أن لها معاني خاصة بها تحدد هويتها من جهة وتستمد منها قدرتها على معالجة قضاياها ومشاكلها. فإذا كانت المجموعة يسودها الاستقرار والثبات يعني هذا أن الثقافة بمضامينها هي محل رضى وقبول لدى جميع أعضائها، وإذا كان العكس هذا يعني أن الفاعلين المتنازعين ليس لهم نفس المعاني للموضوعات التي تشغلهم أو نفس التصور لإستعمال الوسائل الضرورية من أجل تحقيق الغاية المشتركة أي ليس لهم نفس العقلانية أي يعني هذا أن النزاع أو الصراع هو صراع حول المعاني سواء في اختيار الغايات أو في اختيار الوسائل اللازمة لها. والثقافة التنظيمية تعني إيجاد العقلنة المشتركة وتعني كذلك مجمل المعاني والوسائل التي أوجدتها المجموعة من أجل معالجة مشاكلها ومواجهة قضاياها وتكون مقبولة من طرف أغلبية أعضاء المنظمة. فهذا المفهوم للثقافة التنظيمية ينطلق من تحديد كيفية تكوين وتشكيل هذه الثقافة وليس مجرد تقديم وصف لها وبهذا تكون الثقافة التنظيمية سيرورة وعملية متواصلة تعبر عن الكيفية التي تنتج بها هذه المجموعة نفسها أي اندماج أعضائها فيها وانسجامها وعن قدرتها على الفعل والعمل على تحقيق أهدافها ومشاريعها لأن كثير من الباحثين عندما يتعرضون للثقافة التنظيمية أوثقافة المنظمة يحددونها من الجانب الوصفي أو الجانب الستاتيكي على أنها قالب ينمط السلوكات والأفكار بشكل دائم ومستمر وبذلك تكون هذه المجموعة كأنها تعيش في التاريخ ولا تصنع التاريخ كما يقول **Touraine**.

فانطلاقا من اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي سيرورة وعملية متواصلة تصبح المنظمة أو المؤسسة مكان لإنتاج هذه الثقافة كلما قامت بإعادة إنتاج النسق الإجتماعي المشكل لها بواسطة الفعل الجماعي وعلى العموم فإن هذه السيرورة تتمثل في الخطوات أو العمليات الفرعية التالية:

1/ أن كل سلوك أو فعل تنظيمي أو غيره يعبر أو ينطلق من تصور خاص للواقع سواء هذا الواقع بالنسبة للمنظمة والفعل الجماعي فيها كان داخلي أو خارجي.

2/ إن اتجاه الفعل ينشأ في اللحظة التي يتعرض فيها الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة لمعطيات الواقع أي في اللحظة التي يحصلون فيها على معلومات أي من أحاسيس وصور تطرأ من الواقع انطلاقا من

هذه المعلومات تتم وفق خبرات ذاتية مشبعة بمعاني ثقافية من جهة وكذا وفق القدرة المعرفية للفرد أو للجماعة المعينة.

3/ في اللحظة التي يتم فيها الفاعل من إدراك الواقع انطلاقا من العاملين السابقين للمعاني الثقافية والمعرفة ينشأ الفعل،و تظهر الغاية منه والوسائل اللازمة له من أجل إنجازه أي الفعل العقلاني من منظور **ماكس** فير له.

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

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

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

- **البنية التنظيمية و وظائفها:**

عندما نتكلم على البنية التنظيمية فإننا نتكلم على المجال المقنن أو المجال التنظيمي الذي يتم فيه الفعل الجماعي. وتحديد مفهوم البنية التنظيمية عرف عدة تصورات وتعاريف مختلفة كل منها يركز على جانب معين ومحدد.

فـ **J.Aubert Krier** يعرف البنية التنظيمية للمؤسسة على أنها: (مجمل المصالح والهيئات الداخلية والعلاقات العضوية الموجودة بينهم سواء أفقيا أو عموديا)[178] ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على البناءات الداخلية والعلاقات الرسمية بينها، أما **G.Pedroglio** يعرف البنية على أنها: (مخطط توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة)[179] هذا التعريف يحصر البنية التنظيمية في توزيع السلطات

والمسؤوليات الرسمية كذلك. أما **A.Chandler** يعرف البنية من وجهة نظر أخرى بحيث يرى فيها بأنها: (مجمل المسالك الهرمية والاتصالية بين مختلف المستويات هذا من جهة والتي خلالها يتم نقل المعلومات والمعطيات من جهة ثانية)[180]. أما تعريف **Chandler** هذا كما نلاحظ أنه يركز على العلاقات بين الوحدات والمستويات الهرمية عن طريق الاتصال ونقل المعلومات والمعطيات.

ونلاحظ من هذه التعاريف كلها أن تعريف البنية غير دقيق وليس هناك اتفاق حوله بين مختلف المختصين وكل هذه التعاريف تركز إلا على العوامل الرسمية أو تقوم على الاهتمام بتنظيم أشياء مجردة وغير ملموسة مثل:

- الهيئات والبنيات الداخلية فيما يخص التعريف الأول.

---

[178] J. Aubert Krier, Gestion de l'entreprise et les organisations, Paris, ed, PUF, 1969. P: 234.
[179] G. Pedroglio, Systeme d'organisation et management moderne, Paris,ed, Dunod 1970, P: 23.
[180] A. D. Chandler, Stratégie et structures, Paris, ed, Organisation. 1972, P: 04.

- السلطات والمسؤوليات في التعريف الثاني.

- الاتصال والمستويات الهرمية في التعريف الثالث.

وهناك إهمال كلي من طرف هذه التعاريف لنظرها للبنية التنظمية على أنها مجال ينظم الوسائل المختلفة و مجال يقنن النشاطات والأفعال التي تتم بداخلها أي أنها مجال يقنن وينظم الفعل الجماعي بكل جزئياته وليس فقط المستويات الهرمية.

وعليه فإن تعريف البنية التنظيمية من وجهة نظر **P.Jarniou** يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

1- أنها مجمل الوحدات الإدارية التي تشكل هذه البنية وأن نمط ترتيبها يحدد الشكل التنظيمي (وظيفي) تقسيمية، مصفوفاتية، أفقية.. إلخ. ويحدد النشاطات التي تتم بداخلها والمستويات الهرمية فيها.

2- أن هذه البنية تحدد كذلك الوسائل البشرية والمالية والتقنية المرتبطة أو الملحقة بهذه الوحدات بشكل دائم.

3- كما أنها تحدد كذلك العلاقات المترتبة من هذه البنية والتي هي محل تقنين Réglementation من طرفها.[2]نلاحظ من هذا التحديد لمفهوم البنية التنظيمية أنه أشمل من التعاريف السابقة بحيث بالإضافة إلى الهيئات والعلاقات بينها يشتمل كذلك على تنظيم الوسائل الموضوعة تحت تصرف هذه الوحدات وكذلك ينظم الفعل أو العلاقات التفاعلية المترتبة عن الفعل الجماعي داخل المنظمة

وبهذا التحديد تصبح البنية التنظيمية هي المجال المقنن الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي والذي أطلقنا عليه سابقا المجال التنظيميEspace organisationnel . إن كل بنية تنظيمية في كل الأحوال هي وليدة اختيارات الهيئة المسيرة والمقررة في المنظمة أو المؤسسة فهي تعبر عن:

- تصور هذه الهيئة فيما يتعلق بكيفية تنظيم وتسيير الفعل الجماعي انطلاقا من ادراكاتهم للعوائق الداخلية التي تريد أن تجابهها فهي الإجابة المقدمة من طرفهم للعوائق التي أدركوها.

- طبيعة العوائق التي تريد المؤسسة أن تتغلب عليها.

- مبدأ أو شكل الرقابة على الفعل الجماعي الذي اختارته هذه الهيئة من أجل تحقيق استراتيجيتها.

- أن هذه البنية تجسيد للثقافة التنظيمية أو العقلنة التنظيمية بالمفهوم الذي حددناه سابقا لأنها في الحقيقة ما هي إلا أداة أو وسيلة اختارتها الهيئة المديرة أو المسيرة من أجل تحقيق الأهداف أو الغايات التي حددتها لنفسها, ويعني وسيلة لتحقيق غاية.

[2] Jarniou et Tabatonie, Système de gestion et structures Paris, ed, PUF 1975 PP 170-173

كما رأينا أن البنية التنظيمية جاءت لتقنن الفعل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الهيئة القيادية والمسيرة داخل المؤسسة وتسعى هذه الهيئة إلى تحقيق النجاعة أو الفاعلية مثلا كقيمة أو هدف نهائي يؤدي بها إلى إنتاج وسائل رقابية تتمثل سواء في وضع:

- الوسائل التقنية:التي تتمثل في إعادة توصيف مناصب العمل وتحديد مناهج وطرق الإنتاج وتحديد المهام التنفيذية.

- الوسائل البيروقراطية: والتي تتمثل في إنتاج قواعد قانونية تضبط العلاقات الرسمية من توزيع للسلطات و المسؤوليات وتحديد مداها ومحتواها وواجبات كل واحد داخل المنظمة.

من هذا المنطلق تصبح البنية بصفتها مجال للفعل المقنن كمكان للعلاقات الإجتماعية,

Lieu des Rapports sociologiques وفي نفس الوقت رهان لهذه العلاقات الإجتماعية[181]
. Enjeux des rapports sociologiques

❖ البنية مكان للعلاقات الإجتماعية:

إن البنية التنظيمية بما تتضمنه من قواعد و قوانين و تقسيم للعمل هي منتجة لترتيب إجتماعي يقوم على عوامل قانونية و تقنية محضة و ليس على عوامل دموية قرابية أو حتى عوامل إقتصادية مادية فهذه القوانين تمنح امتيازات لبعض الفئات دون أخرى فهي تمنح للفئة القيادية :

- حق مراقبة الآخرين.

- إمكانية الانفلات من الرقابة الرسمية من طرف الآخرين.

وتضع لفئات أخرى ضغوط وعوائق التي تحاول بكل الأشكال أن تفلت منها ولذلك هذه الفئة تقوم بالمطالبة الدائمة بتحديد دقيق وواضح لمهامها ومسؤولياتها حتى لا تكون محل تعسف من طرف الفئة القيادية.

هذه الوضعية تؤدي بالفئة القيادية أن تنتج قواعد وقوانين وأشكال تنظيمية جديدة لتقنن بها الأشياء التي كانت غير مقننة والتي كانت تشكل منطقة ارتياب Zone d'incertitude كما رأينا عند **ميشال كروزيه** حتى تزيد من هامش سلطتها الرقابية وهذا يؤدي مباشرة إلى بقرطة Bureaucratisation هذه المنظمة أو البنية التنظيمية. فهذه الحالة تؤدي بالمنظمة أن تكون محل نزاع بين مختلف الفاعلين، فئة تريد تحسين ظروف وشروط العمل وفئة تعمل على مراقبة العمل مما يجعل هذه البنية التنظيمية أو المجال المقنن في حالة حركة دائمة أو تطور دائم و هذا يعطيها الديناميكية اللازمة أما إذا تم إهمال هذه الحركة الدائمة و لم نقم بتطوير هذا المجال المقنن يؤدي ذلك بالفعل الجماعي إلى تجاوز هذه البنية المقننة بكثير و هذا بالرغم من أنه مهما كان هذا المثال مشكل و دقيق لا يمكن أن يستوجب كل جزئيات هذا الفعل كما قلنا.

❖ البنية كرهان للعلاقات الإجتماعية:

[181] P. Jarniou, L'entreprise comme système politique, OPCIT, P.P: 103 à 105.

إن البنية التنظيمية بصفتها مجال للفعل الجماعي المقنن وتعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعوائقه أي أنها نتيجة تصور هذه الفئة القيادية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الجماعي المنظم والهادف وبذلك إن هذه البنية التنظيمية تعبر عن الثقافة التنظيمية أو العقلنة المسيطرة.

ومن هذا المنطلق تشكل مصدر صراع ونزاع بين الفئة المسيطرة أو القيادية والفئة المسيطر عليها أو المقادة وذلك لعدة أسباب منها مثلا:

- كون هذه البنية لم تعد تستجيب لمتطلبات العوائق الداخلية والخارجية ولم تعد صالحة لتحقيق الأهداف المحددة بصفتها أداة لذلك.

- أن شكل هذه البنية ومستوى البقرطة Bureaucratisation الذي يميزها يعيق الممارسات أو الفعل الجماعي مما يؤدي إلى طلب تغييرها.

وانطلاقا من التصور الذي وضعه **آلان توران A.Touraine** حول التاريخانية Historicité والطبقات الإجتماعية[182] يضع **P.Jarniou** بدوره أربعة أشكال للعلاقات الإجتماعية بين الفاعلين الإجتماعيين في المنظمة وذلك سواء حسب طبيعة مطلبية الفئة القيادية هل تعمل على :

- تعظيم دورها الرقابي للفعل الجماعي دون الاهتمام بالنتائج.

- تعبر هذه البنية انطلاقا من تصور جديد وعقلنة جديدة.

أو حسب مطلبية الفئة المقادة أو المسيطر عليها هل تريد بدورها فقط:

- الدفاع ضد التعسف الذي تمارسه عليها الفئة المسيطرة والتخفيف من مستوى العوائق المفروضة بواسطة القواعد التنظيمية.

- أو تريد أن تفرض تصور جديد وعقلنة جديدة بشكل مغاير لهذه البنية والجدول الموالي يبين ذلك.

[182] A. Touraine, Pour le sociologie, OPCIT, P: 112 à 115.

الجدول رقم 4

يبين مختلف رهانات العلاقة الإجتماعية المترتبة عن البنية التنظيمية[183]

مختلف الرهانات / الفئات الإجتماعية	الحالة الأولى I	الحالة الثانية II	الحالة الثالثة III	الحالة الرابعة IV
الفئة المسيطرة أو القيادية (الأولى).	تريد مراقبة الفعل الجماعي من أجل مصالحهافقط (مسيطرة).	تريدمراقبةالفعل الجماعي من أجل مصالحها(فئة مسيطرة).	تصور جديد للبنية (فئة قيادية).	تصورجديد البنية (قيادية).
الفئة المسيطر عليها أو القادة (الثانية).	تريد الدفاع عن مصالحها ضد تعسف الفئةالمسيطرة والتخفيف من العوائق التي تفرضها عليها البنية التنظيمية بعد تقنينها(المسيطر عليها).	تريد وضع تصور جديد للبنية وللعقلنة المسيطرة (فئة رافضة).	تريد الدفاع عن مصالحها بالمحافظة على البنية القائمة والتخفيف من العوائق التنظيمية.	تصورجديد للبنية (احتجاجية).

يجب الإشارة فقط أن **توران Touraine** يفرق بين الفئة المسيطرة Dominante وهي التي تدافع عن مصالحها فقط وتقابلها الفئة المسيطر عليها Dominée وهي ما تجسده الوضعية أو الحالة الأولى وبين الفئة القياديةDirigente والفئة المقادة Dirigée واللذان يمثلان مشروع جديد أو تصور جديد يطمح إلى تحقيق التنمية وهي الوضعية التي تجسدها الحالة الرابعة.ذ

❖ شرح هذه الوضعيات:

1 في **الحالة الأولى:**

[183] P. Jarniou, L'entreprise comme système politique, OPCIT, P: 106.

- نجد أن المنظمة تظم فاعلين إجتماعيين الأولى مسيطرة والثانية مسيطر عليها تسعى كل منها إلى تحقيق مصالحها الذاتية.

- المنظمة تكون مهتمة أكثر بوضعها الداخلي والقواعد القانونية هي التي تحكم المستويات الهرمية وتحديد المهام والأدوار بها.

- في هذا النسق المغلق والبيروقراطي إن رهان العلاقات الإجتماعية ينحصر فقط في الدفاع عن المصالحة المتضاربة انطلاقا من وضعيات الترتيب الإجتماعي الذي أنتجته هذه البنية.

- تكون مقاومة التغيير شديدة من الطرفين إن كان ذلك لا يخدم مصالحهم أو على الأقل من طرف الفئة التي ترى نفسها متضررة لأنها تحمل مشروع مصلحي شخصي .

2 في الحالة الثانية:

هذه الحالة تختلف عن الحالة السابقة في ميزة أساسية وهي أن الفئة المسيطرة تبقى تدافع عن مصالحها بخلاف الفئة الثانية تصبح تحمل مشروع تغييري أي تصور جديد وعقلنة جديدة أو ثقافة تنظيمية جديدة. و بهذا المشروع التجديدي الذي تحمله الفئة المقادة تصبح هذه الفئة تشكل قوة معارضة من أجل تغيير الثقافة التنظيمية التي أنتجتها هذه البنية إذ كما نلاحظ أن هذه الفئة لا تطالب بتغيير القوانين التعسفية التي تقف ضد مصالحها فحسب بل تريد تغيير التصور كله لأنها ترى أنه لا يخدم المشروع التنموي التجديدي الذي تحمله.

3 في الحالة الثالثة:

في هذه الحالة الفئة الأولى القيادية هي التي تحمل المشروع التجديدي ,نظرا للعوائق الخارجية التي يفرضها المحيط وتسعى لفرض درجة من الإستقلالية عنه كما رأينا بواسطة قيم ومعايير خاصة تريد أن تحصل بها على سلطة Pouvoir إزاء هذه البيئة الخارجية يقودها كل هذا إلى وضع إستراتيجية وهذه الإستراتيجية تفرض على البنية التنظيمية أن تتغير حتى تكون متطابقة معها، يؤدي

كل هذا إلى تغيير شكل ومضمون هذه البنية أي إعادة النظر في كيفية تسيير ومراقبة الفعل الجماعي وفرض ثقافة تنظيمية جديدة.

4 في الحالة الرابعة:

هذه الحالة هي الحالة المثلى أو النموذج المثالي لكون أن جميع الأطراف حاملة لمشروع جديد بهدف لطرح عقلنة جديدة وثقافة تنظيمية جديدة.

نلاحظ مما تقدم أن البنية كمجال مقنن للفعل الجماعي كما رأينا ليست مجرد هياكل مركبة بطريقة خاصة بل مكان للعلاقات الإجتماعية ومنتجة لرهانات مختلفة حسب الثقافة التنظيمية التي تحملها كل الأطراف التي أنتجتها هذه البنية بالتالي تصبح هذه البنية هي نتاج لفعل إجتماعي ومنتجة له في نفس الوقت.

❖ الممارسة الإجتماعية و إستراتيجية الفاعل:

حتى نستطيع فهم وتجديد مفهوم الممارسة التنظيمية لابد أن نجدد أولا وقبل كل شيء مفهوم الممارسة بصفة عامة في التراث السيكولوجي لأن ذلك يمكننا من فهم العوامل التي تتحكم في هذه الممارسة وكيف تتأثر داخل المنظمة بصفتها مكان للعمل الجماعي المنظم، فالممارسة بصفتها نشاط أو عمل أو حركة الإنسان على الموضوعات والأشياء من أجل تحويلها وتغييرها أخذت تعبيرات عديدة لدى كثير من علماء الاجتماع **نيكوس بولنتزاس N.Poulantzas** فهو يرى بأنها ليست مجرد انعكاس للبنية الإقتصادية وأنها انعكاس لطبيعة العلاقات الإجتماعية المترتبة عنها. إذن فالممارسة بهذا المعنى تتحدد بطبيعة العلاقات الإجتماعية المفطور عليها البناء الإجتماعي للمجتمع والصراعات الطبقية التي تحكمه[184] أما **Louis Althusser** يحدد الممارسة في لحظة العمل من أجل تحويل وتغيير الأشياء والذي يتم ضمن بنية معينة تشتمل على الأفراد، الوسائل والطرق التكنولوجية، فحسب هذا الأخير إن الممارسة هي نشاط يتم ضمن بنية إجتماعية وبإستعمال كل الوسائل الضرورية لهذا العمل فالممارسة تتحدد بالعوامل الموضوعية من علاقات إجتماعية ووسائل إنتاج وتكنولوجيا[2] ومن خلال ما تقدم نستنتج ما يلي :

- أن الممارسة لا يتم تجسيدها أو تنفيذها إلا في إطار بنية نوعية بحيث تصبح كل ممارسة هي نتاج لهذه البنية النوعية لكن بدرجة من الخلق والإبداع ولا يتم ذلك بصورة آلية وميكانيكية.
- إن الممارسة بهذا المعنى الضيق هي عملية وسيرورة تحويل الأشياء وإنتاجها.

إن مجمل الممارسات الجزئية التي تتم في بنيات إجتماعية جزئية ما هي في نهاية المطاف إلا تعبير أو تجسيد للعلاقات الإجتماعية التي يحكمه الصراع الطبقي.

أما بالنسبة لـ **P.Bourdieu** في نظريته حول الممارسة يرى فيها حسب اعتقادنا بأنها طريقة إنتاج وإعادة إنتاج متحررة من حتمية البنية من جهة و من الحرية المثالية من جهة ثانية، فهي بالنسبة إليه وليدة لابتكارية أو لارتجالية Improvisation الشخصية المقننة والمنظمة ومسجلة في ما يطلق عليه هابيتيسhabitus الذي هو "مجمل الادراكات Perception والتصورات والأفعال التي تكون مشتركة لجميع أفراد مجموعة معينة أو طبقة معينة" فالممارسة ليست مجرد إعادة إنتاج لعلاقات إجتماعية بل هي نتاج لديالكتيك البنية الموضوعية من جهة والاستعدادات الشخصية من جهة أخرى فهذا الدياليكتيك يتمثل في آليتين متتابعتين متكاملتين وهما استدماج Intériorisation ما هو موضوعي وخارجي في ظل شروط وظروف معينة ثم استخراج ما تم استدماجه في ظل شروط وظروف معينة كذلك. إذن الممارسة بهذا المعنى ليست مجرد تنفيذ أو امتثال آلي بل تحكم فيها المعاني التي تربطنا بالعالم الخارجي، وبالتالي إن الممارسة حسب بورديو **Bourdieu**[185] تتحكم فيها الاستعدادات المستدمجة لبنية سابقة بكل مضامينها وكذا ادراكاتنا وتصوراتنا الحالية في لحظة الإنتاج والتحويل بكل ما تحمله كذلك من علاقات ووسائل

---

[184] N. Poulantzas, Pouvoir politiques et classes sociales, Paris, ed, Maspero 1968, P.P: 100-120
[2] Louis Althusser, pour Marx, sur la dialectique matérialiste, Paris, PP160-170
[185] P. Bourdieu Esquisse d'une théorie de la pratique, OPCIT.

وتقنيات، ومن هذا المنطلق إن الممارسة التنظيمية هي إعادة إنتاج وتحويل عمل وفق الاستعدادات المستدمجة جماعيا و المتأقلمة مع الظروف والشروط الحالية جماعيا و فرديا كذلك.

❖ **الممارسة التنظيمية Pratique organisationnelle:**

تعني الممارسة التنظيمية عملية إنتاج ضمن مجال نشاط ضيق ومحدد بالبنية التنظيمية بكل مضامينها كما رأينا (من وحدات وهيئات داخلية وعلاقات، من وسائل على مختلف أنواعها والعلاقات الإجتماعية المترتبة عنها). وكذلك إن الممارسة تتحدد بشكل هذه البنية (بيروقراطية أو غير بيروقراطية) فالبنية التنظيمية وتصورها يحدد:

- مكان الممارسة داخل المنظمة لأنه بتحديد مكان الممارسة يتحدد طبيعة النشاط الذي تتم فيه الممارسة ويتحدد كذلك طبيعة الاستعدادات المستبطنة من طرف المجموعة الإنتاجية أو الفئة العمالية التي ستقوم بعملية الإنتاج لأن ممارسة العمل أو الإنتاج في مكان إداري يختلف عن ممارسته في مكان تجاري أو مكان إنتاجي ... إلخ.

- مجال الممارسة ويتحدد بشروط وظروف العمل من الناحية التقنية أو التنظيمية والعلاقاتية ويعني هذا أن مجال الممارسة يتميز بوجود تكنولوجيا وتقنيات معقدة وتجزئة كبيرة للعمل إلى درجة تكاد تنعدم فيها استقلالية العامل عن عمله، لأنه كلما كانت مهام الإنجاز أكثر جزئية وأكثر رتابة كانت هذه الممارسة تتميز بأقل حرية وأقل استقلالية وأقل مبادرة وأقل قدرة واستطاعة من طرف العامل على مواجهة حالات الارتياب Incertitude التي يمكن أن تواجهه في عمله أو أثناء ممارسته للعملية الإنتاجية والعكس صحيح كذلك. أي كلما كانت درجة الحرية والإستقلالية كبيرة يكون العامل قد استدمج واستبطن بأن قدرته المهنية التي تعلمها وامتهنها هي التي عليها أن تواجه حالات الارتياب وليست الآليات المتضمنة في البنية التنظيمية التي مهما كانت مشكلة بصورة دقيقة لا تستطيع أن تحل كل حالات الارتياب كما رأينا.وعلى العموم نستطيع القول بأن الممارسة التنظيمية بصفة عامة يتحكم فيها شيئين رئيسيين وهما:

1- الثقافة التنظيمية والعقلنة التنظيمية على اعتبار أن هذه الممارسات بصفتها مجموعة من السيرورات أو العمليات الإنتاجية تعمل على إعادة إنتاج هذه العقلنة الكلية للمنظمة، وإن إعادة الإنتاج هذه تتم بواسطة البنية التنظيمية أو عن طريقها كون أنها تحدد النشاطات وتربط بينهم بشكل متكامل. إذن البنية التنظيمية تسمح بإعادة إنتاج العقلنة الكلية عن طريق الممارسة التنظيمية.

2- الإستراتيجية التي تريدها هذه الممارسة تجسيدها أو تحقيقها على اعتبار كذلك أن هذه الممارسة هي شكل من أشكال إنجاز الإستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة في مواجهتها لمحيطها الخارجي والداخلي وبهذا تصبح طبيعة الإستراتيجية تحدد بدورها طبيعة الممارسة.

4-3 العلاقة الديناميكية بين مجالات الفعل الثلاث:

كنا قد تعرضنا خلال هذا الفصل بأن الفعل الجماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن إطار مجالات ثلاث وهم المجال المعياري الثقافي والمجال التنظيمي والمجال الإستراتيجي وقلنا كذلك أن العلاقة بين هذه المجالات يمكن أن تتم بطريقتين، طريقة متصلة وطريقة منفصلة وغير متوازنة بحيث يحاول كل مجال أن يلتهم أو يستحوذ على المجالات الأخرى.

- **المجال المعياري Normatif في علاقته بالمجالات الأخرى:**

إن المجال المعياري الثقافي كونه يشكل إطار مرجعي للأفعال أو الفعل الجماعي يمتلك القدرة على التحكم في النمط التنظيمي الذي يمكن أن تكون عليه البنية التنظيمية المختارة بصفتها المجال المقنن للفعل الجماعي وله القدرة على فرض بعض العوائق على المجال الإستراتيجي.

❖ **المجال المعياري والمجال التنظيمي:** بتبني معايير ثقافية معينة يتحدد النمط أو الشكل التنظيمي المختار للإنجاز وذلك من حيث:

- درجة التقنين وتجزئة المهام التي تتميز بها هذه البنية.

- يتحدد كذلك درجة الإستقلالية أو التباعية التي يتمتع بها الفاعلين داخل المنظمة.

- يتحدد المبدأ الذي يقوم عليه تركيب وتنظيم الوحدات الداخلية من حيث طبيعة العوائق التي تريد أن تجابهها سواء كانت داخلية أو خارجية.

❖ **المجال المعياري والمجال الإستراتيجي:** إن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والإستراتيجيات التحتية وكذا الإستراتيجيات الفردية الخاصة.فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك **A.Jemain** فيما يخص شركة ميشلان العالمية **Michelin** بحيث يقول في الوقت الذي كانت فيه كل القرارات التسييرية تنبع من اختيار استراتيجي في علاقة المؤسسة بالمحيط دون إعطاء أي اعتبار للمرجعيات الأخرى كانت هذه الشركة لا تأخذ أي قرار يتعارض مع قيمها ومعاييرها حتى لو أدى ذلك إلى أخطار مالية على المدى القصير[186] يكون بذلك هذا النسق المعياري هو الذي يقود المجال الإستراتيجي والإستراتيجية تكون بدورها ما هي إلا تعبير عن قيم ثقافية ومعيارية معينة.كما أن الثقافة يمكن أن تكون كذلك إطار مرجعي للاستراتيجيات الفردية كما بين ذلك **ميشال كروزيه** بحيث يرى أن الإستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الإجتماعيين (أفراد أو مجموعات) ليست

[186] J.M. Peretti, J.L. Vachette, L'Audit social, Paris, ed, Organisation. 1985.

وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافاتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك[187] ومن منطلق مفهوم **P.Bordieu** habitus يمكن أن تكون الإستراتيجية وليدة الاستعدادات المستدمجة وليس فقط وليدة إدراكات الوضعية الحالية بكل مضامينها. هذا فيما يتعلق بالعلاقة بين المجال المعياري و المجالات الأخرى.

- **المجال التنظيمي وعلاقته بالمجالات الأخرى:**

يمكن اعتبار البنية التنظيمية على أنها محددة ومتحكمة في المجالين الأخريين أي المجال الثقافي والمجال الإستراتيجي.

❖ **المجال التنظيمي والثقافة:** تعتبر العلاقة بين البنية التنظيمية والثقافة كمثل العلاقة بين البناية بنمطها المعماري بحيث أن البنية التنظيمية في هذه الحالة هي الحامل والشماعة التي تحفظ Conserve المعايير الثقافية أو الثقافة التنظيمية التي كانت وراء اختيار هذا النمط أو هذا الشكل من البنية التنظيمية وبهذا المثال تتضح العلاقة والتأثير المتبادل بين الثقافة والبنية الهيكلية للمؤسسة.

❖ **المجال التنظيمي والإستراتيجي:** كنا قد بينا في البنية التنظيمية البيروقراطية بأنها لا تستجيب لمتطلبات الإستراتيجية وبالتالي إن الفعل الجماعي في هذه الحالة يصبح خاضع فقط للمجال المقنن فالمجال التنظيمي القانوني يتوسع في تحديده وتقنينه للأفعال داخل المنظمة إلى درجة قد يكون فيها مستحوذ على المجالات الأخرى الإستراتيجية والثقافية.

- **المجال الإستراتيجي و علاقته بالمجالات الأخرى:**

إن المجال الإستراتيجي بدوره يمكن أن يكون مستحوذ على المجالات الأخرى فتحت ضغط وضرورة تطبيق إستراتيجية معينة يؤدي بالمنظمة إلى تغيير شكلها التنظيمي، والذي هو نابع من تصور أو عقلنة ثقافية وبالتالي يؤدي ذلك إلى تغيير حتى في المعايير والقيم الثقافية التي أنتجت هذه البنية التنظيمية، كذلك إن عملية التأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي الذي هو من مهام المجال الإستراتيجي يفرض على المنظمة أن تتغير حتى تتأقلم، هذا ما يمنح لهذا المجال دور القيادة أو السيطرة على المجالات الأخرى، وبالتالي كلما كانت البيئة الخارجية للمؤسسة غير قارة ومتقلبة يؤدي ذلك إلى تعاظم دور المجال الإستراتيجي ويصبح هو المتحكم في المجالات الأخرى أي تصبح المنظمة أو المؤسسة خاضعة كليا لمتطلبات المحيط والفعل الجماعي يصبح يحكمه المجال الإستراتيجي.

هذا فيما يتعلق بالعلاقة التفاعلية بين مجالات الفعل الجماعي على ضوء المقاربة التي بيناها.

- **مناقشة وتقييم:**

[187] M. Crozie et E. Friedberg, OPCIT, PP 184-185.

نلاحظ أن هذه المقاربة في نظرتها الثقافية لتوجيه وتحديد الفعل الجماعي داخل المجال الضيق أو المقنن الذي هو المنظمة لم تنطلق في تصورها من مدخل النسق الثقافي كما فعلت المقاربة السابقة بل بنت تصورها من مدخل الفعل وموجهاته وبجعلها للفعل ثلاث مجالات يتحرك فيها أو كإطار له:

- قدمت لنا بذلك مقاربة سوسيولوجية تامة وشاملة ومتضمنة لكل المقاربات التي تعرضنا لها لأنه حسب اعتقادنا إن الفعل الجماعي داخل المنظمة لا يمكن أن تكون له موجهات أو محددات أخرى خارج هذا الإطار المقارباتي ذو المجالات الثلاث (الثقافي المعياري، التنظيمي، الإستراتيجي).

- كما أن الطابع الديناميكي الذي أضافته على العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة على اعتبار أن هذه الأخيرة متضمنة لرهانات تحكم النزاع والصراع بين الأطراف المكونة للنسق الإجتماعي أو البناء الإجتماعي للمنظمة جعل من الثقافة بصفتها نموذج موجه للأفعال يتجدد ويتغير حسب تجدد أو تغير المشروع الثقافي الذي يحمله هؤلاء الفاعلين داخل المنظمة وبذلك أصبحت الثقافة منتج لهذه الأفعال ونتاج لها.

ففي اعتقادنا أن هذه المقاربة بإدخالها لعامل النزاع والصراع كمعطى أساسي في تصورها لنسق العلاقات داخل المنظمة جعلها تتخلص إلى حد ما من:

- التصور الوظيفي القائم على المكانة والدور بضوابطهما المعيارية في توجيه السلوك.

- من التصور الوظيفي كذلك الذي يرى أن قدرة النسق الإجتماعي يقاس بمدى كفاءته في إنتاج آليات الدمج والتكيف في مواجهة العوائق الداخلية والخارجية.ولكن رغم كل هذه فإن هذه المقاربة بقيت تتميز بنظرتها الضيقة:

- للمكان كون أنها جعلت القدرة أو الفاعلية مرتبطة فقط بطبيعة وشكل البناء الإجتماعي للمنظمة ونسق العلاقات فيها وعزلت الفعل الإجتماعي عن دوره التاريخي المرتبط بالبناء الإجتماعي الكلي.

- نظرتها للزمان كانت كذلك محدودة أي إهمال كلي للتاريخ وجعلت الفعل الإجتماعي ودور الفاعل مرتبطان فقط بوجوده داخل المنظمة وليس دور تاريخي نابع من قدرة المجتمع على الفعل.هذا ما يقودنا إلى تقديم عرض مختصر لتصورات أخرى ترى أن موجهات الفعل الإجتماعي ثقافية وتاريخية مرتبطة بالبناء الإجتماعي الكلي. وعليه تكون الممارسات الجزئية التي تتم على مستوى الوحدات الصغرى من المجتمع هي في الحقيقة محددة بخصائص الفعل الإجتماعي التاريخي فإذا كان هذا الفعل الإجتماعي التاريخي على مستوى المجتمع يتميز بالقدرة والفاعلية فينطبق بذلك نفس الشيء على مستوى الوحدات الجزئية وتصبح متميزة بنفس خصائص الكل والعكس صحيح كذلك. بحيث حسب هذا التصور لا يمكن أن يكون هناك عجز كلي وشامل يتضمن بداخله قدرة واستطاعة جزئية.

إن هذه النظرة التي لا نسعى إلى التعمق فيها في هذه الأطروحة بل نريد فقط الإشارة إليها، يتبناها كل من **آلان توران A.Touraine**.و **مالك بن الـنبي**.

❖ نظرة آلان توران A.Touraine:

يرى **توران** أن الأفعال في المجتمعات الحديثة ما بعد الصناعة توجهها قيمة واحدة ونهائية وهي تحقيق التنمية والتقدم بواسطة القدرة على الخلق والإبداع، فالمجتمعات المتخلفة حسبه هي المجتمعات التي تكون قدرتها على الخلق والإبداع ضعيفة أو معدومة أما موجهات الفعل من هذا المنطلق ولتحقيق هذه القيمة النهائية تتمثل في ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

1 العمل: إن العمل حسبه يعتبر كموجه للفعل الإجتماعي في هذه المجتمعات التي تتميز بالقدرة والكفاءة التاريخية، وذلك بما يتضمنه من معاني تجعل الإنسان يعي نفسه بأنه صانع للتاريخ وليس مجرد كائن يعيش في التاريخ بحيث يقول في هذا الصدد "إن العمل بكل امتياز هو فعل تاريخي فهو ليس بوضعية إجتماعية أو قصد Intention بل هو نشاط طبيعي ليغير الإنسان به محيطه المادي فقط إنما يجعل منه واعيا بأنه فاعل تاريخي يعمل على إنتاج التغيير أو إنتاج التاريخ"[188] ويستطرد قائلا "لابد من التأكيد على أن العمل يتحدد كعلاقة بين الإنسان ومنتوجاته, L'homme et ses œuvres وكذا كمبدأ موجه للسلوكات"[189].

2 المعاشرة أو المآنسة Sociabilité: إن العامل الثاني الذي يراه **توران A.Touraine** كموجه للفعل هي المعاشرة أو روح المعاشرة والتي يقصد بها العلاقة الإجتماعية بما تتضمنه من ضوابط معيارية تحكم السلوك كما ترى تلك المدرسة الوظيفية بل أن المعاشرة عنده الرغبة أو النزعة الإجتماعية التي تجعل الأفراد يسعون إلى العيش مع بعضهم البعض لكن الشيء الذي يصر عليه هو أن هذه المعاشرة ليست هي التي تلعب دور الموجه في حد ذاتها بل هي نفسها خاضعة لموجهات خارجة عنها والمتمثلة في ما يسميه بالفاعل التاريخي Le sujet historique الذي هو كما يقول **G.Bajoit** النموذج الموجه ذو المعاني M.O.S أو هو النموذج الثقافي فحسب توران هذا الفاعل التاريخي هو الذي يوجه هذه المعاشرة Sociabilité ولهذا يقول "إن العلاقة بين شخصين ليست فقط علاقة بين شخص وآخر لكنها علاقة تتجاوزهما وتسمو عنهما فبواسطتها (أي أنها تصبح وسيلة) يجسدان أو يتصلان بالفاعل التاريخي"[190] فعندما يصرح شخص بأن حبه لطرف آخر قتله معنى هذا أن هذا الحب تجاوزه وأصبح يشكل بالنسبة إليه قيمة خارجة عنه تتحكم فيه أو توجه سلوكاته اتجاه الطرف الآخر.

3 الوعي بالفعل من أجل التغيير: يرى **توران** "إذا كانت مدرسة التحليل النفسي ترجع السلوك إلى الحاجة البيولوجية والنفسية أي تجعل من الوجود الطبيعي للإنسان كمبدأ موجه للسلوكات، والمدرسة الأنتروبيولوجية تربط السلوك بالوجود الثقافي الذي يقوم على الوعي بوجود تعارض بين الطبيعة والثقافة على أساس أن الثقافة هي التي تضفي على الإنسان المتوحش الخاضع لطبيعته صفة الإنسان المتحضر المثقف

---

[188] A. Touraine, Sociologie de l'action, Paris, éditions du seuil, 1965, P: 38.
[189] Ibid, P: 38.
[190] A. Touraine, Sociologie de l'action, OPCIT, P: 65.

بالمعنى الواسع للكلمة فإن **آلان توران** يعارض هذه الأطروحة البسيطة بالنسبة إليه بحيث أن الإنسان عليه أن ينتقل بأفعاله من منطق الوعي بالوجود إلى منطق الوعي بالفعل من أجل تغيير الموجود أو تغيير الواقع المعاش.

فغياب هذه الموجهات الثلاث وبالمعاني التي تتضمنها يصبح المجتمع يعيش في عجز وأزمة كبيرة تتفرع إلى ثلاث أشكال وهي :

1 أزمة الفعل التاريخي أي تصبح القدرة التاريخية على الخلق والإبداع غائبة.

2 أزمة العقلنة في تحديد الأهداف التاريخية والوسائل اللازمة.

3 أزمة الدمج أو الاندماج أي يصبح النموذج الثقافي غير قادر على تحقيق الاندماج[191]

❖ **نظرة مالك بن النبي:**

أما **مالك بن النبي** في نظرته للثقافة كقيمة منتجة للفاعلية و الحضارة لا يختلف حسب رأيي كثيرا عن تصور **Touraine** بحيث يرى أن فاعلية الثقافة تتوقف على الطريقة التي يعتمدها الإنسان في شغل الزمان وملء المكان كما أن هذه الفاعلية ليست فردية أو جزئية كما هو الحال في المقاربة السابقة بل هي قدرة شاملة وكامنة في المجتمع ككل بحيث يقول "أن الفرد يحقق ذاته بفعل الإرادة والقدرة ليستا نابعتين منه بل نابعتان من المجتمع الذي هو جزء منه"[192] هذا ما يبين أن تصوره للفعل والممارسة تصور كلي، أما العمل كموجه للفعل التاريخي عنده تتحكم فيه ثلاثة عناصر

متفاعلة ومتكاملة وهي علم الأشخاص، عالم الأشياء وأخيرا عالم الأفكار. وطبيعة العلاقة التي يقيمها المجتمع بين هذه المكونات في فهمه لها ودرجة التأثر بها تتحدد طبيعة الحضارة بمعنى أنه عندما

يختل التوازن بينهما في وعي الإنسان وإدارته لها يؤدي مباشرة إلى تعطل العمل الحضاري من منظور **مالك بن النبي** أو الفعل التاريخي من منظور **توران** فإذا سيطر عالم الأشياء على وعي أفراد مجتمع ما يعني هذا أنهم أصبحوا في ممارساتهم وأفعالهم ونشاطاتهم تحكمها الشيئية أو منطق الأشياء Chosification أو كما يرى كثير من الرواد يؤدي ذلك إلى حالة من الاغتراب للشيء. أما إذا كان اختلال التوازن لصالح عالم الأشخاص يؤدي ذلك إلي الشخصانية أو التماهي Identification للشخص بالتقيد بسلوكاته وأفعاله وحتى القيم التي يؤمن بها بحيث تصاب الجماعة المقلدة له باللامعيارية كما يقول **دوركايم** إذا ذهب هذا الشخص. أما إذا كانت الثقافة أو الحضارة فاقدة لكل فاعلية متجددة في التفكير الفلسفي والفسفطة أي

[191] A. Touraine, Production de la société, Paris, ed, du seuil, 1977, P.P: 90 à 99.

[192] مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة و أخرون الطبعة الأولى دمشق دار الفكر 1992 ص 42.

غياب الروح العلمية التجريبية المرتبطة بالواقع المادي بحيث يقول الكاتب[193] "إن العالم الثقافي الذي يتكون من عالم الأشياء والأشخاص والأفكار تتداخل فيما بينها في كل لحظة عند نشاط الفرد (أو الجماعة) عبر جدلية تاريخية تتوافق وتتوازن مع مرحلته وفي كل لحظة من مسيرته، غير أنه هناك لحظات تكون العلاقة أكثر خصوصية يزيد فيها ثقل أحد هذه المقاييس على الآخرى وعندها يكون النشاط والممارسة الإجتماعية مختلة وغير متوازنة".

❖ خلاصة الفصل الثالث:

بينا في هذا الفصل مختلف التصوررات والمقاربات النظرية المختلفة والتي فسرت السلوك في المنظمة أو في المؤسسة بصفتها مكان للفعل الجماعي المنظم والهادف ورأينا أنه هناك من يعتبر السلوك على أنه تعبير عن الاستعداد النفسي والثقافي ومنهم من يربطه بالوضعية التنظيمية داخل النسق التنظيمي على أنه إجابة آلية لها، ومنهم من يرى أن السلوك ليس برد فعل ميكانيكي لهذه الوضعية بل هو نابع من تصور استراتيجي للفاعل انطلاقا من الموارد التي يمتلكها داخل التنظيم والعوائق التي تجابهه. وأما المقاربة الثقافية النسقية ترى أن السلوك يتحكم فيه النسق الفرعي للمنظمة المتمثل في ما يسمى بثقافة المؤسسة أما مقاربة الفعل الإجتماعي لـ **P.Jarniou** ترى أن الفعل يتحرك داخل المنظمة في إطار يتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهي المجال التنظيمي المقنن والمجال المعياري الثقافي والمجال الإستراتيجي والتصور الآخر هو الذي يرى أن الفعل الإجتماعي هو فعل تاريخي مرتبط بالقدرة الكلية للمجتمع ككل.

[193] نفس المرجع السابق ص76.

الفصل الرابع

الفعل الإجتماعي في المؤسسة الإقتصادية:

من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة.

- **مقدمة:**

قمنا في الفصول السابقة بدراسة وحدة التحليل الرئيسية, وهي السلوك الإنتاجي أو الفعل الإنتاجي وذلك من خلال التصورات النظرية لكل من علم النفس وعلم الإجتماع ، ثم تتبعنا كذلك هذه الوحدة التحليلية في المجال المنظم، أما في هذا الفصل سنقوم بتتبع تطور المؤسسة الإقتصادية الصناعية بصفتها مكان يتم فيه هذا الفعل الإنتاجي من جهة وحقل للملاحظة السوسيولوجية من جهة ثانية، وذلك للوقوف على تطور نظرية سوسيولوجية العمل، لأن أي نظرية مشروطة في ظهورها وتطورها بمدى تشكل هذا الحقل الملاحظ وبمدى نضج القوالب النظرية والفكرية التي تفهم وتفسر بها هذا الواقع الملاحظ. والهدف من هذه الدراسة النظرية هو تجنب الوقوع في هوة التباعد بين حقل الدراسة من جهة والأداة النظرية التي يتم بواسطتها قراءة الواقع المدروس من جهة ثانية، لأنه من غير المعقول أن نتكلم على الفعل الإجتماعي المنتج في المؤسسة الإقتصادية الحالية بأدوات نظرية ومنهجية كانت مستعملة في علم الإجتماع الصناعي أو سوسيولوجيا العمل، هذا يؤدي بنا في نهاية المطاف إلى الوقوف على التطور الذي حصل في النظرية السوسيولوجية التي تناولت الحقل الإنتاجي كمجال للبحث والدراسة لفهم وتحليل الظواهر التي تحكمه. وللوقوف على ذلك لابد من الرجوع إلى الإرهاصات الأولية التي سبقت ظهور المؤسسة الإقتصادية الصناعية الحديثة.

1- العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسة الصناعية:

1-1الثورة الصناعية:

كان ظهور علم الإجتماع العام وسوسيولوجيا العمل بصفة خاصة, مرتبطان ارتباط وثيق بالتغييرات الجذرية التي عرفتها أوربا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وهذه التغييرات مسّت جميع نواحي الحياة الفكرية والإجتماعية والإقتصادية.

أ) الناحية الفكرية: كان لفلسفة التنوير كما هو معروف الدور الكبير في تحرير العقل البشري الأوروبي من سيطرة الفكر اللاهوتي الذي يرجع كل مشاكل الحياة الدنيا لشيء مكتوب ومحتوم، فأي محاولة للخلاص من هذه المشاكل بالعلم والعمل، كان وهم وضرب من ضروب السراب فهذا الفكر اللاهوتي كان لا يؤمن بقيمة العلم والعمل من أجل تحقيق التقدم والتنمية، فالتطور الفكري الذي تولد عن فلسفة التنوير جاء يرسخ في أذهان الناس أو الإنسان الأوربي في تلك الفترة، بأن الإنسان قادر على تجاوز واقعه وظروفه الإجتماعية والإقتصادية والفكرية المزرية إلى واقع أفضل وأكثر تطورا وتقدما عما كان عليه في السابق بواسطة شيئين لا ثالث لهما وهما العلم الوضعي والعمل الصناعي، ومن هنا أصبح العمل الصناعي يشكل قناعة تاريخية لدى جميع أفراد المجتمع الأوروبي في تلك الفترة.

ب) من الناحية الإجتماعية: نظرا للتحولات العميقة التي طرأت على الملكية، كونها لم تعد كما كانت في السابق ملكية الأسر العائلية أو ملكية الكنيسة بل أصبحت ملكية خاصة وفردية وإلى غير ذلك من العوامل الأخرى، أدى ذلك بصفة عامة إلى تفتت واضمحلال الترابط العائلي, والإجتماعي وزلزال في البناء الإجتماعي , الشيء الذي أثر سلبا على النظام والتكافل العائلي وجعل من العمل الصناعي قبلة لكل يد عاملة لما يحمله من قيم جديدة للتحضر و التمدن من جهة وما يوفره من مزايا إقتصادية لم تكن متوفرة في العمل الزراعي أو الحرفي من مقابل مادي، وتطور تكنولوجي وتنظيم صناعي.

ج) من الناحية الإقتصادية: إن أهم تطور إقتصادي ظهر في أوروبا في تلك الفترة وأدى إلى ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الحديثة هو الانتقال من العمل أو الإنتاج الزراعي إلى الإنتاج الصناعي، فالمبادئ العامة التي كانت تحكم الإنتاج الزراعي والبنيات الإجتماعية المرتبطة به لم تكن بإمكانها أن تؤدي إلى ظهور المؤسسة الصناعية الحديثة ومن أهم هذه المبادئ هي روح المقايضة القائمة على القيمة الأخلاقية وليس الإقتصادية، فتبادل السلع والخدمات كان بهدف تحقيق التكافل الإجتماعي , إذ أن كل فرد من أفراد نفس جماعة العمل يعمل من أجل ذاته ومن أجل أفراد جماعته فهذا التصور لمفهوم العمل والنشاط الإنتاجي أدى بأن تكون فكرة تكثيف الإنتاج أو الإنتاجية، وتعظيم الربح، والسعي وراء تحقيق التراكم المالي غائب عن السلوكات والنشاطات الإنتاجية التي كانت قائمة في تلك الفترة فظهور الإنتاج الصناعي والمؤسسة الإقتصادية لم يكن ممكنا قبل ظهور الرأسمالية.

2-1 الذهنية الرأسمالية أو الروح الرأسمالية:

كما يقول **Max Weber**[194] فالروح الرأسمالية هي في واقع الأمر نسق إنتاجي يقوم في الأساس على المؤسسة الصناعية التي هدفها الجوهري هو تعظيم الربح، وذلك بواسطة التنظيم العقلاني للعمل والوظيفة الإنتاجية، فنلاحظ من هذا أن العمل والنشاط الإنتاجي أصبح له هدف إقتصادي محض يتمثل في تحقيق الربح

(1) Max Weber, L'éthique protestant et l'esprit capitaliste, Paris, ed. Plon 1964, p: 33.

والفائدة هذا من جهة وللوصول إلى هذه الغاية الإقتصادية فلابد من تنظيم عقلاني وعلمي من جهة ثانية، فالانضباط العقلاني كان الحدث الفريد والمهم والأصيل للرأسمالية، وعليه فالشيء الذي يميز الرأسمالية الغربية التي ظهرت في القرن التاسع عشر ليست الرغبة في تعظيم الربح فحسب لأن هذه الرغبة ليست حكرا على مجتمع دون غيره بل موجودة في كل المجتمعات، وإنما الشيء الجديد والمميز هو كيفية تحقيق تلك الرغبة هل عن طريق الممارسات غير الإقتصادية كالرشوة والمحسوبية والسرقة والمنافسة غير المشروعة؟ أو عن طريق العمل المنتج والتنظيم العقلاني؟ فهذه الروح الرأسمالية هي التي أعطت لنا في النهاية هذه المجالات الصناعية ذات التنظيم الصناعي المتميز بالتقسيم العقلاني للعمل أو كما يطلق عليه **ريمون آرون** بالمجتمع الصناعي الذي تتم فيه عمليات الإنتاج كمشاريع **رونو** و**سيتروين**[195].

3-1 ظهور القيم البرجوازية:

من العوامل الأساسية التي أدت إلى تطور الرأسمالية وظهور المؤسسات الإقتصادية هي ظهور قيم جديدة تتناسب مع هذه الروح الرأسمالية, فقيمة التبادل الحر القائمة على تحقيق المصلحة الذاتية والمنفعية عوضت آليات التبادل القائمة على مفهوم الشرف والسيطرة الإقطاعية والعبودية، كذلك قيمة الادخار وعدم التبذير تعتبر من أهم العوامل التي ساهمت في تنمية الذهنية البرجوازية وتوسيع المجتمع الصناعي والروح الرأسمالية، هذا بغض النظر عن التفسيرات المختلفة التي يعطيها كل من **ماركس Marx و ماكس فيبر Weber** لهذه القيمة لأن الأول يربطها بالعوامل الإقتصادية الخالصة أما الثاني فإنه يرجعها لعوامل غير إقتصادية و يربطها بروح الديانة البروتستنتية الكلفينية Calvinisme على وجه الخصوص. كما أن قيمة الواجب الإقتصادي عوضت قيمة الواجب الإجتماعي فالقيمة الإقتصادية هي التي تحكم السلوكات والأفعال وليس القيم الإجتماعية التي تعبر عن روح التضامن العضوي إلى غير ذلك من القيم الأخرى.

4-1الروح العلمية والفردية:

في المجتمعات ما قبل المرحلة الرأسمالية، الفرد لم يكن له كيان مستقل بذاته، فلم يكن يعي نفسه إلا كتابع أو عضو في مجموعة معينة، لكن بداية من القرن الثامن عشر بدأ هذا الاعتقاد يتغير فنمو الروح الفردية أدى في نهاية المطاف على المستوى الإقتصادي إلى ظهور الملكية الخاصة التي لم تكن ممكنة لولا هذه النزعة الفردية, الشيء الذي ساعد على الظهور المتسارع للمؤسسات الإقتصادية الرأسمالية، كما أدى كذلك إلى الانتقال إلى القانون الوضعي في التعاملات الإجتماعية والإقتصادية، فالذي أصبح يحكم علاقات العمل ليست العلاقات الإجتماعية القائمة على أساس ديني إقطاعي أو عبودي بل القانون الوضعي، فالنزعة الفردية أو الروح الفردية قضت على الإتكالية والإعتماد على الغير في إشباع الأفراد لحاجتهم الأساسية، وأصبح الفرد يعتمد على نفسه ومجهوده الشخصي في إشباع هذه الحاجيات وبذلك أصبح العمل أحد المكونات الأساسية للنظام الرأسمالي والحياة الإقتصادية وأحد الضروريات لحياة الإنسان في المجتمع رغم ما يسببه له من إرهاق بدني وجهد مضني. أما فيما يخص الروح العقلية فإنه كما رأينا بأن الحركة التنويرية التي عرفها المجتمع الأوربي أدت إلى نتيجة أساسية وهي تقديس العقل عوض الرومانسية والعاطفة التي كانت لا تؤمن بقدرة العقل الإنساني على

([2]) ريمون آرون، "المجتمع الصناعي" ترجمة فيكتور باسل، ط 2 بيروت، دار النشر عويدات 1980، ص: 75.

استيعاب الواقع وحل مشاكله، فالروح العلمية جاءت لترسخ في أذهان الناس بأن الإنسان قادر على تجاوز واقعه وظروفه الإجتماعية والإقتصادية بواسطة العلم والعمل كما رأينا، فكل هذه العوامل السابقة وغيرها أعطت للعمل المأجور مكانة خاصة في حياة الفرد اليومية وأصبح يشكل محور العملية الإنتاجية لأي نشاط إقتصادي في المجتمع وعامل منتج لعلاقات اجتماعية من نوع خاص التي شكلت مجال للملاحظة والبحث لدى كثير من المتخصصين في العلوم الإجتماعية وخاصة بعد الظاهرة الصناعية التي شهدتها أوروبا.

2- مفهوم العمل وخصائصه:

كان أول ظهور للعمل الصناعي كما رأينا بعد تحول الرأسمال التجاري إلى رأسمال صناعي، فالتجار الذين ظهروا بعد فصل مجال الإنتاج عن مجال البيع وبعد التراكم المالي الذي حققوه من وراء هذا العمل التجاري ، أخذوا على عاتقهم ولصالحهم في البداية بعض الأعمال التكميلية كأعمال صباغة الصوف وتحضيرها كمادة أولية، ثم في مرحلة ثانية تخصصوا كليا في شراء وتحضير المواد الأولية مما جعلهم المحتكرين الحقيقيين في صناعة المواد الأولية، لكن الشيء الذي نريد أن نؤكد عليه هنا هو لابد أن نفرق بين العمل بصفة عامة الذي يعني استعمال الإنسان لقواه الجسدية والذهنية من أجل إنتاج الثروات أو الخدمات[196], والعمل الصناعي الذي تحكمه مميزات خاصة به كما سنرى فيما بعد، فالعمل بصفة عامة مهما كانت طبيعته أي عمل زراعي أو مانيفاكتوري أو حتى صناعي يتميز بثلاثة خصائص أساسية وعامة وهي:

1- الهدف: فكل نشاط إنساني يستعمل فيه الفرد قواه الجسدية والذهنية لابد أن تكون له أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها من وراء ذلك والهدف الجوهري في هذه الحالة هو إشباع حاجاته الأساسية

2- المنفعة: أي أن كل عمل يحقق منفعة معينة للإنسان.

3- إعطاء أو إضفاء قيمة على الأشياء المنتجة **فآدم سميث** يذهب إلى أبعد من ذلك في تعظيم دور العمل في الحياة الإنسانية والإجتماعية بحيث يجعل منه ليس مصدر للثروة فقط بل مصدر للقيم أيضا.

غير أنه لكل طبيعة نشاط إنساني خصائصه الأساسية التي تميزه عن الآخر سواء من حيث الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها ومن حيث الشكل التنظيمي أو الوسائل والأدوات التي يستعملها في تحقيق هذه الأهداف، فالتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل الثلاث تؤدي بنا في نهاية المطاف إلى الانتقال من طبيعة نشاط إنتاجي إلى آخر ويتحدد بذلك قدرة المجتمع على تحقيق وإشباع حاجات أفراده وقدرته على تحقيق التقدم والتنمية.

2-1 العمل الزراعي:

يعتبر العمل الزراعي أول عمل إنتاجي عرفه الإنسان والذي يسعى من خلاله إلى إشباع حاجاته الأساسية،وأن أول شيء كان يتميز به هذا النشاط من حيث الهدف هو غياب كلي أو جزئي لفكرة الإنتاج من أجل السوق، بل الهدف الأساسي الذي كان يتميز به هو الاكتفاء الذاتي أو المقايضة من أجل تحقيق هذا

([196]) G - Freidman , P – Naville , Traité de la sociologie du travail, Tome 1 Paris, ed, Armand colin , 1970 P: 11.

الاكتفاء وبالتالي إن الأهداف الجزئية الأخرى التي أصبحت تميز النشاط الإقتصادي الحديث مثل الرفع من كثافة العمل وعقلنة وقت الإنتاج عن طريق الرفع من مردودية العمل كانت غائبة أو ليست من الخصائص الرئيسية لطبيعة هذا النشاط، بحيث شكل تنظيم العمل وإن كان يتم جماعيا لم يكن هناك تقسيم واضح له بين أفراد هذه الجماعة أما التوزيع فكان لا يخرج عن أعضاء هذه المجموعة إذ أن كل فرد من أفرادها يعمل من أجل نفسه ومن أجل أفراد جماعته كشكل من أشكال التكافل الإجتماعي أكثر منه تبادل إقتصادي.

2-2العمل الحرفي:

أصبح العمل الحرفي بداية من العصر الوسيط يشكل النمط الإنتاجي المسيطر على الحياة الإجتماعية ومن خصائصه الأساسية لم يكن هناك تقسيم للعمل بحيث يعمل الفرد في نفس الوقت على القيام بالمهام التالية:

- التحضير والتخطيط أو التصميم للمنتوج.
- التزويد أو العمل على تحضير المواد الأولية التي تدخل في حرفته بنفسه أي ليس هناك اعتماد على السوق من أجل الحصول على العناصر الأولية التي تدخل في منتوجاته.
- يعمل كذلك على إنتاج أدوات عمله لوحده.
- ينظم طريقة العمل وريتم العملية الإنتاجية بمفرده أي دون تدخل أطراف أخرى في ذلك.
- كما يقوم لوحده ببيع منتوجاته أي ليس هناك وسيط تجاري بينه وبين المستهلك النهائي لمنتوجاته.
- كما أن الحرفي يكون دائما هو المالك الحقيقي للمهنة أو الحرفة التي يحترفها.

كما أنه إذا احتاج لحرفي آخر من أجل صنع أدوات إنتاجية والتي تتطلب تدخل حرفيين أو أكثر يكون ذلك في صيغة تعاون وتكافل وليس في صيغة شراء رب العمل لقوة عمل، كما أن علاقة السلطة والتبعية في هذه الصيغة من التعاون تكون معدومة.

كما نلاحظ أن في هذا الشكل من العمل لا يوجد تخصص أو تقسيم واضح له كما أن الأساس الذي يميز العمل الحرفي هو أن الحرفي المنتج هو في نفس الوقت الذي يتكلف بتصريف وبيع منتوجاته أي أنه لم يحصل بعد فصل بين مكان الإنتاج و وظيفة بيع المنتوج. أما شكل تنظيم العمل فكان بسيط جدا إذ كان لكل حرفي أربعة إلى خمسة حرفيين متهنين، يأكلون، يشربون وينامون عنده، بحيث لم يكن هناك بيع حقيقي لقوة العمل بل كان الهدف الأساسي من العملية الإنتاجية هو كما قلنا إشباع الحاجات الأساسية فتنظيم العمل من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية والسعي وراء تحقيق فائض القيمة والتراكم المالي إلى غير ذلك، كانت مفاهيم غائبة عن البنية الذهنية التي تحكم هذا الشكل من النشاط الذي كان يطلق عليه عادة بنمط الإنتاج العائلي أو المنزلي الباقي من القرون الوسطى غير أن هذا النمط من الإنتاج بدأ في الزوال منذ أن بدأ يظهر تخصص وتقسيم بين مجال الإنتاج والمنتوجين من جهة والبائعين أو المختصين في بيع هذه المنتوجات من جهة أخرى وهو ما أعطى في النهاية شكلا ومضمونا نوعا آخر أكثر تطورا من الشكل الحرفي.

3-2العمل المانيفاكتوري:

تعني كلمة المانيفاكتوري باللاتينية العمل باليد[197] أما مضمونها العلمي لا يعني فقط العمل اليدوي بل يعبر عن شكل أو أسلوب أو نمط إنتاجي يختلف في محتواه عن شكل التنظيم الذي كان سائدا في العمل الحرفي، فظهور هذا التنظيم كان مرتبطا أساسا بفصل مجال الإنتاج أو وظيفة الإنتاج عن وظيفة البيع وكان ذلك في القرن السادس عشر ميلادي أين تطورت وسائل الاتصال والمواصلات وتم اكتشاف مناطق جديدة من العالم، فظهرت الحاجة إلى تزويدها بالمنتوجات والسلع المختلفة الشيء الذي أدى إلى ضرورة الرفع من الإنتاج والإنتاجية لتغطية الطلبات المتزايدة في السوق فتجميع مجموعة من العمال اليدويين في مكان واحد بهدف إنتاج أكبر كمية ممكنة من المنتوجات والسلع وكذا فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة البيع أعطت في النهاية صيغة جديدة والتي أطلق عليها فيما بعد بنمط الإنتاج المانيفاكتوري والذي يتميز بصفة عامة بمجموعة الخصائص التالية:

- أن ورشة الإنتاج ذات تنظيم العمل المانيفاكتوري أصبحت تضم أكبر عدد من العمال اليدويين على ما كان عليه في السابق أي في شكل الإنتاج الحرفي.

- أن المانيفاكتورة أصبحت تحكمها أهداف أكثر إقتصادية من السابق كون أنها أمست تهتم بالسعي وراء تحقيق أكبر مردودية ممكنة في ظل الظروف التنظيمية التي تتميز بها.

- في تنظيم العمل المانيفاكتوري Manufacture تم الاحتفاظ فقط إلا بالعمل الإنتاجي، أما وظيفة البيع وتصريف المنتوجات تم التخلي عنها إلى أشخاص آخرين وذلك للتركيز على العملية الإنتاجية كليا، وبذلك أصبح هناك تقسيم جديد للعمل بين المنتجين للسلعة وبين المتخصصين في بيعها، فأصبح المنتج تابع للسوق سواء من حيث المنتوج أو من حيث التزود بالمواد الأولية والخدمات.

- في العمل المانيفاكتوري بدأ الحرفي يفقد نوع من الحرية التي كان يتمتع بها في السابق إذ بدأ تنظيم داخلي للعمل يتشكل ويفرض نفسه على جميع المحترفين المتواجدين داخل المانيفاكتورة.

- كما بدأ يظهر تقسيم للعمل وتخصص بين العمال الذين هم قادرون بدنيا للقيام بعمل دون آخر والعمال غير القادرين، ثم تطور هذا التقسيم فيما بعد ليقوم على أساس الكفاءة والقدرة المهنية أو الاحترافية بين من هم قادرين على القيام بمهن وحرف نبيلة Les métiers nobles والعمال التابعين لهم، كما بدأ يظهر كذلك نوع من العلاقات التبعية والتسلسل الهرمي فنلاحظ من هذه المميزات التنظيمية بأننا أصبحنا أمام شكل جديد من تنظيم العمل يختلف عن السابق بشكل يتميز بنوع من الرشاد الإقتصادي والتنظيمي أكثر مما كان عليه في السابق بحكم تغير عدة ظروف جعلت من العملية الإنتاجية أن تكون أكثر إقتصادية وأكثر تابعية إلى السوق.

2-4العمل الصناعي[198]:

إن العمل الصناعي لم يظهر فجأة وبدون مجهودات بل كان للآلة البخارية أو الطاقة البخارية دور كبير في تطور العمل الصناعي بحيث سمحت للعمل أن ينتقل من الشكل المانيفاكتوري إلى شكل جديد آخر نستطيع أن نطلق عليه بالمعمل أو المشغل Fabrication لأن للمصنع مرحلة أكثر تقدما من المشغل الذي يعني تجمع

[197] Boyer Poirée, Précis d'organisation et de la gestion de la production, Paris, ed. Organisation 1982, p: 33.
[198] Ibid, p.p: 34-35.

عدد كبير من اليد العاملة ولهم مهن مختلفة ولكن الشيء الأساسي الذي يميز عملهم هو استعمالهم للآلات البخارية أو آلات تحركها الطاقة البخارية أو الطاقة الفحمية عوض الطاقة الجسدية ففي هذه المرحلة الأولى من هذا الشكل من الإنتاج الصناعي كانت الآلة مكملة ومساعدة للفرد في القيام بمهامه الإنتاجية، وعلى العموم إن النمط الصناعي تميزه الخصائص التالية:

- أصبح تقسيم العمل أو التخصص المهني أكثر تعقيدا من السابق ولا يقوم فقط على أساس التكامل المهني والحرفي كما كان في السابق بل هذا التخصص يقوم على أساس الخصائص التقنية للآلة هذا من جهة ومن جهة ثانية إن مراحل العمل المتتالية من أجل الحصول على المنتوج النهائي أصبحت مجزأة أكثر.

- إن العامل لم يعد يتميز بنفس الحرية التي كان يتميز بها الحرفي أو العامل اليدوي فأصبح العمل الإنتاجي نظرا للضروريات الإقتصادية من تحقيق النجاعة والفاعلية يتطلب درجة عالية من الانضباط والالتزام، و من هنا بدأت تظهر وظيفة المراقبة La surveillance كوظيفة المتابعة لتنفيذ العملية الإنتاجية

- لم يعد العامل ينفذ عمله حسب الريتم الذي يرغب فيه هو،كما لم يعد يستعمل أدواته الخاصة من أجل تنفيذ هذا العمل بل أصبح يعمل على آلات وماكنات وفق تنظيم وريتم معين.

- إن تنظيم العمل والتحضير له، لم يعد من وضع أو اختصاص الحرفي أو العامل بل أصبحت هذه العملية من اختصاص هيئة مستقلة وقائمة بذاتها داخل المصنع، وما على العامل إلا أن يمتثل لهذا التنظيم المشكل والمفروض عليه من الخارج.

- ظهر شكل آخر من تقسيم العمل داخل ورشة الإنتاج أو المصنع بين العمل اليدوي أو العمل الذهني.

- أصبحت الدوافع الإقتصادية المحضة لرب العمل هي التي تتحكم في يوم العمل وعدد الفرق الإنتاجية من أجل تحقيق النجاعة الإقتصادية المستهدفة.

- إن مفهوم السوق تطور و انتقل من المفهوم المحلي إلى الجهوي ثم من الوطني إلى الدولي.

نلاحظ من كل ما سبق أن هناك عدة عوامل وخصائص هي التي كانت تتدخل في كل مرحلة أو في كل شكل إنتاجي وتؤدي بنا في نهاية المطاف إلى الخروج من نمط عمل والدخول في آخر ونستطيع أن نلخصها فيما يلي:

- الهدف الذي يحكم النشاط هل من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي أو التكافل أو من أجل تحقيق المصلحة الفردية والربح؟

- شكل تنظيم العمل ودرجة اعتماد المجال الإنتاجي على نفسه أو الإعتماد على السوق في ضبط وتسيير العملية الإنتاجية.

- درجة تشكل البناء التنظيمي من قواعد وتقنيات عمل.

- درجة الإعتماد على التكنولوجية والآلة ودرجة تطورها من عدمه.

في هذا الشكل الجديد للعمل بالخصائص التي ذكرناها أصبح يشكل ظاهرة متعددة الجوانب و هي أن يكون كل منها مجال للملاحظة والتحليل وهذه الجوانب يمكن تلخيصها فيما يلي[199]:

---

[199] George Friedman et Pierre Naville, Traité de la sociologie du travail ; OPCIT ; P P: 16 à 18.

- أن العمل الصناعي يتميز بالتقنية كونه أصبح مجالا خاصا للمهندس وللخبير في الإنتاج وليس كما كان في السابق مجالا مقتصرا على الحرفي كما أن هذا النمط من العمل والإنتاج أنتج لنا مصطلحا جديدا لم يكن معروفا في السابق وهو منصب العمل الذي يتضمن مجموعة من العناصر، وهي الآلة التي يعمل عليها العامل، شكل ترتيب ووضع الآلة الواحدة بالنسبة للأخرى حسب ما تتطلبه العملية الإنتاجية ونجاعتها، شكل تموين الآلات بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، شكل أو درجة تدخل العامل على الآلة والمفروضة عليه تقنيا دون زيادة أو نقصان فهذا جانب أو مجال يمكن أن يكون مجالا هاما للملاحظة والبحث بما ينتجه من آثار على العملية الإنتاجية والأهداف المتوخاة منها وعلى العامل نفسه وهذا ما يقودنا إلى الجانب الموالي:

- إن العمل الصناعي أصبح يتطلب خصائص فزيولوجية من أجل إنجازه وتنفيذه بحيث يجب على العامل الذي يشغل منصب عمل معين أن تكون له مواصفات معينة مطابقة لمتطلبات هذا المنصب وذلك من حيث البنية الجسدية وخصائص جسمية معينة تمكن العامل من تحمل ظروف منصب العمل من حيث الضجيج، درجة الرطوبة، نسبة الإضاءة... الخ. فدرجة تأقلم العامل مع منصب العمل وظروفه أصبحت تشكل مجالا آخر للملاحظة والدراسة.

- إن العمل الصناعي أصبح يتطلب كفاءة وقدرة معنوية أي قدرة تمكن العامل من تحمل مشقة العمل بما يتضمنه من نشاطات يومية متكررة وآلية، فإن كان العنصر السابق الذي تكلمنا فيه عن التأقلم الجسماني والجسدي للعامل مع منصب العمل وما يتطلبه من ضرورة تقنية فإن هذا الجانب الثالث يخص مستوى آخر وهو العاملان التقني أو السيكولوجي لأن هذا العامل مهم في تحقيق الرضى للعمال مما يؤثر سلبا أو إيجابا على منتوجيته أو سلوكه الإنتاجي بصفة عامة فهذه العلاقة بين الجانب التقني والسيكولوجي في العمل شكل جانبا مهما للملاحظة والدراسة العلمية للعمل.

- إن العمل الصناعي أصبح يضم مجموعات عمل متفاعلة وعلاقات عمل ينظمها ويحددها الشكل التنظيمي القائم وذلك أدى إلى ظهور مفهوم العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية في العمل التي أصبحت تشكل مجالا للملاحظة العلمية والتحليل. إن ما نستطيع أن نخرج به كخلاصة عامة من خصائص العمل التي ذكرناها أن العمل في المرحلة الصناعية أصبح لا يشكل فعلا اجتماعيا خالصا كما كان في المرحلة الأولى أين كان يتميز بالحرية والعفوية المعبران عن الشحنة الداخلية التي تميز شخصية الفاعل,فالعمل الصناعي جعل من العامل في حالة صراع دائمة بين متطلباته الجسدية والتقنية والإجتماعية والعوائق الخارجية المحيطة بالعمل وفي هذا الصدد يقول **جورج فريدمان**[200] في تحديد الفرق بين الفعل الإجتماعي والعمل "أن العمل في حالة إذا ما كان عائقا خارجيا للفعل لا يعتبر فعلا لأن الفعل يعني الحرية، والعمل لا يمكن أن يكون فعلا إلا إذا حركته دوافع شخصية محضة نابعة من ذات الفاعل" وهذا التعريف للفعل الإجتماعي يتطابق مع المفهوم الذي أعطاه إياه **ماكس فيبر** كما رأينا ذلك في الفصل الثاني.

[200] Ibid, p: 14.

3- تطور العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية:

تعرفنا لحد الآن على تطور طبيعة العمل بصفة عامة وعن الأشكال المختلفة التي عرفها حتى وصل إلى المرحلة الصناعية، أما العمل الصناعي في حد ذاته عرف بدوره أشكال عديدة حسب أسلوب الإنتاج المتبع، ففي دراسة ميدانية قام بها **آلان توران A. Touraine**[201] حول مصنع **رونو Renault** توصل في النهاية إلى خلاصة مفادها أن لكل نسق إنتاجي مميزاته الخاصة من حيث تنظيم العمل، مضمون المهام والعمليات التي يقوم بها العامل، ودرجة الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها كل عامل داخل المؤسسة سواء في علاقته بالآلة أو بتفاعلاته الإجتماعية مع باقي الفئات العمالية الموجودة في المجال الإنتاجي وانطلاقا من ذلك توصل إلى أن العمل الصناعي منذ ظهوره إلى المرحلة الأخيرة منه عرف ثلاث مراحل أساسية وأطلق عليها المرحلة (أ) وهي المرحلة المهنية، والمرحلة (ب) وهي المرحلة التقنية، أي مرحلة التنظيم التقني للعمل والمرحلة الثالثة وهي المرحلة (ج) والتي تتميز بالتأهيل العالي أو المرحلة التي تتطلب الخبرة العالية l'expertise.

1 - المرحلة الأولى (أ): إن كانت المرحلة السابقة لهذه المرحلة وهي مرحلة العامل اليدوي أو ما يسمى باللغة الفرنسية Le manoeuvre العملية الإنتاجية فيها تتميز بالخصوص بتداخل ثلاثة عوامل أساسية وهي العامل بصفته الأداة المحركة أو الطاقة المحركة، موضوع العمل وهي الأرض في الغالب أو الخشب والحديد أي الموضوع الذي يتم عليه العمل والعنصر الثالث يتمثل في أداة العمل كالمعول بالنسبة للمزارع أو المطرقة بالنسبة للحداد والمنشار بالنسبة للنجار. فإنه في البدايات الأولى للمرحلة الصناعية انتقلنا من العامل اليدوي إلى العامل المتخصص الذي يطلق عليه باللغة الفرنسية L'ouvrier وهنا تصبح العلاقة المباشرة تجمع بين العامل المتخصص والآلة التي ينفذ عليها العمل المطلوب فبعد ما كان يستعمل طاقته الجسدية في تحريك أداة العمل أصبح يستعمل الآلة كمصدر للعمل والطاقة. وعلى العموم فإن هذه المرحلة حسب **توران** تتميز بالخصائص التالية:

- أن العمل لازال مهنيا أي تحكمه المهارة المهنية للعامل رغم أن العمل أصبح صناعيا بدخول المكننة عليه مثل آلات الخراطة Tours والنجارة والحدادة.

- أن الكفاءة المهنية والمهارة في العمل أصبحت مهارة تقنية ميدانية نابعة من علاقة العامل المختص بالآلة التي يعمل عليها وكل الظروف التنظيمية المختصة بها أي انتقلنا من الحرفة التي هي نموذج للعمل الحرفي التقليدي إلى الصنعة بمعنى Le métier التي تعبر عن نمط الإنتاج الصناعي.

- أن درجة استقلالية العامل في العمل لازالت كبيرة مقارنة بالمرحلة الموالية فالعلاقة الهرمية تتميز بتخندق كل عامل في مهنته لحماية نفسه من ثقل سلطة الرئيس المباشر.

- الترقية المهنية التي يمكن أن يحصل عليها العامل تقوم أساسا بتطوير قدرته ومعارفه الميدانية والتطبيقية أما الأجور في هذه المرحلة تكون على أساس التسعيرة الساعية Taux horaire وتختلف بإختلاف درجة التأهيل لكل عامل أو تكون في بعض الأحيان على أساس القطعة pièce-Salaire.

---

[201] A. Touraine, L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault, Paris C.N.R.S, 1955.

- دور مهندس الإنتاج في الورشة الصناعية هو الإشراف العام عليها أي أنه لا يحدد للعامل ما يجب أن يفعله لأن ذلك متضمن في المهارة الشخصية لكل عامل التي هي محصلة الخبرة الميدانية كما قلنا.

- أما عمال التحكم لهم ميزتين أساسيتين وهما أن تكون لهم القدرة والمهارة الفنية والتطبيقية على تنفيذ أي عمل داخل الورشة وبالذات العمل الذي يخص المجموعة التي يشرفون عليها هذا من جهة وأن يكون لهم كذلك القدرة والكفاءة التنظيمية أي أن التنظيم لازالت عملية تخضع لكفاءة وخبرة هذه الفئة المهنية.

2 - المرحلة الثانية (ب): وهي المرحلة التقنية التي يعتبرها **آلان توران A.Touraine** مرحلة إنتقالية بين المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة ويطلق عليها المرحلة (ب) والتي تتميز بالإنتاج على نطاق واسع القائم على أساس سلسلة الإنتاج La série بحيث أن تنظيم العمل في المرحلة السابقة كان يعتمد على الماكنة La machine بتوزيع عدد من الأفراد على عدد من الآلات بحيث لابد لكل واحد من هؤلاء أن تكون له كفاءة ومهارة ذاتية وفردية حتى يعمل على هذه الآلة والتعامل معها بكفاءة في كل حالات وظروف العملية الإنتاجية أما في هذه المرحلة إن طبيعة العمل الصناعي ومضمونه تغير تماما بدخول طريقة جديدة في تنظيم العمل تعتمد على تقسيم وتبسيط عمليات الإنتاج إلى مهام جزئية دقيقة ومحددة والعامل أصبح متخصص في تنفيذ عدد من هذه المهام الجزئية حسب ما تقتضيه العملية التنظيمية فأصبح دوره مكمل للآلة وظهرت فئة مهنية جديدة أصبح يطلق عليها بفئة العمال المتخصصونLes ouvriers spécialisés التي لم تكن موجودة في المرحلة السابقة لأن عمل هذه الفئة لم يعد يتطلب الخبرة والمهارة المهنية التي كانت مطلوبة في المرحلة (أ) وأصبحت هذه الفئة المهنية هي التي تشكل أكثر شريحة في المجال الإنتاجي بحيث تطور عددها بسرعة كبيرة فعلى سبيل المثال في مصانع **رونو Renault** انتقل عددها من نسبة 4 % في سنة 1906 إلى 54 % في سنة 1925 ثم تطورت إلى نسبة 75 % من مجموع العمال الكلي للشركة في سنوات 1960، فهذا التطور المتنامي لها يدل على أن طبيعة العمل ومضمونه تغير شكلا ومضمونا وأما الخصائص المهنية التي أصبحت تميز هذه الشريحة العمالية هي كما يلي:

– لم تعد تتميز بالمهارة والتأهيل المهني الذي كان مطلوب سابقا.

– أصبح تكوينها يتم في بضع دقائق وفي عين المكان.

– أنها فقدت كل استقلالية وكل مسؤولية في العمل و أصبحت تابعة وخاضعة كليا لريتم التنظيم القائم.

– أصبحت هذه الشريحة مقسمة بدورها إلى فئتين جزئيتين وهما العامل المتخصص صنف واحد OS1 والعامل المتخصص صنف اثنين OS2 إن الفرق بين الصنفين ليس في درجة التأهيل فقط بل للتفرقة بين العمال الجدد الذين هم تحت التجربة والعمال الذين تجاوزوا هذه المرحلة.

– أن علاقتهم بالسلطة الهرمية أضحت علاقة خضوع والتي هي في الحقيقة خضوع لتنظيم العمل المعد من طرف المصلحة المكلفة بالمناهج S^{ce} Méthodes.

– أن هذه المرحلة تعتبر الفترة الذهبية للتايلورية والفوردية.

– أن الترقية أصبحت معدومة نهائيا تقريبا بحيث العامل يدخل كعامل متخصص صنف واحد بعد شهر يصبح عامل متخصص صنف اثنان.

من هذه الخصائص يتبين لنا الظروف العامة التي أصبحت تميز مجال الإنتاج في هذه المرحلة الصناعية من تطور العمل الصناعي.

أما السياسة العامة للمؤسسة في هذه المرحلة كانت تتحكم فيها الأهداف العامة التالية:

- السعي وراء تعظيم المردودية Rentabilité.
- العمل على تحقيق فائض القيمة النسبي وليس المطلق كما كان في المرحلة السابقة.
- العمل على تعظيم التدفقات المالية وليس العمل على تحقيق أهداف إقتصادية كما كان الحال في المرحلة السابقة كتوسيع الإنتاج والزيادة من حجم الاستثمارات... إلخ.

3 - المرحلة الثالثة(ج): وهي المرحلة (ج) والتي تتميز بطبيعة العمل ذو التأهيل العالي وليس التأهيل المهني كما كان في المرحلة الأولى من العمل الصناعي فالتأهيل العالي يقصد به **توران Touraine** الخبرة التقنية العالية L'expertise لأن أداة العمل وهي الآلة أصبحت لها مواصفات تقنية أكثر تعقيدا من المكنة الكهربائية إذ أصبحت إلكترونية و أوتوماتيكية كما أن مضمون العمليات الإنتاجية التي يقوم بها العامل لم تعد مجزأة كما كانت في المرحلة السابقة , لكون أن المهام الجزئية التي كانت موزعة على عدد من الآلات القديمة في المرحلة الأولى (أ) تم تجميعها في آلة واحدة في هذه المرحلة وإن كان العامل المتخصص الذي أفرزه نمط إنتاج المرحلة السابقة (ب) لازال قائما لكنه يتطور بصورة متناقصة فتدخله في تعامله مع الآلة أثناء العملية الإنتاجية قد ارتفع على ما كان عليه في المرحلة السابقة لكن المبادرة بقيت دائما للآلة فدوره ينحصر في أغلب الأحيان في ضمان السير العادي والمنتظم للآلة سواء بتزويدها بالمواد الأولية أو تفريغها من القطع والمواد التي قامت بتصنيعها أو مواجهة إشكال تقني أولي وبسيط فيها.إن ما يميز هذه المرحلة عن وجه الخصوص ليس ظهور العمال المتخصصين كما هو الحال في المرحلة السابقة وإنما ظهور أهمية وتطور فئة جديدة وهم عمال الصيانة Agents d'entretien وهم أعوان يتميزون بالتأهيل المرتفع لكن كل منهم في مجال محدد ودقيق وليس التأهيل الذي كان يميز العامل المهني Professionnel فنجد كل منهم متخصص في صيانة نوع معين من الأعطاب الصناعية التي هي على المستوى الأكاديمي تخصص علمي في الهندسة الصناعية قائم بذاته كالالكترونيك بكل فروعه الجزئية فدور هذه الفئة ليس فقط تصليح الأعطاب بل العمل على الوقاية منها عن طريق الصيانة الدائمة والمستمرة للآلات والمركبات الجزئية التي تكونها كما أن الميزة الأساسية للعمل الصناعي في هذه المرحلة هو الترابط الكبير بين كل الهيئات الداخلية المكونة للمصنع وليس فقط على مستوى سلسلة الإنتاج كما كان في المرحلة السابقة بحيث تحقق النجاعة لا يتوقف على ورشة الإنتاج بل على السير الحسن والمنظم والمنسجم لكل الهيئات والمصالح المكونة للمؤسسة وأصبح بذلك دور المسؤول أو المشرف يكمن في ضمان السير المنتظم لمجموعات العمل التي يشرف عليها وذلك من حيث تزويدها بالمواد والمعدات الضرورية لذلك، وكذا متابعة النزاعات والخلافات التي يمكن أن تحدث بين الأفراد والجماعات وتؤثر على السير الحسن.

في هذه المرحلة إن السلطة التقنية التي كانت لها مهمة تنظيم العمل كمصلحة المناهج Service Méthodes لم تعد من مهام أو من اختصاص ورشة الإنتاج ولا حتى من سلطة المؤسسة ككل بل أصبحت بين يدي مؤسسات متخصصة ومكاتب دراسات في الهندسة الصناعية وبذلك أصبحنا نتكلم في هذه المرحلة على مصنع أو صيغة مفتاح في اليد (Clé en main).

هذه المراحل النوعية الثلاثة التي عرفها تطور العمل الصناعي حسب التصنيف الذي وضعه **آلان توران** ,لكن ما يجب الإشارة إليه أنه يمكن أن تكون هذه المراحل مجتمعة في مجال إنتاجي واحد وفي نفس الفترة الزمنية وتشكل بذلك نمط إنتاجي هجين لمؤسسة صناعية معينة وعلى الدراسة والملاحظة الميدانية أن تقوم بعملية الفصل بينهما من أجل الوقوف على التناقضات التي يطرحها كل شكل من هذه الأشكال.

4- تنظيم العمل الصناعي وتطوره[202]:

كما لاحظنا حتى الآن أن تطور العمل الصناعي من المرحلة (أ) إلى المرحلة (ج) كان دائما مرتبطا بالتغير في طبيعة التكنولوجيا المستعملة والأهداف التي تقف وراء ذلك، فالتغيير في طبيعة الآلات المستعملة يؤدي إلى ظهور مهن جديدة أو تخصصات جديدة في العمل الصناعي كما رأينا عندما تطور العمل الصناعي من المرحلة المهنية إلى المرحلة التقنية أدى ذلك إلى ظهور العمل المتخصص بصنفيه واحد واثنين وكذلك نفس الشيء عندما انتقل العمل من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة أدى ذلك بدوره إلى ظهور أهمية عمل الصيانة أو

[202] Jean Jaques et Jaque Perrin, Science technologie et modes d'organisation du travail, in revue sociologie du travail, n°1/86, 1986.

أعوان الصيانة، نفس الشيء نستطيع أن نقوله عن تطور تنظيم العمل الصناعي فهو مرتبط كذلك بطبيعة التكنولوجيا المستعملة والأهداف الإقتصادية التي تحكم النشاط الإنتاجي القائم، ففي المرحلة الأولى من ظهور العمل الصناعي كان تنظيم العمل بالمفهوم الحديث له غائبا, إذ أن العملية الإنتاجية للعامل المهني تتوقف في الأساس على مهارة وإرادة هذا الأخير في تحقيق المستوى الإنتاجي المرغوب فكان هو المسؤول الأول والأخير عن العمل الذي يقوم به من حيث طريقة تنفيذ العملية الإنتاجية وفق المنهجية التي تعلم بها مهنته ومن حيث ريتم العملية الإنتاجية، فرب العمل في هذه الحالة كان تابع لإرادة المهني، فهذا الأخير لم تكن أمامه إلا طريقة واحدة من أجل حث العامل على الرفع من الوتيرة الإنتاجية وهي التحفيز المادي أي ربط أجرة العامل بعدد القطع المنتجة والعامل الذي يريد أن يرفع أجرته ليس بالرفع من الإنتاجية وإنما بمطالبة سعر أو ثمن القطعة المنتجة أو زيادة تسعيرة ساعة العمل، فكان الصراع في كل المرحلة يدور بين رب العمل والعامل حول هذه النقطة، فأرباب العمل لم يتفطنوا لطبيعة الخلل الموجود على أنه مشكل تنظيمي **ففريديريك تايلور F.W.Taylor** هو أول من تفطن إلى هذه القضية ورأى أن تراجع معدلات الإنتاج بسبب تماطل وتكاسل العمال المهنيين لا يرجع لتقاعس رؤساء فرق ورشات الإنتاج للقيام بواجبهم الانضباطي بل يرجع لغياب تنظيم علمي للعمل يجعل العامل تابع وخاضع له أي تنظيم ينزع كل مبادرة للعامل. في الحقيقة إن **تايلور** كرّس كل جهده وخبرته المهنية والعلمية للإجابة على الثلاثة الأسئلة النظرية التالية:

1- ما هي الطريقة المثلى أي الناجعة والفاعلة التي يستطيع بها العامل أن يتعامل بها مع الآلة؟
2- ما هي الطريقة التقنية الناجعة التي يستطيع العامل أن ينفذ بها عمله على موضوع العمل (الحديد أو الخشب)؟
3- كيف نستطيع أن نحقق السرعة المطلوبة في تنفيذ العامل لدوره الإنتاجي؟

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

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

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

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

❖ **افتراضات ومبادئ التنظيم العلمي للعمل**[203]**:**

وضع **تايلور** مجموعة من الافتراضات العلمية قبل إجراء دراسته في شركة **بتلهايم** لصناعة الحديد وذلك عندما لاحظ وجود عمال ممتازين لهم معدلات إنتاجية كبيرة وآخرون إنتاجيتهم أقل بكثير من زملائهم هذه الافتراضات هي:[204]

- القيام بدراسة ميدانية على العمل في الشركة وتحليل مراحله إلى أجزاء تنفيذية دقيقة ومحددة.
- اختيار العمال كان على أساس خطوات ومبادئ سليمة.
- تدريب العمال بعد اختيارهم على طريقة تنفيذ العمل الذي سيسلم لهم.
- الجعل من تعاون العامل والإدارة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية أمر ضروري.
- تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل مسبقا واجباته التنفيذية خطوة خطوة ويعرف المشرف مسؤولياته اتجاه العمال واتجاه الآلة.
- وضع نظام للحوافز من أجل تحقيق الإنتاجية المحددة من طرف الإدارة.

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

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

- بالنسبة لعدد عمال الشركة نقص عددهم بمعدل 70 %.
- بالنسبة لزيادة الإنتاج زاد بنسبة 80 %.
- بالنسبة لدخل العامل زاد بنسبة 64 %.
- بالنسبة لتكاليف نقل الطن الواحد انخفضت بنسبة 54 %.

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

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

أ) - العمليات التنفيذية للعمل الأكثر إقتصادية من حيث ربح وقت تنفيذ العمليات الإنتاجية.

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

ج) - تحديد كذلك الزيادة الأجرية المقابلة لكل زيادة في الإنتاجية.

- اختيار العمال وتوظيفهم لابد أن يكون حسب مؤهلاتهم البدنية والنفسية والذهنية وتدريبهم على المهام التي سيقومون بها.

([203]) Jean Claude Schied, Les grand auteurs en organisation, Paris, ed, dunod / Bordas 1990 PP: 85-86.

([204]) محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، المرجع سبق ذكره ص.ص: 39 إلى 41.

- لابد من إقامة التعاون بين المسيرين أو الإدارة والعمال لأن الإدارة عليها مسؤولية العمل والعمال عليهم العمل.

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

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

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

– رفض ومعارضة شديدة للإفراط في الإستعمال الفضيع لتقسيم العمل وتجزأته.

– الرفض كل شكل من أشكال العقلنة المقترحة من طرف المهندسين والمختصين التقنيين في تنظيم العمل لأن هؤلاء المهندسون تجاهلوا كليا حاجات الإنسان ودوافعه فهذا الرفض والاحتجاج هو في الحقيقة رفض لإطار فكري أو توجه علمي لم يستطع أن يدمج في خطابه العلمي العوامل الإنسانية التي كان يرى بأنها مشوشة وغير علمية ولا يمكن الاعتناء بها، وهنا بدأ هذا الإطار العلمي الذي كان يشكل مرجعية لكل عملية تنظيمية يعرف التراجع وظهور إطار علمي آخر لم يكن له أي حضوة أو نفوذ في مجال التنظيم. هذا الإطار العلمي له افتراضات أساسية مخالفة تماما للأطر العلمية المرجعية التي ينطلق منها المهندسون, فإن كان هؤلاء تجاهلوا إنسانية الإنسان وجعلوا منها رقما غير مؤثرا في المعادلة التنظيمية فإن المتخصصين النفسانيين على العكس من ذلك تماما انطلقوا في تصورهم التنظيمي من حاجات الإنسان ورغباته فهذا التحول في تصور العملية التنظيمية ومبادئها هو في الحقيقة انتقال من تخصص علمي إلى تخصص آخر أي من المهندس إلى علماء النفس الصناعي فالمقاربة النفسية أصبح لها حقلها النظري الخاص بها ومصطلحاتها الخاصة وارتكازاتها الإبستمولوجية والنظرية المتعلقة بها في تناولها لقضايا التنظيم ومشاكل العملية الإنتاجية فعوض مصطلحات تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن والطرق التقنية لتنفيذ العمل أصبح خطاب جديد يروج ويتبنى أشكال ومناهج تنظيمية جديدة للعمل تقوم بصفة عامة على تلبية حاجات الفرد في العمل، هذا التوجه كان يعمل على إدخال إصلاحات على التنظيم التايلوري يؤدي في النهاية إلى انفتاح وانشراح نفسية الفرد على العمل في المجال الإنتاجي ويترجم ذلك حسب زعمهم إلى سلوكات أكثر تعاونية وأكثر إنتاجية، فظهرت نظريات الحاجات لـ**ماصلو** **Maslow** كما رأينا ذلك بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الرسالة رغم أن نظرية الحاجات لـ**ماصلو** تخلصت من التصور التقني لتنظيم العمل الذي جاء به **تايلور** إلا أنها لم تستطيع أن تتخلص من التصور الميكانيكي في ربطها ما بين المسبب والنتيجة فكما يقول **Ph. Bernoux** في انتقاده لنظرية **ماصلو**، عندما

ترجع هذه النظرية كل المطالب التي يعبر عنها الأفراد داخل المؤسسة إلى عامل الحاجة فقط فإنها تجاهلت عناصر أخرى في تحريك السلوك الإنساني مثل العقلنة الإقتصادية، والاستراتيجية الفردية ومجموعات العمل[205] لكن رغم ذلك تبقى إسهامات جديرة بالاهتمام والدراسة لأنها فتحت الطريق لتصورات نظرية أخرى في مجال تنظيم العمل وخاصة نظرية **دوفلاس ماك فريقور Do. Mac Gregor** فهذا الأخير في محاولته لوضع نظرية حول الإدارة العملية والقيادة La direction أي البحث عن الطريقة الصحيحة والمثلى لقيادة الأفراد في المؤسسة بنجاعة وفعالية، قام بإجراء دراسة ميدانية قارن فيها بين برامج التكوين الذي تلقاه المسيرون لبعض الشركات الأمريكية الكبرى ومدى تأثير هذا البرنامج التكويني عليهم في عملية تسيير العمال داخل المجال الإنتاجي فتوصل في نهاية الدراسة إلى أن هذا البرنامج الذي تعلمه هؤلاء المسيرون في المدارس العليا للتسيير ليس له أي تأثير على سلوكاتهم القيادية بحيث أن المسيرون الجدد بمجرد التحاقهم بالمؤسسات التي يعملون فيها يغيرون من سلوكاتهم وعقلياتهم ليس وفق ما تعلموه في المدارس العليا بل وفق سياسة الإدارة المطبقة في الميدان وهذه السياسة مبنية في واقع الأمر على افتراضات معينة حول الطبيعة البشرية والسلوكات المترتبة عنها والتي تلخصها في مبادئ عامة أطلق عليها بنظرية (X) وهي:

- إن الأشخاص لهم كره طبيعي للعمل.
- سبب هذا الكره الطبيعي للعمل يجب على الإدارة في هذه الحالة أن تجبر وتراقب وتهدد بالعقوبة.
- إن الفرد العادي يفضل أن يكون مقاد Dirigé ويرغب في تجنب المسؤولية، وطموحاته ضعيفة وكل ما يرغب فيه هو تحقيق الأمن في العمل أو الأمن في المحافظة على العمل.

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

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

- أن العمل يكون مصدر رضى للعمال.
- ولهذا يجب تأسيس نمط تسييري يقوم على الإدارة بالأهداف.
- الأفراد لهم القدرة على الخلق والإبداع.
- إن القدرات والإمكانيات الحقيقية للأفراد ليست كلها مستغلة.

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

على العموم إن مدرسة العلاقات الإنسانية على تعدد منظريها واختلاف نظرياتها أرادت أن تضع أشكال جديدة للقيادة والإدارة تقوم في الأساس على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة الشرعية للقواعد

([205]) Philippe Bernoux, La sociologie de l'organisation, Paris, ed. du seuil, 1985, p: 80.

العقلانية وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، فالمبادئ العامة التي جاءت بها هذه المدرسة غيرت نوعا ما من صفة القائد الجيد التي كانت تحبذه التايلورية والذي لابد أن يعمل على تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية المعدة بكل دقة وصرامة فالقائد الجيد بالنسبة لها هو الذي يستطيع:

- الحفاظ على مبادئ التنظيم العلمي.

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

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

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

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

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

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

إن التغيرات التنظيمية التي أتت بها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل إثراء المهام وتوسيعها وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل لم ترقى إلى مستوى تحقيق الفاعلية المنتظرة منها فيما يتعلق بتحقيق رضى العمال في العمل. فحسب **فيليب برنو Ph. Bernoux** كل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية وهي في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة من تحسين الإنتاجية بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التايلوري لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال وإشباعها وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائما"[206] أي أن الدراسات العلمية لم تبين أن هناك علاقة سببية بين الرضى وتحسين المنتوجية للعامل وإنما الذي بينته أنه هناك علاقة سببية بين عدم الرضى من جهة كمتغير مستقل والتغيب أو دوران العمالة كمتغير تابع من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس لابد أن نفرق بين مفهوم الرضى Satisfaction ومفهوم الدافعية. إن إشباع الحاجات يمكن أن يحقق الرضى ولكن يؤدي ذلك مباشرة إلى سلوك إيجابي إزاء عمله أمر آخر وهذا فعلا ما توصل إليه **S. Tammenbaum** من معهد **Tavistock** بحيث يرى أنه في حالة ما إذا تم إشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرضى ذلك لا يعني إطلاقا بأن هذا الفرد سيقوم حتما بعمله كما يجب أن يكون وهذا ما بين بوضوح الفرق بين الرضى والدافعية في العمل[207], هو ما لم يستطع كثير من منظري العلاقات الإنسانية من فهمه.

([206]) Idib, p: 88.

([207]) S. Tannenbaum, Social psychology of the works organisation, Londres, Tavistock 1966, p: 35.

❖ **ظهور وتطور المؤسسة الإقتصادية:**

حتى نستطيع أن نفهم ونحلل الظاهرة السوسيولوجية التي تختزنها المؤسسة الإقتصادية علينا أولا وقبل كل شيء أن نفهم كيف نشأت وتطورت هذه المؤسسة حتى أصبحت بنية اجتماعية جديدة مستقلة بذاتها عن التنظيمات الإجتماعية الكلاسيكية كالقبيلة أو العائلة، ولها ميزاتها الخاصة بها، فنشوء وتطور هذه المؤسسة الحديثة مرتبط ارتباط وثيق بالثورة الصناعية وتطور العمل الصناعي وأشكاله التنظيمية كما بيناها، فبذلك تعتبر العلامة المميزة للمجتمع الصناعي الحديث كما حدده **ريمون آرون**والذي عرفه بها بحيث يقول "أن المجتمع الصناعي هو الذي تقوم فيه عمليات الإنتاج في مؤسسات أقيمت لهذا الغرض مثل شركة **رونو Renault وسيتروين Citroën**[208] فنلاحظ من هذا التعريف أن هناك مجموعة من الخصائص أصبحت تميز المؤسسة وهي[209] :

- أن المؤسسة الإقتصادية أصبح لها كيان مستقل ومنفصل كليا عن العائلة.

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

- إن المؤسسة الإقتصادية الصناعية أضحت تقتضي أن يكون هناك تراكم لرأس المال و أن يعمل كل فرد على تجديد و جمع رأس مال كبير في كل دورة إقتصادية.و بذلك أصبح التراكم الإقتصادي لرأس المال ظاهرة إقتصادية شاملة تميز كل المجتمعات الحديثة و ليس المجتمعات الرأسمالية فحسب.

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

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

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

([208]) ريمون آرون، المجتمع الصناعي، المرجع سبق ذكره ص: 75.

([209]) نفس المرجع السابق ص.ص: 75- 76.

في الحقيقة إنه كان هناك اتفاق تام بين جميع المفكرين والمؤرخين الإقتصاديين بأن ظهور المؤسسة الصناعية كان مرتبط بالثورة الصناعية إلاّ أنه هناك من جهة أخرى خلاف حول كيف تم ذلك وكيف تطورت من الشكل الجنيني إلى الشكل الحالي وذلك في الحقيقة يرجع لعدة أسباب, فحسب المؤرخ الإقتصادي الأمريكي **Chandler**[210] أنه لا يوجد محاولة من أي مؤرخ أو باحث لكتابة تاريخ تطور المؤسسة الإقتصادية وتاريخ التدبير الحديث Le management بل كانوا يكتفون بدراسة تاريخ المقاولين Entrepreneurs بشكل منفرد ومنعزل عن المؤسسة وبذلك وضع تصور خاص به يختلف عن أطروحة **N. Rosenberg** بحيث يرى في هذا الصدد أن الورشة الصناعية الإنتاجية خلال تطورها من الورشة إلى المؤسسة كان ذلك نتيجة مباشرة لاستبطانها Internalisation لعدد من العمليات الإنتاجية إلى داخلها وليس نتيجة انشطار أو انقسام داخلي لخلاياها وهيئاتها الإنتاجية الداخلية، فحسبه أن الاستبطان هذا كان سابقة لعملية التقسيم والتخصص الداخلي[211] وذلك بهدف التخفيف أو التقليل من درجة تابعيتها للسوق وتخفيض التكلفة المترتبة عن ذلك أو عن المعاملات والصفقات التجارية وعليه فإن المؤسسة الإقتصادية الحديثة أصبحت تتميز بالخصائص التالية:

- عدد من الوحدات الإنتاجية المختلفة والمنفصلة عن بعضها البعض.

- لها حكومة داخلية ذات تسلسل هرمي يكون مسيروها مؤجرون كما كان الحال في المؤسسة الإقتصادية التقليدية.

- أن هذه المؤسسة أقل عرضة لتقلبات السوق كما كانت عليه المؤسسة التقليدية كذلك.

أما عن المميزات الرئيسية التي جاء بها هذا التغيير فتتمثل فيما يلي:

- أن المؤسسات التقليدية الصغيرة عوضت بالمؤسسات الحديثة عندما أصبح تنسيق العملية الإنتاجية يتم بواسطة إداريين مسيرين مؤجرين وليست متروكة لتقلبات السوق والأيادي الخفية التي تحركه أي الانتقال من عمليات الضبط والتنسيق التي كانت متروكة للأيادي الخفية إلى الأيادي المكشوفة الذين هم المسيرون Les managers لأن هذا الانتقال سمح بتحقيق مردودية أكثر وتكلفة أقل وربحية أكثر كذلك.

- أن المزايا المحصل عليها من جراء استبطان Internalisation نشاطات مختلف الوحدات الإنتاجية إلى داخل المؤسسة الواحدة لم يكن بوسعها أن تتحقق إلا بواسطة مسيرين يحكمهم نظام التسلسل الهرمي كشرط أساسي.

- بعدما تم إنشاء هذا التسلسل الهرمي وعند قيامه بدوره الوظيفي بنجاح أصبح يشكل مصدر استقرار, سلطة ونمو مستمر للمؤسسة.

- أصبح هناك فصل بين هؤلاء المسيرين من جهة والمالكين من جهة أخرى.

- أن هؤلاء المسيرين لهم أهداف إقتصادية قوامها تحقيق الاستقرار والنمو وتوسيع العملية الإنتاجية أي التضحية بالربح الفوري والآني من أجل الاستثمار المستقبلي والمالكين أو أصحاب رؤوس الأموال يفضلون تعظيم الأرباح على المدى القصير. هذه هي المميزات الرئيسية التي أدت بالمؤسسة الصناعية إلى الانتقال من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل المعقد والمتطور حسب أطروحة **D. Chandler** أما حسب تصور

([210]) A.D. Chandler, La main visible des managers, Paris, ed. économica 1988.

([211]) Philippe Bernoux, La sociologie de l'entreprises, OPCIT, P: 60.

Rosenberg فينطلق من أطروحة مناقضة له حيث أن العامل المحرك لتطور المؤسسة الإقتصادية البسيطة التي ظهرت مباشرة مع بداية الثورة الصناعية كان الانقسام أو الانشطار الداخلي وليس استبطان خارجي لوحدات إنتاجية كانت قائمة كما يعتقد **D. Chandler** فحسب **Rosenberg** دائما أنه في سنة 1820 لم يكن هناك أي مؤسسة متخصصة في صناعة ماكينات الخياطة والنسيج ولكن كان يتم تصنيع هذه الماكينات Les machines من طرف مستعمليها ذاتهم[212] إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أين بدأت تظهر مؤسسات متخصصة في تصميم وصناعة هذه الماكينات, هذا يعني أنه تم تخصيص ورشات داخل المؤسسات من أجل صناعة هذه الماكينات ففي اعتقاده إن ظهور وتطور المؤسسات الصناعية كان يتم وفق منظور التخصص الداخلي لبعض النشاطات في إنتاج التجهيزات والآلات التي تحتاجها المؤسسة ثم هذه النشاطات تطورت وأصبحت مستقلة بذاتها.

من كل ما تقدم نستطيع أن نستخلص الفروق الأساسية بين المؤسسة التقليدية البسيطة والمؤسسة الصناعية الحديثة.

- **المؤسسة الإقتصادية التقليدية تتميز بما يلي:**

1- أنها وحيدة التقسيم أي أنها مشكلة من طرف وحدة إنتاجية واحدة.

2- و لها منتوج واحد أو نشاط إقتصادي واحد.

3- أنها مسيرة من طرف شخص واحد عادة أو مجموعة من المالكين الذي يقومون بتنسيق مختلف النشاطات الداخلية لها.

4- أن حجمها الصغير يتناسب مع حجم السوق المحلي التي هي متواجدة فيه.

5- آليات التنسيق قد تكون هي السوق في أغلب الأحيان أي غياب التنسيق التسييري القائم على أساس التسلسل الهرمي للإطارات المؤجرة وغير المالكة لوسائل الإنتاج.

- **المؤسسة الإقتصادية الحديثة تتميز بما يلي:**

1- بوجود وحدات إنتاجية متنوعة و متعددة حسب تنوع المنتوجات.

2- أنها مسيرة من طرف إطارات تسييرية مأجورة كما قلنا وهي التي تضمن لها التنسيق لنشاطاتها الداخلية أي أن التنسيق الهرمي هو الذي يعوض التنسيق بواسطة السوق.

3- نمط السلطة والقيادة يختلف على ما كان عليه في المؤسسة الإقتصادية التقليدية أي أنه قائم على التعاقد والرقابة الإدارية بحيث الإطارات العليا تراقب والإطارات المتوسطة هي التي تضمن عمليات التنسيق.هذا عن المؤسسة التقليدية والحديثة وعوامل تشكلهما وتطورهما لكن الملاحظة الميدانية للقطاعات الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة تبين أنه هناك شكل آخر من التجمع الصناعي يختلف على الشكلين السابقين ويطلق عليه بالشبكة الصناعية أو التجمع الصناعي Les districts.

- **التجمع الصناعي Districts:**

([212]) N Rosenberg. Perspective on technologie, in Cambridge universitaire, press. 1976, P: 137.

إن التجمع الصناعي أو الإقتصادي يعني تجمع عدد من المؤسسات الصغيرة من أجل تحقيق مصلحة خاصة مشتركة بينها تجارية أو إقتصادية أو صناعية أو كما يعرفه **ليفاسك B. Lévesque** وآخرون "أن الشبكة الصناعية تتكون من مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا عن بعضهم البعض و لهم هدف مشترك يتمثل في توحيد جهودهم وكفاءاتهم المختلفة من أجل تشكيل كتلة إقتصادية تكون لها القدرة على المنافسة الوطنية والدولية[213] هذا التجمع أو الشبكة الصناعية يمكن أن تكون غير رسمية تحكمها العلاقات الودية والشخصية القائمة على الثقة المتبادلة أو رسمية تتطلب اتفاق قانوني موثق فالتنسيق في هذا الشكل الصناعي لا يقوم على السوق كما هو الحال في المؤسسة الإقتصادية الرأسمالية في بدايتها ولا يقوم فقط على النسق التسييري القائم على التسلسل الهرمي كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الصناعية الحديثة إنما التنسيق Coordination يتم على أساس التعاون والمنافسة من جهة والتسلسل الهرمي La hiérarchisation من جهة ثانية كما أنه من بين الخصائص الأساسية التي تميز هذا الشكل من المؤسسات الصغيرة المتحالفة هي:

- أنها تستعمل في العادة تكنولوجيا جد متطورة أي تقوم على أساس كثافة رأس المال وليس على كثافة العمالة.
- تؤسس فيما بينها هياكل جهوية تنظم علاقات التعاون والتنافس فيما بينها.
- تستعمل عادة تكنولوجيا تتميز بالمرونة تمكنها من تغيير النشاط الإقتصادي أو المنتوج كما اقتضت الضرورة الإقتصادية ذلك وبدون عوائق تذكر.

وعلى العموم إن هذا الشكل من التجمع الصناعي يتميز بالخصائص التالية:

- في علاقته بالسوق: يقوم بإنتاج كميات كبيرة ذات الإستهلاك الجماهيري وذلك للأسواق الجهوية أو حتى الوطنية الدولية.

- شكلها ونمطها التنظيمي: أنها مؤسسات صغيرة تقوم على استعمال التكنولوجيا المتطورة وفي نفس الوقت تتميز بالمرونة لتمكنها من الانتقال من شكل إنتاجي إلى شكل إنتاجي آخر، وأما العلاقة بين هذه المؤسسات المتحالفة أو المتعاونة يحكمها التناوب بين المنافسة تارة والتعاون والتنسيق تارة أخرى كما أن هذا الشكل من التنظيم يعتمد على وجود مؤسسات جهوية تنظم هذه العلاقة.

كما نلاحظ مما تقدم أن آليات التنسيق التي عرفتها المؤسسة الإقتصادية منذ نشأتها إلى المرحلة الحالية في علاقتها بالسوق والفاعلين الآخرين كانت تعتبر في البداية أن السوق هو الآلية الوحيدة التي تضبط العلاقات بين المتعاملين الإقتصاديين والشرط الأساسي لكل فاعلية ونجاعة إقتصادية فكان شكلها التنظيمي وأهدافها يتناسب مع هذا الطرح بحيث كانت المؤسسة بسيطة من حيث التنظيم، شكل الإنتاج والأهداف التي تحركها ثم عندما أصبح التنسيق يتم بواسطة الهركلة Hiérarchie الداخلية يشرف عليها عدد من المسيرين المؤجرين فإن شكلها التنظيمي أخذ بعدا أكبر وأهدافها تطورت وأصبحت تمتاز بالعالمية ومنتوجاتها أصبحت تتميز بالتعدد والتنوع. أي بكلمة واحدة أصبحت أكثر تطورا عما كانت عليه في المرحلة السابقة ثم عندما أصبحت آليات التنسيق تتم بطريقة متناوبة بين الإعتماد على هركلتها الداخلية تارة والتحالفات والتعاونات مع المؤسسات الأخرى تارة

([213]) Lévesque Benoît, Systèmes locaux de production – réflexion et synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional et local, Cahier crises collection économie et sociales n° 01 96 1996 P: 26.

أخرى أصبح للمؤسسة شكل تنظيمي يتميز بالمرونة وتكنولوجيا جد متطورة وأهداف إقتصادية تحكمها روح التنافس والتحالف في نفس الوقت كما رأينا في الشكل الصناعي الأخير.

5 – سوسيولوجية العمل وظهور المؤسسة الصناعية:

بعدما تعرفنا على تطور المؤسسة الإقتصادية من المنظور التاريخي سنقوم بتتبع تطورها في نظرية كل من علم الإقتصاد وعلم الإجتماع ، وذلك سيقودنا إلى التعريف عن تصور النظرية الإقتصادية والسوسيولوجية في كيفية تفسير هذا المجال من النشاط الإجتماعي منذ ظهور عمليات الإنتاج الصناعي إلى وقتنا الراهن.

1 – المرحلة الأولى: مرحلة المصنع:

- **النظرية الإقتصادية والمؤسسة:**

فالنظرية الإقتصادية الكلاسيكية تحت تأثير النزعة الفردية التي ميزت المجتمع الأوروبي مع بداية الثورة الصناعية وتطور الرأسمالية كانت تبني كل تصوراتها النظرية للفعل الإقتصادي والإنتاجي على الفرد والسلوك الفردي فالمؤسسة الإقتصادية ككيان مستقل بذاته يتجاوز وجودها وجود الكيانات الفردية المشكلة لها كانت غائبة عن هذه النظرية، وبالتالي كانت ترى بأن النشاط الإقتصادي هو سلوك الفرد العقلاني سواء كان لعامل أجير أو لرب عمل مقاول فالمؤسسة حسب هذا التصور النظري ما هي إلا مكان تتم فيه العمليات الإنتاجية المرتبطة مباشرة بالسوق وهذه السلوكات الإنتاجية ليست بفعل نسق تنظيمي ونسق اجتماعي يحكمها ويؤطرها بل نابعة فقط من العقلنة الفردية في السعي وراء تحقيق المصالح. فمجال النشاط الإقتصادي سواء كان مجال إنتاجي أو مجال لتبادل السلع والخدمات ما هو إلا مكان لتلاقي المصالح الذاتية الفردية وهذا هو المفهوم الذي تعطيه هذه النظرية الكلاسيكية للعقلنة. فالسلوك العقلاني الذي تقوده المصلحة أو المنفعة Intérêt حسب هذا المنظور يقوم على ركيزتين وهما[214]:

- إن الفرد الذي يتحرك بدافع الفعل العقلاني النفعي تتوفر لديه كل المعلومات الضرورية من أجل أخذ قراره العقلاني لأنه حر وهذه الحرية الإقتصادية تكرسها المقولة الشهيرة **لآدام سميث** "أتركه يعمل دعه يمر" الذي هو زعيم هذا المنحى النظري.

- إن المجال المرجعي الذي يحكم هذا السلوك العقلاني هو السوق والمنافسة الخالصة والشريفة أو المكان الذي تتصارع فيه الأسعار حسب قانون العرض والطلب.

فمن هذا المنطلق إن الفرد العقلاني هو الذي له أهداف دقيقة وواضحة في الحصول على السلع أو الخدمات من هذا السوق بأقل ثمن ممكن.

فالمؤسسة في أحسن الأحوال حسب هذه النظرية ينظر لها إلى أنها مجرد طريقة أو وسيلة لتخصيص الأموال والموارد بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين من أجل تحقيق المنفعة أو المصلحة التي يمكن قياسها نقدا. فإن تراءى لأحد من الأفراد بأن شراء الآلات وتوظيف بعض المال من أجل إنتاج وبيع سلع وخدمات بأقل تكلفة

([214]) Philippe Bernoux, sociologie de l'entreprise, OPCIT, P: 106.

من المنافسين فإنه يعمل مباشرة على إنجاز ذلك فهذا السلوك الإقتصادي العقلاني النفعي هو في الحقيقة نتيجة لحساب إقتصادي تم التوصل إليه وأخذ قرار بشأنه من دراسة دقيقة للأسواق وللأسعار المتنافسة فيه, ففي هذا السياق إن أي متعامل إقتصادي يفشل في مسعاه الإقتصادي يتم إرجاع سبب ذلك لأحد العاملين التاليين:

- لنقص المعلومات عن السوق هو الذي أضر بالعملية الحسابية أو بالحساب الإقتصادي العقلاني.
- أو أن السوق لم تكن تحكمه القوانين الطبيعية بصورة كاملة وخالصة وشريفة بل تدخلت فيه أطراف خارجية جعلت من المنافسة غير شريفة بين مختلف المتعاملين.

نستنتج من هذا العرض البسيط أن النظرية الإقتصادية الكلاسيكية مضمونها يتمحور حول المفاهيم التالية دون غيرها وهي الفرد، العقلنة التامة، السعر، السوق والإنتاج.

فـ **C. Paradeis** في تعليقه على هذه النظرية والتناقض الصارخ الذي تتضمنه في قضية الحرية التامة الذي يتمتع بها الفرد في بناء قراراته العقلانية يقول إن الفاعل في نفس الوقت يتمتع بحرية كبيرة وذلك فيما يخص تفضيلاته Ses préférences ولكن إنه من جهة أخرى مقيد جدا في منطقه العقلاني[215] الذي يقوم على منطق واحد وهو تحقيق العقلنة التامة والكاملة.

• النظرية السوسيولوجية والمؤسسة:

لم تكن النظرية السوسيولوجية في نظرتها التحليلية للمجال الإنتاجي والصناعي في أحسن حال من النظرية الإقتصادية الكلاسيكية بحيث كانت منشغلة إما بتحليل ودراسة البنيات الإجتماعية الكلية وتطورها التاريخي وإما منشغلة بقضايا خاصة مثل العمل، التربية والعائلة إلى آخره[216]. فنظرة علماء الإجتماع الرواد للمؤسسة الإقتصادية الحديثة كان متأخرا بعض الشيء كما سنرى فيما بعد، فالنظرة السوسيولوجية الكلاسيكية للنشاط الإقتصادي بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة كانت تتم وفق ثلاثة مقاربات رئيسية وهي:

1- المقاربة الفردية التي ترى بأن المجال الإنتاجي أو الورشة ما هو إلا تجمع لعدد من الأفراد أي تصور مطابق للنظرية الإقتصادية الكلاسيكية.

2- المقاربة البيروقراطية التي ترى بأن العقلنة ظاهرة شاملة وتاريخية تحكم كل السلوكات في المنظمات الحديثة الرأسمالية.

3- والمقاربة النسقية التي تقوم على المكانة والدور.

1- المقاربة الفردية[217]**:** إن الإشكالية الأساسية التي تواجه النظرية السوسيولوجية في تفسيرها لسلوكات الأفراد داخل المجال الإنتاجي هي المكانة أو النظرة التي ننظر بها للأفراد داخل المؤسسة فكل التصورات السوسيولوجية السابقة تنظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية فوحدة التحليل التي

([215]) C. Paradeis, Les théories de l'acteur, cahier français numéro spécial découverte de la sociologie 1990, P: 31 à 34.
([216]) Philippe Bernoux, sociologie de l'entreprise, OPCIT, p: 105.
([217]) Ibid, PP: 67 à 99.

كانت تشكل نقطة ارتكاز في الدراسة السوسيولوجية حسب هذه المقاربة هي السلوكات الفردية، بحيث يعتقد أن الفرد والسلوكات الفردية عناصر تفسيرية وتحليلية كافية لفهم وتحليل سير المؤسسة. إذ أن الكيان الإجتماعي الموجود داخل المؤسسة تم اختزاله في مجموعة من الأفراد أو جمع عددي لمجموعة من العمال بحيث كان يطلق عليه في السابق بالتعداد Effectifs فالسلوكات الفردية التي كان يقوم بها هؤلاء الأفراد سواء كانوا قادة Dirigeants أو عمال بسطاء داخل المؤسسة كان يتم تفسيرها انطلاقا من السمات الشخصية لكل عامل إذن كان هناك غياب كلي أو تجاهل كلي لنسق الروابط والقواعد والقيم والمعايير التي أنتجتها هذه المجمعات في مجال العمل. فالإشكالية الأساسية التي يمكن أخذها من هذه المقاربة ليس لأنها أخذت الفرد داخل المجال الإنتاجي أو داخل التنظيم كعنصر تحليل وتفسير للظواهر الإجتماعية والسلوكات الإنتاجية بل لأنها ربطت هذه السلوكات ببسيكولوجية الفرد ذاته فهذه النظرية الاختزالية Réductionniste لواقع المؤسسة الإقتصادية على أنها فقط مجموعة من الأفراد تستمد تجدرها النظري من ثلاثة مشارب أساسية وهي[218]:

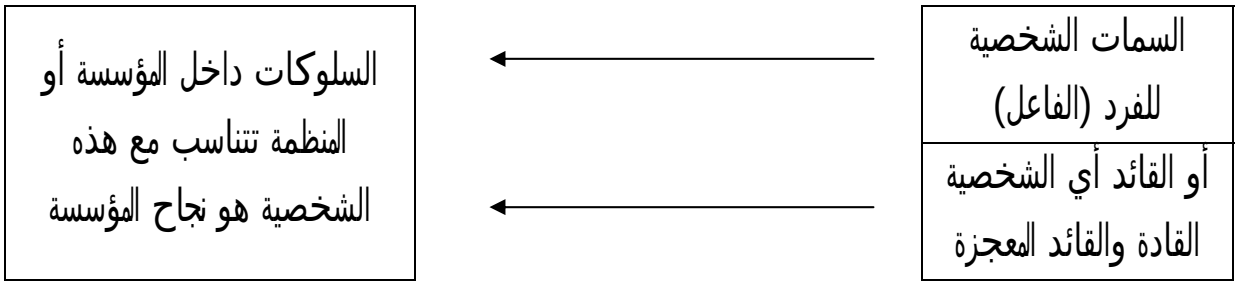
- النظرية البيهافيورية السلوكية التي لاقت رواجا كبيرا في الدراسات البسيكولوجية وخاصة على يد **كيرت لوفين Kurt lewin** وآخرون في بدايات القرن الماضي.

- النظرة الفلسفية للمجتمع التي وضعها كل من **توماس هوبس T.Hobbes وجون جاك روسو J.J. Rousseau** وهي نظرية العقد الإجتماعي .

- النظرية الإقتصادية الكلاسيكية **لآدم سميث** القائمة على سلوك الفرد العقلاني التي توجه المصالحة والمنفعة الشخصية والشكل الموالي يبين النمط التفسيري التي تتبناه هذه المقاربة.

الشكل رقم 31

يبين آلية السلوكات داخل المؤسسة حسب المقاربة الفردية الاختزالية



هذا التوجه النظري كان مسيطر على الفكر التنظيمي في بداية ظهور المؤسسة الإقتصادية حيث كان يعتقد أن السلوك الإنتاجي للعامل نابع من طبيعته وشخصيته وهذا في النظرية المشهورة بنظرية (X)،(Y).

ونظرية (X) تعبر عن الاختيارات الافتراضية التي انطلق منها **تايلور** في وضعه للتنظيم العلمي للعمل بحيث نجد أن افتراضه الرئيسي يقوم على أساس أن الفاعل كسول بطبعه.

فتفسير السلوك الإنتاجي للعامل بشخصيته وطبعه المتكاسل هو تفسير ساذج ولا يمكن أن يعتد به علميا وإلا كيف نفسر قول **فيليب برونو Ph.Bernoux**[219] أن العامل يحقق معدلات إنتاجية منخفضة إذا كان ينتمي إلى مجموعة عمل لها معدلات إنتاجية ضعيفة و ترتفع معدلات إنتاجه عندما يلتحق بمجموعة عمل أخرى

([218]) Ibid, P: 97-98.

([219]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'orgnisation, OPCIT, P: 19.

لها معدلات إنتاجية مرتفعة فالتفسير هنا لا يربطه بالشخصية والطبع وإنما بالقيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل في كلتا الحالتين وبالطبع هذا ما يبين بأن المؤسسة ليست مجرد جمع بسيط لعدد من الأفراد وبالتالي إن شكلها ليس ذو طابع فردي بل أن المؤسسة وليدة تشكل أو بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى.

كما أنه في دراسة حديثة قام بها كل من **ليفيون وماريون Livian et Marian**[220] في سنة 1991 حول المتغيرات والعوامل التي تؤثر لنجاح أو فشل القائد أو المسير في المؤسسة أخذ ثلاثة عوامل وهي:

1 - شخصية القائد أو المسير وهي التي تهمنا في هذه الدراسة.

2 - الخبرة الذاتية للقائد ومدى تأثير ذلك على تحقيق النجاح أو الفشل.

3 - المحور الثالث الذي شملته الدراسة هو الربط بين نمط القائد ونوع المؤسسة.

فالنتيجة النهائية التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول أنه لا توجد هناك علاقة ارتباط بين الخصائص السيكولوجية الفردية للقائد ونتائج المؤسسة، أما فيما يخص المحور الثاني إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- إن الخبرة المهنية زائد مستوى تعليمي عالي للمسير تعطي أكبر نسبة لاحتمال تحقيق النجاح.

- النتيجة الثانية التي توصلت إليها هذه الدراسة كذلك أن الخبرة الأولية في التسيير ليس لها ارتباط قوي مع تحقيق النجاح في العمل.

- إن الخبرة التقنية أعطت ارتباط كبير مع احتمال تحقيق نتائج حسنة في العمل.

أما نتائج الدراسة فيما يخص العامل الثالث وجدت أنه هناك عامل ارتباط قوي بين تطور المؤسسة ونموها من جهة والقائد الذي له شبكة من العلاقات في المجال الذي ينشط فيه من جهة ثانية.

وعلى العموم نستطيع القول أن هذه المقاربة ذات النزعة الفردية نظرت للمؤسسة على أنها مجرد حشد لمجموعة من الأفراد تحكمهم سماتهم الشخصية فهذا التصور يغيب عنه كليا الإطار النظري الذي ينظر للمؤسسة كما يقول **Ph.Bernoux** [221] "على أنها بناء اجتماعي تؤسس عليه معرفة علمية انطلاقا من نظرة تفاعلية Interactionniste تأخذ بالحسبان الأفراد والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل بناء اجتماعي".

2- المقاربة البيروقراطية العقلانية: نظرت المقاربة البيروقراطية للمؤسسة على أنها مجرد منظمة تحكمها القواعد القانونية الرسمية **فماكس فيبر** لم يتكلم أبدا على المؤسسة ولكن تكلم عن مجال مهيكل ومنظم بشكل قانوني رسمي من أجل ممارسة الفعل الإجتماعي العقلاني فهذا الفعل العقلاني هو الميزة الأساسية للرأسمالية، أما التنظيم البيروقراطي هو الشكل التنظيمي الذي يناسب المجتمع الصناعي الحديث.

فنلاحظ من هذا التصور للعقلنة عند **ماكس فيبر** اختلاف بين علماء الإجتماع وعلماء الإقتصاد في تصورهم للعقلنة فإن كانت عند رواد علم الإجتماع مرتبطة بمفهوم البيروقراطية التي هي ظاهرة ثقافية تاريخية تميز المجتمعات الصناعية الحديثة فإن مفهوم العقلنة عند علماء الإقتصاد الكلاسيكيين كما رأينا سابقا هو سلوك فردي مرتبط بسعي الفرد وراء تحقيق المنفعة بأقل تكلفة محتملة لكن النظريتين متفقتين بأن العقلنة هي أساس

([220]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'orgnisation, OPCIT, P: 74.

([221]) Philippe Bernoux, La sociologie de l'entreprise, OPCIT, P 69.

تطور النظام الرأسمالي الحديث الذي كان يتشكل أمام أعين رواد هاتين المدرستين **(آدم سميث وماكس فيبر)** فإن كان السلوك العقلاني عند **آدم سميث** تحكمه المصلحة الذاتية للفرد في علاقته بالسوق، فإن السلوك العقلاني عند **ماكس فيبر** يحكمه الواجب القانوني وليس الواجب التقليدي المتمثل في العادات والتقاليد التي كانت تحكم النظام الإقطاعي البائد أو الواجب النابع من الامتثال والخضوع للحضوة الشخصية أو الكريزماتية التي يتمتع بها شخص ما, فبمقتضى القاعدة القانونية على العامل أن يلتزم بواجباته وإلا سيتم إرغامه على ذلك باسم القانون. وبذلك تصبح القاعدة القانونية هي التي تضبط علاقة التبادل بين الأطراف المتعاقدة والمتفاعلة وهي التي تضمن كذلك استمرار هذه العلاقة التعاقدية واستمرار المجال التنظيمي.

فالمؤسسة بهذا المعنى عند **ماكس فيبر** ليست حشد لمجموعة الأفراد تحدد سلوكاتهم وأفعالهم سماتهم الشخصية كما رأينا في المقاربة السابقة ولا تشكل إطار للسلوكات تحددها وتحكمها العلاقة التفاعلية بل هي مجرد إطار تنظيمي عقلاني للعمل أو الفعل.

وعقلانية الفعل تأتي من اختيار الفاعل بكل حرية للوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، فإن كانت هذه الأهداف الإقتصادية تسعى لتحقيق منفعة ما فإن الوسائل المناسبة لها لابد أن تكون نابعة من روح المجتمع الصناعي الحديث وهو التنظيم البيروقراطي القائم على العوامل التالية:

1- الحساب الإقتصادي العقلاني كما رأينا سابقا.

2- الفصل بين المجال الإجتماعي والمجال الإنتاجي.

3- التنظيم القائم على سيطرة القانون الوضعي الذي أصبح يمثل الشرعية الجديدة التي تناسب روح المجتمع الصناعي الرأسمالي العقلاني.

فالعقلنة البيروقراطية هي شكل تنظيمي للعمل يقوم على المبادئ التالية حسب **هنري مندراس H. Mendras**[222]:

– أن الوضيفة لم تعد اجتماعية تقليدية توريثية يتم نقلها من جيل إلى آخر بل شخصية مرتبطة بالشكل التنظيمي القائم.

– أن سير المنظمة البيروقراطية يتم وفق قواعد قانونية مكتوبة وغير مشخصة Des règles impersonnelles.

– أن مناصب العمل محددة بدقة.

– أن كفاءة الفرد أو العامل لابد أن تكون مطابقة لمتطلبات المنصب المحددة قانونا.

– أن البنية التنظيمية البيروقراطية تقتضي تسلسل هرمي للسلطة تعطي حق الرقابة والمتابعة على تنفيذ المهام والعمليات المقررة.

– أن التنظيم البيروقراطي يوظف عمال بصورة دائمة الشيء الذي يضمن استمرار هذه المنظمة في الزمن.

([222]) Henri Mendras, Eléments de la sociologie, Paris, ed. Armand Collin, 1967, P: 188.

فنلاحظ من خلال هذا التصور السوسيولوجي الذي قدمه **ماكس فيبر** أننا انتقلنا من إطار تفسيري آخر يقوم على أساس التنظيم البيروقراطي العقلاني.وهنا تكمن المساهمة العبقرية والحقيقية لـ**ماكس فيبر** في وضع الأسس الأولى لعلم اجتماع المنظمة وذلك عندما طبق بصورة ملموسة فكرة العقلنة على سير المنظمات وجعل نجاعة وفاعلية هذه الأخيرة مرتبط بمدى التأسيس لهذا التنظيم البيروقراطي العقلاني.

3- **المقاربة النسقية:** إن المقاربة النسقية في تصورها للمؤسسة الإقتصادية قام على أنقاذ الانتقادات التي وجهت المقاربة الفردية في تبنيها لأطر تفسيرية تقوم على نظرية علم النفس وعلم النفس الإجتماعي والتي ميزت الفترة الممتدة من الثلاثينيات إلى غاية نهاية الخمسينيات من القرن الماضي أين كانت مدرسة العلاقات الأساسية بتصوراتها وتفسيراتها لسلوكات الأفراد في المجال الإنتاجي هي التي تحتل الريادة وأن المميزات الأساسية لهذه المدرسة[223] هي:

1 – أنها أبقت على دور المنظم والمصمم بحيث هو الذي يقوم بتحديد طبيعة العمل للعامل وليس العامل نفسه.

2 – بقي تصورها يقوم على النزعة الفردية في العمل وليس الجماعية بحيث ربطت أداء العامل بمستوى رضاه النفسي.

3 – وهذا الرضى النفسي مرتبط بمدى إشباع حاجاته النفسية بحيث جعلت من الرغبة في المشاركة والتواصل مع الآخرين كحاجات أساسية مثل حاجات الأكل والشرب، والأمن والوقاية... إلخ.

فهذه الأسس التي تحكم هذه المدرسة وتصورها جعلت من المدرسة التنسيقية حسب **Ph.Bernoux** تأخذ عليها المآخذ التالية:

- إهمالها الكلي لمفهوم العلاقة الإجتماعية ومفهوم المكانة والدور.
- إهمالها الكلي أو عدم اهتمامها بنزاعات المصالح التي تظهر في العمل بين الفاعلين.
- غياب مفهوم الضبط الذاتي الذي يحكم العلاقة بين الأنساق الداخلية والنسق الكلي من جهة وبين النسق الكلي والمحيط من جهة ثانية.

وانطلاقا من هذه الانتقادات والمآخذ أقامت المدرسة التنسيقية إطار تفسيري جديد للمنظمة يقوم على مفهوم النسق الإجتماعي الذي يعتبرها بأنها مجموعة تحتل مكانة خاصة في المجتمع الصناعي الحديث وهذه المنظمة والتي قد تكون المؤسسة الإقتصادية واحدة منها تتميز بالخصائص التالية:

- كل منظمة لها هدف تسعى إلى تحقيقه وأن التوافق بين أعضائها وأنساقها الفرعية من أجل تحقيق هذا الهدف تضبطه وتحكمه القيم والمعايير التي تنتجها وتفرزها هذه المنظمة.
- كل منظمة لها بنية رسمية داخلية والتي ما هي إلا ترجمة للقيم التي يتضمنها النسق الإجتماعي .
- أي لكل منظمة مجموعة من الأدوار التي على الأفراد والهيئات أن تقوم بها من أجل استمرارها وبقائها وكل منظمة لها القدرة على تعبئة مواردها المادية والبشرية من أجل إنجاز وبشكل فعال وناجع الأهداف المسطرة.

([223]) Philippe Bernoux, sociologie de l'entreprise, Ibid, 94.

- كل منظمة لها وظيفة اجتماعية تقوم بها والتي تميزها عن باقي المنظمات الإجتماعية الأخرى التي تشكل البناء الإجتماعي الكلي.

وعلى العموم إن فهم المنظمة من منظور المدرسة النسقية البنياوية الوظيفية تحكمها خصائص أو وظائف النسق الإجتماعي التي وضعها **بارسونز Parsons** وكنا قد تعرضنا لها بالتفصيل في الفصل الثاني وهي (تحقيق الهدف، التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي، التكامل والمحافظة على النمط).

لكن نستطيع أن نقول باختصار أن الشيء المفصلي والجوهري الذي يميز الإطار التفسيري للمؤسسة والتي جاءت به هذه المقاربة والذي يختلف في مضمونه على المقاربتين السابقتين فيما يلي:

1 – أن هذه المدرسة لم تنطلق في تفسيرها للمؤسسة انطلاقا من السمات الشخصية لأفرادها كما فعلت المقاربة الفردية ولا انطلاقا من القواعد القانونية الرسمية كما فعلت المقاربة البيروقراطية بل من مفهوم النسق الإجتماعي ومستلزماته واعتبرت أن الفعل الإجتماعي باعتباره نسق تحكمه نفس خصائص وضوابط النسق الكلي لا يتحدد وفق المعاني الشخصية التي يعطيها الأفراد لسلوكاتهم كما هو الحال عند **ماكس فيبر**، وإنما الفعل يتحدد وفق ما ينتظره الآخرون منه أي وفق متطلبات الدور كما هو محدد من طرف النسق الإجتماعي أي أن السلوكات والأفعال هنا تعتبر إجابة لتوقعات الآخرين أو ما ينتظره الآخرون.

2 – فحسب **فليب بيرنو Philippe Bernoux** إن النقلة النوعية التي أثرى بها **بارسونز** تصوره النظري والتي تختلف عن التصور الثقافي لـ**ماكس فيبر** الذي جعل المعايير والقيم عنصر أساسي مشكل للظاهرة التنظيمية وليس فقط عنصر مشكل للحياة الإجتماعية.والثقافة كظاهرة ملازمة للمجتمع أو للإنسان بصفة عامة، أي أن النسق الثقافي أصبح أحد الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة كما بينا ذلك في الفصل الثالث من هذه الرسالة.انطلاقا من هذا التصور النسقي الذي وضعه **بارسونز** من أجل تفسير البناء الإجتماعي ظهر اتجاه نظري آخر في إنجلترا خاصة يتزعمه كل من **إيلوت جاك Eliott Jaques**[224] و **جون وود وارد J. Wood ward** [225] من معهد Tavistock هذا المنحنى النظري أصبح يطلق عليه فيما بعد بالمدرسة السوسيوتقنية Sociotechnique والذي ينظر للمؤسسة على أنها منظمة تتشكل من مجموعة أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق هدف كلي وعلى العموم إن هذه المدرسة تقوم على المبادئ العامة والأساسية التالية وهي[226]:

- أن المنظمة ما هي إلا مجال لتفاعل النسق التقني والنسق الإجتماعي من أجل تحقيق الهدف.
- أن النسق التقني هو النسق الأساسي والنسق الإجتماعي هو التابع له.
- أن فعالية المنظمة في تحقيق الهدف يتوقف في الأساس على مدى تجاوب النسق الإجتماعي مع العوائق التي ينتجها هذا النسق التقني.

([224]) إليوت جاك عالم نفسي وطبيب كندي وعضو في معهد تافيستوك Tavistock اهتم بدراسة العلاقة بين النسق الفرعي للمنظمة وتأثير ذلك على تحقيق أهدافها بنجاعة.

([225]) جون وود وارد هو عالم إنجليزي اهتم بدراسة العلاقة بين النسق الاجتماعي والنسق التكنولوجي وتأثير ذلك على تحقيق المنظمة لأهدافها كذلك.

([226]) Philippe Bernoux, sociologie de l'entreprise OPCIT PP: 103-104.

- لكي يتحقق الضبط الذاتي يجب على النسق الإجتماعي أن يتميز بالمرونة واللاتجانس في الوظائف الذي لا يعني تقسيم العمل بالمفهوم التايلوري بل يعني أنه لابد أن تكون كفاءات لها القدرة على تعويض بعضها البعض أي إحلالية واستبدالية.

فكما يقول **فيليب برنو** أن المدرسة السوسيوتقنية ما يميزها هو شيئين:

1– الدور المحدد للنسق التقني على النسق الإجتماعي .

2 – ضرورة تكيف الفرد أو العامل في عمله كأحد ضروريات النسق وهذا التصور يحصر إشكالية المنظمة في نقطة واحدة وهي مدى قدرتها على التأقلم أو التكيف وأن دور الأفراد في المنظمة أو همهم الوحيد هو العمل على تحقيق هذه الوظيفة دون غيرها أو أنه ليس لهم انشغالات أو موجهات أخرى تؤطر سلوكاتهم. في الحقيقة إن هذه الفكرة مستمدة من الآليات والميكانيزمات التي تحكم النسق البيولوجي والتي ترى أنه في حالة ما إذا تعرض الكل الذي هو الجسم إلى اعتداء أو طارئ خارجي فإن كل العناصر والوحدات الداخلية المكونة له تصب في نقطة واحدة وهي العمل على المحافظة على التوازن الداخلي وبقاء الكل واستمراره لكن فيما يخص النسق الإجتماعي أو الأفراد بصفتهم فاعلين اجتماعيين يمكن أن يكونوا غير مهتمين بالمحافظة على هذا الكل وبقائه لأن لهم أهداف خاصة بهم تكمن بالذات في إندثار هذا الكل من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية وهذا ما تؤكده عدة شواهد ميدانية في الكثير من المواقع والحالات أين العمال يدافعون بكل قواهم من أجل أن تحل مؤسستهم ويحصلون على منحة تسريح العمال لينطلقوا في مشاريعهم الإقتصادية الخاصة بهم.رغم القفزة النوعية التي حققتها هذه المقاربة في تفسيرها للمنظمة انطلاقا من مقولات النسق الإجتماعي و مفاهيمه الأساسية إلا أن تصورها الميكانيكي أو الآلي جعل من المنظمة وآلياتها التنظيمية ما هي إلا رد فعل أو إجابة لمؤثرات المحيط وليست مرتبطة بتشكلها الإجتماعي الداخلي والمستقل عن هذا المحيط بكل مكوناته.فإن كانت المقاربة الأولى الفردية انطلقت في تصورها التفسيري من دوافع الفرد السيكولوجية بمعزل عن السياق الإجتماعي الذي هو فيه أو أنشأ فيه أي دون تدخل العوامل الإجتماعية والثقافية وتحت التأثير المباشر للحاجات فقط فإن هذه المقاربة البنياوية الوضعية جعلت حوافز السلوك داخل المنظمة، إما مستمدة من المحيط الإجتماعي كالعائلة وهنا إن الدافع يصبح مرتبط بالدور الإجتماعي أو الطبقي أو أن الحافز والدافع يحكمه الدور التنظيمي الذي هو مرتبط ميكانيكيا بتأثير سواء بالصورة السلبية أو الإيجابية بالمحيط. وحسب هذه المقاربات الثلاثة فإن المؤسسة ما هي إلا مجال أو مكان للعمل المرتبط بالسياق الإجتماعي الذي يبقى خارج هذا المجال وليكن له تأثير عليه أي هذا المجال مصيره ليس بيده بل بيد هيئات متواجدة في المحيط.

• علم الإجتماع الصناعي(أو علم اجتماع العمل):

في كل ما تقدم يتبين لنا بجلاء أن المؤسسة ككيان مستقل وقائم بذاته يحكمها قوانين مستمدة منها بصفتها شكل اجتماعي مستقل عن المحيط من جهة وتتجاوز في وجودها النظرة ذات النزعة الاختزالية على أنها حشد بسيط لعدد الأفراد الذين يشكلونها من جهة ثانية كانت غائبة تماما سواء في النظرية الإقتصادية الكلاسيكية والنظرية السوسيولوجية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية وفي نهاية منتصف السبعينيات، فالمؤسسة في النظرية السوسيولوجية كان مصيرها نفس مصير السوسيولوجية الحديثة عند انفصالها عن الفلسفة

في بداياتها الأولى من القرن الماضي بحيث لم يكن ذلك ممكنا كما يقول **J. Duvignaud** "إلا بعد ما أصبح المجتمع يعي نفسه أنه كيان مستقل بذاته وليس تابع لعوامل أخرى خارجة عنه وبذلك أصبح موضوعا للبحث والدراسة"[227].فكل التراث السوسيولوجي في دراسته للوسط الإنتاجي كان يقوم على دراسة العمل وليس المنظمة أو المؤسسة وبالتالي السوسيولوجيا التي تشكلت هي سوسيولوجية العمل، فالأطر النظرية التي كانت تهيكل وتوجه الدراسات السوسيولوجية كانت لا تخرج عن افتراض أساسي مفاده أن مشاكل المؤسسة أو المجال الإنتاجي ما هي إلا إجابات تقدمها هذه الأخيرة لضغوطات وعوائق خارجية كما رأينا فالدراسات السوسيولوجية التي كانت تستمد تجدرها النظري والمنهجي من النظرية الماركسية والتي كانت تأخذ المؤسسة مخبر لبحوثها تنظر لها إلا من زاوية أنها مرآة عاكسة للصراع الطبقي المفطور عليه البناء الإجتماعي الرأسمالي، فدراسة النقابات العمالية والاغتراب في العمل وظروف عمل الطبقة الكادحة كانت تشكل موضوعات جوهرية لهذا التوجه النظري. وكذا نفس الشيء بالنسبة للنظرية البنياوية الوظيفية والدراسات الميدانية المتشبعة بتوجهها النظري كانت تنظر للمؤسسة و واقعها التنظيمي ما هو إلا إجابة لتقلبات وتغيرات المحيط وكشكل من أشكال التكيف والتأقلم معه من أجل تحقيق الهدف والمحافظة على النمط وبقائه فالتحول التكنولوجي وتأثيره على النسق الإجتماعي أو التفاعل بين النسقين وكذا الاستراتيجية النقابية في مواجهة ضغوطات نقابات أرباب العمل إلى غير ذلك تشكل موضوعات مهمة لسوسيولوجية العمل في تلك الفترة.

أما الدراسات التي كانت توجهها نظريا ومنها نظرية علم النفس الإجتماعي و التي كانت تجسدها مدرسة العلاقات الإنسانية كانت ترى أن المجال الإنتاجي ما هو إلا مجموعة من الأفراد تحكم سلوكاتهم الحاجات الشخصية لكل فرد والمتمثلة في سلم الحاجات الذي وضعه **ماصلو Maslow**. إن سوسيولوجية المصنع أو الورشة الصناعية التي سادت طيلة الفترة الممتدة من الخمسينيات إلى البدايات الأولى من السبعينيات كانت تنظر للفعل على أنه مجرد عمل يقوم به العامل تحت ضغط العوائق التقنية والحاجة الإقتصادية وتقوم على تفسير العلاقات الإجتماعية داخل الورشة الصناعية سواء على أنها إعادة إنتاج للعلاقات الإجتماعية الإقتصادية التي تحكم البناء الرأسمالي القائم والذي تعتبر المؤسسة الإقتصادية الصناعية أحد مظاهره أو على أنها نتاج للنسق التكنولوجي وبالتالي إن المؤسسة ما هي إلا مكان لإنجاز العمل وأن الفاعلين الإجتماعيين ليس لهم أي وجود في هذا الطرح النظري وبالتالي لا يمكن أن نتكلم خلال هذه الفترة إلا على سوسيولوجيا الورشة الصناعية أو سوسيولوجيا العمل حسب التوجه النظري الذي وضعه **جورج فريدمان George Friedman**[228].

2 - المرحلة الثانية: مرحلة المنظمة

• النظرية الجديدة لعلاقة الفرد بالمنظمة:

كان أول تصور نظري للمؤسسة يقوم على النمط العقلاني سواء لدى علماء الإجتماع أو علماء الإقتصاد يتمثل في النمط العقلاني التايلوري أو البيروقراطي اللذان شكلا الأطر التفسيرية لسوسيولوجية العمل أما على تعظيم الربح وتحقيق المصلحة عن طريق العلاقة بين الفرد والسوق تشكل المفاهيم الأساسية التي أطرت

([227]) Jean Duvignaud, Introduction à la sociologie, Paris, ed. Gallimard 1966, P: 16.
([228]) George Friedman et Pierre Naville, Traité de la sociologie OPCIT.

الفكر الإقتصادي الكلاسيكي لمدة من الزمن. فكلا التصورين النظريين السوسيولوجي والإقتصادي لم يقوما على اعتبار أن الفرد فاعل، فحتى **ماكس فيبر** الذي كان أول من تكلم عن الفعل والفاعل في مقاربته النظرية وقام بتحديد الفعل انطلاقا من التصورات أو المعاني التي يعطيها الفاعل لأفعاله لم يجعل من الفاعل مصدر هذه العقلنة[229] بل أنه جعل العقلنة حالة عامة وظاهرة تاريخية تتجاوز الأفراد والكيانات الجماعية أي أنها ظاهرة تاريخية تفرض نفسها من الخارج نفس الشيء كذلك **لتايلور** إن العقلنة التي ينفذ بها العامل عمله ليست نابعة منه ومن إرادته الشخصية بل هي كذلك مفروضة عليه من الخارج عن طريق مناهج ومخططات يصممها مكتب المناهج ومصلحة العمليات التي شكلت في الورشة خصيصا للقيام بهذا الدور. أما مصدر العقلنة عند علماء الإقتصاد هو السوق الذي تحركه الأيادي الخفية وكما رأينا أن **Paradiese** في انتقاده لهذه العقلنة الذي كان يعتقد نظريا بأنها تنطلق من الفرد الذي يتمتع بالحرية الكاملة وغير المشروطة أنها في واقع الأمر حرية أو عقلنة مقيدة بحيث يقول "إن الفرد حسب هذه النظرية حر في اختياراته لكنه مقيد بالمنطق التفكيري القائم على اختيار الحل الأوحد" [230]. هذه الفكرة نستطيع أن نعممها على جميع النظريات الكلاسيكية سواء كانت تخص النظرية الإقتصادية أو النظرية السوسيولوجية فالفكر كان يعتقد أنه حر في اختياراته بعد عصر التنوير لكنه في واقع الأمر تحرر من النمط التفكيري الأحادي اللاهوتي الذي كانت تسيطر عليه الكنيسة ليقع تحت سيطرة الفلسفة الوضعية التي تحكم على الأمور من منطق العقل المطلق والخالص فالإشكال هنا ليس الانتقال إلى المرحلة العقلنية بل الاعتقاد بوجود عقلنة تامة وغير محدودة. فمن هذه الميزة الأساسية التي كانت تطبع الفكر الكلاسيكي كان تصور أحادي في كل شيء, عقلنة واحدة وطريقة واحدة في تنظيم العمل... الخ. غير أن مشاكل التنظيم والتنسيق والقيادة والاتصال التي أصبحت تطرحها المنظمات الكبيرة في المجتمع الغربي جعلت من هذا الفكر الأحادي غير قادر على استيعاب هذه المعطيات الجديدة التي جعلت من المصنع أو الورشة الإنتاجية تأخذ شكل آخر غير الذي كان ولهذا كتب **آلان توران** في الستينيات من القرن الماضي يقول "إن التقدم الصناعي والتعقد المتنامي لتقنيات التنظيم والتوطين الصناعي... إلى غير ذلك من العوامل الأخرى التي أخذت في التطور المتنامي منذ نهاية القرن التاسع عشر عقدت من أهمية مشاكل المؤسسة"[231].

- **تطور المؤسسة في النظرية الإقتصادية:**

أخذ مجموعة من علماء الإجتماع والإقتصاد منذ نهاية الثلاثينيات من القرن الماضي على عاتقهم مسؤولية التفكير جيدا في هذه المشاكل المطروحة على المجال الإنتاجي والصناعي ولاحظوا أن الإشكال الأساسي والجوهري يكمن في التناقض الموجود بين ضرورة تقسيم العمل من جهة وضرورة تنسيق هذا العمل الجماعي المقسم الذي لم يستطع الفكر الأحادي السابق أن يستوعبه. وفي الحقيقة هذا الإشكال كان مطروح على جميع علماء الإجتماع والإقتصاد **كآدام سميث وأوغيست كونت ودوركايم** وحتى قبل هؤلاء عند **ابن خلدون** في العصر الوسيط. ولكن كلهم تقريبا توصلوا إلى نتيجة واحدة وهي أن تقسيم العمل لا يؤثر على التضامن لكن يؤثر على شكل هذا التضامن إذ ينتقل المجتمع من حالة تقليدية إلى حالة أكثر تقدما وتطورا أي

([229]) Philippe Bernoux, sociologie de l'entreprise, OPCIT, PP: 131-132.
([230]) Paradiese, Les théories de l'acteur, OPCIT, P: 31,34.
([231]) Alain Touraine, in Traite de sociologie du travail, OPCIT, P: 3.

من التضامن الميكانيكي إلى التضامن العضوي. هذا على مستوى المجتمع الكلي لكن على مستوى المؤسسة الإنتاجية كيف تم معالجة هذه القضية؟

طرح هذا الإشكال في العصر الحديث على المؤسسة الإقتصادية، لاحظ مجموعة العلماء **Burns**[2] **و Stalker** من معهد Tavistock أنه كلما كان تقسيم العمل داخل المؤسسة كبير كلما كانت عملية التعاون والتنسيق بين الأفراد والوحدات الداخلية للمنظمة عملية صعبة وهذا هو المشكل الأساسي للمؤسسة ولذا اقترحا شكلين أو نمطين من التسيير للتغلب على هذا الإشكال، نمط يناسب المحيط القار و هو النموذج الميكانيكي الذي يتميز بالسلطة الممركزة والاتصال يكون ممركز في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ونمط آخر أطلق عليه بالنمط العضوي ويناسب المؤسسة ذات المحيط المتقلب الذي له مميزات أكثر مرونة وأكثر ديموقراطية. وقبل هذين العالمين كان هناك عالم اقتصاد أمريكي **رونالد كوس Ronald Coase** وذلك في سنة 1937 طرح إشكالية التنسيق في النظام الإقتصادي الذي تعتبر المؤسسة أحد ركائزه الأساسية وقال "لا يمكن فهم هذه الإشكالية إلا بعد تحليل المؤسسات الإقتصادية المشكلة للنظام الإقتصادي وفهم آليات التنسيق التي تحكمها"[232] وكما رأينا أن التنسيق في النظرية الإقتصادية الكلاسيكية آلية من آليات السوق أي أن العملية الإنتاجية تعتمد كليا على السوق من أجل ضمان استمرارها في الحصول على ما تحتاج إليه لأن الإعتماد على السوق يعني ضمان تكلفة أقل وخدمة أو سلعة أحسن وبالتالي حسب النظرية الإقتصادية الكلاسيكية لا يوجد ضرورة لإنشاء هيئات إدارية وتنظيمية داخلية تقوم بتنظيم وتسيير وتمويل العملية الإنتاجية سواء داخليا أو خارجيا وبالتالي وبكل بساطة المؤسسة بهياكلها وتنظيمها الحالي ولا توجد ضرورة له حسب هذه النظرية الكلاسيكية بما أن السوق هو الذي يضمن ذلك وبأقل تكلفة لكن **R. Coase** أشار في مقاله هذا أن الإعتماد فقط على السوق لضمان العملية الإنتاجية قد يكون مكلفا وبالتالي إن ذلك يؤثر على تحقيق النجاعة والفاعلية اللتان هما هدف لكل عملية إقتصادية ناجحة وهذه التكلفة ترجع في نظره إلى :

- التكلفة تنتج أو تتولد من البحث على المورد أو الزبون.
- التكلفة الثانية تأتي من إجراءات إبرام الصفقة مع المتعامل الإقتصادي وتنفيذها.

ولذا تم تأسيس نظرية جديدة تسمى نظرية اقتصاد تكلفة دخول السوق L'économie des coûts de transactions. (T.C.T)[233]. لأن الدخول إلى السوق وإبرام الصفقة مع المتعامل الإقتصادي يمكن أن تكون عملية صعبة وتتطلب مدة زمنية معينة ومحفوفة بالمخاطر كذلك وبالتالي هي مكلفة، إذن فصعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة أدى إلى الارتفاع من درجة الارتياب incertitude في اتخاذ القرار الصائب والعقلاني هذا يعني بكل بساطة أن العقلنة أصبحت محدودة وليست مطلقة كما كانت بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية ولذا اقترح **كوس R. Coase** في النهاية على المؤسسة أن تغير من شكل التنسيق القائم على السوق إلى شكل تنسيقي آخر يقوم على التناوب بين آليات السوق والآليات الداخلية للمؤسسة في القيام

---

[2] Burns .T.R et Stalker.J.M the managment of innovation London Tavistock 1966

([232]) Coase Ronald. H, La nature de la firme, in revenue française d'économie vol 11, n° 1 hiver 1987, PP: 133 à 163.

([233]) Mohamed El Filali El Youssef, Comparaison des théories économiques et sociologique de l'entreprise dans le cadre des nouveau modèles de productions», cahier du crises n° 0007, 2003, p: 9.

بالأعمال التي ترى فيها بأنها مكلفة بنفسها وذلك بواسطة وضع شكل تنظيمي إداري هرمي دوره يتمثل في التنسيق والربط بين العمليات الإنتاجية للمؤسسة لأن ذلك سيؤدي إلى تخفيض التكلفة وهذا مما أدى إلى الانتقال من المؤسسة كمكان لتنفيذ العمل والعملية الإنتاجية فقط إلى مؤسسة معقدة التنظيم والتسيير وأصبحت الإشكالية من الآن فصاعدا بالنسبة للمؤسسة هي المقارنة بين تكلفة دخول السوق وإبرام الصفقة وتكلفة التنظيم، من أجل إتباع الشكل التنسيقي المناسب لها. يتبين لنا مما تقدم كيف تطور التفسير الإقتصادي في النظر للمؤسسة من كونها مجرد مكان لوظيفة إنتاج إلى شكل من أشكال التنظيم والتنسيق للعملية الإقتصادية وقيادتها وذلك بواسطة الهيئات الداخلية التي تشكلت بداخلها من أجل تحقيق هذا الغرض فـ **وليامسون** يرى أن المؤسسة أصبحت هيئة للحكم Une structure de gouvernance[234] لأنها أصبحت إطار مؤسس يتم فيه أخذ قرارات تتعلق بإبرام الصفقات الإقتصادية وتنسيقها.

- **المميزات العامة التي تحكم هذا الفكر الجديد:**

نستطيع أن نستخلص الفروق الأساسية التي أصبح يتميز بها الفكر الإقتصادي في النظر إلى المؤسسة الإقتصادية انطلاقا من المقارنة البسيطة بين النظرية الكلاسيكية وهذه المقاربة التطورية لـ **كوس R. Coase.**

- أن النظرية التطورية رفضت النظرة الكلاسيكية للمؤسسة على أنها مجرد مكان للوظيفة الإنتاجية، بل أصبحت تنظر لها على أنها كل متكامل من الكفاءات العلمية والتكنولوجية الخاصة والذاتية أي غير قابلة للتحويل للغير.

- أن النظرية التطورية ترفض كل الأطروحات السابقة التي تنظر للمؤسسة على أنها تقوم على التوازن الستاتيكي أي الرافضة لكل حالات التجديد والابتكار والنمو الداخلي لها والذي يعتقد كذلك:

- في وجود أو توفر المعلومة الكاملة من أجل أخذ القرار العقلاني التام.
- بأن القرارات الإقتصادية تحكمها ظروف التأكد التام.
- بأن العقلنة هي عقلنة تامة وخالصة وليست محدودة.
- بأن السلوك الإقتصادي العقلاني هو الذي يسعى إلى تحقيق الربح الأعظم وليس الربح المرضي.

- أن النظرية التطورية ترفض كذلك أطروحة النظرية الكلاسيكية التي ترى بأن سلوك المنظمة سواء من أجل تحقيق التغيير والتجديد هو رد فعل لعوامل خارجية بل أنها تؤكد على دور الديناميكية الداخلية وقدرة الفاعلين الداخليين على الابتكار والإبداع عن طريق التراكم المعرفي وعن طريق المحاولة والخطأ. يتكون الرصيد الإبداعي للقدرات والكفاءات الداخلية ويرتفع منحنى الخبرة الذي يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة لا يمكن تقليدها أو نقلها إلى الغير.

- أن هذه النظرية تناقض النظرية الكلاسيكية في كون هذه الأخيرة ترى بأن جميع المؤسسات الإقتصادية لها مناخ واحد أو تعيش في محيط واحد مما يجعل المؤسسات التي لا تمتثل إلى مبدأ تحقيق الربح الأعظم أن تكون عرضة للزوال والاختفاء وذلك حسب مبدأ الانتخاب الطبيعي **لدروين**، ولكن هذه النظرية رغم نظرتها التطورية إلا أنها ترى بأنه لكل مؤسسة محيطها ومناخها الخاص بها.

---

[234] Ibid, 12.

- أن التحليل الإقتصادي الجديد حسب النظرية أو المقاربة التطورية بإمكانه أن يشمل عدة مستويات, سلوك الأفراد، المنظمة، المنتوج، التكنولوجيا، السوق... الخ. وليس كما كان في السابق إلا وظيفة إنتاجية.

- **تطور المؤسسة في النظرية السوسيولوجية:**

إن ظهور المؤسسة كمنظمة في النظرية السوسيولوجية لا يختلف جوهريا عن النظرية الإقتصادية بحيث نستطيع أن نقول نفس العوامل السابقة أدت إلى نفس النتيجة لكن الخصوصية تكمن فقط في اختلاف موضوع الدراسة الذي أدى بكل نظرية أن تركز على العوامل التي تتوافق مع مجالها العلمي فبالنسبة للنظرية السوسيولوجية فإن ظهور المؤسسة كمنظمة لها كيانها المستقل بذاته وليس تابع للمحيط أو إجابة له كما كان الحال في النظرية الكلاسيكية لم يكن ممكنا إلا بعد التغيرات العميقة التي عرفها المناخ الإقتصادي العالمي بعد الأزمة البترولية في سنوات السبعينيات وما ترتب عن ذلك من آثار جعلت بعض الدول تعيش حالة من الذهول لما يحصل لها من انكماش إقتصادي ومشاكل البطالة، مشاكل اجتماعية، هذه المظاهر وغيرها فرضت واقع جديد أصبح يتطلب تغيير الذهنيات والسلوكات السابقة سواء فيما يتعلق:

- بشكل تنظيم العمل القائم على الحتمية الصناعية والتقنية التي أتى بها **تايلور** أو العقلنة البيروقراطية التي أتى بها **ماكس فيبر**.

- أو فيما يتعلق كذلك بالسياسات الإقتصادية القائمة على العقلنة المطلقة وعلى اعتبار المؤسسة ككيان تابع وليس مستقل بذاته.

- أو فيما يتعلق بالنظر إلى أن نجاعة وفاعلية المؤسسة تتوقف على مدى قدرتها التنظيمية الداخلية ولا يتوقف على مدى امتثالها للسياسة الإقتصادية الكلية للدولة أي المحيط أو السوق... الخ.

فمن هذا المنطلق ظهرت سياسة إقتصادية وتنظيمية جديدة تقوم على إعادة الاعتبار للدور الإقتصادي للمؤسسة وتدعيم استقلاليتها في اتخاذ قراراتها الإقتصادية التي تخصها وبذلك بدأت تظهر تصورات وإشكالات جديدة فيما يتعلق بالنظر للعامل على أنه مورد له القدرة على الخلق والإبداع. وكذا أشكال جديدة فيما يخص سياسة الأجورية كما كان للتطور الهائل في المجال التكنولوجي الذي ظهر في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات أدى بدوره إلى ظهور نمط تنظيمي جديد وسقوط النمط التايلوري القائم على تحليل المنصب وتقسيم وتوزيع العمل إلى مهام جزئية بسيطة خالية من كل روح إبداعية التي يقتضيها العصر الجديد إلى شكل تنظيمي آخر يرى بأن النجاعة والفاعلية تكمن في مستوى تحقيق الانسجام والتنسيق ليس بين المهام الفردية فحسب بل بين المراحل الكاملة أو السيرورة الإنتاجية الكاملة أو بين الوظائف الداخلية للمؤسسة. أي أنه بكل بساطة إن طريق الوصول إلى النجاعة لم يعد كما كانت تعتقد النظرية الكلاسيكية يقوم على مدى تقسيم وتبسيط العمل بل على مدى قدرة المنظمة على بناء شكل تنظيمي تعطى فيه المبادرة للعامل كفاعل ومبدع، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إلى الشكل التنظيمي والقدرة التنظيمية أنها هي التي تعطي للمؤسسة الميزة التنافسية وليس كما كانت تعتقد المدرسة الكلاسيكية وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أن ذلك يرجع إلى الموهبة الفذة للقائد

وشخصيته. كما أن هذه الذهنية الجديدة اقتنعت كذلك بأن المؤسسة لم تعد فقط مكان للانضباط أو الامتثال والانسجام بل أنها في نفس الوقت مكان للتضامن والصراع والتعاون والتنافس وعلى التنظيم أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار. وانطلاقا من هذه العوامل وغيرها أصبحت المؤسسة منظمة قائمة بذاتها تحكمها إشكاليتها الداخلية والخاصة بها وليست مجرد عون إقتصادي تابع بل أصبحت المؤسسة بصفتها منظمة كما يعرفها **Segrestin** كما يلي بأنها "تجمع Un groupement أنشأ بطريقة إرادية من أجل التنسيق بأكثر فاعلية ممكنة للوسائل التي تتحكم عليها لتحقيق أهداف خاصة ونوعية"[235] لكن المنظمة كما يعرفها **جورج فريدمان G.Friedman** بأنها "نسق من النشاطات أو قوى شخصية منسقة بطريقة واعية" [236] وعليه إن ما يميز المؤسسة ما يلي:

- شبكة من الوظائف لكل واحدة منها مهام محددة.
- مستوى معين من تقسيم العمل.
- غاية أو أهداف يسعى الكل إلى تحقيقها وإنجازها.
- نسق من العلاقات بين الوظائف يتميز بالتنسيق والاستقرار النسبي الذي يعطي في نهاية المطاف الهيكلة التنظيمية.[237]

فنلاحظ من هذه الخصائص التي تميز المنظمة حسب **جورج فريدمان** بأنها تتميز بالرسمية وكأنها خصائص آلة ميكانيكية بحيث يتكلم على أهداف المنظمة وكأن المنظمة هي التي تصنع هذه الأهداف وتقوم بإنجازها بنفسها وليس الأفراد المنتسبين إليها هم الذين يقومون بذلك فالأمر يختلف في هذه الحالة لأنه يمكن أن يكون للأفراد أهداف فعلية لا تتطابق مع الأهداف الرسمية المعلنة هذا ما لم تجب عليه المدرسة الكلاسيكية لأنها تتميز بالنزعة الطبيعية في نظرتها لعلاقة الفرد بالمنظمة بحيث تنفي أن يكون للأفراد داخل المنظمة أهداف خاصة بهم بل تعتقد أن أهداف المؤسسة أو المنظمة هي مباشرة وبصورة آلية أهداف الأفراد المنتسبين إليها لكن الواقع والشواهد الميدانية تبين أن الأفراد في علاقتهم بالمنظمة يتبنون استراتيجيتهم الخاصة حتى ولو كانت هذه الاستراتيجية مطابقة لاستراتيجية المنظمة ذاتها ولهذا الغرض إن **فيليب بيرنو Ph. Bernoux** وضع خصائص أخرى تختلف نوعا ما عن المميزات السابقة بحيث يقول و بصفة عامة أننا نميز المنظمات في الخصائص التالية[238]:

1- بتقسيم للمهام.
2- بتوزيع للأدوار.
3- بنسق معين للسلطة Système d'autorité.
4- بنسق اتصالي Système de communication.
5- بنسق من الإسهامات والتعويضات Contributions rétributions.

([235]) Segrestin Denis, Sociologie de l'entreprise, Paris, ed., Armand Colin 1992, P: 76.
([236]) George Friedman, Traite de la sociologie du travail, OPCIT PP: 30-31.
([237]) Ibid PP: 30-31.
([238]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'organisations, OPCIT PP: 108 à 110.

وحتى نفهم الفروق الموجودة في خصائص المنظمة بين النظرة الكلاسيكية والنظرة الحديثة القائمة على النظر للمؤسسة أو المنظمة على أنها تشكل داخلي يبنيه الفاعلون المتواجدون فيها وليس إجابة ميكانيكية لعوائق المحيط ومتطلباته كما تعتقد المدرسة الكلاسيكية.

1- أن المنظمة تتميز بتقسيم للمهام La division des tâches:

إن تقسيم المهام هو الذي يعطي المنظمة طابعها المنظم إذ تصبح بذلك مجموعة مهيكلة تختلف عن جمهرة أو حشد من الناس كما أن تقسيم المهام يقتضي الدقة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مهمة من المهام المحددة. كما أن تقسيم المهام على الأفراد يقتضي كذلك الرسمية حتى لو لم يكن ذلك مدون كتابيا.

2- أن المنظمة بتوزيع للأدوار Distribution des rôles:

إن العامل الأساسي والجوهري الذي يميز المدرسة الكلاسيكية في التنظيم عن المدرسة الحديثة هو أن المدرسة الكلاسيكية عملت كل ما في وسعها حتى تجرد العمال داخل المصنع من أي دور يقومون به وجعلتهم بذلك مجرد إطار بشري أو وعاء بشري مبرمجين للقيام باستجابات أو بردود أفعال للواقع التنظيمي والتقني الذين هما متواجدين فيه. وبالتالي فإنه بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية لا يوجد شيء اسمه دور Rôle لأن الدور كما رأينا ذلك في الفصل الثاني يتميز بالذاتية أي الفرد أو العامل يقوم بما هو مطلوب منه حسب إدراكاته الشخصية وليس حسب السيناريو المخطط والمعد مسبقا من طرف المختصين في التنظيم إذن الدور هو موقف ذاتي لما يجب أن يقوم به الفرد أمام موقف معين وقد يكون هناك هوة أو فارق بين السيناريو المعد مسبقا وبين الدور. ولذا نجد في أي تنظيم لا يوجد طريقة واحدة للقيام بالمهام المطلوبة فكل عامل يقوم بتنفيذ هذه المهام حسب إدراكاته الشخصية ونحن أمام دور وليس أمام حالة تنفيذ للمهام وبالتالي إننا نجد داخل المنظمة كل عضو فيها يريد أن يقوم بالمهام المطلوبة منه بطريقة أو بشكل مخالف على العامل أو العضو الذي سبقه فنحن هنا أمام ترجمة للدور Interprétation وهذا ما تؤكده المدرسة الحديثة التي ترى أعضاء المنظمة ليسوا مجرد أعوان تابعين بل هم فاعلين Des acteurs لأنهم مبدعين وحتى ولو كان إبداعهم يقتصر فقط على ابتكار طريقة أو كيفية إنجاز العمل المطلوب منهم. إذن فإن العامل يختار ويقرر حسب المدرسة الحديث.

3- أن المنظمة تسير بنسق معين السلطة Système d'autorité**:**

إن السلطة داخل المنظمة أوجدت من أجل أن تجعل السلوكات الفردية مطابقة للأهداف التي وضعها المنظمون لهذه المنظمة، لكن هؤلاء القادة أو المسؤولون الذين يمارسون هذه السلطة داخل المنظمة يمكن أن تكون أهدافهم نفسها غير مطابقة لأهداف المنظمة معنى هذا أن السلطة نفسها ليست خاضعة بصورة ميكانيكية وآلية للمقتضيات الرسمية للتنظيم بل أن الذي يحكم سلوكاتهم أو أفعالهم داخل المنظمة حسب النظرية الحديثة هي استراتيجيتهم وأهدافهم الشخصية والخاصة وليست أهداف رسمية والمفترضة والدليل على ذلك هو الاختلاف في الأهداف التي أصبحت تحكم المنظمة منذ أن تم الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتسيير بظهور شريحة من المسيرين الذي أصبح هدفهم هو تحقيق النمو والرفع من رقم الأعمال Les chiffres d'affaire أما المالكون هدفهم تحقيق المردودية السريعة للرأسمال المستثمر هذا ما يدل على أن أهداف المنظمة مرتبطة باستراتيجية وأهداف المسيرين بصفتهم فاعلين وليست أهداف عامة ومجردة Standard مرتبطة بالهياكل. معنى هذا أن نسق

السلطة لا يعمل على تطبيق أهداف المنظمة لأن هذه الأهداف ليست لها وجود ملموس إلا من خلال التعليمات أو الأوامر والقرارات التي يعطيها أو يصدرها المسؤولون لكن إن هذه التعليمات والقرارات تحكمها في واقع الأمر الأهداف النابعة من الاستراتيجيات الشخصية لهؤلاء القادة.

4- أن المنظمة تتميز بنسق اتصالي Système de communication:

إن النسق الاتصالي أو نسق الاتصالات داخل المنظمة موجه لربط العلاقات بين الأفراد المنتمين إليها، وفي الحقيقة أنه لا يوجد تكتل أو تجمع بشري لا توجد فيه عمليات اتصالية بين أفراده لكن الجانب الرسمي في الاتصال تعطي له شكل أو طابع متميز بحيث يمكن أن ينظر إليه إلا على أنه وسيلة لتمرير المعلومات بين أعضاء التنظيم وهنا يصبح الشكل الاتصالي يتميز بالرسمية والمركزية واللاديمقراطية لأنه لا يسمح بالاتصالات الأفقية أو الجانبية وحتى إن وجدت يمكن أن يعتبرها غير رسمية فالنسق الاتصالي الجيد حسب هذا المنظور هو الذي يسمح لأعضاء المنظمة الاتصال ببعضهم البعض بشكل مباشر وسريع فكل منظمة تواجهها إشكالية الاختيار بين الاتصال الرسمي أو غير الرسمي فمثلا كيف يمكن إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطل ما [239] ؟ هل يمكن أن يتم ذلك عن طريق القناة الرسمية وإتباع التسلسل الهرمي فحسب فهذه الحالة إن عامل الإنتاج المعني بعطل آلته يخبر رئيسه المباشر الذي يخبر بدوره رئيس الورشة الذي يخبر رئيس المصنع الذي يقوم بدوره إخبار رئيس مصلحة الصيانة الذي يخبر بدوره رئيس الفرقة المعني بالصيانة الذي يعطي أمر في النهاية للعامل المكلف بالصيانة حتى يقوم بعملية الصيانة، فنلاحظ أن هذا النمط الاتصالي يتميز بالثقل وضياع للوقت لكن ميزته تكمن في أن جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية تكون على علم بالمشكل لكن السؤال المطروح هل ذلك ضروري أي ذلك يخضع إلى عوامل داخلية والوضعية الواقعية المعاشة و ليست النظرية.

5- أن المنظمة نسق من المساهمات والمكافئات Contribution rétribution:

إن هذا النسق هو الذي يحدد في الواقع ما يجب على الأفراد داخل المنظمة أن يقدموه وما يمكن أن يحصلوا عليه بالمقابل أي هو الذي يحدد واجبات كل الأطراف المعنية بعلاقة التبادل ويحدد بصورة رسمية وقانونية مساهمة كل طرف (أي العامل ورب العمل أو المستخدم).

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو لماذا لدى مؤسسة معينة تحصل من طرف عمالها على مساهمة ضعيفة أو جيدة حسب الحالات ؟ هل ذلك مرتبط بالمميزات السيكولوجية للعمال ؟ ويرجع لعوامل خارجية ؟ أم يرجع إلى الظروف التنظيمية للمؤسسة ؟ لما تضعه من عوائق داخلية أمام الفاعلين ولما تمنحه لهم من فرص إعداد استراتيجياتهم إزاء المنظمة. لأن نجاح أو فشل المؤسسة مرتبط بنشاط المجموعة البشرية المجتمعة في المؤسسة بشكل منظم.

فحسب هذه الخصائص التي قدمناها للمنظمة لم تعد مجرد إطار رسمي يظم مجموعة من الأفراد وفي تبعية كلية وبصورة آلية له أو للمحيط بل أن المنظمة تشكل هيكل لمجموعة من الفاعلين لهم أهدافهم واستراتيجيتهم الخاصة توجه أفعالهم وسلوكاتهم إزاء بعضهم البعض وإزاء المنظمة نفسها حسب درجة السلطة والحرية التي يتمتعون بها داخل هذا التنظيم.

---

[239] Ibid, P: 111.

❖ **النظرة الجديدة في علاقة الأفراد بالمؤسسة:**

نظرا للتطورات التي عرفتها المؤسسة الحديثة أصبحت المقولات النظرية الكلاسيكية التي كانت تستعمل كأداة لتحليل وتفسير المؤسسة، غير قادرة على فهم هذا الواقع الجديد وتفسيره فالنظر للمنظمة من زاوية الفرد وحاجاته والعمل على إشباعها كآلية لتحقيق الدمج وضمان مشاركته في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة لم تأت بنتيجة، ثم الإعتماد على السلطة الفردية للقائد من أجل تحقيق المشاركة العمالية انتهت إلى نفس النتيجة لأنه كما قلنا سابقا إن النظرة الكلاسيكية تقوم على مسلمة خاطئة مفادها أنه هناك توافق في المصالح والأهداف بين المنظمة والأفراد المتواجدين فيها وبذلك ظهرت نظرية جديدة نقلتنا من علم اجتماع العمل إلى علم اجتماع التنظيم لاهتمامها بمواضيع جديدة ذات التميز النوعي كان ينظر لها في الفكر السوسيولوجي السابق على أنها مسلمات أو أنها أمور هامشية لا تأثير لها على سير المنظمة. فأول بوادر لسوسيولوجية المنظمة كانت على يد **ميشال كروزيه** **M. Crozier** [240] في سنة 1963 في كتابه حول الظاهرة البيروقراطية التي وضع أسسها **ماكس فيبر** في بداية القرن الماضي، والتي بدأت تظهر عليها بعض الاختلالات الوظيفية، فأراد **ميشال كروزيه** جلب انتباه المتخصصين إليها ويبين كيف أن الظاهرة البيروقراطية التي كانت الدعامة الأساسية التي بنيت عليها الفلسفة التنظيمية وكانت أحد مفاخر الثورة الصناعية شاخت وهرمت وأصبحت تشكل عائق على تحقيق التطور والتقدم الصناعي والإقتصادي لأن هذه القواعد القانونية الرسمية نزعت كل مبادرة من الأفراد وجعلتهم غير قادرين على متابعة التطور والتغيير التي أصبحت السمة الأساسية للعصر الحديث أما في الكتاب الثاني الفاعل والنسق لم يكن كتابا نقديا كالأول بل أراد من خلاله أن يضع ويطرح التصور الجديد للمنظمة.

فقبل أن نطرح المسلمات الأساسية التي يقوم عليها هذا التصور الجديد لتفسير علاقة الفرد بالمنظمة لابد من الإشارة والتأكيد أن نظرية **كروزيه** القائمة على التحليل الاستراتيجي أنها رفضت منذ البداية كل أشكال الحتمية المطلقة التي كانت تميز الفكر بصفة عامة والفكر السوسيولوجي بصفة خاصة في تفسير السلوك الإجتماعي فحسب **ريمون بودون**[241] أنه هناك اتجاهين في تفسير هذا السلوك فالاتجاه الأول يفسر السلوكات الإجتماعية انطلاقا من الحتمية الفردية أي تأثير التاريخ الشخصي من طفولة ووسط اجتماعي عائلي ومدرسي وحتى طبقي في بعض الأحيان على سلوكات الفرد وهذا ما يجسد مصطلح **Bourdieu** في Habitus والاتجاه الثاني هو الاتجاه ذو النزعة السوسيولوجية Sociologique الذي يعتبر **دور كا**يم رائدا له فهذا الاتجاه يجعل الفرد لعبة في يد الضمير الجماعي وينفي على الفرد أهلية الاختيار والقرار والخلق والإبداع والتجديد، **فمشال كروزيه** في تصوره الجديد لعلاقة الفرد بالتنظيم أو المنظمة كانت له نظرة توفيقية فالسلوكات الإجتماعية لا يرجعها إلى السمات الشخصية الفردية كليا ولا إلى الحتمية التنظيمية كما كان الحال في النظرية الكلاسيكية في التنظيم سواء عند **تايلور** أو **ماكس فيبر** بل أن السلوكات هي وليدة لعبة Jeu بين الطرفين فالتنظيم بواسطة الضوابط الرسمية التي يحاول أن ينظم بها سلوكات الأفراد يخلق عوائق أمام الفاعل وهذا الأخير أمام هذه العوائق يضع أو يختار الاستراتيجية المناسبة التي تختلف من شخص إلى آخر حسب الكفاءة المعرفية من جهة والظروف

([240]) Michel Crozier, Phénomène bureaucratique, OPCIT.

([241]) Remond Boudon, effets pervers et ordre social, Paris, ed. P.U.F 1977, PP: 60 à 70.

التنظيمية التي يعيشها من جهة أخرى وعلى العموم إن نظرية **كروزيه** في تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة تقوم على المسلمات التالية:

❖ **المسلمات الأساسية التي تقوم عليها نظرية كروزيه Crozier:**

- إن التحليل الاستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مسلمات أساسية وهي [242]:

1- المسلمة الأولى: أن الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة كما أن هذه المسلمة حسب **Ph. Bernoux** تؤدي بنا للتأكد بأن المنظمة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة يريد أن يجعل سلوكات العمال خاضعة وتابعة كليا له تبقى هذه العقلنة نسبية وغير مطلقة وحتى في المنظمات العقابية كالسجون مثلا يبقى السجناء يتمتعون بدرجة من الحرية مهما كانت ضئيلة[243] هذا ما يقودنا إلى المسلمة الثانية.

2- **المسلمة الثانية:** أن هذه الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أو لا حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية والعامل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

3- المسلمة الثالثة: ترى بأن الاستراتيجية التي يختارها الفاعلين سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة فهي دائما تتمتع بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية لأنها أمام الاستراتيجيات المضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني أو الأمثل من أجل تحقيق أهدافه لكن يصل إلى الحل المرضي أو الحل الأقل سوءا بالنسبة إليه في ظل العوائق والإمكانيات التي يحتكم عليها.

❖ **المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي للمنظمة:**

بعدما تعرفنا على المسلمات الأساسية التي تحكم الفكر الحديث في تفسير المنظمة حسب **ميشال كروزيه** غير أن ذلك يبقى ناقصا ما لم نتعرف على المفاهيم الأساسية التي أصبحت تشكل الإطار النظري والمنهجي لكل دراسة سوسيولوجية حول المنظمة فالتحليل الاستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي السلطة Le pouvoir، منطقة الارتياب Zone d'incertitude والنسق الفعلي للأفعال Système d'action concret فهذه المفاهيم الثلاثة هي التي تعطي للمنظمة شكلها الفيزيونومي الواقعي والملموس وعلى أساسه يتحدد مدى قدرتها على مواجهة العوائق التي تقف أمامها كما أن هذه المفاهيم الثلاثة هي التي تشكل محاور فهم وتحليل أي منظمة حديثة بالمنظور الجديد.

([242]) Beatrice Dauberville, Patrick Gilbert, Les sciences humaines dans l'entreprise, Paris, ed. Économica, 1996, PP: 52-53.

([243]) Philippe Bernoux, La sociologie de l'organisations, PP: 120 à 122.

1- السلطة Le pouvoir [244]:

السلطة حسب المدرسة الكلاسيكية كما رأينا ذلك في الفصل الثالث ما هي إلا مجرد امتداد لشخصية القائد أو على أنها ميزة من الميزات الذاتية والشخصية للقائد الناجح. ويمكن أن تكون سلطة القائد حسب هذا التصور هي امتداد لعلاقة اجتماعية خارج المنظمة أي يكون التابع متبوعا والمتبوع تابعا في نفس الوقت وهذا يعني في العلاقة التي تكون فيها السيطرة كلية وتامة كعلاقة السيد بالعبد تبقى السلطة نسبية وذات اتجاهين فإن كانت سلطة السيد على العبد هي السلطة الرسمية والشرعية والظاهرة للملاحظة البسيطة فإن سلطة العبد على سيده مهما كانت ضئيلة تبقى قائمة وموجودة وتحد من سيطرة السيد المطلقة وتجعلها نسبية وذلك يرجع مثلا:

- درجة احتياج السيد للعبد هل السيد له بدائل أخرى أو لا ؟
- حسب درجة التأهيل سواء كان بدني أو مهني أو ذهني. فإن كان للسيد حق الجبر والإكراه فإن للعبد كذلك له قدرة المنع والحرمان أي حرمان سيده من خدماته.

فالسلطة من منظور هذه المقاربة هي نابعة من الواقع التنظيمي وليس امتداد لعلاقة خارجية عنه كما ترى مدرسة العلاقات الإنسانية.

2- منطقة الارتياب Zone d'incertitude [245]:

يعتبر مفهوم منطقة الارتياب من المفاهيم الأساسية في نظرية سوسيولوجية المنظمة، فهي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه ويهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتقويض من استقلاليته، فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء استراتيجيته الدفاعية أو الهجومية. إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل تعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في العلاقة التبعية التي تربطهم ببعضهم البعض داخل هذا المجال التنظيمي وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة تزيد أهمية هذه المنطقة وتنقص حسب مستوى تبعية الأفراد الأخرى إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذا من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها. وهذه الكفاءة والقدرة لها أربع مصادر رئيسية كما رأينا ذلك في الفصل الثاني وهي:

1- الكفاءة والقدرة المهنية المتميزة في القضاء على الارتيابات الداخلية للنسق.
2- القدرة والكفاءة العالية أو النوعية في علاقته مع البيئة الخارجية للمنظمة.
3- امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.
4- التشبث بالتطبيق الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية حسب حالات الوضعية التنظيمية التي هو فيها.

3- النسق الفعلي للأفعال Système d'action concret:

([244]) Michel Crozier, L'acteur et le système, OPCIT PP: 66 à 69.
([245]) Ibid PP: 70 à 76.

حتى نفهم النسق في التحليل الاستراتيجي للمنظمة حسب **ميشال كروزيه M. Crozier** لابد أن نقوم بتحديد الاختلافات الجوهرية التي هي موجودة بين التنظيم الإجتماعي كنسق وبين الأنساق الأخرى كالنسق البيولوجي والنسق الميكانيكي الكلاسيكي والنسق الطبيعي فحسب **فيليب برنو Ph. Bernoux** [246] إن هذه الأنساق الثلاثة تتميز بالخصائص التالية:

1 – أن توازن النسق هو عملية مبرمجة مسبقا بحيث وفق ذلك تصبح كل الإجراءات المكونة لهذا النسق تعمل في اتجاه واحد وهو الحفاظ على التوازن التي هي مبرمجة عليه فإن كان مثلا النسق هو جسم لكائن حي فإن التوازن الذي تعمل على تحقيقه أعضاء هذا الجسم هو المحافظة على الصحة الجيدة.

2 – أن هذه الأنساق البيولوجية أو الميكانيكية التي تحكم بين أجزائها عاملين هما الترابط المتبادل Interdépendance الذي هو علاقة الأجزاء بالكل وعلاقة الكل بالأجزاء. والتفاعل المتبادل Interaction الذي يعني التكامل الوظيفي من أجل المحافظة على التوازن المبرمج كما قلنا. لكن حسب **كروزيه** إن التفاعل عند هذه الأنساق هو خاصية أساسية لعملية الترابط أي أن التفاعل المتبادل بين الأجزاء شيء ضروري ومبرمج من أجل أن يتحقق الترابط ويؤدي ذلك كله إلى توازن النسق.

لكن في النسق التنظيمي أو المنظمة إن هذه الشروط والخصائص غير متوفرة بنفس هذه المقاييس والالتزامات بحيث أن التوازن في النسق التنظيمي ليس بعملية مبرمجة مسبقا و ما على الأفراد إلا الخضوع لها بصورة آلية وميكانيكية بل أن التوازن المطلوب يتم تحقيقه من طرف الفاعلين المشكلين للمنظمة عن طريق علاقات تحكمها اتفاقات واصطلاحات معينة يضعونها بأنفسهم كما أن الترابط لا يقتضي بالضرورة وبصورة آلية أنه هناك تفاعل بين الأعضاء والهيئات الداخلية المشكلة لهذا النسق التنظيمي، أي التفاعل ليس حاجة كما تعتقد النظريات السيكولوجية ولنأخذ مثال على ذلك [247] أنه إذا كان داخل مؤسسة إقتصادية مصلحة الإنتاج، ومصلحة البيع في علاقة ترابطية والتي هي مفروضة من طرف السياق الكلي الذي يحكمهم أي منظمة ككل لكن مستوى التفاعل الذي يعني كما قلنا درجة التكامل والتنسيق الوظيفي بين هاتين الهيئتين قد يكون في مستوى مرتفع أو متوسط أو معدوم لسبب ما فإن كان معدوما فإن الاتصال المباشر بين هاتين الهيئتين سينقطع وربما يعوض بطرق أخرى تكون غير مباشرة. هذا ما يدل على أن التفاعل في المنظمة ليس عملية مبرمجة ولا يمكن برمجتها بل تتوقف على الفاعلين أنفسهم.

إن اندثار النسق في النماذج البيولوجية والميكانيكية يرجع لعوامل خارجية عنه والمتمثلة في العوائق والضغوطات التي كانت أكبر من القدرة التي برمج عليها هذا النسق، أما في النسق التنظيمي هذه القدرة غير مبرمجة وغير محددة مسبقا وبالتالي فإن موت النسق التنظيمي أو في حالة المؤسسة الإقتصادية في حال حلها لا يرجع ذلك فقط إلى المحيط الخارجي كضغوط السوق وعوائقه بل يرجع ذلك إلى أن أعضاء وأفراد هذه المنظمة لم يعرفوا كيف ينظموا أنفسهم بالقدر الذي يمكنهم من الوقوف في وجه التحديات ومخاطر المحيط التي جابهتهم لأن قدرتهم على ذلك ليست مبرمجة مسبقا كما هو الحال بالنسبة لمكونات الأنساق الأخرى. فالتحليل الاستراتيجي حسب **كروزيه** يهدف إلى متابعة هذه التفاعلات والعوامل التي تحكمها والضوابط التي توجهها

([246]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'organisations, OPCIT PP: 146 à 153.
([247]) Ibid P: 148.

لأن ذلك هو الذي يؤدي إلى نجاعة أو فاعلية النسق التنظيمي من عدمه. إذن الآن ما معنى النسق الفعلي للأفعال ؟.

قبل الإجابة عن هذا السؤال يجب أن نفهم جيدا، أن كل منظمة هي مشكلة من مجموعة معينة من الفاعلين وهؤلاء الفاعلين يهيكلون وينظمون علاقاتهم عن طريق الترابط المتبادل أو التفاعل المتبادل هذا في حالة السير الحسن لهذه المنظمة. إذن فالنسق الفعلي للأفعال هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في المنظمة بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي يعني الكيفية التي ينظم بها هؤلاء الفاعلون نسق علاقتهم التفاعلية من أجل مجابهة ومعالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة.

فهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين وهما:

1 – النسق الفرعي لضبط العلاقات Le système de régulation des relations[248]**:**

هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المنظمة ,من أجل معالجة وحل المشاكل اليومية للمنظمة وتضبط وتوجه سلوكاتهم في علاقتهم ببعضهم البعض ,أو في علاقتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية ,فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف بها من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية ,هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟... إلخ إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية, فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

2 – نسق التحالفات Le système des alliances:

وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المنظمة، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها ,انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها.فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير من حالات الارتياب Incertitudes والحلول المقترحة لهذه الارتيابات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما يجعل الفاعلين يتجابهون و يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل (سواء كان فرد أو مجموعة) بأنها هي المناسبة، وذلك كما قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها. أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكلة العلاقات المستقرة والمنتظمة. أما عن المحتوى الذي يعطيه كل من **ميشال كروزيه M. Crozier وفريدبارق Friedberg** لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يرتكز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الاستراتيجية في

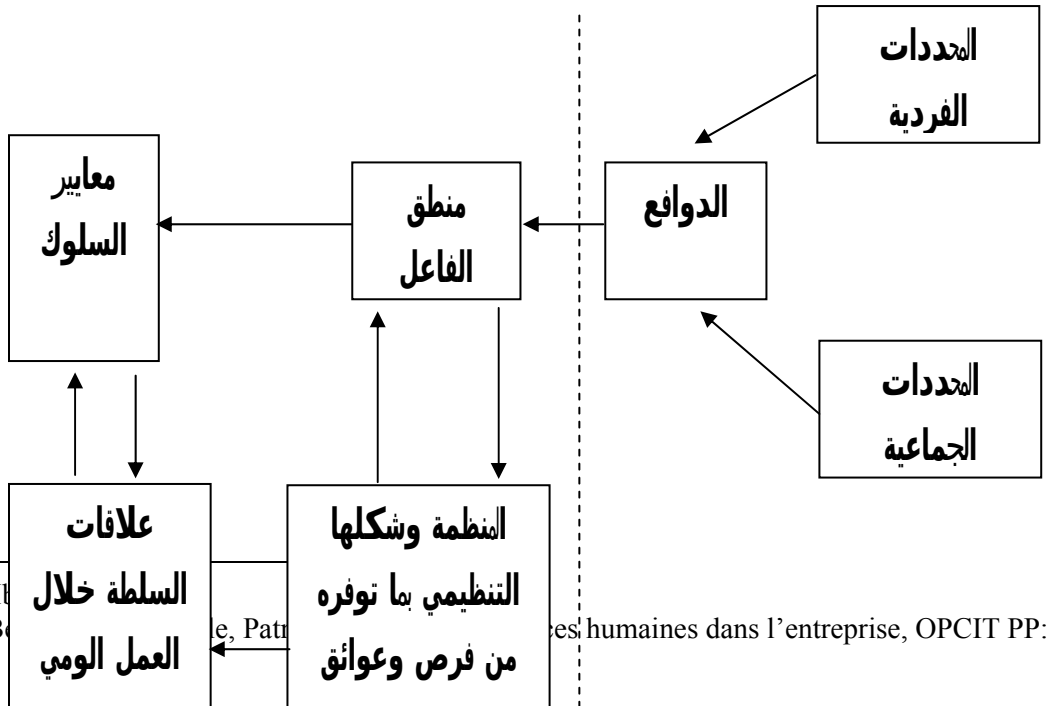
([248]) Ibid P 150.

التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط إلا على النسق الفرعي لضبط العلاقات[249] Le système de régulation des relations أو كما ترى **بياتريس دبيرفيل Béatrice Dauberville** وآخرون "أن النسق الفعلي للأفعال عند **كروزيه وفريدبارق** يعني وجود حد أدنى من الانتظام والترابط المتبادل Interdépendance على خلفية الفوضى الظاهرة في العلاقات الاستراتيجية بن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات المتواجدين في حقل تنظيمي معين [250].

- **علم اجتماع المنظمة La sociologie des organisations:**

رأينا فيما سبق أن سلوكات الأفراد في علاقتهم بالمنظمة، يتم تفسيرها انطلاقا من حاجاتهم ودوافعهم وليس انطلاقا من علاقتهم بالآخرين، كما أن تنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، كان يقوم على مفهوم منصب العمل أي أن فاعليتها ونجاعتها، مرتبطة بمدى قدرتها على وضع مناصب عمل تتضمن مجموعة من المهام تتميز بالدقة والوضوح، وهذا ما كان يميز النظرية التقنية الإجتماعية لكل من **إليون جاك وجون وود**، أي أن هذه النظريات الكلاسيكية أخذت الفرد في المنظمة أو الورشة الإنتاجية كما هو ولم تأخذه في الواقع التنظيمي الذي هو موجود فيه، هذا ما رفضته النظرة السوسيولوجية الجديدة أو سوسيولوجية المنظمة، التي رأت أن علاقة الفرد بالمنظمة لا يمكن فهمها وتفسيرها إلا بأخذ الفرد ضمن الوضعية التنظيمية، التي هو فيها وفي علاقته التفاعلية مع الآخرين، لأن كل منظمة مهما كانت طبيعتها إقتصادية، اجتماعية، تربوية... الخ فهي تشكل إطار لقاء لمجموعة من الأفراد وهذا لا يمكن أن يكون إلا وفق عملية تفاعلية، فهؤلاء الأفراد من خلال المنظمة وما توفره لهم من فرص يصبح لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها ولا يمكن أن يتحقق لهم ذلك بصورة مطلقة بل تحت ضغط علاقات السلطة les Relations de pouvoir وفي ظروف تنظيمية معينة هذا ما يضطر الفاعل (فرد أو مجموعة) أن يبني استراتيجيته ويعمل على تنفيذها وتصبح هي المعيار الذي يتحكم في سلوكاته وفي علاقته بالمنظمة وبذلك يصبح الموجه والمحدد للسلوك ليس للحاجة وإنما هذه الاستراتيجية التي يطلق عليها بمنطق الفاعل وعلى العموم إن الإطار التفسيري الذي يصبح يحكم سوسيولوجية المنظمة يبنيه الشكل الموالي:

الشكل رقم 32



(249) It
(250)Be e, Patr ces humaines dans l'entreprise, OPCIT PP: 35.

المصدر: OPCIT 26 **Ph. Bernoux**, «Sociologie de l'organisation»

فنلاحظ من الشكل السابق أن معايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط ولا الحتمية الإجتماعية والتنظيمية بل هي عملية تفاعلية بين المجالين.

ومن كل ما تقدم نستطيع القول أن علم اجتماع المنظمات أصبحت تحكمه مقولات مفهومية جديدة لم تكن موجودة من قبل وهي الفاعل عوض العمل والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية وحتمية العقلنة المطلقة، والاستراتيجية عوض الحاجة إلى غير ذلك من المفاهيم الأخرى, والتي قمنا بتحليلها في هذا الفصل كمنطقة الارتياب Zone d'incertitude والنسق الفعلي للأفعال، وباختصار إن الاستراتيجية هي التي تحكم السلوك في هذا التصور للمنظمة من منظور المقاربة الاستراتيجية التي تقوم على الفاعل والنسق التنظيمي.

3- المرحلة الثالثة: من المنظمة إلى المؤسسة ككيان اجتماعي:

تعرفنا إلى حد الآن كيف انتقلت المؤسسة الإقتصادية، من مجرد وحدة إنتاجية وإطار تنظيمي تقني يضبط علاقات التنسيق والتعاون بين الأفراد، وبذلك يتم إعادة إنتاج العملية الإنتاجية نفسها إلى منظمة هرمية تتشكل من مجموعة من الوظائف تضمن تنسيق العملية الإنتاجية بالتناوب مع السوق حسب العالم الإقتصادي الأمريكي، **R. Coase**. أما على مستوى النظرية السوسيولوجية إن التنظيم لم يعد مجرد رد فعل أو إجابة لضغوطات خارجية، بل هو نسق من الأفعال المستقلة عن المحيط يضم مجموعة من الفاعلين يتميزون بمستوى معين من الخلق والإبداع تحكمهم علاقات السلطة والتبعية المتبادلة. فالنسق والتعاون يصبحان عمليتان متظمنتان في استراتيجية الفاعل لأن الفاعل من أجل تحقيق استراتيجيته داخل المنظمة، عليه أن يتحمل بالمقابل ضغوطات هذه المنظمة عليه، وبكل ما تتضمنه من علاقات السلطة ومقتضيات العملية الإنتاجية، وبذلك تصبح عملية تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة مرتبطة ارتباط تلازمي بسعي الفاعل لتحقيق أهدافه، وبهذا يتحقق حد أدنى على الأقل من التعاون الذي يضمن استمرارية العملية الإنتاجية وإعادة إنتاج المنظمة كذلك. غير أن هذا التصور للمنظمة وآليات التنسيق والضبط فيها تعرضت لعدة انتقادات موضوعية سواء في الجانب الذي يخص النظرية الإقتصادية أو النظرية السوسيولوجية، أو فيما يخص النظرية الإقتصادية الكلاسيكية، التي

ترى أن استمرارية علاقات التعاون وديمومتها تقوم على أساس تحقيق التبادل الإقتصادي القائم بدوره على تبادل المصالح لكن هذا التصور مبني على تناقض كبير يلخصها السؤال التالي:

كيف تؤسس علاقة التعاون وتستمر في ظل علاقة التنافس بين المتعاملين الإقتصاديين ؟ أي كيف يكون هناك تعاون في ظل التنافس الحر وغير المشروط؟ هذا ما لم تستطع أن تجيب عليه هذه المدرسة الكلاسيكية، لأن تصورها للعلاقة الإجتماعية من منظور الرجل الإقتصادي الخاص L'homo économicus جعلها تنظر لعلاقة التعاون على أنها مجرد تبادل تجاري تحكمه المصالح فقط وخالية من العلاقة الإجتماعية التي تقوم على الواجب والثقة. فالعلاقة الإجتماعية داخل المؤسسة الإقتصادية ليست مجرد تبادل تجاري بل علاقة نابعة من فعل اجتماعي كامل Fait social total كما يرى الكثير من المنظرين.

أما النظرية الإقتصادية الثانية التي ترى بأن عملية التنسيق والتعاون في النشاط الإقتصادي تقع على عاتق الهيئات والهياكل الداخلية التي أنشأت داخل المؤسسة أي جعل التعاون عملية إدارية ومن المهام الوضيفية لعدد من المسيرين. إن هذا الشكل من التنسيق أدى إلى نتيجة معاكسة لم تكن تنتظره هذه المؤسسات وهي:

- ظهور نسق بيروقراطي أدى إلى عرقلة عملية التعاون ذاتها مما أثر سلبا على نتيجة المؤسسة كما رأى ذلك **ميشال كروزيه** في كتابه (الظاهرة البيروقراطية).

- أن هذا الشكل من التنسيق لم يؤد إلى تحقيق التعاون المنشود بين المؤسسات المتنافسة لأنه بقي تحكمه عقلنة الرجل الإقتصادي الخالص.

أما عن مستوى النظرية السوسيولوجية القائمة على العلاقات التي تحكمها الأهداف الاستراتيجية والمضبوطة بواسطة النسق الفرعي للقواعد والقوانين التي أنتجها الفاعلون داخل المنظمة من أجل توجيه وضبط علاقاتهم وسلوكاتهم اليومية، تقوم هي بدورها على تناقض كبير يتمثل في كيف أن هذه القواعد التي تضبط السلوكات داخل المنظمة من أجل إنتاج التوازن L'équilibre كأحد الشروط الأساسية لاستمرار النسق تحقق لنا في نفس الوقت التغيير النابع من القدرة الخلاقة والإبداعية لهؤلاء الفاعلين. أي أن هذه النظرة لم تبين لنا كيف يتم الانتقال من حالة التوازن إلى حالة التغيير ثم العودة إلى حالة التوازن مرة أخرى لديمومة النسق والعلاقات الداخلية التي تحكمه.

إن الإشكالية بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة لا تكمن كما يقول **Ph. Bernoux** [251] في كيف تنشأ علاقات التعاون والترابط بين الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات إقتصادية بكاملها بل في كيف تبقى وتستمر هذه العلاقات ؟ هذا ما لم تجب عليه لا النظرية الإقتصادية الكلاسيكية ولا النظرية السوسيولوجية للفعل الاستراتيجي.

ولهذا بدأ يظهر تصور آخر جديد يريد أن يجيب عن هذه الإشكالية بدون الرجوع للنظرية البنياوية التي تفسر السلوكات انطلاقا من ثقل البنية وحتميتها كما فعل ذلك **بيار بورديو** **P. Bourdieu** بإرجاع كل السلوكات إلى البنية النفسية والذهنية التي تشكل عبر التاريخ الشخصي للفرد[252] أو إلى مقتضيات الدور الوظيفي كما رأينا ذلك عند **بارسونز** كما أن هذا التصور لا يقوم على أنقاض نظرية التحليل

([251]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'entreprise, OPCIT P: 175.

([252]) Béatrice Dauberville, Patrick Gilbert, Les sciences humaines dans l'entreprise, OPCIT P: 48.

الاستراتيجي لميشال **كروزيه** بل يأتي تعميقا لها بحيث أنه يفسر ويحلل سلوكات الأفراد انطلاقا من النسق الفعلي للأفعال أي من نسق العلاقات التي يتم تشكيلها من طرف الفاعلين داخل المؤسسة,إن قضية التعاون سواء داخل المؤسسة الإقتصادية أو في علاقتها بغيرها لم تعط لها العناية الكافية من طرف العلماء والباحثين بعدما اكتشفوا أن نجاعة وفاعلية المؤسسة لا تتوقف على تقسيم العمل فيها بالقدر ما يتوقف على قدرتها التنسيقية لأمورها الداخلية ولعلاقتها مع الغير للتغلب على حالات الارتياب والطوارئ التي يمكن أن تواجه المؤسسة في ظل المحيط الإقتصادي والعالمي المتقلب. إذن إذا كانت المؤسسة الإقتصادية هي نسق من التعاون كيف يتم ذلك ؟ وما هي الشروط التي تتحكم فيه ؟ فالإجابة على هذا السؤال إن كانت واحدة من بين النظريتين الإقتصادية والسوسيولوجية إلا أن كل منهما لها توجهها الخاص بها يختلف عن الثانية.

- **المؤسسة الإقتصادية في النظرية الإقتصادية:**

قلنا فيما سبق حتى تستطيع المؤسسة أن تتحكم في النشاطات التي استدمجتها، internalisées قامت بتشكيل تنظيم إداري هرمي دوره يتمثل في الربط بين العمليات الإنتاجية للمؤسسة لكن تطور المؤسسة في علاقتها بالسوق والظروف المحيطة بها لم يتوقف عند هذا الحد بل قامت بعمليات متعددة لتطوير تنظيمها الداخلي وهيكلتها بحيث انتقلت من بنية وظيفية إلى بنية تقسيمية ثم إلى بنية مصفوفاتية كل ذلك يهدف إلى ما يلي:

- تحقيق أكبر كمية من المنتوجات لتلبية الحاجات المتزايدة.
- الحصول على نوعية جيدة من السلع والخدمات.
- الحصول على سعر جيد.
- تحقيق كل ذلك في وقت قياسي من الزمن.

كل هذه العمليات لتطوير بنيتها الداخلية تقوم على فكرة أساسية, مفادها حتى تستطيع أي مؤسسة من تحقيق ربحية أكبر ونمو أسرع، عليها أن تقوم بتخفيض تكلفة المنتج, و ذلك بتخفيض التكلفة الثابتة ويسمى ذلك بالإقتصاد السلمي Economie d'échelle والسبيل لكل هذا يتمثل في:

- اختيار تكنولوجية منمطة Standard.
- اختيار بنية تنظيمية مثلى تجعل من التكلفة الثابتة زهيدة أو معدومة نهائيا.
- اختيار المنتوج الذي يكون موجه للإستهلاك الواسع.

فهذه الاختيارات الثلاثة هي تعبر في الحقيقة عن المبادئ التي تقوم عليها الرأسمالية الفوردية Fordisme التي تم ترجمتها واقعيا بظهور في السنوات 1940 إلى 1950. المؤسسات الصناعية الضخمة ذات البنية التنظيمية التقسيمية Multidivisionnelle، والدليل على ذلك الانتقال من التصور النظري القائم على السوق الذي تحركه الأيادي الخفية, إلى شكل تنظيمي آخر يقوم على الأيادي المكشوفة للمسير, بحيث هو الذي يحرك و يضبط العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

❖ **دوافع ظهور المؤسسة التقسيمية:** إن الدوافع الأساسية التي أدت إلى ظهور المؤسسة الإقتصادية بهيكلتها الإدارية الحالية هي تخفيض التكلفة المترتبة على التعاملات الإقتصادية والتجارية بين الوحدات الإقتصادية

المستقلة عن بعضها البعض والمتحركة في السوق. إذن إن الهيكلة التنظيمية والإدارية للمؤسسة أوجدت كبديل عن الإعتماد الكلي على السوق فحسب **ر.كوس R. Coase ووليامسون Williamson** المنظران الأساسيان لهذا التوجه أن ذلك يضمن تنسيق متناوب بين السوق والمؤسسة. بحيث داخل المؤسسة التنسيق تضمنه هذه الهيكلة التنظيمية وخارج المؤسسة إن الضبط بين مختلف المتعاملين يتحكم فيه السوق وقانون العرض والطلب, وحسب **Chandler**[253] حتى يكون التنسيق الإداري ممكنا وناجعا لابد للنشاط الإقتصادي الذي تقوم به المؤسسة أن يضمن لها استهلاك جماهيري واسع، Consommation de masse هذا يمكنها من إنشاء هياكل إدارية وتسييرية تقوم بعملية التنسيق تغطي كافة مجالات نشاطاتها من إنتاج، البيع والشراء، والتزود بالمواد الأولية, وحتى بالمنتوجات النصف مصنعة التي تدخل في عملياتها الإنتاجية الأساسية، فهذا التطور الذي عرفته المؤسسة من حيث الشكل التنظيمي ومن حيث مضمون العملية الإنتاجية القائمة على تكنولوجية خاصة، ومنتوج معين، وباستغلال عمالة ضخمة أدى بها إلى أن تنتقل من مجرد منظمة هدفها فقط تنسيق العملية الإنتاجية، إلى جانب السوق إلى أن تصبح هيئة أو مؤسسة Institution أي كفاعل أساسي مستقل عن الدولة والسوق وطرف أساسي في العملية الإقتصادية واللعبة السياسية، تعمل على:

- بناء شرعية لها في علاقتها بالسوق وبالدولة.
- تسيير النزاعات السياسية بين أرباب العمل والنقابات العمالية.

وبالتالي أصبح من المفروض على هذه المؤسسة أن تقوم بتسيير المحيط الإقتصادي والسياسي ولا يمكنها أن تهمل أحدهما حتى تضمن فعاليتها واستقرارها. لكن بعد تطور مجال نشاط المؤسسة من الوطني إلى الدولي أصبحت عملية التنسيق القائمة على البنية التقسيمية غير ممكنة وبذلك ظهر شكل آخر من المؤسسات وشكل آخر من التنسيق والتعاون يتم بين مؤسسات عملاقة وأخرى صغيرة غير مرتبطين ببعضهم البعض إداريا لكن تحكمهم علاقات إقتصادية تعاونية من نوع خاص لم يكن معهود من قبل يقوم على أساس تقسيم العمل بين هذه المؤسسات العملاقة والمؤسسة الصغيرة بحيث أن هذه المؤسسات الكبيرة احتفظت لنفسها بتصميم و إنجاز المنتوج، وتركت للمؤسسة الصغيرة تنفيذ المهام البسيطة الجزئية التي لا تحتاج إلى تأهيل كبير أو تكنولوجيا متطورة. فهذا الشكل من التنظيم يسمح للمؤسسات العملاقة بـ:

- تخفيض تكلفة استثماراتها من الرأسمال الثابت وذلك عن طريق المناولة الداخلية والتخلي عن بعض نشاطاتها لهذه المؤسسات الصغيرة.
- تخفيض تكلفة التموين بالمواد الأولية والقطع الغيار.
- استعمال هذه المؤسسات الصغيرة كواقي في حالة الهزات الإقتصادية.

لكن هذا الشكل من التنسيق بشقيه الأول القائم على البنية الهرمية التقسيمية أو الثاني القائم على المناولة الداخلية سرعان ما أثبت فشله نظرا للثقل البيروقراطي الذي يميزه وبذلك ظهر شكل تنظيمي وتنسيقي جديد يتمثل في التكتل الصناعي Le district والتحالفات Les alliances.

---

[253] Chandler Afreed, La main visible des managers, OPCIT P: 384.

❖ **التكتل الصناعي والتنسيق** Le district [254]**:**

إن مصطلح التكتل الصناعي Le district ظهر أول مرة عند **A. Marshall** يعبر به عن شكل تنظيمي جديد يختلف عن الأشكال التنظيمية السابقة وهو يعني المجال الصناعي المحلي أو الجهوي الذي يضم مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشارك مع بعضها في إنتاج منتوج[255] معين ومن خصائص هذا التكتل من التنظيم ما يلي:

- أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتمي لنفس قطاع النشاط.
- كل مؤسسة تتخصص في مرحلة معينة من السيرورة الإنتاجية الخاصة بالتكتل.
- كل مؤسسة تجد نفسها في علاقة تبعية إقتصادية وتكنولوجية للمؤسسات الأخرى.
- كما أن الشكل من التنظيم تحكمه قيم اجتماعية وثقافية كانت مرفوضة في منطق الرجل الإقتصادي الخالص وهي قيم التبادل والتعاون وهذه القيم كانت تقوم بتدعيمها ونقلها إلى مختلف الأجيال وشرائح المجتمع مؤسسات التنشئة الإجتماعية الموجودة في نفس المجال التي توجد فيه هذه المؤسسات كالكنائس، المدارس، السلطات المحلية، الخليات الحزبية والنقابية... الخ[256] فنلاحظ من هذا الشكل التنظيمي أنه هناك تكامل وتضامن بين المؤسسة الإقتصادية والمؤسسات الإجتماعية الهدف منه جعل العملية الإقتصادية فعل كلي وشامل Fait total.

❖ **التحالف التكنولوجي كتشكل من أشكال التنسيق Les alliances technologiques:**

إن التحالفات التكنولوجية أو الشراكة الإقتصادية شكل آخر من الأشكال التنسيقية للعملية الإقتصادية تقوم على التعاون والتفاهم الذي تحكمه الثقة المتبادلة بين الأطراف المعنية وليس كما كان في السابق أن العملية الإقتصادية القائمة على السوق والتنافس تحكمها قيم الشك والريبة، فهذا الشكل من التنظيم الإقتصادي بدأ يظهر في سنة 1980 والهدف منه هو تمكين المؤسسات المتحالفة من التأسيس لعلاقات التعاون سواء لضمان الحصول على التكنولوجيا بأسرع ما يمكن أو اختراق أسواق جديدة أو الاستفادة من الابتكارات العلمية المحلية... الخ. إن كل ما نستنتجه من هذه الأشكال التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الإقتصادية وتطورها عبر الزمن، بأننا ننتقل عبر هذا التطور من شكل التبادل الإقتصادي الذي كان يقوم على منطق الرجل الإقتصادي الخالص والعقلنة المطلقة والتامة التي يحكمها السعي وراء تحقيق المصالح، إلى نسق آخر من التبادل والتعاون والتنسيق تحكمه قيم أخرى وعقلنة أخرى وهي العقلنة المحدودة والقيم الإجتماعية والثقافية المبنية على الثقة المتبادلة بين المتعاملين الإقتصاديين، ففي هذه الأشكال التنظيمية إن الفاعل سواء كان فرد أو مؤسسة، لم يعد

([254]) Criat. B., Travail et organisation dans l'entreprise Japonaise, Paris, ed. Christian Bourgeois 1991, P: 109.
([255]) Garofoli Giaccchimo, Les systèmes des petites entreprises, un cas paradigmatique de développement endogène, in Benko 1992 PP: 57- 80.
([256]) Bacattini, Giacomo, Le district marshilien une notion socio-économique, in Benko, G liebietzig 1992 P: 35-55.

يرى نفسه على أنه فرد يعيش من أجل نفسه فقط بل فرد في علاقة مع الآخرين أو في علاقة متبادلة معهم Réciprocité لكن الشيء الذي أصبح يميز هذه العلاقة التبادلية ما يلي [257]:

- أن هذا الشكل من التبادل تحكمه وتوجهه قيم اجتماعية وليست إقتصادية محضة فالمنح والمنح المقابل Le don et contre-don أصبحت تحكمه استراتيجية على المدى البعيد والتي تسمح لكل الأطراف أن تخرج رابحة منه دون الوقوف عند هل هذا التبادل كان متساوي أو لا، لكن الذي يهم هنا هو تحقيق الفائدة لجميع الأطراف على المدى البعيد.

- أن هذا الشكل من التبادل والتنسيق يقوم على عامل الشهرة والسمعة الحسنة Réputation للأطراف المتعاملة لأنه تبادل يتميز بالاستمرارية في الزمن وعلى المدى الطويل ويرفض أي شكل من أشكال الانتهازية بين الأطراف المتعاملة.

- أن هذا الشكل من التبادل يقوم على الثقة بين الطرفين بحيث هذه الأخيرة تصبح عامل رقابة غير رسمية ولكنها ودية وبواسطة الرقابة الذاتية، ففي التبادل القائم على الثقة العقوبة تصبح اجتماعية وأخلاقية وليست إدارية كما كان في الشكل التنسيقي القائم على السوق والبنية التنظيمية الهرمية.

فالإجابة النهائية التي قدمتها النظرية الإقتصادية لإشكالية التعاون التي طرحناها في البداية تتمثل في إقامة تبادل تحكمه قيم العلاقة الإجتماعية الخاضعة لمنطق الرجل الإجتماعي الكامل وليس لقيم الرجل الإقتصادي الخالص فقط كما بينا ذلك عند المدرسة الكلاسيكية في النظرية الإقتصادية.

- **مفهوم التعاون والتنسيق** في **النظرية السوسيولوجية:**

عندما نتكلم عن التنسيق والتعاون في النظرية السوسيولوجية فإننا نتكلم عن الأفراد داخل المؤسسة الإقتصادية بصفتهم فاعلين اجتماعيين، ولا نتكلم عن المؤسسة ككل بصفتها فاعل اجتماعي ضمن النظام الإقتصادي كما هو الحال في النظرية الإقتصادية إذن الفرق بين النظريتين حول هذه النقطة يكمن في وحدة التحليل, للأفراد في علاقتهم ببعضهم البعض في النظرية السوسيولوجية والمؤسسة الإقتصادية في علاقتها بباقي المتعاملين الإقتصاديين في النظرية الإقتصادية. فالمؤسسة الإقتصادية كانت مجرد إطار تنظيمي في النظرية السوسيولوجية عندما كان ينظر لها على أنها نسق من التفاعلات بين فاعلين اجتماعيين تربطهم علاقات السلطة أو التبعية المتبادلة وتوجههم استراتيجياتهم الخاصة. فالضبط والتنسيق في هذه الحالة لا يتم عن طريق التسوية الودية بل يتم وفق آليات العلاقة الاستراتيجية[258] التي تحكمها المصلحة العقلانية فحسب **فيليب برنو Ph. Bernoux** [259] إن دوام العلاقة في المنظمة والتبادلات Réciprocité وكذا الرقابة الودية لا يمكن تأسيسها فقط إلا على الحساب العقلاني بل يجب إضافة عامل آخر يحقق لهذه العلاقة استمراريتها وهو عامل الثقة La confiance، لكن مفهوم الثقة ليس بالمعنى السيكولوجي للكلمة لكن بالمعنى السوسيولوجي الذي يقصد به أن كل طرف من أطراف العلاقة لا يكون له أدنى شك بأن الطرف الآخر سوف لا يحترم قواعد اللعبة بل أنه سيتصرف وفق ضوابط العلاقة التبادلية أو التعاونية التي تحكمهم فمثلا إن عملية تعاون بين شخصين داخل

([257]) Mohamed El Filali El Youssefi, Comparaison des théories économiques et sociologiques, OPCIT PP: 54-55.

[258] Michel Crozier et Friedberg, Acteur et le système, OPCIT P: 244.

([259]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'entreprise, OPCIT P: 150.

المؤسسة لا يمكن لها أن تتم إلا إذا كان الطرف الأول على ثقة تامة بأن الطرف الثاني سيفي بالتزاماته اتجاهه عندما يحتاج إليه حتى ولو كانت العلاقة التبادلية والتعاونية مبنية على استراتيجية الفاعلين فالثقة لابد أن تكون موجودة لكي تستمر هذه العلاقة بنفس الضوابط المعتادة بين الطرفين.ففي دراسة أجراها عالم الانثرولوجيا **مرسال موس**M. Mauss عن علاقات التبادل بين القبائل البدائية وجد أنها لا تقوم على العامل الإقتصادي الخالص بل على أساس بعد ذو طابع اجتماعي وثقافي إذ أن التبادل بين الأطراف المعنية بالعلاقة يأخذ شكل الواجب والشرف بحيث ما يمنح الآن لابد أن يرد في وقت لاحق من أجل المحافظة على الشرف، فإن الذي تم تبادله في النهاية هو الاعتبارات الإجتماعية أما الأشياء المتبادلة ما هي إلا لحظة من لحظات التبادل وليست هي المقصودة في حد ذاتها بل المستهدف هو الجانب الإجتماعي والرمز الثقافي.فانطلاقا من هذه الدراسة تبين للباحثين أن التبادل هدفه في النهاية خلق التعاون والترابط الإجتماعيين وتدعيمهما. وتبين لنا كذلك أن التبادل هو ظاهرة اجتماعية كلية وهو تصور مناقض تماما للتصور الذي يقوم بحصر التبادل في الجانب الإقتصادي المحض القائم على المصلحة والفائدة الخالية من كل ما هو اجتماعي.

فسوسيولوجية المنظمة إن استطاعت أن تبين لنا كيف تتأسس العلاقة بين الفاعلين داخل المنظمة لكنها لم تستطع أن تبين لنا كيف يتم قبول التعاون بين هؤلاء الفاعلين وكيف تستمر العلاقة بينهم أي كيف يتم تحقيق الترابط الإجتماعي ، فالترابط الإجتماعي لا يمكن أن يتحقق إذا لم يكن هناك مستوى أدنى على الأقل من الثقة فأخذ الموضوع من هذه الزاوية يضعنا أمام تصور نظري أكثر عمقا من السابق بحيث ينظر للمؤسسة على أنها نسق من الروابط الإجتماعية Liens sociaux وبذلك تصبح منتجة لكيان اجتماعي جديد بآلياته الخاصة ومضامينه الثقافية التي تختلف عن العائلة أو القبيلة أو الطبقة الإجتماعية بل مجتمع المؤسسة الذي يصبح مجال للتنشئة الإجتماعية وتشريب لقيم ومعايير اجتماعية تعيد إنتاج هذه الروابط الإجتماعية التي هي في نفس الوقت إعادة لإنتاج المؤسسة الإقتصادية ذاتها. إذا كانت الثقة بين الأطراف داخل المؤسسة تعتبر الأرضية التي يمكن أن تبنى عليها أي علاقة اجتماعية لكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف تتشكل هذه الروابط ؟ وما هي العوامل التي تجعل من هذه العلاقة التفاعلية أن تتحول إلى رابط اجتماعي داخل المؤسسة ؟ لأنه عندما نتكلم عن الرابط الإجتماعي في المؤسسة فإننا نتكلم عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد أو على مجرد زمالة و العلاقة الإنسانية في العمل وتتجاوز كذلك علاقة الترابط القائمة على السلطة Pouvoir والتبعية كما هو الحال في التصور الذي ينظر للمؤسسة على أنها إطار تنظيمي للفاعلين كما رأينا عند **كروزيه Crozier** بل هذه العلاقة بمستوى العلاقة الإجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة وهنا ننتقل من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو النحن Le nous على حد تعبير **فرفيتش Guervitch** وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة حسب ما يرى كل من **رونو سانصيليو R. Sainsaulieu ودونيس سغريستان D. Sergrestin**[260].

- **المؤسسة كمكان لبناء الشخصية وإعطاء الهوية:**

[260] Renaud Sain Saulieu et Dénis Sergrestin, Vers une théorie sociologique de l'entreprise, in revue sociologie du travail n° 3-86 1986, PP: 335-339.

حسب منظور نظرية سوسيولوجية المؤسسة إن هذه الأخيرة تصبح هيئة للتنشئة الإجتماعية أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والإجتماعية أي تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة كما يرى ذلك **كلود دوبار C.Dubar** في كتابه التنشئة الإجتماعية وبناء الهويات الإجتماعية والمهنية "أن التنشئة الإجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل" [261] أي إعطاء للعامل شخصية الأنا وشخصية الانتماء أو الشعور بالانتماء لأن الهوية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر. فالميزة الحاسمة التي تبين الانتماء إلى مجموعة حسب **فيليب برنو Ph.Bernoux** [262] هو حصول الفرد أو العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها Le savoir intuitif de groupe هذه المعرفة الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها.

♦ آليات بناء الهوية:

وحسب **فيليب برنو** أن هناك ثلاث آليات أساسية يتمكن من خلالها العامل أن يتحصل على هوية من المؤسسة التي يعمل فيها وهي[263]:

- التكوين:

إن التكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وأن تطوره مرتبط بتطورها وبذلك يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

- الخبرة المهنية:

إن الهوية يمكن تشكيلها وتشريبها للعامل من خلال حياته المهنية في المؤسسة **فرونو سانصيليو Sainsaulieu** قد بين في كتابه الهوية في العمل بأن:

- لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل.
- الوضعية التنظيمية والمهنية كذلك لها دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والإجتماعية للعامل في العمل.

---

[261] Claude Dubar, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelle, Paris, ed. Collin 1991, P: 27.

([262]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'entreprise, OPCIT P: 182.

([263]) Ibid, P 183-185.

بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين أي أن كفاءة العامل في إنجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الإجتماعية التي تربطه بالآخرين هذا ما بينته دراسة قام بها **التهامي بن الشيخ** حول العلاقة بين التشكل الإجتماعي والروابط الإجتماعية في العمل وبين التطور التكنولوجي والإبداع العلمي بحيث أراد أن يبين كيف أن علاقات العمل والعلاقات المهنية عندما تكون مبنية على الرابط الإجتماعي وليس على أساس تقسيم العمل بالمنظور التايلوري تلعب دورا كبيرا وحاسما في بناء مجتمع علمي مبدع وليس تقسيم العمل كما كانت تعتقد النظرية التايلورية [264].

- القبول من طرف الآخرين:

إن كثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها حسب **R. Sainsaulieu** أن الأفراد والمجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها لأن القضية هي قضية وجود فأي شخص يمكن أن يدخل في صراع مع الآخرين من أجل اعتراف المجموعة به واثبات وجوده بذلك .فإن كان إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الإجتماعية في أي مجال تنظيمي، وبينا أن المؤسسة أصبحت تشكل هذا المجال التنظيمي المنتج للروابط الإجتماعية فالسؤال المطروح الآن ما هي العوامل التي تجعل من هذه الروابط الإجتماعية أن تدوم وتستمر مع الزمن ؟ أي ما هو الإسمنت الذي يبقي على هذه الروابط قائمة ومستمرة عبر الزمن بطبيعة الحال هي الثقافة.

- **المؤسسة ككيان اجتماعي منتج للثقافة:**

كل التعاريف سواء تلك المتعلقة بتعريف المجتمع أو تلك المتعلقة بتعريف الثقافة جعلت من المجتمع والثقافة شيئان يتلازمان بحيث لا يمكن تصور مجتمع بدون ثقافة ولا يمكن أن تكون هناك ثقافة بدون وجود مجتمع لكن الشيء الذي لم يكن هناك اتفاق حوله بين جميع العلماء هو تحديد مضمون ومفهوم الثقافة ذاته وعلاقة ذلك بالفرد في المجتمع وعلى العموم هناك ثلاث توجهات عامة تصب فيها تعاريف الثقافة.

منها ما ترى الثقافة على أنها إطار للتفكير Cadre de pensée وأخرى ترى في الثقافة على أنها نسق من القيم والمعايير يطبع شخصية الفرد ويحدد سلوكاته وتصوراته وانفعالاته وهو التوجه الذي تتبناه المدرسة البنياوية ويعتبر منهجية التحليل بالنسبة لعلماء الانثروبولوجيا وبعض المهتمين الثقافيين في علم الإجتماع **كبيار بورديو P. Bourdieu**[265]. أما الثقافة من منظور علماء اجتماع المؤسسة

كرونو سان سوليو R. Sainsaulieu وفيليب برنو Ph. Bernoux يتبنون تعريف الثقافة الذي قدمه **ميشال كروزيه** على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم

([264]) Touhami Bencheikh, Construit social et innovation technologique, in revue sociologie du travail n° 1-86 1986, PP: 41 à 56.

([265]) Béatrice Dauberville et autres, Les sciences humaines dans l'entreprise, OPCIT P: 48.

من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك. فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض [266].

ثقافة المؤسسة حسب هذا التعريف تتميز بالخصائص التالية:

- أنها ليست حتمية ولا تشكل ضغطا خارجيا على الأفراد تحدد وتطبع سلوكاتهم بل أن الثقافة هي نابعة من القدرة الإبداعية للفاعل في علاقته بالآخرين وبالمحيط التنظيمي الذي هو موجود فيه فهذه القدرة الإبداعية وهذه الاستقلالية هي التي تعطي لنا في النهاية هذا الشكل التنظيمي.

- أن المنظمة بصفتها تشكل بنائي تنظيمي أوجده الفاعلون يعتبر بذلك الوسيلة التي وضعها هؤلاء من أجل ضبط تفاعلاتهم بالقدر الذي يسمح لهم بالحصول على التعاون الضروري لتحقيق أهدافهم المشتركة.

- أن الحلول التي أوجدها الفاعلون ليست إجابات ميكانيكية لعوائق خارجية بل هي إجابات إبداعية نابعة من القدرة الذاتية لهم لأنهم يتميزون بدرجة من الاستقلالية ولا تحكمهم أي حتمية خارجية.

على العموم إن الثقافة بهذا المعنى يكون هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة وذلك بصورة اتفاقية ومستقرة نسبيا، فهي ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئا إجرائيا روتينيا وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم لأنه مهما يكن فإن النظام الرسمي هو دائم في حالة متأخرة عن الوضعيات المتسحدثة في كل لحظة والتي يجب على العمال أن يجدوا لها الحلول عن طريق العلاقة التي تجمعهم واتفاقاتهم المستمرة والدائمة وحسب **R. Sainsaulieu** إن ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي [267]:

1 - الثقافة السابقة للعامل, والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو إمرأة أو انتمائية ريفي أو حضري، بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.

2 - الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الإجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.

3 - علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات فحسب بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل المؤسسة وهذا ما توصل إليه **R. Sainsaulieu** في الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية والإجتماعية التي صنفها حسب النماذج التالية:

- **النموذج الانصهاري أو الاندماجي Fusionnel [268]:** يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لهم أي تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الإجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

([266]) Michel Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le système, OPCIT PP: 183-184.
([267]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'organisation, OPCIT P: 172.
([268]) Béatrice Dauberville et autres, Les sciences humaines dans l'entreprise, OPCIT P: 59.

❖ **النموذج المفاوض Négociatif** وهو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الإجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

❖ **النموذج العاطفي Affinité:** و يضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والإطارات العصامية Autodidacte.

❖ **نموذج العمال المنسحبون:** ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء.

فنلاحظ من هذه النماذج الأربعة لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة حسب هذه الدراسة أن الثقافة ومجموعات الانتماء لا تحكمها عوامل خارجية بل ظروف موضوعية مرتبطة بالوضعية المهنية والتنظيم داخل المؤسسة وأخرى ذاتية متعلقة بالخصائص والقدرات الذاتية لكل عامل.

فالمؤسسة بذلك تصبح تشكل اجتماعي تحكم أفراده روابط اجتماعية نابعة من منطق الرجل الإجتماعي الكامل وليس من منطق الرجل الإقتصادي الخالص، ومنتجة لقواعد وقيم ثقافية تعمل على ضبط العلاقات وتوجيهها بما يخدم الهدف الجماعي المشترك الذي يحكمهم وبذلك أصبح إطارا للتماهي ومجموعة انتماء.

- **علم اجتماع المؤسسة:**

فإذا كانت سوسيولوجية المنظمة تعمل على فهم وتحليل علاقات السلطة والتبعية واستراتيجيات الفاعلين التي تشكلت على خلفية هذه العلاقات وعلى أرضية مناطق الارتياب Zone d'incertitude التي لم يستطع النسق التنظيمي أن يشملها فإن سوسيولوجية المؤسسة Sociologie de l'entreprise عمقت هذا التصور ونظرت للمنظمة على أنها مؤسسة اجتماعية قبل أن تكون إقتصادية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة، ونظرت للفاعلين فيها على أنهم أعضاء يتماهون ils s'identifient إلى هذه المؤسسة الإجتماعية وبذلك تشكل مجموعة انتماء بالنسبة إليهم. واعتبرت كذلك أن هذا الكيان المشكل للمؤسسة منتج للثقافة التي تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي من أجل إنجاز وتحقيق الهدف المشترك بالتغلب على الإشكالات اليومية التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها وفي هذا الإطار يقول **فيليب برنو Ph.Bernoux**[269]... المؤسسة هي مكان مستقل عن (المحيط أو المجتمع) منتج للضوابط التي تحكم العلاقات الإجتماعية، هذه الضوابط هي التي تشكل نقطة ارتكاز في التحليل الاستراتيجي للفعل الإجتماعي عند **كروزيه** لكن المؤسسة الإقتصادية أصبحت الآن مكان أين تنشأ وتتشكل فيه الهوية والثقافة والاتفاقات الإجتماعية التي لا يمكن أن تكون لو لم يكن هناك حد أدنى من الثقة المبنية على التصور الجماعي والخيال المشترك Imaginaire. إذن سوسيولوجية المؤسسة حسب هذا الطرح هي مستوى تحليلي آخر لا ينظر للمؤسسة على أنها وحدة إقتصادية نجاعتها تتوقف على مدى قدرتها على تقسيم العمل وتوزيع المهام الجزئية على أفرادها كما ترى التايلورية ولا على مدى قدرة أفرادها على خلق قواعد تضبط استراتيجياتهم وتوجهها فحسب, كما يرى **كروزيه** بل على مدى قدرتها بأن تكون مؤسسة اجتماعية Institution sociale ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها. إذن نجاعة

([269]) Philippe Bernoux, Sociologie de l'entreprise, OPCIT PP: 38-39.

المؤسسة أصبح يحكمها مستوى التشكل الإجتماعي و ليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل. نلاحظ مما تم طرحه في هذا الفصل أن تطور النظرية السوسيولوجية التي أخذت المجال الإنتاجي ميدان لاستقصاءاتها العلمية أن تطورها كان مواكب للتطور الذي عرفته المؤسسة الإقتصادية من ورشة أو مصنع إنتاجي إلى إطار تنظيمي لعملياتها الإقتصادية التي هي مؤسسة في علاقة تنافسية مع الدولة والسوق تفرض قيميها وضوابطها عليهم بما يخدم أهدافها. فهذه النظرية تطورت بدورها من علم اجتماع المصنع أو العمل الذي كان يتناول المؤسسة على أنها مرآة عاكسة للمحيط وللمجتمع ثم انتقلت إلى علم اجتماع المنظمة أو سوسيولوجية المنظمة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الفاعل والنسق التنظيمي داخل المؤسسة ثم إنتهت بعلم الإجتماع المؤسسة أو سسيولوجية المؤسسة الذي أخذ المؤسسة الإقتصادية هي أولا وقبل كل شيء تشكل بنائي من الروابط الإجتماعية,Un système des liens sociaux .

الباب الثاني

الفعل الإجتماعي و النسق الثقافي

الدراسة الميدانية

- **مقدمة:**

سنتعرض في هذا الباب لدراسة موجهات الفعل الإجتماعي ومحدداته داخل المؤسسة الإقتصادية لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، وذلك للوقوف على النسق الثقافي أو النماذج الثقافية التي أنتجها العمال من أجل ضبط سلوكياتهم وأفعالهم، كنا قد بينا فيما سبق أن هذه الأفعال والسلوكيات ليست إجابة آلية وميكانيكية لعوائق التنظيم الداخلية والخارجية بل هي وليدة إستراتيجية فردية وجماعية ومحصلة تفاعل ثلاثة عوامل أساسية وهي:

1- الثقافة السابقة للعامل المرتبطة بانتماءاته الإجتماعية (ريفي، حضري... إلخ) والمهنية.

2- الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها داخل المؤسسة سواء تلك التي لها علاقة بالشكل التنظيمي للعمل وطبيعة التكنولوجية المستعملة والشريحة الإجتماعية المهنية التي ينتمي إليها.

3- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه فعليا داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات متبادلة بين الأفراد والفئات الرسمية وغير الرسمية.

تفاعل هذه العوامل الثلاثة يعطي لنا في النهاية نماذج ثقافية تحكم سلوكيات العمال وأفعالهم وتضبط العلاقات بينهم. وهذه النماذج الثقافية هي التي نريد أن نفهمها ونفسرها للوقوف على طبيعتها ومضمونها بمعنى آخر نريد أن نفهم هل هذه النماذج الثقافية جاءت لإعادة إنتاج التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها بالفاعلية والنجاعة المطلوبة والتي يقتضيها هذا النوع من المنظمات ذات الطابع الإقتصادي ؟ أو أن هذه النماذج الثقافية تعمل فقط على إعادة إنتاج الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها حتى ولو كانت على حساب المؤسسة ؟ هل هناك نموذج ثقافي واحد ؟ أو إعادة نماذج ثقافية متفاعلة ؟ وما هي طبيعة هذه التفاعلات أي في أي اتجاه تصب؟ لتحقيق هذه الإشكالية والافتراضات المرتبطة والتي تتضمنها، لابد أولا وقبل كل شيء أن نحدد الأطر العامة التي ستؤطر هذا العمل الميداني سواء المتعلقة بالمؤسسة المعنية ومحيطها، أو الأطر المنهجية والتقنية التي تم اختيارها من أجل إنجاز هذه الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

1 - الإطار النظري للدراسة

عندما نتكلم عن الإطار النظري للدراسة لا نريد أن نعيد كل ما تم التعرض إليه في الفصول السابقة ولكن نريد أن نشير فقط إلى بعض النقاط التي ظهرت لنا بأنها مهمة وأساسية لابد من التأكيد عليها.

1-1 الفعل الإجتماعي

- فيما يتعلق بدراسة الفعل الإجتماعي أن الرواد عند ما تناولوا مفهوم الفعل الإجتماعي كوحدة التحليل، وخاصة كل من **ماكس فيبر وباريتو Pareto** تناولوه من منظور المجتمع الكلي **فباريتو** في دراسته للسلوك الإنساني أو المجتمع قد اهتم بدراسة العوامل الداخلية والبحث عن الخصائص التي تميز مجتمع ما عن غيره وذلك لفهم السلوكات والأفعال التي تتم في إطار هذا المجتمع ككل وليس في إطار الوحدات التنظيمية التي تشكله بحيث نجد أنه يؤكد على أن طبيعة المجتمع تتحدد بخصائص الأفعال التي ينجزها الأفراد فيه لأن المجتمع بالنسبة إليه هو نسق من السلوكيات وأن هذه السلوكيات تحكمها عوامل غير منطقية وبالتالي إن علم الاجتماع بالنسبة إليه يهدف إلى تحليل السلوك الإجتماعي غير المنطقي [270]. نفس الشيء بالنسبة لـ**ماكس فيبر** حيث تناول مفهوم الفعل الإجتماعي من منظور كلي يخص مجتمع بكامله، فالفعل العقلاني بالنسبة إليه جعل منه ظاهرة تاريخية تميز مجتمع ما، في فترة تاريخية متقدمة من مراحل تطور، لكن الفعل الإجتماعي الذي نريد أن نحلله ونفسره هو الفعل الإجتماعي الذي يتم داخل منظمة بصفتها:

- إطار للفعل الإجتماعي الجماعي الذي تحكمه أهداف وغايات هذه المنظمة.
- أن هذه المنظمة ذات الأهداف الإقتصادية هي في نفس الوقت عون إقتصادي ونسق إجتماعي هذين النسقين يشكلان وجهين لعملة واحدة وهي المؤسسة.
- إن نجاعة وفعالية هذه المنظمة يتوقف على مدى قدرة هذا النسق الإجتماعي على إنتاج ثقافة تسمح للفاعلين المتواجدين فيها أن يعملوا جماعيا على حل المشاكل الموضوعية التي تواجههم أو تواجه النسق الإقتصادي الذي هم متواجدين فيه، فالعقلنة ليست تاريخية كما يرى **ماكس فيبر** في هذه الحالة بل أنها قدرة ذاتية خاصة يتميز بها الفاعلين انطلاقا من ظروفهم الخاصة والمحيطة بهم فهذه الثقافة التي أنتجها الأفراد داخل المؤسسة يمكن أن تشكل قدرة على الفعل أو عائق له. فتكون القدرة والكفاءة في حالة ما إذا استطاع هؤلاء الفاعلين أن يدمجوا استراتيجياتهم الفردية والخاصة مع بعضها البعض بالطريقة أو الكيفية التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة جماعيا والتي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة بصفتها عون إقتصادي، وتكون عائق في حالة ما إذا عجز هذا التشكل الإجتماعي أو الكيان الإجتماعي على إنتاج علاقات وقواعد تساير المتطلبات التي أسس من أجلها العمل الجماعي الهادف من تنسيق وتعاون وتنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الأهداف**:

عندما نتكلم عن أهداف المنظمة أو أهداف المؤسسة ليس هذا معناه أنها أهداف مجردة ومطلقة ومن إنتاج هذا العون الإقتصادي فإن هذه العبارات في الحقيقة تحمل مغالطات كبيرة يجب أن ننتبه لها، فأهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها وشكلها فهي أهداف تنتجها الهيئة أو الشريحة القيادية في المؤسسة بالتالي فهي أهداف أفراد لهم حق

---

[270] علي ليلة "النظرية الاجتماعية المعاصرة"، المرجع سبق ذكره، ص: 698.

اتخاذ القرار أي أن أهداف الفاعلين الإجتماعيين تحكمها عوامل ثقافية سابقة وعوامل تنظيمية ومهنية وأخرى متعلقة بالسلطة **Pouvoir** التي يحتكون إليها في علاقاتهم ببعضهم البعض أو بالنسق التنظيمي القائم ذاته. إن هذه الأهداف ليست نتيجة لعقلنة مطلقة بل نابعة من عقلنة نسبية ومحدودة، ويمكن أن نحدد طبيعة هذه الأهداف من خلال القرارات التسييرية التي تنتجها هذه الفئة القيادية فهذه القرارات التسييرية ما هي إلا تعبير وتجسيد لهذه الأهداف، فالفاعلون الإجتماعيون المتواجدون داخل المنظمة بما فيهم الفئة القيادية يتصرفون وفق الوظائف التي يشغلونها وفق مصادر السلطة التي يراقبونها بحيث يعملون كل ما في وسعهم على أن تكون الحلول المقدمة من طرف المنظمة سواء لعوائق المحيط أو لعوائق التكنولوجيا أو التنظيم القائم أن لا تؤثر على قدرتهم في المناورة والمفاوضة وفي هذا الصدد يقول **ميشال كروزيه M. Crozier** "أن إدراك مشاكل أو عوائق المحيط والحلول المقترحة لها لا تكون إلا حسب إستراتيجية الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وفق منطق اللعب Le jeu الذين هم مشاركون فيه داخل المنظمة أو في علاقتهم بالخارج" [271]. هذا من جهة ومن جهة ثانية هناك اختلاف مدرسي كبير حول الغاية النهائية التي تطمح أن تحققها هذه القرارات التسييرية فالمدرسة النسقية الوظيفية ترى أن غاية النسق هو العمل بأقصى وأكبر مستوى ممكن لكي يستطيع أن يحقق التوازن الداخلي واستمرار النمط. أما المدرسة التفاعلية التاريخية ترى أن غاية النسق تتمثل في تحقيق متطلبات المشروع الإجتماعي التاريخي الذي يحدده المجتمع أي أن الأهداف بهذا المعنى ليست نسق داخلي من النسق الكلي بل هي مطلب خارجي عنه لكن في تصورنا أن الاختلاف بين هاتين المدرستين ليس جوهري ولا يعبر عن تناقض في الاتجاهين بل هناك تكامل بينهما لأن كفاءة النسق أو كفاءة المنظمة لا تتناقض تماما مع تحقيق المشروع التاريخي بل العكس إن تحقيق هذا المشروع الإجتماعي يتطلب من هذه المنظمات والأنساق الإجتماعية على مختلف أنواعها وأشكالها أن تسير وتعمل بأكثر كفاءة ممكنة.

- **الثقافة:**

إن دراسة الثقافة في التراث السوسيولوجي كان ينظر لها من زاويتين:

1- أي الثقافة ما هي إلا انعكاس للبنية المادية أي متغير تابع لأسلوب الإنتاج من علاقات إنتاج وقوي إنتاج وهو التصور الذي كان يطبع المنهج الماركسي في تحليل المجتمع البشري.

2- أن الثقافة هي نفسها بنية مستقلة بذاتها تطبع السلوكيات والأفعال بل أكبر من ذلك أن هذه السلوكيات مشروطة بهذه البنية الثقافية وبالتالي تصبح الثقافة هي تعبير عن حالات اللاشعورية لأصحابها أو هي شخصية الأفراد التي أنتجـوها أي أنها تعبير عن حالات التأقلم والتفاعل مع المحيط الخارجي والداخلي لتحقيق التوازن السيكولوجي وتوازن الشخصية. فالثقافة بهذا المعنى هي عامل استقرار وتماهي مع الذات وهذا التصور هو منهج التفكير الذي تبنته النظرية البنياوية وعلماء الأنتروبولوجيا في دراسة المجتمعات البشرية البدائية على وجه الخصوص. أما الاعتناء بالثقافة كأحد العوامل الأساسية للمؤسسة وللمنظمة بصفة عامة كان في سنة 1950 على يد كل من **هربرت سيمون ومارش**[272] بحيث جعلوا هؤلاء منها أحد المتغيرات الأساسية للمنظمة، وتطور مفهوم الثقافة في المؤسسة عرف ثلاثة مراحل أساسية وهي:

---

[271] Michele Crozier et Friedberg, L'acteur et le système, opcit, p: 135.

[272] Maurice Thevenet, La culture d'entreprise en neuf questions, revue française de gestion n° 47-48, 1984.

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة كانت كل نظريات التنظيم والتسيير مهتمة بالخصائص الثقافية والشخصية للقائد وليس للمؤسسة من أجل تحقيق الفاعلية والنجاعة.

المرحلة الثانية: إن هذه المرحلة تتميز بانتقال هذه النظريات إلى الاهتمام بأساليب القيادة أو أسلوب القائد، بحيث أصبح هناك صلاحية أسلوب معين في مجال تنظيمي معين دون صلاحيته في مجال تنظيمي آخر.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة أصبحنا نتكلم على ثقافة المؤسسة وليس على ثقافة القائد وأسلوبه في التعامل مع الآخرين، بذلك تنوعت الثقافات حسب المؤسسات وأصبحت تؤخذ على أنها عامل أساسي في تحقيق الفاعلية.

أما ثقافة المؤسسة ذاتها عرفت كذلك عدة مقاربات منها المقاربة البنياوية التي ترى أن المؤسسة ككل ما هي إلا نتاج انتروبولوجي وثقافي للأفراد الذين يشكلونها، فدراسة ثقافة المؤسسة بهذا المعنى يصبح يتمثل في تحليل الرموز والمعتقدات الحاملة لمعاني ذاتية لأعضاء هذه المؤسسة. أما المقاربة الثانية وهي المقاربة النسقية التي تنظر للثقافة على أنها نسق فرعي كالأنساق الفرعية الأخرى المشكلة للمؤسسة.

1 - 2 فرضيات الدراسة وتحليلها:

حتى نتمكن من إنجاز الدراسة الميدانية, اعتمدنا على فرضية عامة و ثلاث فرضيات جزئية و التي نعتقد بأنها تمثل الإجابة الأكثر مناسبة و إحتمالا للتساؤلات التي طرحناها في الإشكالية، و هذا الاعتقاد تم التوصل إليه من خلال الملاحظة الميدانية لواقع عدد من المؤسسات الجزائرية، سواء بصفة شخصية و مباشرة أو عن طريق البحوث التي قمت بتأطيرها في إطار شهادة ليسانس لطلبة علوم التسيير.

- **الفرضية العامة:**

جعلت الفرضية العامة سلوكات الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة بصفتها أفعال إجتماعية على أنها متغير تابع و في علاقة سببية وظيفية بينها و بين الأطر الثقافية كموجه لها، غير أنه داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية هذه الفرضية تعتبر مبدئيا أن هذه الأفعال تتحكم فيها أطر ثقافية خاصة لا تتناسب مع طبيعة النشاط الإقتصادي الجماعي و الهادف، الذي يقتضي العقلنة الإقتصادية بالمفهوم السوسيولوجي للكلمة الذي يعني عند كثير من رواد علم الاجتماع كما هو مبين في الفصل الثاني و خاصة عند **ماكس فيبر Max weber**، على أنها تتمثل في اختيار الأهداف بكل دقة ووضوح وفق القيم الذاتية للفاعل و بإطلاع تام على الظروف المحيطة التي يمكن أن تقف كعائق وراء تحقيقها، و العمل على اختيار الوسائل التقنية و البشرية الأكثر كفاءة لتحقيق و إنجاز هذه الأهداف بطريقة مدروسة ومعدة مسبقا أي أن الفاعل عليه أن يقوم بهذا الفعل الهادف وفق منهاج علمي و تقنيات مضبوطة، فعندما نتكلم على الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة الإقتصادية فإننا نتكلم أولا وقبل كل شيء على فعل جماعي يتم بطريقة منسقة و منظمة و أن هذا التنظيم و التنسيق يعتبر في حد ذاته أحد الوسائل المختارة من طرف هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق الهدف الجماعي الذي يقتضيه هذا النشاط الإقتصادي الذي هم متواجدين من أجله داخل المؤسسة. فعدم الوعي بهذه الحقيقة حسب هذه الفرضية العامة أو وعي ضبابي بها يعني :

- أنه ليس هناك إعادة إنتاج كلي للفعل الإجتماعي العقلاني.

- أن الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة تتحكم فيه وتوجهه قيم و معايير أخرى لا علاقة لها بطبيعة النشاط الإقتصادي الجماعي.

- أو أن الفعل وليد إستراتيجيات فردية ذاتية و خاصة تعرقل و تحطم المشروع الجماعي أو الفعل الجماعي.

- أو أن الفعل الجماعي وليد كيانات سوسيولوجية لها انتماءات ثقافية و أهداف متناقضة مع أهداف وطبيعة النشاط الإقتصادي القائم.

• الفرضية الجزئية الأولى:

ترى الفرضية الجزئية الأولى أن السلوكات و الأفعال التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة ذات طبيعة غير عقلانية لكون هذه السلوكات و الأفعال كوسيلة جماعية لا تعمل على تحقيق الهدف الإقتصادي الذي يضمن استمرار المؤسسة وبقائها. ولا يعمل على تحقيق التنمية التاريخية التي تعتبر المؤسسة الإقتصادية من أحد الوسائل لذلك, وهذا :

- بسبب غياب الكفاءة و القدرة الجماعية أو الثقافة التي تتطلبها المؤسسة الصناعية الإقتصادية أي بسبب غياب الموجه القيمي المشترك.

- بسبب ظهور و تطور الاستراتيجيات الذاتية المنطلقة من المصلحة الخاصة التي تحكمها الحاجة المادية و النفسية لكل فرد في المؤسسة.

• الفرضية الجزئية الثانية :

ترى الفرضية الجزئية الثانية أن سبب تطور و تجدر هذه الاستراتيجيات الخاصة يرجع لعجز الفئة القيادية على إنتاج قرارات تسييرية و تنظيمية قادرة على التعامل مع المؤسسة على أنها تشكل إجتماعي تحكمه قواعد و معايير مستقلة خاصة به بل تعاملت معه على أنه تنظيم تقني بيروقراطي يضم عدد من الأفراد و يتطلب وسائل تقنية و بيروقراطية لا غير , و إذا قمنا بتحليل عناصر هذه الفرضية انطلاقا من مفردات أو مكونات الفعل الإجتماعي نستطيع أن نبني الجدول الموالي:

جدول رقم 5 يبين مفردات
الفرضية الجزئية الثانية

مكونات الفعل	مفرداته في الفرضية الجزئية الثانية
الفاعل الإجتماعي	**هم المسيرون أو الفئة القيادية داخل المؤسسة**
الفعل	**هو مختلف القرارات و الممارسات التسييرية المتمثلة في الطرق و المناهج التسييرية**
الموقف	**الإشكاليات اليومية التي تطرح على المنظمة داخليا و خارجيا أي علاقتها بالمحيط**
الهدف	**تحقيق الدمج و الانسجام الداخلي لإنجاز أهداف المؤسسة**
النتيجة	**غياب الفاعلية أي غياب القدرة الجماعية و التضامن و التماسك لتحقيق هذا الهدف**

• الفرضية الجزئية الثالثة:

إن الفرضية الجزئية الثالثة أرادت أن تبين بأن التفاعلات الإجتماعية التي هي جوهر كل علاقة إجتماعية من تضامن، أو نزاع، أو صراع داخل المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة و التي تتم بين مختلف الفئات أو الفاعلون الإجتماعيون سواء كانوا أفراد أو مجموعات رسمية و غير رسمية لم تأت لخدمة أهداف المؤسسة و ليس لخدمة

مشروع تغييري يتطابق و هذه الأهداف، بمعنى أن بوادر التغيير نحو التقدم ليست مطروحة في ظل النموذج الثقافي الحالي المتبنى من طرف هؤلاء الفاعلين هذا على الأقل خلال المجال الزمني الذي تمت فيه الدراسة الميدانية.

2- الإطار المنهجي للدراسة:

يتوقف أي إنتاج، سواء كان ماديا أو فكريا على ثلاثة عناصر أساسية وهي موضوع الإنتاج، وسائل الإنتاج وأخيرا قوى الإنتاج، غير أن هذه العناصر الثلاثة تختلف من حيث مضمونها في العلوم الإجتماعية عنه في العلوم الطبيعية.

- موضوع الإنتاج في العلوم الطبيعية شيء مادي محسوس يتميز بالحيادية والاستقرار في الزمان والمكان، فإنه في العلوم الإجتماعية عكس ذلك تماما إذ أن موضوع الإنتاج الذي هو جملة من الأفكار والتصورات والحقائق التي أنتجها الفكر في مرحلة معينة وانطلاقا من واقع معين فإذا كانت تحمل الصدق في هذه المرحلة فإنها ستكون في مرحلة أخرى محل دحض وتشكيك وإعادة تقييم لمصداقيتها سواء بتغير الزمان أو بتغير المكان ولذا إذا استعملنا نظرية ما في واقع مغاير لذلك الواقع الذي أنتجها فإنه لا بد على الباحث أن يضع مقولات وتصورات هذه النظرية في محك هذا الواقع الجديد، ليس للتأكد من مدى علميتها بل لتحديد مدى مناسبتها للواقع المدروس من جهة ولتأطير وتوجيه عملنا الميداني حتى يكون كل ما نقوم به يحمل صفات العمل العلمي، أي على الباحث أن يستعمل هذه القوالب النظرية ليس كمحددات تشرط سلوكه العلمي بل كموجهات تنير له الطريق، أي على الباحث أن يتصرف مع هذه النظريات بصفتها موضوع إنتاج عليه أن يتعامل معها بقواه الإنتاجية الخاصة وإلا يصبح كمثل العامل البسيط في أسلوب الإنتاجي **التايلوري** مجرد منفذ، مسلوب الإرادة فاقد للوعي يعيش حالة اغتراب مما يجعله فاقد للقوة وفاقد الشيء لا يعطيه ففي اعتقادنا إن أول خطوة والتي أعتبرها جوهرية وأساسية في أي عمل علمي من هذا المستوى أن يكون الباحث على وعي تام بكل التوجهات والأطر النظرية التي تحيط أو تتعلق بموضوع بحثه وهذا ما قمت به طيلة الدراسة. بما أنه كان موضوع دراستي هو تحديد السلوك والفعل الإجتماعي في المجال الإنتاجي المنظم فقمت:

أولا: بطرح وتحليل ثم تقييم معظم النظريات التي أخذت السلوك البشري كوحدة تحليل وهي النظريات السيكولوجية وعمدت على إبراز العامل الذي تأخذه كل نظرية على أنه هو العامل المحدد للسلوك البشري.

ثانيا: ثم انتقلت بعد ذلك للفعل الإجتماعي كوحدة للتحليل في النظرية السوسيولوجية تختلف عن وحدة التحليل في النظرية السيكولوجية وحددت مقومات الفعل الإجتماعي وموجهاته أو محدداته حسب التوجهات النظرية المختلفة للنظرية المختلفة للنظريات السوسيولوجية وقمت بذلك متبعا منهجية الطرح والتحليل ثم التقييم لكل منها.

ثالثا: ثم قمت بعد ذلك بتحديد مفهوم الفعل الإجتماعي والسلوك البشري في المنظمة مقدما أربع مقاربات نظرية لكل منها تصورها الخاص بها في تحديد موجهات السلوك أو الفعل داخل المنظمة وهي:

- المقاربة الحتمية السيكولوجية التي ترجع سلوكات الأفراد داخل المنظمة للاستعدادات النفسية لهؤلاء.

- المقاربة الحتمية السوسيولوجية التي ترى أن السلوك أو الفعل هو إجابة ميكانيكية للمكانة والدور داخل المنظمة.
- المقاربة الإستراتيجية أو مقاربة التحليل الاستراتيجي.
- المقاربة الثقافية التاريخية التي ترى أن الأفعال الإجتماعية هي قدرة ثقافية وحضارية.

هذا فيما يتعلق بوحدة التحليل الرئيسية التي هي الفعل الإجتماعي ثم قمت بعد ذلك بدراسة تاريخية تحليلية لتطور وحدة تحليل أخرى وهي المؤسسة الإقتصادية في النظرية الإقتصادية والسوسيولوجية لأن المؤسسة الإقتصادية هي مجال منظم للفعل الإجتماعي المنتج لأن طبيعة الفعل العقلاني أو غير العقلاني تتحدد بطبيعة الأهداف التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها، والوسائل التي يختارها من أجل ذلك، ففي الفعل الإجتماعي المنتج إن تعددت الوسائل فإن الهدف الأساسي والنهائي يبقى مضبوط ومحدد من طرف الإطار الذي يتم فيه هذا الفعل وهي المؤسسة الإقتصادية بصفتها عون إقتصادي من جهة ونسق إجتماعي من جهة ثانية.

فتتبع التطور التاريخي للمؤسسة الإقتصادية بصفتها مجال للفعل الإجتماعي الجماعي المنتج أو بصفتها أنها شكلت حقل للملاحظة السوسيولوجية وهذا للوقوف على مدى تأثير تطورات تشكل هذا الحقل الملاحظ على تطور النظرية السوسيولوجية ذاتها لنتجنب الوقوع في هوة تباعد بين حقل الدراسة الملاحظ من جهة والأدوات النظرية التي يتم بواسطتها قراءة هذا الواقع المدروس لأنه من غير المعقول أن نتكلم على الفعل الإجتماعي المنتج في المؤسسة الإقتصادية الحالية بأدوات نظرية ومنهجية كانت مستعملة في علم الاجتماع الصناعي أو سوسيولوجية العمل وعلى هذا الأساس إن هذه الدراسة لا تنظر للفعل الإجتماعي على أنه مجرد عمل أو سلوك يقوم به العامل تحت ضغط العوائق التقنية والحاجة النفسية أي أن هذه الدراسة ترفض النمط التفسيري القائم على الحتمية التقنية أو الحتمية السيكولوجية في تفسير السلوك.

كما أن هذه الدراسة ترفض تفسير العلاقات الإجتماعية داخل الورشة الصناعية على أنها مجرد إعادة إنتاج للعلاقات الإجتماعية للبناء الإجتماعي الكلي أي كأن المؤسسة ما هي إلا مرآة عاكسة فقط. بل أننا نقوم بفهم وتحليل الفعل الإجتماعي المنتج داخل المؤسسة محل الدراسة انطلاقا من منهجية التحليل الاستراتيجي التي تنظر للمنظمة على أنها إطار لقاء لمجموعة من الأفراد وهؤلاء الأفراد من خلالها وبما توفره لهم من فرص يصبح لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها وذلك تحت ضغط علاقات السلطة المبنية داخل المؤسسة وفي ظل ظروف تنظيمية ومهنية معينة هذا ما يؤدي بهم إلى بناء إستراتيجية يعملون على تنفيذها وهنا يصبح المعيار الذي يحكم سلوكات الفاعلين داخل المنظمة ليس الحاجة أو المكانة والدور بل إستراتيجية هؤلاء الأفراد أو باستعمال مستوى تحليل آخر. وهذا يتوقف بالخصوص على معطيات الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة ومستوى تشكل مجتمع المؤسسة ككيان إجتماعي مستقل بذاته منتج لثقافة وهوية لأفراده ففي هذا المستوى التحليلي الثاني فإننا لا ننظر للفعل الإجتماعي من منظور الإستراتيجية كما هو الحال في المستوى التحليلي السابق بل من منظور الفعل الإجتماعي الذي تحكمه القواعد والضبط الذي أنتجها التشكل الإجتماعي القائم في المؤسسة بصفته منتج لهوية يجعل من أعضائه يشعرون بالانتماء ليس مجرد الانتساب للمؤسسة وتحدد كذلك هل هذا التشكل الإجتماعي المنتج لهوية أفراده يعمل على تحقيق أي مصلحة أو أي هدف.

إننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تفسير الطريقة والكيفية التي يعمل بها النسق الإجتماعي داخل المؤسسة وتحديد الضوابط والمعايير التي تحكم السلوكات والأفعال داخل هذا النسق الإجتماعي بصفة خاصة

والمؤسسة الإقتصادية بصفة عامة ومن هذا يظهر جليا أننا سنعتمد على المنهج العقلي الإستقرائي للواقع المدروس للخروج بأحكام علمية تفسر هذه الأفعال سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل كما بينا ذلك سابقا.

2-1 المنهجية المتبعة:

1 أدوات جمع المعطيات:

تشكل أدوات جمع المعطيات بالنسبة للباحث وسائله الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهما علميا دقيقا وليس فهم حدسي تخميني، ومن ثم تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي فلابد على الباحث أي يعطيها حقها من العناية والتدقيق حتى تكون فعالة وناجعة في تحقيق الهدف المتوخى منها. ونجاعة هذه الوسائل يتوقف على كفاءتها من جهة وحسن استعمالها من جهة ثانية أي باختصار على توقف قوى الإنتاج الفكرية ومن هذا المنطلق اعتمدت في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات التي نعتقد بأنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق هذا الهدف وهي:

- **السجلات والوثائق الإدارية:**

استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة وكذلك المعطيات المتعلقة بالتعريف بمجال الدراسة، وكذلك السجلات الإدارية التي تخص القائمة الاسمية للعمال وتوزيعهم على مختلف الهيئات الداخلية للمؤسسة. التي على أساسها تمكنا من إجراء عملية المعاينة واختيار عينة من مجتمع البحث، كما استخدمنا كذلك بعض الدوريات الإحصائية التي كانت تعدها مختلف المصالح كتقارير على نشاطاتها الشهرية والسنوية فهذه الأداة في الحقيقة كانت مساعدة على فهم مجتمع وأخذ فكرة عن النشاطات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة.

- **الملاحظة:**

اعتمد الباحث في محاولته لفهم مجتمع الدراسة على الملاحظة المباشرة بالمشاركة فهذه الأداة شملت كل قطاعات نشاط المؤسسة من ورشة الإنتاج إلى الهياكل الإدارية وحتى حافلات نقل العمال كل هذه الامكانات كانت تشكل مجالات للملاحظة العلمية من طرف الباحث إذ أنه كان يقضي الدورة الكاملة للعمل اليومي في تقصي الوقائع، فسلوك العمال وأفعالهم الإجتماعية والإنتاجية والاستهلاكية وطريقة تسييرهم ليوم العمل والإنتاج كل هذه العوامل كانت تشكل موضوعا للملاحظة، فالمعلومات والمعطيات الأولية التي جمعها الباحث عن المجتمع المدروس ساهمت كثيرا في تحديد الخصائص التي قمنا على أساسها بعملية المعاينة والتدقيق في بلورة أسئلة استمارة الاستبيان.

- **المقابلة:**

إن استعمالنا للمقابلة في هذا البحث لم تكن أداة رئيسية له بل كانت أداة مساعدة الهدف منها فقط التعرف أكثر على مجتمع الدراسة من جهة وخلق علاقات ودية مع بعض أفراد العينة وبعض المسؤولين لتهيئتهم نفسيا وتبديد مخاوفهم وشكوكهم إزاء الباحث والدراسة الميدانية برمتها، فالمقابلة كانت تتم بصورة غير مباشرة

وغير رسمية بحيث يبدأ الباحث بالتطرق إلى مواضيع عامة وغير محددة ثم ينتقل بعد ذلك إلى مستوى ثاني وهو إعطاء فكرة عن البحث وموضوع الدراسة ثم تنتقل بعد ذلك المقابلة إلى مستوى ثالث وهو طرح بعض الأسئلة للتعرف على موقف العامل منها مثل تنظيم العمل والتكنولوجية المستعملة وعلاقات العمل ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية... إلخ هذه المواقف التي جمعناها ساعدتنا كثيرا في تحليل معطيات الاستمارة الاستبيانية فيما بعد. كما أن المقابلة لم تشمل عينة محددة ومدروسة مسبقا بل كانت تتم بطريقة عفوية وحسب ظروف البحث والباحث.

- **استمارة الاستبيان:**

استخدمت هذه الأداة كوسيلة رئيسية في جمع المعطيات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية وأخذت الجهد والوقت الكبير من الباحث في إعدادها حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع المعطيات الميدانية المتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة والمؤشرات التي تتضمنها ولذا كان لزاما علينا أن تكون هذه الأداة مطابقة ومحترمة للشروط التالية:

- أن تتضمن كل متغيرات الدراسة ومؤشراتها.
- أن تكون مقتضبة حتى لا تدخل الملل في نفوس المبحوثين.
- أن تكون بدائل الإجابة المقترحة على الأسئلة المطروحة متكاملة.
- أن تكون الأسئلة المطروحة دقيقة ومحددة.

فاعتمدت الدراسة في جمع لمعطيات الميدانية على استمارتين:

الاستمارة الأولى:

وهي الاستمارة (أ) والموجهة لجميع الفئات العمالية ما عدا الفئة القيادية وتتضمن الأسئلة التي تخص جمع المعطيات المتعلقة بالفرضية العامة وكذا معطيات الفرضية الجزئية الأولى، واشتملت هذه الاستمارة على الجوانب التالية:

- **بيانات أولية:** وتتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعطيات الشخصية عن المبحوثين وشملتها الأسئلة رقم (1) إلى رقم (14).
- **بيانات تتعلق باختيارات الأفراد** في **علاقتهم بالعمل:** وهذا البعد يتقسم بدوره إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

أ- أسئلة تخص تحديد طبيعة علاقة العامل بالعمل ويشملها السؤال رقم (15-1) من الاستمارة (أ).

ب- أسئلة تخص توجهات المبحوثين ونظرتهم لتطوير كفاءتهم وقدرتهم المهنية ويشملها السؤال رقم(15-2).

ج- أسئلة تخص تحديد العوامل التي تتحكم في دافعيتهم للعمل ويشملها السؤال رقم (15-3).

- **بيانات تتعلق بتحديد نمط وشكل تنظيم العمل:** لأنه كما ذكرنا فيما سبق أن للشكل التنظيمي للعمل دور أساسي سواء في خلق عوائق تنظيمية للعامل في إعطائه إمكانية أو فرصة **Opportunité** لبناء إستراتيجية خاصة به داخل المنظمة هذا من جهة ومن جهة ثانية إن شكل تنظيم العمل يؤثر على إنتاج الثقافة العمالية وهذا البعد ينقسم بدوره إلى المحاور التالية:

أ- أسئلة تخص تحديد الأسس التي يقوم عليها تنظيم عمل العامل ويشملها السؤال رقم (16-2).

ب- أسئلة تخص الكيفية التي يسير بها العامل وقته في العمل ويشملها السؤال رقم (16-3).

ج- أسئلة تخص تحديد مناطق الارتياب التي يستمد منها العامل سلطته داخل المنظمة ويشملها السؤال رقم (16-1).

- **بيانات تتعلق بتحديد العلاقات التفاعلية وطبيعتها:** وتنقسم إلى أربعة محاور فرعية وتخص جمع المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية وتشملها الأسئلة التالية:

أ- أسئلة تتعلق بتحديد العوامل التي تتحكم في اختيارات العامل لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة ويشملها السؤال رقم (17-1).

ب- أسئلة تخص تحديد طبيعة التفاعلات العمالية داخل المؤسسة ويتضمنها السؤال رقم (17-2).

ج- أسئلة تخص تحديد طبيعة التفاعلات الهرمية أي بين الرؤساء والمرؤوسين ويشملها السؤال رقم (17-3).

د- أسئلة تخص تحديد نوعية المطالب العمالية أو الطبيعة المطلبية ويشملها السؤال رقم (17-4).

الاستمارة الثانية:

وهي الاستمارة (ب) والموجهة للفئة القيادية فقط أي للفئة التي تنتج القرارات التسييرية والتنظيمية في العمل وهذه الاستمارة تتعلق بجمع المعطيات التي تخص الفرضية الجزئية الأولى وتشمل على المجالات التالية:

- **بيانات أولية:** وتتضمن بدورها مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعطيات الشخصية للمبحوثين وتشملها الأسئلة رقم (1) إلى رقم (14).

- **بيانات حول أسلوب القيادة:** المتبع من طرف هؤلاء المسيرون وبيانات عن نظرتهم للمسير الناجح ويشملها السؤالين رقم (15) ورقم (19) من الاستمارة.

- **بيانات تخص تحديد طرق الدمج والتحفيز**: التي يستعملها المسيرون ويشملها السؤال رقم (16).

- **بيانات تتعلق بتحديد العوامل**: المواجهة لقراراتهم التسييرية ومصادرها وتشملها الأسئلة رقم (17) و(18).

- **بيانات تتعلق بتحديد طبيعة التفاعلات واتجاهاتها**: والتي تخص هذه الفئة القيادية على غرار الفئة العمالية كما هو الحال في الاستمارة (أ).

تم إعداد هذه الاستمارة الاستبيانية عبر مرحلتين أساسيتين وهما:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة كان الهدف منها الاتصال بالمسؤولين وتعريفهم بالباحث وموضوع البحث والإطار الذي يدخل فيه هذا البحث كما قمنا لذلك بالتعرف على مجتمع البحث وتسجيل بعض الملاحظات الميدانية عنه، والتي كان لها دور كبير في بلورة أسئلة الاستمارة.

المرحلة الثانية:

هذه المرحلة تعلقت بإجراء الاختبار القبلي للاستمارة، فبعد ما أعددنا الاستمارة الاستبيانية التمهيدية قمنا باختبارها على مجموعة من العمال تم اختيارهم بشكل عشوائي من أجل التأكد من العناصر التالية:

- صدق البيانات وثباتها.
- مدى قابلية الأسئلة للفهم مدى استجابة المبحوثين لها.

- التأكد من وجود الانسجام بين الأسئلة بما يخدم الفرضيات.

وعلى ضوء هذه الاختبارات قمنا بإجراء عدة تغييرات على هذه الاستمارة التمهيدية شملت النقاط التالية:

- شكل الأسئلة بحيث تم تبسيطها إلى أقصى ما يمكن ووضع إجابات بديلة لها محددة ومضبوطة.
- التقليص من عدد الأسئلة بحيث كانت الاستمارة التمهيدية تتضمن أكثر من أربعون سؤالا في سبعة صفحات كاملة.
- تحسين الشكل الخارجي لهذه الاستمارة حتى تكون مقبولة ومحفزة.

2- 2 العينة وكيفية اختيارها:

لجأنا إلى عملية المعاينة واختيار العينة إلا فيما يتعلق بجمع معطيات الاستمارة الأولى (أ) الموجهة للفئة العمالية وذلك لأن مجتمع الدراسة كبير يبلغ عدده 700* عامل موزعين حسب الفئة الإجتماعية المهنية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06)يبين توزيع عمال المؤسسة
حسب الفئات الإجتماعية المهنية في سنة 2004*

الفئة	العدد	النسبة
إطارات	128	%18,29
عمال التحكم La maîtrise	194	%27,71
المنفذون	378	%54
المجموع	700	%100

قمنا باختيار العينة من مجتمع الدراسة بعدما طرحنا منه عدد عمال الفئة القيادية الذين هم معنيون كلهم بالاستمارة الثانية (ب) والبالغ عددهم 22 إطارا قيادي ولهذا أصبح مجتمع الدراسة المعني بعملية المعاينة يبلغ عدده 678 موزعين حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (07)يبين مجتمع الدراسة المعني بعملية
المعاينة الموزعين حسب الفئات الإجتماعية المهنية

* **ملاحظة:** هذا التعداد هو التعداد المتوسط لسنة 2004.

* نظرا لعدم استقرار المؤسسة أخذنا التعداد المتوسط لسنة 2004.

الفئة	العدد	النسبة
إطارات	106	%15,63
عمال التحكم La maîtrise	194	%28,61
المنفذون	378	%55,75
المجموع	678	%100

أما اختيار العينة كان بعد توزيع عمال مجتمع المعاينة حسب:

- الفئات المهنية الإجتماعية التالية: إطارات، عمال مهنيون، عمال تنفيذ.
- وفي نفس الوقت حسب توزيعهم على مختلف النشاطات الداخلية التالية: العمل الإداري، العمل الإنتاجي الصناعي، العمل التقني والصيانة، عمال الأمن الداخلي والصناعي. حصلنا وفق هذين العاملين على توزيع جديد للعمال المعنيين بالمعاينة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08)يبين توزيع مجتمع المعاينة
حسب النشاطات الداخلية والفئات المهنية

الفئة / النشاطات	الإطارات*	عمال مؤهلون	عمال تنفيذ	المجموع
الإدارة	18	26	20	64
الإنتاج	40	63	200	303
العمل التقني والصيانة	25	54	23	102
الأمن الداخلي والأمن الصناعي	23	51	135	209
المجموع	106	194	378	678

يتضح من هذا الجدول بأننا اعتمدنا في هذه الدراسة على المعاينة الطبقية لكوننا نعتقد بأن انتماء العامل إلى فئة معينة وفي نفس الوقت إلى نشاط داخلي معين له تأثير كبير على أفعاله وسلوكاته داخل المؤسسة وهذا يرجع للأسباب التالية:

- الفئة المهنية تعطي لكل عامل الشعور بالانتماء الرسمي لها أو على الأقل يتصرف وفقها نظرا لطبيعة العمل الذي يقوم به وما يترتب عن ذلك من تمايز مهني.
- النشاطات الداخلية المختلفة تتضمن بدورها قواعد وضوابط تفرضها طبيعة التكنولوجية المستعملة وطريقة تنفيذ العمل وطبيعة العمل ذاته تجعل كل نشاط داخلي يختلف عن الآخر من حيث المضمون والشكل.

ولتحديد حجم العينة قمنا بسحب نسبة 20% من مجتمع الدراسة وذلك بتطبيق العملية الحسابية التالية: 678 × 0,20= 136.

* إن العدد الكلي للإطارات هو 128 إطارا تم طرح عدد من الإطارات القيادية المعنيين بالاستمارة الثانية (ب) وعددهم 22 إطارا كما أشرنا.

وهذا العدد يمثل حجم العينة المختارة لجميع المعطيات المتعلقة بالاستمارة (أ)، وحتى تكون هذه البنية نفسها في جميع طبقات العينة قمنا بإجراء نفس العملية الحسابية على جميع طبقات مجتمع الدراسة وحصلنا في النهاية على التوزيع التالي للعينة، توزيعا طبقيا كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09)يبين توزيع أفراد العينة
حسب الطبقات، النشاط الداخلي والفئات المهنية

الفئة / النشاطات	الإطارات*	عمال مؤهلون	عمال تنفيذ	المجموع
الإدارة	4	5	4	13
الإنتاج	8	13	40	61
العمل التقني والصيانة	5	11	5	21
الأمن الداخلي والأمن الصناعي	5	10	27	42
المجموع	22	39	76	137

ولاختيار العمال المعنيون بعملية الاستقصاء، بمعنى العمال الذين هم معنيون باستمارة المقابلة من كل طبقة وحسب التوزيع العددي للعينة قمنا بما يلي:

- ترتيب عمال كل قطاع نشاط حسب انتماءاتهم القطاعية لنحصل على أربع قطاعات نشاط داخلية وهي: الإدارة، الإنتاج، الصيانة والدعم التقني، الأمن الداخلي والصناعي. وداخل كل قطاع من هذه القطاعات تم تصنيف العمال حسب انتماءاتهم المهنية فكل قطاع أصبح يضم الفئات المهنية الثلاثة (إطارات، عمال مؤهلون، عمال منفذون).

- ثم قمنا باستخراج قوائم اسمية بعدد طبقات العينة الإثنىعشر تضم كل قائمة اسمية أسماء أفراد المجتمع المدروس مرتبين ترتيبا عشوائيا حسب الطبقات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10)

كتلة النشاط الداخلي	الفئات المهنية	الترتيب العددي لكل قائمة اسمية
الإدارة	1- الإطارات 2- عمال التحكم أو المهنيون 3- عمال التنفيذ	- من رقم 01 إلى رقم 18 - من رقم 01 إلى رقم 26 - من رقم 01 إلى رقم 20
المجموع الجزئي I		64
كتلة الإنتاج	4- الإطارات 5- عمال التحكم أو المهنيون 6- عمال التنفيذ	- من رقم 01 إلى رقم 40 - من رقم 01 إلى رقم 63 - من رقم 01 إلى رقم 200
المجموع الجزئي II		303
كتلة الصيانة	7- الإطارات.	- من رقم 01 إلى رقم 25

* إن العدد الكلي للإطارات هو 128 إطارا تم طرح عدد من الإطارات القيادية المعنيين بالاستمارة الثانية (ب) وعددهم 22 إطارا كما أشرنا.

	8- عمال التحكم أو المهنيون. 9- عمال التنفيذ	- من رقم 01 إلى رقم 54 - من رقم 01 إلى رقم 23
المجموع الجزئي III		102
كتلة الأمن الداخلي والأمن الصناعي	10- الإطارات. 11- عمال التحكم أو المهنيون. 12- عمال التنفيذ	- من رقم 01 إلى رقم 23 - من رقم 01 إلى رقم 51 - من رقم 01 إلى رقم 135
المجموع الإجمالي		678

ثم استخرجنا أرقام عشوائية من كل طبقة بعدد أفراد العينة كما هي موزعة في الجدول رقم (05) والاسم المقابل لكل رقم مختار تم استجوابه عن طريق استمارة الاستبيان (أ) الموجهة للفئة العمالية.

أما الاستمارة (ب) الموجهة للفئة القيادية داخل المؤسسة والذي يبلغ عددهم كما ذكرنا 22 إطارا قياديا **Cadres dirigeants** من المجموع الكلي لمتوسط عمال المؤسسة فتم أخذ مجتمع الدراسة بكامله دون معاينة أو تخصيص عينة دراسة له لكن عند بداية تحليل استمارات هذه الفئة تم إلغاء استمارتان بسبب أخطاء عديدة في ملئها لم تمكن الباحث من استغلالها. فهذه الاستمارة تظم مجموعة من الأسئلة تخص متغيرات الفرضية الجزئية الثانية كما ذكرنا آنفا.

2- 3 كيفية معالجة معطيات الدراسة:

اعتمدنا في معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة على منهجية الوصف و التفسير ثم الفهم لتقديم القراءة السوسيولوجية المناسبة وفق الأطر النظرية التي رسمناها من خلال عرض و تحليل الجانب النظري.

قمنا بدراسة وصفية لعينة البحث سواء العمالية أو القيادية وفق بعض المتغيرات الأساسية السن و الأقدمية و المستوى الدراسي و المستوى في اللغة الأجنبية و هذه الدراسة الوصفية للعينة شملت الجوانب التي تضمنتها البيانات الشخصية من الاستمارة (أ) و (ب) التي جمعناها عن طريق الأسئلة من 1 إلى 14. ثم قمنا بعد ذلك بالدراسة التحليلية للمعطيات الإحصائية الخاصة بالاستمارة (أ) و المرتبطة مباشرة بالفرضية العامة و الفرضية الجزئية الأولى. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى تحليل معطيات الاستمارة (ب) المتضمنة لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية ثم بعد ذلك قمنا بتحليل و دراسة المعطيات الإحصائية المتبقية من الاستمارة (أ) و التي تتعلق بمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة.

3- خصائص العينة:

كما رأينا في الفصل الرابع أنه حسب **(رونو سان سوليو) R. Sainsaulieu** أن ثقافة المؤسسة هي محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية و هي أولا الثقافة السابقة للعامل و التي تكون لها علاقة بجنسيه، انتمائه الإجتماعي (ريفي، حضري). مهنته السابقة، خبرته في مجال العمل الصناعي المنظم إلى غير ذلك من العوامل الشخصية الأخرى. ثانيا الوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعاداها. ثالثا علاقات السلطة و التبعية التي تحكمه فمن هذا المنطلق إن التعـرف على بعض الخصائـص التي تميـز أفراد العينة شيء ضـروري و جوهري لأنها تشكل أحد الروافد المتفاعلة التي تعطي لنا في نهاية المطاف الإطار المرجعي لسلوكاته و أفعاله داخل المؤسسة، فالمتغيرات التي تحدد لنا الخلفية الإجتماعية لأفراد العينة كانت موضوع الأسئلة التي تضمنتها كل من الاستمارة (أ) و الاستمارة (ب) من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 14 لكن سنقوم بتقديم البعض منها فقط والمتغيرات التي قمنا باختيارها تتمثل فيما يلي :

1- السـن.
2- الخبرة المهنية والأقدمية.
3- المستوى الدراسـي
4- المستوى في اللغة العربية
5- المستوى في اللغة الأجنبية
6- التخصص العلمي و المهني
7- الدخل الشهري.

3- 1 المعطيات الإحصائية عن الفئة العمالية المعنية بالاستمارة (أ):

- **السـن:** فيما يتعلق بالسن تم تقسيم أفراد العينة إلى فئات عمرية يبلغ مدى كل منها عشرة سنوات و بعد تفريغ الأسئلة أن المعطيات الإحصائية فيما يتعلق بالاستمارة (أ) الموجهة للفئة العمالية كانت كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة
وفق متغيري السن و الفئة المهنية

الفئات العمرية / الفئات المهنية	الفئة الأولى 20-30 سنة		الفئة الثانية 31-40 سنة		الفئة الثالثة 41-50 سنة		الفئة الرابعة 51-60 سنة		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
إطارات	4	18,18	13	59,09	2	9,09	3	13,64	22	100
عمال مهنيون (التحكم)	3	7,69	11	28,21	16	41,03	9	23,08	39	100
عمال تنفيذ	26	34,21	22	28,95	23	30,26	5	6,58	76	100
المجموع	33	24,09	46	33,58	41	29,93	17	12,41	137	100

نلاحظ من الجدول السابق أن 24,09 % من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة و 33,58% تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة، و 29,93 % يشكلون الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة، أما الفئة العمرية الرابعة و الممتدة بين 51 - 60 لا يشكلون إلا نسبة 12,41 % فالقراءة الأولية لهذه النسب المئوية تبين أن 57,66 % من أفراد العينة يتوزعون على الفئة العمرية الأولى و الثانية فقط والتي لا يتجاوز مداها الأقصى 40 سنة و هو أقل من العمر المتوسط لمجموع أفراد العينة الذي يمثل 44,57 سنة. أما توزيع أفراد العينة وفق متغيري السن و الفئة المهنية نلاحظ أن الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة يمثلون نسبة 18,18 % من مجموع الإطارات و الذين تتراوح أعمارهم بين 31 – 40 سنة يمثلون نسبة 59,09 % من مجموع الإطارات كذلك ,أما الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 41 – 50 سنة تبلغ نسبتهم 9,09 % و الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 51 – 60 سنة تبلغ نسبتهم 13,64 % فنلاحظ من هذه المعطيات المتعلقة بالإطارات أن هؤلاء يتمركزون في الفئة العمرية الثانية و الممتـدة بـين 31 – 40 سنة بالمقابل نجد أن العمال المهنيين أي عمال التحكم أن نسبة 7,69 % منهم موجودون في الفئة العمرية الأولى و 28,21 % في الفئة العمرية الثانية و 41,03 % نهم في الفئة العمرية الثالثة و 23,08 % في الفئة العمرية الرابعة فنسبة العمال المهنيين نلاحظ أنهم يتمركزون في الفئة العمرية الثالثة .

أما فيما يخص عمال التنفيذ فنجد أنهم يتوزعون كما يلي 34,21 % منهم موجودون في الفئة العمرية الأولى من 20- 30، و28.95 % منهم كذلك موجودون في الفئة العمرية الثانية، و 30.26 منهم موجودون في الفئة العمرية الثالثة 41-50 سنة، و 6,58 % موجودون في الفئة العمرية الرابعة 51-60 .

فنلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية لهذه الفئة المهنية أنها موزعة بنسب متفاوتة و بالتوالي على الفئات العمرية الثالثة و الفئة الأولى و تضم أكبر نسبة من عمال التنفيذ تليها الفئة العمرية الثالثة ثم الفئة العمرية الثانية، فعند مقارنة فئة التمركز العمري لكل فئة مهنية مع التمركز العمري للفئة المهنية الأخرى يتبين لنا أن الإطارات يتمركزون في الفئة الثانية و العمال المهنيون في الفئة الثالثة و عمال التنفيذ بين الفئة الأولى و الثالثة فتمركز

الإطارات في الفئة الثانية يمكن تفسير ذلك بعدة عوامل منها تأخر هذه الفئة عن الالتحاق بميدان العمل بسبب الدراسة الجامعية ثم فترة الخدمة العسكرية للبعض منهم و كذا فترة البحث عن العمل التي أصبحت فترة طويلة نوعا ما بسبب نقص الطلب على العمالة من جهة و ارتفاع كمية العرض لها من جهة ثانية أما تمركز العمال المهنيون في الفئة العمرية الثالثة يمكن تفسيره بسبب طول فترة الانتقال من فئة العمال البسطاء إلى العمال المهنيون بسبب شروط الخبرة المهنية التي تعتبر كشرط أساسي للالتحاق بهذه الفئة المهنية ، أما توزع تمركز عمال التنفيـذ على الفئـة العمريـة الأولى ب 34 % تقريبا و الفئة العمرية الثالثة ب 30 % يمكن تفسيره بسبب الحركية التي تعرفها هذه الفئة من حالات خروج و دخول لأن معظمها و خاصة التي التحقت حديثا بميدان العمل أن عقود العمل التي تربطها بالمستخدم هي عقوده عمل محددة المدة مما يجعلها عرضة أو ضحية أولى في حالة الهزات الإقتصادية التي يمكن أن تعرفها المؤسسة في حالة انكماش نشاطها أما الفئة العمرية الثالثة 41 – 50 سنة هي الفئة التي لها عقود عمل دائمة و لها أقدمية كبيرة أو متوسطة في المؤسسة . أما توزيع أفراد العينة وفق متغيري السن و كتل النشاط الداخلي يبينها الجدول الموالي:

جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة
وفق متغير السن و كتل النشاطات الداخلية للمؤسسة

الفئات العمرية / كتلة الإنتاج	الفئة الأولى		الفئة الثانية		الفئة الثالثة		الفئة الرابعة		المجموع	
	20-30 سنة		*31-40 سنة*		41-50 سنة		51-60 سنة			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
كتلة الإنتاج	7	11,48	19	31,15	27	44,26	8	13,11	61	100
كتلة الصيانة	1	4,76	9	42,80	10	47,62	1	4,76	21	
كتلة الإدارة	4	30,77	1	7,69	2	15,38	6	48,15	13	100
كتلة الأمن الصناعي و الداخلي	21	50	17	40,48	2	4,76	2	4,76	42	100
المجموع	33	24,09	46	33,58	41	29,93	17	12,41	137	100

نلاحظ من الجدول السابق الذي يقدم لنا توزيع العمال حسب الفئات العمرية و كذا وفق كتل النشاط الداخلي أن أفراد العينة المنتمون لكتلة الإنتاج يتوزعون على الفئات العمرية كما يلي: 44,26 % منهم متواجدون في الفئة العمرية الثالثة و 31,15 % متواجدون في الفئة العمرية الثانية و الباقي موزعون بنسب متقاربة على الفئة الرابعـة بنسبـة 13,11 % و الفئة الأولى بنسبة 11,48 % فتمركز أفراد العينة المنتمون إلى كتلة الإنتاج متواجدون في الفئة العمرية الثالثة .

أما كتلة الصيانة كذلك يتوزعون على الفئة العمرية الثالثة بنسبة 47,62 % و على الفئة الثانية بنسبة 42,80 % و الباقي متواجدون بالتساوي بين الفئة الأولى و الرابعة أما كتلة الإدارة يتوزعون على الفئات العمرية الثانية و الرابعة بنسبة 48,15 % و الفئة العمرية الأولى بنسبة 30,77 % و الباقي يتوزعون على الفئـة العمرية الثالثـة بنسبة 15,38 % والثانية بنسبة 7,69 %.

كتلة الأمن الصناعي والداخلي نجد أن 50 % منهم موجودون في الفئـة العمرية الأولي وكذا في الفئة العمرية الثانية بنسبة 40.48 % وباقي أفراد العينة موزعون بالتساوي بين الفئات العمرية الثالثة و الرابعة.

- **الخبرة المهنية و الأقدمية:**

فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة على أساس الخبرة المهنية و كذا الأقدمية في المؤسسة فإننا سنقتصر على تقديم و تفسير المعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير الأقدمية في المؤسسة فقط عوض تقديم المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمتغيرين، و ذلك يرجع لما يلي :

- تبين لنا بعد دراسة المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمتغيرين كما هو واضح في الجداول الموجودة في الملحق بأنها معطيات متقاربة و في بعض الأحيان جاءت متطابقة ذلك لكون أن الخبرة المهنية لدى كثير من أفراد العينة تساوي أقدميتهم في المؤسسة.

- السبب الثاني الذي جلعنا نقتصر فقط على تقديم و تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير الأقدمية يرجع إلى عوامل منهجية و سوسيولوجية مرتبطة بموضوع الدراسة الذي ينظر للمؤسسة الإقتصادية على أنها هيئة التنشئة الإجتماعية و للأقدمية على أنها الفترة الزمنية التي يقضيها العامل و هو في علاقة مع هذه الهيئة بصفتها كيان إجتماعي يعمل على تشريب العامل بصورة واعية أو غير واعية للقواعد و الضوابط التي تحكم هذا الكيان الإجتماعي أو ما يطلق عليه علماء اجتماع المؤسسة بنسق الفعل أي مجموعة القواعد التنظيمية و الثقافية التي ينتجها الأفراد داخل المؤسسة بصفتهم فاعلين إجتماعيين متواجدين في نسق تنظيمي و توجهه سلوكاتهم و أفعالهم فتوزيع أفراد العينة على أساس متغيري الأقدمية و كذا الوضعية المهنية داخل المؤسسة يقدمها لنا الجدول الموالي:

جدول رقم (13) يبين لنا توزيع أفراد العينة

على أساس الأقدمية في المؤسسة و الوضعية المهنية

نلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية في المؤسسة هي كما يلي:

30,66 % منهم لهم أقدمية تتراوح بين سنة و خمس سنوات و 15,33 % لهم أقدمية في المؤسسة تتراوح بين 6 إلى 10 سنـوات و 10,22 % لهم أقدميـة مـن 16 إلى 20 سنـة و 18,25 % من أفراد العينة لهم أقدمية تتراوح بين 21 و 25 سنة و 13 % لهم أقدمية بين 25 سنة فأكثر أما المتوسط الإجمالي للأقدمية هو 15,91 %.

يتبين لنا من هذا التوزيع الإجمالي لأفراد العينة على متغير الخبرة لوحده أن أكثر من 30 % منهم موجودون في الفئة الأولى التي لا تتجاوز أقدميتها خمسة سنوات داخل المؤسسة أما القراءة السوسيولوجية لهذه المعطيات الإحصائية تبدأ تظهر عند توزيع أفراد العينة وفق متغيري الأقدمية من جهة و وفق متغير الوضعية المهنية و الإجتماعية من جهة ثانية فتوزيع أفراد العينة وفق هذين المتغيرين تعطي لنا المعطيات التالية:

أن 45,48 % من الإطارات لهم أقدمية بين سنة و خمس سنوات و البقية منهم موزعة كما يلي: 27,27 % لهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات هذا يعني أن أكثر من 72% من هذه الفئة لا تزيد أقدميتها داخل المؤسسة على 10 سنـوات ، 4,55 % لها أقدميـة بين 11 و 15 سنة و 9,09 % لها أقدميـة بين 21 و 25 سنة و 13,64 % لها أقدميـة بين 25 سنة فأكثر .

أما فئة العمال المهنيون نجد أن توزيعها حسب مستويات الأقدمية داخل المؤسسة فهي كما يلي : 5,13 % منها لها أقدمية بين سنة و خمس سنـوات و نفس النسبة لها أقدميـة بين 6 و 10 سنوات و 17,95 % لها أقدمية بين 11 و 15 سنة و 15,38 % لها أقدميـة بين 16 و 20 سنة و 25,64 % لها أقدمية بين 21 و25 سنة و 30,77 % لها أقدمية داخل المؤسسة بين 25 سنة فأكثر, فنلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذه الفئة المهنية أن نسبة أفراد العينة الذين لهم أقدمية كبيرة في المؤسسة تتزايد بتزايد مستويات الأقدمية أي أن نسبة الأفراد الذين لهم أقدمية داخل المؤسسة تزداد بتزايد عدد سنوات الأقدمية بحيث أن نسبة الأفراد الذين لهم

الأقدمية / الفئات المهنية	من سنة إلى خمس سنوات		من سنة إلى 10سنوات		من 11 إلى 15 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 21 إلى 25 سنة		أكثر من25 سنة		المجموع	
الإطارات	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
	10	45.45	6	27.27	1	4.55	0	0	2	9.09	3	13.64	22	100
عمال مهنيون و عمال التحكم	2	5.13	2	5.13	7	17.95	6	15.38	10	25.64	12	30.77	39	100
عمال التنفيذ	30	39.47	13	17.11	6	7.89	11	14.47	13	17.11	3	3.95	76	100
المجموع	42	30.66	21	15.33	14	10.22	17	12.41	25	18.25	18	13.14	137	100

أقدمية بين سنة و خمس سنوات يمثلون حوالي 5 % من أفراد هذه الفئة المهنية ثم لترتفع هذه النسبة إلى أكثر من 30 % من أفراد العينة الذين لهم أقدمية تتجاوز 25 سنة داخل المؤسسة .

أما فئة العمال المنفذون أو البسطاء: 39,47 % منهم لهم أقدمية بين سنة وخمسة سنوات و 17,11 % منهم لهم أقدمية تتراوح بين 6 و10 سنـوات و 7,89 % لهم أقدميـة بين11 و15 سنة و14,47 % لهم

أقدمية بين 16 و 20 سنة و 17,11% كذلك لهم أقدمية بين 21 و 25 سنة و 3,95% فقط الذين لهم أقدمية تتجاوز 25 سنة .

فالمقارنة بين هذه المعطيات الإحصائية المتعلقة بكل فئة مهنية تبين لنا بأن نسبة الإطارات الذين لهم أقدمية كبيرة داخل المؤسسة تتناقص كلما ارتفعت مستويات الأقدمية، أما في ما يخص العمال المهنيين أن نسبة العمال الذين لهم أقدمية كبيرة داخل المؤسسة ترتفع بارتفاع مستويات الأقدمية أما العمال البسطاء الذين لهم أقدمية في المؤسسة تكون مرتفعة في المستوى الأول من مستويات الأقدمية ثم تنخفض في المستوى الثاني ثم الثالث ثم لتبدأ في الارتفاع في المستوى الرابع لتنخفض في المستوى الخامس نستنتج من كل هذا أن الإطارات المتوسطة أنها حديثة العهد نسبيا بالمؤسسة في المقابل نجد أن العمال المهنيون هم الفئة المحورية في المؤسسة نظرا لأقدميتهم فيها. أما فئة العمال البسطاء إنها فئة متذبذبة و غير مستقرة و تعكس التذبذب في طبيعة العلاقة القانونية التي تربط بين المؤسسة و هذه الفئة بصفة عامة.

- **المستوى التعليمي**:

إن متغير المستوى الدراسي لأفراد العينة يعتبر من المؤشرات المهمة في تحديد طبيعة الكفاءة التي تميز أفراد العينة، يعني هل هي كفاءة علمية و ذهنية في حالة إذا كان هؤلاء لهم مستوى تعليمي جامعي ؟ أم هي كفاءة مهنية حرفية؟ إذا كان كذلك فأغلبية هؤلاء لهم مستوى تعليمي أقل من الجامعي، و عليه فإن الجدول الموالي يقدم لنا توزيع أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14) يبين المستوى الدراسي
لأفراد العينة

المستوى لدراسي / الفئات المهنية	أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
إطارات	-	-	-	-	1	4.55	6	27.27	15	68.18	22	100
عمال مهنيون	-	-	-	-	20	51.28	19	48.72	-	-	39	100
عمال تنفيذ	1	1.32	15	19.74	26	34.21	34	44.74	0	0	76	100
المجموع	1	0.73	15	10.95	47	34.31	59	43.07	15	10.95	137	100

نلاحظ من الجدول السابق أن 43,07 % من مجموع أفراد العينة لهـم مستـوى تعليمـي و دراسي ثانوي و أن 34,31 % منهم لهم مستوى تعليمي متوسط و نسبة 10,95 % من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي و نفس النسبة كذلك لهم مستوى تعليمي ابتدائـي و 1,32 % فقط من أفراد العينة ليس لديهم أي مستوى تعليمي.

لكن عند إقامة تقاطع بين متغيري المستوى التعليمي من جهة و متغيري الوضعية المهنية داخل المؤسسة من جهة ثانية فالدراسة الإحصائية تعطي لنا المعطيات التالية: 68,18 % من الإطارات لهم مستوى تعليمي جامعي و

27,27 % لهم مستوى تعليمي ثانوي و 4,55 % لهم مستوى تعليمي متوسط، فنلاحظ من هذا أن الإطارات داخل المؤسسة موزعين على ثلاثة مستويات تعليمية. فالقضية الأساسية هنا ليست الشهادة الجامعية في حد ذاتها و لا الترتيب في السلم الإداري و المهني لحاملها و إنما الكفاءة الذهنية و العلمية النوعية التي يمكن أن يتمتع بها أي فرد زاول التعليم العالي في نظرته للأمور و معالجتها بكفاءة علمية تختلف في طبيعتها عن أي كفاءة مهنية. لأنه كل مستوى تعليمي و تخصص علمي يفرض على صاحبه إدراك خاص و متناسب في نظرته للواقع و للأمور مع هذا المستوى التعليمـي أو ذاك التخصص العلمي فلكل مستوى تعليمي و تخصص علمي، له خطابه الخاص و لغته الخاصة به التي ينطلق منها كل فرد في نظرته للأمور و الحكم عليها كما يرى علمـاء اللغة و البنياويون خاصة. هذا فيما يتعلق بالمستوى التعليمي لفئة الإطارات أما عن المستوى التعليمي لفئة العمال المهنيون نجد أنهم يتوزعون على مستويين تعليميين فقط بحيث أن 51,28 % منهم لهم مستوى تعليمي متوسط و هي أكبر نسبة، و 48,72 % لهم مستوى تعليمي ثانوي. أما عمال التنفيذ نجد أنهم موزعين على أربعة مستويات تعليمية فهي الفئة التعليمية الأقل تجانسا من حيث المستوى التعليمي مقارنة بالفئات الأخرى، إذ نجد أن 44,47 % منهم لهم مستوى تعليمي ثانوي، و 34.21 % لهم مستوى تعليمي متوسط و 19,74 % لهم مستوى تعليمي ابتدائي و 1,32 % ليس لهم أي مستوى. فنلاحظ من هذا أن عمال تنفيذ هذه الفئة ا لأخفض ترتيبا في السلم المهني بأن نسبتها ترتفع بارتفاع المستوى التعليمي مثلها مثل فئة الإطارات بعكس الفئة المهنية أن نسبتها تنخفض عندما تنتقل إلى مستوى تعليمي أعلى . يتبين لنا كذلك من هذه المعطيات الإحصائية أن المستوى التعليمي لا يشكل حاجزا في الانتقال من فئة مهنية دنيا إلى فئة مهنية عليا كما هو الحال بالنسبة للإطارات كفئة أو عتبة مهنية عليا نجدها مفتوحة حتى على المستويات التعليمية الثانوية المتوسطة.

كذا نفس الشيء بالنسبة لفئة المهنيين أنها فئة مفتوحة على المستويات التعليمية المتوسطة مثلا، إلى غير ذلك كما نلاحظ كذلك أن فئة المهنيين لا تظم أي عامل له مستوى تعليمي جامعي هذا ما يبين لنا أن الشهادة الجامعية تمنح لحاملها ترتيب علمي عالي في الـمجال الدراسـي و ترتيب مهني عالي في سلم ترتيب الوضعيات المهنية داخل المؤسسة. بعكس شهادة إثبات المستوى الثانوي لم تعد تعطي لصاحبها حق الانتماء مباشرة إلى فئة المهنيين أو حتى الإطارات كما كان في وقت سابق.

- **المستوى التعليمي في اللغة الأجنبية:**

أن الازدواجية المطروحة في الجزائر بين لغة التدريس التي هي اللغة العربية و لغة الممارسة المهنية داخل مختلف المؤسسات الإقتصادية و غيرها و التي هي اللغة الفرنسية تجعل من الكفاءة المهنية مشروطة بمستوى أي عامل مهما كانت وضعيته في السلم المهني بمدى قدرته و كفاءته على إتقان اللغة الفرنسية بالخصوص. نظرا لاعتقادنا بأن هذا المتغير له أثره الكبير على ضبط العلاقات و توجيه السلوكات و الأفعال الفردية و الجماعية التي تحكم العمال وفئات مهنية داخل المؤسسة محل الدراسة تبينا لنا أنه لابد أن نأخذ هذا العامل كمعطي أساسي في عملية التحليل لواقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، فالدراسة الإحصائية لخصائص العينة قدمت لنا المعطيات التالية:

جدول رقم (15) يبين مستوى أفراد العينة

المستوى التعليمي / الفئات	ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
الإطارات	00	00	4	18.18	7	32.82	11	50	22	100
عمال التحكم والعمال المهنيون	2	5.13	14	39.90	18	46.15	5	12.82	39	100
عمال التنفيذ	3	3.95	29	38.16	39	51.32	5	6.58	76	100
المجموع	5	3.65	47	34.31	64	46.76	21	15.33	137	100

يتبين من الجدول السابق أن 46 % من أفراد العينة لهم مستوى جيـد في اللغـة العربيـة و 34,31 % منهم لهم مستوى متوسط و 15,33 % لهم مستوى جيد جدا و 3,65 % فقط الذين لهم مستوى ضعيف أما توزيع أفراد العينة على أساس متغيري الوضعية المهنية في المؤسسة و المستوى التعليمي كذلك فإننا نحصل على المعطيات الإحصائية التالية :أن 50 % من أفراد العينة من فئة الإطارات لهم مستوى تعليمي في اللغة العربية جيد جدا و 31,82 % لهم مستوى جيد و الباقي متوسط فنلاحظ من هذا التوزيع الإحصائي أن مستوى هذه الفئة المهنية فيما يتعلق باللغة العربية يتوزع على ثلاثة مستويات كما هو الحال في المستوى الدراسي لهم.

أما فئة المهنيون نجد أن 46,15% منهم لهم مستوى جيد في اللغة العربية و 35,90 % لهم مستوى متوسط و 12,82 % لهم مستوى جيد جدا و 5,12 % لهم مستوى ضعيف نلاحظ أن توزيع هذه الفئة المهنية على المستوى في اللغة العربية ينقسم إلى أربع فئات.

أما فئة العمال التنفيذيون نجد أن 51,32 % من عمال هذه الفئة لهم مستوى تعليمي في اللغة العربية جيد و 38,16 % لهم مستوى متوسط و الباقي موزعون على المستوى الجيد جدا بنسبة 6,58 % و المستوى ضعيف بنسبة 3,95 %. فالمقارنة الإحصائية بين الفئات المهنية الثلاث فيما يتعلق بهذا المتغير تبين لنا أن أكثر من 81 % من فئة الإطارات لهم مستوى تعليمي في اللغة العربية بين جيد جدا و أكثر من 82 % من العمال المهنيين لهم مستوى بين متوسط و جيد و أكثر من 89 % من العمال البسطاء لهم مستوى في اللغة العربية بين متوسط و جيد هذا ما يبين كذلك أن فئة الإطارات لها مستوى تعليمي في اللغة العربية يفوق جميع الفئات المهنية الأخرى في حين أنه هناك تطابق في المستوى بين الفئة الثانية (المهنيون) و الفئة الثالثة (عمال التنفيذ)

جدول رقم (16) يبين مستوى أفراد العينة

في اللغة الفرنسي

المستوى التعليمي / الفئات	ضعيف		متوسط		جيد		حيد جدا		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
الإطارات	00	00	12	54.55	7	31.82	3	13.64	22	100
عمال التحكم و العمال المهنيون	1	2.56	20	51.28	17	43.59	1	2.56	39	100
مال التنفيذ	18	23.68	52	68.42	6	7.89	00	00	00	00

أما الدراسة الإحصائية لخصائص العينة فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي في اللغة الفرنسية نلاحظ أن المستوى العام للعينة منخفض مقارنة بمستواه في اللغة العربية بحيث نجدهم في المتغير السابق (المستوى في اللغة

العربية) أن أفراد العينة كانوا يتمركزون في فئة المستوى الجيد بنسبة 46 % أما فيما يخص هذا المتغير نجد أنهم يتمركزون في المستوى المتوسط بنسبة 61,31 %. أما توزيع أفراد العينة على أساس متغيري الوضعية المهنية داخل المؤسسة و المستوى التعليمي في اللغة الفرنسية يعطي لنا التوزيع التالي:

أن 54,55 % من الإطارات لهم مستوى تعليمي في الفرنسية متوسط و31,82 % جيد و13,63 % جيد جدا أي أكثر من نصف هذه الفئة المهنية مستواها متوسط في اللغة الفرنسية أما العمال المهنيون نجد أن 51,28 % منهم لديهم مستوى متوسط و43,59 % لهم مستوى جيد و النسبة الباقية موزعة بالتساوي بين المستويين الجيد جدا والضعيف. أما فئة العمال التنفيذين أن 68,42 % لهم مستوى متوسط في اللغة الفرنسية و 23,68 % لهم مستوى ضعيف و7,89% لهم مستوى جيد.

فنلاحظ من هذه الإحصائيات أن المقارنة البسيطة بين المتغير الأول للمستوى في اللغة العربية و المتغير الثاني للمستوى في اللغة الفرنسية لدى الفئات المهنية الموجودة داخل المؤسسة أن المستوى أنحدر لدى الإطارات من الجيد جدا في اللغة العربية إلى المتوسط في اللغة الفرنسية والعمال المهنيون أن مستواهم بين اللغة العربية واللغة الفرنسية متقارب بحيث نجد أنهم يتوزعون في كلا المتغيرين بنفس النسبة تقريبا على المستوى الثالث (الجيد) والثاني (المتوسط)، أما عمال التنفيذ نجد أن مستواهم في اللغة الفرنسية قد أنحدر بالنسبة لمستواهم في اللغة العربية من المستوى الثالث إلى المستوى الثاني.

- **التخصص المهني** :

بعدما تعرفنا على المستوى الدراسي لأفراد العينة كأخد المتغيرات الأساسية في تحديد المستوى التأهيلي للفئة العمالية داخل المؤسسة فإن ذلك لا يكفي لوحده بل لابد من التعرف على طبيعة التخصص المهني و العلمي لأفراد العينة لتحديد مدى كفاءة و قدرة الفئات العمالية داخل المؤسسة على مجابهة و مسايرة التطورات التكنولوجية و الصناعية التي تعتمد عليها في سيرورتها الإنتاجية ، و المعطيات الإحصائية العامة لهذا المتغير تتمثل فيما يلي:

جدول رقم (17) يبين طبيعة التخصص العلمي و المهني لأفراد العينة

طريقة التخصصات / الفئات المهنية	غير متخصص		مهني تقني		مهني إداري		علمي تقني		علمي علوم إدارية أو إجتماعية		المجموع	
	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%

إطارات	3	13,64	4	18,18	00	00	13	59,09	2	9,09	22	100
مهنيون و عمال التحكم	10	25,64	26	66,66	3	7,69	00	00	00	00	39	100
عمال بسطاء أو تنفيذ	38	50	36	47,36	2	2,63	00	00	00	00	76	100
المجموع	51	37,22	66	48,17	5	3,64	13	59,09	2	9,09	137	100

نلاحظ من المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أن 89,03 % من أفراد العينة ليس لهم أي مستوى علمي أكاديمي,فهم إما بدون تخصص و نسبتهم 37,22% أو لهم تخصص مهني تقني أو إداري و نسبتهم 51,81% أما التخصصات العلمية الأكاديمية سواء كانت تقنية أو علوم إجتماعية تمثل نسبتهم الإجمالية 10,95% فقط من العدد الإجمالي لأفراد العينة. لكن توزيع أفراد العينة على أساس متغيري الوضعية المهنية داخل المؤسسة من جهة و التخصصات المهنية من جهة ثانية يعطي لنا النتائج لإحصائية التالية:

أن 31,82 % من مجموع الإطارات لأفراد العينة ليس لهم أي تخصص علمي أكاديمي و 59,09 % منهم لهم تخصص علمي تقني و 09,09 % منهم لهم تخصص في العلوم الإجتماعية المختلفة ، أما العمال المهنيون و لا واحد منهم له تخصص علمي أكاديمي بل كلهم موزعين بين التخصص المهني التقني بنسبة 66,66 % أو التخصص المهني الإداري بنسبة 7,69 % والنسبة الباقية ليس لهم أي تخصص و العمال البسطاء نفس الشيء كذلك إذ نجد 50 % منهم ليس لديهم أي تخصص و 47,36 % لهم تخصص مهني تقني و الباقية لهم تخصص مهني إداري .

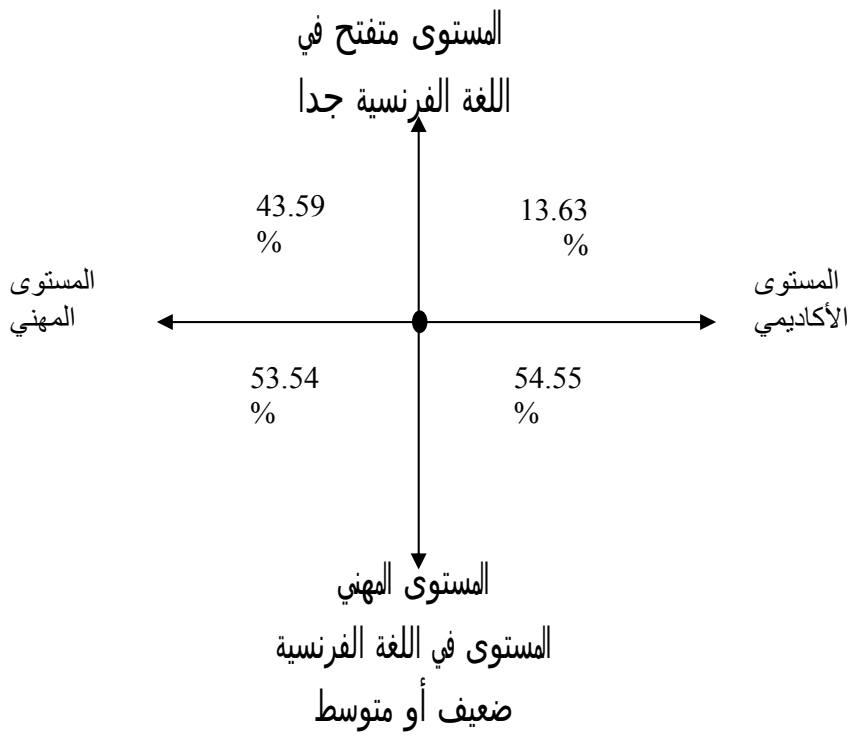
و عندما نقوم بتوزيع أفراد العينة على أساس متغير التخصصات المهنية لدى كل كتلة من كتل النشاطات الداخلية فإننا نجد أن 9,84 % من عمال عينة كتلة الإنتاج الذين لديهم تخصص علمي أكاديمي فقط. و 75 % من أفراد عينة هذه الكتلة لهم تخصص تقني مهني فقط. و البقية نسبتهم 11,48 % ليس لديهم أي تخصص، و كتلة الصيانة أفرادها الذين لديهم تخصص علمي أكاديمي يمثلون نسبة 23,81 % أما الذين لديهم تخصص تقني مهني فقط فيمثلون نسبة 76,19 % أما عمال كتلة الأمن الصناعي و الداخلي فإننا نجد أن 95,24 % منهم ليس لديهم أي تخصص فكفاءتهم تقوم على أساس المستوى الدراسي الذي لا يتجاوز في أحسن الأحوال المستوى الثانوي.

نستنتج من هذه المعطيات الإحصائية أن مستوى الكفاءة و طبيعتها داخل المؤسسة ليست كفاءة علمية أكاديمية بالقدر ما هي مهنية محضة هذا بالرغم من أن قطاع أو مجال النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة هو قطاع صناعي يتطلب تكنولوجيا معقدة التي تتطلب بدورها كفاءة تكنولوجية كبيرة من طرف جميع الفئات العمالية المتواجدة في المؤسسة حتى تستطيع المؤسسة أن تنتج و تبدع تكنولوجيا أو على الأقل أن تواكب التطور التكنولوجي الذي يعرفه قطاع الحديد و الصلب في العالم. إن هذا الاكتفاء بمستوى التأهيل المهني سواء تقني أو غير تقني داخل المؤسسة نابع من التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة من تجهيزات و آلات إنتاج لم تتغير منذ انطلاق هذا المشروع بين سنوات 1974 و 1977 و بالتالي أصبحت الكفاءة المطلوبة ليست كفاءة ذهنية علمية أكاديمية تعمل على ابتكار التكنولوجيا و تطويرها بل كفاءة مهنية تكمن المهمة الأساسية لها في القدرة على تسيرها. و هذه القدرة على التسيير ليس مصدرها التخصص التقني المهني بالقدر ما هي خبرة و كفاءة في التعامل مع هذه التجهيزات التي وصلت إلى حالة من التقادم و التدهور.

و الكفاءة هنا هي آنية شخصية وليدة صراع دائم بين العامل من جهة و التجهيزات المتآكلة، فالإجابات التي يقدمها العمال هي وليدة تجربة ذاتية تعطي للعامل في نهاية المطاف مهارة شخصية في التعامل معها و التي تحدد في نهاية المطاف كفاءته و قدرته المهنية و ليست التكنولوجية بمعني القدرة و الكفاءة على التحكم في نمط تكنولوجي متطور فالكفاءة المهنية هنا لا تتحدد بالمستوى التعليمي و لا بالمستوى في مواكبة التطور التكنولوجي و التحكم فيه بل بقدرة العامل على مواجهة حالة الارتياب التي تنتجها له التجهيزات المتقادمة أو نقص التنظيم و سوء التنسيق داخل المؤسسة بصفة عامة. إن كل ما نستطيع أن نستخلصه من الخصائص العامة لعينة الدراسة و خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات الثلاثة التالية، المستوى الدراسـي، المستوى في اللغـة الأجنبيـة (الفرنسية) و التخصص المهني مايلي:

- إن الفئة المهنية داخل المؤسسة التي لها مستوى دراسي جامعي أكاديمي يمكنها من أن تكون لها قدرة كامنة و هامش كبير على التطور والارتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية، و يسمح للمؤسسة أن تبني كفاءة تكنولوجية من جراء ذلك، فنسبة كبيرة منها تعاني من عائق أو ضعف في مستوى اللغة الأجنبية مما يجعلها منغلقة على نفسها و غير قادرة على التواصل مع المحيط التقني و التكنولوجي الذي هو معطى خارجي و ليس محلي وطني. و الفئة المهنية الأخرى التي لها مستوى في اللغة الأجنبية و منفتحة مما يعطيها قدرة على الاتصال و بدورها تعاني من عجز و عدم كفاءة علمية و أكاديمية تمكنها أن تتابع و تواكب التطور التكنولوجـي و التقني مما أدى في نهاية المطاف بالمؤسسة أن تبقي تدور في حلقة مفرغـة و المتمثلة في الكفاءات المهنيـة فقط، و التي تبلغ نسبتها كما بينا 51,81 % و انطلاقا من هذه المعطيات كلها نستطيع أن نبني الشكل التوضيحي لتقاطع هذه المتغيرات كما يلي :

الشكل التوضيحي رقم (33) يبين خصائص أفراد العينة فيما يتعلق بتقاطع متغيرات المستوى التعليمي، التخصص المهني و المستوى في اللغة الفرنسية



نلاحظ من الشكل التوضيحي السابق الذي يتكون من محورين متعامدين، المحور الأول (السينات) يمثل المستوى التعليمي و المستوى المهني لأفراد العينة و المحور الثاني (العينات) يمثل المستوى في اللغة الفرنسية و عند تقاطع هدين المحورين تحصل على أربعة نماذج عامة لأفراد العينة.

النموذج الأول: هو الأكاديمي المنفتح أي مجموعة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي أكاديمي جامعي ولهم كذلك مستوى جيـد جـدا في اللغـة الفرنسية ونسبتهم 13,63 %.

النموذج الثاني: هو نموذج الأكاديمي المنغلق أي الإطارات الجامعية التي لها مستوى تعليمي عالي لكن مستواها في اللغة الفرنسية متوسط أي أن هذا المستوى لا يسمـح لهم بالانفتـاح على المحيط التقني و التكنولوجي بإيجابيـة و فاعلية و نسبتهم كما رأينا 54,55 %.

النموذج الثالث: هو يمثل فئة العمال المهنيين الذين ليس لهم مستوى أكاديمي و في نفس الوقت ليس لهم مستوى في اللغة الأجنبية أي أن مستواهم في اللغة الفرنسية ضعيف أو متوسط و نسبتهم 53,84 %.

النموذج الرابع: المهني المنفتح أي فئة العمال الذين ليس لهم مستوى تعليمي عالي لكن لهم مستوى في اللغة الفرنسية جيد و نسبتهم 43,59 %.

- مستوى الدخل الشهري: يعتبر متغير مستوى الدخل الشهري الفردي لأفراد العينة أحد المتغيرات و المؤشرات الموضوعية التي تميز عامل عن عامل أخر داخل المؤسسة و يحدد كذلك سلوكا ته و أفعاله في علاقته بالمؤسسة و بالآخرين أي في علاقته برؤسائه فالمعطيات الإحصائية عن واقع المؤسسة المستقاة بواسطة عينة البحث بينت لنا أن أكثر من 51 % من أفراد العينة يتراوح دخلهم الشهري بين 15.000 دج و 20.000 دج و 10,95% لهم دخل شهري أقل أو يساوي 15.000 دج و نسبة 26,28 % دخلهم الشهري أكثر من 20.000 دج إلى 25 ألف دج هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن أكثر من 77 % من أفراد العينة لا يتجاوز أجر أحسنهم مرة و نصف للحد الأدنى للأجر الوطني المضمون **S.N.M.G** الذي هو عشرة آلاف دينار جزائري ، إن الإشكالية المطروحة بالنسبة للأجور ليس تمركزها في فئة أجرية أو فئتين بل في نظرة العمال لها و مستوى رضاهم عليها هذا من جهة و من العوامل التي على أساسهـا يتم تحيديها من جهة ثانية لأن ذلك كله يؤثـر على علاقتهـم و أفعالهم داخل المؤسسة.

3- 2 المعطيات الإحصائية عن الفئة القيادية:

بعدما تعرفنا عن خصائص أفراد العينة لمجتمع الدراسة لجميع فئاته المهنية سنقدم عرضا كذلك للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالفئة القيادية هذه الفئة المتميزة بوضعيتها المهنية و الإجتماعية داخل المؤسسة لكون أنها تحتل قمة السلم الهرمي و صاحبة القرارات العملية و الإستراتيجية المرتبطة بسير المؤسسة أي المنتجة للمعايير و القواعد التسيرية التي لها أثرها على السلوكات و الأفعال الإجتماعية بالنسبة لجميع الفئات الإجتماعية المتواجدة في المؤسسة و كما أشرنا سابقا لم نتعمد بالنسبة للاستمارة (ب) الموجهة لهذه الفئة على اختيار عينة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة و إنما أخذنا جميع الإطارات القيادية في المؤسسة أي ما يسمي **Les cadres dirigeants** فالمعطيات الإحصائية المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي الذي يخص هذه الفئة نجد أن 40 % منهم فقط هم الذين لهم مستوى دراسي جامعي و 60 % الباقية نجد أن 40 % منهم فقط هم الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي و 20 % لهم مستوى تعليمي متوسط أما التخصص المهني و العلمي لها نجد أن 20 % فقط من الإطارات القيادية التي لها تكوين

جامعي أكاديمي لها تخصص علمي تقني يتناسب و النشاط التكنولوجي للمؤسسة و 20 % الباقية لها تخصص متنوع في بقية العلوم الإجتماعية و الإدارية، أما الإطارات القيادية صاحبة التخصص المهني وليدة الخبرة و الأقدمية المهنية داخل المؤسسة نجد 40 % منها لها تخصص تقني و 20 % الباقية لها تخصص إداري متنوع.

أما الخبرة المهنية و الأقدمية في المؤسسة نجد أن 20 % من الإطارات القيادية التي لها مستوى تعليمي أكاديمي أي نصف هذه المجموعة أن خبرتها الكلية و أقدميتها في المؤسسة تتراوح بين سنة وعشرة سنوات و75 % من هذه الفئة لها أقدمية في المؤسسة بين واحد وعشرون سنة إلى أكثر من 25 سنة و 5 % الباقية أقدميتها تتراوح بين 16 سنة و 20 سنة.

أما فيما يخص المستوى في اللغة العربية نجد أن 60 % من هذه الشريحة لها مستوى تعليمي يتراوح بين جيد وجيد جدا والباقية لها مستوى متوسط أما في اللغة الفرنسية هناك 85 % منها لها مستوى يتراوح بين جيد وجيد جدا في حين أن هذه النسبة لا تصل إلى نسبة 45% عند الإطارات المتوسطة. كما أنه هناك 45 % من هذه الشريحة يتراوح عمرها بين 51 و 60 سنة و 35 % منها بين 41 و 50 أما 20% الباقية لا يتجاوز 40 عمرها 40 سنة أما فيما يخص مستوى الدخل الشهري لها فإننا نجد 85% من هذه الشريحة دخلها الشهري يتجاوز 25 ألف دينار جزائري موزعة كما يلي 25% أجرها يتراوح بين 25 و30 ألف دج، و20% أكثر من 30 ألف إلى 35 ألف دج و10% بين 35 إلى 40 ألف وهناك 10% منها يتجاوز أجرها 50 ألف دج هذا عن بعض خصائص مجتمع الدراسة.

4- مجال الدراسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية المنتجة للأنابيب الناقلة للغاز الطبيعي المتواجدة بمدينة غرداية والمسماة بشركة **PIPEGAZ*** فاختيارنا لهذه المؤسسة كان بدافع عدة عوامل موضوعية منها:

- **سبب اختيار المؤسسة محل الدراسة:**

كون أنها مؤسسة عمومية إقتصادية قائمة بذاتها ومتكاملة وليست مجرد وحدة إنتاجية تابعة هيكليا لمؤسسة أم **Entreprise mère**. هذه الميزة تمكننا من التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالقرارات التسييرية والتنظيمية كالثقافة التسييرية وأثارها على الضوابط والقواعد التي تحكم السلوكات والاستراتيجيات للفاعلين داخل المؤسسة لأنه لو كانت هذه المؤسسة مجرد وحدة إنتاجية تابعة لا ما تضمنت فئة

الإطارات القيادية **Les Cadres dirigeants** الذين يشكلون الفئة المبحوثة لجمع المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.

أنها مؤسسة إنتاجية صناعية هذا يجعلها متميزة عن المؤسسات الخدماتية أو التجارية سواء بما تتضمنه من مجموعات عمل إنتاجية لها تخصصات مهنية وصناعية عديدة ومتنوعة وما يتطلبه ذلك من استعمال أنماط تنظيمية للعمل أو للعملية الإنتاجية ذاتها تحكمها العقلنة الإقتصادية في مسعاها والعقلنة التقنية والبيروقراطية في تسييرها وتنظيمها وما تأثير كل هذه العوامل على السلوكات والأفعال بداخلها هذا ما يتطابق ضمنيا مع محتوى الدراسة.

- أن هذه المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمالة إذ يبلغ عدد عمالها أكثر من 700 عامل مما يجعلها في اعتقادنا أن تكون مجال ثري للملاحظة السوسيولوجية فيما يتعلق بشكل العلاقات الإجتماعية وطبيعة التفاعلات التي تحكمها وما تأثير ذلك على كفاءة وفاعلية المؤسسة بصفتها عون إقتصادي.

- إن هذه المؤسسة بما تتميز به من خصائص تجعلها مطابقة لنموذج المؤسسة الصناعية الكبيرة حسب تصنيف **آلان توران** لأنواع المنظمات الحديثة[273] التي تكون فاعليتها ونجاعتها تتوقف على مدى قدرتها لنمطها التسييري في إيجاد الحلول للإشكالات المطروحة على المؤسسة داخليا وخارجيا أي قدرة الفاعلين المتواجدين على الخلق والإبداع في تجاوز المعوقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- أنها مؤسسة من حيث وجودها الفعلي ليست حديثة النشأة بل أنها منحدرة من مؤسسة ضخمة كانت تشكل مفخرة الصناعة الجزائرية حسب **علي الكنز Ali El Kenz** وهي شركة الحديد والصلب **S.N.S** [274] مما جعلها تواكب كل التغيرات والتطورات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا، ما يجعلنا نقف عن العوائق وعوامل إخفاق المؤسسة الإقتصادية العمومية بأنها عوامل سوسيولوجية وليست إقتصادية محضة كما يرى مروجي العوامل الإقتصادية الخالصة.

• سبب عدم اختيار مؤسسات أخرى:

أما المؤسسات الإقتصادية سواء العمومية أو الخاصة التي تنشط في منطقة تواجدي الإجتماعي والمهني وهي منطقة ورقلة لا تتوفر على هذه الخصائص الموضوعية حتى تكون منافسة لهذه المؤسسة في اختياري لها فهذه المؤسسات على العموم تتميز بالخصائص التالية:

– المؤسسات الخاصة: تتميز بما يلي

- إنها كلها مؤسسات تجارية أو مقاولات بناء صغيرة الحجم وذات طابع حرفي تقليدي سواء من حيث طبيعة التكنولوجية المستعملة أومن حيث نمط تسييرها وتنظيمها إذ تقوم على الملكية العائلية أو الشخصية للمؤسس مما يجعلها منغلقة على نفسها وليست منفتحة على هذا النوع من الأعمال العلمية.

- أنها مؤسسات حديثة النشأة لازالت في طور التشكل أي أن نموها لم يكتمل بعد ومعالمها الداخلية ليست واضحة ومحددة.

---

[273] Alain Tauraine, pour la sociologie, Paris, ed. Du seuil, 1974, p.p: 135 à 138.

[274] Ali El Kenz, expérience sidérurgique d'elhadjer une expérience industrielle en Algérie, opcit.

- فحتى المؤسسات التابعة للاستثمار الأجنبي كشركة **TOYOTA** أو شركة **Renault** فإنها شركات تجارية محضة أو مجرد فضاءات أو أروقة لبيع السيارات والآليات وقطع الغيار وتقديم خدمات لما بعد البيع وحديثة الإنشاء كما أنها أكثر انغلاقا على نفسها من المؤسسات العائلية رغم المحاولات التي قمنا بها من أجل إجراء دراسة مقارنة لكن ردها كان سلبي بحجة أنها منشغلة وليس لها متسع من الوقت لمثل هذه الأمور.*

– المؤسسات العمومية والمؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات:

تقع مدينة ورقلة كما هو معروف في منطقة بترولية تتميز بتواجد عدد كبير من المؤسسات العمومية والمؤسسات المختلطة وحتى ذات الاستثمار الرأسمالي الأجنبي وفي مجال الطاقة، لكن هذه المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:

أنها وحدات أو ورشات عملية تابعة لمؤسسات متواجدة سواء على مستوى العاصمة كشركة **سوناطراك** مثلا أو على مستوى عواصم البلدان الأصلية لهذه الشركات أو في مناطق أخرى من العالم لأنها عادة تكون شركات متعددة الجنسيات كشركة **أنادارکو ANADARKO** الأمريكية وغيرها.

- حتى لو كانت المقرات الإجتماعية لهذه المؤسسات متواجدة على مستوى مدينة حاسي مسعود التي تبعد عن مدينة ورقلة بحوالي 80 كلم، فإن نشاطاتها الاستكشافية التنقيبية والإنتاجية متواجدة في حقول متناثرة ومتباعدة هنا وهناك في قلب الصحراء، أي لا يوجد تمركز أو توطين لكل عمالها في مكان واحد، وبالتالي عمليا من الصعب جدا إجراء دراسة ميدانية على مجتمع بحث بهذه الصفة لأن ذلك يتجاوز الإمكانيات الذاتية والفردية لشخص واحد بل أن هذه المجتمعات البحثية تتطلب هيئات بحث مجهزة بإمكانيات خاصة بها.

فانطلاقا من هذه الصعوبات الميدانية لهذه المؤسسات من جهة ونظرا للخصائص التي تميز المؤسسة محل الدراسة من جهة ثانية فاختيارنا لها كان في اعتقادي الاختيار العقلاني والمناسب. هذا فيما يتعلق بأسباب اختيار هذه المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية أما فيما يتعلق بالخصائص التنظيمية والهيكلية التي تتميز بها فإننا سنتعرض لها بعدما نقدم نظرة تاريخية تحليلية لنشوء وتطور المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر وذلك لفهم الرهانات التي حكمت هذه المؤسسة في الماضي والرهانات التي تواجهها في الوقت الحاضر ومعرفة كذلك هل المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر تشكل كيان مستقل بذاته من حيث أهدافها وقراراتها أو أنها مجرد مرآة عاكسة لكيان آخر؟ وما تأثير كل ذلك على الاستراتيجيات الفردية والجماعية للكيانات الرسمية وغير الرسمية المتواجدة بداخلها؟.

2-4 مسار تطور المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر:

كان نشوء وتطور المؤسسة العمومية في الجزائر مرتبط بالفعل السياسي المبرمج بحيث كان أول ظهور للمؤسسة الإقتصادية ذات الحجم المتوسط والكبير كان خلال الفترة الاستعمارية مرتبط بما يسمى في تلك الفترة بمشروع قسنطينة. في الحقيقة إن هذا المشروع لم يكن هدية من المستعمر للشعب الجزائري بل كان سببه يرجع إلى عدة عوامل وهي:

* هذا ما يتطلب في اعتقادنا دراسة خاصة وشاملة لهذه النوعية من المؤسسات.

- أمام حدة الضربات التي تلقاها المستعمر الفرنسي بعد اندلاع الثورة التحريرية في سنة 1954 والالتفاف الجماهيري والشعبي حولها أجبر المستعمر الفرنسي أن يغير من سياسته الإقتصادية في الجزائر التي كانت متروكة للمبادارات الذاتية للمعمرين الأجانب والفرنسيين خاصة.

- أنانية الرأسمال الخاص الفرنسي الذي كان لا يستثمر إلا في المشاريع ذات الربحية الضخمة والسريعة دون استثمارات كبيرة والتي لا تتطلب كثافة كبيرة للعمالة كان لها الدور في تغيير السياسة الإقتصادية الاستعمارية في الجزائر بتوجه إقتصادي آخر يكون في نفس الوقت عملية موازية للعمل العسكري وهذا التوجه الإقتصادي الجديد يقوم على الأسس التالية[275]:

- الاعتماد على الرأسمال العمومي عوض الرأسمال الخاص في تحريك التنمية الإقتصادية.
- استخدام اليد العاملة بأكبر عدد ممكن وذلك بإنشاء الصناعات التركيبية بالخصوص.

ـ القيام بأنشطة إجتماعية وسياسية من أجل تطوير الريف الجزائري من خلال عمليات أطلق عليها La promotion du bled.

- إعداد برنامج لبناء ألف قرية فلاحية.
- العمل على ربح معركة الماء **La bataille d'eau** بواسطة توسيع المساحات المسقية عن طريق بناء بعض السدود.

وكل هذا في نطاق مشروع أعلن عليه الجنرال ديغول في سنة 1955 في قسنطينة الذي أطلق عليه فيما بعد بمشروع قسنطينة الذي يتضمن كذلك عمليات لتطوير المناطق الساحلية والحضرية عن طريق إقامة نسيج صناعي يقوم على عنصرين وهما:

1- حشد المجهودات الاستثمارية على الشريط الساحلي.

2- التركيز على الصناعات التي لها علاقة باستغلال الثروات الطبيعية كالبترول والغاز، الحديد والفسفات.

الحجم المالي لهذه العملية على مدى خمس سنوات أي من سنة 1959 إلى 1963 حدد

بـ 27.750 مليون فرنك فرنسي مقسمة كما يلي[276]:

1- استثمارات جديدة غلافها المالي 19.500 مليون فرنك فرنسي.

2- استثمارات لتحديد العتاد والهياكل 27.000 مليون فرنك فرنسي.

3- استثمارات بترولية 5.520 مليون فرنك فرنسي.

نلاحظ من هذه المعطيات أن مشروع قسنطينة كان يهدف إلى إعطاء دفعة قوية للصناعة في الجزائر وهذا بتخصيص 70 % من مجمل الاستثمارات إلى استثمارات جديدة في هذا القطاع الشيء الذي أعطى أو أدى إلى ظهور عدة مركبات ومؤسسات صناعية منها مركب الحديد والصلب بعنابة، مصفاة البترول بالجزائر العاصمة، المركب الكيماوي بأرزيو... إلخ.

هذا عن المرحلة الاستعمارية التي أدت إلى ظهور أو نشوء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لكن مصير هذه المؤسسة بعد خروج الاستعمار الفرنسي أي من سنة 1962 إلى 1966 كان يتميز بالارتباك وعرفت هذه الأخيرة مرحلة من الفراغ وذلك بسبب العوامل التالية:

---

[275] بن عيسى محمد المهدي، "تحليل سوسيولوجي لأزمة العملة"، رسالة ماجستير 1996، ص: 116-117.

[276] Marc Raffinot, L.Jacquemot, Le capitalisme d'état Algérien, Paris ed. Mospero 1977, p.p: 28 à 36.

- رحيل ما يقارب من 95% من المؤطرين والمسيرين لهذه المؤسسات أي ما يقارب من مليون شخص تقريبا من بينهم حوالي 25% من أصحاب هذه المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة و15 ألف إلى 20 ألف إطار وتقني سامي.

- غياب تصور أو خطة واضحة ودقيقة المعالم لدى السلطة الجزائرية الفتية في هذه الفترة عن مصير هذه المؤسسات وكيفية إداراتها وعن وضعيتها القانونية.

- حرص العمال الذين كانوا يعملون في هذه المؤسسات وبدافع المصلحة الوطنية والإقتصادية على ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات.

فبدافع هذه الأسباب وغيرها قام العمال الذين كانوا يعملون في هذه المؤسسات وبدون تدخل أو توجيه من السلطة الجزائرية بإدارة وتسيير هذه المؤسسات بشكل جماعي وبطريقة أطلق عليها بالتسيير الذاتي لكن المواثيق الرسمية للسلطة الجزائرية كانت قد تبنت نظريا أو إيديولوجيا هذا المنهج في تسيير المؤسسات الإقتصادية وخاصة في وثيقة مؤتمر طرابلس في سنة 1963 وميثاق الدولة الجزائرية الأول أو ما يسمى بميثاق الجزائر. غير أن هذه التجربة الرائدة في اعتقادنا لم تدم طويلا وذلك لعدة أسباب:

- لأنها لم تكن وليدة عمل مخطط ومنظم بل كانت قائمة على العاطفة والحماسة الوطنية.

- إن الهدف وراء تبني التسيير الذاتي كان سياسي وليس إقتصادي أي لم يكن يهدف لتحقيق النجاعة والفاعلية الإقتصادية بل كان الهدف أولا وقبل كل شيء هو ضمان استمرار وبقاء هذه المؤسسة.

- إن هذه التجربة في التسيير الذاتي كانت تتناقض والتوجه السياسي والإقتصادي للفئة البيروقراطية في تلك الفترة التي كانت تطمح إلى مراقبة كل مجالات النشاط للمجتمع الجزائري بما فيها النشاط الإقتصادي.

فهذه العوامل مهدت إلى مرحلة أخرى عرفت فيها المؤسسات الجزائرية الإقتصادية التي كانت قائمة آنذاك شكل آخر في وضعها القانوني.

❖ مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

بعد مجموعة من العمليات التي أدت إلى تكوين وتأسيس المؤسسة الإقتصادية دخلت هذه الأخيرة في مرحلة ثانية من عمرها وهي العمل على إعطائها نمط تسييري آخر ولابد من التأكيد هنا أن البحث على شكل تسييري آخر غير التسيير الذاتي لم يكن بدوافع إقتصادية أو بدافع تحقيق النجاعة والفاعلية بل بدوافع سياسية محضة للفئة البيروقراطية التي عملت على أن تكون الطرف الأساسي والوحيد في الجهاز التنظيمي والتسييري لهذه المؤسسات[277] وذلك بالقضاء على تجربة التسيير الذاتي التي كانت ترى فيها، بأن هذه الطريقة في التسيير تجعل من قيادة المؤسسة تتميز بالخصائص التالية:

1- أنها سلطة تنبع من القاعدة ولا تنزل من القمة, فالسلطة بهذا الشكل تتعارض تماما مع الأسلوب الأوتوقراطي **Autocratique** الذي كان يعتبر توجه السلطة البيروقراطية القائمة في تلك الفترة.

---

[277] بن عيسى محمد المهدي، "تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر"، دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش UMB، رسالة ماجستير من جامعة الجزائر 1996، ص: 106.

2- إن تأسس هذه السلطة القيادية دخل المؤسسة كان يقوم عن طريق الانتخاب وليس عن طريق التعيين كما كانت ترغب هذه الفئة البيروقراطية.

3- إن السير في تجربة التسيير الذاتي كان جماعيا وليس فرديا ممركزا.

فنلاحظ من هذه الخصائص الثلاثة أن تجربة التسيير الذاتي كانت تتعارض شكلا ومضمونا مع توجهات النظام السياسي والبيروقراطي الذي كان هدفه وهمه الوحيد هو إيجاد طريقة في القيادة والتسيير تمكنه من هيكلة نفسه في تنظيم وتسيير المؤسسة الإقتصادية لكن قبل تطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة في سنة 1971 عرفت المؤسسة الإقتصادية والاقتصاد الوطني بصفة عامة تحولات عميقة تحت رقابة الدولة وهذه التحولات كانت مرحلة ممهدة لتطبيق هذا القانون وتضمنت العمليات التالية:

- تأميم الشركات المنجمية:

كان تأميم الشركات المنجمية التي كانت تابعة للرأسمال الفرنسي في 06 مارس 1966 شمل 09 مؤسسات التي كانت تضطلع بمهام البحث واستغلال المناجم المعدنية كالفسفات، الزنك والرصاص فهذه العملية أعطت شهادة ميلاد لأول شركة وطنية وهي الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي **SONAREM**.

- تأميم الشركات البترولية:

في واقع الأمر إن تأميم الشركات البترولية كان من أصعب القرارات السياسية لأنه كان قرار استراتيجي ولقد تم تنفيذه على عدة مراحل وهي:

- **إنشاء شركة سوناطراك:** إن التأميم في قطاع المحروقات تم مباشرة بعد الاستقلال أي في سنة 1963 لكنه لم يكن تأميم بأتم معنى الكلمة بل كان شكل من أشكال الاتفاق السياسي **Arrangement** بين الدولة الجزائرية والنظام الفرنسي والذي ابرم في 29 ماي 1965 والذي بموجبه حصلت الشركات الفرنسية على بعض التسهيلات الإقتصادية والمالية تخول لها أن تفلت من قبضة الهيمنة الأمريكية وتحصل على وضع خاص في هذا القطاع مقارنة بالشركات الأجنبية الأخرى بالمقابل تحصل الجزائر على مساعدات تقنية وتسويقية لمنتوجاتها البترولية فنشأت بذلك شركة سوناطراك لتصبح الراعي الشرعي الوحيد لمصالح الدولة الجزائرية في مجال الطاقة لتتكلف بمهام البحث والإنتاج[278].
- **تدعيم وجود الدولة في مجال المحروقات:**

إن المرحلة الثانية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية العاملة في مجال الطاقة والمحروقات امتدت بين سنوات 1967 و 1970 ففي هذه الفترة عملت الدولة الجزائرية على بسط سلطتها على كافة الشركات التي لم يشملها الاتفاق الأول بذلك استرجعت الجزائر بين شهري فيفري وأوت من سنة 1967 كل شبكات التوزيع التي كانت تابعة لشركات **BP**، **ESSO**، **Mobil**، وفي أواخر هذه المرحلة أصبحت **سوناطراك** بصفتها امتداد لكيان الدولة تراقب حوالي 30 % من الإنتاج البترولي و60 % من وحدات التوزيع والتكرير[279].
- **تكريس سلطة الدولة:**

---

[278] M. Raffinot, L.Jacquemot, opcit p: 100.

[279] IBID, p: 101

إن قطاع المحروقات لم يعرف بسط سيادة الدولة الكلية عليه إلا في سنة 1971 وبالضبط في 24 فيفري بحيث قررت الدولة الجزائرية ومن جانب واحد وبقرار سياسي من رفع مساهمتها إلى نسبة 51 % الشيء الذي سمح لها أن تكون صاحبة القرار في المجالس الإدارية للشركات المؤممة.

نستنتج من هذا كله إن تطور المؤسسة الإقتصادية لم يكن بحكم عوامل إقتصادية محضة بل كان تنفيذ لسياسة الدولة الطامحة لتحقيق سيادتها السياسية وبالتالي إن كل التحولات التي عرفتها هذه المؤسسات سواء على مستوى هيئاتها الداخلية أو على مستوى الأهداف الإقتصادية التي كانت منوطة بها لم تخرج أبدا عن هذا النطاق.

إن النمط التسييري الذي اتبع بعد تشكيل الشركات العمومية في البداية كان معاكس ومناقض تماما لما جاء في تجربة التسيير الذاتي بحيث أوكلت مهمة تسيير هذه المؤسسات إلى مديرين إداريين مندوبين ومختارين من طرف الدولة ويعينون بواسطة مرسوم، يكون هذا الأخير هو المسؤول الأول والوحيد أمام الوصاية **La tutelle** والمتمثلة في وزارة الصناعة والطاقة فهذا النمط الأحادي الفردي الذي يستثني كل مشاركة عمالية لم يصمد طويلا أمام المقاومة العمالية التي رفضته جملة وتفصيلا الذي كاد أن يعصف بالمؤسسة والنظام السياسي ككل الأمر الذي أدى إلى إقامة نمط تنظيمي جديد يأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب وهو نمط السير الاشتراكي للمؤسسات فإن الميزة الأساسية التي تميزه تتمثل في اقتسام السلطة بين ثلاثة أطراف عوض الإنفراد بها من طرف الوصاية عن طريق المندوب المعين من جانبها وهذه الأطراف هي:

1- الوزارة الوصية المسؤولة على قطاع النشاط (صناعة خدمات، إنجاز وأشغال عمومية).

2- مجلس المديرية المكون من مجمل الإطارات الداخلية المسيرة للمؤسسة وأعضائه معينون من طرف السلطة العمومية أي الوصاية.

3- مجلس العمال وهيئة منتخبة من طرف العمال ولكن تحت رقابة الدولة فهذه الهيئة لها ممثلين دائمين على مستوى كل الهيئات التسييرية المختلفة كمجلس إدارة المؤسسة **C.D.E**. ومجلس إدارة الوحدات الإنتاجية تابعة لها واللجان المشتركة للتسيير وهي لجان داخلية شكلت بمقتضى قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر في 16 نوفمبر 1971.[280]

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات كان حلا سياسيا وليس تقنيا أو إقتصاديا نظرا لتزايد عدد النزاعات العمالية في المؤسسة بين الهيئة المديرة المعنية والقوة العاملة التي لازال البعض من فئاتها يحنون إلى مرحلة التسيير الذاتي أي المرحلة التي انفرد بها العمال بالقرار في تسيير شؤون المؤسسة فكان الحل الذي هو اشراكهم في صنع القرار داخل المؤسسة بصفتهم مساهمين بقوة عملهم. فاقتسام سلطة القرار بين

الأطراف الثلاثة التي ذكرناها داخل المؤسسة هي مراحل الميزة الأساسية التي طبعت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في مرحلة ما من مراحل تطورها التاريخي على خلاف المؤسسة العمومية الغربية الذي كان اقتسام السلطة فيها بين طرفين فقط وهم الوصاية والمسيرون الداخليون كما يرى **الطيب حفصي T.Hafsi** يرى أن المؤسسة الغربية العمومية الفرنسية والكندية إن القرار فيها كان مقسم بين الفاعلين الخارجيين **Acteurs externes** ويقصد بهم ممثلي الدولة والفاعلين الداخليين ويقصد بهم المسيرين المندوبين من طرف الدولة لتسيير هذه المؤسسات[281].

---

[280] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 28 رمضان 1391 الموافق 16 نوفمبر 1971، الجريدة الرسمية عدد رقم 101 الصادر بتاريخ 1971/12/13.

[281] Tayeb Hafsi, Gérer l'entreprise publique, OPCIT, p.p: 84/85.

فهذا النظام التسييري جعل من المؤسسة الإقتصادية العمومية تحكمها الرهانات التالية:

1- من حيث الأهداف:

لم تكن المؤسسة الإقتصادية العمومية أهدافها تتمثل فقط في تحقيق النجاعة والفاعلية الإقتصادية بل كان لزاما عليها أن تضمن السكن، الصحة، الترقية... إلخ فهذه النشاطات كانت تعتبر كذلك من أهدافها الأساسية ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم التضحية بها فتحمل المؤسسة الإقتصادية العمومية أهداف أخرى غير الأهداف الكلاسيكية المنوطة بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة يطرح بالنسبة لها إشكالية كبيرة وهي كيف يتم تقييم هذه المؤسسة؟ هل يكون ذلك بواسطة قياس النتائج المنجزة مقارنة بالأهداف المسطرة وهنا نتكلم على الفاعلية **Efficacité** أو قياس العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة أي قياس كفاءة هذه الوسائل **l'efficience** فالواقع انه هناك عدد كبير من المؤلفين وعلى رأسهم **J.C. Castonos** [282] يرون أنه لا يوجد نظام دقيق يمكننا من قياس وتقييم مدى فاعلية المؤسسة العمومية هذا بسبب تحملها لأهداف ليس من اختصاصها الكلاسيكية أمّا **الطيب حفصي**[283] يذهب في نفس الاتجاه ويقول أن تقييم المؤسسة الإقتصادية العمومية لا يمكن أن يتعدى في أحسن الأحوال إلا تحديد مدى قدرتها على الاستمرار والعيش ولا يمكن أن يصل إلى تحديد بدقة مستوى فاعليتها ونجاعتها بسبب العامل المذكور سابقا.

2- من حيث القرارات:

كما رأينا أن ما يميز المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر في تلك الفترة هو تعدد مصادر القرار فيها بين ثلاثة أطراف الوصاية، المسيرون ومثلي العمال. فالقرارات الإستراتيجية والمصيرية لم تكن بيد مسيروا المؤسسة بل كانت تنبع من السلطة الوصية أما القرارات اليومية الروتينية كانت بيد الهيئات الداخلية وعادة ما تكون مصدر نزاع وصراع بين الهيئة المديرة ومثلي العمال مما جعل القرار ذاته صعبا ومعقدا بسبب تعدد هيئات المداولة مجلس الوحدة، مجلس المديرية، اللجان المتخصصة... إلخ.

هذه العوامل وغيرها أفرزت بصفة عامة فشل ذريع للمؤسسة العمومية في الاضطلاع بالدور الإقتصادي الذي كان سبب في وجودها ومن المشاكل التي أفرزتها هي:

- نقص أو غياب كلي للنجاعة الإقتصادية ما جعل هذه المؤسسات تعيش مشاكل مالية كبيرة.
- تضخم مفرط للعمالة أدى إلى بطالة مقنعة وإلى تكلفة أجرية تستهلك كل القيمة المضافة.
- احتجاجات ونزاعات عمالية متزايدة نظرا لتناقص وتراجع قدرة المؤسسة على الإفاء بالدور المنوط بها إزاءهم. إذن هناك عدم رضى تام على هذه المؤسسة ومن جميع الأطراف المعنية بها مما دفع بالمالك "الفعلي" لوسائل الإنتاج وهي الفئة البيروقراطية إلى التفكير في شكل تنظيمي آخر يحقق لهذه الشركات الفالسة انتعاشها وحيويتها وكان التشخيص الذي توصلت إليه أن هذا الإفلاس يرجع إلى:

- ضخامة البنية الهيكلية واندماجها العمودي **Intégration verticale** عوض الاندماج الأفقي أي عوض تعدد الوحدات الإنتاجية فإن المؤسسة العمومية كانت تعاني من تعدد المستويات الهرمية مما يعقد التنسيق وتسيير العملية الإنتاجية ذاتها.

---

[282] Castagnos. J.C, performance et gestion publique, un pari impossible ? In économie et société n° 12, 1987, p.p: 141-173.

[283] Tayeb Hafsi, entreprise publique et politique industrielle, Paris ed. Mac Graw Hill, 1984, p: 158.

- تعدد المنتوجات والنشاطات التي تقوم بها يؤدي إلى ارتفاع التكلفة نظرا لعدم استفادتها من الاقتصاد السلمي **économie d'echelle**.

فالوضعية العلاجية التي تم اقتراحها هي إعادة هيكلة هذه المؤسسات وهذه الهيكلة شملت مجالين:

1 - الهيكلة العضوية:

والتي كانت تعني تقسيم الشركات الوطنية العمومية الضخمة إلى مؤسسات عمومية صغيرة ومخصصة أي عوض الدمج والتنسيق العمودي القائم على تعدد المستويات الهرمية يصبح هناك عمليات دمج وتنسيق أفقي عن طريق خلق مؤسسات ووحدات إنتاج ونشاط متخصصة.

2 - الهيكلة المالية:

والذي يعني إعادة ترتيب الديون بالشكل الذي يسمح للمؤسسة أن تستعيد عافيتها المالية عن طريق تحويل الديون القصيرة إلى ديون طويلة المدى.

إن هذه العملية استمرت طيلة خمس سنوات أي طيلة المخطط الخماسي الأول 1980 إلى 1984 وأسست لها لجنة وطنية وعرفت مرحلتين:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة التطبيق والتي دامت حوالي سنة كاملة أما عملياتها فهي:

- تحويل الملكية من المؤسسة الأم إلى المؤسسة الأخرى المنبثقة عنها.
- القيام بتمويل ميزانيات الاستغلال للمؤسسات المستحدثة.
- تحويل ونقل المقرات الإجتماعية التي كانت متمركزة كلها في العاصمة إلى مناطق النشاط الفعلي.
- إعادة الهيكلة المالية كما ذكرنا للمؤسسة الأم لتنطلق من جديد على قواعد مالية متينة.

المرحلة الثانية:

هذه المرحلة أطلق عليها بمرحلة المتابعة والتقييم أي متابعة عملية تطبيق إعادة الهيكلة وإنتاج الحلول للمشاكل التي تظهر في الميدان وانطلقت هذه المرحلة من تاريخ انتهاء المرحلة الأولى إلى غاية انتهاء المخطط الخماسي سنة 1984.

❖ **تقييم نتائج هذه الإصلاحات:**

– من الناحية التسييرية:

إن تقسيم هذه الشركات إلى مؤسسات صغيرة وانتقال عددها في بداية المرحلة من 500 شركة وطنية إلى مؤسسة ثم إلى 1000 مؤسسة في نهاية المرحلة بهدف الرفع من فاعليتها لم تحقق هذه النتيجة فالقرار بقي بيروقراطيا يصدر من الجهاز الإداري للوزارة الوصية.

- بقيت كل من المؤسسة الأم والمؤسسة المستحدثة يعانيان من نفس المشاكل السابقة، بطالة مقنعة، نزاعات عمالية مرتفعة، نظام أجري بيروقراطي جامد لا يتميز بالمرونة يقوم على الحق إداري أكثر منه على المجهود المبذول في تحقيق الأهداف المسطرة.

- إن هذه الهيكلة والتقسيم أدت بالمؤسسة أن تنشغل بأمورها الهيكلية والتنظيمية على حساب النشاط الإقتصادي والإنتاجي الذي يحقق الربح والفائدة فالتسيير أصبح حلقة مفرغة خالية من كل هدف الإقتصادي.

– من الناحية الإقتصادية:

لم تحقق المؤسسة الإقتصادية بشكلها الجديد الهدف الأساسي الذي هو رفع وتحسين الفاعلية بحيث بقيت تعيش ليس من نشاطها بل من خزينة الدولة سواء بالتمويل المباشر لميزانية الاستثمار أو حتى ميزانية الاستغلال أو غير المباشر عن طريق ضمان السوق أو عن طريق الحماية القانونية لها من قانون السوق.

– من الناحية السوسيولوجية:

إن إعادة الهيكلة ما هي إلا عملية ترتيب للعلاقات الإجتماعية والتحالفات السياسية التي أصبحت شيء محتوم بفعل التحولات العميقة التي عرفتها السلطة السياسية في الجزائر بعد وفاة الرئيس الراحل هواري بومدين. فإعادة هيكلة الشركات العمومية كانت نتيجة حصيلة تقييم لفترة تسيير وحكم نخبة سياسية آفلة من طرف نخبة أخرى تعمل على استلام السلطة على أنقاضها بالقضاء على كل ما يطبع وجودها في المجتمع فكانت الشركة الوطنية بشكلها ومضمونها محطات لهذه العملية لكونها الامتداد الإقتصادي للدولة في المجتمع ولا يمكن لأي نخبة سياسية من بسط نفوذها وسيطرتها على المجتمع إلا عن طريقها.

بعد إن كانت المؤسسة الإقتصادية امتداد طبيعي للدولة ومنطقة نفوذ للنخبة السياسية فيها أصبحت مؤسسة من مؤسساتها ووسيلة في يد النخبة السياسية الجديدة من أجل تمويل شرعيتها بحيث إعادة الهيكلة هذه أدت إلى:

- شراء الخضوع والاستسلام من طرف الفئة العمالية بالمقابل حصلت هذه الأخيرة على ضمانات قانونية كرستها تشريعات العمل التي عرفت في هذه المرحلة ديناميكية خاصة فمن سنة 1981 إلى 1983 أي في ظرف سنتين فقط عرف عالم الشغل حوالي 63 نصا تشريعيا بين مرسوم وقانون عملت كلها على ربط الحقوق بمنصب العمل وليس بالقيام بالواجب أو الدور فالقانون الأساسي العام للعامل **S.G.T** الذي صدر سنة 1985 ما هو إلا تجسيد لهذا التوجه.

- اشترت الوفاء والتبعية من طرف الفئة التنوقراطية مما جعل منها فئة مفرغة من كل مشروع تاريخي ذاتي تعمل على تحقيقه وإنجازه بل منفذة وصاهرة على تسيير مشروع غيرها، بالمقابل حصلت على امتيازات نوعية وخاصة تخول لها أن تكون الفئة الأوفر حضا للحصول على ترقية سياسية وإجتماعية في المستقبل.

بصفة عامة إن إعادة الهيكلة في اعتقادنا لم تكن بهدف العمل على تحقيق النجاعة الإقتصادية لأن العقلنة الإقتصادية كانت مؤجلة إلى وقت لاحق أي إلى أن يتم تحقيق هيكلة النظام السياسي الجديد وبسط نفوذ سلطته على المجتمع ولذا يقول جيلالي اليابس "إن الإصلاحات التي هي خاضعة لها المؤسسة لا تهدف على الأقل في هذه المرحلة إلى تحقيق النجاعة الإقتصادية بقدر ما تهدف إلى ترتيب موازين القوى بين الأطراف المعنية بالتنمية..."[284].

غير أن عملية الاستثمار السياسي التي قام بها النظام الجديد لتلك الفترة من أجل كسب شرعية كانت على كاهل خزينة الدولة التي مصدر تمويلها الريع البترولي، ولذا ففي سنة 1985 أي مباشرة بعد الانتهاء من عملية إعادة الهيكلة عرفت هذه الأخيرة صعوبات كبيرة من جراء الانخفاض الكبير والمفاجئ الذي عرفته الأسواق الدولية في سعر البترول مما جعل من السنة المالية لسنة 1986 سنة مفتوحة على كل الاحتمالات بالنسبة للاقتصاد والنظام

[284] Djillali Liabes, L'entreprise entre économie politique et société in Algérie et la modernité, S/la direction Ali El-Kenz, Dakar/Sénégal, ed. Codersia 1989, p: 232.

السياسي والمجتمع. فحصل تراجع كبير في عملية استيراد المواد الأولية والاستهلاكية المصانع توقفت كليا أو جزئيا عن العمل، أسواق الاستهلاك عرفت ندرة كبيرة، الأسعار التهبت المواد الاستهلاكية أقيم لها أسواق سوداء موازنة. وبصفة عامة إن الأزمة ليست ورائنا ولا أمامنا بل إنها هنا بيننا وللخروج منها لابد من عملية إصلاح جديدة للمؤسسة والاقتصاد[285].

– استقلالية المؤسسات العمومية:

هذه الأزمة أدت بالمؤتمر الرابع حول المؤسسة الإقتصادية الذي انعقد سنة 1987 وتم التأكيد فيه إلى إلزامية تطبيق مبدأ الاستقلالية للمؤسسة التي تربط بين الدولة بصفتها مالكة للرأسمال وهذه المؤسسات وإعطاءها حرية المبادرة في تسيير شؤونها الداخلية بدون الرجوع إلى أي طرف فكانت أول القوانين التي أصدرت في هذا الشأن كان سنة 1988 وهو القانون التوجيهي للمؤسسات الإقتصادية رقم 88-01 المؤرخ في جانفي 1988.

الشيء الجديد الذي أتى به هذا القانون هو الانسحاب الكلي للدولة من التسيير المباشر لتوكل هذه المهمة إلى هيئات مالية كبيرة أطلق عليها صناديق المساهمة، غير أن الملكية بقيت عمومية وبالتالي إن هذا القانون أعاد صياغة تعريف المؤسسة الإقتصادية العمومية كما يلي "هي شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة تملك الدولة والجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم"[286]. في الحقيقة إن هذا التوجه الذي كرسه هذا القانون أراد أن يفصل بين متلازمين وأن يجمع بين متناقضين، المتلازمين هما الرقابة البيروقراطية وعدم النجاعة، والمتناقضين هما الملكية العمومية وحسن التسيير أو التدبير **Le management** وكان امتداد لتصور نظري ظهر في بداية الثمانينيات عند كل من **Chevalliers.J** و**D.Loschak**[287] يقوم على منطق الجمع بين الملكية العمومية والتسيير البيروقراطي من جهة والتسيير الذي يتجاوب مع مقتضيات المنافسة والمردودية والفاعلية من جهة ثانية وعلى هذا الأساس كانت الاستقلالية تهدف إلى إعادة الاعتبار إلى المؤسسة العمومية في تسيير نفسها بنفسها بواسطة هيئات داخلية أنشأت لهذا الغرض لكن تحت رقابة هيئات الدولة الخارجية.

❖ الهيئات التي جاء بها هذا الإصلاح:

- صناديق المساهمة:

هي هيئة عمومية تأخذ شكل شركة ذات أسهم تعمل على التسيير الأمثل لمساهمات الدولة وتقوم في نفس الوقت بتأمين الرقابة الإستراتيجية على الأموال الخاصة بالمؤسسات العمومية دون أن تتدخل في تسييرها أي أن صناديق المساهمة تعتبر إدارة عليا بالنسبة للمؤسسات المساهمة فيها وتقوم بذلك نيابة عن الدولة ولصالحا. أنشأت هذه الصناديق فعليا في شهر جوان من سنة 1988 وعددها ثمانية صناديق مساهمة موزعة حسب قطاعات النشاط المختلفة.

- مجلس إدارة المؤسسة:

تشكل على مستوى كل مؤسسة عمومية منطوية تحت لواء هذه الصناديق مجلس إدارة يضم أعضاء كممثلين لهذه الصناديق يبلغ عددهم بالنسبة لكل صندوق حسب نسبة مساهمته في رأسمال الشركة ويتراوح

---

[285] بن عيسى محمد المهدي، المرجع سبق ذكره، ص: 109.

[286] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الكتابة العامة للحكومة، القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية رقم 88-01 الصادر بتاريخ 22 جمادى الأولى 1408هـ الموافق 05 جانفي 1988، الجريدة الرسمية عدد رقم الصادرة بتاريخ: .

[287] Chevallier J. et D. Loschak, Rationalité juridique et Rationalité managériale dans l'administration française, in revue française d'administration publique n°24, octobre / décembre, 1982.

عددهم الإجمالي من 07 إلى 12 عضوا. يجتمع هذا المجلس في دورات عادية وأخرى استثنائية للبت في الأمور المتعلقة بالتسيير القصير والمتوسط المدى، أما الأمور اليومية الروتينية فهي متروكة لتقدير المدير التنفيذي المكلف بتسيير هذه الشركة وعادة ما يكون هذا المدير التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة بمعنى أنه يحمل صيغة رئيس مدير عام الشركة مما يجعل من هؤلاء المديرين التنفيذيين ينفلتون من رقابة هذا المجلس عليهم.

- مجلس التخطيط:

هو هيئة تابعة للجهاز التنفيذي للدولة يتمثل دوره في الرقابة على القرارات والمشاريع التي تريد كل مؤسسة عمومية مستقلة أن تطبقها على المدى المتوسط ويأخذ القرار بشأنها وهنا يتضح أن هذا المجلس هو هيئة تقريرية وليس هيئة استشارية.

وعلى العموم إنه بعد تجربة دامت خمس سنوات من سنة 1988 إلى 1993 لجأت السلطة العمومية إلى حل هذه الصناديق وذلك لفشلها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وهي إنهاء العلاقة المالية بين الخزينة العمومية والشركات التابعة لهذه الصناديق وتم تعويضها بالشركات القابضة **Holding**.

- الشركات القابضة:

تم إنشاء الشركات القابضة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 228-97 المؤرخ في 09 جويلية 1997 وهذه الشركات هي شركات مساهمة تملك الدولة رأسمالها كاملا أو تتشارك فيه مع أشخاص معنويين آخرين تابعين للقانون العام. فالشيء الأساسي الذي يفرق بين صناديق المساهمة والشركات القابضة على المستوى القانوني أو حتى التطبيقي هو أن صناديق المساهمة تعتبر مجرد أعوان ائتمانية للدولة دورها يكمن في القيام بعملية التسيير لفائدة الدولة بمعنى أنه بإنشاء هذه الصناديق المساهمة أصبح هناك فصل بين المالك والمسير كما أشرنا سابقا لكن إن هذا التسيير يبقى عموميا وليس تسييرا خاصا. أما الشركات القابضة من الناحية القانونية أصبحت تعتبر هي المالكة للأسهم أو المالكة لرأسمال هذه الشركات العمومية لكن مالك غير مكتمل الأهلية بحيث لها الحق أن تتصرف كما تشاء بشرط أن يكون ذلك تحت رقابة السلطة العمومية وعن طريق هيئة أنشأت على مستوى الجهاز التنفيذي يطلق عليها المجلس الوطني لمساهمة الدولة. فالمادة الرابعة من القانون 97-228 تنص على ما يلي: (تلزم الشركات القابضة العمومية بإشعار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بكل العمليات التي تنجز في إطار الصلاحيات المخولة لها)[288].

لكن رغم كل ذلك هناك تطور نوعي حصل يتمثل في تخلي السلطة العمومية المالكة عن فكرة قاديسية القطاع العمومي ولو جزئيا بحيث أصبح من الممكن أن هذه المؤسسات:

- أن تغير في طابعها القانوني.
- أن تكون محل تصفية أو محل وفق تشريعات معينة.
- أن تعرف مشاركة لرأسمالها مع أشخاص معنويين.

---

[288] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، المرسوم التنفيذي رقم 97-228 المؤرخ في 04 صفر 1418هـ الموافق 09 يونيو 1997، الجريدة الرسمية عدد رقم 43 الصادرة بتاريخ: 20 صفر 1418 الموافق 25 جوان 1997.

ومن هنا نستنتج إن الشركات القابضة كانت وليدة تطور أيديولوجي ونظري فالتطور الأيديولوجي يتمثل في تقبل الملكية الخاصة والانفتاح على السوق وقوانينه أي بكلمة واحدة الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد الرأسمالي. أما على المستوى النظري فإن كانت صناديق المساهمة تستمد تجدرها النظري من التسيير العمومي **Le management public** الذي ترى أن شكل الملكية لا يشكل في أي حال من الأحوال عائق في تحقيق النجاعة والفاعلية بالنسبة للمؤسسة ذات الملكية العمومية، فبالمقابل إن فكرة الشركات القابضة تستمد تجدرها النظري من نظرية إقتصادية مناقضة تماما وهي نظرية حق الملكية **La théorie des droits propriétés (T.D.P)**[289] التي ترى أن السلوك الإقتصادي للأفراد يتغير بتغير شكل الملكية، هذا ما مهد فيما بعد إلى التبني التام لسياسة الخصخصة لهذه الشركات العمومية.

❖ **المحيط المكاني والجغرافي للمؤسسة محل الدراسة:**

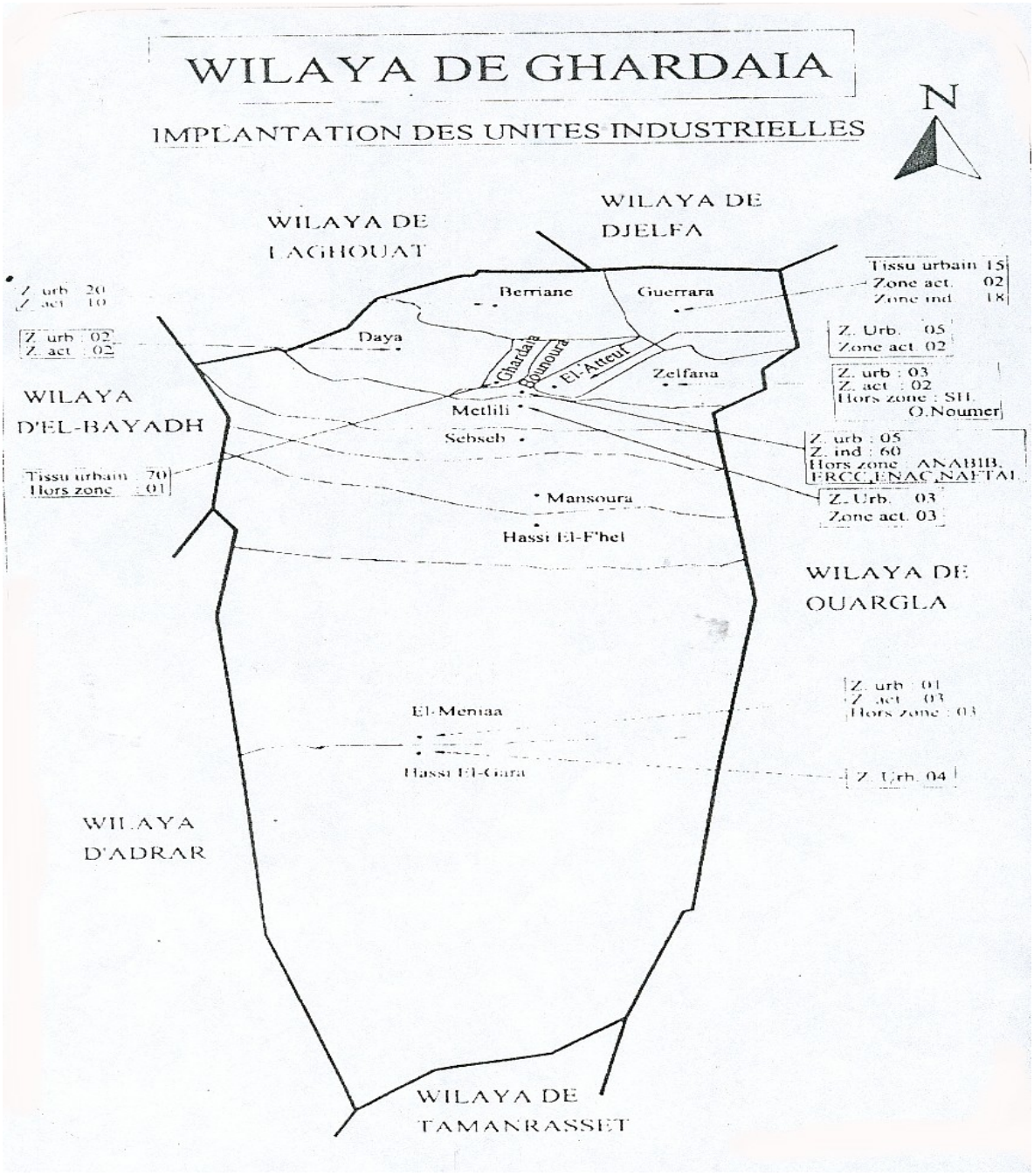
تقع المؤسسة محل الدراسة أنابيب غرداية بولاية غرداية التي تبعد عن العاصمة بحوالي 600 كلم وتقع ولاية غرداية في الجزء الشمالي من الصحراء الجزائرية فهي ولاية فتية انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 وتتشكل من تسعة دوائر، أما مساحتها فهي 86.105 كلم^2 وعدد سكانها أكثر من 326 ألف نسمة وذلك حسب إحصائيات ديسمبر 2001 منها 49 % إناث و51 % ذكور. أما الفئة النشطة فتقدر بحوالي 18% من إجمالي عدد السكان أي حوالي 60.375 فرد قادر على العمل أما الفئة العاملة من مجمل الفئة النشطة تقدر بحوالي 83 % هذا يجعلها في طليعة الولايات الجزائرية التي لا تعاني من نسبة مرتفعة من البطالة مقارنة بالولايات الأخرى إذ نسبة البطالة فيها حوالي 17 % وتتوزع اليد العاملة المشغولة على قطاعات النشاط الإقتصادي المختلفة كما يلي:

- الإدارة والخدمات وهي أعلى نسبة وتقدر بـ 27 %.
- القطاع التجاري وهو ثاني نسبة ويقدر بـ 21,7 %.
- قطاع البناء والأشغال العمومية ويقدر بـ 17,6 %.
- القطاع الصناعي ويقدر بـ 16,2 %.
- القطاع الزراعي ولا يمثل إلا نسبة 9,5 %.
- أنشطة أخرى متنوعة كالسياحة وغيرها وتقدر بـ 8 %[290].

والخريطة الموالية تبين لنا الحدود الجغرافية لولاية غرداية ومناطق النشاط الصناعي بالخصوص.

الخريطة تبين لنا الحدود الجغرافية لولاية غرداية ومناطق النشاط الصناعي

[289] Nassima Ayadi, Contrat, confiance et gouvernance de cas des entreprises publiques agroalimentaires, thèse de doctorat de l'université de Montpellier en sciences économiques Février 2003, p.p: 82 à 86.
[290] Monographie de la wilaya de Ghardaïa D.P.A.T, wilaya cde Ghardaïa année 2001 sept 2002.



4- 1 تأسيس و تطور المؤسسة محل الدراسة:

كان نشوء وتطور المؤسسة محل الدراسة مرتبط أساسا بالتغيرات والتطورات التي عرفها النشاط الإقتصادي الصناعي والمؤسسات الصناعية التي كانت تشكل قاعدة له ولكون أن قطاع الحديد والصلب كان من القطاعات التقليدية التي ظهرت في الجزائر حتى قبل الاستقلال فإنه مباشرة بعد الاستقلال تم إنشاء الشركة الوطنية للحديد والصلب وذلك في 04 سبتمبر 1964 من أجل التكفل بكل النشاطات الإقتصادية التي تدخل ضمن صناعة الحديد والصلب في الجزائر وقامت هذه الشركة الأم على إنشاء مشروع إقتصادي صناعي جديد وذلك في سنة 1974 ليتكفل بصناعة وإنتاج الأنابيب الحلزونية لتلبية حاجيات الشركات الوطنية العاملة في قطاع البترول والغاز بهذه المادة الحيوية بالنسبة لها. فاستمر إنشاء هذا المشروع حوالي ثلاث سنوات أي من سنة 1974 إلى 1977 وذلك من

طرف الشركة الألمانية **HOCHE** بحيث بدأ النشاط الفعلي لهذا المشروع في شهر أفريل من سنة 1977 والمشروع يقع جغرافيا في ولاية غرداية وبالمنطقة الصناعية لبلدية بونورة[291] التي تبعد بحوالي 08 كلم عن مدينة غرداية فتوطين هذا المشروع بولاية غرداية كان مرتبط بهدفين رئيسيين هما:

1- المساهمة في التنمية المحلية والجهوية للمنطقة وخلق مناصب شغل.

2- تقريب المنتج من المستهلك الرئيسي وهم كما ذكرنا الشركات البترولية المتواجدة في شمال ووسط الصحراء وخاصة حقول الغاز بحاسي الرمل بولاية الأغواط وحقول البترول بحاسي مسعود بولاية ورقلة. فكما هو مبين في الخريطة إن ولاية غرداية تتوسط الولايتين المذكورتين.

بعد عملية الهيكلة العضوية والمالية للشركات الوطنية التي تمت في سنوات 1982-1984 تم هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب **S.N.S** إلى مجموعة من الشركات الوطنية كل منها حسب طبيعة منتوجاتها وبذلك ظهرت الشركات الوطنية التالية:

- شركة سيدار بعنابة والمتخصصة في الحديد والصلب.
- الشركة الوطنية للتغليف **Emballage** بالجزائر العاصمة.
- الشركة الوطنية للمنتوجات الطويلة بالعلمة **E.N.T.P.L**.
- الشركة الوطنية للأنابيب التي كان مقرها برغاية بالجزائر العاصمة والتي كانت وحدة أنابيب غرداية أحد فروعها الرئيسية بحيث أن هذه الشركة لم ترق بعد إلى غاية هذه المرحلة إلى شركة وطنية مستقلة بذاتها.

وبعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية والمتعلق باستقلالية المؤسسات في جانفي 1988 والعروف بالقانون 88-01 تم إعادة هيكلة ثانية لشركة أنابيب إلى مجموعة من الوحدات الإنتاجية المتخصصة وهي:

- وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية **PIS**.
- وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية.
- وحدة الأنابيب الناقلة للغاز المنزلي بتبسة.
- الوحدة الأخرى متخصصة في تقديم الخدمات.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية **T.U.S.GH** التي أصبحت تسمى حاليا بمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية وذلك بعد أن تم ترقية شركة **أنابيب** إلى شركة قابضة **Holding** في سنة 2001 وتم ترقية وهيكلة وحداتها السابقة إلى مجموعة من الفروع التابعة لها تشكل مؤسسات إقتصادية مستقلة بذاتها من حيث طبيعة المنتوج والسوق والذّمة المالية وهي الشركات التالية:

1- المؤسسة متخصصة في صناعة محاور الرش والقنوات ومختلف التجهيزات الموجهة للقطاع الفلاحي يوجد مقرها الإجتماعي بمدينة برج بوعريريج وهي مؤسسة ذات أسهم تابعة للدولة يبلغ رأسمالها خمسة ملايين دينار جزائري.

2- مؤسسة **ALTUMET** المتخصصة في صناعة القنوات ذات القطر المتوسط من 18 إلى 32 ملم الموجه خصيصا لنقل المواد السائلة كالماء، الغاز والبترول يبلغ رأسمالها خمسة ملايين دينار جزائري يوجد مقرها الإجتماعي ووحداتها الإنتاجية بالمنطقة الصناعية للرغاية بالجزائر العاصمة.

---

[291] أنظر الخريطة رقم 01.

3- المؤسسة الثالثة هي مؤسسة **Tub profil** المتخصصة في تحويل الصفائح الحديدية إلى قنوات صغيرة موجهة للري، الميكانيك، الفلاحة وقطاع البناء والأشغال العمومية ويبلغ رأسمالها الإجتماعي مليار دينار جزائري العاصمة.

4- المؤسسة الرابعة هي مؤسسة أنابيب غرداية والتي يبلغ رأسمالها الإجتماعي بمليار ونصف مليار دينار جزائري وهي أكبر فرع من بين الفروع الأربعة المكونة للشركة القابضة.

أنابيب ANABIB تتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر 24 هكتار من بينها 4,2 هكتار مساحة مغطاة، تقدر الطاقة الإنتاجية 100.000 طن سنويا أي بما يعادل 1300 كلم طولي من الأنابيب الحلزونية التي يبلغ قطرها 42 بوصة وتستطيع هذه المؤسسة أن تنتج أنابيب حلزونية بمواصفات تكنولوجية أخرى كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18)يبين المواصفات التكنولوجية لمنتوجات المؤسسة

طبيعة المنتوج	القطر	سمك صفائح الأنبوب
أنبوب حلزوني	من 16 إلى 36 بوصة من 42 إلى 48 بوصة من 52 إلى 64 بوصة	- من 7,92 إلى 15,88 ملم - من 8,74 إلى 15,88 ملم - من 9,52 إلى 15,88 ملم

وتغطي منتوجات هذه المؤسسة حوالي 60 % من الاحتياج الوطني في قطاع المحروقات وكذا قطاع الري، أما المواد الأولية التي تستعملها وخاصة الحديد و الصلب المسطح التي تستوردها من دول أجنبية وخاصة ألمانيا واليابان كما أن النشاط الإقتصادي للمؤسسة مرتبط أساسا على مدى قدرتها التسويقية في الظفر بصفقة تجارية مع المؤسسات الوطنية سواء الناشطة في قطاع البترول والغاز أو في قطاع الري ولهذا السبب نجد أن نشاطها الإنتاجي يعرف حالات تذبذب صعود وهبوط يتوقف على حجم الصفقة ومدة إنجازها ومن هنا نجد أن التعداد البشري للقوة العاملة وخاصة اليد العاملة ذات التأهيل البسيط يتغير من فترة لأخرى حسب حجم النشاط إذ يتراوح ما بين 1000 عامل في حالة الانتعاش النشاط إلى 650 عامل في حالة تراجع النشاط.

والجدول الموالي يبين لنا تطور العمال خلال الخمس سنوات الأخيرة من سنة 2000 إلى سنة 2004:

الجدول رقم (19)يبين تطور عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية من سنة 2000 إلى سنة 2004

الفئات / السنوات	الإطارات		عمال مهنيين		عمال التنفيذ		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	/
2000	94	10,76	170	19,5	609	69,71	873
2001	114	17,12	187	28,07	365	54,80	666
2002	122	14,84	200	24,33	500	60,33	822
2003	137	14,14	199	20,53	633	65,33	969
2004	134	20,30	191	28,04	335	57,76	660*

إن ما نلاحظه من الجدول السابق:

* إن تعداد سنة 2004 تعلق بتعداد شهر أكتوبر من سنة 2004 لأنه في بداية السنة كان التعداد الكلي يقدر 969 عاملا ثم بدأ يتناقص ابتداء من شهر ماي من نفس السنة بسبب انخفاض نشاط المؤسسة.

- إن التعداد البشري للمؤسسة لم يتطور بشكل خطي بين سنة وأخرى بل كان متذبذب بين ارتفاع وانخفاض، بحيث أننا نجده في سنة 2001 قد انخفض بنسبة 31,97 % كما كان عليه في سنة 200 ثم ارتفع في سنة 2002 نسبة 18,97 % عن النسبة التي سبقتها ليرتفع كذلك سنة 2003 نسبة 15,17 % لينخفض بنسبة 46,36 % في سنة 2004 عما كان عليه في سنة 2003.

- أما نسبة التأطير أي نسبة الإطارات مقارنة بالتعداد الكلي إما نجدها مستقرة وثابتة كما هو الحال في سنوات 2002 و2003 أو أنها ترتفع بنسبة انخفاض التعداد الكلي كما هو الحال في سنة 2001 وسنة 2004 بحيث وصلت نسبة التأطير في 2004 إلى 20 % في الوقت الذي انخفض فيه التعداد الكلي بنسبة 46 % عما كان عليه في السنة التي سبقته وبنسبة 17,12 % في سنة 2001 هذا ما بدل على أن تغير نسبة التأطير لا يرجع إلى ارتفاع في مستوى التأهيل بزيادة عدد الإطارات وإنما يرجع إلى انخفاض التعداد الكلي واستقرار فئة الإطارات.

إن ما نستطيع أن نفسر به هذين الملاحظتين هو أن ارتفاع وانخفاض التعداد الكلي ليس مرتبط بتغير طبيعة وشكل التكنولوجية المستعملة بحيث هذه الأخيرة بقيت على حالها ولم تعرف المؤسسة تجديد لتجهيزاتها ومعداتها التكنولوجية بل أن هذا التغير في حجم العمالة مرتبط بحجم النشاط أي أنه إذا ارتفع النشاط ترتفع العمالة وإذا انخفض النشاط تنخفض العمالة أي أن الإستراتيجية الإنتاجية تقوم على كثافة العمالة وليس على أساس كثافة رأس المال هذا من جهة وإما يتعلق باستقرار نسبة التأطير في حالة الاستقرار النسبي للتعداد الكلي أو في حالة ارتفاعها حتى عند انخفاض العمالة يرجع ذلك بسبب أن فئة الإطارات داخل المؤسسة محل الدراسة هي الفئة الأقل عرضة والأقل تأثرا من حيث فقدان مناصب عملها من الفئات الأخرى في حالة تراجع نشاط المؤسسة بحيث هذا ما يفسر ارتفاع نسبة التأطير في حالة انخفاض حجم العمالة الكلي. هذا عن تطور عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية الإجتماعية، أما عن تطور عمال المؤسسة حسب الكتل المهنية أي حسب الكتل المهنية أي حسب النشاطات المهنية الداخلية فإنه يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (20)ن التطور الكلي لعمال المؤسسة
حسب كتل النشاطات الداخلية بين **سنوات 2000-2004**

الفئات / السنوات	عدد عمال كتلة الإنتاج		عدد عمال كتلة الصيانة		عدد عمال الدعم اللوجيستيكي		عدد عمال الكتلة الإدارية		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
2000	461	52,32	109	12,37	237	26,90	74	8,40	881
2001	231	34,68	109	16,36	238	35,37	88	13,21	666
2002	387	47,08	109	13,26	236	28,71	90	10,94	822
2003	504	52,01	113	11,66	263	27,14	89	9,58	969
2004	269	40,75	109	16,51	210	31,18	73	10,94	660

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة عمال الإنتاج من التعداد الكلي في سنة 2000 تساوي 52,32 % ثم انخفضت في سنة 2001 إلى نسبة 34,68 % من التعداد الكلي لترتفع في سنتي 2002 و2003 بنسبتي 47,08 % و 52,01 % على التوالي لتنخفض ثانية في سنة 40,75 %.

أما باقي التعداد البشري الذي يخص الأنشطة الأخرى بقي مستقرا نسبيا فالتغيير النسبي الذي نلاحظه بين سنة وأخرى ليس بفعل التطور الملحوظ في تعداد هذه الأنشطة الداخلية وإنما بفعل تغيير التعداد الكلي بالانخفاض أو الارتفاع وهذا ما يؤكد الملاحظات التي خرجنا بها من دراستنا لتعداد المؤسسة في الجدول السابق المتعلق بالعمال حسب الفئات الإجتماعية المهنية فبالرغم من أن كل الكتل المهنية الموزعة حسب الأنشطة الداخلية يوجد بها عدد من العمال ذوي العقود المحدودة المدة أي العمال المؤقتين كما هو مبين في الجدول أدناه إلا أن عمال كتلة الإنتاج هم الذين يعرفون نسبة كبيرة في دورات العمالة*.

الجدول رقم (21)يبين نسبة العمال المؤقتين من التعداد الكلي لكل كتلة إنتاجية بين سنوات 2000-2003

المهنات / السنوات	الإنتاج %	الصيانة %	الدعم اللوجيستيكي %	الإدارة %	المجموع الكلي %
2000	55,31	26,60	34,81	13,51	42,56
2001	9	27,77	36,97	29,59	23,87
2002	49,61	27,52	37,71	27,77	40,87
2003	62,10	26,54	46,00	32,49	51,49

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة العمال المؤقتين من التعداد الكلي لسنة 2000 يساوي 42,56 % هذه النسبة أكثر من نصفها أي نسبة 55,31 % توجد في كتلة الإنتاج الذي يضم أكبر نسبة من عمال مؤقتين تليها كتلة الدعم اللوجيستيكي التي تضم 34,81 % من العمال المؤقتين ثم الصيانة بنسبة 26,60 % والإدارة بنسبة 13,51 % فهذا التوزيع النسبي للعمال المؤقتين على مختلف الأنشطة الداخلية بقي مستقرا طيلة السنوات الأربعة من 2000 إلى 2003 إلا كتلة عمال الإنتاج التي تعرف تذبذب كبير في تعداد العمال المؤقتين بحيث نجد أن هذه النسبة تنخفض من 55,31 % في سنة 2000 إلى 9 % في سنة 2001 ثم ترتفع في السنوات 2002 و 2003 كما هي مبينة في الجدول لتنخفض في سنة 2004 إلى حوالي 8 %.

ما نستنتجه من هذين الجدولين رقم (19) ورقم (20) أن المرونة الخارجية أي نسبة العمال المؤقتين من التعداد الكلي للمؤسسة أو لكل فئة مهنية لا يعني أو لا يؤدي بالضرورة إلى دوران للعمالة لدى كافة الفئات المهنية محل الدراسة بحيث أننا نجد أن كل الأنشطة الداخلية يوجد بها نسبة مرتفعة من العملة المؤقتة التي يمكن فسخ عقد عملها بدون عوائق قانونية وإدارية في حالة انكماش النشاط الإقتصادي للمؤسسة إلا أن الفئة المهنية المرتبطة بالعملية الإنتاجية المباشرة هي الأكثر عرضة للتسريح في حالات الانكماش الإقتصادي عن باقي الكتل المهنية التابعة للأنشطة الأخرى، هذا ما يفسر انخفاض نسبة المرونة لدى كتلة الإنتاج في السنة التي ينخفض فيها التعداد وهما سنتي 2001 و2004 بالنسبة لهذه الدراسة، وهذا يعني أن العمال المؤقتين التابعين للإنتاج قد تم تسريحهم ولم يبقى إلا نسبة قليلة منهم. أما الكتل المهنية الأخرى تبقى نسبة المرونة مستقرة بين سنة وأخرى هذا ما يدل على أن

* إن الإحصائيات المقدمة فيما يخص تعداد المؤسسة حسب مجموعات النشاط والمتعلقة بسنة 2004 تخص متوسط التعداد إلى غاية شهر أكتوبر من نفس السنة.

تعدادها لم يتأثر بفعل كساد النشاط الإقتصادي للمؤسسة وإن حدث ذلك فإنه يكون بنسبة ضئيلة فمثلا إن نسبة دوران العمالة في سنة 2001 كانت بالنسبة لعمال الإنتاج تساوي 68,51 % أما باقي الكتل الإنتاجية الأخرى كالصيانة والإدارة والدعم اللوجيستيكي. إن هذه الحركية نسبتها معدومة نهائيا أما في سنة 2004 فحركية العمالة ودورانها كان كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22)يبين نسبة دورات العمالة

في سنة 2004 حسب مختلف الأنشطة الداخلية

مجموعة النشاط	نسبة دوران العمالة
كتلة الإنتاج	**%60,72**
كتلة الصيانة	**%3,60**
كتلة الدعم اللوجيستيكي	**%15,27**
كتلة الإدارة	**%22,22**

نلاحظ من هذا الجدول أن سنة 2004 هي السنة التي انخفض فيها تعداد المؤسسة إلى أقل مستوى عن ما كان عليه في السنوات السابقة وإن تسريح العمال مس كل الفئات المهنية التابعة لمختلف النشاطات الداخلية إلا هذا التسريح كان بنسبة كبيرة منه في كتلة عمال الإنتاج وذلك بنسبة 60,72 % تليها كتلة عمال الإدارة بنسبة 22,22 % ثم الدعم اللوجيستيكي 15,27 % وأخيرا الصيانة بنسبة 3,60 %.

نستنتج من كل ما تقدم أنه في حالة المؤسسة محل الدراسة يوجد نوعين من المرونة وهما المرونة الديناميكية والتي تصحبها حركية ودوران للعمالة في كل مرة تتعرض فيها المؤسسة لحالة من الكساد لنشاطها الإقتصادي بحيث تتعرض الفئة المعنية للتسريح وهو ما ينطبق على فئة العمال التابعين لكتلة الإنتاج الذي يؤثر بدوره على كفاءتهم ونقص خبرتهم لأن حياتهم المهنية داخل المؤسسة تتعرض لانكسارات متكررة في كل مرة ومرونة ستاتيكية وثابتة والتي رغم حالات الانكماش الإقتصادي يبقى العمال المؤقتين غير معنيين بالتسريح الإقتصادي وإن حدث ذلك يكون بنسب ضئيلة ولا يشمل معظم العمال المؤقتين وهذه الحالة تنطبق على باقي العمال المؤقتين التابعين لكتل الأنشطة المختلفة الأخرى كالصيانة والدعم اللوجيستيكي والإدارة التي هي من المفروض أن تكون أكثر عرضة من غيرها للهزات الإقتصادية التي تتعرض لها المؤسسة لكون أنها تشغل أنشطة مهمة لكنها ليست رئيسية كالعملية الإنتاجية.

- **دراسة وتشخيص الهيكل التنظيمي للمجمع:**

كما ذكرنا فيما سبق أن البنية التنظيمية لها تأثير على الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا على الاستراتيجيات الفردية والجماعية داخل المؤسسة فمن هذا المنطلق فإنه لا بد من القيام بدراسة تشخيصية للبنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة لأن البنية هي الإطار الذي يهيكل العلاقات والسلوكات بما تفرضه من توزيع للمراكز والأدوار وما يترتب عن ذلك من علاقات رسمية وغير رسمية ومن مواقف واستراتيجيات وعلى هذا الأساس نستطيع أن نقول أن البنية التنظيمية تتكون من جانبين أساسيين وهما:

– **البنية التحتية:** وتشمل الجانب المظهري الخارجي الرسمي للمؤسسة والذي نطلق عليه بالبنية الهيكلية **Organigramme** والذي من خلاله نقسم المنظمة إلى مجموعة من المهام والنشاطات الرسمية على الهيئات الداخلية وعلى الأفراد.

– **البنية الفوقية:** ما نستطيع أن نطلق عليه بالبنية الفوقية والذي يشتمل على مجمل القواعد والضوابط والممارسات التي تضبط السلوكات والأفعال داخل المؤسسة سواء منها الرسمية والتي نطلق عليها عادة بالتسيير **Le management** وما ينتج من سلوكات وأفعال واستراتيجيات فردية وجماعية من جراء الممارسات التسييرية أو من شكل البنية التنظيمية. وكما هو معروف أنه هناك عدة أشكال وأنواع للبنية الهيكلية للمؤسسة أو لأي منظمة نوجزها فيما يلي:

1- البنية الوظيفية:

وهي شكل تنظيمي للهيئات الداخلية يتم على أساس التقسيم الوظيفي[292] كما جاء به **هنري فايول H. Fayol** والذي يشتمل على ستة وظائف وهي الوظيفة التقنية بما تتضمنه من انتاج وتصنيع وتحويل، الوظيفة التجارية من شراء وبيع، تبادل، الوظيفة المالية، الوظيفة المحاسبية والوظيفة الأمنية والوظيفة السادسة هي الوظيفة القيادية الإدارية.

2- البنية الهيكلية التقسيمية:

في البنية التقسيمية لا يكون توزيع النشاطات والمهام على الوحدات الداخلية على أساس الوظائف كما هو الحال في الهيكلة السابقة. لكن على أساس المنتوج إذا كانت المؤسسة إنتاجية وعلى أساس السوق إذا كانت المؤسسة تسويقية أو على أساس الاثنين معا إذا كانت المؤسسة تجمع بين العمليتين في نفس الوقت ففي هذا الشكل من التنظيم يكون التقييم كيان مستقل بذاته أي على شكل مؤسسة قائمة بذاتها سواء من حيث هيكلتها التنظيمية أو في علاقتها مع الغير أو من حيث السمة المالية لها. والإدارة العامة المتمثلة في الشركة القابضة مثلا يتمثل دورها في تحديد السياسة العامة لتجميع الفروع وتحديد الاختيارات الإستراتيجية، تحديد هامش مساهمة كل قسم أو فرع ونسبة المردودية التي عليها أن يحققها، أما الرقابة التي تقوم بها هذه الإدارة العامة المتمثلة في الشركة القابضة على الفروع المنتمية إليها تكون رقابة بعدية وليس الرقابة اليومية على العملية التسييرية.

3- البنية الهيكلية المصفوفاتية[293]:

إن الهيكلة المصفوفاتية **Matricielle** هي شكل من الأشكال الحديثة نوعا ما والتي جاءت كبديل للشكل الأول والثاني من أجل القضاء على الطابع الهرمي للسلطة اللتان تتميزان به وتهدف إلى تحقيق المرونة الكافية التي تسمح للمؤسسة والهيئات التابعة لها أن تتكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة والتغيرات السريعة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة على هذا الأساس هي ليست بنية هيكلية هرمية بل تجمع بين التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي، فالتقسيم الأفقي يضم الوظائف التي تتميز نوعا ما بالاستقرار والثبات والتقسيم العمودي يتضمن النشاطات الرئيسية أو الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة بحيث أن هذه الهيئات العمودية التي تتضمن النشاطات

---

[292] Jacques Lobstein, Structure et organisation de l'entreprise, in traitè de la sociologie de Travail s/direction de George Friedman et Pierre Navil, opcit P.P: 42 à 64.

[293] Chantel Bussenault, Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise, Tome II, Paris, ed vuibert 1999, p.p: 27 à 30

الإنتاجية أو التسويقية للمؤسسة يمكن أن تختفي بدون أن يؤثر ذلك على المؤسسة إذ أن المؤسسة بهيئاتها الأفقية الأخرى تبقى مستمرة وتوجه أو تقود عمليات الهيئات الأخرى التي لم تختف بسبب عامل إقتصادي ما.

كما أنه ظهر في السنوات الأخيرة شكل تنظيمي آخر للمؤسسة يطلق عليه بالمؤسسة الأفقية بحيث أن الشكل الهرمي أو التقسيم العمودي يختفي تماما مما يؤثر على الشكل التنظيم الداخلي من توزيع السلطات والمسؤوليات وطرق الاتصال، أسلوب القيادة وتحديد الأهداف... إلخ لأن الشكل التنظيمي المتبع من طرف المؤسسة سواء كانت بنية وظيفية أو تقسيمية أو غيرها تؤثر على العوامل التالية:

- تقسيم العمل والتخصص بين الهيئات الداخلية والمجموعات والأفراد.
- توزيع السلطة والمسؤولية الرسمية وغير الرسمية.
- مركزية القرار واللامركزيته.
- على آليات التنسيق والاتصال.

أما عن اختيار شكل هيكلة تنظيمية معينة يتوقف بدوره على عدة عوامل منها:

1- طبيعة التكنولوجية المستعملة:

بحيث أن التكنولوجية تفرض عدد العمال اللازمين للعملية الإنتاجية وتفرض عدد الرؤساء المعنيين بتسيير هذه العملية وتفرض كذلك مستوى التخصص المهني ودرجة التأهيل اللازمة.

2- الإستراتيجية المختارة:

فالاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة تؤثر كذلك على طبيعة وشكل الهيكلة التنظيمية فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التخصص في منتوج معين عليها أن تختار بنية تنظيمية تناسب هذه الإستراتيجية والمؤسسة التي تختار التنويع في منتوجاتها عليها أن تختار كذلك ما يناسب هذه الإستراتيجية وألا يؤثر ذلك على نجاعتها وفاعليتها حسب المختصين في علوم التسيير ف. شندلر **A.D. Chandler**[294] في دراسة قام بها عن تحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة وجد أنه ليس فقط بأن التنظيمية مرتبطة بالإستراتيجية بل كذلك تؤثر على نجاعتها وفاعليتها في حالة عدم التوافق والانسجام بين هذه الإستراتيجية والبنية الهيكلية.

3- المحيط:

كما رأينا في ما سبق أنه هناك العديد من التصورات النظرية والمذهبية في دراسة المنظمة ترى بأن المنظمة في علاقة مباشرة مع محيطها مما يعطي لنا إما بنية ميكانيكية بيروقراطية أو بنية تنظيمية عضوية تتميز بالتنوع والمرونة والقدرة على التكيف مع المحيط المتقلب الذي تعيش فيه فهو تصور كما رأينا مستمد من النظرية السوسيولوجية فيما يتعلق بالمجتمع ولأشكال التضامن التي تميزه فكل مرحلة من مراحل تطوره.

من تتبعنا لنشوء وتطور المؤسسة محل الدراسة، رأينا بأنه بعد الهيكلة التنظيمية التي تمت في سنة 2001 والتي تم فيه ترقية مؤسسة أنابيب **ANABIB** التي كانت أحد المؤسسات التابعة للشركة الوطنية للحديد والصلب **S.N.S** إلى مستوى الشركة القابضة الوطنية، أصبحت هذه الأخيرة بدورها تضم أربعة فروع **Filiales** هي :

1- شركة **IRRAGRIS**: المتخصصة في صناعة القنوات والتجهيزات الموجهة للقطاع الفلاحي بالخصوص.

---

[294] J.P. Helfer, M.Kalika, J. Orsoni, Management stratégie et organisation, vuibert, Paris 1996, p: 120.

2- شركة **ALTUMET**: المتخصصة في صناعة القنوات ذات القطر المتوسط من 08 إلى 32 بوصة وسمك من 3,5 ملم إلى 7,92 ملم.

3- شركة **Tub Profil**: المتخصصة في تحويل الصفائح الحديدية وصناعة القنوات الصغيرة الموجهة لقطاع الري والبناء والميكانيك... إلخ

4- شركة أنابيب غرداية: المتخصصة في صناعة القنوات الحلزونية الموجهة لقطاع المحروقات بالخصوص وحتى قطاع الري في بعض الأحيان.

فمن هذا الشكل التنظيمي يتبين لنا أن الشركة القابضة مهيكلة على أساس الفروع أو الشعب بحيث تقوم بالإشراف على هذه الفروع التي يتكلف كل منها بمنتوج معين من حيث المواصفات التكنولوجية والموجه إلى سوق معينة، فالترابط التكنولوجي هو الذي كان الأساس في الترابط الهيكلي بين المؤسسة القابضة الأم والفروع التابعة لها والذي يؤدي في النهاية إلى التنوع في المنتوجات وإلى غزو أو شغل أسواق عديدة ومن هنا نستطيع القول أن الخصائص العامة التي تميز هذا المجتمع الصناعي تتمثل فيما يلي:

- الترابط التكنولوجي: بين الفروع الأربعة التي تشكل هذا المجتمع بحيث كما نلاحظ أن القاعدة التكنولوجية وحدة تتمثل في صناعة تشكيلة **Une gamme** متنوعة من القنوات ذات الأقطار **Les diamètres** المتعددة والسموكات **Les épaisseurs** المختلفة.

- التنوع في **المنتوج**: بحيث كل مؤسسة فرعية تابعة إلى المجمع متخصصة في إنتاج منتوج خاص بها من حيث المواصفات التكنولوجية مما يعطي تشكيلة منتوجات واسعة.

- التوسيع في **أسواق وطنية متنوعة:** بحيث منتوجات المجتمع تعمل على تلبية حاجيات قطاعات عديدة وهي قطاع المحروقات وقطاع الفلاحة، الري، الأشغال العمومية وحتى القطاع الصناعي أو الميكانيكي.

أما التواجد الفعلي في هذه الأسواق يتوقف على قدرة المجمع ككل والفروع على وجه الخصوص في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنافسين سواء على أساس التكنولوجية المستعملة أو على أساس جودة المنتوج لأنه كما رأينا أن استمرار وتطور نشاط المؤسسة في الزمن مرتبط بقدرتها التسويقية أي قدرتها على إبرام صفقات تجارية مع المتعاملين الإقتصاديين المستهكلين لمنتوج المؤسسة وكل متعامل إقتصادي سواء كان وطني أو دولي الذي يهمه في المقام الأول سعر المنتوج وجودته وليس النزعة الوطنية التي كانت تميز المعاملات التجارية بين المؤسسات العمومية في السابق.

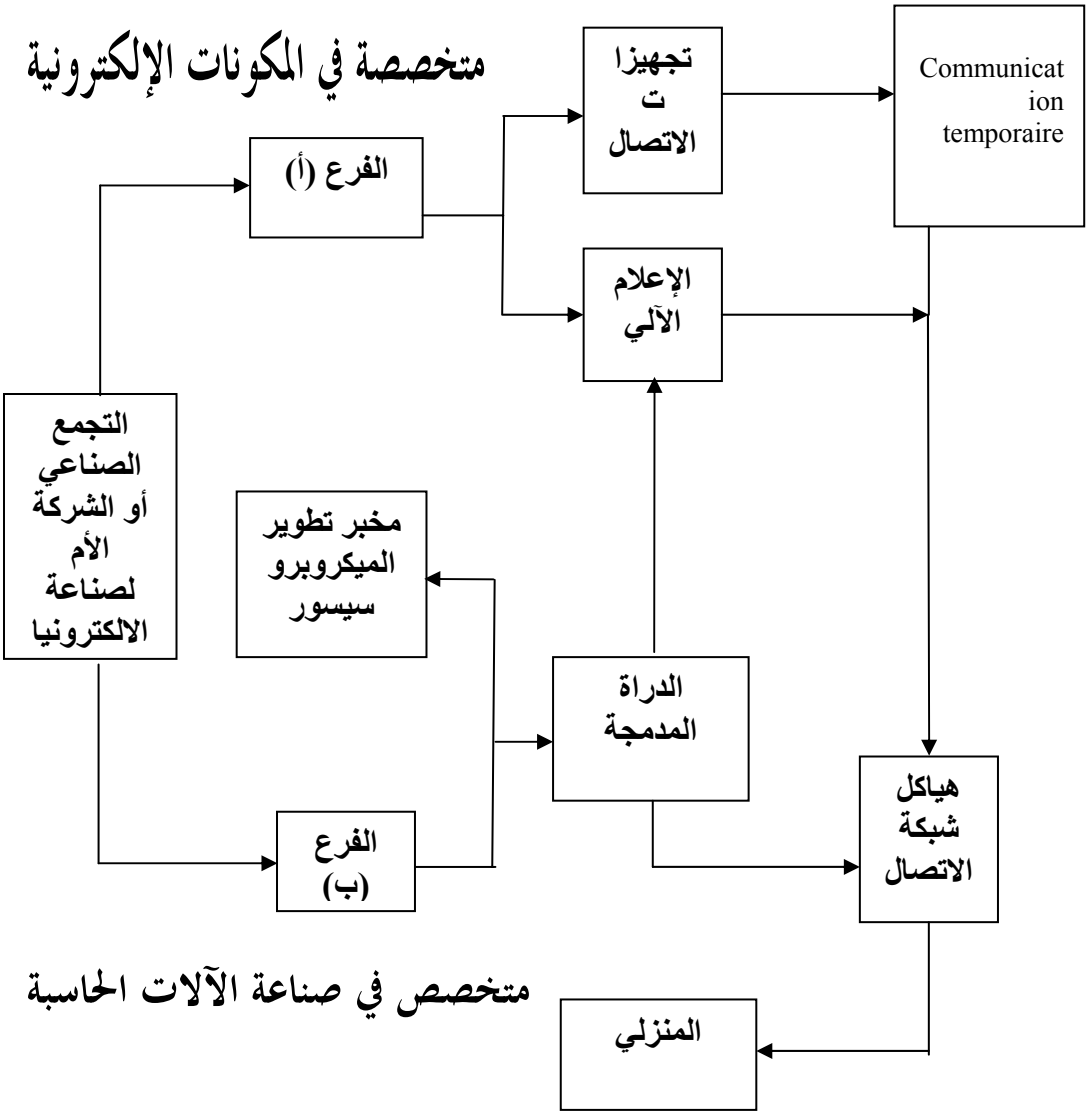
• دراسة تشخصية لهيكلة المؤسسة و لإستراجيتها الإنتاجية:

إن الهيكلة التنظيمية لجمع أنابيب يقوم على ما يعرف نظريا في التحليل الاستراتيجي للمنظمات بإستراتيجية التكامل الصناعي العمودي **Intégration industrielle verticale**، في هذه الإستراتيجية يكون المجمع مشكل أو مهيكل في مجموعة مؤسسات من نفس العائلة الصناعية أو التكنولوجية تتكفل كل واحدة منها بنشاط معين يكمل نشاط المؤسسة الأخرى التابعة لنفس المجمع أو كما يعرفها كل من **ج.هرفن لورنزي J.H. Lorenzi** و **جون لويس تروبال J.L. Truel** "إن إستراتيجية الفروع والشعب على أنه تنظيم أو تجمع صناعي يقوم على تسيير مجموعة من النشاطات المترابطة فيما بينها من الناحية التكنولوجية التجارية والمالية يرتكز في ذلك على الاستغلال الشامل والكلي للكفاءات والقدرات التي يتوفر عليها كل فرع دون آخر من أجل تحقيق أكبر قدر

ممكن من التعاضد أو التساند بتكوين كفاءة صناعية أو تسويقية مشتركة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمجمع"[295].

إذن إن الهدف الأساسي من المجمع الصناعي يتمثل في دمج الكفاءات التكنولوجية أو التسويقية أو المالية التي يمكن أن يتميز بها كل فرع دون آخر للحصول في النهاية على كفاءة وقدرة وحدة قوية تفوق قدرة وكفاءة كل فرع لو بقي على حدى فجميع الفروع تخرج مستفيدة من هذه الهيكلة التنظيمية كما هو مبين في الشكل الموالي لتجمع صناعي بياني متخصص في صناعة الإلكترونيات.

الشكل رقم (34)يبين نموذج لمجمع صناعي مهيكل على أساس الفروع.



المصدر: A.C. Martinet 1983 [296]

[295] J.H. Lorenzi et J.L. Truel, Se diversifier par les stratégie de filières, in revenue Harvard expansion, Hiver 1980-1981.

[296] J.H. Lorenzi et J.L. Truel, Se diversifier par les stratégie de filières, in revenue Harvard expansion, Hiver 1980-1981.

فنلاحظ من الشكل النموذجي لمجمع صناعي ياباني مهيكل على أساس الشعب أو الفروع الصناعية يقوم على أساس تحقيق التساند والتعاضد بين فرعين ينتميان إلى نفس العائلة الصناعية وهي الصناعة الالكترونية ففي هذه الصيغة التنظيمية كما هو مبين في الشكل نجد أن المؤسسة أو الفرع (أ) في انتمائه للمجمع يستفاد من تكنولوجية **الميكروبروسيسور Microprocesseur** التي يوفرها مخبر الدراسات للشركة (ب) أو الفرع (ب) فالشركة (ب) تستفيد من السوق الذي توفره لها الشركة (أ) وفي نفس الوقت الشركتان يستفيدان من طرح منتوج جديد للسوق المتمثل في هياكل شبكة الاتصال **Infrastructure de réseau** الذي يؤدي إلى تطوير منتوج جديد آخر المتعلق بتجهيزات الاتصال المنزلي **Télématique domestique**.

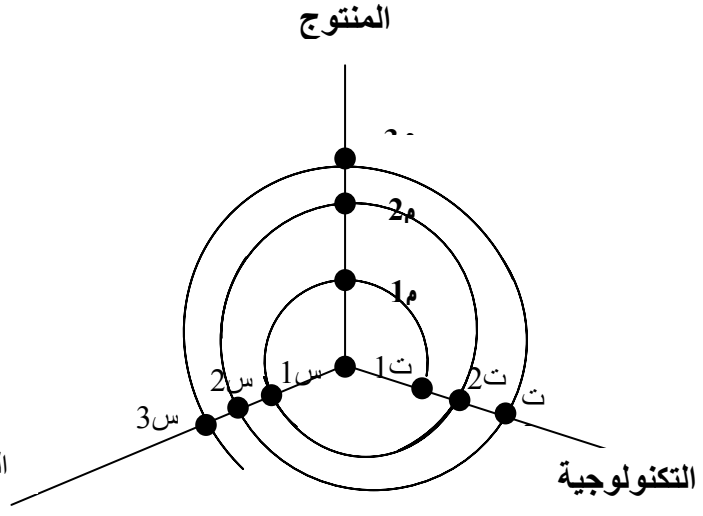
إذن نستنتج من هذا كله أن الهيكلة التنظيمية القائمة على أساس الشعب أو الفروع لابد أن تؤدي في النهاية إلى ما يسمى بأثر التساند **L'effet de synergie** وإلا تعتبر هذه الهيكلة بدون معنى وليس لها أي قيمة إقتصادية أو تكنولوجية التي هي أساس لمجمع تنظيمي من هذا النوع.

- **الفائدة الإقتصادية:** وتكمن في تحقيق المؤسسة أو الفرع لأهداف التكنولوجية من تطوير وتجديد للتكنولوجية دون القيام باستثمارات تذكر، ففي الشكل السابق نجد أن المؤسسة (أ) حصلت على تكنولوجية الميكروبروسيسور **Microprocesseur** من الفرع (ب) دون أن تنفق أموال على ذلك والشركة أو الفرع (ب) حصل بدوره على سوق جديدة لمنتوجاتها من الشركة (أ) دون أن ينفق أموال هو كذلك.

- **الفائدة التكنولوجية:** ففي هذا الشكل التنظيمي نجد أن كل واحدة من الفروع استفادت من الأخرى تكنولوجيا فالشركة (أ) استفادت من تكنولوجية **Microprocesseur** لتطوير تجهيزات الإعلام الآلي والشركة (ب) استفادت من تكنولوجية الإعلام الآلي لتطوير هياكل شبكة الاتصال... إلخ

وبالتالي تصبح عملية تطوير هذا المجمع تمر عبر تطوير الكفاءة التكنولوجية المشتركة التي تؤدي بدورها إلى تطوير المنتوج والذي يؤدي بدوره إلى خلق أو اختلاق أسواق جديدة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (35)يبين التطور الحلزوني للتكنولوجية، المنتوج والتنظيم في إستراتيجية الشعب أو الفروع



المصدر: A.C. Martinet, «Stratégie Vuibert – 1983.

فهذه الهيكلة التنظيمية تقوم على الرابط الدقيق بين الفروع على أساس التكنولوجية والسوق من أجل تحقيق منتوج يتطور في كل مرة، فعند تطبيق هذا النموذج النظري على مجمع أنابيب **ANABIB** نجد أنه فعلا متكون من أربعة فروع تجمعها قاعدة صناعية واحدة لكن عندما نحلل طبيعة المنتوجات التي ينتجها كل فرع والأسواق الموجهة إليها يتبين لنا ما يلي:

- أنه هناك تداخل بين منتوجات هذه الفروع الأربعة، فشركة ألتيمات **ALTUMET** التابعة للمجمع تنتج وتصبح تشكيلة من القنوات لها نفس الأقطار **Les diamètres** ولها نفس السموكات **Les épaisseurs** مع الشركة الفرعية الأخرى أنابيب الناقلة للغاز بغرداية **PIPEGAZ** فهذه الشركة الأخيرة تنتج قنوات ناقلة للغاز بأقطار تتراوح بين 16 بوصة إلى 64 بوصة وبسموكات من 7,52 ملم إلى 15,88 ملم والشركة الفرعية الأولى ألتيمات **ALTUMET** تنتج كذلك القنوات الحلزونية الناقلة للغاز بأقطار من 8 بوصة إلى 32 بوصة وبسموكات من 3,5 ملم إلى 7,92 ملم. فنلاحظ أن التداخل يكمن في أن كل من الشركتين لهما منتوجات بنفس القطر ونفس السمك ونفس غرض الاستعمال أي قطاع المحروقات. ونفس التداخل في المنتوج نجده بين الشركتين الفرعيتين الأخريين **IRRGRIS** و **Tub Profil**.

- أنه هناك تداخل كذلك في الأسواق بحيث أننا نجد منتوجات المجمع كلها موجهة إلى السوق الداخلية لعدم قدرتها التنافسية مع الشركات الأجنبية وذلك من حيث التكلفة بالخصوص وإلى شركة فرعية واحدة وهي شركة **IRRGRIS** استطاعت أن توصل منتوجاتها إلى السوق العراقية قبل الحرب الأخيرة عليه، ولذا نجد أن الشركة الفرعية **ALTUMET** تنتج لقطاع الري وقطاع المحروقات الشركة الفرعية **PIPE GAZ** تنتج نفس السوق مع الشركة **Tub Profil**.

نستنتج من هذا التداخل في المنتوج والسوق بين الشركات الفرعية لمجمع أنابيب **ANABIB** أن هذه الهيكلة التنظيمية القائمة على إستراتيجية الدمج العمودي من أجل تحقيق التكامل وأثر التساند **l'effet de synergie** لم تؤد لهذا الغرض، فضم هذه الشركات الأربعة في تجمع صناعي واحد لم يكن له أثرا لا على تخفيض التكلفة ولا على تطوير التكنولوجية ولا على اختراق أسواق عالمية جديدة بل بالعكس إن ضم شركة **PIPE GAZ** إلى هذا المجمع أدى لها إلى مشاكل مالية كبيرة من جراء تقسيم العجز المالي الذي كان يعاني منه المجمع عند إنشائه على هذه الشركات الأربعة فمنذ ذلك الحين والشركة الفرعية محل الدراسة لازالت تعاني من صعوبات مالية بسبب تحملها أعباء غيرها. أي الشركات الفرعية الأخرى التي أصبحت تابعة لنفس المجمع.

❖ **دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة**[297]:

[297] أنظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق.

إن الهيكلة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة شركة أنابيب الناقلة للغاز بغرداية لازالت محافظة على البنية الوظيفية الكلاسيكية القائمة على تقسيم النشاطات الداخلية حسب الوظائف ولذا نجدها تضم المديريات التالية وهي:

- **المديرية التقنية:** وتضم قسم التصنيع والتغليف، الصيانة، البرمجة ومراقبة الجودة.
- **المديرية المالية:** وتضم قسم المحاسبة العامة، قسم الميزانية ومراقبة التسيير وقسم مكلف بالدراسات الإقتصادية والمالية.
- **المديرية التجارية:** وتظم قسم المبيعات وقسم التسويق.
- **مديرية الموارد البشرية:** وتضم قسم الموارد البشرية، قسم التسيير، قسم الإعلام الآلي والقسم المكلف بالشؤون القانونية.
- **مديرية المشتريات:**

وتضم قسم الشراء وقسم التموين. إذن فتقسيم السلطات والمسؤوليات يقوم على أساس التسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل ويقود هذا المديريات رئيس مدير عام الشركة، أما وظيفة الأمن الداخلي والأمن الصناعي هي هيئة ملحقة للسلطة المباشرة كالرئيس المدير العام فهي أدنى هيئة أركان عملية تضطلع بمهام توفير الأمن الداخلي والخارجي والحفاظ على سلامة الأفراد والممتلكات والمراقبة اليومية لمختلف الورشات لضمان سيرورة العمل.

الفصل السادس

الأطر الثقافية الموجهة لاختيارات الفعل الإجتماعي في مؤسسة بايب غاز PIPEGAZ بغرداية

- **المقدمـة:**

نريد من خلال هذا الفصل تحديد و الوقوف على مختلف الأطر المرجعية التي يحتكم إليها مختلف الفاعلين الإجتماعيين في سلوكا تهم و أفعالهم اليومية داخل المؤسسة بصفتها مجال للعمل الإنتاجي و الإقتصادي المنظم و الهادف أي تحديد هل هذه الأفعال تقوم أو تهدف لإنتـاج و إعادة إنتاج السلوكيات و الأفعال التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تحقق الهدف الذي يتطلبه أي تنظيم اقتصادي أم لا ؟ فمفهومنا للتنظيم الإقتصادي يقوم على افتراض مؤداه كما بينا ذلك سابقا بأنه تشكل إجتماعي نوعي يقوم على أساس ما ينتجه من قيم و قواعـد تضبط العلاقـات و توجه السلوكات و الأفعال بها بتحديد نجاعه و فاعلية هذا التنظيم الإقتصادي في تحقيق الأهداف التي كانت سببا في إنشائه و وجوده ، فمنظورنا لثقافـة المؤسسـة هي تلك القواعـد و الضوابط التي تحكم السلوكات و الأفعال داخل هذا التنظيم بصفته تشكل إجتماعي . فلكل تشكيل إجتماعي ثقافته الخاصة و النوعية التي تحكم سلوكات أعضائه و التي على أساسهـا يتحـدد مدى فاعليـة و قدرة و كفاءة هذه الثقافة على إنتاج الأدوات اللازمة التي تجعل من الأفعال الجماعية مرتبطة بالأهداف أو "مغتربه" للهدف الذي تشكلت على أساسه هذه الوحدة الإجتماعية ذات الأهداف الإقتصادية .

فإننا سنقوم بتحليل هذه الإشكالية انطلاقا من مقتضيات الفرضية العامة و بمتغيراتها الجزئية التي تشملها المحاور التحليلية التالية :

أولا:الأطر الثقافية التي توجه إختيارات العامل في علاقته بالعمل:

كما هو معروف أن كل النظريات السوسيولوجية و الإقتصادية ، أخذت العمل كمحـور أساسي في تصوراتها و تحليلاتها النظرية ، فوجود الإنسان في الطبيعـة و استمراره فيها مرتبط بتصوره للعمل و نظرته له ، بحيث كلما كانت نظرته للعمل في حد ذاته إيجابية أي يشكل مرجعية له في سلوكاته و أفعاله

كلما استطاع هذا الفاعل سواء كان فرد ، مجموعة اجتماعية أو مجمع بكامله أي يسيطر على الطبيعة و على نفسه كجـزء من هذه الطبيعة أو أن ينشـأ حضـارة و ثقافة بذلك .

فالثقافة هي أولا و قبل كل شيء ، كل الوسائل المادية (تكنولوجيا) و المعنوية (الروح الجماعية) التي يمتلكها مجتمع معين أو جماعة من أجل التأثير في المحيط المادي و مراقبته عن طريق العمل من أجل إشباع حاجاته الديناميكية

فالثقافة بهذا المعني هي سبب و نتيجة أي سبب الذي يحرك السلوك و الأفعال و يوجهها من أجل إنتاج الوسائل المادية و المعنوية بواسطة العمل، و في مرحلة ثانية تصبح نتيجة لهذه السلوكات و هكذا تتراكم الثقافة و الحضارة فعن طريق العمل يؤثر الفاعل في محيطه المادي و يراقبه ، و يشبع حاجاته الديناميكية و ينتج ثقافته التي تصبح في نفس الوقت موجهة سلوكاته و أفعاله ، و بالتالي لفهم هذه السلوكات و الأفعال لا بد من إرجاعها للثقافة التي تحكمها توجهها و لفهم هذه الثقافـة بدورها لابد من إرجاعهـا لعلاقتهـا بالعمل أو لنظرتها له فالنظرة للعمل يعتبر المحك الأساسي و الجوهري الذي نحكم به على الثقافة و الأفعال التي توجهها هذه الثقافة فكل علماء الاقتصاد **كآدم سميت و دافيد ريكاردو** أو علماء الاجتماع الكلاسكين **كإبن خلدون و ماركس** و غيرهم انطلقـوا في تحليلاتهم ، من العلاقـة بين الفـرد و محيطه و هذه العلاقة. لا يمكن أن تكون بأي حـال من الأحوال خارجـة عن مفهـوم العمل فماركس في تحليله لعلاقة الإنسان بالطبيعـة قام بتحليل مواقـف الفاعل أو الفرد إزاء الطبيعة عن طريق قدرته عن الفعل أي قدرته عن تجاوز وضعيته الحالية من أجل تحقيق الذات و التخلص من سيطرة الطبيعة عليه فقدرة الفرد المعنوية و المادية على الإنتاج تعني أن هذا الفاعل يعيش حالة وعي و قوة بحيث يقول **هنري لوفابر** [1] **H.Lefebvre** أن الفرد الفاعل ليس سلبي أمام أو إزاء الطبيعة بحيث بواسطة فعله النشيط يؤثر و يتأثر فيحول من إتجاهاته و حاجياته، فالعلاقـة الواقعيـة و النشيطة بين الفرد كفاعل و الطبيعة، ليست علاقة غريبة بل علاقة يشكل العمل العمود الفقري لها ، إذ بواسطة العمل، الفاعل الإجتماعي يتجاوز وضعيته الحالية ... فإنجاز لذات في عالم الأشياء ليس ضياع للذات Perte de Soi بل بالعكس إنه يشكل إثراء و تحقيق للذات نستنتج من هذا أن بواسطة العمل كإطار مرجعي نستطيع أن نحدد مدى وعي هذا الفرد و مدى قدرته و كفاءتـه على الخلق و الإبداع و نفس الشيء كذلك ذهب إليه أحد رواد علم الاجتماع المعاصرين **A.Touraine آلان توران** بحيث يرى أن مقومات الفعل

الإجتماعي يتمثل في ثلاثة عناصر أساسية و هي ([1])

1- العمل: بحيث يعتبر أن العمل هو بكل امتياز فعل تاريخي فهو ليس بوضعية أو حالة Situation و لا مجرد نية أو قصد بل هو نشاط طبيعي يقوم به فرد أو مجموعة ما و الذي بواسطته لا تتغير فقط ظروفها المادية أو الظروف المحيطة بها ، بل أن دوره أعمق من ذلك يتمثل في أن يعي هذا الفرد أو هذه المجموعة البشريـة نفسها بأنها فاعل تاريخي Acteur Historique أي حاملـه أو منتجه للتغيير في أي منتجة للثقافة و للحضارة .

2- روح التآنس La Sociabilité : فروح التآنس بالنسبة إليه ليس مجرد علاقة إجتماعية كما تراه المدرسة الوضعية بحيث هذه العلاقة تعتبر بالنسبة إليها هي الموجه للفعل الإجتماعي لكن عند **توران Touraine** إن هذه العلاقة هي نفسها خاضعة لوجهات خارجية عنها فهذه الوجهات هي التي تزيد من قوة أو ضعف هذه العلاقة .

([1]) H . Lefebvre, pour connaître la Pensée Marxistes, Paris, ed, Parados 1948 P. 119

([1]) Alain Touraine La Sociologie de l'action OPCIT P.P.37 à 70 .

3- **الوجود الطبيعي للإنسان** L' existence Naturelle : بالنسبة لهذا العنصر أو هذا المقوم يثور فيه **توران** على المدرسة البيولوجية النفسية التي ترى أن السلوكات الفردية توجهها الطبيعة البشريـة ِللإنسان من أجل إشباع رغباتها و حاجاتها و غرائزها لأن ذلك يؤدي بالإنسان حسب **Touraine** بالسقوط في الحيوانية أين تصبح الغرائـز و الحاجات البيولوجية هي التي تتحكم في سلوكاته و أفعالـه، و حسبه أن الأفعـال و السلوكات لابد أن توجهها أطر ثقافية، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا استطاع هذا الإنسان أن يسمو فوق طبيعته و أن يتجاوزها و ذلك بواسطة إنتاج ثقافة توجه و تهذب هذه الطبيعة فكلما كانت الثقافة هي الموجه للسلوكات و الأفعال كلما تحضر الإنسان، و مستوى هذه الحضارة يتحدد بقدرة الإنسان بالسيطرة على طبيعة المادية و البشرية ذلك بإنتاج الوسائل المادية (كالتكنولوجيا) و المعنوية (كالقواعد و الضوابط و القيم) التي تحكم السلوك الجماعي و توجهه في إتجاه الهدف الذي وجدت من أجله هذه المجموعة الإجتماعية .

و نفس الشيء ذهب إليه الكاتب الجزائري المعاصر **مالك بن النبي**[1] لذي يرى أن الحضارة و الثقافة لا يمكن أن تبنى إلا بالعمل كإطار مرجعي أساسي و العمل يتطلب بدوره أن يكون هناك توازن بين

ثلاثة عناصر أساسية و هي الأفكـار, الأشياء والأشخاص، فطبيعة العلاقة بين هذه العناصر الأساسية للعمل هي التي تعطي الصفة الديناميكية للحضارة أو الثقافة أو تعطلها، بمعنى إذا كان هناك عدم توازن بين

هذه العوامل يؤدي ذلك لسيطرة إحداها عن الأخرى فمثلا :

- إذا سيطر عالم الأشياء في سلوكات الأفراد و أفعالهم يـؤدي ذلك ما سماه كثير من المؤلفين و على رأسهـم **جورج فرفيتش** بالتشيؤ Chosification أي تصبـح السلوكات و الأفعال تؤطرها و توجهها الأشياء المادية و بالتالي يصبح الأفراد و الجماعات تسعى فقط إلى الاستزادة من هذا الشيء بأي وسيلة و طريقـة فيصبح العمل غائب عن وعي هـؤلاء الأفـراد و الجماعات .

- إذا سيطر عالم الأشخاص فإن ذلك يؤدي إلى الشخصانية Personnalisation أو ما أطلق عليه **ماكس فيبر** أن الأفراد يصبحو منقادين بالكريزما الشخصية Le charisme.

- إذا سيطر عالم الأفكار دون القدرة على تجسيدها في الأشياء أو في العلاقات يؤدي ذلك إلى الإنفصال على الواقع و تصبح الأفكار عاجزة عن القيام بالدور التاريخي و الوظيفي في إنتاج الحضارة و التقدم .

فمن هذا المنطلق أي من طبيعة العلاقة الحلزونية أو الدائرية التي يمكن أن تربط بين العمل, الثقافة و الأفعال أردنا أن نفهم ذلك على مستوى المؤسسة محل الدراسة حتى نقف على العوامل التي تحكم و توجه سلوكاتهم و أفعالهم ، و ذلك انطلاقا من ثلاثة متغيرات أساسية و هي :

1 تحديد طبيعة العلاقة التي تربط عمال المؤسسة بالعمل من خلال تحديد العوامل التي ينظر إليها العمال على أنها هي التي تضفي على العمل صبغة الأهمية و الضرورية.

2 تحديد نظـرة العمـال للأهمية التي يعطونها إلى تطويـر قدراتهـم و كفاءاتهم من أجل الرفع من قدرة تأثيرهم على محيطهم المادي و المعنوي، و تحديد كذلك العوامل التي تتحكم في ذلك.

([1]) مالك بن النبي ، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي المرجع سبق ذكره في ص .ص 10.42

3 تحديـد العوامـل التي تتحكم في دافعيتهم على العمـل لأن العمـل لا يتوقف على القدرة فقط بل على مستوي الدافعية كذلك هذه المتغيرات الثلاث تؤدي بنا في اعتقادي إلى تحديد مستوى وعي العمال بأهمية العمل و تحديد مستوى وعيهم كذلك بدورهم التاريخي أو بدورهم الوظيفي إزاء المؤسسة فقط هذا كله يتم بالنظر للمؤسسة محل الدراسة على أنها تشكل إجتماعي تأسس في إطار المنظمة الإقتصادية من أجل تحقيق دور اقتصادي محض أو تاريخي حضاري فالمعطيات الإحصائية التي استقيناها من الميدان و

التي تضمنها سؤال من الإستمارة رقم 15 (أ) قدمت لنا النتائج التالية حسب الجدول الموالي :

1-1- **إختيارات العامل** في **علاقته بالعمل**:

السؤال رقم 15 جدول رقم (23)يبين نظرة العمال و اختياراهم لعلاقتهم بالعمل موزعين حسب الفئات و الوضعيات المهنية داخل المؤسسة .

البدائل / الفئات	ربط العمل بالمقابل المادي		ربط العمل بالحاجة إلى الأمن		ربط العمل بالحاجة النفسية		ربط العمل لتحقيق الذات		ربط العمل بالدور الوظيفي		ربط العمل بالدور التاريخي		ربط العمل بعوامل أخرى		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
إطـ ـ ـارات	10	45,45	6	27,27	2	9,09	0	0	0	0	4	18,18	0	0	22
عمال مهنيون	14	35,10	7	15,95	8	20,51	0	0	4	10,26	5	12,82	1	2,16	39
عمال التنفيذ	18	50	16	21,05	11	14,47	3	3,95	3	3,95	4	5,26	1	1,32	76
المجمـ ـوع	62	45,52	29	21,17	21	15,33	3	2,19	7	5,11	13	9,49	2	1,46	137

يتبين لنا من الجدول السابق أن المتغير الأول المتعلق بنظرة العمال لأهمية العمل، وضع له سبعة بدائل ، ستة بدائل محددة و بديل مفتوح ، على العامل أن يختار واحدة منها كما يتبين لنا كذلك أنه تم توزيع العمال وفق الفئات و وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن 84,21 % من مجموع أفراد العينة لم يربطوا علاقتهم بالعمل و نظرتهم له لا بالدور الوظيفي الإقتصادي الذي هو مطلب أساسي و رئيسي للنسق الإجتماعي في المنظمة الإقتصادية من أجل تحقيق التفاهم و التكيف حسب التصور النظري **لبارسونز Parsons** كما رأينا في الجانب النظري، و لا بالدور التاريخي كما يرى جميع منظري المدرسة التاريخية فموجهات الفعل لدى أغلب أفراد العينة و في علاقتهم بالعمل داخل المؤسسة تتحكم فيها بدائل و أطر مرجعية أخرى بحيث نجد أن :

45,52 % من أفراد العينة ينظرون لأهمية العمل و ضروراته بالنسبة إليهم إلا من جانب تحقيق المنفعة المادية أو إشباع الحاجة المادية.

21,17 % من أفراد العينة ينظرون للعمل إلا من جانب ضمان المستقبل و تحقيق الأمن و الاستقرار لهم

15,33 % من أفراد العينة ينظرون لأهمية العمل و ضروراته بالنسبة إليهم إلا من جانب أنه يكسب الإنسان تقدير و احترام الآخرين أي أن الحاجة النفسية المتمثلة في التقدير و الاحترام.

2,19 % من أفراد العينة ينظرون لأهمية العمل بالنسبة إليهم إلا من زاوية أنه يمكن الإنسان من تحقيق علاقات إجتماعية و صداقات.

14,60 % من مجموع أفراد العينة ينظرون لأهمية العمل سواء ربط ذلك بالدور الوظيفي إزاء المؤسسة و تمثل نسبتهم 5,11 % أو بالدور التاريخي و نسبتهم من أفراد العينة 9,49 % .

1,46 % من أفراد العينة ربطوا أهمية العمل بعوامل أخرى تصب كلها في اتجاه واحد وهو الجانب الديني كأكل الخبز الحلال أو الخوف من الله ... إلخ.

فبالرغم من أن النسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى غير أنها تعبر عن توجه واقعي موجود. فكثير من العمال تتحكم في أفعالهم و سلوكياتهم الواقعية عوامل دينية ليست مرتبطة لا بالدور الوظيفي و لا بالدور التاريخي و لا حتى بواقعهم المعاش .

ـ أما المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير و الخاصة بكل فئة مهنية على حدى ، فإنها لا تخرج عن هذا التوجه العام بحيث نجد أن :

– الإطارات: 45,45 % من إطارات أفراد العينة ينظرون للعمل و أهميته بالنسبة إليهم إلا من جانب تحقيق المنفعة المادية أو إشباع الحاجات المادية.

27,27 % يربطوه بالبديل الثاني الذين ينظرون من خلاله بأن أهمية العمل تكمن في كونه أنه يمكنهم من ضمان مستقبلهم ، فارتفاع هذه النسبة مقارنة بالنسبة الكلية لمجموع أفراد العينة و التي هي مبينة في الجدول 21,17 % يرجع ذلك إلى أنه هناك نسبة كبيرة من إطارات العينة يتميزون بالخصائص التالية

- أنه أكثر من 77 % منهم ينتمون إلى فئات عمرية أقل من 40 سنة أي بين 20 و أربعين سنة كما بينا ذلك في خصائص العينة .

- أنه هناك كذلك نسبة كبيرة من الإطارات يعيشون حالة العزوبية أي أن نسبة إطارات العينة غير متزوجين يقدر ب 36,36 % منهم .

هذا ما جعلهم في اعتقادي من خلال هذه المعطيات الإحصائية و من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال لا ينظرون لأهمية العمل و ضرورته إلا من خلال هذه الوضعية التي يعيشونها و الحاجة النفسية إلى تحقيق و ضمان مستقبلهم .

9,09 % من الإطارات يربطون أهمية العمل و ضروراته بالبديل الثالث بأنه يكسبهم تقدير و احترام الآخرين.

18,18 % من أفراد العينة يربطون أهمية العمل و ضروراته بالبديل السادس بأن العمل هو الذي يؤدي إلى تحقيق التقدم و التنميةو الإنسان و المجتمع.

– العمال المهنيون: أما العمال المهنيون أو عمال التحكم فهي الفئة كما رأينا ذلك في خصائص العينة أنها تتميز بالخبرة المهنية و الأقدمية في المؤسسة كما أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتراوح عمرها بين أكثر من 40 سنة إلى 60 كما أن أكثر من 89 % منها تنتمي إلى فئة المتزوجين و هناك نسبـة كبيرة من أفرادها يقومون بعمل إشرافي أو عمل مهني متخصص و تقدر نسبتهم من56,42 % فإننا نجد أن نظرتهم لأهمية العمل تتوزع على البدائل السبعة المطروحة للاختيار كما يلي :

35,90 % منهم من ينظر إلى العمل و أهميته بالنسبة إليهم إلا من جانب السعي وراء تحقيق و إشباع الحاجة المادية.

19,05 % منهـم من ينظـر لأهميـة العمـل و ضروراته إلا من جانـب ضمـان المستقبـل و تحقيـق الأمـن و الاستقرار لهم.

51,20 % منهم من ينظر كذلك للأهمية العمل و ضروراته إلا من جانب البديل الثالث المذكور في الجدول لكن الشيء المثير للإنتباه من وجهة نظري أنه هناك 20,51 % من أفراد هذه العينة يعتقدون أن للعمل أهمية و ضرورة لكون أنه يمكن الإنسان من أن يساهم في تحقيق الإنتاج و الإنتاجية أي ربط نظرتهم للعمل بالدور الوظيفي و الإقتصادي ، ذلك يمكن تفسيره بعدة عوامل مرتبطة كلها بالمكانة المهنية و الإجتماعية و الخصائص النوعية التي تميز بعض أفراد العينة كذلك منها المستوي الأجري المتميز الذين يحصلون عليه مقارنة بالفئات الأخرى، و نظرا لأقدميتهم و دورهم الإشرافي جعلهم ينتجون خطابا يخدم هذا التوجه من أجل إقناع باقي الفئات الأخرى بذلك و خاصة العمال الذين يشرفون عليهم أو مرؤوسيهم .

- عمال التنفيذ : فيما يخص عمال التنفيذ فإن المعطيات الإحصائية التي تخصهم تبين أن توزيعهم على سلم البدائل المطروحة كان بشكل تنازلي، أي كلما انتقلنا من بديل إلى أخر حسب الترتيب الموجود في الجدول نجد نسبتهم تنقص أو متقاربة مع نسبة البديل الـذي سبقه أي ليس هناك انقلاب أو تغيير جدري على المعطيات الإحصائية التي تخص العينة الكلية .

أما توزيع أفراد العينة فيما يتعلق بهـذا المتغير وفق كل النشاطات الداخليـة الأربعة كتلة الإنتاج و كتلة عمال الصيانة و كتلة الإدارة و كتلة عمال الأمن الداخلي و الأمن الصناعي ، فالمعطيات الإحصائية
التي نتجت عن عملية إعادة التوزيع هذه لم تقدم لنا قراءة سوسيولوجية مغايرة على ما تم تقديمه لحد الآن كما يبين الجدول الموالي .

السؤال 15 جدول رقم (24)يبين نظرة العمال و إختياراتهم لعلاقتهم بالعمال موزعين حسب كتل النشاطات الدخلية

البدائل / كتل النشاط	ربط العمل بالمقابل المادي		ربط العمل بالحاجة للأمن		ربط العمل بالحاجة النفسية		ربط العمل بالتحقيق للـذات		ربط العمل بالدور الإقتصادي		ربط العمل بالدور		ربط العمل بعوامل أخر		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
كتلة الإنتاج	34	55,74	11	18,03	6	9,84	2	3,28	2	3,28	5	8,20	1	1,64	61
كتلة عمل الصيانة	8	38,10	4	19,05	4	19,05	0	00	0	00	4	19,05	1	4,76	21
كتلة عمل الإدارة	6	45.15	3	23,08	0	00	0	00	1	7,69	3	23,08	0	0	13
كتلة عمل الأمن الداخلي /الصيانة	14	33,33	11	26,19	11	26,19	1	2,38	4	9,52	1	2,38	0	00	42
المجموع	62	45,26	29	21,17	21	15,33	3	2,19	7	5,11	13	9,49	2	1,46	137

نلاحظ من هذا الجدول الذي يقدم لنا نظرة العمال لأهمية العمل و اختيارهم للبدائل التي تتحكم في ذلك وفق توزيعهم على كتل النشاطات الداخلية أن المعطيات الإحصائية التي يتضمنها لم تقدم لنا تصور جديد حتى نستطيع أن نستنتج منه قراءة سوسيولوجية ثانية بل بقيت نفس البدائل الثلاثة الأولى و بنفس الترتيب من حيث توزيع أفراد العينة عليها رغم تغيير متغير الفئات المهنية بمتغير يمثل النشاط الداخلي ، هذا يدل على أن العوامل التي تتحكم في اختيار العمل أو التي تشكل إطار مرجعي لسلوكياتهم و أفعالهم هي عوامل مرتبطة أكثر بخصائص ذاتية شخصية أكثر منها موضوعية كشكل تنظيم العمل أو طبيعة التكنولوجيا أو طبيعة السيرورة الإنتاجية التي تخص كل نشاط داخلي ... لكن رغم ذلك نستطيـع أن نستنتج الملاحظتين التاليتين من الجدول السابق رقم (24) .

- كما نلاحظ أن 19,05 % من عمل كتلة الصيانة يرجعون أهمية العمل و ضرورته بالنسبة للإنسان إلى الدور التاريخي في كون أنه هو الذي يتحقق بواسطته التقدم و التنمية للمجتمع .

- أنه هناك كذلك نسبة 23,08 % من عمال الإدارة ينظرون لأهمية العمل من منظور الدور التاريخي كذلك ...

فبالرغم من أنه هناك بعض أفراد العينة يربطون أهمية العمل و ضرورته بالنسبة للإنسان بالدور التاريخي إلا أنه لا يمكننا بناء تفسير علمي و سوسيولوجي على ذلك لأن نسبتهم من العينة الكلية ضئيل لا يمثل إلا نسبة 9,49 % من مجموع أفراد العينة كما أنه لا يمثل اتجاه عام .

أن ما نستطيع أن نستخلصه من هذا المتغير الأول المتعلق بنظـرة العمـال لأهميـة العمـل و ضرورته بالنسبة لهم أنه هناك توجه عام لدى أفراد العينة في عدم النظر للعمل كقيمة في حد ذاته يحرك سلوكياتهم و يوجه أفعالهم ، و لا اعتبار العمل كضرورة وظيفية نابعة من وجودهم في المؤسسة بل أن أغلبيتهم كما رأينا يرجعون أهمية العمل و ضرورته لعوامل ذاتية و شخصية سواء مرتبطة بالحاجة المادية ، أو الحاجة النفسية ، أو الحاجـة الإجتماعية أي بالمستـوي الأول و الثاني و الثالث و حتى الرابع من سلم الحاجات لـ**اصلو** كما هو مبين في الجانب النظري من هذه الرسالة.

2-1 نظرة العمال لضرورة تطوير الكفاءات و القدرات من عدمها:

بعدما تعرفنا على العوامل التي تتحكم و توجه سلوكيات العمال و أفعالهم فيما يتعلق بنظرتهم للعمل سنقوم بتحديد نظرة العمال للأهميـة التي يعطونها إلى تنمية و تطويـر كفاءتهم أو لا ، و تحديد كذلك ما هي العوامل التي تتحكم أو توجه أفعالهم و سلوكياتهم من أجل تحقيق ذلك ، بمعـني هل العمال داخـل المؤسسة محل الدراسة يـرون أنه هناك ضـرورة ما، تدفعهم أو تقودهم إلى تطوير إمكانيتهم و كفاءتهم المهنية و التكنولوجية أو لا ؟ فإذا كانت هناك ضرورة من وجهة نظرهم لذلك ، ما هي العوامل التي تتحكم فيها ؟ لأنه كل النظريات السوسيولوجية بدون استثناء ترى أن الإقبال على العمل لا يتوقف على الرغبة مهما كانت العوامل التي تتحكم فيها بل تتوقف على القدرة و مدى الإقبال على تنميتها و تطويرها فالنظرية التاريخية بكل مدارسها سواء مدرسة الفعل الإجتماعي عند كل من **ماكس فيبر و آلان توران** ترى أن إقبال الفرد أو الفاعل على تطوير قدرته و

كفاءته سواء تلك المتعلقة بإنتاج التكنولوجية المتطورة في كل مرة و تحسين قدرته الذاتية و الشخصية من أجل إحكام سيطرته على الطبيعة يدل على أن

هذا الفاعل سواء كان فرد أو جماعة أو تجمع بكامله يعيش في حالة وعي بطبيعـة صراعه الحقيقي و المتمثل في تطوير كفاءته من أجل ممارسة الرقابة و التحكم في مجاله أو محيطه المادي و الإجتماعي ، فبالنسبة لهذه المدرسة أن هناك عاملين أو مستويين يتحدد بهما مدى وعي الفاعل بدوره التاريخي في صراعـه الدائم و المستمـر مع محيطـه من أجل إشبـاع حاجاتـه ، المستوى الأول يتمثل في الإقبال و الرغبة على تطوير هذه القدرات و الكفاءات و المستوى الثاني يتمثل في تحديد العوامل و الأطر المرجعية التي تقوده هذه الرغبة أو هذه الإرادة .

نفس الشيء كذلك نجده لدى المدرسة الوظيفية عند **بارسونز** أن من وظائف التنسيق الإجتماعي هو العمل على تحقيق الهـدف و تحقيق الهـدف لابد من تحضيـر كل الإمكانيات و الوسائل لذلك و ضمن هذه الوسائل هو تطوير القدرات و الإمكانيات الشخصية و الذاتية بما يتناسب و مستلزمات الوظيفة التي يتطلبها النسق الإجتماعي لكن حسب هذه المدرسة أن الوجوب لا يعني أن الفاعل ليس له مجال للخيار بل أن خيارته ضمن هذا المجال هي التي تحدد النمط الثقافي للنسق الإجتماعي.

فانطلاقا من التصور النظري و المنهجي لهذه المدرسة نستطيع أن نقول أن قضية العمل على تطوير القدرات و الكفاءات هي قضية موضوعية مطروحة على مختلف الفاعلين المتواجدين داخل المؤسسة محل الدراسة فكيف يتعاملون معها إذا طبقنا عليها النماذج السلوكية لمجال اختيارات الفاعل التي وضعتها هذه المدرسة ؟ يعني هل الفاعلين الإجتماعيين داخل المؤسسة يتعاملون بالعمومية أم الخصوصية مع موضوع تطوير القدرات و الكفاءات هذا أو لا و كيـف يحكم هؤلاء الفاعلين على هذا الموضوع؟ هل انطلاقا من الصفات النوعية أو لموضوع تطوير القدرات و الكفاءات أو انطلاقا من عوامل أخرى و ما هي ؟ فالمعطيات الإحصائية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالسؤال رقم 2/15 من الإستمارة (أ) و الذي أردنا من خلاله أن نتعرف عن الأهمية التي يوليها أفراد العينة لهذه القضية أو لا ، و الوقوف عن العوامل التي تتحكم في ذلك ثانيا قدمت لنا النتائج التالية:

السؤال رقم 2/15 الجدول25 يبين نظرة العمال لضرورة تطوير قدراتهم و كفاءتهم موزعون حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	الإجابة نعم		الإجابة ب لا		المجموع
	النكرار	%	النكرار	%	
إطارات	18	81,82	4	18,18	22%
العمال المهنيون	39	100	00	00	39%
عمال التنفيذ	61	80,26	15	19,73	76%
المجموع	118	86,13	19	13,87	137%

نلاحظ من الجدول السابـق أن 86,13 % من مجموع أفـراد العينـة ينظـرون أو يعتقدون بأنه من الضروري على العامل أن يطور قدراته و كفاءته في كل مرة مقابل 13,87 % أجابوا بالسلب على هذه القضية أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة واعون بضرورة تطوير القدرات و الكفاءات من وجهة نظر النظرية التاريخية أو أنهم يتعاملون بمنطق الخصوصية من وجهة نظر النظرية الوظيفية لكن القضية لا تتوقف فقط على إقناعهم أو اعتقادهم بذلك بل تتوقف على البدائل أو الاختيارات التي تتحكم في قناعة كل من المجموعتيـن أي المجموعـة التي أجابت بالإيجاب و المجموعـة التي أجابت بالنفـي و لذلك وضعنا في الإستمارة منذ البداية بدائل لكل من المجموعتين :

- ستة بدائل للمستجوبين الذين أجابوا بالإجاب و خمسة بدائل للمجموعة الثانية فكانت المعطيات الإحصائية كما بينها الجدول الموالي :

السؤال رقم 2/15 جدول رقم (26) يبين المعطيات الإحصائية عن البدائل التي أختارها المستجوبين بنعم فيما يخص نظرتهم لضرورة تطوير القدرات و الكفاءات

البدائل / الفئات المهنية	من يستطيع أن يتحكم و يسيطر على التكنولوجيا		لكي يتمكن أن يبرز و يتميز عن الآخرين		ليرفع من مردوديته و مقابله المادي		لكي يستطيع العامل أن يقوم بدوره الإنتاجي		لكي يساهم في تفوق مؤسسته عن المؤسسات الأخرى		لكي يساهم في تحقيق النجاح و التقدم لمجتمعه		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%
الإطارات	7	38,89	00	00	4	22,22	5	27,27	0	00	2	11,11	18
العمال المهنيون	8	20,51	1	2,56	11	28,21	12	30,77	01	2,56	6	15,38	39
عمال التنفيذ	15	24,59	11	18,03	16	26,23	8	13,11	6	9,84	5	8,20	61
المجموع	30	25,42	12	10,17	31	26,27	25	21,19	7	5,93	13	11	118

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم كانت مطروحة أمامهم ستة بدائل وهي :

1- العامل يعتقـد من الضروري أن يطور قدراته و كفاءته لكي يتمكن أن يتحكم و يسيطر على التكنولوجيا فقط .

2- العامل يعتقد أنه من الضروري أن يطور قدراته و كفاءته حتى يتميز و يبرز عن زملائه .

3- العامل يعتقد أنه من الضروري أن يطور قدراته و كفاءته حتى يرفع من مردوديته و أجره .

4- العامل يعتقد أنه من الضروري أن يطور قدراته و كفاءته حتى يقوم بدوره الإنتاجي على أكمل وجه .

5- العامل يعتقد أنه من الضروري أن يطور قدراته و كفاءته لكي يساهم في تفوق مؤسسته على المؤسسات الأخرى و يساهم في تحقيق التنمية و التقدم لبلده و مجتمعه .

❖ **المعطيات الإحصائية التي تخص 118 عامل الذين أجابوا بنعم كانت كما يلي:**

ـ أن 26,27 % اختاروا البديل الثالث أي أن هؤلاء يعتقدون أنه من الضروري أن يطور العامل قدراته و كفاءاته حتى يرفع من مردوديته و يحسن من أجره فكما نلاحظ أنهم ربطوا تطوير القـدرة و الكفاءة بالمردوديـة و الجانب المادي.

ـ 25,42 % منهم اختاروا البديل الأول أي أنهم يعتقدون أنه من الضروري أن يطوروا قدراتهم و كفاءتهم حتى يستطيعوا أن يتحكموا و يسيطروا على التكنولوجيا .

ـ 21,19 % منهـم اختـاروا البديـل الرابـع الذي يربـط تطويـر القـدرة و الكفاءة بالدور الإنتاجي و الإقتصادي لصالح المؤسسة .

ـ 11 % منهم اختاروا البديل السادس الذي ربط تطويره للقدرة و الكفاءة بالدور التنموي للمجتمع ككل .

ـ 10,17 % منهم اختاروا البديل الثاني الذي يربط تطويره للقدرة و الكفاءة بجانب تحقيق التمايز عن الآخرين .

ـ 5,93 % منهم اختاروا البديل الخامس الذي يربط تطوير الكفاءة بالمساهمة في تمكين مؤسساتهم أن تتفوق على المؤسسات الأخرى .

نلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية أن مجموعة المستجوبين الذين أجابوا بالإيجاب ينقسمون بدورهم إلى فئتين فئة أولى وهي الأغلبية وتقدر نسبتها بـ 61,87 % ربطوا ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بعوامل ذاتية وشخصية، سواء بالعامل المادي وتحسين أجرتهم أو الحاجة النفسية والذاتية أي بهدف السيطرة على التكنولوجيا ،فبالنسبة لهؤلاء أن التكنولوجيا ليست وسيلة من أجل تحقيق هدف بل أصبحت هي الهدف في حدّ ذاتها، وهذا ما يطلق عليه أصحاب المدرسة التاريخية بالاغتراب أو الاستلاب لتكنولوجيا حسب المدرسة الماركسية أو تشيوء chosification من وجهة نظر مدرسة الفعل الإجتماعي عند **Touraine** أو حتى عند **مالك بن النبي** فيما يرى بسيطرة عالم الأشياء على الأشخاص ،وهؤلاء يمثلون نسبة 25,42 % من المجموعة التي أجابت بالإيجاب عن السؤال السابق و 10,17 % من هذه المجموعة ربطت القدرة أو الكفاءة بهدف تحقيق التمايز عن الآخرين، كما نلاحظ أن هؤلاء جعلوا من التكنولوجيا كوسيلة لهدف ذاتي شخصي وهو تحقيق التمايز والتفوق عن الآخرين فكأن الصراع بالنسبة لهذه الفئة هو بين العامل وزميله العامل وليس صراع ضد الطبيعة من أجل السيطرة عليها وتؤثر فيها بما يلبي حاجاته عن طريق العمل الجماعي المشترك والمتضامن هذا من وجهة نظر الماركسية أما من وجهة نظر المدرسة الوظيفية أن تطوير الكفاءة ليس عملية فردية بل عملية جماعية حتى يستطيع النسق الإجتماعي أن يحقق أهدافه وتوازنه في علاقته بالمحيط الخارجي .

أما الفئة الثانية من هذه المجموعة تقدر نسبتها بـ 38,13 % والتي ربطت تطوير القدرة والكفاءة بعوامل موضوعية حسب التسلسل السلمي التالي :

- 21,19 % منها ربطت ذلك بالدور الإنتاجي إزاء المؤسسة أي ربطت ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بدورها الوظيفي إزاء المؤسسة ،فمن وجهة نظر المدرسة الوظيفية أنها الفئة المهنية المثلى حتى يستطيع النسق الإجتماعي أن يحقق أهدافه .

- 11,02 % منها ربطت ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بالدور التاريخي أي من أجل تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع .

- 5,93 % الباقية ربطت ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بالجانب الاستراتيجي المتمثل في علاقة المؤسسة بمنافسيها أي أن هذه الفئة ترى أن تطوير كفاءتها وقدرتها يمكن المؤسسة التي يعمل فيها من التفوق والتمايز على المؤسسات الأخرى المنافسة ،هذا فيما يتعلق بالمعطيات الكلية وتفسيراتها ،أما عن المعطيات الإحصائية الخاصة بكل فئة مهنية على حدى فهي كما يلي :

- **الإطارات**: نجد أن 38,89 % من الإطارات الذين أجابوا بالإيجاب عن السؤال السابق اختاروا البديل الأول المتعلق بضرورة تطوير القدرة والكفاءة من أجل التحكم والسيطرة على التكنولوجيا .

27,27 % منهم اختاروا البديل الرابع الذي ربط ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بالدور الإنتاجي .

22,22 % منهم اختاروا البديل الثالث الذين ربطوا الكفاءة بالمردودية والمقابل المادي .

11,11 % منهم فقط ربطوا تطوير القدرة والكفاءة بالدور التاريخي والتنموي للمجتمع .

- **العمال المهنيون** : نجد أن 30,77 % منهم اختاروا البديل الرابع المرتبط بالدور الإنتاجي .

28,21 % اختاروا البديل الثالث الذي ربط الكفاءة بالمردودية والجانب المادي لفائدة العامل .

15,38 % اختاروا البديل السادس المتعلق بالدور التاريخي .

- عمال التنفيذ: 26,23 % اختاروا البديل الثالث 24,59 % اختاروا البديل الأول 18,03 % اختاروا البديل الثاني 13,11 % اختاروا البديل الرابع.

فالقراءة السيكولوجية التي يمكن أن نستنتجها من المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمتغير السابق ولكل فئة على حدى أن الإطارات داخل المؤسسة كفئة قيادية التي من المفروض أن تؤطر باقي الفئات المهنية الأخرى وترفع من درجة وعيها أو من مستوى اندماجها في النسق الإجتماعي للمؤسسة نجدها هي نفسها مغتربة أو منشغلة بأمورها الذاتية أو الشخصية بحيث أننا نجد أن نسبة 61,11 % من هذه الفئة التي أجابت بالإيجاب ربطت ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بالبدائل الذاتية ، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى التصور النظري لعدد كبير من النظريات السيكولوجية التي ترى أن الحالة التي تعيشها هذه الفئة تبين كما أنها تعيش حالة تدهور وانحطاط في تصورها لنفسها ولدورها التاريخي أو الوظيفي لكون أن نسبة 61,11 % تحكمها وتوجه أفعالها وسلوكاتها و استراتيجيتها الخاصة والشخصية سواء في علاقتها بالمؤسسة وبالقضايا المطروحة عليها داخل المؤسسة .

أما الفئة المهنية نجد أنه حوالي نصف المجموعة المنتمية لهذه الفئة وتقدر بـ 48,71 % ربطت قضية ضرورة تطوير القدرة والكفاءة بالعوامل أو البدائل الموضوعية ، سواء بالدور الإنتاجي الوظيفي أو بالدور التاريخي التنموي ويمكن تفسير هذا التوجه لديها بأن هذه الفئة كما بينا ذلك في خصائص العينة أن تتميز بالعوامل التالية :

- الأقدمية في المؤسسة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى
- الدور الإشرافي المباشر للفئات الأخرى
- ارتباطها كذلك المباشر بالعملية الإنتاجية للمؤسسة سواء كانت تسييرية إدارية أو عملية إنتاجية

هذه العوامل وغيرها جعلت منها أن تكون فئة مهنية مفصلية بالنسبة للمؤسسة من جهة و أن تكون مغتربة لهذا

الدور وأن تنتج خطابا يوجه أفعالها وسلوكاتها بالدرجة الأولى ،تحاول أن توجه به أفعال الفئات الأخرى هذا ما تبين من خلال بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض أفراد هذه الفئة المهنية.

أما فئة العمال التنفيذيين ،نجد التوجه العام لهذه الفئة يتمركز في البدائل التي أطلقنا عليها بالبدائل الذاتية ،بحيث نسبة 68,85 % تتراوح اختياراتها بين البديل الأول والثاني والثالث ،أي لازالت ضحية لوضعيتها الإجتماعية والمهنية .

أما فيما يخص المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبين الذين أجابوا بالنفي فيما يخص نظرتهم لضرورة تطوير القدرات والكفاءات أي المجموعة التي رأت بأن تطوير القدرة والكفاءة ليس له ضرورة فيلخصها الجدول الموالي :

السؤال رقم 2/15 جدول رقم (27) يبين المعطيات الإحصائية عن البدائل المختارة من طرف المستجوبين الذين أجابوا بالنفي أو بلا

البدائل / الفئات المهنية	لأن العمل روتين وبسيط		الكفاءة الحالية كافية		التكوين مرهق ومتعب		تحسين وتطوير الكفاءة ليس له تأثير على الحياة المهنية		البديل المنتوج		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	00	00	02	-	-	-	02	-	-	-	04	
العمال المهنيون	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
عمال التنفيذ	02		06	-	02	-	05	-	-	-	15	
المجموع	02	10,52	08	42,10	02	10,52	07	36,84	-	-	19	

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 13,87 % من أفراد العينة التي أجابت بالنفي عن السؤال السابق أنها تتوزع على البدائل التالية وحسب الفئات المهنية كما يلي :

18,18 % من الفئة الكلية للإطارات لأفراد العينة الدين أجابوا بالنفي أن 50 % منهم يرون أن تطويره الكفاءة والقدرة المهنية ليس ضرورة لكون أن كفاءتهم المآلية كافية و 50 % الباقية منهم يرون أن تطوير القدرة والكفاءة ليس لها تأثير إيجابي على حياتهم المهنية .

أما العمال التنفيذيون الذين يرون أن تطوير القدرة والكفاءة ليس ضروري 42,10 % منهم يرجعون ذلك لكون أن القدرة والكفاءة الحالية كافية 36,84 % منهم يرجعون ذلك لكون أن تطوير الكفاءة ليس له تأثير على حياتهم المهنية والباقي موزعون بالتساوي على البديل الأول الذي يتضمن أن العمل الحالي لا يحتاج إلى تكوين لأنه روتيني وبسيط ونسبتهم 10,52 % ونفس النسبة يرون أن التكوين ليس ضروري لأنه مرهق ومتعب .

أما الاستنتاج العام الذي نستطيع أن نخرج به من الجدول السابق ومعطياته أن الفئة التي أجابت بالنفي بالرغم من أنها تمثل نسبة ضئيلة من المجموع الكلي للعينة إلا أن القراءة السوسيولوجية لموقفها هذا لا يمكن تفسيره إلا بأنها فئة تعيش في حالة انسحاب لكون أنه لم يعد لديها أي مشروع داخل المؤسسة حتى ولو كان هذا المشروع

شخصي ذاتي كما هو الحال بالنسبة للفئة التي أجابت بالإيجاب على السؤال السابق وربطته بالبدائل الذاتية ، وكما نلاحظ أن هذه الفئة موزعة على بعض عمال التنفيذ وبعض الإطارات المتوسطة أما العمال المهنيون ولا واحد من أفراد هذه الفئة يوجد ضمن هذه المجموعة مما يؤكد ويبين أن فئة المهنيين هي الفئة الأكثر اندماجا في النسق الإجتماعي الذي تتضمنه المؤسسة .

3-1 الدافعية على العمل والعوامل التي تتحكم فيها:

لا نهدف من خلال هذا المتغير في هذه المرحلة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به النسق الإجتماعي عن طريق النسق التنظيمي في خلق الإنسجام أو خلق الدافعية والاندماج كما ترى ذلك بعض النظريات السوسيولوجية وإن ما نريد أن نفهمه هو طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين الأفراد بصفتهم فاعلين إجتماعيين من جهة والمؤسسة بصفتها منظمة مؤطرة لهذا الشكل الإجتماعي القائم فيها من جهة ثانية تم تحديد طبيعة العوامل التي تتحكم في هذه العلاقة كذلك ،أي هل هي عوامل ذاتية شخصية أو عوامل موضوعية مرتبطة بالدور الوظيفي الإقتصادي أو بالدور التاريخي ،وكما رأينا في الفصلين الأول والثاني أن دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها دراسة معقدة وكانت مركز اهتمام وتحليل لكل النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع منها من يرى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة يتحكم فيها مستوى دافعية الفرد على إنجاز المهام المنوطة به في المنظمة غير أن هناك اختلاف كبير بين عدد من المنظرين في العوامل التي تتحكم وتوجه دافعية الفرد على القيام بهذه المهام فالنظرية السيكولوجية بمختلف مدارسها ربطت الدافعية بعوامل بيولوجية سيكولوجية كالحاجات الأساسية والحاجات النفسية الأخرى كما بينا ذلك عند **ماصلو** في الفصل الأول من هذه الرسالة ،ومنها من ربطت الدافعية بالغرائـز أو

الرواسب كما يرى **باريتو Pareto** و منها من ربطتها العادة كما يرى **ديفد هيل D.Hull**، منها من ربطتها بالمنفعة أو المصلحة الإقتصادية كما هو الحال عند النفعين الإقتصاديين و السوسيولوجي **كسبينسر** و التي كانت مصدر إلهام بالنسبة للنظرية التايلورية في نظرتها للعلاقة التي تربط بين العامل و رب العمل بصفة خاصة أو بالمؤسسة بصفة عامة بحيث أن العلاقة تقوم على قيام المصالح والمنافع بين الطالب لأجر الذي هو العامل والطالب لقوة عامل الذي هو رب العمل وبقي هذا الاعتقاد سائد في الفكر التنظيمي إلى غاية ظهورالنظرية النسقية الوظيفية عند **بارسونز** بحيث وجه انتقادات لاذعة لهذا التصور النفعي القائم على النظرية الفردية.

ومن هذه الانتقادات هو نظرة هذا التصور للمجتمع على أنه مجرد جمع بسيط لوحدات فردية ليس كل أو تشكل إجتماعي نوعي يختلف عن الأجزاء المشكلة له ،كما يرى بعض علماء الاجتماع **كدوركايم ، وبارسونز** وآخرون وفي هذه الحالة تصبح الأفعال والسلوكات لا تحكمها الدوافع الفردية سواء أكانت سيكولوجية أو إقتصادية نفعية أنها تحكمه القيم الجماعية سواء للمجتمع الكلي أو الوحدات الصغرى التي تشكله .

وعلى العموم لا نرغب في هذا السياق أن نتعرض إلى مجمل النظريات التي قامت إلى دراسة العلاقة بين السلوك ودوافعه أو إلى الفعل وموجهاته لأنه كنا قد قمنا بذلك بالتفصيل في الفصلين الأول والثاني من هذه الرسالة ،لكن نريد أن نجلب الانتباه إلى التصور الذي نعطيه لمفهوم دوافع السلوك وموجهات الفعل داخل المؤسسة الإقتصادية بحيث نعتقد من وجهة نظرنا أن دوافع السلوك وموجهات الفعل ليست مرتبطة بعوامل نفسية محضة أو

قيمية محضة كما يعتقد كثير من الباحثين في مجال التنظيم بل مرتبطة بظروف التنظيم ذاته أي أن التنظيم كتشكل إجتماعي هو الذي يؤطر هذه الدوافع الفردية ويوجهها فالإشكالية هنا إذن هل المؤسسة محل الدراسة استطاعت أن تقوم بذلك أم لا ؟ وإن استطاعت ذلك إلى أي مدى ؟ وللإجابة عن هذا السؤال الجزئي من إشكالية البحث تضمنت الإستمارة (أ) مجموعة من البدائل كانت مطروحة للخيار على المبحوثين في السؤال رقم 3/15 بحيث أن هذا السؤال كان هدفه أولا معرفة هل هناك جدية في العمل من طرف العمال وما هي العوامل التي تتحكم في ذلك سواء كانت إجابتهم بالإيجاب أو بالنفي كما هو مبين فيما يلي :

السؤال رقم (3/15) جدول رقم (28)يبين طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين العمال والعمل في المؤسسة ..موزعين حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	الإجابة بنعم		الإجابة بلا		المجموع
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
الإطارات	14	63,64	08	36,36	22
العمال المهنيون	32	82,05	07	17,95	39
عمال التنفيذ	55	72,37	21	27,63	76
المجموع	101	73,72	36	26,28	137

وكان السؤال المطروح على العمال من خلال الإستمارة هل تعتقد أن زملائك يعملون بجدية وإخلاص في العمل نعم أو لا فكانت إجابتهم كما يبينها الجدول الموالي :

نلاحظ من الجدول السابق أن 73,72 % من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن زملائهم يعملون بجدية و إخلاص في العمل و 26,28 % كانت إجابتهم سالبة .

أما المعطيات الإحصائية الخاصة بكل فئة كانت كما يلي :

- الإطارات 63,64 % يعتقدون بأن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل مقابل 36,36 % أجابوا بلا.
- العمال المهنيون أن نسبة 82,05 % يعتقدون بأن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص مقابل 17,95 % منهم أجابوا بلا .
- عمال التنفيذ أن نسبة 72,37 % يعتقدون كذلك بأن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل و27,63 % منهم أجابوا بلا .

أما التوزيع للمعطيات الإحصائية وفق كتل النشاطات الداخلية كانت كما يلي :

- أن 68,85 % من عمال الإنتاج يعتقدون أن زملائهم في العمل يعملون بجدية وإخلاص مقابل 31,15 % بلا .
- 81,95 % من عمال كتلة الصيانة يعتقدون أن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل مقابل 19,00 % أجابوا بلا.

- 69,23 % من عمال كتلة الإدارة يعتقدون أن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل مقابل 30,77 % يعتقدون عكس ذلك .
- 78,57 % من مجموع كتلة الأمن الصناعي والداخلي يعتقدون كذلك أن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل مقابل نسبة 21,43 % يرون غير ذلك .

من هذه المعطيات الإحصائية كما نرى نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث يرون أن زملائهم يعملون بجدية وإخلاص في العمل لكن الملاحظة والمقابلات التي أجريناها مع أفراد مجمع الدراسة تبين لنا أن هناك هوّة وتعارض بين الخطاب التي تتضمنه أجوبة المبحوثين حول هذه القضية ،وسلوكهم الفعلي فالإنسجام في المواقف من خلال الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين شكلي وظاهري أي على مستوى الخطاب الذي يريد أن يبين أن هذه الشريحة العمالية بمختلف فئاتها المهنية (إطارات ،عمال مهنيون ،عمال تنفيذ) يعملون بجدية وإخلاص للمؤسسة وهم أكثر وفاء من المسؤولين أو الفئة القيادية فالخطاب إذن يريد أن يقنع الأطراف الأخرى والغير بأن منطق التوزيع القائم على العوامل الشكلية كالخبرة والأقدمية المكانة الهرمية ومستوى الوفاء لم يكن منصف في حقها ،وبالتالي نجد أن الفئة المهنية الأكثر تميزا بهذه العوامل الشكلية من الفئات المهنية الأخرى هي فئة العمال المهنيون La maîtrise،وهي الفئة التي تتضمن أكبر نسبة من الإجابات التي يعتقد أفرادها أنهم يعملون بجدية وإخلاص بنسبة 82,05 % كما هو واضح في الجدول ،تليها فئة عمال التنفيذ التي تتضمن عدد كبير من العمال لهم الأقدمية داخل المؤسسة والخبرة التي تؤهلها أن تنتقل إلى فئة العمال المهنيون ثم يأتي بعد ذلك فئة الإطارات المتوسطة التي بها عدد من العمال لهم التأهيل الأكاديمي لكن ليس لهم الأقدمية والخبرة الكبيرة داخل المؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى ،إذن أنه هناك تناقض بين الخطاب والممارسة فيما يتعلق بالأجوبة المقدمة عن هذا السؤال من طرف أفراد العينة فعلى مستوى الممارسة بقي الفعل تتحكم فيه عوامل ذاتية وشخصية وحسب الظروف والواقع المهني لكل عامل وكل فئة مهنية كما يبينه الجدول الموالي :

السؤال رقم 3/15 جدول رقم (29)يبين العوامل التي تتحكم في مستوى الدافعية في العمل لدى المستجوبين الذين أجابوا بنعم

العوامل / الفئات المهنية	لتحسين مستوى أجورهم		بسبب التنظيم الدقيق للعمل		بسبب الرقابة الإدارية		بسبب الخشية على المؤسسة		لأنهم يحبون مهنتهم		لكي تتفوق مؤسستهم على المؤسسات الأخرى		لأنهم يسعون لتحقيق التنمية		عوامل أخرى	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

الإطـ ـارات	00	00	3	21,43	4	28,57	4	28,57	3	21,43	0	-	0	-	0	-
العمال المهنيون	9	28,13	2	6,25	1	3,12	10	31,25	6	18,75	3	9,38	1	3,12	0	-
عمال التنفيذ	21	38,18	3	5,45	5	9,09	10	18,18	4	7,27	5	9,09	5	9,09	2	3,63
المجمـ ـ ـوع	30	29,70	8	7,92	10	9,90	24	23,76	13	12,87	8	7,92	6	5,94	2	1,98

نلاحظ من الجدول السابق أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم كانت مطروحة عليهم ثمانية بدائل لمعرفة البديل أو الاختيار الذي يوجه أو يقود سلوكاتهم وأفعالهم فيما يتعلق بمدى الجدية أو مستوى الدافعية التي يتميزون بها حسب اعتقادهم .

البديل الأول: أن الجدية والإخلاص في العمل الهدف منها الرفع من مستوى الأجور وتحسينها فإنه كما نلاحظ يوجد نسبة 29,70 % من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بنعم اختاروا هذا البديل أي يرون أن الذي يوجه أو يحرك دافعيتهم على العمل يتمثل في تحسين الأجور .

البديل الثاني: يربط الالتزام والجدية في العمل بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالدقة في تنظيم العمل أي أن الالتزام بالعمل ليس مرتبط بدوافع داخلية أو شخصية ذاتية Une charge subjectable كما يراها **آلان توران** وإنما هو وليد ضغط تنظيمي خارجي وما على العامل في هذه الحالة إلا أن يلتزم به حتى ولو كان ضد رغبته ودوافعه كما هو الحال بالنسبة للتنظيم التايلوري في العمل .

فإننا نجد نسبة 7,92 % من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم اختاروا هذا البديل.

البديل الثالث: يربط الجدية والإخلاص في العمل بالرقابة الإدارية للعمال فهو كالبديل السابق لكنه يختلف عنه في أن البديل السابق مرتبط بالتنظيم التقني للعمل أما البديل الحالي مرتبط بالرقابة الإدارية فقط فنجد أن نسبة 9,90 % من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم اختاروا هذا البديل .

البديل الرابع: يربط الجدية والإخلاص في العمل بدافع أو عامل السعي وراء تحقيق ضمان الشغل عن طريق استمرار نشاط المؤسسة لأن نشاط المؤسسة كما بينا سابقا يتميز بعدم الاستقرار الشيء الذي يؤدي مباشرة إلى تسريح العمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة في حالة انكماش نشاطها وبالتالي أن الفئة العمالية التي لها عقود عمل غير دائمة تكون هي الأكثر عرضة للتسريح هذا أولا وثانيا أن الهزات الكبيرة التي عرفتها المؤسسة منذ نشأتها في سنة 1974 – 1977 كادت تؤدي بها إلى الإغلاق والتصفية النهائية جعلت الفئات المهنية التي عاشت هذه الفترات أن تعيش تحت هذا الهاجس في كل مرة و في نفس, الوقت أن تنتج خطاب تعبوي تريد أن تجند به الفئات المهنية الحديثة العهد بالمؤسسة ولهذا السبب نجد أن نسبة 23,76 % من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم عن السؤال السابق اختاروا هذا البديل فنلاحظ أن السعي وراء تحقيق الأمن و الخوف من البطالة بالنسبة للفئة العمالية الأولى والعمل على ضمان استمرار الحياة المهنية داخل المؤسسة بالنسبة للفئة المهنية الثانية ،ففي كلتا الحالتين أن الدافع الذاتي الشخصي هو الذي كان يقف وراء اختيار هذا البديل في نهاية المطاف .

البديل الخامس: يربط الجدية والإخلاص في العمل بالمهنة ومستوى التعلق بها أي أن المعايير المهنية المحضة هي التي جعلت العامل أن يجد و يخلص في عمله وليس عوامل مرتبطة بمحيط العمل كالتنظيم والرقابة الإدارية ولا عوامل تخص المؤسسة بحيث نجد نسبة 12,87 % من العمال الذين أجابوا بنعم اختاروا هذا البديل فمن ضمن هذه النسبة نجد أن 21,43 % من الإطارات اختاروا هذا البديل 18,75 % من العمال المهنيين و7,27 % من عمال التنفيذ أي من ضمن العمال الذين اختاروا هذا البديل بنسبة كبيرة منهم كانوا سواء إطارات أو عمال مهنيون هذا ما بين أن المعايير المهنية كانت لها تأثير على هؤلاء نظرا لمهنتهم على خلاف عمال التنفيذ .

البديل السادس: يربط الجدية والإخلاص في العمل بعوامل أكثر موضوعية تخص الحياة الإقتصادية للمؤسسة في علاقتها بمحيطها التنافسي أي أن هؤلاء يعتقدون أن الجدية والإخلاص في العمل يرجع بالنسبة إليهم ،لأنهم يريدون أن تتفوق مؤسساتهم على المؤسسات الأخرى المنافسة لها ونسبة هؤلاء من مجموع العمال الذين أجابوا بنعم هي 7,92 % أي أن العامل الإقتصادي الوظيفي بالنسبة للمؤسسة هو المحرك لسلوكاتهم وأفعالهم .

البديل السابع: يربط الجدية والإخلاص في العمل بالدور التنموي والتاريخي للمجتمع ككل ولا يربط ذلك بعوامل ذاتية شخصية كما هو الحال بالنسبة للبدائل السابقة من واحد إلى خمسة ولا بالبدائل الأكثر الموضوعية كالبديل الخامس المتعلق بالمعايير المهنية ولا بالبديل السادس المتعلق بالدور الوظيفي بالنسبة للمؤسسة وتمثل نسبة هؤلاء من المجموع الكلي من الذين أجابوا بنعم نسبة 5,94 % .

البديل الثامن: هو البديل المفتوح والإجابات المقدمة والتي اختارت هذا البديل ربطت الجدية والإخلاص بعوامل دينية كالخوف من الله ..الخ وتمثل نسبتهم 1,92 % من مجموع الذين أجابوا بنعم .

إن ما نستنتجه من المعطيات السابقة والنسب الإحصائية المتعلقة بكل بديل نجد أن نسبة 71,28 % من مجموعات الإجابات التي أجابت بنعم عن السؤال السابق اختارت بدائل مرتبطة بعوامل ذاتية شخصية لا تتعلق بالدور الوظيفي والإقتصادي للمؤسسة ولا بالدور التاريخي التنموي المرتبط بالمجتمع ولا حتى بعوامل تخص المعايير والمقاييس الخاصة بكل مهنة .

فيما يخص هذا المتغير نستطيع أن نقول أن العامل أو البديل الذي يتحكم في مستوى دافعية العمال في علاقتهم بعملهم ذاتية شخصية مرتبطة بالعامل المادي ، أو الخوف من فقدان منصب العمل أو من عدم استمرارية حياتهم المهنية أو العامل البيروقراطي القائم على الرقابة الإدارية لكن الشيء المؤكد و النهائي أن الدافعية بسبب الدور الوظيفي أو الدور التاريخي أن نسبتهم ضئيلة سواء بالنسبة للعمال الذين أجابوا بنعم أو التي تقدر نسبتهم بـ 18,86 % منهم أو بالنسبة لمجموع الكلي لأفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 10,21 % منها .

أما عن مجموع العمال الذين كانت إجابتهم سالبة أي الذين يرون أن زملائهم لا يعملون بدافعية كبيرة أو لا يعملون بجدية وإخلاص في العمل والتي تقدر نسبتهم بـ 26,28 % من مجموع أفراد العينة كما رأينا في الجدول رقم (29) أن 50 % من هذه النسبة ربطت ذلك ثلاثة عوامل أساسية و هي :

1- غياب التحفيزات الأجرية وتمثل نسبتهم 22,23 % من الذين أجابوا بالنفي.
2- عدم اهتمام الإدارة بحالتهم الإجتماعية وتقدر نسبتهم 27,73 % .
3- غياب الترقيات وتقدر نسبة هذا العامل بـ 13,88 % من مجموع العمال الذين أجابوا بالنفي

والباقي موزع على العوامل الأخرى كغياب المساواة والعدالة بين العمال وتمثل نسبته 11,11 % بسبب التصرفات الأنانية للمسؤولين وتقدر نسبة العمال الذين اختاروا هذا البديل من مجموع العمال الذين أجابوا بالنفي 13,89 % ...الخ

ما نستنتجه من خلال تحليل المعطيات الإحصائية والتفسيرات التي قدمناها لها أن السلوكات والأفعال الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة محل الدراسة بأنه ليس هناك توجه عام لدى أفراد العينة في النظر للعمل كقيمة ثقافية في حدّ ذاته يوجه السلوكات ويوحدها، ولا ينظرون له كذلك كضرورة وظيفية يقتضيها وجودهم في المؤسسة بل كل فئة أو كل فرد فيها لا ينظر للعمل إلا من خلال عوامل ذاتية وشخصية أي أن العمل ليس وسيلة لتحقيق دور وظيفي أو الدور التاريخي ،هذا ما يجعل أن السلوكات والأفعال داخل المؤسسة لا تتم وفق الضوابط الإجتماعية والثقافية إلا بالقدر الذي يسمح لها تحقيق واستمرار الحاجات الخاصة والذاتية لكل فرد داخل المؤسسة ونفس الشيء بالنسبة لنظرة أفراد العينة للأهمية التي يعطونها إلى تطوير قدرتهم وكفاءتهم فلا ينظرون لها إلا من خلال العوامل التي تحقق لهم حاجات نفسية وشخصية ،أما الدافعية كما رأينا أن النسبة كبيرة من أفراد العينة يعتقدون أنهم يعملون بجدية وإخلاص في المؤسسة لكن عند التعمق في العوامل التي تتحكم في توجيه هذه الدافعية نلاحظ أن هذه الدافعية توجهها كذلك عوامل نفسية شخصية وذاتية ،إذن نستنتج من هذا أن لمستوى الدافعية ومدى الجدية والإخلاص في العمل موجودة بالقدر الذي يضمن استمرار تحقيق الحاجات النفسية والذاتية لأفراد العينة وبالتالي أن المنفعة أو المصلحة الذاتية كما يراها النفعيون هي الموجهة للسلوكات والأفعال في نهاية المطاف .

فمن وجهة نظر المدرسة التاريخية سواء الماركسية أو مدرسة الفعل الإجتماعي أن الفاعل الإجتماعي في هذه الحالة غير واعي بالدور التاريخي نظرا لأنه يعيش إغتربات كبيرة لعوامل تتحكم فيها دوافعه النفسية والشخصية فالسعي وراء تحقيق المصالح الشخصية أصبح في حدّ ذاته ثقافة تؤطر السلوكات والأفعال داخل المؤسسة .

فالشكل التنظيمي المطبق في المؤسسة والذي يؤطر ويهيكل التشكل الإجتماعي القائم بها، شكل قاعدة أو أرضية مناسبة لطغيان الموجات الشخصية والذاتية على السلوكات والأفعال الإجتماعية التي تتم في المؤسسة هذا ما تبين لنا من خلال تحليل المتغيرات الثلاث المتعلقة ببعد تنظيم العمل وسيره داخل المؤسسة .

2 الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل وآثار ذلك على السلوكات والأفعال :

كنا قد توصلنا من خلال عرض وتحليل معطيات البعد السابق المتعلق باختيار الفاعل في علاقته بالعمل بمتغيرات الثلاث التي يتجه مفادها أن سلوكات وأفعال العمال داخل المؤسسة محل الدراسة تتحكم فيها وتوجهها العوامل الذاتية والشخصية لكل فاعل لكن هذه النتيجة كان من الممكن أن لا تحدث لو استطاع النسق التنظيمي القائم في المؤسسة بما يتضمنه من :

- تقنيين للعمل بناءا على التكنولوجيا المستعملة .
- ما ينتجه من قواعد وضوابط قانونية تؤطر السلوكات والأفعال .
- ما يحكمه من علاقات السلطة بالتبعية بين أفراد المؤسسة.

أن يبني أو يؤسس لموجهات معيارية وقيمية تصهر هذه الموجهات الدافعية الشخصية والذاتية بوثقة واحدة من أجل إنجاز المتطلبات الإقتصادية للمؤسسة من منظور النظرية البنياوية الوظيفية أو المتطلبات التاريخية من منظور النظرية التاريخية على مختلف مدارسها وبالتالي أن هذا التدهور الذي يشهده الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة سعيه وراء تحقيق متطلبات ذاتية وشخصية ليس بقدر محتوم مبرمج ومسجل في التركيبة السيكولوجية للفرد الجزائري بصفة عامة وعمال المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة وإنما طبيعة النسق التنظيمي الموجود في المؤسسة هو الذي سمح بتشردم السلوكات والأفعال على أساس الحاجات الأولية والسيكولوجية لأصحابها .

وكما بينا ذلك في الفصل الثالث من هذه الرسالة أن الممارسة الإجتماعية والفعل الإجتماعي داخل المنظمة الإقتصادية كما يرى كثير من المؤلفين وعلى رأسهم كل من **بيار جرنيو وآلان توران A.Touraine** ([1]) لهما خصوصية كبيرة في كون أن الفعل الإجتماعي داخل المنظمة تحكمه الضوابط التالية :

- أن الفعل الإجتماعي في المنظمة الإقتصادية هو فعل جماعي يتم من طرف فاعلين إجتماعيين.
- أن هذا الفعل الجماعي تحكمه أهداف وغايات العون الإقتصادي كإطار مرجعي .
- أن هذا الفعل الجماعي ذو الغايات الإقتصادية يتم ضمن ضوابط تنظمه تقنية قانونية وعلاقات سلطة وتبعية .

فمن هذه الضوابط الثلاثة نستطيع أن نقول أن الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة الإقتصادية تؤطره أو توجهه أو تتحكم فيه ثلاثة عوامل أساسية .

1- الإستراتيجية الخاصة بكل فاعل إجتماعي في علاقته بالآخرين سواء كانوا فاعلين إجتماعيين آخرين أو المنظمة في حدّ ذاتها .

2- معايير العون الإقتصادي كإطار مرجعي للأفعال التي تتم داخل المؤسسة مثل معيار النجاعة الفاعلية ،المردودية ،الجودة ،الميزة التنافسية ...الخ .

3- الضوابط والقواعد التقنية والقانونية وهذه العوامل الثلاثة هي تشكل مجالات لتحرك الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة فالمجال التنظيمي بما تتضمنه من مكونات أي من توزيع للسلطات والمسؤوليات ،وتقسيم العمل وتقنين المهام وترتيب للنشاطات ينتج عوائق للفعل الإجتماعي سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المجموعات فهذه العوائق تزيد وتنقص حسب عدة عوامل وهي:

- طبيعة نشاط المؤسسة أو المنظمة فعوائق المنظمة الإقتصادية تختلف عن عوائق المنظمة الخيرية أو الثقافية أو الإدارية أو الإجتماعية ...الخ

([1]) بيار جرينيو في كتابه المؤسسة كنسق سياسي المرجع سبق ذكره وآلان توران في كتاباته العديدة وخاصة فيما يتعلق بهذا الموضوع في كتابه العمل الصناعي والوعي لعمالي .

- مستوى أو درجة تعقيد وصعوبة النشاط سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل.
- طبيعة التكنولوجيا المستعملة وما تفرضه من تقسيم وتقنين للعمليات الانتاجية و الأدوار المهنية .
- حسب نظرة المسيرين والكيفية التي يريدون أن ينظموا بها سير العمل والانتاج داخل المؤسسة .

هذه العوامل وغيرها تحدد مجال الممارسة لكل عامل أو فرد ،فمجال الممارسة أو الفعل يضيق ويضمحل كلما كانت مهام الإنجاز والعمل أكثر تجزئة وأكثر رتابة مما يجعل الفاعل أن يكون أقل حرية وأقل استقلالية وأقل مبادرة كما فعلت التايلورية في التنظيم التقني للعمل، بحيث نزعت كل مبادرة من طرف العامل وجعلت من سلوكه مجرد تابع بصورة ألية لمتطلبات مجال الممارسة أو كما فعلت العقلنة البيروقراطية عند **ماكس فيبر** التي أرادت عن طريق القواعد القانونية أن تحدد مجال للممارسة من أجل إعادة إنتاج العقلنة البيروقراطية وإعادة إنتاج التنظيم ونقول عندها أن المجال التنظيمي قد استحوذ على المجالات الثلاثة الأخرى التي يتحرك فيها الفعل داخل المنظمة أي أن المجال التنظيمي بمضامينه أصبح يتحكم في الإستراتيجيات الفردية سواء تلك التي تعيد إنتاج الإستراتيجيات الخاصة بأفرادها والتي ليس لها علاقة بأهداف التنظيم أو تلك التي تريد إعادة إنتاج الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة وفق معطياتها الخاصة بها ومسيطرة كذلك على المجال والحقل المعياري سواء المتعلق بالمهنة أو الحرفة كما كان المجال في نظام الإنتاج الحرفي والمهني بحيث كانت السلوكات توجههم المعايير الحرفية والمهنية أو تلك المتعلقة بالمعايير التي تختارها المؤسسة لنفسها كأهداف تسعى إلى تحقيقها وعلى العموم نستطيع أن نقول حتى تتمكن المنظمة أو أي مؤسسة إقتصادية أن تعيد إنتاج السلوكات والأفعال وفق متطلبات العقلنة التي تقتضيها فلابد أن تكون هناك :

- عقلنة تقنية كما أرادها **تايلور** أو بيروقراطية كما رآها **ماكس فيبر**.
- استعدادات مستدمجة لبنية سابقة كما يرى **بورديو P. Bourdieu.**
- شحنة ذاتية حسب **توران ومالك بن النبي** أو وعي حقيقي كما ترى الماركسية .

2-1 ا**لأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل.**

من خلال الإستمارة الإستبيانية نحدد مجال الممارسة داخل المؤسسة محل الدراسة بمعنى آخر هل السلوكات والأفعال داخل المجال التنظيمي هي مقيدة بالنسق التنظيمي سواء كان تقني أو بيروقراطي أو متروكة لعلاقات السلطة والقيادة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة أو متروكة كذلك للتقدير الشخصي لكل عامل والجدول الموالي يبين ذلك.

السؤال رقم 2/16 الجدول رقم (30)بين الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل داخل المؤسسةموزعين حسب الفئات المهنية

البدائل / الفئات المهنية	تحديد دقيق للمهام حسب التكنولوجيا المستعملة		تحديد دقيق للمهام حسب بطاقة المنصب		حسب البرنامج اليومي المباشر للرئيس		حسب البرنامج الشخصي للعامل		حسب البرنامج الظرفية		ليس هناك برنامج محدد		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الإطـ ـارات	4	18,18	8	36,36	3	13,64	4	18,18	3	13,64	0	00	10022
عمال التحكم أوعمال مهنيون	9	23,08	10	25,64	9	23,08	4	10,26	6	15,38	1	2,56	10039

عمال التنفيذ	8	10,53	24	31,58	20	36,32	1	1,32	19	25,00	4	5,26	100 76
المجموع	21	15,23	42	30,66	32	23,36	9	6,57	28	20,44	5	3,65	100 137

فنلاحظ من هذا الجدول أن البدائل التي وضعت أمام المبحوثين لاختيار إحداها ولكي تتعرف من خلالها على الطريق أو الأداة التي تستعملها المؤسسة من أجل ضمان إعادة إنتاج السلوكات والأفعال بما يتوافق ومقتضيات المنظمة أو المؤسسة الإقتصادية تتمثل في ستة بدائل وهي :

البديل الأول : هذا البديل أردنا من خلاله أن نتعرف هل أن سلوكات وأفعال العمال داخل المؤسسة يتحكم فيها المجال التنظيمي القائم على أساس التحديد الدقيق للمهام وفق التكنولوجيا المستعملة أو لا ؟ أي هل أن عمل كل عامل منظم وفق التنظيم التايلوري للعمل؟ فمن خلال المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين يتبين أن 15,23 % من مجموع أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به منظم وفق التحديد الدقيق للمهام حسب التكنولوجيا المستعملة ،هذا معناه أن التنظيم التقني للعمل لا يمثل إلا نسبة ضئيلة .

البديل الثاني: أردنا من خلاله أن نتعرف كذلك هل أن تنظيم العمل منظم وفق التحديد الدقيق للمهام حسب بطاقة منصب العمل أم لا ؟ فمن المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين نجد أن 30,66 % من أفراد العينة يرون أن سلوكاتهم و أفعالهم الإنتاجية تتم وفق متطلبات بطاقة منصب العمل المحددة من طرف إدارة المؤسسة أي أن المهام الإنتاجية التي يعملون بها محددة قانونا وليس تقنيا كما هو الحال في البديل الأول ،إن هذا الشكل الثاني من أشكال الرقابة والسيطرة التي تعتبر أحد الوسائل أمام المؤسسة من أجل ضمان إعادة إنتاج السلوكات والأفعال وفق متطلبات عقلنة المنظمة لا يمكن أن يكون فعالا، إلا إذا تم احترام الشرطين التاليين :

1- التجديد الدائم والمستمر لبطاقة منصب العمل وضبطها في كل مرّة حسب المستجدات الميدانية لظروف العمل والمقتضيات التكنولوجية وغيرها وهذا ما يطلق عليه المختصون في تسيير الموارد البشرية بتحليل المناصب، فالمقابلات التي أجريناها مع المسؤولين على هذه الهيئة داخل المؤسسة أن دراسة مناصب العمل وتجديد البطاقات لم تقم بها المؤسسة أبدا منذ أول استعمال لنظام بطاقات المناصب في سنة 1986 أي مباشرة بعد صدور القانون العام للعامل S.G.T *.

2- الرقابة الموضوعية : إن الرقابة في هذه الحالة ليست تقنية كما هو الحال في النظام السابق بحيث الآلة هي التي تفرض ريتم العمل على العامل وما على العامل إلا أن يسايرها، بل الرقابة هي رقابة إنسانية

تتم من طرف شخص على شخص آخر و وفق المهام المنصوص عليها في بطاقة المنصب فدور المراقب هنا سواء المسؤول المباشر أو غيره عليه أن يسهر على إعادة إنتاج السلوكات والأفعال الإنتاجية وفق المهام المنصوص عليها في هذه البطاقة فالسلطة التقديرية والتقييمية في نهاية المطاف تكون حسب عقلنة المعايير التي يراها الشخص

* Statut géneral des Travailleurs.

المرافق وهنا يمكن أن ننتقل من العقلنة الموضوعية إلى العقلنة الشخصية التي يمكن أن تخدم مصلحة المراقب والمراقب على حساب مصلحة المؤسسة.

فتنظيم العمل القائم على تحديد المهام التنفيذية على أساس القاعدة القانونية أثبتت عدم فاعليته ونجاعته حسب العديد من الدراسات وخاصة تلك الدراسة التي قام بها كل **بيار إريك تكسييه P.E.Texier** الذي يرى في مقالة له[298] أن الأزمة التي تعيشها المنظمات الحديثة نابعة في الأساس من عدم فاعلية الأشكال التنظيمية القائمة على العقلنة التقنية والعقلنة البيروقراطية ونفس المنحى كذلك ذهب إليه **Gilbert de Terssac** في مقالة بعنوان تنظيم العمل والسوسيولوجيا[299] الذي يرى فيه أن القاعدة القانونية التنظيمية مشروعيتها مشروطة بمدى فاعليتها ومدى استعماليتها Employabilité فمدى الفاعلية يتوقف بدوره على شموليتها وكماليتها Complétude بحيث يعتقد بأنه من المستحيل أن القاعدة القانونية التنظيمية المعدة مسبقا أن تغطي وتشمل كل الأحداث ومقتضيات العمل ككل جزئياته هذا من جهة كما أن الإجراء القانوني التنظيمي لا يمكن أن يتوقع مسبقا جزئيات سير العمل والعملية الإنتاجية من جهة ثانية ،أما استعماله وتنفيذ هذه القواعد القانونية التنظيمية يتوقف على مدى قابلية الأفراد داخل المؤسسة لها واقتناعهم بها وإلا تصبح مصدر نزاع وصراع بين الأطراف المعنية بها داخل المؤسسة ونفس الشيء كذلك ذهب إليه **ميشال كروزيه M.Crozier** بحيث يرى أنه من المستحيل أن تسير المنظمة بواسطة القواعد القانونية الرسمية المفروضة من الخارج .

البديل الثالث: البديل الثالث الذي تم وضعه كأحد الخيارات المطروحة على البحوثين يفترض أن تنظيم العمل المعمول به متروك لتقديرات المسؤول أو الرئيس المباشر فالمسؤول المباشر هنا لا يقتصر دوره على المتابعة والمراقبة لمدى إنجاز العمليات الإنتاجية وإعادة إنتاج الأفعال والسلوكات وفق مقتضيات العقلنة الإقتصادية للمنظمة فقط بل يصبح مصدر ومنتج لمضمون برنامج العمل فهنا تشتت العملية التنظيمية

وأصبح لكل رئيس برنامجه الخاص به الذي يعده وفق معاييره وقناعته الشخصية, فالمعطيات الإحصائية المستقاة من الإستمارة الإستبيانية تبين أن 23,36 % من أفراد العينة يرون أن عملهم منظم وفق مقتضيات البرنامج اليومي الذي يعده رئيسهم المباشر وهذا الشكل من التنظيم يعتبر رده عن التصور التايلوري البيروقراطي لتنظيم العمل وعودة إلى التنظيم الحرفي و المانيفاكتور بالخصائص التي حددناها لهذين النمطين من العمل والجانب النظري .

البديل الرابع: يقوم هذا البديل على افتراض أن العامل هو الذي يبرمج وينظم عمله بنفسه فالمعطيات الإحصائية عن المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن نسبة 6,57 % من أفراد العينة يرون بأنهم هم الذين يضعون بأنفسهم برنامج عملهم لكن عند التعمق أكثر في الدراسة الإحصائية لهذا التوجه يتضح لنا بأنه هناك علاقة عكسية بين مستوى التأهيل ونسبة العمال من أفراد العينة الذين يقومون بتنظيم وبرمجة عملهم الشخصي بأنفسهم فنجد مثلا أن نسبة 18,18 % من مجموع إطارات أفراد العينة يرون بأنهم هم المسؤولين على برمجة وتنظيم عملهم بأنفسهم في حين نجد أن هذه النسبة تتراجع عند عمال التأهيل إلى 10,26 % منهم الذين يرون ذلك ،أما عند عمال التنفيذ فلا نجد

298 Pierre – Eric Texier legitimité et modes de domination dans les organisation in sociologie du travail N° 4 1988, P.P 615 . 627

299 Gilbert Terssac organisation du travail et sociologie in revue française de gestion Novembre-Decembre 1993 P90

إلا نسبة 1,32 % من هؤلاء يعتبرون بأنهم هم الذين يقومون ببرمجة عملهم وتنظيمه وعليه نستطيع أن نخرج باستنتاج مفاده أنه كلما زاد التأهيل كلما زادت استقلالية العامل في تنظيم وبرمجة عمله .

البديل الخامس: يفترض هذا البديل أن تنظيم العمل الشخصي لكل عامل يدخل ضمن التنظيم الكلي لنشاط الفرقة التي ينتمي إليها العامل بحيث نجد في الصدد أن نسبة 20,44 % من أفراد العينة يرون أن سير عملهم يتم على هذا الأساس .. لكن عند دراسة اختيار أفراد العينة لهذا البديل موزعين حسب النشاطات الداخلية للمؤسسة نلاحظ أن نسبة 35,71 % من عمال كتلة نشاط الأمن الصناعي والداخلي يرون أن تنظيم عملهم يتم على هذا الأساس ،هذا يعني أن تقسيم العمل وتوزيع المهام لا يتم على مستوى الأفراد بل على مستوى مجموعات العمل بالنسبة للعمال الذين ينتمون لهذا النشاط الداخلي, لكن حتى عند العمال التابعين لكتلة الإنتاج وكذا كتلة الصيانة نجد أن نسبة معتبرة منهم يعتقدون أن عملهم منظم على هذا الأساس بحيث 14,75 % من عمال كتلة الإنتاج يرون ذلك ونفس النسبة تقريبا بالنسبة لعمال الصيانة 14,29 % منهم من يرى أن عملهم منظم على أساس البرمجة الكلية للفرقة .

البديل السادس: بالنسبة للبديل السادس الذي طرح كأحد البدائل الأساسية في اختبار المبحوثين يفترض بأنه ليس هناك تنظيم وبرمجة للعمل من طرف المؤسسة أي هناك غياب كلي لتحديد دقيق للمهام ،ومن خلال المعطيات الإحصائية المقدمة في الجدول السابق نلاحظ أنه هناك نسبة 3,65 % من أفراد العينة يعتقدون بأن عملهم لا يقوم على أساس برنامج معين وتحديد دقيق للمهام .

نستنتج من القراءة الأولية للمعطيات الإحصائية ولاختيارات المبحوثين أن الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسة محل الدراسة من أجل ضمان إعادة إنتاج السلوكات والأفعال الإنتاجية وفق المقتضيات الإقتصادية للمؤسسة عديدة ومتنوعة وليس هناك نموذج مسيطر، وحتى هذه الأسس التنظيمية المطبقة، ومن خلال الملاحظة الميدانية التي عايشناها ليست أصيلة من حيث مضامينها التنظيمية بالشكل الذي يضمن إعادة إنتاج كل السلوكات والأفعال الإنتاجية وفق ما يتطلبه الدور الوظيفي للمحافظة على النسق أو ما يتطلبه الدور التاريخي من أجل تحقيق التنمية التاريخية .

فمثلا الشكل التنظيمي الأول المرتبط مباشرة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة كون أنها مؤسسة صناعية إنتاجية من المفروض أن يكون الشكل التنظيمي المسيطر هو النظام التايلوري للعمل الذي أساسه تحديد وتجزئة دقيقة للمهام وفق التكنولوجيا المستعملة وهذا في ظل غياب القيم والمعايير كأساس للظاهرة التنظيمية أي كموجه للسلوكات والأفعال في المؤسسة محل الدراسة كما رأينا في البعد الأول بكل متغيراته في هذه الدراسة الميدانية بحيث كنا قد خلصنا إلى نتيجة مفادها أن السلوكات والأفعال داخل المؤسسة لا تتم وفق الضوابط الإجتماعية والثقافية إلا بالقدر الذي يسمح لها تحقيق واستمرار الحاجات الخاصة والذاتية لكل عامل في المؤسسة ،بحيث كما رأينا أن نسبة 15,33 % من مجموع أفراد العينة فقط الذين يعتبرون أن عملهم يقوم على أساس تحديد دقيق للمهام وفق التكنولوجيا المستعملة أي وفق التنظيم التايلوري والباقي أي بنسبة حوالي 85 % يعتبرون عملهم منظم على أساس عوامل أخرى .

لو نتتبع التوزيع الإحصائي لأفراد العينة الذين يعتبرون أن عملهم منظم وفق التنظيم التايلوري للعمل موزعين على أساس النشاطات الداخلية نحصل على ما يلي :

- 31,15 % من عمال كتلة الإنتاج يرون أن عملهم منظم على أساس التنظيم التايلوري والباقي لا .
- 4,76 % من عمال كتلة الصيانة فقط يرون أن عملهم منظم على هذا الأساس كذلك .
- 7,69 % من عمال الإدارة يرون ذلك بدورهم .

- ولا أحد من العمال المنتمين إلى كتلة نشاط الأمن الصناعي الداخلي يعتبرون أن عملهم منظم على هذا الأساس أي أن التنظيم التايلوري للعمل غائب على مستوى هذا النشاط الداخلي .

كما أشرنا أعلاه أن شكل التنظيم التايلوري المطبق في المؤسسة ليس أصيل أي أنه غير محترم لبعض المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم العلمي للعمل حسب هذه المدرسة وخاصة فيما يتعلق :

- مبدأ التبسيط والتجزئة الدقيقة للمهام أو الأعمال التنفيذية
- مبدأ التأهيل أي مبدأ التخصص الذي يقتضي أن يقتصر كل عامل على القيام بمهمة جزئية واحدة محدد في الزمن وهذا كله يهدف إلى مكافحة الإسراف في وقت العمل من جهة ونزع المبادرة من العامل في تسيير الإنتاج والدورة الإنتاجية وفق إرادته هو من جهة ثانية.

ففي المؤسسة محل الدراسة ولدى عمال كتلة الإنتاج بالذات نجد فقط أن نسبة 20 % من مجموع عمال التنفيذ التابعين لهذه الكتلة يرون أن عملهم يقوم على أساس التحديد الدقيق للمهام وفق المتطلبات التكنولوجية المستعملة أي اختاروا البديل الأول من الاختيارات المطروحة عليهم في إستمارة البحث، والباقية أي 80 % منهم يرون أن عملهم منظم على أسس تنظيمية أخرى في المقابل نجد أنه عند العمال الذين لهم تأهيل والمنتمين إلى كتلة الإنتاج أن نسبة 61,54 % منهم يعتبرون أن عملهم منظم وفق المتطلبات التكنولوجية المستعملة القائمة على أساس تحديد المهام فالتناقض الموجود إذن يكمن في كون أن العامل المؤهل هو الذي يقوم بالعملية التنفيذية المرتبطة مباشرة بالعملية الإنتاجية والتنظيم التقني للعمل الذي تقتضيه سلسلة الإنتاج فالتكنولوجيا المستعملة وطبيعة التجهيزات التي وصلت إلى درجة من التقادم فرضت على المؤسسة أن تضع على مستوى سلسلة الإنتاج عمال مؤهلين أي الذين لهم أقدمية من جهة والذين يستطيعون أن يجدوا الحلول بأنفسهم للمشاكل التي تطرحها عليهم سيرورة الإنتاج والتجهيزات المتقادمة بحيث أصبح العامل في كتلة الإنتاج ليس بعامل بسيط بالمفهوم التايلوري للعمل أو ما يسمى بالعامل المتخصص O.S الذي تكون سلوكاته وأفعاله الإنتاجية محددة بمجال الممارسة ،إلا أن درجة الإستقلالية عن التنظيم معدومة أو ضعيفة نهائيا بل أصبح بعامل متخصص و مؤهل في نفس الوقت أي متخصص من الناحية التقنية ومؤهل من ناحية أخرى بما يتوفر لديه من قدرة ذاتية وشخصية على مجابهة حالات الإرتياب التي تطرح عليه من جراء تقادم التجهيزات بدون تدخل أحد هذا ما يعطيه درجة من الإستقلالية على التنظيم ويصبح العامل هو الذي يتحكم في مجال الممارسة أي متحرر من العوائق والقيود التقنية المترتبة عن تنظيم العمل التقني بل يصبح هو الذي يتحكم في هذا المجال وتصبح أفعاله وسلوكاته تتحكم فيها عوامل

شخصية وذاتية وليس عوامل موضوعية تنظيمية ،نستنتج من هذا كله أن النمط التايلوري المطبق لا يتميز بالأصالة العلمية وفق مقتضيات التنظيم التقني للعمل الشيء الذي أدى به أن يكون عاجزا على إعادة إنتاج سلوكات وأفعال إنتاجية وفق المتطلبات الكلية والتامة للدور الوظيفي الذي تتطلبه المؤسسة الإقتصادية على أقل تقدير ،هذا فيما يخص الشكل التنظيمي الأول ،أما فيما يخص الشكل التنظيمي الثاني المطبق في المؤسسة الذي يحتل أهمية كبيرة ليس من حيث فعاليته على إعادة إنتاج الأفعال وفق المقتضيات الإقتصادية للمؤسسة بل من حيث أنه النموذج الذي يمثل اختيار أكبر نسبة من عمال المؤسسة بـ 30,66 % منهم وكما رأينا سابقا أن هذا الشكل البيروقراطي القائم على أساس التوظيف القانوني لمهام منصب العمل ليس بإمكانه أن ينتج لنا سلوكات وأفعال وفق مقتضيات الأهداف الإقتصادية للمؤسسة لأن القاعدة القانونية مهما كانت دقيقة وصارمة ليس بإمكانها أن تحدد السلوكات والأفعال الإجتماعية وفقها بل بالعكس حسب **ميشال كروزيه M.Crozier** أن القاعدة القانونية لا تمنح للفاعل الإستقلالية فقط على التنظيم بل تمنح له القدرة على المناورة من أجل الدفاع عن مكاسب حصل عليها وسلطة المساومة من أجل الحصول على امتيازات يرغب فيها أو يريدها .

أما الأشكال التنظيمية الأخرى والتي كانت مطروحة للاختيار على المبحوثين والمتضمنة في السؤال رقم 2/16 من الإستمارة (أ) وهي:

التنظيم حسب البرنامج اليومي والشخصي للرئيس المباشر .

- التنظيم الذي يضعه العامل بنفسه .
- التنظيم المستمد من البرمجة الكلية للفرقة التي ينتمي إليها العامل .

فإن كلها أشكال تنظيمية تعتبر مجالا خصبا لظهور السلوكات والأفعال التي تؤطرها الإستراتيجية الذاتية للفاعل سواء في علاقته برئيسه أو في علاقته بالمؤسسة ككل أو في علاقته بالفرقة الذي ينتمي إليها مادام العمل لا يشكل قيمة وإطار للأفعال والسلوكات في حد ذاته بالنسبة لعمال المؤسسة محل الدراسة .

2-2 عوامل الرقابة في المؤسسة :

تعتبر الرقابة مهما كانت طبيعتها أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها الفعل الإجتماعي وهذا من أجل منع الإنحراف عن النمط على حد تعبير المدرسة الوظيفية **لبارسونز Parsons** غير أن آليات الرقابة عديدة ومتنوعة بتعدد توجهات النظرية السوسيولوجية فإما أن تكون :

- تقنية بيروقراطية حسب المدرسة الكلاسيكية في التنظيم.
- سيكولوجية وفق مدرسة العلاقات الإنسانية .
- ثقافية إجتماعية منبثقة من العضوية في النسق الإجتماعي القائم وفق المنظور الوظيفي .
- ثقافية تاريخية وفق منظور الفعل الإجتماعي التاريخي (**لآلان توران**)
- إديولوجية وفق المنظور الماركسي والذي يتمثل في مدى قدرة الطبقة المسيطرة على إنتاج وسائل السيطرة المنتجة للاغتراب للطبقة المسيطرة عليها .

- فالبدائل التي طرحناها على المبحوثين من خلال الإستمارة الإستبيانية وخاصة السؤال 3/16 كانت تنطلق من افتراض أن عوامل الرقابة في المؤسسة مرتبطة بظروفها الداخلية سواء كانت تنظيمية أو إجتماعية ،وهذه البدائل هي:

- الرقابة يقوم بها الرئيس المباشر.
- الرقابة إدارية متمثلة في الإجراءات الإدارية.
- الرقابة يقوم بها الزملاء.
- رقابة ذاتية مرتبطة بالوضعية المهنية الواقعية .
- غياب كلي لأي رقابة.

فإجابة المبحوثين كانت كما هي موجودة في الجدول الموالي :

) يبين عوامل الرقابةالداخلية 31السؤال رقم 3/16 الجدول (

في المؤسسة الإجابة موزعة حسب الفئات المهنية

البدائل الفئات المهنية	غياب الرقابة كلية		رقابة الرئيس للمرؤسين		الرقابة الذاتية مرتبطة بالوضعية المهنية		الرقابة الإدارية		الرقابة التي يقوم بها الزملاء		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطـ ـارات	3	13,64	3	13,64	15	68,18	1	4,55	0	00	22	100
عمال التحكم	6	15,38	11	28,21	19	48,72	2	5,13	1	2,56	39	100
عمال التنفيذ	8	10,53	27	35,53	34	44,74	6	7,89	1	1,32	76	100
المجموع	17	12,41	41	29,93	68	49,64	9	6,57	2	1,45	137	100

نلاحظ من المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين حسب هذا الجدول أن نسبة 49,64 % من مجموع أفراد العينة يرون أن درجة حريتهم داخل المؤسسة مرتبطة بالظروف التي يقتضيها عملهم من حيث طبيعة النشاط و وتيرته بمعنى هل هذا النشاط يتطلب وجود دائم ومستمر للعامل في مكان منصبه أم لا ؟ فكما نلاحظ في هذه الحالة أن العامل هو الذي بيده تقييم الوضع ويقرر في نهاية المطاف ما يجب أن يفعل في علاقته بعمله أي أن هذه الرقابة هي رقابة ذاتية مرتبطة مباشرة بإرادة العامل ، وهذه الرقابة الذاتية أو الحرية في العمل تتزايد وترتفع لدى العمال ذوي المستوى التأهيلي أو الهرمي العالي وتنقص تدريجيا عند عمال التنفيذ بحيث نجد أن نسبة 68,18 % من مجموع إطارات العينة يرون بأن مجال حريتهم في العمل يتحدد بظروف العمل أي كلما سمحت لهم ظروف عملهم بذلك وهذه النسبة تنقص عند عمال التحكم لتصل إلى نسبة 48,72 % وعند عمال التنفيذ إلى نسبة 44,74 % فربما تناقصها إلا أنها تبقى مرتفعة نسبيا هذا أولا.

ثانيا يتبين لنا من الجدول كذلك أن هناك نسبة 29,93 % من مجموع أفراد العينة يرون أن حريتهم في العمل مرتبطة بإرادة مسؤولهم المباشر، غير أن نسبة العمال الذين يرون أن مجال حريتهم يتحدد بإرادة مسؤولهم تتناقص

كلما ارتفع المستوى التأهيلي أو المستوى الهرمي فهي تمثل 35,53 % عند فئة عمال التنفيذ وتنزل إلى نسبة 28,21 % عند فئة عمال التحكم لتنخفض مرة ثانية عند فئة الإطارات .

كما يتضح لنا من الجدول السابق كذلك أنه هناك نسبة 12,41 % من أفراد العينة يرون بأنه لا توجد أي رقابة عليهم مهما كانت طبيعتها والتوزيع النسبي لأفراد العينة الذين اختاروا هذا البديل فهي كما يلي :

- 10,53 % من عمال التنفيذ يرون بأنه لا توجد أي قيود عليهم في مجال العمل و أنهم يتمتعون بحرية تامة .
- 15,38 % من عمال التحكم يرون بدورهم بأنه لا يوجد أي قيود في العمل عليهم .
- 13,64 % من فئة الإطارات التابعين للعينة كذلك يرون نفس الشيء .

ففئة عمال التحكم هي الفئة التي بها أكبر نسبة من العمال الذين يرون بأنه لا يوجد أي رقابة عليهم في مجال عملهم .

أما العمال الذين يرون أن مجال حريتهم يتحدد بدرجة وجود أو غياب الرقابة الإدارية عليهم أي العمل الذين يقرون بوجود رقابـة التنظيم عليهـم تقدر نسبتهم ب 6,57 % من مجموع أفراد العينة.

ما نستخلصه من هذه المعطيات الإحصائية التي جاءت في الجدول و المتعلقة بالسؤال رقم 3/16 من الإستمارة (أ) بأن رقابة المؤسسة على عمالها محصورة بنسبة كبيرة (91,98 %) في النماذج التالية :

- إما هذه الرقابة غائبة نهائيا.
- إما مرتبطة بإرادة الرئيس المباشر.
- إما مرتبطة بإرادة المعنيين في نهاية المطاف كما رأينا .

هذا ما يعطي للعامل إمكانية أن تكون له إستقلالية في العمل و قدرة على المناورة و المساومة حسب درجة قدرته على تكوين منطقة نفوذ و سلطـة دائمـة انطـلاقا من الراهنات Les enjeux التي يحتكم عليها و وعيه بها كما سنرى في العنصر الموالي :

3-3 الرهنات التي يحتكم عليها العامل داخل المؤسسة:

يرى كثير من المنظرين في مجال علم الاجتماع التنظيم و على رأسهم **ميشال كروزيه M.Crozier** أن مستوي أداء المنظمة و درجة نجاعتها ليست بعملية بسيطة و آلية كما يعتقد أصحاب الأطروحات ذات التوجه تقنو اقتصادي الذي تقوم أطروحته على افتراض أساسي مؤاده أن هذه النجاعة و الفاعلية مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تأقلمها مع محيطها بحيث كلما ارتفعت درجة التأقلم كلما زادت هذه الفاعلية فهذا التصور يتجاهل العوائق الخاصة و الشخصية التي يقررها الكيان البشري للبناء الإجتماعي القائم داخل المنظمة ، أن هذه النظرية التقنية مرتبطة بمنطق تفكيري حتمي يجعل من التغيير التنظيمي عملية ميكانيكية تكمن في التأقلم أحادي الجانب ، و عليه فالمنظمة من أجل المحافظة على قدرتها من أجل البقاء في محيط متغير ليس أمامها إلا تغير بنيتها التنظيمية الداخلية باستمرار حتى تكون مطابقة و مسايرة باستمرار لمتطلبات المحيـط و بهذا تصبـح العلاقة بين المنظمة و المحيط علاقة ميكانيكية ، منبه خارجي استجابة داخلية و إلا عقوبة في حالة عدم الاستجابة الذي يتمثل في حالة المنظمة الإقتصادية في الإفلاس و التصفية في نهاية المطاف .

ـ لكن هناك العديد من الدراسات بينت هشاشة و بطلان هذا الاعتقاد النظري، منها الدراسة التي قام بها **J. Pennings**[1] التي ترى عكس ذلك تماما بأن المنظمات التي هي غير متأقلمة مع معطيات المحيط تحقق نجاحا جيد جدا . و الدراسة التي قام بها كذلك كل من **Piter**, **Waterman**[2] في كتابهما الشهير ثمن التمايز أو ضريبة التمايز Le Prix de l'Excelence على 36 مؤسسة إقتصادية أمريكية حددا متغيرات النجاعـة متغيرات تابعـة لمستوى التماسـك الثقافي و الإجتماعي من بين أعضاء مجموعة العمل كمتغير مستقل و ليس بدرجة التأقلم مع المحيط ، و نفس التوجه الذي ذهب إليه **ميشال كروزيه** كذلك بحيث يرى أن نجاعة المنظمة من عدمه يتوقف على استراتيجية الفاعلين المتواجدين فيها بحيث هؤلاء الفاعلين حسبه لا يتصرفون بصورة آلية و ميكانيكية وفق المناصب و الوظائف التي يشغلونها بكل دقـة و التزام بل وفـق مصـادر السلطـة التي يراقبونهـا و مصالحهم الخاصة فالحلول أو الإجابات التي يمكن أن تقدمها المنظمة بعوائق المحيـط تبقي بدون جدوى أو غير فعالة إذا كانت متعـارضة مع مصالح و استراتيجية العمال بصفتهم فاعلين إجتماعيين متواجدين داخل المنظمة فهؤلاء هم الذين يكيفون هذه الإجابات المقدمة حسب مصالحهم و إستراتيجياتهم و بمستوى درجة السلطة و الحرية التي يتمتعون بها داخل المنظمة . فمن هذا المنطلق نستطيع أن نقول بأنه كلما زادت حرية و إستقلالية الفاعلين الإجتماعيين عن النمط التنظيمي القائم سواء التقني أو البيروقراطي و كلما غابت الموجهات الثقافية التي تعطي للنمط التنظيمي القائم و حدته و تماسكه من أجل تحقيق و إنجاز الأهداف التي أنشأ من أجلها و كلما أستحوذ هؤلاء الفاعلين عن مصادر للسلطة داخل هذا التنظيـم يؤدي هذا كله إلى تشردم الإستراتيجيات الخاصـة و الفرديـة و ينحرف التنظيم عن تحقيق أهدافه و الفعل عن دوره التاريخي أو حتى دوره الوظيفي على الأقل .

ـ بينا إلى حد الآن من خلال العنصر المتعلق بعوامل الرقابة في المؤسسة محل الدراسة أن هذه الأخيرة إما غائبة نهائيا و العامل يتمتع في هذه الحالة بإستقلالية تامة و أنها مرتبطة بإرادة الرئيس المباشر أو مرتبطة بإرادة العمال في حد ذاتهم و هذا يؤدى في النهاية بالعامل أن تكون له إستقلالية في العمل و إمكانية المناورة لكن الإشكال لا يكمن في هذه الإستقلالية بل بالعكس أن كل التوجهات النظرية الحديثة ترى بأنه حتى يكون للمؤسسة قدرة على التجديد و الإبداع المطلوبين في المحيط المتقلب لابد أن تمنح هذه الإستقلالية لعمالها لكي يشعروا بروح المسؤولية و تكون لهم القدرة على الإبداع لفائدة المنظمة التي ينتمون إليها لكن الإشكال المطروح يكمن في استغلال العامل لمنطقة نفوذ ما و سلطة خاصة تمكنه من أن يفرض نفسه على التنظيم الرسمي القائم و تعطي له قدرة تفاوضية في علاقته بالمؤسسة و في علاقته برؤسائه و زملائه و هذا ما أطلق عليه في دراسة سابقة بالسلطاتية[1] فالعامل يستغل هذه السلطة سواء من أجل الدفاع عن مكاسب أو من أجل الحصول على امتيازات كما يرى **ميشال كروزيه** **M.Crozier** و على هذا الأساس أردنا من خلال الإستمارة الإستبيانية و السؤال رقم 1/16 أن نتعرف هل العمال داخل المؤسسة انطلاقا من الإستقلالية التي يتمتعون بها عن التنظيم الرسمي يمارسون هذه السلطة التفاوضية أم لا و إذا كان نعم ما هي إرتكزاتها لديهم؟ و إذا كان لا ما هو سبب ذلك ؟ فمن خلال إجابة المبحوثين عن

([1]) Michel Crozier et E.Freidberg, L'acteur et le Système, OPCIT P. 135.

([2]) Peters .T.J. et Watermain R.H, Le prix de L'exellence, OPCIT P 50-120

سؤال الإستمارة رقم 1/16 الذي مضمونه هو : هل تعتقد بأنك فارض نفسك و سلطاتك في العمل فكانت إجابتكم كما يلي :

من أفراد العينة يعتقدون ذلك أي إجابتهم كانت بنعم.% 65,70

لا يعتقدون ذلك بحيث كانت إجابتهم بالنفي.% 34,30

ـ فالعمال من أفراد العينة الذين أجابوا بالنفي أي الذين يرون بأنهم غيروا فارضين سلطتهم في العمل يرجعون سبب ذلك إلى العوامل التالية :

- 18,98 % من هؤلاء يرجعون ذلك لكون أنهم عمال بسطاء و ليس لهم مستوى تأهيلي، و كما بينا فيما سبق كذلك أن عدد كبير من هذه الفئة تربطهم بالمؤسسة عقود عمل محددة المدة الشيء الذي يجعلهم مهددين بالطرد من العمل في أول وهلة .

- 6,57 % منهم كذلك يرجعون سبب ذلك لغياب الأقدمية لديهم .

- 3,65 % يرجعون سبب ذلك كذلك لعدم أهمية منصب العمل الذي يشغلونه .

و النسبة القليلة الباقية ترجع سبب ذلك بدورها لعوامل أخـ ـرى كسوء العلاقة بينهم و بين رؤسائهم أو بينهم و بين زملائهم .

و لكن الشيء الملاحظ أنه لم يرجع أحد من هؤلاء سبب عدم فرض سلطته في عمله لكون أنه لا يرغب في ذلك .

أما العمال الذين أجابوا بنعم من أفراد العينة يرون أن العوامل التي يرتكزون عليها و يستعملونها في فرض سلطتهـ ـم في علاقتهم التفاوضية مع التنظيم الرسمي أو مع رؤسائهم تتمثل فيما يلي :

- 25,55 % منهم يربطون ذلك بقدرتهم و كفاءتهم المهنية و هو أحد العوامل التي يرى فيها **ميشال كروزيه M.Crozier** أنه يمكن لأي عضو داخل المنظمة أن يؤسس عليها قدرته و كفاءته التفاوضيـ ـة من أجل الحصول على المزايا أو الدفاع عن المكاسب كما رأينا ذلك في الجانب النظري .

- 18,98 % يربطون ذلك بأقدميتهم في المؤسسة أي أن الأقدمية تشكل بالنسبة لهؤلاء رهان حقيقي من أجل المساومة مع التنظيم فهذا العامل ليس وارد في التصور النظري الذي وضعه **كروزيه** فيما يتعلق بمصادر السلطة التي يفرزها التنظيم لكن بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية محل الدراسة ظهر كعامل مهم و أساسي ذلك في اعتقادي راجع لأن النمط التنظيمي القائم ، و يثمن هذا العامل في ممارسته التنظيمية بحيث الأقدمية تعتبر أساسية في الحصول على حوافز أجرية و كذا في الحصول على ترقيات مهنية .

- 16,79 % يربطـ ـون ذلـ ـك سواء بأهميـ ـة العمـ ـل الـ ـذي يقومـ ـون بـ ـه أو أهمية المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة و نفس الشيء بالنسبة لهذا العامل كذلك نجد أنه ليس وارد في نماذج السلطة التي يفرزها التنظيم البيروقراطي التي تعرض لها **ميشال كروزيه** لكن يعتبر من العوامل الأساسية التي أفرزها التنظيم الرسمي القائم في المؤسسة محل الدراسة لكون أن المنصب و المكانة الهرمية تحتل وضع متميز في النمط التسيري المعتمد من قبل المؤسسة هذه هي العوامل الرئيسية التي يشكل عليها عمال المؤسسة سلطتهم التفاوضية مع التنظيم الرسمي و مع المؤسسة .

أما العوامل الأخرى المتبقية تحتل دور ثانوي و لا تمثل إلا نسبة 4,38 % من مجموع الإجابات التي قدمها المبحوثين الذين أجابوا بنعم ، و هذه العوامل هي :

- العلاقات الخاصة داخل المؤسسة أي التحالفات الشخصية .

- العلاقات الخاصة خارج المؤسسة أي مع محيط المؤسسة و ما له من تأثير عليها .

إن الإستنتاج الذي تخرج من دراستنا لهذا العنصر المتعلق بإرتكازات السلطة التي يستعملها العمال في علاقتهم التفاوضية مع التنظيم الرسمي داخل المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- أنه هناك نسبة كبيرة من العمال يستعملون هذه السلطة الذاتية في علاقتهم بالمؤسسة من أجل الدفاع عن مكاسب أو للحصول على مزايا أي وفق إستراتيجيتهم الخاصة حسب التصور التحليلي الذي وضعه **كروزيه** **. Crozier**

- إن الذين لا يمارسون هذه السلطة في علاقتهم التفاوضية مع المؤسسة ليس لأنهم لا يرغبون في ذلك بل لأنهم لا يستطعون ذلك .

- نجد أن مصادر السلطة و إرتكازاتها سواء بالنسبة للذين أجابوا بنعم عن سؤال الإستمارة الإستبيانية رقم 1/16 أو الذين أجابوا بلا, تنحصر كلها في العوامل الثلاثة التالية :

1- مستوى التأهيل و الكفاءة بالنسبة للذين أجابوا بنعم و غياب التأهيل و الكفاءة الذين أجابوا بلا، و التأهيل بالمنظور الذي قدمناه سابقا أي قدرة العامل على إيجاد الحلول بصورة ذاتية_للإرتيابات التي تنتجها التجهيزات الصناعية المتقادمة في المؤسسة.

2- الأقدمية في المؤسسة من عدمه بالنسبة للفريقين.

3- أهمية منصب العمل من عدمه كذلك لدى الفريقين. و عليه كخلاصة عامة نستطيع أن نقول أن الذي يؤطر الأفعال و يوجهها داخل المؤسسة هي الإستراتيجيات الذاتية و الخاصة التي تعمل على المحافظة على المكاسب أو التي تسعى إلى تعظيم المزايا الذاتية ذلك ضمن إطار بقاء المؤسسة و استمرارها لدى البعض منهم .

إن ما نستطيع أن نستخلصه من دراستنا التحليلية لهذا البعد الثاني بمتغيراته الثلاثة:

1- الأسس التنظيم التي يقوم عليها تنظيم العمل داخل المؤسسة .

2- عوامل الرقابة في المؤسسة .

3- الرهنات التي يحتكم عليها العمال داخل المؤسسة .

و هي ... نظرا لغياب الوعي لدى العمال بأهمية العمل كقيمة ثقافية من أجل القيام بالدور التاريخي أو الدور الوظيفي على الأقل كما بينا ذلك في المحور الأول من هذه الدراسة أصبح الشكل التنظيمي القائم على أساس البرنامج اليومي الذي يضعه الرئيس المباشر .

ـ أو الذي يضعه العامل بنفسه .

ـ أو المستمد من البرمجة الكلية للفرقة التي ينتمي إليها العامل .

غير مناسب لأن هذه الأشكال التنظيمية لم تستطع أن تعيد إنتاج السلوكات و الأفعال وفق مقتضيات الدور التاريخي أو الدور الوظيفي بل أصبحت تشكل مجالا مناسبا لظهور السلوكات و الأفعال تؤطرها

الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها*، هذا فيما يتعلق بالعنصر الأول من هذا البعد أما فيما يخص عوامل الرقابة في المؤسسة فكما بينا كذلك بأن هـذه الرقابـة إما غائبـة نهائيـا ، أو مرتبطة بإرادة الرئيس المباشر ، أو متروكة لتقدير العمال المعنيين أنفسهم هذا ما أعطى للعامل إستقلالية في العمل عن التنظيم الرسمي كذلك بالإضافة لهذين العاملين, هناك عامل آخر يتمثل في ممارسة السلطة الذاتية من طرف العمال في علاقتهم التفاوضية مع مؤسستهم بقدر مصادر السلطة و النفوذ التي يحتكمون عليها و التي كما رأينا تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية :

1- التأهيل أو الكفاءة التي يتمتع بها كل عامل في إيجاد الحلول بصورة ذاتية للإرتيابات و حالات العجـز التي ترتبـت عن تقادم التجهيزات بالخصـوص، و أصبحت هذه الكفاءات إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة لا يمكن الإستغناء عنها و إلا تتوقف العملية الإنتاجية بسبب فقدان هذه الكفاءات .

2- الأقدمية تشكل أحد العناصر الأساسية في عملية التفاوض و المساومة الشيء غير المألوف أو موجود بالنسبة للمؤسسات الغربية بالخصوص التي لا تثمن الأقدمية في حد ذاتها على خلاف النمط التسييري في المؤسسة الجزائرية.

3- أهمية العمل الذي يقـوم به المعنـي من وجهـة نظـر النمط التسييري و النظام الرسمي القائم في المؤسسة .

إن ما نستخلصه من تحليل و دراسة أبعاد الفرضية الجزئية الأولى أن غياب مفهوم العمل كقيمة ثقافية حضارية أو وظيفية تشكل إطار مرجعي يوجه سلوكات و أفعال العمال في المؤسسة أدى بهذه الأفعال الإجتماعية أن تصبح مؤطرة و موجهة بالإستراتيجيات الذاتية و الخاصة بأصحابها و الذي ساعد على ذلك هي الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل و التي هي غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج السلوكات و

الأفعال وفق مقتضيات الأهداف الإقتصادية للمؤسسة في ظل غياب هذه الموجهات الثقافية كما أن الفعل التسييري التي تقوم به الفئة القيادية فشل في إختيار الأهداف و الوسائل المناسبة لها أدى بدوره إلى تجدر هذه السلوكات و الأفعال الإستراتيجية الخاصة بأصحابها و البعيدة عن أهداف التي وجدت من أجلها في المؤسسة فمضمون و طبيعة هذا النسق التسييري سنتعرض له من خلال تحليل معطيات الإستمارة (ب) الموجهة للفئة القيادية في المبحث الموالي .

3 البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة:

---

*نفس التوجـه تقريبـا ,لكن من زاويـة أخرى توصلـت إليه نظرية **ماك فريغور** **MAC GREGOR** و التي يطلق عليها نظرية (X) و نظرية (Y) بحيث خلاصة ما ترى فيه أنه هناك فئتين من البشر ,فئة لهم دافعيه على العمل و هذه الفئة لابد من أن تطبق عليها الشكل التنظيمي لنظرية (Y) و فئة كسولة يطبعها يطبق عليها الشكل التنظيمي لنظرية (X), المهم أن الشيء الأساسي في هذه النظرية أنه هناك شكل تنظيمي يتطابق و مستوى الدافعية للأفراد الذين يطبق عليهم التنظيم أي أن هناك شكل تنظيمي موقفي يتغير حسب نضج الفئة المعنية, به نفس الشيء من وجهة نظرنا لكن من افتراضات مغايرة بحيث أننا نقول أن الفئة التي لا يشكل العمل قيمة لديها لا ينطبق عليها الشكل التنظيمـي القائم على الاستقلالية و المسؤولية و الحرية في العمل بل لا بد أن يطبق عليها شكل تنظيمي الذي يتميز بالرقابة التقنية وفق معطيات النظرية العلمية لتنظيم العمل التي جاء بها **نابلور** . و إلا هذا الشكل التنظيمي سيؤدى إلى اختلالات كبيرة أو ما يطلق عليه **كروزيه** مناطق الارتياب والحلقة المفرغة .

ـ كما يرى كل علماء الإجتماع المهتمين بالمنظمـة الإقتصادية بالخصوص ، أن هذه الأخيرة تتضمن كيانا إجتماعيا و هذا الكيان الإجتماعي مرتب ترتيبا رسميا وفق بنية تنظيمية معينة يعطي لها في النهاية فئة حاكمة قيادية أو مسيرة و فئة مقادة مسيرة فالفئة الحاكمة القيادية بحكم ترتيبها الإجتماعي أو مكانتها الإجتماعية عليها أن تقوم ب:

- إنتاج و تسيير وسائل الرقابة التي تمكنها من مراقبة الفئات الأخرى الموجودة في المنظمة
- إنتاج وسائـل التحفيز و الدمـج و الضبـط الذاتـي حتى تكون السلوكات و الأفعال داخل المؤسسة مطابقة للأهداف التي أنشأت من أجلها على الأقل .
- اختيار الطرق و الوسائل التكنولوجية التي تمكن المؤسسة من تحقيقها لأهدافها.
- أن تعمل باستمرار على إيجاد الحلول اللازمة للعوائق التي تحاول المؤسسة على إنجاز الأهداف التي أنشأت من أجلها و ذلك انطلاقا من دراسة شخصية تدقيقية لتحديد المسببات التي تقف من وراء هذه العوائق .
- أي أن تعمل على مستوى آخر ، على خلق الإنسجام و التضامن داخل النسق الإجتماعي المكون للمؤسسة حتى يستطيع أن يحقق أهدافه .

هذه العوامل و غيرها تحدد لنا مجال الممارسة لهذه الفئة القيادية لأن الممارسة كما يعرفها **لوبس ألتوسر L.Althusser** ([1]) هي سيرورة إنتاج أو هي عمل تحويلي يقوم به الإنسان أي تحويل مادة أولية معينـة و محددة إلى منتوج نهائي و ذلك بإستعمال مجموعة من الوسائل . بما أننا نتكلم على فئة قيادية فالمادة الأولية ليست مادية بل معنوية و الوسائل التي تستعملها هي كذلك معنوية ذهنية و المنتوج في نهاية المطاف هو غير مرئي و ملموس بل يتمثل في الآثار التي يتركها على مستوى قيادة الفئة العمالية على القيام بدورها الوظيفي أو دورها التاريخي ، هذه الممارسة بإستمرار تخلق لدى الفاعلين الإجتماعيين بصفتهم ممارسين لهذا الفعل عادة في اختيارهم الآلي للمواد الأولية التي سيقومون بتحويلها ،وعادة في اختيار الوسائل من أجل تحقيق ذلك وعادة في اختيار الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها من وراء ذلك، ومن هذا كله نستطيع أن نستشف نحن كباحثين المعاني التي يعطيها أو يحملها الأفرد للأفعال التي يقومون بها ،ونقيس ذلك وفق منظورنا الخاص ووفق القوالب النظرية أو المعاني التي نحملها نحن بدورنا نقيّم بها مدى عقلانية أو عدم عقلانية هذه الأفعال والسلوكات والأسباب التي أدت إلى عدم العقلانية وأهم العوامل التي أدت إلى هذه السلوكات والأفعال العقلانية .

فالبنية الثقافية التي نتكلم عنها من خلال هذه الرسالة هي مجمل الأشكال والنماذج النمطية التي يحتكم إليها في كل مرة الفاعل في علاقته المختلفة سواء مع العالم الطبيعي أو مع النسق الإجتماعي وما تحكمه من تفاعلات, وثقافة المؤسسة بالتحديد هي هذه الأشكال والنماذج التي وضعها العمال والمسؤولين داخل المؤسسة وبصفتهم كذلك وأصبحت تنمط وتنمدج سلوكاتهم وأفعالهم وتؤثر عليهم ،ففي اعتقادي أن ثقافة المؤسسة لا تقتصر في تعريفها وتحديدها كما يفعل كثير من المؤلفين على تعديد مكوناتها فقط بل لابد من تحديدها انطلاقا من تأثيرها على سلوكاتنا وأفعالنا وتحديد نظرتنا للأشياء المحيطة بنا أو إلى توجهاتنا وكيف نتعامل معها وكيف نسيرها لأن كيفية التعامل وكيفية السير هي التي تحدد في نهاية المطاف قدرتنا وكفاءتنا . فحسب **آلان توران A.Touraine** أن الثقافة لا تقتصر فقط على تحديد القواعد والضوابط والطرق التي تحكم العلاقات أو التي تحكم سير التنظيمات بل

[1] Pierre Jarniou .Entreprise C’est un système Politique OPCIT PP116-117

إن الثقافة عنده تعني كيف يفهم الفاعلين الإجتماعيين الموضوعات الخارجية المطروحة عليهم وكيف يجدون الوسائل اللازمة من أجل التأثير فيها بهدف تحقيق التطور والتنمية إذن نستنتج من هذا أنه لابد أن يكون مستوى من الفهم أولا، و قدرة على اختيار الوسائل ثانيا وإرادة على تحقيق الهدف ثالثا بدون ذلك حسبه يكون الفعل التاريخي غائبا أو منصرفا لقضاء أشياء .

فهذه البنية الثقافية التي تؤطر السلوكات و الأفعال لها ثلاثة مرجعيات عامة حسب تصور **بيار جرنيو P.Jarniou** [1] و كما رأينا ذلك في الجانب النظري و هذه المرجعيات هي :

المجال الإستراتيجي: فالأفعال التي مرجعيتها هذا المجال نجد أن صاحبها يتصرف مع الموضوعات الطبيعية أو الإجتماعية من منطلق المصلحة الذاتية والشخصية وهنا يكون الفعل في إستقلالية عن التنظيم القائم و هذه الأفعال سواء كانت لكيانات فردية أو جماعية أو صادرة من المنظمة ككل في علاقتها بهيئات أخرى موجودة في بيئتها الخارجية .

المجال التنظيمي: يقصد بالمجال التنظيمي مجمل القوانين والقواعد التسييرية التي يضعها الأفراد داخل المنظمة من أجل تأطير سلوكاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف التنظيم فالفعل يكون في هذه الحالة خاضع للضوابط القانونية سواء سلبيا أو إيجابيا كأن يعيد إنتاجه بشكل أو بآخر .

المجال القيمي الثقافي: وتتمثل في مجمل القيم والمعايير الثقافية سواء التي أنتجها النسق الإجتماعي القائم في المؤسسة كما ترى ذلك النظرية البنياوية الوظيفية التي وضعها **بارسونز Parsones** أو وفق القيم الحضارية والثقافية المرتبطة بالمجتمع كقيم المجتمع الزراعي أو المجتمع الصناعي أو المجتمع ما بعد الصناعي حسب التصنيف الذي وضعه **آلان توران A.Touraine** والفعل هنا يكون منضبط أو متأقلم مع هذه القيم في الحالة الأولى أو مؤثر ومغير لمحيطه في الحالة الثانية .

فمن وجهة نظر **بيار جرنيو** أن دور الفئة القيادية في المنظمة يكمن في العمل على أن يكون تأثير أو خضوع السلوكات والأفعال لهذه المجالات الثلاثة بصورة متزنة لأن اختلال هذا التوازن يعتبره مؤشر على عجز هذه الفئة في أدائها للدور المطلوب منها وظيفيا هذا أولا ،وثانيا أن هذا الإختلال يؤثر سلبا على السلوكات والأفعال في القيام بالدور الوظيفي أو التاريخي كما رأينا دلك عندما قمنا بتحليل معطيات الإستمارة (أ) في المبحث الأول من هذا الفصل، فإذن هناك علاقة سببية متبادلة بين مستوى الفعل الإجتماعي للفئة القيادية والمرجعيات التي ينطلق منها من جهة وبين طبيعة السلوكات والأفعال الإجتماعية التي تقوم بها الفئة المقادة داخل المنظمة من جهة ثانية وهذا ما أردنا أن نبينه من خلال تحليل دراسة مؤشرات ومتغيرات الفرضية الجزئية الثانية .

❖ تقديم وتحليل معطيات الإستمارة (ب) الموجهة للفئة القيادية:

كما ذكرنا سابقا أن الإستمارة (ب) كأداة لجمع المعطيات والمعلومات تضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للفئة القيادية داخل المؤسسة بصفتها الهيئة الرئيسية المنتجة للقرارات التسييرية ،وذلك من أجل تحديد إختيارات هذه الفئة للعوامل أو البدائل التي ترتكز عليها في عملها التسييري أو الإشرافي بهدف الوقوف على منطلقاتها ومرجعياتها لأنه حسب إشكالية البحث وفرضياته إن السلوكات والأفعال الفردية ما هي في نهاية المطاف إلا مرآة

[1] Ibid,

عاكسة لهذه المنطلقات والمرجعيات التي تشكل النمط الثقافي لهذه الفئة الإجتماعية توجه سلوكاتها وتحدد اختياراتها في عملها التسييري متعدد الجوانب كما حددتها متغيرات الفرضية الجزئية الثانية من البحث التي ترى أن فشل هذه الفئة القيادية في اختيار الوسائل المناسبة وإنجاز الهدف المنوط بدورها الوظيفي والتاريخي يرجع لكون أن الممارسات والأفعال الإجتماعية التي تقوم جاءت لخدمة استراتيجية ذاتية خاصة بأصحابها أو لأنها تعاملت مع الإشكاليات اليومية التي تواجهها سواء في علاقتها بالمحيط الداخلي أو الخارجي على أنها إشكاليات تقنية أو بيروقراطية أي قانونية إجرائية ،وليست اشكالات مطروحة على مستوى البنية الثقافية التي تؤطر سلوكات وأفعال أعضاء البناء الإجتماعي القائم في المؤسسة فالمعطيات الكمية التي تم جمعها عن طريق هذه الإستمارة من المبحوثين ثم تصنيفها و تبويبها في عدد من الجداول تتضمن كل منها سؤال الإستمارة والبدائل المطروحة على المبحوثين و التكرارات والنسبة المئوية لتواتر كل بديل وعليه فنتائج الدراسة كانت كما يلي :

3-1 اختيارات المسؤولين للعوامل التي تؤطر عملهم الإشرافي:

أردنا أن نفهم من خلال السؤال رقم 15 من الإستمارة (ب) ما هو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه هؤلاء المسؤولين من وراء القيام بعملهم الإشرافي ؟ أي ما هو الشيء الذي يريدون أن يصححوه أو يغيروه أو يركزوا عليه من خلال أفعالهم وعند القيام بعملهم الإشرافي فإجابة المبحوثين على هذا السؤال كانت كما يلي :

السؤال رقم 15/ب جدول رقم (32) يبين اختيارات الفئة القيادية للعوامل التي توجه أفعالهم في عملهم الإشرافي

رقم البديل	البدائل والعوامل	التكرار	%
1	متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العامل وتصحيحها	02	% 10
2	المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية	08	% 40
3	متابعة مدى إنجاز الدور الإنتاجي	00	% 00
4	متابعة مستوى التنظيم والتنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية	07	% 35
5	متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة	03	% 15
	المجمـــــــوع	20	% 100

نلاحظ من الجدول السابق أنه تم اقتراح خمسة بدائل على المبحوثين كإجابات محتملة على السؤال الذي طرح عليهم ونعتقد فيها بأنها تمثل مجال تتحرك فيه اختبارات هؤلاء المسؤولين في علاقتهم بهذا الموضوع فالنتائج الإحصائية كانت كما يلي :

- 40% أعضاء الفئة القيادية للمؤسسة محل الدراسة يرون أن ما يجب أن يركز عليه المسؤول في عمله الإشرافي هو المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين والإجراءات التنظيمية الإدارية .

-35 % منهم من يرون أنه يجب على المسؤول أن يتابع مستوى التنظيم والتنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية .

-15 % منهم من يعتقدون أنه يجب عليهم أن يسهروا على متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة التي يشرفون عليها .

-10 % منهم من يعتقدون أنه يجب عليهم أن يقوموا بمتابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والعمل على تصحيحها في حين أن البديل الثالث المتعلق بمتابعة العامل لمدى إنجازه لدوره الإنتاجي لم تحضى بالاهتمام أو لم يكن من اختيارات هذه الفئة الإجتماعية القيادية .

فكما نلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب إطارات الفئة القيادية يرون أن دورهم الوظيفي يتمثل في مراقبة ومتابعة مدى تطبيق القواعد القانونية والإجراءات الإدارية وإعادة إنتاجها وفي الجانب الآخر هناك إهمال كلي من طرفهم للعمل على إعادة إنتاج الدور الوظيفي المرتبط بطبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة هو تحقيق الإنتاج والإنتاجية فباعتقادهم أن العامل الذي يوجه عملهم الإشرافي يتمثل في السهر على تطبيق القوانين الإدارية وبذلك أصبح هناك انحراف على الهدف الأساسي والجوهري للمؤسسة الإقتصادية واقترنت لديهم الوسيلة بالغاية وأصبحت الوسيلة هي الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه فعوض أن يكون هناك تعظيم للدور الإنتاجي والإنتاج صار هناك تعظيم الإجراءات القانونية والإدارية أي تعظيم للمجال التنظيمي البيروقراطي على غرار الشكل البيروقراطي الفرنسي الذي يتميز بأربعة خصائص أساسية حسب **ميشال كروزيه** [1] هي:

1- التنامي المتزايد للقواعد القانونية غير مشخصة التي تعمل على تحديد أدق المهام لمتطلبات الوظيفة أو منصب العمل وبدون جدوى كما رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل .

2- مركزية القرارات والسلطة .

3- تدرج هرمي دقيق وصارم .

4- التنامي المتزايد للسلطة موازية حول مناطق أو نقاط الإرتياب .

فالدراسات التي قام بها كل من **فولدنير GOULDNNER** ،وكذا[1] **سلنزنيك Selzenik** حول الظاهرة البيروقراطية في المنظمات وتطورها، ذلك في المنظمة الفرنسية بالنسبة للأول والمنظمة الأمريكية بالنسبة للثاني **فقولدنير** توصل إلى أن الظاهرة البيروقراطية بما تتضمنه من قواعد وإجراءات إدارية تهدف كلها إلى تحديد دقيق للمهام وكذا تحديد طرق التقييم و المتابعة أما **سلنزنيك** لاحظ أن القواعد القانونية في المنظمة الأمريكية تعمل على تحديد طرف تفويض السلطة للهيئات اللامركزية أي أنه باختصار:

- القاعدة القانونية في المنظمة الفرنسية تأتي لتنظيم كيفية تنفيذ العمل ثم تقسيم نتائج العمل .
- القاعدة القانونية في المنظمة الأمريكية تأتي لتنظيم تفويض السلطة .
- القاعدة القانونية في المنظمة اليابانية تأتي لتنظيم علاقة التعاون بين الرئيس والمرؤوس .

فشكل تنظيم العمل في المؤسسة محل الدراسة كما رأينا في المبحث الأول يقوم على أساس التحديد الدقيق للمهام عن طريق بطاقة المنصب والقواعد القانونية وذلك بنسبة 30 % من مجموع أفراد العينة وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسب المتعلقة بالعوامل الأخرى وهذا ما يبين التشابه الكبير بين النمط البيروقراطي الفرنسي والنمط البيروقراطي الجزائري أو على الأقل في المؤسسة محل الدراسة هذا فيما يتعلق باستنتاجات وتفسير المعطيات الإحصائية الخاصة بهذا العامل .

([1]) M.Crozier L'acteur et le Système OPCIT P.P.169.170

[1] Ibid 171-172

كما رأينا كذلك أن نسبة 35 % من الفئات القيادية يعتقدون أنه يجب على المسؤول المسير أن يتابع مستوى التنظيم والتنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية أي متابعة الإختلالات التنظيمية والتنسيقية التي تؤثر على العلاقة بين الهيئات الداخلية هذا ما يبين أن العمل على تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية لم يؤدي إلى تحقيق الهدف المتمثل في تحقيق التنظيم بل أدى إلى تفكك وتفسخ التنظيم أكثر فأكثر الشيء الذي جعل من التنظيم بصفة عامة سواء على مستوى تحديد المهام وتقسيم العمل كما رأينا في البديل الأول أو على المستوى الكلي أي الهيئات تشكل هاجس حقيقي بالنسبة للفئة القيادية بحيث كما نلاحظ أن نسبة 75 % من الفئة القيادية ترى أن المشكل الأساسي بالنسبة للمؤسسة مطروح على هذا المستوى أي أن المجال التنظيمي هو الذي يوجه أفعالهم وممارستهم التسييرية لاعتقادهم بأن الاختلال موجود على هذا المستوى،

ليس على مستوى البنية الثقافية ككل التي تتطلب تدخل من نوع آخر لتحقيق التغير فالتنظيم التقني للعمل أو ما يسمى بالعقلنة التقنية لم تمثل إلا بنسبة 10 % من إجابة الفئة القيادية وهذا سبب غياب التجديد في التجهيزات والتكنولوجيا المستعملـة جعلت من الاختلالات التقنية المرتبطـة مباشـرة بالآلة أو مستوى التطور التكنولوجي معدومة وبالتالي لم تطرح نفسها عليهم بحدة ولم يبقى أمام الفئة القيادية إلا تكريس كل جهدهم إلى تحقيق التنظيم المرتبط بإنتاج القواعد القانونية كما رأينا .

يرى عالم الاجتماع الفرنسي **آلان توران A.Touraine** [1] أن العقلنة ليست شكل من أشكال القيادة كما ترى بعض المدارس في علم النفس الإجتماعي أن نجاعة وقابلية المنظمة والمؤسسة يتوقف على أسلوب القائد في القيادة من أوتوقراطي إلى ديموقراطي ولا يعتبرها كذلك شكل من أشكال التنظيم التقني أو البيروقراطي كما يرى كل من **تايلور وماكس فيبر** باعتبار أن العقلنة على أنها كذلك حسبه في النهاية التشيؤ Reéfication في مجموعة من القوانين والقواعد التقنية أو البيروقراطية وبذلك تصبح تشكل سببا لاختلالات وظيفية تؤثر سلبيا على سير المنظمة ونجاعتها فالعقلنة عنده هي شحنة داخلية أو قيمة ثقافية حضارية نابعة من عمق الفرد والتي تبين أنه يعيش حالة من الاغتراب الكلي لقيم الحضارة الصناعية في حالة المؤسسة الصناعية وعكس ذلك مؤشر بدوره أنه يعيش في حالة اغتراب لعوامل أخرى مشيئة Chosifiés أو مشخصة أو مجسدة في الأشخاص كالشخصية الكريزماتية عند **ماكس فيبر** ومن هنا نستطيع أن نستنتج أن هذه الفئة القيادية تعيش في حالة من الخضوع والاغتراب للتنظيم أو النمط البيروقراطي أي نعتقد أن العقلنة تكمن في إنتاج وتطبيق القانون والقواعد الإجرائية حتى يتحقق النظام .

3-2 اختيارات المسؤولين لطرق التحفيز والدمج الإجتماعي :

تتمثل الإشكالية الأساسية في عملية التحفيز في الطريقة المثلى أو المناسبة التي تمكن المسؤول أو رب العمل أن يربط العامل بعمله ليقوم بدوره الوظيفي على أكمل وجه أي بكل نجاعة وفاعلية فعلى امتداد تطور العمل الصناعي والمنظمة الإنتاجية ظهرت عدة نظريات وتطبيقات ميدانية أخذت هذا العامل على عاتقها كنا قد تعرضنا لهذا بالتفصيل في الفصلين الأول والثاني من هذه الدراسة لكن نستطيع أن نقول باختصار أن المؤسسة الحديثة عرفت

[1] A. Touraine La Sociologié de l'action OPCIT P.P 181 à 189

عدة طرق ومناهج تحفيزية منها من اهتمت بالعمال بصفة فردية فانطلقت في تطبيقاتها من سيكولوجية العامل، وبذلك كانت تبحث عن العوامل التي تحقق الرضى كالتايلورية، ومدرسة
العلاقات الإنسانية، ومنها من اهتمت بالبحث عن حاجات العامل لاتباعها مثل نظرية الحاجات إلى غير ذلك من النظريات ذات التوجه الفردي في التحفيز وطرق تنظيم العمل ثم انتقلت بعد ذلك إلى التحفيز و إلى الاهتمام بالعلاقة بين الأطراف الموجودة في التنظيم فأصبحت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بما تتميز به من خصائص أحد عوامل التحفيز ودمج العامل في عمله هنا تطورت وانتشرت نظريات أسلوب القيادة ونظريات الإتصال المستمد من علم النفس الإجتماعي ثم بعد ذلك لم تعد طرق و آليات التحفيز تهتم بالفرد في حد ذاته بل بالفرد كعضو في مجتمع مصغر وهنا بدأت تظهر أشكال تنظيمية وتحفيزية أخرى تعتمد بالخصوص على الرفع من درجة ومستوى الانتماء والتماهي Identification إلى مجموعة العمل وللمؤسسة ككل ذلك عن طريق القيم والمعايير الثقافية التي أصبحت تميز التنظيمات والكيانات الصناعية عن بعضها البعض ، فكل هذه الطرق والآليات التحفيزية لها ارتكازاتها الفكرية والضوابط التنظيمية التي تتماشى معها ولها إفرازاتها الإيجابية أو السلبية سواء على مستوى الدافعية عند العامل أو على المنظمة ككل وانطلاقا من هذا أردنا أن نتعرف عن اختيارات الفئة القيادية داخل المؤسسة لإدارة وطرق التحفيز والدمج التي تستعملها من خلال الجدول الموالي:

السؤال رقم 16/ب جدول رقم (33) يبين اختيارات الفئة القيادية لطرق وآليات التحفيز التي تستعملها

رقم البديل	البدائل المقترحة	التكرار	%
01	ليست لديهم طريقة محددة	00	%00
02	التهديد بالعقوبة الإدارية	00	%00
03	التحفيز المادي والمعنوي	03	%15
04	التجاوز عن الأخطاء المهنية التي يقع فيها العمال	00	%00
05	ترك العامل يتصرف حسب معرفته وإرادته	00	%00
06	التحسيس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة	07	%35
07	استعمال الطرق الودية والشخصية مع العمال	08	%40
08	الرفع من درجة الوعي بأهمية العمل الجماعي في حياة الإنسان	02	%10
09	شيء آخر	00	%00
	المجمـــــوع	20	%100

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 40 % من الفئة القيادية داخل المؤسسة من المجتمع المدروس يستعملون الطرق الشخصية والودية الذاتية لتحفيز العمال ودمجهم في العملية الإنتاجية و 35 % منهم يلجؤون إلى الطرق التحسيسية من أجل الرفع من وعي العمال بمسؤوليتهم اتجاه المؤسسة في حين أن 15 % منهم يستعملون التحفيز المادي والمعنوي و 10 % يلجأون إلى الطرق التحسيسية بهدف رفع الوعي بأهمية العمل الجماعي في حياة الإنسان أما الطرق الأخرى التي اقترحت على المبحوثين كبدائل لم تحضى باهتمامهم كالبديل رقم 02 الذي يتضمن التهديد بالعقوبة الإدارية أو البديل رقم 05 الذي يخص التغاضي والتجاوز عن الأخطاء المهنية كشكل من أشكال المكافأة الخفية والضمنية وكأسلوب من أساليب القيادة متسيبة أو البديل رقم 06 الذي يتضمن انسحاب المسؤول

عن القيام بدوره كعملية الدمج .نستنتج من هذه المعطيات الإحصائية أن طرق التحفيز والدمج التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تتلخص في الآليات الأربعة التالية :

1- الطرق الشخصية والودية 40 % .

2- الطرق التحسيسية بالمسؤولية إزاء المؤسسة بـ 35 % .

3- التحفيز المادي والمعنوي بـ 15 % .

4- طرق و أساليب التوعية بالإهتمام بالعمل بـ 10 % .

- فالطريقة أو الآلية الأولى في ظل غياب شكل تنظيمي موحد يضمن إعادة إنتاج السلوكات و الأفعال الإنتاجية وفق المتطلبات الكلية والتامة للدور الوظيفي المرتبط بالأهداف الإقتصادية التي أنشأت من أجلها المؤسسة تصبح فقط آلية مناسبة لظهور علاقات استراتيجية ذاتية بين الرئيس والمرؤوس نظرا لعلاقة التبعية ومستوى سلطة كل منهما على الآخر فالرئيس يتودد للمرؤوس من أجل الحفاظ على مكانته الهرمية في المؤسسة والمرؤوس يعمل كل ما في وسعه من أجل فرض سلطته على الرئيس حتى يضمن هذا الشكل من المعاملة فهذه الآلية تضمن الولاء المتبادل للأشخاص وليس للمنظمة .

أما الطريقة التحسيسية بالمسؤولية إزاء المؤسسة فالملاحظة الميدانية بينت بأنها ليست نابعة من تصور إيديولوجي منسجم أو منظم يريد إنتاج التبعية وخضوع فئة العمال إلى فئة المسيرين أوالقادة داخل المؤسسة بهدف تحقيق الدور الإنتاجي بقدر ما هي خطاب تبريري للاخفاقات المتتالية التي عرفتها المؤسسة مند نشأتها و الهدف من ورائه المحافظة على الاستقرار وامتصاص الغضب عن الوضعية المهنية التي يعيش فيها العمال وليست عملية تحريض اندماجية تريد دفع العامل للقيام بدوره الوظيفي أو دوره التاريخي أما آلية التحفيز المادي فإن النظام الأجرى المطبق في المؤسسة والقائم على أساس المكانة الهرمية والأقدمية يجعلان من الأجرة تتميز بالاستقرار والثبات ثبوت العامل في منصبه وفي المؤسسة هذا فيما يتعلق بالجزء الثابت من الأجرة أما الجزء المتغير والمرتبط بمردودية العامل وبالنتائج الإقتصادية الكلية للمؤسسة فإنه خاضع لعلاقة المساومة والمشاورة بين الرئيس والمرؤوس أكثر منها الدور الوظيفي لهذا العامل .أي ما نستخلصه من هذا العنصر بصفة عامة أن آليات الدمج والتحفيز ليست بآليات معزولة لوحدها بل لابد أن تكون مندمجة في إطار ضوابط تنظيمية حتى تؤدي الغرض التي وضعت من أجله و إلا تصبح عامل مساعد على تكريس سلوكات وأفعال منطلقة من استراتيجيات خاصة بأصحابها كما هو الحال في المؤسسة محل الدراسة بحيث الجزء الأكبر من الأجرة تضبطه القواعد والقوانين الإدارية التي تتجاوز في البعض منها القانون الداخلي للمؤسسة وللجزء المتغير يخدم استراتيجية القائد أو الرئيس في علاقته بمرؤوسه وذلك لكون أن العمل لا يشكل قيمة ثقافية حضارية فعالة تحرك السلوكات والأفعال من جهة وعدم وجود نظام قادر على إعادة إنتاج سلوكات وأفعال تلتزم بالدور الوظيفي من جهة ثانية.

3-3 **العوامل التي تحكم وتوجه القرارات التسييرية للمسؤولين**:

لكي نفهم أكثر المنطق التسييري للمسير داخل المؤسسة محل الدراسة أردنا أن نتعرف على العوامل التي يحتكم إليها المسير في كل مرة عندما يكون أمام وضعية اتخاذ قرار لأن القرار كما هو معروف هو الخيار التي يواجه بها شخص ما إشكالية معينة وهذا القرار مهما كانت درجة عقلانيته كما يرى زعيم هذه المدرسة **هربرت سيمون H.Simon** تبقي هذه العقلانية محدودة وتؤثر فيها عدة عوامل منها:

- المعلومة ،فوفرتها وسيولتها يمكن أن تصوب القرار.
- القدرة المعرفية والمواهب الشخصية التي يتمتع بها المقرر تؤثر بدورها على صنع القرار
- القيم والأهداف الشخصية للمقرر[1]

نستنتج من هذا أن الظروف المحيطة بالمقرر لها تأثير كبير على طبيعة قراراته التي يمكن أن تبتعد عن العقلنة بالقدر الذي يغيب فيه الهدف الأساسي والجوهري التي يتطابق مع الدور الإقتصادي أو التاريخي للمنظمة إذن هذه الظروف يمكن أن تكون إجتماعية ثقافية أو تنظيمية ومن هذا المنطلق أردنا أن نتعرف عن العوامل التي تحد من عقلنة القرار لدى المسير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من خلال العوامل التي يحتكم إليها عندما تواجه مشكلة تسييرية معينة .

السؤال رقم 17/ب جدول رقم (34) يبين اختيارات الفئة القيادية للعوامل التي تحكم أو توجه قراراتهم التسييرية

رقم البديل	البدائل المقترحة على المبحوثين	التكرار	%
01	العمل على احترام وتطبيق القوانين الإدارية	06	%30
02	السعي وراء تخفيض التكلفة ومكافحة التبذير المالي	01	%05
03	العمل على رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية	00	%00
04	المحافظة على العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس	06	%30
05	المحافظة على العلاقة الجيدة بين المبحوث ورؤسائه	04	%20
06	العمل على التضامن والتماسك بهدف تحقيق الدور الإنتاجي	03	%15
07	شيء آخر	00	%00
	المجمـــــوع	20	%100

كما هو معروف أن وضعية القرار تضع المسير أمام اختيار بين عدد من البدائل وبالتالي اقترحنا على المبحوثين ستة بدائل مغلقة والبديل السابع تركناه مفتوح لإضافات محتملة من طرفهم فكانت إجابتهم على البدائل المذكورة في الجدول كما يلي :

- 30 % من المبحوثين يرون أن قراراتهم التسييرية توجهها وتحكمها في نهاية المطاف العمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة .

- 30 % من المبحوثين كذلك يرون أن قراراتهم التسييرية تحكمها وتوجهها في نهاية المطاف المحافظة على العلاقة الجيدة التي تربطهم بباقي العمال ،و20 % من المسيرين يرون أن قراراتهم التسييرية تأتي إرضاء وتنفيذا لإرادة رؤسائهم ،بينما 05 % منهم فقط يرون قراراتهم تحكمها في نهاية المطاف مرجعية مكافحة التبذير في المؤسسة .كما نلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية أن العوامل التي يحتكم إليها المسيرين عند إصدار قراراتهم تتمثل في عاملين رئيسيين وهما :

1- مدى مطابقة هذه القرارات للقوانين الإدارية .
2- المحافظة على العلاقة الجيدة سواء بين الرئيس و مرؤوسه من جهة أو بينه و بين رؤسائه من جهة ثانية .

[1] Jean claude schied les grands auteurs en organisation OPCIT P.P 135 . 136

في حين أن العوامل الأخرى المرتبطة بالهدف الإقتصادي للمؤسسة لم تحضى بأي اهتمام كما هو الحـال بالنسبـة للبديل الثالـث المتعلق بتحسين الإنتاج و الإنتاجية أو حضي باهتمام ضعيف كالبديل الثاني المتعلق بتخفيض التكلفة والتبذير أو البديل السادس الخاص بالتضامن من أجل تحقيق الهدف الإنتاجي ،

وهذا ما يقودنا إلى التأكيد على الإستنتاجات السابقة بأن المنطلقات الفكرية والممارسات الإجتماعية للفئة القيادية تؤطرها القواعد القانونية الإدارية لأنها تعتبر بالنسبة لها مصدر أساسي من مصادر سلطتها ونفوذها، وبالتالي فإن العمل على احترامها و تطبيقها من طرف الآخرين ما هو في نهاية المطاف إلا تجديد أو توسيع لهذه السلطة بما أن استمرار هذه السلطة و بقائها ليس مرهون فقط بالتطبيق الحرفي لهذه القوانين بل يتطلب تنازل ما لباقي الأطراف الأخرى المعنية بالعلاقة السلطة و هم الرئيس و المرؤوس و هذا ما أدى بالمبحوثين اختيار البديلين المتعلقين بالمحافظة على العلاقـة الجيـدة بينهـم و بين رؤسائهم من جهة أو بينهم و بين مرؤوسهم لأن الاعتناء و الاهتمام بهاتين العلاقتين ضمان لإستمراريتها و في إستمراريتها ضمان كذلك لسلطتهم و نفوذهم، إذن فالخلفية القانونية كإطار مرجعي لاتخاذ القرار تضمن لهولاء المسيرين شيئين و هما:

1- الظهور لمظهر القائد أو المسير المنضبط و المطبق للقانون أو غير المنحرف .

2- و سلطة تمكنهم من بناء إستراتيجية خاصة بهم .

فهذا التوجه الموجود عند هذه الفئة القيادية تؤكده المعطيات الإحصائية المتعلقة بنظرتهم للعوامل التي تضفي على المسير صفة النجاح في حياته المهنية داخل المؤسسة و هذا ما سنتعرض له من خلال العنصر الموالي .

3-4 نظرة المسيرين لعوامل النجاح المهني بالنسبة للمسؤول:

أردنا من خلال هذا العنصر أن نحدد المعاني التي يعطيها المسؤولين داخل المؤسسة للعوامل التي تجعل من وجهة نظرهم أن يكون المسير ناجحا في عمله أي تحديد معايير النجاح المهني من وجهة نظرهم لأن المعايير مهما كانت طبيعتها فهي طريقة للنظر في الأشياء و الحكم عليها و مقياس للسلوكات و الأفعال و إطار تتحرك ضمنه ، فنظرة المسؤولين لعوامل النجاح المهني كانت كما هي محددة في الجدول الموالي .

السؤال 19/ب جدول رقم (35) يبين العوامل

و المقاييس التي تجعل من المسير ناجح

رقم البدائل	البدائل المقترحة على المبحوثين	التكرار	%
01	المسير الجيد و الناجح هو الذي يفرض الانضباط على العمال	4	% 20
02	المسير الجيد و الناجح هو الذي يسعى إلى الرفع من الإنتاج	1	% 05

03	المسير الناجح هو الذي يسعى إلى تنمية المنتوج	2	% 10
04	المسير الجيد هو الذي يسعى لخلق مجموعة متماسكة كالعائلة الواحدة	13	% 65
05	المسير الناجح يسعى إلى جعل المؤسسة أحسن من المؤسسات الأخرى	00	00
06	شـــيء أخـــر	00	00
المجمـــــــــوع			

كما يتبين لنا من هذا الجـدول أنه تم اقتراح خمسـة بدائـل محددة على المبحوثين و تركنا لهم البديل السادس مفتوح فكانت اختياراتهم لهذه البدائل موزعة كما يلي:

- 65% من المبحوثين يعتقدون أن المسير الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة و متماسكة .

- 20 % منهم من يرى أن المسير الجيد و الناجح هو الذي يتمكن من فرض الانضباط على العمال .

- 10 % منهم من يعتقد أن المسير الناجح هو الذي يتمكن من تنمية المنتوج في السوق و تطويره .

- 5 % منهم فقط يرون أن المسير الناجح هو الذي يسعى إلى رفع الإنتاج و الإنتاجية أما البديل رقم (5) لم يلقى أي اهتمام من طرف المبحوثين كما أنهم لم يقترحوا أي بدائل أخرى فيما يتعلق بهذا السؤال . نلاحظ جليا من خلال هذه المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين عن هذا السؤال أن:

- القدرة على فرض الانضباط .
- و القدرة على تحقيق الإنسجام بين العمال .

هي المعايير الأساسية التي يحددها لها هؤلاء المسيرين الناجحين، أما المعايير الأخرى و التي لها علاقة مباشرة بالحياة الإقتصادية للمؤسسة . كالقدرة على رفع الإنتاج و الإنتاجية و تطوير المنتوج في السوق القدرة على تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى تعتبر معايير ثانوية و هامشية من وجهة نظرهم . فاهتمام الفئة القيادية بهذين العاملين يبين بوضوح المشكلة الأساسية التي توجههم و هي فقدان الإنسجام و غياب الانضباط و هما شرطـان أساسيان لكل عمـل جماعـي و منظـم و بدونهما لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها هذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين درجة الإنسجام أو التماسك بين العمال و نجاحه في المؤسسة و منها دراسة **وترمان Waterman و بيتر T. Peter** التي كنا قد أشرنا إليها سابقا و كذا الدراسة التي قام بها **D.R.Denison** و التي شملت 34 مؤسسة إقتصادية تنتمي إلى قطاعات صناعيـة عديدة فقامت هذه الدراسـة بالبحث عن العلاقة بين ثقافة المؤسسة و النجاعة و يقصد بثقافة المؤسسة في هذه الدراسة مستوى الإنسجام أو التشتت في إجابة المبحوثين عن أسئلة طرحت عليهم فيما يخص رأيهم في الممارسات البشرية داخل المؤسسة فالإختلاف و التشتت في هذه الإجابة التي بلغ عددها 43.747 جواب لدليل على أنه ليس هناك اتفاق أو انسجام بينهم ، فتوصلت هذه الدراسة في النهاية إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة بين النجاعة و مستوى درجة الإنسجام في إجابات المبحوثين على المدى المتوسط و القريب أن على المستوى البعيد بدأت هذه العلاقة تأخذ اتجاه معاكس و تم تفسير هذا الاتجاه المعاكس على أن الإنسجام على المدى البعيد يضعف المؤسسة على التأقلم مع المحيط[1].

[1] Roland calori , yves Frederic et autes pour une theorie des relation entre culture d'entreprise et performence in Revue française de gestion Juin/Juillet 1989 P 39-45.

- فمجابهة الفئة القيادية لحالتي عدم الانضباط و عدم الإنسجام داخل المؤسسة كان بواسطة المزيد من التنظيم البيروقراطي كما رأينا ذلك في العنصر المتعلق بطرق الإشراف و القيادة المتبعة في المؤسسة هذا على مستوى التنظيم و الإعتماد على الطرق الودية و الشخصية كما وضحنا ذلك في طرق التحفيز و الدمج التي يستعملها هؤلاء المشرفـون إن هذه الوسائل و غيرها أدت كلها إلى تطور أكثر لسلوكات و الأفعال التي تؤطرها و توجهها الإستراتيجيات الخاصـة بأصحابهـا. و كأن هؤلاء يريدون تغيير هذه الوضعية بواسطة القواعد القانونية و الإجراءات التنظيمية البيروقراطية في حين أن سلوكات و الأفعال تؤطرها أهدافهم الخاصة مستعملين أو مستغلين الإمكانيات التي يوفرها لهم هذا التنظيم البيروقراطي في كل مرة و نستطيع أن نخرج من هذا باستنتاج مفاده أن القاعدة القانونية و الإجراءات الإدارية إن استطاعت أن تضمن الانضباط الفردي سيكون ذلك نسبيا حسب درجة السلطة التي يحتكم إليها العامل الموجود في التنظيم لكن لا يمكن لها بأي حال من الأحوال أن تضمن الانضباط الجماعـي و الإنسجام و التماسك المطلوب في العمل الجماعي المنظم و هذا ما كان يظهر في كل مرة من خلال إجابة المبحوثين على أن المؤسسة تعاني من نقص في الإنسجام و الانضباط الجماعي في تحقيق الهدف المشترك و ما سنتطرق له من خلال تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالعنصر الموالي :

3-5 نظرة المسيرين للمعوقات التي تحول دون أداء المؤسسة لدورها على أكمل وجه:

- أن الهدف من هذا العنصر هو معرفة النظرة التي يقدمها المسؤولين لطبيعة العوامل التي تعيـق المؤسسـة على أدائها لدورها الإنتاجـي و الإقتصادي أي البحث هل هناك خطـأ في تشخيص المشكلـة من طرفهـم و بالتالي يغيب عنهـم الهـدف الرئيسي أو أخطـأ في اختيـار الوسائل المناسبة أو الاثنين معنيون فإجابة المبحوثين عن السؤال الإستمارة المتعلق بهذا الجانب كانت كما يحددها الجدول الموالي:

السؤال رقم 20 *ا*ب الجدول رقم (36) يبين نظرة المسؤولين و اختياراتهم للبدائل التي يعتقدون بأنها تعيق مؤسساتهم على أدائهالدورها الإنتاجي على أكمل وجه

رقم البدائل	البدائل المقترحة عليهم	التكرار	%
1	نقص الآلات و التجهيزات الحديثة	5	%25
2	غياب التنظيم الجيد و التحديد الدقيق للمهام	1	%5
3	نقص الصرامة في تطبيق القوانين	1	%5
4	نقص التكوين الجيد للعمال	3	%15
5	غياب أو نقص التحفيز المادي للعمال	2	%10
6	نقص روح التضامن و التماسك بين العمال يهدف لتحقيق الأهداف الإقتصادية	8	%40
7	لاشيء ينقص المؤسسة	00	%00
	شيء أخر حدد	00	%00
	المجموع	20	100

كانت إجابة المبحوثين عن السؤال رقم 20 الذي مضمونه ما الذي ينقص المؤسسة في تحقيق نجاحات أكبر كما يلي :

- 4 % منهم يرجعون ذلك نقص روح التضامن و التماسك بين العمال بهدف تحقيق الأهداف الإقتصادية ،25 % منهم يرجعون ذلك إلى عوامـل تقنيـة متمثلـة في نقـص الآلات و التجهيزات الحديثة المتطورة ، 15 % يعتقـدون أن ذلك يرجـع إلى ضعف التكويـن و التأهيل لدى عمال المؤسسة و 10% منهم يرون أن غياب أو نقص التحفيز و التشجيع المادي هو العامل الذي يقف كعائق أمام المؤسسـة في أدائها لدورها الإنتاجي على أكمل وجه و 5 % من المبحوثين يرجعون ذلك إلى غياب التنظيم الجيد و التحديد الدقيق للمهام ، و 5 % من المبحوثين المتبقيين يرجعون ذلك إلى نقص الصرامة في تطبيق القوانين ، أما البدائل المفتوحة الأخرى لم تلق أي صدى لديهم . أن ما نلاحظه في هذه الإجابات أنه هناك تشتت كبير لدى هذه الفئة القيادية في تشخيص المشكلة مما يدل على أنه ليس لديهم نفس التصور و التوجه هذا يؤثر سلبا حتى في اختيار الوسائل المناسبة لها هذا أولا و ثانيا أنه هناك أكبر اتفاق بينهم بنسبة 40 % على أن نقص التماسك بين العمال عامل أساسي في إخفاق المؤسسة على أداء دورها على أكمل وجه هذا اعتراف ضمني منهم بفشل الوسائل التي اختاروها من أجل إحلال التنظيم و الإنسجام المفقود في المؤسسة .

أما الذين يرون أن سبب الإخفـاق و العجـز مرده نقص التجهيزات المتطورة و الحديثة فإنهم لازالوا يعتقـدون بأن المؤسسـة مجـرد عـون تقني نجاعتها و فاعليتها تتوقف على درجة تطور و حداثة الآلة و التجهيزات فقط و نفس الشيء نستطيع أن نقول لباقي الفئات القيادية الأخرى التي تربط الإخفاق بالتحفيز المادي أو نقص الصرامة في تطبيق القوانين إن ما نستنتجه من المعطيات الإحصائية لهذه الإجابات ما يلي:

- هناك فئة قيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة البناء الإجتماعي القائم و المتمثلة في نقص الإنسجام و التماسك كشرطان أساسيان لتحقيق النجاح لكنها أخطأت في اختيار الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية و الإجراءات التنظيمية معتقدة أن البناء البيروقراطي بإمكانه أن يتحكم في البناء الإجتماعي و يؤطر السلوكات و الأفعال أي أنهم يعتقدون أن القاعدة القانونية الرسمية هي التي توجه السلوكات و الأفعال داخل التنظيم الرسمي لكن كما رأينا أن هذه الأفعال توجهها و تؤطرها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها النابعة من العلاقة غير رسمية التي تشكلت داخل المؤسسة و التي تعمل على خدمة مصلحة أطراف هذه العلاقة و ليس لخدمة أهداف النظام الرسمي ، أما التنظيم الرسمي أصبح رهينة البناء الإجتماعي القائم في المؤسسة و ليس العكس.

- أما الفئة القيادية الثانية حسب مختلف اختياراتها نجد أنها أخطأت في التشخيص و في الوسيلة بحيث أنها أرجعت الإخفاق لغياب الآلات المتطورة أو لنقص التحفيز المادي الذي يمكن أن يضمن الإندماج الفردي و ليس الجماعي كما رأينا العمل في المؤسسة هو عمل جماعي و ليس فردي و بالتالي لابد من وسائل ربح جماعية و ليست فردية كذلك العجز نابع إذن من عدم قدرة الفئة القيادية على إيجاد الوسائل و الطرق التي تمكنها من تحقيق التعبئة الجماعية سواء للقيام بالدور التاريخي كما ترى النظرية التاريخية الثقافية
منها بالخصوص أو للقيام على الأقل بالدور الوظيفي كما ترى المدرسة البنياوية الوظيفية فكل من هاتين المدرستين يرى أن هذه الوسائل و الطرق لابد أن تكون ثقافية نابعة من النسق الإجتماعي القائم كما شرحنا ذلك في

الجانب النظري الخاص بكل مدرسة فعدم القدرة هذه مرده غياب روح الإبداع و الابتكار لدى الفئة القيادية كما سيتبين لنا من خلال تحليل المعطيات الإحصائية الخاصة بالسؤال رقم 18 من الإستمارة (ب).

3-6 كيفية مجابهة المسيرين للإشكالات المطروحة عليهم:

نريد أن نصل من خلال هذا العنصر إلى معرفة الطريقة التي يستعملها هؤلاء المسيرون في مجابهتهم للمشاكل التسييرية المطروحة عليهم ، أي معرفة مدى قدرتهم و كفاءتهم على الفعل و هذه القدرة تتحدد بمستوى الإبداع و الابتكار لديهم في إنتاج الحلول الجديدة و المبتكرة و في هذه الحالة نستطيع أن نقول أن هذه الفئة حاملة لمشروع إصلاحي أو تغييري للوضع القائم فمضمون السؤال الموجه إليهم يتمثل فيما يلي ، إذا واجهتك مشكلة تسييرية في العمل كيف تتعامل معها ؟ فكانت إجابة المبحوثين كما هي مبينة في الجدول الموالي :

السؤال رقم 18/ب الجدول رقم (37) يبين كيفية تعامل المسؤولين مع المشاكل التسييرية التي تطرح عليهم

رقم البديل	البدائل المقترحة على المبحوثين	التكرار	%
1	بالاعتماد و الرجوع إلى الخبرة المهنية	8	%40
2	الاستعمال و الرجوع إلى المادة العلمية و التقنية	5	%25
3	الابتكار و البحث عن حلول جديدة لها	1	%5
4	استشارة الرؤساء	6	%30
5	شيء أخـــــر	00	%00
	المجمـــوع	20	%00

كما نلاحظ من هذا الجدول أن إجابة المبحوثين موزعة على البدائل المقترحة عليهم كانت كمايلي:

- 4 % من المبحوثين يرون أنهم يعتمدون على خبرتهم المهنية السابقة في توليد الحلول للمشكلة التسييرية المطروحة عليهم .

- 30 % من المبحوثين يلجؤون إلى استشارة رؤسائهم .

- 25 % من الفئة القيادية يرون أن الإختيار الذي يلجؤون إليه هو الرجوع إلى المادة العلمية و التقنية التي هي بحوزتهم .

- 5 % منهم فقط يرون أنهم يقومون بابتكار حلول جديدة .

فيما يتعلق بهذا السؤال كذلك لم يقترح أي بديل آخر من طرف المبحوثين

- يتبين لنا من هذه المعطيات الإحصائية أن 40% من الفئة القيادية في المؤسسة محل الدراسة أنها تقوم بإعادة إنتاج نفس الطرق و المناهج التسييرية لمشاكلها الآنية في التسيير رغم عدم نجاعتها .. فالنمط التنظيمي القائم في المؤسسة الذي يقوم على تثمين الأقدمية و الخبرة جعل من سلوكات و أفعال هذه الفئة القيادية أن تكون حبيسة لتجاربها و خبراتها السابقة بحيث تعتبر بالنسبة لها خزان للحلول الجاهزة و ليست قاعدة تنطلق منها لإيجاد حلول جديدة

إبتكارية فالإستقلالية التي تتمتع بها داخل المؤسسة لم تعط لها القدرة و الكفاءة على مجابهة مشاكلها التسيرية و لذا نجد أن 30 % منها كذلك رغم مكانتها الهرمية القيادية في المؤسسة إلا أنها ليست قادرة على اتخاذ المبادرة و تحمل المسؤولية في إنتاج الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة عليها هذا ما يبين بدوره إفرازات البناء البيروقراطي الهرمي الكابح لكل مبادرات ذاتية جعل من هؤلاء لهم ثقافة التبعية و عدم الإستقلالية خاصة عندما يتعلق الأمر بتحميل المسؤولية في أدائهم لدورهم الوظيفي إما إذا كان الأمر يتعلق بمصالحهم الخاصة و الذاتية فإن استثمار هذه الإستقلالية تظهر بشكل واضح في إستراتيجيتهم .

- أما 25 % منهم التي تعتقد بأنها تلجأ إلى المادة العلمية و التقنية التي هي بحوزتها نستطيع أن نقول لا يمكن بأي حال من الأحوال لأي تخصص علمي مهما كانت درجة دقته و مستوى ثرائه العلمي أن يجيب على كل الإنشغالات المبدئية و المتجددة باستمرار ما لم تكن لدى أصحابها القدرة و الكفاءة على الابتكار و التجديد فالقوالب النظرية و العلمية مهما كانت شاملة و ثرية تبقى عاجزة في هذه الحالة .

إن ما نستخلصه من هذه المعطيات و تفسيراتها أن القدرة على التغيير و التجديد تتطلب القدرة على الابتكار و هذا غير متوفر لدى هذه الفئة القيادية على الأقل إلى حد إجراء هذه الدراسة الميدانية فعجزها هذا جعلها تقتصر فقط على إعادة إنتاج القواعد و الأنماط التسييرية و الحلول التي تعلمتها و اعتادت عليها في علاقتها بالنظام البيروقراطي طيلة خبرتها المهنية و أقدميتها في المؤسسة.

❖ تحليل و استنتاجات:

أردنا من خلال هذا المحور أو المبحث أن نحلل و نفهم موجهات الفعل التسيرى كفعل إجتماعي تقوم به هذه الفئة القيادية داخل المؤسسة و ذلك بحكم مكانتها الإجتماعية في البناء الإجتماعي القائم في المؤسسة و الدور المنوط بها و سبب إخفاقها في أدائها لهذا الدور ، فكما بينا سابقا أن دور الفئة القيادية من منظور المدرسة البنياوية الوصفية هو أن تعمل على توجيـه السلوكـات و الأفعال وفق متطلبـات البناء الإجتماعي و أهدافه حتى لا تنحرف هذه السلوكات و يختل توازن النسق و عليه فإنه هناك حركتين لابد أن نقوم بهما في نفس الوقت :

الحركة الأولى: أن نعمل على إعادة الإنتاج و السلوكات و الأفعال من طرف أعضاء النسق أو أعضاء البناء الإجتماعي القائم و ذلك بإختيار الوسائل المناسبة أي العقلانية حتى يتحقق الدمج أو ما يسميه بعض علماء الاجتماع تحقيق النظام L'ordre .

الحركة الثانية: هو أن نعمل في نفس الوقت على مسايرة التغيرات التي تتم في محيط التنظيم و ذلك بواسطة آليات التأقلم و التكيف ، و في الحقيقة أن هذين الحركتين يلخصان وظائف النسق الإجتماعي عند **بارسونز Parsons**.

و على مستوى آخر رأينا أن الفعل الإجتماعي داخل المنظمة يتحرك أو تؤطره ثلاثة مجالات أساسية و هي:

1- المجال التنظيمي بما ينظمه من قواعد و آليات تنظيمة و إجرائية .

2- المجال الاستراتيجي ما يتظمنه من أهداف خاصة سواء فردية أو جماعية في علاقتها مع المحيط .

3 - المجال القيمي أو الثقافي سواء قيم الحضارة الصناعية و القيم التي يتضمنها الدور الوظيفي وقيم النسق الإجتماعي حسب كل توجه نظري .

و دور القيادة داخل المنظمة هو أن تعمل على تسيير العلاقة بشكل متوازن بين هذه المجالات الثلاثة في تأخيرها للسلوكات و الأفعال و ذلك حتى لا يطغى أو يستحوذ مجال من هذه المجالات على توجيه و تأطير الفعل لوحده أو بمعزل عن المجالات الأخرى المتبقية لأن ذلك يؤدي إلى حالة اختلال التوازن بالمفهوم الوظيفي أو إلى حالة الاغتراب عند الفاعل بمفهوم الفعل الإجتماعي التاريخي المادي أو الثقافي . إذن فالعلاقة الديناميكية بين هذه المجالات الثلاثة في تأطيرها للفعل داخل المنظمة لابد أن تكون متزنة و متصلة بحيث القواعد القانونية و التنظيمية تأتي شارحة و موضحة للمعاني التي تتضمنها القيم الثقافية(أي المجال الثقافي) و موجهان بذلك للسلوكات و الإستراتيجيات الفردية أما تصادم الإستراتيجيات يقود بدوره إلى تحديث القيم الثقافية التي تؤدي إلى تحديث القوانين القانونية التنظيمية و هكذا دواليك[1] .

إذن فالسلطة عليها أن تعمل من هذا المنطلق على :

- على معارضة كل الإستراتيجيات الفردية التي تخدم أهداف أصحابها عوض أهداف المنظمة أو أن نجد وسائل دمجها و تحقيق الإنسجام فيما بينها .
- أن تقوم بمنع كل السلوكات البيروقراطية المنتجة للنظام البيروقراطي الذي يقود إلى الإختلالات الوظيفية .
- أن نقوم بمعارضـة كل حالات التي تؤدي إلى خلـق الفوضى و عـدم الإستقرار و التفسخ داخل المنظمة أو ما يسمى بـ Les désordre .

فعند تحليلنا للمعطيات الإحصائية للعناصر الستة التي قمنا بدراستها في المحور و هي :

1- العوامل التي تؤطر العمل الإشرافي للمسؤولين .
2- طرق الدمج و التحفيز الإجتماعي التي تستعملها هذه الفئة .
3- العوامل التي تحكم و توجه قراراتها التسيرية .
4- نظرة المسيرين لمعايير النجاح لدى المسؤول .
5- نظرة المسيرين لمعوقات عدم نجاح المؤسسة .
6- طرق مجابهة المشاكل المطروحة عليهم .

فإننا نصل إلى النتائج التالية :

- أن المجالات التي تؤطر الفعل التسيري لهذه الفئة القيادية هو مجال واحد، بحيث عوض أن تقوم بمعارضة السلوكات و الأفعال المنتجة للنظام البيروقراطي داخل المؤسسة ترى أنها بالعكس هي نفسها تعمل على إعادة إنتاجه و ذلك لأنها :
- تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقـة لمدن تطبيـق العمال للقوانين و الإجراءات الإدارية أو متابعة مستوى التنسيق و التنظيم بين الهيئات الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها كما رأينا في العنصر الأول .

(1) Pierre jarniou L'entreprise comme système Politique, OPCIT P 131-147
OPTIC P.P.131.147

- أن أعضاء هذه الفئة القيادية ترى بأن قراراتهم التسيرية توجهها و تحكمها في آخر المطاف العمل على تطبيق و احترام القوانين الإدارية للمؤسسة كما رأينا في العنصر الثالث في حين أن العوامل الأخرى المرتبطة بالهدف الإقتصادي للمؤسسة لم تحضى بأي اهتمام أو حضيت باهتمام ضعيف من طرفها .

- أن هذه الفئة ترى كذلك أن معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة و متماسكة عن طريق فرض الانضباط كما رأينا في العنصر الرابع أما العوامل الإقتصادية كرفع الإنتاج و الإنتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة لهم .

- أن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن و التماسك بين العمال و كما بينا ذلك أنه هناك فئة قيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة بالبناء الإجتماعي و المتمثلة في نقص الإنسجام و التماسك كشرط أساسي لتحقيق النجاح لكنها أخطأت في الوسيلـة باعتمادها على القواعد القانونية و الإجراءات التنظيمية المستمدة من خبرتها الذاتية و ماضيها المهني كما رأينا ذلك في العنصر السادس أي أنها تعيد إنتاج نفس الحلول السابقة المستمدة من النظام البيروقراطي للمشاكل المطروحة عليها آنيا أو حاليا.

فنستنتج من هذا كله أن الغاية التي تهدف إلى تحقيقها هو العمل على احترام و تطبيق القانون و الوسيلـة لذلك هي القاعدة القانونيـة التنظيمية فاختلطت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي يوجه و يؤطر سلوكاتها التسيرية أي ممارساتها التنظيمية فاستحوذ المجال التنظيمي على المجالين الآخرين و أصبحا تابعين له فلم تعد الإستراتيجيات تؤطرها و توجهها القيم الثقافية الحضارية أو تلك المرتبطة بالدور الوظيفي و لم تعد كذلك القواعد القانونية و التنظيمية تأتي شارحة للمعاني التي تتظمنها هذه القيم و ضابطة للسلوكات الفردية و فق هذه القيم بل أصبحت هذه القواعد القانونية منفصلة عن هذا المجال الثقافي ، مما أدى إلى علاقة ديالكتيكية بين الإستراتيجيات الفردية من جهة و هذا المجـال التنظيمي المتمثل في القواعـد و القوانين من جهة أخرى كل منها يريد أن يستحوذ على الآخر مما أدى إلى تضخم

الأول و تجدر الثاني و استفحاله بين جميع أعضاء التنظيم حسب سلطة كل منهما و قدرته على تجاوز المعوقات التي يفرضها عليه هذا التنظيم .

أما فيما يتعلق بآليات الدمج التي تستعملها الفئة القيادية داخـل المنظمة أدت بدورها إلى نتيجتين و هما:

1- تعميق النظام البيروقراطي و استمراره.

2- خدمة الإستراتيجيات الخاصة القائمة بين الرئيس و المرؤوس أو ما اصطلحنا عليه في مجال آخر [1] بتطوير الزبونية Clientilisme أي تنمية علاقات التبادل بين الرئيس و المرؤوس على حساب تنظيم ككل فهذه الآليات و الوسائل تنقسم إلى ثلاثة فئات أساسية هي :

1- آليات و وسائل دمج قائمة على العلاقة الشخصية و الودية بين الرئيس و المرؤوس.

(1) أرجع بن عيسي محمد المهدي مقارنة سوسيولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي في الجزائر المرجع سبق ذكره

2- آليات تحسيسية أو " أيديولوجية " .

3- آليات التحفيز المادي المتمثل في الأجور و العلاوات و التعويضات .

1- الآلية الأولى :تعمـل على إعادة و إنتـاج العلاقة الشخصية القائمة بين الرئيس و المرؤوس وفق إستراتيجية كل منهما و بقدر تبعية كل منهما للآخر أو سلطة كل منهما على الآخر التي تشكلت على هامش التنظيم الرسمي كما رأينا ذلك في التصور الإستراتيجي للفعل الإجتماعي عند **ميشال كروزيه M.Crozier .**

2- الآلية الثانية: و هي الطرق التحسيسية ، فملاحظاتنا الميدانية بينت لنا بأنها آليات تبريرية للإخفاقات المتتالية لهذه الفئة القيادية في القيام بدورها لأن نسبة كبيرة من هذه الفئة كما رأينا ذلك أن وجودها في المؤسسة كان منذ تأسيس هذه الأخيرة ، و أن هذه الآلية التحسيسية " الأديولوجية " نجحت فقط في تمديد الوضع الراهن و إقناع العمال بأن الوضعية الحالية التي يعيشون فيها و التي تعرفها المؤسسة خارجة عن نطاق و قدرة القيادة الحالية بل مرتبطة بالأشكال التنظيمية التي عرفتها المؤسسة منذ نشأتها إلى اليوم و على العموم نستطيع أن نقول أن هذه الآلية ليست آلية معارضة و قطيعة مع الوضع المتردي القائم و ليست آلية للتحريض على القيام بالفعل التاريخي الحضاري أو الفعل الوظيفي إذن إن كانت الوسيلة موجودة فهي موجهة لخدمة أهداف أخرى .

3- الآلية الثالثة: المتمثلة في التحفيز المادي فإنه كما بينا ذلك سابقا ,الجزء الثابت من الأجرة يعيد إنتاج و تكريس النظام البيروقراطي القائم على المكانة الهرمية و الأقدمية و الخبرة و ليس على أداء الدور الوظيفي الإقتصادي و الجزء المتغير من تعويضات و علاوات فهو خاضع لتحكيم الرئيس المباشر الشيء الذي يجعله يكرس بدوره علاقة التبعية بين الرئيس و المرؤوس و ليس الوفاء للدور الوظيفي على الأقل .

و على العموم نستطيع أن ننتهي إلى النتيجة التي يراها **بيارجرنيو P.Jarniou** في حالة الإختلالات الناتجة عن هيمنة أحد المجالات الثلاث التي تؤطر الفعل داخل المنظمة على باقي المجالات الأخرى أو سيطرة وظيفة التنظيم على الوظائف الأساسية الأخرى الخاصة بالفئة القيادية و الممثلة في :

- وظيفة التنشيط و الدمج .
- وظيفة تحديد الغايات و توصيفها .
- وظيفة التنظيم ذاتها .

أن ذلك يؤدي حسبه (التبعية الوظيفية الأولى و الثانية بصفة كلية للوظيفـة التنظيمية أو المجال التنظيمي و عندها يصبح الفعل الإجتماعي الجماعي يؤطره التصور البيروقراطي, فالأهداف و الوسائل و العلاقة بينهما لدى الفاعل لا يتم تحديدها انطلاقا من مدى الفاعليـة على إنجـاز الغايات الإقتصادية .. بل تتحدد انطلاقا من البحث الدائـم و المستمر على تشكيل بنية تنظيمية فعالة ... و هنا تختلط الأهداف التي هي النجاعة الإقتصادية بالوسائل التي هي البنية التنظيمية و عندها تصبح العقلنه تعني فقط ضمان مستوى أعلى من الامتثال للقواعد التنظيمية [1] و نفس الإطار النظري وضعه كذلك **آلان توران A.Tourane** في تصوره للفئة القيادية داخل المنظمة التي تكون غير مغتربة لقيم الحضارة الصناعية أي التي تكون مرجعيتها في فعلها التسيري ليست قيم الفاعل التاريخي للمرحلة التاريخية التي تكون فيها و بذلك وضع أربع نماذج و أشكال للقيادة وفق المرجعيات التي تحتكم إليها و هي :

([1]) P Jarniou, l'entreprise comme système politique, OPCIT P.166

❖ **القيادة المتسلطة التقنية و البيروقراطية:** و يرى في هذا الشكل في القيادة يستمد وجوده و شرعيته من متطلبات التقنية و يعمل على تطبيق القوانين و يهتم بالتنظيم الإداري هذا كل ما يهمه في العملية التسيرية و تبريره لذلك يأتي من عدم المشاركة أعضاء التنظيم في تحقيق أهداف هذا الأخير .

❖ **القيادة النفعية Commandement Utilitariste** :و هي تنطلق من فكرة أن الأفراد يسعون إلى تحقيق منافعهم أي التصور النفعي في توجيه السلوكات كما رأينا في الجانب النظري و تنظر المنظمة على أنها جمع أو حشد بسيط من الأفراد .

❖ **القيادة التي تقوم على أساسه العلاقات الإنسانية:** و هو التصور الذي يرى بأن نجاعة المنظمة تقوم على حسن المعاملة الإنسانية و التصور الذي تعتمده مدرسة العلاقات الإنسانية **لألتون مايو E.Mayo** .

❖ **القيادة التنموية القائمة على سياسة التنمية :** وهي تنظر للمنظمة أو المؤسسة على أنها وسيلة في خدمة المشروع التنموي أو وسيلة إنجاز القيم الحضارية ومؤسسة للتنشئة الإجتماعية و لتشريب هذه القيم [1] وبالتالي لا تكون مغتربة للعوامل تعيقها عن أدائها لهذا الدور التاريخي .

وبالتالي نستطيع أن نخلص إلى نتيجة نهائية مفادها أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تؤطر وتوجه سلوكاتها سواء في اختيارها للوسائل وتحديدها لأهدافها التسييرية ،المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضرية مما جعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية البيروقراطية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الإقتصادية أو العمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية من وجهة نظر **توران** [2].

4 التفاعلات الإجتماعية وفرص التغيير:

كنا قد تعرضنا إلى حد الآن من خلال دراسة وتحليل معطيات المحور الأول أن الفعل الإجتماعي عند الفئات العمالية لا تؤطره القيم الثقافية المرتبطة بالدور التاريخي أو الدور الوظيفي بل توجهه الاستراتيجيات الخاصة

([1]) A.Touraine Sociologie de l'action OPCIT P.P.191.192

لأصحابها المنطلقة من ذاتية الفاعل وفق قدراته وإمكانياته الظرفية في المؤسسة وعرفنا كذلك من خلال تحليل معطيات المحور الثاني الخاص بالفئة القيادية أن سلوكاتها وأفعالها التسييرية رهينة النظام البيروقراطي الذي أنتجها وتعمل على إعادة إنتاجه ، لأن ذلك أولا يتناسب مع قدرتها الإبداعية المعدومة جعلها تغرف آلياتها التسييرية من ماضيها المهني هذا من جهة و يتطابق مع إرادتها في تحقيق استراتيجية خاصة بها هي كذلك . هذه الوضعية التي هي قائمة في المؤسسة محل الدراسة تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية : هل التفاعلات الموجودة بين الفئة العمالية وبين الفئة القيادية تحمل في ثنائها بوادر القطيعة والتغيير للخروج من هذه الوضعية أم لا ؟ وكيف تتشكل مجموعات الانتماء ؟ وما هي العوامل التي تقوم عليها ؟ وما هي طبيعة المطالب ومستواها ؟ ...رأينا في الفصل الثاني من هذه الدراسة أنه لا يمكن أن نتكلم على الفعل الإجتماعي في النظرية السوسيولوجية خارج العلاقة الإجتماعية التي تقودها وتوجهها جملة من الرموز والمعاني الثقافية سواء تكون وليدة هذه العلاقة التفاعلية المباشرة أو تكون سابقة لوجود الفرد الخارجة عن إرادته .

ولفهم المعاني الثقافية التي تحكم هذه العلاقات الإجتماعية التفاعلية سنقوم بعرض وتحليل المعطيات الإحصائية للدراسة والخاصة بالعناصر التالية :

- مجموعات الإنتماء وعوامل تشكلها داخل المؤسسة .
- طبيعة التفاعلات مع الزملاء من جهة ومع الرؤساء من جهة ثانية .
- والاتجاهات المطلبية الحالية وفرص التغيير المرتقبة .

هذه العناصر الثلاثة تدخل ضمن متطلبات الفرضية الجزئية الثالثة .

1-4 مجموعات الإنتماء وعوامل تشكلها:

أردنا أن نقف من خلال هذا العنصر على عوامل الفرز والتكتل الإجتماعي التي يحتكم إليها العمال في بناء علاقتهم الإجتماعية داخل المجال التنظيمي وهل هناك تطابق بين مجوعات الانتماء والوسط المرجعي الإجتماعي أو هناك تباعد بينهما لأنه إذا كان هناك تباعد يكون ذلك دليل على الانفصام والذي يعاني منه العامل بين وسطه المرجعي الذي انطلق منه ووسط الانتماء التي هي المؤسسة ودليل كذلك على أن النسق التنظيمي عاجز على نقل قيم الوسط المرجعي وجعلها مركزية ومحورية أي موجهة لسلوك العمال في المؤسسة وبصفتهم كذلك وهذا ما سنتعرف عليه من خلال معطيات الجدول الموالي :

السؤال رقم 1/17 من الإستمارة (أ) الجدول رقم (38)

يبين عوامل اختيار مجموعات الانتماء في المؤسسة

البدائل / الفئات المهنية	على أساس التخصصات المهنية في العمل		على أساس الكفاءة المهنية العالية		على أساس لعلاقات الإجتماعية لخارجية		على أساس الانتماء لنفس المهنات الداخلية		على أساس الانتماء لنفس النسوى الهرمي		على أساس الحرية في العمل		على أساس المعارضة للإدارة		على أساس التخصص العلمي و الدراسي		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الإطـ ـارات	4	18,18	4	18,18	2	9,09	1	4,55	1	4,55	6	27,27	1	4,55	3	13,63	22 100
العمال المهنيون	4	10,26	8	20,51	9	23,08	9	23,08	6	15,38	3	7,67	-	-	-	-	39 100
عمال التنفيذ	17	22,37	4	5,26	28	36,84	14	18.42	3	3,95	6	7,89	4	5,26	-	-	76 100
المجموع	25	18,25	16	11,68	39	28,47	24	17,52	10	7,30	15	10,95	5	3,65	3	2,19	137 100

كما يتبين من هذا الجدول أنه تم طرح للمبحوثين ثمانية بدائل محددة للاختيار بينها والبديل التاسع تركناه مفتوح لاقتراحاتهم أو لإضافات منهم فكانت إجابة المبحوثين موزعة على هذه البدائل كما يلي:

- 28,47 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الثالث ،هؤلاء يعتقدون أن العمال يختارون أصدقاءهم في العمل على أساس العلاقات الإجتماعية التي هي بينهم خارج مجال العمل أي أن العلاقات في العمل ما هي إلا امتداد لعلاقات خارج العمل وكما نعلم أن المؤسسة محل الدراسة موجودة في منطقة شبه حضارية تجعل من العلاقات الشخصية وحتى العائلية والأسرية بين الأفراد المنتمين إلى المؤسسة عملية ممكنة نظرا لهذا العامل الجغرافي .

- 18,25 % من مجموع أفراد العينة اختاروا بدورهم البديل الأول بحيث يرون أن العمال يختارون أصدقاءهم في العمل على أساس التخصصات المهنية ،لكن عند قراءة المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذا البديل حسب المستويات المهنية نلاحظ أن 22,37 % من فئة عمال التنفيذ يختارون هذا البديل ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 18,18 % وفي الأخير عمال التحكم بنسبة 10,26 % فقط أي أن عمال التحكم يعيرون أهمية أقل لهذا البديل مقارنة بالفئات المهنية الأخرى وعلى العموم أن الانتماء إلى نفس التخصص المهني يبقى عامل من عوامل التكتل الداخلي للعمال .

- 17,52 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الرابع وهؤلاء يعتقدون أن الصداقات في العمل تبنى على أساس الانتماء إلى نفس الهيئات الداخلية أي أن الإنتماء لنفس المصلحة أو الفرقة أو النشاط

الداخلي عامل محدد في ربط الصداقات داخل المؤسسة وعند قراءة المعطيات الإحصائية الخاصة بهذا البديل موزعة حسب وحدات النشاط الداخلي نلاحظ أن 33,33 % من عمال الأمن الصناعي والداخلي هم الذين اختاروا أكثر هذا البديل ،يأتي بعدها عمال كتلة الإنتاج بنسبة أقل بكثير تقدر بـ 13,11 % من عينة عمال هذه الكتلة يأتي بعده كذلك عمال كتلة الصيانة بنسبة 9,52 % أما عمال كتلة الإدارة ولا أحد منهم اختار هذا البديل .

- 11,68 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الثاني وهؤلاء يعتقدون أن الصداقات في محيط عملهم تقوم على أساس الكفاءة المهنية العالية أي أن معيار الكفاءة هو المحدد لاختيار الصداقات في العمل ،وتتوزع الاختيارات على هذا البديل حسب أفراد العينة حسب مستوى التأهيل المهني كما يلي 20,51 % من عمال التحكم يرون أن الكفاءة هي معيارهم في اختيار الصديق في العمل ثم يأتي بعد ذلك الإطارات بنسبة 18,18% أي هناك تقارب بينهم نوعا ما تم يليهم عمال التنفيذ بنسبة ضئيلة تقدر بـ 5,26 % مقارنة بالنسب الأخرى .

- 10,95 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل السادس و هؤلاء يعتقدون بأن العامل المحدد في اختيار الصداقات في العمل بالنسبة لهم هو مستوى الجدية في العمـل و هذا البديل موزع حسب الفئات المهنية كما يلي :

27,17 % من أفـراد عينـة الإطارات يرون ذلك أما عمال التحكم نجد أن 7,69 % منهم فقط هي التي تعتقد ذلك و عمال التنفيذ نسبة 7,89 % منهم فقط ترى في الجدية كمعيار لاختيار أصدقاء العمل .

- 7,30 % من أفراد العينة اختاروا البديل الخامس الذي يعتقدوا أصحابه أن عامل اختيار الصدقات في العمل يقوم على أساس الانتماء لنفس المستوى الهرمي الذين لهم نفس المسؤوليات و هذا البديل موزع حسب الفئات المهنية كما يلي : أكبر نسبة تعود لعمال التحكم ب 15,38 % تليها فئة الإطارات بنسبة 4,55 % و

عمال التنفيذ نسبة 3,95 % نلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية أن فئة عمال التحكم هي الفئة التي تولي أهمية أكثر من الفئتين الأخرتين فيما يتعلق باختيارها لهذا المعيار .

- 3,65 % فقط من أفراد العينة يرجعون عامل اختيار الأصدقاء في العمل على أساس المعارضة للإدارة و المسؤولين و توزيع هذا البديل على باقي الفئات المهنية كما يلي : 5,26 % من أفراد عينة عمال

التنفيذ اختاروا هذا البديل و نفس النسبة تقريبا نجدها عند فئة الإطارات ب 4,55 % أما العمال المهنيون و لا أحد منهم اختار هذا البديل.

- 2,19 % فقط من أفراد العينة اختاروا البديل الثامن و أصحاب هذا البديل يرون أن اختيار الصدقات في العمل تقوم على أساس التخصص العلمي و الدراسي و عند توزيع إجابات المبحوثين حسب الفئات المهنية نجد أن فئة الإطارات هي الفئة الوحيدة التي اختار أفرادها هذا البديل أما الفئات المهنية الأخرى و لا واحد من أفرادها قام باختياره و هذا ما يتناسب في الواقع مع المميزات الخاصة بكل فئة .

لأن هذه الفئة هي الفئة الوحيدة من مجموعة الفئات المهنية الأخرى التي توجد لدى بعض أفرادها تخصصات علمية و مستوى دراسي جامعي محدد .

-كما يجب الإشارة بأنه لم يقترح بدائل أخرى من طرف المبحوثين للبديل المفتوح أن ما نستنتجه من هذه المعطيات الإحصائية مايلي :

- أن هناك تعدد و تنوع في العوامل و المعايير التي يعتمد عليها المبحوثين في اختيار الصداقات و مجموعات الانتماء ، و هذا التنوع يبين بأنه هناك تشتت في المعايير و غياب الإنسجام بين العمال فيما يخص هذا العامل بحيث كل واحد منهم اختار البديل الذي يعتقد أنه يعطيه القدرة و القوة سواء في التفاوض مع المؤسسة أو التمايز عن الفئات الأخرى ، لكن يبقى البديل الثالث الذي يربط الصداقة في العمل بالعلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة هو الذي أحتل أكبر نسبـة كما رأينا و هذا في اعتقادي يرجع إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة بحيث تقع في منطقة شبه حضرية إلى ريفية بالإضافة على عوامل سوسيولوجية أخرى بحيث هذه المنطقة يقطنها شريحتين إجتماعيتين تتميز كل منهما بالانغلاق النسبي على نفسها و هي شريحة سكان بني ميزاب أو ما يسمـي (بالمزابيـة) بالعاميـة و شريحة السكان واد متليلي أو الشعانبة جعل من التركيبة الإجتماعية المتواجدة في المؤسسة أن تكون عاكسة نوعا ما لتركيبة سوسيولوجية المنطقة . فبناء الصداقات العمالية على هذا العامل الخارجي و تغذيته باستمرار من طرفهم يستعمل كحماية و الملجأ في حالة الخطر الخارجي سـواء الفردي أو الجماعي أي في حالات التسريح أو الطرد من العمل أو حتى في الإستفادة من بعض الامتيازات المهنية التي لم يستطيع أن يحصل عليها العامل بواسطة انتماءاته الأخرى ، كما يجب التوضيح هنا أنه حسب ملاحظاتنا الميدانية و معايشتنا للعمال أثناء فترة البحث أن هذه الإنتماءات ليست ثابتة بل مرنة تستعمل حسب الحالة و الظروف و حسب استراتيجية العامل في علاقته

التفاعلية و بالتالي أنه باستثناء هذا العامل أن العوامل الأخرى نجد أنها نسبيا متقاربة فيما بينها .

- الملاحظة الثانية التي يمكن قراءتها من هذه المعطيات الإحصائية كذلك أن البدائل الأربعة التي حصلت على أكبر نسب من اختيارات المبحوثين مقارنة بالبدائل الأخرى التي حصلت على نسب متساوية أقل من 10 % نجد ثلاثة منها مرتبطة بالخصائص و المميـزات النوعية للعامل ، كالتخصص المهنـي الكفاءة و الانتماء للهيئات الداخلية و ليس مرتبطة بالنشاط كالجدية في العمـل أو الفعل المضاد للإدارة و المسؤولين و هذا ما يبين أن هذه الانتماءات كلها من أجل تحقيق امتيازات من التنظيم و ليس من أجل القيام بالدور الوظيفي و إحداث التغيير. فقد نجد 10,95 % من مجموع أفراد العينة الذين يعتقدون أن الجدية في العمل هي كمعيار اختيار الأصدقاء في العمل و أكبر نسبة نجدها عند الإطارات ب 27,27 % كما هو موضح في الجدول . أما اختيار الصداقات على أساس الفعل المضاد للمسؤولين و الإدارة لم يحصل إلا على نسبة 3,65 % من مجموع أفراد العينة . نستطيع أن نستخرج عدة قراءات أخرى من هذه المعطيات الإحصائية لكن نعتقد أن هذا الموضوع يتطلب دراسة خاصة قائمة بذاتها و ليس محور فقط من رسالة .

- و على العمـوم يمكن القول أن التعـ ـدد و هذا التشتت في عوامـل الانتماء و كيانـات الانتمـاء داخـل المؤسسة تترك العامل يتحرك فيها و بينها حسب مصالحه و استراتيجيته و تؤدي به إلى حالة من اللاوعي بدوره الحقيقي أو إلى حالة من الاغتراب كما يرى **ماركس** بحيث أن تعدد الانتماءات يؤدي إلى حالة من الشعور بعدم الانتماء في نهاية المطاف لأن العامل ينتمي و لا ينتمي في نفس الوقت.

ففي اعتقـادي أن النظام البيروقراطـي التسييرى استطـاع أن يضعف أو يقضي في بعض الأحيان على الانتماءات الإجتماعية و لم يستطيـع أن يبني قيم ثقافيـة و معايير انتماء منسجمة يتماهى لها كل العمال أو أغلبهم و بالتالي لا نستطيع أن نتكلم على ثقافة المؤسسة بل عن ثقافات عمالية في المؤسسة .

2-4 **طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية** :

تقودنا دراسة التفاعل الإجتماعي و الفعل الإجتماعي إلى عدد من المتغيرات و المفاهيم الأخرى الخاصة بالنظرية السوسيولوجية كالتظامن و الصراع و التكامل و النزاع و عليه نريد من خلال هذا العنصر أن نحلل و نفهم طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الفردية الأفقية أي بين العمال فيما بينهم من جهة و العلاقات

العمودية بينهم و بين رؤسائهم من جهة ثانية بمعنى آخر هل أن العلاقة الإجتماعية و التفاعل الإجتماعي تحكمه و توجهه آليات التضامن و التماسك أو آليات النزاع و الصراع ؟ هذا ما تبينه معطيات الجدول الموالي :

السؤال رقم 2/17 جدول رقم (39)

بين طبيعة التفاعلات الأفقية

البدائل / الفئات المهنية	التضامن و التماسك في العمل		التنافس و التسابق		النزاع و الصراع		حسب الظروف		شيء أخر		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	

الإطارات	**17**	**77,27**	**1**	**4,55**	**0**	**00**	**4**	**18,18**	-	-	**22 100**
العمال المهنيون	**28**	*71,79*	**7**	**17,95**	**1**	**2,56**	**3**	**7,69**	-	-	**39 100**
عمال التنفيذ	**53**	**69,74**	**2**	**2,63**	**12**	**15,79**	**9**	**11,84**	-	-	**76 100**
المجموع	**98**	**71,53**	**10**	**7,30**	**13**	**9,49**	**16**	**11,68**	-	-	**137 100**

كما يتبين لنا من المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين عن السؤال رقم 2/17 من الإستمارة (أ) أن 71,53 % من مجموع أفراد العينة يرون أن علاقات العمل التي تربطهم ببعضهم البعض تحكمها آليات التضامن و التماسك ، في حين لا نجد إلا نسبة 9,49 % من مجموع أفراد العينة الذين يعتقدون أن علاقات العمل فيما بينهم تحكمها آليات النزاع و الصراع ، و 7,30 % يرون أن علاقتهم الإجتماعية ببعضهم البعض تسودها أجواء التنافس و التسابق ، 11,68 % يرون أن هذه العلاقة متدبدبة أي تتراوح بين حالات الصراع و النزاع تارة و التضامن و التماسك تارة أخرى هذا فيما يخص العلاقات الأفقية أما عن طبيعة التفاعلات التي تتم بين الرئيس و المرؤوس فإنه يلخصها الجدول الموالي :

السؤال رقم 3/17 الجدول رقم (40) يبين

طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس

البدائل / الفئات المهنية	التضامن و التماسك في العمل		التنافس و التسابق		النزاع و الصراع		حسب الظروف		شيء أخر		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الإطارات	**12**	**54,55**	**10**	**45,45**	**0**	**00**	**0**	**0**	**0**	**0**	*22* *100*
العمال المهنيون	**16**	**41,03**	**19**	**48,72**	**1**	**2,56**	**3**	**7,69**	**0**	**0**	*39* *100*
عمال التنفيذ	**27**	**35,53**	**39**	**51,32**	**7**	**9,21**	**3**	**3,95**	**0**	**-**	*76* **100**
المجموع	**55**	**40,15**	**68**	**49,64**	**8**	**5,84**	**6**	**4,38**	**0**	**-**	*137* **100**

نلاحظ من هذا الجدول أن 49,64 % من مجموع العينة يرون أن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم تحكمها آليات الطاعة و الاحترام ، 40,15 % منهم يرون أن علاقتهم برؤسائهم تقوم على أساس التضامن و التماسك في حين لا نجد إلا نسبة 5,84 % من المبحوثين الذين يرون أن علاقتهم برؤسائهم يسودها النزاع و الصراع ، و 4,38 % أن العلاقة بينهم و بين رؤسائهم تقوم على أساس التجاهل المتبادل أي أن هذه العلاقة ليست علاقة صراع و لا علاقة تضامن بل أن المرؤوس يريد أن يتجنب و يتحاشي رئيسه في العمل و هذا حسب إجاباتهم .

إن ما نستنتجه من المعطيات الإحصائية للجدول الأول المتعلقة بطبيعة التفاعلات بين العمال أو المعطيـات الإحصائية للجدول الثاني الخاصـة بطبيعة التفاعلات بين الرئيس و المرؤوس أن هذه العلاقات التفاعلية تحكمها آليات التضامن و التماسـك بنسبة كبيرة و أن الصراع أو النزاع غائب تماما أو موجود بمستويات ضعيفة سواء بين العمال فيما بينهم أو بينهم و بين رؤسائهم و أن حالات الصراع لا تتجاوز نسبة 9,49 % كما هو واضح في الجدول لكن الإشكالية لا تكمن في وجود التضامن بين العمال من عدمه بل تكمن في الهدف الذي يقوم عليه هذا التضامن هل من أجل إنتاج التقدم كما ترى المدرسة البنيوية الوظيفية ؟ و في هذه الحالـة أن التضامن لا ينتفي بل يبقي بشكل آخر و مستوى آخر أو لإنتاج التطور و النقلة الحضرية و هنا التضامن يختفي ليترك مكانه لعملية الصراع لتحقيق الوتبة التاريخية و تغيير البنية الإجتماعية من حالة متأخرة إلى حالة متطورة كما ترى الماركسية مثلا فكما نلاحظ من هذه المعطيات الإحصائية أن طبيعة التفاعل لا يحكمها الصراع على الأقل في المرحلة الحالية و بالتالي لا مجال للحديث عن تغيير الشكل البنائي الحالي من الداخل فهو غير مطروح على مستوى التفاعل الموجود حاليا في المؤسسة.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه بحدة الآن هل التضامن يبقي تضامنا في حالة ما إذا غابت عملية إنتاج التقدم على الفعل و التفاعلات الإجتماعية التي تحكم و تشكل بناء إجتماعي معين ؟ لأن التضامن مهما كانت طبيعته أو مستواه ميكانيكي أو عضوي يبقي دائما هدفه إنتاج التقدم حسب **دوركا**يم ، لكن في حالة الأنوميا و الاغتراب أو العجز عن القيام بهذه الوظيفة أو الدور كما هو الحال بالنسبة للشكل الإجتماعي القائم في المؤسسة بحيث كما رأينا أنه عاجز عن القيام بدوره التاريخي و حتى الوظيفي هل نستطيع أن نقول في هذه الحالة أن التفاعلات و العلاقات الإجتماعية القائمة في المؤسسة محل الدراسة هي علاقات تضامن ؟ أم علاقات من نوع أخر ؟ بالطبع هي علاقات من نوع آخر و هذا ما تؤكده الدراسة التي قام بها كل من **روب فو**في **Rob.Goffé** و كذا **فاريت جونس** **Gareth jones** في مقال لهما بعنوان ما هو الوثاق الذي يربط العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الحديثة Quel est le ciment de l'entreprise [1] .

فهذين الباحثين يفرقان في مقالهما هذا بين نوعين من العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة حسب طبيعة التفاعلات التي تحكمهما وهما علاقات التضامن و علاقات التآنس و التآلف.

❖ **علاقات التآنس و التآلف**La Sociabilité: فهذه العلاقات هي ترجمة لدرجة من الصداقة و المودة بين أفراد مجموعة بشرية معينة ، فهي تلقائية و عفوية تعكس مستوى عاطفي انفعالي ، أين يتقاسم فيه أفراد أو أعضاء

([1]) R .Goffé et G .Jones , quel et le ciment de l'entreprise moderne ?in Harvard Business Review, Paris, ed organisations et expansion Management.
2000 P.P.3 a 51

هذه المجموعة الأفكار , المواقف و المصالح و القيم و حتى الأفراح و الأحزان لكن هذه العلاقة لا تقوم على تعاقد مبدئي كما يرى منظري العقد الإجتماعي و لا تتمحور حول هدف مشترك تسعى إلى تحقيقه من خلال هذا التفاعل الإجتماعي فهي من العلاقة ولخدمة هذه العلاقة كما رأينا ذلك عند **توران** في الفصل الثالث.

❖ **علاقة التضامن Solidarité**: إن التضامن هو ترجمة لتعاقد مبدئي من أجل تحقيق و إنجاز هدف مشترك أي هي قدرة أو كفاءة تتميز بها مجموعة بشرية معينة في تعبئة نفسها حول إنجاز أهداف مشتركة و هنا آساس العلاقة و التفاعل هو الهدف الذي يسعون لتحقيقه .

نستنتج من هذا أن التضامن هو مستوى من التفاعل الإجتماعي يسعى أطرافه إلى تحقيق الهدف الذي هم متواجدين من أجله في التنظيم و هذا المستوى يرتفع و ينخفض حسب الظروف الداخليـة و الخارجيـة لهذا التشكل الإجتماعي و نفس الشيء بالنسبة للتآنس أو التآلف يزيد و يرتفع حسب مستوى التعاطف و المشاركة العاطفية التي تحكم بناء إجتماعي معين و على العموم يمكن في أي منظمة أن يكون هناك تآلف كبير و تضامن ضعيف و العكس صحيح كذلك ، و بالتالي إن هذين الكاتبين يضعان نموذج تتقاطع فيه هتين القيمتين الثقافيتين ليعطي لنا في النهاية أربعة أشكال أو أنواع من المنظمات كما هو مبين في الشكل الموالي :

نموذج : روب قوفي و قاريت جونس للأشكال

الثقافية المترتبة عن تقاطع قيمتي التضامن و التآنس

مرتفع + 1	ثقافة المنظمة الشبكية **En reseau** **2**	ثقافة المنظمة المتحدة **Caummunautaire** **4**	++
محور يبين مستوى التآنس و التآلف	ثقافة المنظمة المتشتتة و المنقسمة **Morcelée** **1**	ثقافة المنظمة المرتزقة **Mercenaire** **3**	+ مرتفع
منخفض -	←	←	مصدر **Harvard Busmess** Review OPCIT P.5.

محور يمثل مستوى التضامن

- نستنتج من هذا النموذج أن طبيعة التفاعل التي تحكم العلاقات الإجتماعية داخل أي منظمة تحدد لنا البنية الثقافية التي توجه و تؤطر السلوكات و الأفعال هل هي ثقافة تضامن كما رأينا أو ثقافة التآلف و التآنس و تعطي في نفس الوقت مدى قدرة المنظمة و كفاءتها على تحقيق أهدافها و القيام بدورها فمن هذا المنطلق نجد مثلا :

ثقافة المنظمة المنقسمة Morcelée: ذات التضامن الضعيف و التآنس الضعيف فالمنظمة على هذا الشكل يكونوا أعضائها غير مبالين بتحقيق الأهداف التنظيمية بل مهتمين بتحقيق مصالحهم و إستراتيجياتهم الخاصة بما أن هؤلاء كذلك ليس لهم شعور و إحساس بالإنتماء لا للمنظمة و للمجمعات داخل المنظمة و لا تسود بينهم علاقات مودة و لا معاشرة .

❖ **ثقافة المنظمة الشبكية En Reseau**: يكون فيها التآنس قوي و تضامن ضعيف هذا النوع من المنظمة تقوم على العلاقات الحميمة المنطلقة من التقارب العاطفي و العائلي و الإجتماعي لكن في نفس الوقت تتميز بالغياب الكلي أو الجزئي لمنطق التعاون من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة و بالتالي هناك خرق دائم و مستمر لكل الضوابط و القواعد التي وضعت من أجل تحقيق نجاعة المنظمة و فعاليتها .

❖ **ثقافة المنظمة المرتزقة Mercenaire** : ذات التآنس الضعيف و التضامن القوي في هذا الشكل من التنظيم التفاعلات الإجتماعية تقودها و توجهها لتحقيق الهدف و ليس الروابط الإجتماعية العاطفية القائمة على المودة و الصداقة فقيم النجاعة و الفاعلية و القيام بالدور الوظيفي و تكريس العمل تؤخذ كمعيار للنجاح أو المكافأة و هي التي توجه الأفعال و السلوكات في هذه الحالة .

❖ **ثقافة المنظمة المتحدة Communautaire**: و هي المنظمة التي تتميز بمستوى عالي من التآنس و التآلف و مستوى عالي من التضامن و نستطيع أن نقول أن هذا الشكل من المنظمة يحقق أعلى مستوى من الدمج و التكامل من جهة و أعلى مستوى في تحقيق الهدف من المنظور الوظيفي .

نستنتج من هذه النماذج النظرية الأربعة أن المؤسسة محل الدراسة و مستوى التضامن الذي تعرفه سواء الأفقي أو العمودي ما هو في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف و التآنس المرتفع الذي يقوم على العاطفة و المودة التي تؤطرها العلاقات الإجتماعية التي تشكلت خارج العمل كما رأينا في عوامل تشكل مجموعات الانتماء أو علاقات المودة و الصداقة التي تشكلت في مجال العمل بفعل الأقدمية في المؤسسة أو

بحكم الممارسات التي تؤطرها الإستراتيجيات الخاصة أو القائمة بين أطراف العلاقة التفاعلية و التي تدل على أنه هناك تطابق قيمي بينهم و ليس بأي حال من الأحوال علاقات تضامن قائمة على أساس تعاقد مبدئي من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية أو التاريخية فالمؤسسة محل الدراسة ينطبق عليها مبدئيا النموذج النظري لثقافة المنظمة الشبكية و هذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة التي لم يبقى منها إلا تحديد الاتجاه المطلبي للعمال داخل المؤسسة لمعرفة اتجاه و فرض التغيير المحتملة داخل البنية القائمة و التفاعلات التي تحكمها و هذا ما سنتعرف عليه من خلال العنصر الموالي :

4 -3 التوجهات المطلبية لدى عمال المؤسسة:

نريد أن نتعرف من خلال هذا العنصر على التوجهات المطلبية داخل المؤسسة محل الدراسة لأن ذلك يمكننا من فهم و تحديد الموجهات الدافعية لديهم هل هي نابعة من حاجة نفسية أيديولوجية أو نابعة من قدرة معرفية و إدراكية للموقف مما يجعل من هذه المطلبية تعبر عن مستوى من الوعي و إدراك تام لمتطلبات الوضعية التي هم فيها بمعني هل هذه المطلبية تريد فقط الحصول على امتيازات و إشباع حاجات أو المطالبة تريد بتغيير لبعض الأمور تتعلق بتحسين ظروف القيام بالدور الوظيفي أو تتعدى ذلك إلى المطالبة بتغيير شكل و مضمون العلاقات الإجتماعية القائمة هذا ما سنتعرف عليه من خلال تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالسؤال الموالي :

) يبين41/السؤال رقم 4/17 الجدول رقم (

التوجهات المطلبية لدى عمال المؤسسة

الفئات المهنية	لاشيء		الآلات و التجهيزات		تنظيم العمل في المؤسسة		الأجور المطبقة		المسؤولون في المؤسسة		ظروف العمل		منصب العمل		المصلحة أو الهيئة		شيء أخر		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
فئة الإطارات	4	18,18	3	13,64	2	9,09	5	22,72	4	18,18	00	00	3	13,64	00	00	1	4,55	22 100
فئة عمال التحكم	2	5,13	8	20,51	3	7,69	3	7,69	13	33,33	5	12,82	1	2,56	3	7,69	1	2,56	37 100
فئة عمال التنفيذ	1	1,32	6	7,89	4	5,26	37	48,68	16	21,05	6	7,89	3	3,95	2	2,63	1	1,32	76 100
المجموع	7	5,11	17	12,41	9	6,57	45	32,84	33	24,08	11	8,03	7	5,11	5	3,65	3	2,19	137 100

نلاحظ من المعطيات الإحصائية التي يتضمنها هذا الجدول ما يلي :

- أن 32,84 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الرابع الذي يعبرون من خلاله على عدم رضاهم عن الأجور المطبقة في المؤسسة و يريدون أو يتمنون أن تتغير .

- أن 24,08 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الخامس الذي يعبر من خلاله هؤلاء عن عدم رضاهم عن المسؤولين في المؤسسة و يتمنون أو يريدون كذلك أن يغيّروا .

- أن 12,41 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الثاني الذي يعبر من خلاله هؤلاء عن عدم رضاهم عن الآلات و التجهيزات الموجودة في المؤسسة و يريدون أن تتغير أو تغير .

- أن 8,03 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل السادس المتعلق بتحسين ظروف العمل التي يريدون أن تتغير لأنهم غير راضين عليها .

- أن6,57 % من مجموع أفراد العينة اختاروا البديل الثالث المتعلق بتنظيم العمل الذين عبروا من خلاله عن عدم رضاهم عنه و يريدون أن يتغير .

- أن5,11 % من مجموع أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن المنصب الذي يشغلونه و يريدون أو يتمنون أن يتم تغيره لهم .

- و نفس النسبة 5,11 % من مجموع أفراد العينة يرون بأنه ليس هناك شيء غير راضين عليه و يرغبون في تغييره .

- أن3,65 % من مجموع أفراد العينة ليسوا راضين على الهيئة التي يعملون فيها و يريدون تغيرها.

- أن 2,19 % من مجموع أفراد العينة ليسوا راضين على أشياء أخرى مثل الروتين بالنسبة للإطارات و العمل بالمناوبة بالنسبة لبعض الفئات الأخرى.

نلاحظ من هذه الإحصائيات المتعلقة باختيارات العمال للعوامل الذين هم غير راضين عليها و يريدون أن تتغير، أنها عديدة و متنوعة و شملت كل البدائل التي اقترحت عليهم بما فيها البديل المفتوح لكن بنسب متفاوتة و ارتكزت اختيارات المبحوثين بالخصوص على البديل الرابع بنسبة 32,84% و البديل الخامس بنسبة 24,08% هذا التعدد هو في الحقيقة تشتت يبين أنه هناك عدة عوامل تستقطب اهتمام العمال و تعبر عن عدم رضاهم عنها و تشتت بذلك مطلبيتهم التي يمكن أن نركبها في خمس عوامل أو محاور كبرى حتى نستطيع أن نحللها على هذا الأساس:

1- غياب كلي لأي مطلبية: هذا العامل يمثل 5,11 % من مجموع أفراد العينة يتوزع حسب الفئات المهنية كما يلي 18,18 % من مجموع أفراد عينة الإطارات عبروا عن رضاهم عن كل شيء ، 5,13 % من عمال التحكم كذلك بالنسبة لهم ليس لديهم أي تحفض أو مطلبية 1,32 % من عمال التنفيذ لهم نفس التوجه كذلك .

2- عدم الرضى الذي يخص تنظيم العمل: و يشمل هذا العامل البديل الثالث المتعلق بتنظيم العمل ، بالبديل السابع المتعلق بمنصب العمل ، و البديل الثامن المتعلق بعدم الرضى عن الهيئة و المصلحة التي ينتمي إليها العامل بالإضافة إلى البديل المفتوح الذي عبر فيه كل من اختاروه عن عدم رضاهم عن العمل الليلي و الروتين فمجموع الإجابات التي اختارت هذه البدائل الأربعة بلغت نسبتها 17,52% من مجموع إجابات أفراد العينة .

3- عدم الرضى الذي يتعلق بالآلات و التجهيزات المستعملة: من حيث نسبة اهتلاكها أو مستوى تقادمها و هذا العامل شمل إلا على بديل واحد و هو البديل الثاني و نسبته من مجموع إجابات أفراد العينة كما رأينا بلغت 12,41 % و لو نتعمق أكثر في توزيع إجابات المبحوثين الذين اختاروا هذا البديل حسب الهيئات الداخلية يتبين لنا ما يلي أن 33,33 % من أفراد عينة كتلة الصيانة و كـذا 23,08 % من أفراد عينة كتلة الإدارة و 6,56 % من عمال كتلـة الإنتاج و في الأخيـر 7,14% من عمال عينة كتلة الأمن الصناعي و الداخلي اختاروا كلهم هذا البديل ، نستنتج من هذا التوزيع حسب الكتل الداخلية مايلي :

- أن عمال الصيانة اختاروا هذا البديل لأن تقادم هذه التجهيزات و الآلات يزيد من درجة تدخلهم عليها لإصلاحها و صيانتها يصعب كذلك من مهمتهم بحيث عوض أن يقوموا بعملية الصيانة الوقائية التي هي روتينية بالنسبة لهم و أصبحوا يقومون بالصيانة العلاجية الترقيعية لبعض الاشكالات التكنولوجية التي تواجههم و هذا بطبيعة الحال في حدود مستوى معين لأنه في حالة تعقيدات تكنولوجية التي تتطلب ابتكار حلول ترقيعية هنا يتدخل التقنيين الذين استقدمتهم المؤسسة من روسيا فهم الذين يقومون بهذا الدور بمعزل عن التقنيين الجزائريين .

أما باقي العمال من كتل النشاط الداخلي الذين اختاروا هذا البديل نجد أنهم بشكل أو بآخر مرتبطون مباشرة بهذه التجهيزات سواء هم كموردين لقطاع الغيار بالنسبة لعمال الإدارة أو مكلفين بالأمن الصناعي و الذين أقتنعوا بأن هذه التجهيزات أصبحت تشكل خطر على العمال إلى غير ذلك فعدم الرضا

نابع مباشرة من الوضعية المهنية التي يعيشونها و التأثيرات السلبية على مكانتهم داخل المؤسسة .

4- **عدم الرضى المتعلق بظروف العمل و توابعها كالأجور**: أو العوامل التي تدخل مباشرة في تحقيق الدمج و التحفيز و تشتمل على البديل الرابع و البديل السادس فبلغت اختيارات المبحوثين لهما بنسبة 40,87 % من مجموع الإجابات الكلية لأفراد العينة ، فنلاحظ من ارتفاع هذه النسبة لأن المطلبية لازالت مرتبطة أكثر بأمور متعلقة بإشباع الحاجـات البيولوجيـة أو النفسية أي من المستوى الأول و الثاني من سلم **(ماصلو)** **Maslow** للحاجات إذا أخذنا ذلك كمقياس .

كنا تعرضنا في الجانب النظري في الفصل الثالث أن المؤسسة أو أي منظمة بصفة عامة تشكل مكان منتج لترتيب إجتماعي يختلف عن الترتيب الإجتماعي القائم على عوامل القرابة كالأسرة و العائلـة أو على عوامل إقتصادية كالطبقة بل على عوامل قانونية و تقنية محضة هذين العاملين الآخرين تمنح ترتيب و امتيازات لبعض الفئات دون أخرى فتمنح لها :

- حق مراقبة الآخرين .
- و إمكانية الانفلات من الرقابة الرسمية .

و تضع على فئات أخرى ضغوط و عوائق التي تحاول بكل الأشكال و الطرق أن تتخلص منها .

هذه الوضعية تخلق حالة نزاع أو صراع بين الفئة القيادية و الفئة المراقبة أو المقادة فالفئة الأولى تقوم بإنتاج قواعد و قوانين و أشكال تنظيمية تقنن بها المجالات التنظيمية التي ترى فيها بأنها تشكل منطقة ارتياب Incertitude عليها أن تعقلنها و الوسيلة إلى ذلك هي البيروقراطية Bureaucratisation كما رأينا و ذلك حتى تزيد من هامش سلطتها الرقابية و الفئة الثانية المنقادة أو العاملة تريد أن تعمل على تحسين شروط عملها و ظروفه و ذلك عن طريق المطالبة بالتخفيف من مستوى و درجة العوائق المطروحة عليها سواء تقنيـا أو بيروقراطيا أو المطالبـة بالعدالـة في تقسيم الامتيازات و تحسين الأجور و هذا ما نلاحظه من العوامل الثلاثة التي تتمحور حولها عدم الرضا و المطلبيـة العمالية في المؤسسة و هي :

- عدم الرضى الذي يخص تنظيم العمل
- عدم الرضى الذي يتعلق بالآلات و التجهيزات الإنتاجية ذات الحالة المتقادمة و ما ترتب عنها من عوائق تقنية للعمال المعنيين.

- عدم الرضى الذي يتعلق بظروف العمل و توابعه كالأجور.

على العموم أن هذه المطلبية لا تتعدى أو ترقى أن تفرض تصور جديد للقيام بالدور الوظيفي أو الدور التاريخي، بمعني آخر لا ترقى أن تطالب بعقلنة جديدة و ثقافـة جديـدة و هذه الوضعية التي تعيشها المؤسسة تتطابق نسبيا مع النموذج النظري الذي وضعه **توران** **A.Touraine** و الحالة الأولى التي تترتب عن رهانات العلاقة الإجتماعية في المنظمة و التي تتميز بالخصائص الأربعة التالية:

1- المنظمة في هذه الحالة لا تضم فئة قيادية و فئة منقادة Dirigeante et Dirigée بل تضم فئة مسيطرة و فئة و مسيطر عليها Dominant et Dominée تسعى كل منها إلى الدفاع عن مصالحها .

2- المؤسسة تكون مهتمة أكثر بوضعها الداخلي و التنظيم الداخلي .

3- أن الرهانات التي تحكم العلاقات الإجتماعية و التفاعلات ينحصر فقط في الدفاع عن المصالح المتضاربة التي أنتجها هذا الترتيب البيروقراطي .

4- مقاومة التغيير تكون شديدة من الطرفين إن كان هذا التغيير يتعارض مع مصالحهم أو يسبب لهم ضررا من وجهة نظرهم .

مما تقدم نخرج باستنتاج عام أن عوامل عدم الرضى الأربعة التي قدمناها إلى حد الآن غير منتجة لمطلبية تفرض تصور جديد أو عقلنة جديدة تخرج المؤسسة من حالة الركود التي تعيشها و تعبر عن ثقافة متجددة و متغيرة عن ما هو سائد ، فلم يبقي لنا الآن إلا العامل الخامس .

5- عدم الرضى المتعلق بالمسؤولين : يشتمل على البديل الخامس و بلغت نسبة الإجابات التي اختارت هذا البديل 24,08 % بحيث عبر من خلاله هؤلاء أنهم غير راضين على المسؤولين و يرغبون في تغييرهم ، لكن عندما نرجع لتحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة و خاصة العلاقات العمودية بين الرؤساء و المرؤوسين لا تظهر لنا هذه الرغبة أنها مجسدة في الممارسة و تظهر في شكل نزاع و صراع بين الفئة المسيطرة و الفئة المسيطر عليها هذا لا يعني أنه ليس هناك عدم رضي أو رغبة في تغيير المسؤولين من طرف المرؤوسين بل يعني من وجهة نظرنا :

- أن عـدم الرضى هذا أو هذه الرغبة لم تؤدي إلى حالـة من النـزاع و الصراع و ذلك في اعتقادي يرجع إلى آلية الدمج القائمة على العلاقة الودية بين الرئيس و المرؤوس المنطلقة من إستراتيجياتهم

الخاصة لعبت دور كبير في تعطيل تحول عدم الرضى إلى حالة من النزاع و الصراع لفرض عقلنة أخرى أو تصور آخر للعمل .

- أن هذه الرغبـة في تغييـر المسؤوليـن لم تتوسع بشكل كافي بحيث لا تمثل إلا نسبة 24 % من مجموع أفراد العينة هذا من جهة و لم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة تحرك السلوكات و توجه الأفعال على حسب تعبير **مالك بن النبي** أن من الناحية الكمية و النوعية لازالت محصورة بفعل عدة عوامل منها النظام البيروقراطي من جهة و العلاقة الزبونية التي تربط بين الأطراف المتفاعلة في المؤسسة محل الدراسة .

إن ما نستخلصه من معالجتنا للعناصر الثلاثة التي تدخل في هذا المحور الثالث من الدراسة المبدئية و المرتبطة مباشرة بالفرضية الجزئية الثالثة ما يلي :

- فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الإنتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة, الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الإجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات ليست مستقرة و ثابتة بل تتميز بالمرونة و عدم الاستقرار مما ترك مجال لكل عضو في المؤسسة أن ينتمي إلى مجموعة ثم ينتقل إلى أخرى حسب إستراتيجية خاصة و هذه الوضعية أدت إلى حالة من اللاوعي بالدور التاريخي من جهة و عدم الاهتمام بالدور الوظيفي من جهة ثانية لأن الإستراتيجيات الخاصة هي التي تؤطر الأفعال و السلوكات .

- فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية رأينا أن هذه العلاقات الإجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف و التآنس التي تشتد أو تضعف حسب

الانتماءات الظرفية و ليس بأي حال من الأحوال علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الذي وجدوا من أجله في المؤسسة الذي يقوم على التعاقد المبدئي لتحقيق الهدف المشترك .

- فيما يخص التوجهات المطلبية لدى العمال رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة أنها مطلبية غير منتجة لتصور جديد و عقلنة جديدة بل هو تعميق للعقلنة القائمة لا أكثر و لا أقل أما المطلبية التي تتعلق بعدم رضى العمال على المسؤولين و يرغبـون في تغييـرهم أن هذه المطلبية لم تتوسع بالشكل الكافي و لم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة و محركة لسلوك و لأفعال جماعية من أجل التغيير و هذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثالثة .

الخلاصة
و الاستنتاجات العامة

قمنا في هذا البحث بدراسة و تحليل العوامل التي تحكم السلوكات و توجه الأفعال الإجتماعية في المجال المنظم ذو الغايات كالمؤسسة الاقتصادية و ذلك من الناحية النظرية و التطبيقية .

أولا: الدراسة النظرية :

بدأنا في الدراسة النظرية بالدراسة السيكولوجيـة و رأينا أن هذه الدراسة ترجع السلوكات التي يقوم بها الأفراد إلى عوامل سيكولوجية محضة لكن هذه العوامل تختلف لديها باختلاف التوجهات النظرية التي تتضمنها غير أن هذه التوجهات النظرية تتفق كلها من ناحية أخرى, في أن الدافعية هي المحرك للسلوك و الاختلاف بينهم يكمن في المؤثرات التي تحرك هذه الدافعية فمنهم من يرجعها :

- إلى الشعور بالرضي كما هو الحال عند كل من **تايلور و إلتون مايو** .
- إلى الحاجة و السعي وراء إشباعها كما رأينا ذلك عند **إبراهم ماصلو** و غيره.
- إلى العادة و الخبرات السابقة كما هو الحال عند **هيل Hull و سكينر Skinner**
- إلى القدرة على الاستيعـاب و الإدراك كما يـرى كل مـن **Vroom. و لفستنجر**
- ومنهم من يرى أن الدافعية هي ليست متغير وسيط بل هي ذاتها المتغير المستقل التي تلعـب دور المحـرك لسلـوك كمـا رأينـا ذلك عنـد كل من **أتكينسـون و ماكيلالند.**

فإن كانت كل هذه العوامل تلعب دورا أساسيا في تحريك السلوك وتنميطه على المستوى الفردي فكيف نحصل على سلوكات جماعية متشابهة داخل المنظمة ، هل هذا يعني أن الأفراد لهم نفس الحاجات ؟ أو نفس العادات أو نفس قوة الإدراك إلى أخره من العوامل الأخرى المحركة للدافعية عند هذه المدرسة ؟ بالطبع لا . و هذا ما قادنا إلى البحث في اتجاه أخر يمكننا من فهم و تحليل السلوك الجماعي لأنه في المنظمة العامل الحاسم فيها ليست السلوكات الفردية بل القوة الجماعية المنبعثة من قوة التماسك و التلاحم الموجودة بين هؤلاء الأفراد مما يعطينا تشكل نوعي يختلف عن مجرد الجمع البسيط لهؤلاء الأفراد

و هذا ما أدى بنا إلى البحث في النظرية السوسيولوجية عن العوامل التي تحكم الفعل الاجتماعي و توجهه و هنا انتقلنا من الاهتمام بالسلوك كعنصر تحليل إلى الفعل الاجتماعي كوحدة تحليل ، فالفعل الاجتماعي ليس حالة نفسية معزولة تنطلق من ذات الفرد فقط . فهو يقوم على أساس العلاقة مع الطرف الآخر هذه العلاقة التفاعلية تأخذ أشكال عديدة تحكمها أو توجهها القيم الثقافية للجماعة المتفاعلة و هذه الموجهات عديدة و متنوعة تتنوع حسب الاتجاهات النظرية السوسيولوجية, فمنها:

- من أرجعت هذه الموجهات للمنفعة و المصلحة الذاتية لكن هذه المصلحة الذاتية ليس من منظور السيكولوجي بل من منظور اجتماعي ثقافي لأن الطابع الاجتماعي للمنفعة أو المصلحـة يتأتى من كون أنها تتغيـر من حيث مضمونهـا و محتواها بتغيير طبيعـة المجتمـع و ليست ثابتـة ثبـوت الحاجات البيولوجيـة و النفسية و من هذا المنطلق إذا كانت المنفعة هي المحرك للفعل فإن المجتمع هو الذي يحدد شكل هذه المنفعة و طبيعتها أي أن المجتمع هو الذي يدفع الفرد أن يسعى إلى تحقيق مصلحة ما دون أخرى و هذا التوجه تبناه النفعيون و على رأسهم **سبينسر** العالم الاجتماعي الإنجليزي كما بينا ذلك في الفصل الثاني .
- أما **باريتو Pareto** في تصوره إلى موجهات الفعل و دوافعه بالإضافة إلى الدافع النفعي المصلحي الذي هو أساس الفعل المنطقي أو العقلاني رأى أن الفعل غير المنطقي يحكمه دافع سيكولوجي أخر المتمثل في الرواسب غير أن تصـوره للفرد و الفعل يتجاوز سيكولوجية المدرسة النفسية بحيث جعل من البعد الاجتماعـي بما يحمله من معاني التآنس و الترابـط و التفاعل عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري و الكائن الاجتماعي بهذا المعني ليس وليدة عملية التنشئة الإجتماعية كما ترى المدرسة النفسية بل أن سلوكاته تقودها و تحركها الرواسب les résidus
- و منهم من يرى أن موجهات الفعل متعددة و متنوعة و عليه يأخذ الفعل الاجتماعي طبيعة الدافع الموجه الذي يقف وراءه فإذا كانت المصلحة الذاتية هي التي توجهه فإن الفعل الاجتماعي يتصف بالعقلانية إما إذا كانت ورائه القيم, فإن الفعل يكون قيميا, و يمكن أن يكون فعلا عاطفيا أو فعلا تقليديا إلى أخره.
- و منهم من يرى أ ن الفعل الاجتماعي له دافع حتمي واحد يتمثل في الضمير الجمعي فالأفعال الإجتماعية بهذا المعنى ما هي إلا انعكاس له ، فهذا التصور كما نلاحظ أنه خلّص صفة الفردية عن الفعل و جعل الفعل الاجتماعي في تبعية مطلقة لطبيعة الضمير الجمعي الذي يتجاوز الأنا الفردي كما يرى **دوركا**يم.
- أما **ماركس** يرى أن دوافع الفعل و موجهاته تتمثل في طبيعة البنية الإجتماعية الاقتصادية و مدى وعي الفاعل من عدمه بطبيعة التناقض الذي تنظمنه هذه البنية و يكون فعلا عقلانيا إذا كان واعيا بهذه التناقضات و يكون فعلا مغتربا إذا كان غير واعيا بها.
- أما **بارسونز** كان في تصوره لموجهات الفعل الاجتماعي محصلة للتصورات السابقة بحيث كان توفيقيا فأعطى للدوافع النفسية الفردية نفس الأهمية و المكانة التي أعطاها للموجهات القيمية النابعة من ثقافة المجتمع بحيث الفعل الاجتماعي بهذا المعنى تحكمه دوافع فردية شخصية و في نفس الوقت الموجهات الثقافية الإجتماعية .

هذه التصورات النظرية تناولت الفعل الاجتماعي بصورة مطلقة لكن حسب تصورنا أن الفعل الاجتماعي الذي يكون في مجال منظم وله غايات محددة يعمل على إنجازها, تختلف موجهاته من حيث الشكل و المضمون بفعل البناء التنظيمي الذي يفرض ترتيب اجتماعـي و تشكل اجتماعي خاص به و بفعل كذلك الاهداف التي تكون محددة من طرف واضعي هذا البناء التنظيمي و هنا قمنا بمعالجة المقاربات المختلفة التي تناولت بشكل أو بأخر هذا الموضوع و كنا قد حددنا أربع مقاربات لكل منها تصورها الخاص للعوامل التي توجه الفعل الاجتماعي داخل المنظمة و هي :

1- السلوك البشري أو الفعل تحكمه الاستعدادات النفسية و الثقافية للأفراد.

2- السلوك البشري أو الفعل تحكمه الوضعية و المكانة التي يشغلها الفرد في هذه المنظمة .

3- الفعل الاجتماعي تؤطره الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها إنطلاقا من السلطة التي يحتكم عليها كل فاعل و الاستقلالية التي يتمتع بها في التنظيم.

4- الفعل الاجتماعي هو نتاج نسق ثقافي أو تفاعل ثقافي أوهوقدرة ثقافية حضرية .

1- السلوك البشري كاستعداد نفسي و ثقافي:

ترى بعض النظريات أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتميز بالاستقلالية عن نسقها التنظيمي و بالتالي حتى نتمكن من فهم السلوك البشري و تفسيره فلا ننطلق من الخصائص البنائية التنظيمية و التكنولوجية للمنظمة بل لابد أن نفهم و نبحث عن الخصائص التي تميز شخصية الأفراد فيها مستقلين كذلك حتى على العلاقة التي تربطهم بعضهم البعض فالسمات الشخصية للفرد هي التي يتولد عليها السلوك . و لكن بينا بساطة هذه الأطروحة و قلنا أنه مهما كانت المميزات النوعية لشخصية الأفراد داخل المنظمة فإن سلوكاتهم و أفعالهم تتحكم فيها في نهاية المطاف الظروف الموضوعية للوضعية التي يكون فيها الفرد ، و بذلك انتقلنا إلى تصور أخر يقوم على اعتبار الاستعدادات الثقافية ، فالثقافة التي يحصل عليها الأفراد ضمن وعاء اجتماعي معين و عن طريق التنشئة الإجتماعية تمنح له استعدادات تشكل لديه منظار جاهز و حاضر في كل وقت يطل من خلاله على الحياة و الواقع و عليه فإن هذه الاستعدادات التي إستدمجها الفرد من محيطه الاجتماعي و الثقافي سـواء داخـل المنظمـة أو خارجها تنمط سلوكاته و تهيكلها بذلك تؤثر على :

- عدد الإجابات و الحلول التي يمكن أن يضعها للمشاكل و العوائق المطروحة أمامه
- تضع أمامه حواجز لإمكانية تصور حلول مغايرة لتلك التي إستدمجها .

فبيار **بورديو P. Bourdieu** يطلق على هذه الاستعدادات بهابيتيس Habitusفحسبه تكون سلوكاتنا و أفعالنا بنت لهذه الأخيرة. ففي اعتقادنا إن كان هذا التصور الميكانيكي كمدخل لفهم السلوكات و الأفعال داخل المنظمة قد سهل من عملية فهمها نظريا إلا أن الواقع أعقد من ذلك بحيث تتدخل عدة عوامل منها ما هو مرتبط بالعلاقة الإجتماعية و متطلباتها و منها ما هو مرتبط بالتكنولوجـيا و مقتضياتهـا و منها ما هو مرتبط بالنسق التنظيمي و التسييري و عوائقه التي يفرضها بصورة ديناميكية و متطورة على الأفـراد في التنظيـم مما يؤثـر سلبـا على هذه الاستعدادات الموجهة و المحددة للسلوكات و الأفعال داخل المنظمة و من هنا طرحنا تصور المقاربة الثانية التي ترى أن سلوك الأفراد داخل المنظمة ما هو إلا إجابة للوضعية المهنية داخلها.

2- سلوك الأفراد داخل المنظمة ما هو إلا إجابة لوضعيتهم المهنية:

ترى هذه المقاربة أن العامل ليس عبدا لحاجاته كما يرى **ماصلو** أو حبيس استعداداته كما يرى بورديو **Bourdieu** و إنما سلوكاته داخل المنظمة هي إجابة صريحة للوضعية التي يعيشها و ما تتضمنه من إيجابيات و

امتيازات و كذا من متاعب و تكلفة جسدية أو ذهنية و هنا فالعامل يقـوم بعمليـة مفاضلة بين العوائـد و المتاعب . و من هذا المنطلق وضع **هرز برق** نظرية العامل المزدوج و هي:

- عوامل تحفيز مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل.
- عوامل داخلية مرتبطة بمضمون العمل و شروط أدائه.

و هذه العوامل هي التي تؤدي بإثارة السلوك الإيجابي لدى العامل في علاقته بالمؤسسة التي يعمل فيها و نفس المنحى كذلك ذهب إليه **فيقتور فروم**Vroom. بحيث يرى هذا الأخير أن سلوك العامل داخل المنظمة هو محصلة لعملية مفاضلة بين مجموعة من العوائد التي توفرها له وضعية العمل و بين عوائد وضعيات أخرى خارج العمل و هذه المفاضلة تمس ثلاثة عوامل :

1- القدرة أي أن العمل الذي سيقوم به أو يقدمه هل يؤدي به إلى تحقيق المطلوب .
2- هل العمل الذي يقوم به هو السلوك الأمثل في تحقيق الربح أو الفائدة .
3- هل هذه المكافأة التي سيحصل عليها تفوق الضريبة أو التكلفة التي سيقدمها .

و نتيجة المفاضلة تؤدي به في النهاية إلى اختيار السلوك المناسب ومن هذا المنطلق نجد أن المؤسسات الاقتصادية و المنظمات بصفة عامة يعملون على تحسين هذه الوضعية حتى تكون دائما نتائج المفاضلة إيجابية أي منتجة لسلوك إيجابي لصالح المؤسسة لكن **ميشال كروزيه** M.Crozier و **فريدبرق** Freidberg في ردهما على هذا التصور النفعي الذي ينطلق من فرضية أن العامل يقدم للمؤسسة بالقدر ما يأخذ منها يرى بأن العامل لا يتعامل مع المؤسسة بهذا المنطق بل يتصرف معها حسب المكانة الاستراتيجية التي يحتلها داخل المنظمة .

3- سلوك العامل في المنظمة هو فعل إستراتيجي:

قدمت المقاربة السوسيولوجية تصور أخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة و هذا التصور الذي وضعه عالم الاجتماع الفرنسي **ميشال كروزيه** M.Crozier بمساهمة **Freidberg** ترى سلوك الأفراد داخل المنظمة ليست إجابة آلية أو أوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء فيها ، بل هو فعل واعي نابع من اختياراتهم الاستراتيجية إزاء المنظمة و هذه الاستراتيجية إما أن تكون دفاعية أو هجومية .

- الاستراتيجية الدفاعية: هذه الاستراتيجية يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها بهدف المحافظة على امتيازات و مكاسب منحته إياها مكانته داخل المنظمة .

- الاستراتيجية الهجومية: يمكن للفاعل انطلاقا من الوضعية التنظيمية و المهنية التي يتوفر عليها أن يبني عليها استراتيجية هجومية ليس من أجل المحافظة على امتيازات كما هو الحال في الاستراتيجية السابقة بل من أجل الاستزادة منها و هذه بدورها نوعان:

- الاستراتيجية المساوماتية: Marchandage التي يسعي من خلالها الفاعل (العامل) للحصول على مكاسب فورية و عاجلة في شكل خد و هات.

- الاستراتيجية الاستثمارية : في هذه الحالة المقابل يكون على المدى البعيد أو المتوسط.

يستمد العامل القدرة التفاوضية التي تمكنه من بناء استراتيجية ، من السلطة التي يتوفر عليها من علاقته بالمنظمة و النظام الرسمي و على العموم وضع **ميشال كروزيه** أربعة مصادر للسلطة وهي :

1- **الكفاءة و القدرة المهنية**: إن الكفاءة و القدرة المهنية العالية تمنح للعامل إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بمؤسسته و بزملائه ، و تزيد و تنقص هذه السلطة بقدر احتياج المؤسسة له ولكفاءته و بمدى توفر المؤسسة على الحلول البديلة لها.

2- **امتـ ـلاك المعلومـ ـ ـة**: إن العامل الذي يمتلك المعلومة دون غيره بما تشكله من أهمية بالنسبة للمؤسسة يستطيع أن يؤسس عليها مكانة تفاوضية قوية .

3- **علاقـة العامـل بالمحيط**: إن كان المصدر الأول للسلطة القائم على الكفاءة المهنية مرتبط بحالات الارتياب التي ينتجها المحيط الداخلي للمنظمة فإن هذا المصدر للسلطة يبنى على أساس علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي ، بحيث على العامل أن يستغل حالة ارتياب موجودة بين المؤسسة و محيطها و أن يؤسس هو قاعدة تفاوضية مع المؤسسة التي ينتمي إليها.

4- **استعمال و تطبيق القواعد التنظيمية** : إن استعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات و الظروف قد تشكل مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة و ذلك عندما يتمسك أحد العمال بحرفية نص القاعدة القانونية على حساب هدف رئيسي التي هي القيمة الموجهة هنا تتحول هده القاعدة القانونية من وسيلة إلى هدف في حد ذاتها .

4- سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي :

إن انتقال المؤسسة من الاهتمام بدور نسق الأهداف أو النسق الاستراتيجي في تحقيق تأقلمها الداخلي و الخارجي إلى الاهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط استبدال تقنية تسييرية بأخرى ، بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل في الاعتراف بدور النسق الاجتماعي أو البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة بما يتضمنه من علاقات اجتماعية على إنتاج ثقافة, هذه الثقافة تعطي لها القدرة على مواجهة المشاكل التي تجابهها في علاقتها بالمحيط الداخلي و الخارجي و تعطي لها القدرة كذلك على خلق الاندماج و الانسجام و تعبئة مواردها البشرية و المادية ، بذلك أصبحت الثقافة بالنسبة لعالم المنظمات تشكل :

- طريقة أخرى في التفكير بحيث أن المؤسسة أصبحت تبحث عن كيف تحافظ على نفسها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها من المنافسين و ما يحقق لها تضامنها و انسجامها الداخلي .
- طريقة أخرى في تحقيق الضبط الاجتماعي تختلف عن الأشكال البيروقراطية التي تقوم على توزيع الأدوار و تقسيم المسؤوليات الرسمية .
- طريقة أخرى في تحقيق الدمج الاجتماعي عن طريق القيم و المعايير التي تنتجها المؤسسة .

باعتبار الثقافة كنسق فرعي من أحد الأنساق الأربعة للمنظمة و التي هي :

- نسـق الأهـ ـداف
- نسق البنية التنظيمية
- نسق التكنولوجـ ـي
- نسق الثقافـ ـ ـ ـي

قد أضاف هذا التصور بعدا آخر في فهم السلوكات و تحليلها يختلف عن التصورات السابقة التي تقوم على الاستعدادات النفسية و المخططات الاستراتيجية للفاعلين و في الحقيقة أن هذا التصور للثقافة على أنها نسق فرعي من أنساق المنظمة ينطلق من النظرية البنياوية الوظيفية **لبارسونز** التي ترى أن التغيير يدخل ضمن آليات الضبط الذاتي التي يقوم بها النسق الكلي في علاقته بالمحيط ، و بالتالي هناك تهميش لدور الفاعلين و مدى قدرتهـم على التأثـر على هذا النسق الثقافي لتغييره أو على الأقل لتطوره مما يؤدي بالثقافة و بهذا المعني أن تكـون عامـل جمـود و مقاومة لكل آليات التغيير و حاجز أمام آليـة التطور الحاصل في المحيط الخارجي أو حتى الداخلي .

❖ **الثقافة كموجه للسلوك من منظور الفعل الاجتماعي:**

هناك إشكالية كبيرة في فهم و تحليل الفعل الاجتماعي في المنظمة و ذلك من منطلق أن المنظمة إطار للفعل الاجتماعـي جماعـي و هادف, فهـي تتكـون من بعدين أو وجهين لشيء واحد اسمه المنظمة و المؤسسة و هما :

1- المؤسسة كعون اقتصاديAgent économique و لذلك نجد بعض المختصين يهتمـون بعوائـق هذا العـون الاقتصـادي و الاشكالات التي تواجهه و المشاكل التي يطرحها متجاهلين المؤسسة كبناء سوسيولوجي .

2- و المؤسسة كنسق اجتماعي أو بناء اجتماعي بكل ما يتضمنه من علاقـات سلطـة و قيادة و ترتيب اجتماعي وما ينتجونه من قيم و معايير تحدد توجهاتهم و اختياراهم و هناك بعض المختصين يعتنون بهذا الجانب متجاهلين العون الاقتصادي الذي هو سبب وجود هذا البناء الاجتماعي فيه .

و انطلاقا من هذا الاشكال المطروح كان لابد من وضع مقاربة تنظر للمؤسسة كعون اقتصادي له غايات يسعي إلى تحقيقها و في نفس الوقت ككيان اجتماعي و بذلك وضع عالم الاجتماع الفرنسي **P.Jarniou بيارجرنيو** تصور يقوم على هذا الأساس بحيث يأخذ المؤسسة كمكان يتم فيه الفعل الاجتماعي الجماعي ذو الأهداف و الغايات Finalisé أي أن المؤسسة تنشط ضمن عوائق المحيط و في علاقتها بهذا المحيط و عوائقه تنتج قيم و معايير التي تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين فيه من جهة و في نفس الوقت هذه القيم و المعايير تشكل التزامات للفاعليـن المتواجديـن فيها من جهة أخرى و هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين ، أو بنية تنظيمية جديدة أو في شكل مقاييس و ضوابط مثل معايير الجودة و الجودة الشاملة ...الخ .

و بالتالي إن الفعل الاجتماعي داخل المنظمة هو شكل من العلاقات الإجتماعية المتفاعلة لكن هذه العلاقات يحدها مجال تنظيمي و توجهها أطر مرجعية من القيم و المعايير و ظوابط الانتاج و الانتاجية ، و هذه المعايير غير المقننة و غير مكتوبة على أن يكون منبعها المنظمة ككل أو معايير المهنة المتعلقة بالمهنة كالضوابط التي تحكم مهنة المحاسب أو مهنة المهندس أو أي مهنة أخرى أو معايير شخصية نابعة من استراتيجية ذاتية ، و عليه يرى **جارنيو Jarniou** أن الفعل داخل المنظمة يتحرك داخل ثلاثة مجالات و هي :

1- **المجال التنظيمي** : و يشتمل على الهيكل التنظيمي و كل القواعـد و القوانين التنظيمية المرتبطة بها و المتعلقة بتحديد السلطات و المسؤوليات و المهام ...الخ و هذا الحقل تتحكم فيه عدة عوامل مرتبطة بطبيعة نشاط المنظمة ، درجة استقرار المحيط ، التكنولوجية المستعملة ... الخ .

2- **المجال المعيـ ـ ـاري** : و يشتمل على مجمل المعايير المهنية و التنظيمية التي توجه السلوك و الفعل لكنها لا تتميز بصفة التزام كما هو الحال في القاعدة القانونية بل بطابع الواجب المهني أو الواجب الاجتماعي أو أخلاقيات المهنية أو الوظيفة .

3- **المجال الاستراتيجي**: و يشتمل على الأهداف الجزئية و الشخصية التي يعمل الشخص على إنجازها داخل المنظمة في حالة انفلاته من رقابة المجال التنظيمي أو في حالة عدم احترامه للمعايير المهنية أو الوظيفية و لا يهم أن تكون هذه الاستراتيجية تصب في الاستراتيجية الكلية للمنظمة أولا . المهم أن المجال الاستراتيجي هو الذي يقوم بتوجيه السلوكات و الأفعال في هذه الحالة.

نلاحظ أن هذه المقاربة في نظرتها الثقافية و لموجهات الفعل الجماعي داخل المجال التنظيمي لم تنطلق في تصورها من مدخل النسق الثقافي كما فعلت المقاربة السابقة بل بنت تصورها من مدخل الفعل و موجهاته ، و بجعلها للفعل ثلاث مجالات يتحرك فيها أو كإطار له . كما قدمت لنا مقاربة شاملة و متكاملة لأنه في اعتقادنا أن الفعل الجماعي داخل المنظمة لا يمكن أن يكون له موجهات أو محددات أخرى خـارج هـذا الإطار المقارباتي ذو المجالات الثلاث
(المعياري ، التنظيمي ، الاستراتيجي) .

- طرح لنا هذا التعدّد و التنوع المقارباتي إشكال نظري كبير في تحديد موضوع علم الاجتماع داخل المؤسسة أو داخل المصنع .ماذا ندرس بالضبط ؟و ماذا نحلل؟ و ماذا نريد أن نفهم؟ و هنا كان لزاما علينا أن نتتبع تطور موضوع السوسيولوجيا داخل المصنع و توصلنا إلى نتيجة أن علم الاجتماع في هذا المجال عرف ثلاثة مراحل :

1- **المرحلة الأولي:** و هي مرحلة علم اجتماع المصنع أو علم اجتماع العمل وفي هذه المرحلة كانت التحليلات السوسيولوجية تقوم بتفسير العلاقات الإجتماعية داخل الورشة الصناعية على أنها إعادة إنتاج للعلاقات الإجتماعية الاقتصادية التي تحكم البناء الرأسمالي القائم و الذي يعتبر المؤسسة الاقتصادية الصناعية أحد مظاهره أو على أنها إنتاج للنسق التكنولوجي و بالتالي إن المؤسسة ما هي إلا مكان لإنجاز العمل ليس أكثر فالتناقضات موجودة هي على المستوى البناء الاجتماعي الكلي و بالتالي إن سوسيولوجية المصنع كانت قريبة من خطاب الاديولوجية الماركسية إن لم تكن خطابه.

2- **المرحلة الثانية:** و هي مرحلة علم اجتماع المنظمة فهذه المرحلة لم يعد ينظر للمؤسسة الصناعية الإنتاجية على أنها مجرد امتداد للبناء الكلي و إنتاج لتناقضاته بل أصبح ينظر لها على أنها نسق تنظيمي مستقل عن البناء الاجتماعي و بالتالي هي تنظيم يضم مجموعة من الفاعلين يتميزون بدرجة معينة من الخلق و الإبداع و تحكمهم علاقات السلطة و التبعية نابعة من البناء الداخلي و عليه فلا بد من فهمها و تحليلها على هذا الأساس فعلم اجتماع المنظمات في هذه الحالة يقوم بتحليل علاقات السلطة و التبعية ، و استراتيجيات الفاعلين فيها التي

تشكلت على خلفية العلاقات الإجتماعية و على أرضية مناطق الارتيـاب التي لم يستطيع النسق التنظيمي أن يشملهـا أو يقننها . إذن فموضوع علم الاجتماع هنا أصبح يختلف عن موضوع علم الاجتماع الذي كان سائدا في المرحلة السابقة .

3- **المرحلة الثالثة:** و هي مرحلة علم اجتماع المؤسسة Sociologie de l'entreprise إن مرحلة علم اجتمـاع المؤسسة عمقت التصور السابق و نظرت للمنظمة على أنها مؤسسة اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة و ليس فقط رسمية قانونية و نظرت للفاعلين فيها على أنهم أعضاء يتماهون ils s'identifient إلى هذه المؤسسة الإجتماعية و بذلك تشكل مجموعة انتماء لهم و اعتبرت كذلك أن هذا الكيان المشكل للمؤسسة هو منتج لثقافته التي تعبر عن قدرته عن الفعـل و العمل الجماعـي من أجـل إنجـاز و تحقيق الهدف المشترك فسوسيولوجية المؤسسة هنا هي مستوى تحليلي آخر لا ينظر للمؤسسة على أنها وحدة اقتصادية نجاعتها تتوقف فقط على مدى قدرتها على تقسيم العمل و توزيع المهام الجزئية على أفرادها كما ترى **التايلورية** و لا على مدى قدرة أفرادها في خلق قواعد و ضوابط لاستراتيجياتهم و توجهها كما يرى **كروزيه** بل على مدى قدرتها بأن تكون مؤسسة اجتماعية institution ناحتـة لهوية و منتجة للثقافة قادرة على إيجاد الحلول و الإجابات للإشكالات الموضوعية التي تحول دون تحقيق النجاعة و الفاعلية أو التنمية و التقدم و بالتالي لابد من فهمها و تحليلها على هذا الأساس هذا فيما يتعلق الدراسة النظرية و معطياتها.

ثانيا: الدراسة الميدانية.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فإنها شملت على فصلين ، الفصل الخامس و السادس .

ففي الفصل الخامس تعرضنا فيه للأطر العامة للدراسة المنهجية من جهة أو دراسة المؤسسة كمجال للبحث و التقصي من جهة ثانية و ذلك من جميع النواحي النشأة و التطور, الهيكلة و التنظيم و تحليل المعطيات المتعلقة بعينة البحث . فالمعطيات الإحصائية الخاصة بعينة البحث و خاصة فيما يتعلق بدراسة ثلاثة متغيرات و هي :

1- المستوى التعليمي .

2- التخصص المهني .

3- المستوى في اللغة الأجنبية.

يتبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على فئة مهنية لها مستوى جامعي أكاديمي تمكنها من أن تكون لها قدرة كامنة و هامش كبير على التطور و الارتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية و يسمح للمؤسسة من جهة أخرى أن تؤسس الكفاءة التكنولوجية فهذه الدراسة بينت لنا أنه هناك أربعة فئات مهنية و هي :

1 **الفئة الأولـى:** و هي الفئة التي لها مستوى تعليمي أكاديمي و في نفس الوقت لها مستوى جيد جدا باللغة الأجنبية يمكنها من التواصل العلمي مع المحيط التكنولوجي بالخصوص و تقدر نسبتها 13,63% من مجموع أفراد عينة الإطارات.

2 الفئة الثانية: هي الفئة التي أطلقت عليها بفئة الأكاديمية المنغلقة أي التي تمثل الإطارات الجامعية لكن مستواها في اللغة الأجنبية متوسط لا يمكنها من التواصل مع المحيط بشكل جيد و تقدر نسبتها ب 54,55 % من مجموع أفراد عينة الإطارات .

3 الفئة الثالثة: و تمثل العمال المهنيين الذين ليس لهم مستوى دراسي أكاديمي و في نفس الوقت لهم مستوى باللغة الأجنبية ضعيف أو متوسط نسبتهم تمثل 53,84 % من مجموع عينة العمال المهنيين .

4 الفئة الرابعة: المهني المنفتح أي فئة العمال الذين ليس لهم مستوى تعليمي عالي أكاديمي لكن لهم مستوى في اللغة الأجنبية جيد و نسبتهم 43,59 %من مجموع عينة العمال المهنيين .

أما الفصل السادس فيتضمن معطيات الدراسة الميدانية المتعلقـة بفرضيـات البحث و ينقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية أو مباحث و هي :

I. الأطر المرجعية التي تقود اختيارات العمال:

قسمنا هذا المحور بدوره إلى مجموعة من العناصر:

- العنصر الأول: و تناول تحليل المعطيات الإحصائية الخاصة بالسؤال رقم 1/15 من الاستمارة (أ) المتعلق بنظرة العمال لأهمية العمل و ضرورته بالنسبة إليهم . فالنتيجة التي خلصنا إليها أنه هناك توجه عام لدى أفراد العينة في عدم النظر للعمل كقيمة في حد ذاته يحرك سلوكاتهم و يوجه أفعالهم ، و لا اعتبار العمل كضرورة وظيفية نابعة من وجودهم في المؤسسة بل أن أغلبيتهم يرجعون أهمية العمل و ضرورته لعوامل ذاتية و شخصية مرتبطة بالحاجة المادية أو الحاجة النفسية أو الإجتماعية و هو ما يتناسب مع المستوى الأول و الثاني و الثالث و الرابع من سلم **ماصلو** للحاجات .

- **العنصر الثاني:** و الذي أردنا أن نعرف من خلاله نظرة العمال لضرورة تطوير كفاءتهم و قدراتهم من عدمها فالمعطيات الإحصائية الخاصة بهذا المتغير بينت ثلاثـة حالات و هي :

1- فئة الإطارات المتوسطة: نجد أن 81,82 % منهم أجابوا بنعم أي أنهم يعتقدون بأنه من الضروري على العامل أن يطور قدراته و كفاءتـه في كل مـرة و 18,18 % أجابوا بالنفي أي أنه ليس ضروري لكن المجموعة التي أجابت بالإيجاب نجد أن 61,11 % منها أي أغلبيتها ربطت هذه الضرورة بعوامـل و بدائل ذاتية هذا ما يبين أن الاتجاه العام لدى هذه الفئة يغيب العوامل الموضوعية تلك المرتبطة بالدور الوظيفي الاقتصادي أو الدور التاريخي .

2- فئة العمال المهنيين : نجد أن نسبة 100 % أجابت بنعم أي أنها تعتقد بأنه من الضروري على العامل أن يطور كفاءته و قدراته المهنية في كل مرة و نجد كذلك أنه حوالي نصفها أي نسبة 48,71 % منها ربطت ضرورة تطوير القدرة و الكفاءة بالعوامل و البدائل الموضوعية أي سـواء بالدور الوظيفـي الإنتاجـي أو بالدور التاريخي التنموي و يمكن تفسير ذلك كما رأينا بأن هذه الفئة تتميز بالخصائص التالية :

-أن لها أقدمية كبيرة في المؤسسة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى كما رأينا في دراسة معطيات خصائص العينة .

-لها الدور الإشرافي المباشر على الفئات التنفيذية الأخرى .

-ارتباطها كذلك المباشر بالعملية الإنتاجية .

هذه العوامل وغيرها جعلتها تكون فئة مهنية مفصلية في المؤسسة و أن تكون مغتربة للدور الانتاجي و أن تنتج خطابا تحاول أن توجه به الفئات المهنية التنفيذية التي تشرف عليها .

3- فئة العمال التنفيذيين: من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقـة بهذا العنصـر و الذي يخص هذه الفئة نجد أن التوجه العام يتراوح بين البدائل التاليـة : الأول , الثاني و الثالث أي لا زالت حبيسة وضعيتها الإجتماعية و المهنية .

أما الفئات العمالية التي أجابت بالنفي أي التي لا ترى ضرورة في تطويـر قدراتها و كفاءتها المهنية بالرغم من أنها تمثل نسبة ضئيلة من المجموع الكلي للعينة إلا أن القراءة السوسيولوجية لموقفها هذا لا يمكن تفسيره إلا بأنها فئة تعيش في حالة انسحاب و لم يعد لديها أي مشروع داخل المؤسسة حتى و لو كان هذا المشروع شخصي ذاتي .

- **العنصر الثالث:** المتعلق بمستوى الدافعية لدى العمال فإن الاستنتاج العام الذي خرجنا به من دراسة و تحليل معطيات هذا العنصر أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يعتقدون أنهم يعملون بجدية و إخلاص في العمل داخل المؤسسة لكن عندما نتعمق في العوامل التي تحكم و توجه هذه الدافعية نلاحظ أن هذه الدافعية ظرفية توجهها عوامل نفسية و ذاتية و من هذا نستطيع أن نقول أن مستوى الدافعية و مستوى الجدية و الإخلاص في العمل موجودة بالقدر الذي يضمن للعامل استمرار و الإستفادة من هذه الحاجة المادية و النفسية .

II- نمط و شكل تنظيم العمل و أثار دلك على السلوكات و الأفعال:

أما فيما يخص المحور الثاني و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى هذا المحور تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر كل منها يغطي متغير من متغيرات هذه الفرضية و هي :

- **العنصر الأول: و** يتعلق بالأسس التي يقـوم عليها تنظيـم العمـل و أثـار ذلك على السلوكـات و الأفعال فتحليل المعطيات الإحصائية خاصة بهذا العنصر بينت لنا أن الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسة محل الدراسة عديدة و متنوعة و ليس هناك نموذج مسيطر.

- فالشكل التنظيمي الأول مرتبط مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة كون أنها مؤسسة صناعية إنتاجية هو النمط التايلوري فالدراسة الميدانية و الإحصائية بينت لنا أن الشكل المطبق في المؤسسة لا يتميز بالأصالة العلمية وفق مقتضيات التنظيم التقني للعمل الشيء الذي أدى بـه أن يكون عاجـزا على إعادة إنتاج السلوكـات و الأفعال الإنتاجية وفق المتطلبات الكلية و التامة للدور الوظيفي الذي تتطلبه المؤسسة الاقتصادية .

- أما الشكل التنظيمي الثاني المطبق في المؤسسة و الذي يحتل أهمية كبيرة ليس من حيث نجاعته و فعاليته في إعادة انتاج السلوكات و الأفعال وفق المتطلبات الاقتصادية للمؤسسة بل من حيث أنه النموذج الذي يمثل اختيار أكبر نسبة من عمال المؤسسة ب 30,66% منهم . إن هذا الشكل كما رأينا الدي يقوم على أساس التوصيف القانوني لمهام المنصب ,لم يتمكن بدوره في إنتاج الأفعال وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

-أما الأشكال الأخرى التي كانت مطروحة للاختيار على المبحوثين و هم :

- تنظيم حسب البرنامج اليومي و الشخصي للرئيس المباشر.
- التنظيم الذي يضعه العامل بنفسه .
- التنظيم المستمد من البرمجة الكلية للفرقة .

كل هذه الأشكال التنظيمية تعتبر مجالا خصبا لظهور السلوكات و الأفعال التي تؤطرها الاستراتيجية الذاتية للفاعل في علاقته برئيسه أو في علاقته بالمؤسسة .

العنصر الثاني:فما يخص عوامل الرقابة في المؤسسة , المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذا العنصر بينت لنا أن رقابة المؤسسة على عمالها محصورة بنسبة كبيرة أي بنسبة 91,98 % في النماذج التالية :

- إما رقابة غائبة نهائيا.
- إما مرتبطة بإرادة الرئيس المباشر.
- إما مرتبطة بإرادة المعنيين في نهاية المطاف .

و هذا ما أعطي للعامل داخل المؤسسة استقلالية في العمل و قدرة على المناورة حسب قدرته على تكوين منطقة نفوذ و سلطة ذاتية انطلاقا من الرهانات التي يحتكم إليها أو ما اصطلحنا عليه (بالسلطتية) في دراسة سابقة .

- **العنصر الثالث:** الرهانات التي يحتكم عليها العامل داخل المؤسسة, إن النتائج التي خرجنا بها من دراستنا لهذا العنصر المتعلق بارتكازات السلطة التي يعتمد عليها العمال في علاقتهم التفاوضية مع التنظيم الرسمي داخل المؤسسة محل الدراسة ما يلي :

- أنه هناك نسبة كبيرة من العمال يستعملون هذه السلطة في علاقتهم بالمؤسسة من أجل الدفاع عن مكاسب أو للحصول على مزايا أي وفق إستراتيجيتهم الخاصة .

- أن الذين لا يمارسون هذه السلطة في علاقتهم التفاوضية مع المؤسسة ليس لأنهم لا يرغبون في ذلك بل لأنهم لا يستطيعون ذلك .

- أما ارتكازات هذه السلطة تتمثل في العوامل التالية :

1 مستوى التأهيل و الكفاءة (*)

2 الأقدمية في المؤسسة .

3 أهمية المنصب في البناء البيروقراطي القائم أو في الشكل التنظيمي العاجز .

إن ما نستخلصه من تحليل و دراسة الفرضية العامة و الجزئية:

أولا: الفرضية الجزئية الأولى: إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات و الأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية, أدى بهذه الأفعال الإجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة و موجه بالاستراتيجيات الذاتية و الخاصة بأصحابها و الذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة

---

* الكفاءة هنا ليس بالمفهوم الأصيل للكلمة بل تدل على قدرة العامل في إيجاد الحلول لوحده بصورة ذاتية للإرتيابات التي تنتجها التجهيـزات الـصناعية المتقادمة و ليس مؤشر على قدرته المهنية لمسايرة التكنولوجيا المعقدة و المتطورة.

على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات و الأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة و هذا ما يتطابق مع الفرضية العامة و الجزئية الأولى .

ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية: أردنا من خلالها أن نفهم البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة أي أن نفهم موجهات الفعل التسيري كفعل اجتماعي تقوم به فئة القيادية داخل المؤسسة و ذلك بحكم مكانتها الإجتماعية في البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة و الدور المنوط بها و سبب إخفاقها في أدائها لهذا الدور . فالنتائج العامة التي توصلنا إليها نلخصها فيما يلي :

1- إن هذه الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها كما رأينا في الدراسة الإحصائية .

2- إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسيرية يوجهها و يحكمها في نهاية المطاف, العمل على تطبيق و احترام القوانين الإدارية للمؤسسة كما رأينا في العنصر الثالث في حين أن العوامل الأخرى المرتبطة بالهدف الاقتصادي للمؤسسة لم تحض بأي اهتمام أو حظيت باهتمام ضعيف في بعض الأحيان

3- إن هذه الفئة ترى كذلك أن معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة و متماسكة عن طريق فرض الانضباط أما العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج و الإنتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة لهم .

4- إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن و التماسك بين العمال و كما بينا ذلك في الدراسة أنه هناك فئة قيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلـة باعتمادها على القواعد القانونية و الإجراءات التنظيمية المستمدة من خبراتها المهنية الذاتية هذا ما جعلها تعيد إنتاج نفس الحلول السابقة .

نستنتج من هذا كله أن الغاية التي تهدف إليها هو العمل على احترام و تطبيق القانون و الوسيلة لذلك هي القواعد القانونية, فاختلطت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يؤطر سلوكاتها التسيرية و ممارساتها التنظيمية .

و بالتالي نستطيع أن نخلص إلى النتيجة النهائية التالية مفادها أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تؤطر و توجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسيرية, المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج و إعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الإقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية . و هذا ما يتطابق كذلك مع مظامين الفرضية الجزئية الثانية.

ثالثا الفرضية الجزئية الثالثة:إن النتائج و الإستنتجات التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا لمعطيات الإحصائية الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة ما يلي.

1- فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة ,الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الإجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات غير

مستقرة و ثابتة بل تتميز بالمرونة و عدم الاستقرار مما تترك مجال لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب إستراتيجيته و مصلحته الظرفية

2- فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية رأينا أن هذه العلاقات الإجتماعية سـواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقـة إلا حالـة من حالات التآلـف و التآنس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة .

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

المراجع باللغة العربية

1 المراجع باللغة العربية :

1 أبو النيل (محمد السيد) : علم النفس الصناعي - بحوث عربية وعالمية ؛ بيروت دار النهضة العربية 1985.

2 أحمد صقر (عاشور) : السلوك الانساني في المنظمات ؛ بيروت ؛ الدار الجامعية للنشر 1989.

3 أرون (ريمون) ؛ المجتمع الصناعي ؛ ترجمة فكتور ساسيل ؛ الطبعة الثانية ؛ بيروت دار النشر عويدات 1986.

4 إيان (كريب) : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس ؛ ترجمة محمد حسين ؛ الكويت ؛ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب 1999.

5 السويدي (محمد) : مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته ؛ تونس الجزائر ؛ المؤسسة الوطنية للكتاب/الدار التونسية للنشر 1991.

6 الشرابي (هشام) : البنية البطركية ؛ بحث حول المجتمع العربي المعاصر ؛ بيروت ؛ دار الطليعة 1987.

7 العمري (ابراهيم) : السلوك الانساني والادارة الحديثة ؛ الاسكندرية ؛ دار الجامعات المصرية ؛ بدون تاريخ.

8 بن النبي(مالك) : المسلم في عالم الاقتصاد ؛ ترجمة عبد الصبور شاهين ؛ طبعة ثالثة ؛ سورية ؛ دار الفكر 1989.

9 بن النبي(مالك) : مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي ؛ ترجمة سامي بركة وأحمد شعيو ؛ الطبعة الأولى ؛ الجزائر/دمشق ؛ دار الفكر 1992.

10 بوفلجة (غيات) : القيم الثقافية والتسيير ؛ طبعة أولى ؛ الجزائر ؛ دار الغرب للنشر والتوزيع 1998.

11 بومخلوف (محمد) : التنظيم الصناعي والبيئة ؛ طبعة أولى ؛ الجزائر ؛ شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

12 جون (ركس) : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ؛ ترجمة محمد الجوهري وآخرون ؛ القاهرة ؛ دار المعارف الجامعية ؛ بدون تاريخ.

13 حمدي (ياسين وآخرون) : علم النفس الصناعي والتنظيم ؛ الطبعة الأولى ؛ الكويت/القاهرة ؛ دار الكتاب الحديث 1999.

14 دنبكش (مينشل) : معجم علم الاجتماع ؛ ترجمة احسان محمد حسن ؛ بيروت ؛ دار الطليعة 1982.

15 دينكش (ميتشل) : معجم علم الاجتماع ؛ ترجمة احسان محمد حسن ؛ بيروت دار الطليعة 1981.

16 زايد (أحمد) : علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية ؛ الطبعة الثانية ؛ القاهرة ؛ دار المعارف 1984.

17 شتا (علي السيد) : التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري ؛ الطبعة الأولى ؛ الاسكندرية ؛ المكتبة المصرية للنشر 2000.

18 طلعت (ابراهيم) : علم اجتماع التنظيم ؛ القاهرة ؛ مكتبة غريب 1999.

19 عاقل (فاخر) : مدارس علم النفس ؛ الطبعة الثانية ؛ بيروت ؛ دار العلم للملايين 1977.

20 عبد الحليم (محمد السيد وآخرون) : علم النفس العام ؛ الطبعة الثانية ؛ القاهرة ؛ دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1990.

21 عبد اللطيف (محمد خليفة) : الدافعية للانجاز ؛ القاهرة ؛ دار غريب للطباعغة والنشر والتوزيع 2000.

22 عشوي (مصطفى) : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ؛الطبعة الأولى ؛ الجزائر ؛ المؤسسة الوطنية للكتاب 1992.
23 على (ليلة) : النظرية الاجتماعية المعاصرة- دراسة لعلاقة الانسان بالطبيعة؛ الطبعة الثانية ؛ القاهرة ؛ دار المعارف 1983.
24 لبيب (الطاهر) : سوسيولوجيا الثقافة ؛ الطبعة الخامسة ؛ صفاقس-تونس ؛ دار محمد علي الحامي ؛ بدون تاريخ.
25 محمد الغريب (عبد الكريم) : السوسيولوجيا الوظيفية ؛ دراسات نقدية تحليلية في نظرية علم الاجتماع الغربي ؛ طبعة أولى ؛ الاسكندرية ؛ المكتب الجامعي الحديث 1988.
26 حمد الجوهري (محمد) : علم الاجتماع - النظرية، الموضوع، المنهج ؛ الطبعة الأولى ؛ الاسكندرية ؛ دار المعرفة الجامعية 1992.
27 محمد عاطف (غيث) : دراسات في تاريخ التفكير والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع ؛ بيروت ؛ دار النهضة العربية 1975.
28 محمد علي (محمد) : المفكرون الاجتماعيون - قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام علم الاجتماع الغربي ؛ بيروت ؛ دار النهضة العربية 1982.
29 موريس (أنجرس) : منهجية البحث في العلوم الانسانية ؛ ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون ؛ الجزائر ؛ دار القصبة للنشر والتوزيع 2004.

2. المجلات والمقالات باللغة العربية :

1 بن عيسى (محمد المهدي) : مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ؛ مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ؛ المركز الجامعي بورقلة العدد رقم 1 ؛ ديسمبر 1998.
2 سحنون (محمد) : المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاصلاحات الاقتصادية - الآثار والآفاق المستقبلية ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ جامعة بسكرة العدد رقم 4 ماي 2003.
3 شاينية (سعد) : التصادم الثقافي في العمل الصناعي ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ عدد رقم 11 ؛ جامعة قسنطينة ؛ الجزائر 1999.
4 طواهر (محمد التهامي) و دادي عدون (ناصر) : القيادة والقيم بالمؤسسة - حالة مؤسستين صناعيتين ؛ مجلة Les cahiers du CREAD رقم 51 سنة 2000.

3. الرسائل الجامعية :

1 الباهي (مصطفى) : القيم وأثارها على عمال المؤسسة ؛ دراسة ميدانية بمركب البطريات الجافة والمدخرات للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية بسطيف ؛ رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ؛ جامعة سطيف الجزائر 1996

2 بن عيسى (محمد المهدي) : تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ؛ دراسة حالة وحدة عتاد الخراسانة بالحراش ؛ رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع ؛ جامعة الجزائر 1996.

3 خروف (حميد) : التنمية والقيم الاجتماعية والثقافية ؛ دراسة لبعض أنماط السلوك الاجتماعي لعمال مركب الأسمدة الفوسفاتية بعنابة ؛ أطروحة دكتوراه ؛ معهد علم الاجتماع جامهة قسنطينة ؛ الجزائر 1997.

4 محي الدين(مختار) : مؤسسات التنشئة الاجتماعية - دورها وعلاقتها بظاهرة انحراف الأحداث في الجزائر ؛ أطروحة دكتوراه دولة ؛ قسم علم الاجتماع ؛ جامعة قسنطينة الجزائر 1995.

5 AYADI (Nassima) : Contrats confiance et gouvernance ; le cas des entreprise publiques agroalimentaires en Algérie ; thèse de doctorat en sciences économique ; université de Montpellier I 2003.

4 قوانين وتشريعات :

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الأمانة العامة للحكومة : االقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية رقم 88 - 01 بتاريخ 22 جمادي الأولى الموافق 05 جانفي 1988 ؛ جريدة رسمية رقم 43.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الأمانة العامة للحكومة : المرسوم التنفيذي رقم 97 - 228 المؤرخ في 4 صفر 1418 الموافق 09 يونيو 1997 ؛ جريدة رسمية رقم 43 الصادرة في 20 صفر الموافق 25 جوان 1997.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الأمانة العامة للحكومة : اقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات أمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان 1391 الموافق 16 نوفمبر 1971 ؛ جريدة رسمية رقم 101 الصادرة بتاريخ 13 / 12 / 1971.

المراجع بالغة الفرنسية

5. Ouvrages :

1 ALTHUSSER (Louis) : Pour Marx, Paris, ed, Maspero 1969

2 AUBERT K. (J.) : Gestion de l'Entreprise et organisation ; Paris ; éd PUF 1969.

3 BAETRICE (D). & PATRICK (G). : Les sciences humaines dans l'entreprise ; Paris ; éd Economica 1996.
4 BERNOUX (Philipe) : La sociologie de l'organisation ; Paris ; éd du Seuil 1985.
5 BERNOUX (Philipe) : La sociologie des entreprises ; Paris ; éd du Seuil 1995.
6 BERNOUX (Philipe) : sociologie de changement dans les entreprises et les organisations, Paris, ed du seuil, 2004
BOUDON (Remond) : Effet pervers et ordre social ; Paris ; éd PUF 1977.
7 BOURDIEU (Pierre) : Esquisse d'une théorie de la pratique ; Paris ; éd Droz
8 1972.
BOUZIDA (Abderrahmane) : Industrie mécanique et relations sociales dans le
9 projet sociale ; Algérie ; éd OPU 1989.
BOYER (L). & EQUILBEY (N). : Organisation théories et applications ; Paris ; éd
10 Organisation 1999.
BURNS (T. R) & STALKER (J. M.) : The management of innovations ; London ;
11 éd Tavistock 1966.
BUSSENAULT (C). & PRETET (M.) : Organisation et gestion de l'entreprise
12 Tome II ; Paris ; éd Vuibert 1999.
13 CHAZEL (F.) : Normes et valeurs sociales ; Encyclopedia Universalis 1971.
CORIAT (B.) : Travail et organisation dans l'entreprise japonaise ; Paris ; éd
14 Christian bourgeois 1991.
15 CROZIER (M). & FEREIDBERG (E.) : L'Acteur et le système ; Paris ; éd, du Seuil 1977.
16 CROZIER (M) : Le phénomène bureaucratique ; Paris ; éd Seuil 1964.
CROZIER (Michel) : l'Entreprise à l'écoute - Apprendre le management post
17 industriel ; Paris ; éd du Seuil 1994.
18 CROZIER (Michel) : Le mal des élites ; Paris ; éd Inter édition 1994.
19 DIVIGNAUD (J) : Introduction à la sociologie ; Paris ; éd Gallimard 1966.
DUBARD (Claude) : Socialisations constructions des identités sociales et
20 professionnelles ; Paris ; éd Armand colin 1991.
21 El Kenz (Ali) : Algérie et modernité ; Dakar ; éd Codersia 1989.
El Kenz (Ali) : Le complexe sidérurgique d'El Hadjar ; une expérience
22 industrielle en Algérie ; Paris ; éd CNRS 1987.
23 ETZIONI (Amitai) : Les organisations modernes ; Paris ; éd Du culot 1971.
GLASMAN (D). & KREMER (J). : Essai sue l'Université - Les cadres en Algérie
24 une technocratie sans technologie - ; Paris ; éd CNRS 1978.
25 GRAWITZ (Madeleine) : Méthodes des sciences sociales 5° édition ; Paris ; éd Dalloz 1981.
GUNDFRANK (André) : Le développement du sous développement en
26 Amérique latine - traduit par CHRIS TOS PASSANDE ; Paris ; éd Maspero 1970.
27 GUERVITCH (G) : Déterminismes sociaux et libertés humaines, vers l'étude sociologique des déterminants de la liberté 2° éd ; Paris ; éd PUF 1963.
28 HAFSI (Taieb) : Gérer l'entreprise publique ; Algérie ; Ed OPU 1996.
29 HAFSI (Taieb) : l'Entreprise publique et politique industrielle ; Paris ; éd M. G. Hill 1984.
30 HELFER (J. P) et autres : Management ; Stratégie et organisation ; Paris ; éd Vuibert 1996.
31 HEREMAIN (J) : Les Langages de la sociologie ; Paris ; éd PUF 1983.
32 JARNIOU (P). & TABATONI (P) : Systèmes de gestion politiques et structures ; Paris ; éd PUF 1975.
33 JARNIOU (P) : L'Entreprise comme système politique ; Paris ; éd PUF 1981.
34 KOEING (Gérard) : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 20° siècle ; Paris ; éd Economica 1999.
35 LEFEBRE (Henri) : Pour connaître la pensé de Marx ; Paris ; éd Bara dos 1948.

36 LIVIAN Y. (F) : Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations ; Paris ; éd ESF 1987.
37 MALINOWSFI (B) : Une théorie scientifique de la culture ; Paris ; éd Maspero 1968.
38 MARK J. (G) & SIMON H. (A) : Les Organisations ; Paris ; éd Dunod 1965.

39 MELES (Jacques) : La gestion par les systèmes ; Paris ; éd Homes et technique 1968.
40 MENDRAS (H) : élément de la sociologie ; Paris ; éd Armand colin 1967.

41 MORIN (P). DELAVALEE (E) : Le manger à l'écoute du sociologue ; Paris ; éd Organisation 2000.

42 OSTROTF. (Franck) Entreprise Horizontale ; Paris ; ed ; Dunod ; 2000

43 PEDRAGLIO (G) : Système d'organisation et management moderne ; Paris ; éd Dunod 1970.
44 PERRETTI (J. M) & LAVACHETTE (J). : L'Audit sociale ; Paris ; éd Organisation 1985.
45 (PETERS T. J. & WATERMAN R. H.) Prix de l'excellence ; Paris ; éd inter-édition 1983.
POIRIE (Boyer) : Precio d'organisation et de gestion de la production ; Paris ; éd
46 Organisation 1982.

47 POULONTZAS (Nicos) : Pouvoir politique et classe sociale ; Paris ; éd Maspero 1978.
48 RAFFINOT (M). & JACQUEMOT (L) : Le capitalisme d'état Algérien ; Paris ; éd Maspero 1977.
49 ROCHER (G.y) : introduction à la sociologie générale ; Canada ; éd HMH 1996.

50 Rojot (Jacques) : Théorie des organisations, Paris, ed ESKA 2003

51 SAINSAULIEU (Renaud) : L'Entreprise c'est une affaire de société ; Paris ; éd fondation nationale des sciences politiques 1990.
52 SAINSAULIEU (Renaud) : Sociologie de l'Entreprise - Organisation, culture et développement 2° éd ; Paris ; éd Presses de science politique, Dalloz 1997.
53 SCHANDLER (A. D) : Stratégies et structures ; Paris ; éd Organisation 1972.

54 SCHANDLER (A. D) : La main visible des managers ; Paris ; éd Economica 1988.
55 SCHIED (Jean Claude) : Les grandes auteurs en organisation ; Paris ; éd Dunod / Bordas 1990.

56 SEGRESTINS (D) : Sociologie de l'entreprise ; Paris ; éd Armand colin 1992.

57 TAMMENBAN (S) : Social Psychologie of the worcks organisations ; London ; éd Tavistock 1966.
58 TERENCE (E) & KENNEDY (A. A) : Corporate culturls the rites and rituals of corporate life ; USA ; Eddison weleey publish Co. 1982.
59 TERRY. (G. R) & FRANKLIN (S. G) : Les principes du management ; Paris ; éd economica 1985.
60 TOURAINE (A) : Evolution du y travail ouvrier aux usines Renault ; Paris ; éd CNRS 1955.
61 TOURAINE (Alain) : La société post-industrielle naissance d'une société ; Paris ; éd Denoel-gonthier 1969.
62 TOURAINE (Alain) : Pour la sociologie ; Paris ; éd du seuil 1974.

63 TOURAINE (Alain) : Production de la société ; Paris ; éd du seuil 1977.
64 TOURAINE (Alain): Sociologie de l'action ; Paris ; éd du seuil 1965.

65 WEBER (Max) : L'Ethique protestant et l'esprit capitaliste ; Paris ; éd pleton 1964.

6. Revues et périodiques :

1 BACATTINI (Giacomo) : Le district Marshilliers - une notion socio-économique ; Benko ; Liebietzig 1992.
2 BAJOIT (J) Modèle culturel et théorie de histoire ; Revue recherche sociologique ; Vol XI n° 1980.
3 BEM (D.J) : Self persception theory - BERKOWITZ advances in experemental social psychologie acadimic press 1977.
4 BENCHEIKH (Touhami) : Construit sociale et innovation technologie ; Revue de sociologie du travail N° 9 1986.
5 BERNOUX (Philipe) : La fin de la division du travail ; Revue Sociologie du travail N° 3 1988.
6 BOSCHE (Marc) : Coorporate culture - La culture sans histoire ; Revue française de gestion N° 47 - 48 1984.
7 BOSCHE (March) & BOYER (Florence) : Les cercles de qualité ; Revue française de gestion N° 47 – 48 1984.
8 BOUDON (Raymaud) : Théorie de l'action de passons, la conserve mais à dépasser ; Revue sociologie et société ; Vol XXI N° 1; 4/1989.

9 CHANARON (J.J) : Science, technologie et mode d'organisation du travail, Revue sociologie du travail
10 CHANLAT (J.F) : l'Analyse sociologique des organisation ; regard sur la production Anglo-saxonne contemporaine 1970-1988 ; Revue sociologie du travail N° 3 1989.
11 COASE (Ronald) : La nature de la firme ; Revue française d'économie ; Vol 11 N° 1987.
12 COOFFE (R). & JONES (J) : quel est le ciment de l'entreprise moderne ? Harvard busines review ; éd Organisation ; Paris 2000.
13 COTTEREAU (Alain) : Théorie de l'action et notion de travail ; Revue sociologie du travail N° HS/94 1994.
14 DARRE (J.P) : La production des Normes au sein d'un groupe d'éleveur ; Revue sociologie du travail N° 2 1984.
15 DE TERRSSAC (Gilbert) : Organisation du travail et sociologie ; Revue française de gestion ; Nov./Dec. 1993.
16 DEGOT (Vincent) : Entreprise comme système culturel ; Revue française de gestion ; Nov./Déc. 1981.
17 EL FILALI (Y.M.) : Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise ; Cahiers Crises N° 0007 2003.

18 FREIDMAN (G) & NAVILLE (P) : Traité de la sociologie du travail ; Tome I et II 3° éd ; Paris ; éd Armand- colin 1970.
19 GAROFOLI (G) : Les systèmes de petite entreprise ; Benko Liepietzig 1992.
20 GASTON (Jouffry) : Savoir faire compétence identité ; Revue française de gestion ; N° 47-48 1984.
21 MAURICE (Thevenet) : La culture en neuf questions ; Revue française de gestion ; N° 47-48 1984.
22 NIZAR (L) : De la planification française - production de normes et concertation ; Revue française de sciences politique ; PUF ; N° 5 ; 10/1972.
23 PARADIES (C) : Les théorie de l'acteur Cahiers français N° spécial ; Découverte de la sociologie 1990.

24 ROSENBERG (N) : Perspective on technology ; Cambridge university ; Paris 1976

25 SAINSAULIEU (R) : Vert une théorie sociologique de l'entreprise ; Revue sociologie du travail N° 3 1986.

26 SAUSSOIS (Jeans), Management : Les constructeurs Michel Crozier ; Revue française de gestion ; juin/juillet et août 1999.

27 SCHEIN (E.H) : Coming to a new awareners of organizationel culture ; Sloon management review 1984.

28 SEVIGNY (Robert) : Pour une théorie de psychologie sociale de l'aliénation ; Revue de sociologie et société ; Vol I Avril 1989.

29 SIROTA (D) & GREE WOOD (J.M) : Understand your work force ; Busines review ; N° 24 1981.

30 TAKESHI (INAGAMI): Tendances récentes du système japonais de relations industrielles : néo-corporatisme et nouvelle identité syndicale ; Revue sociologie du travail n° 1 1991.

31 TEXIER (P.E) : Légitimité et modes de domination dans les organisations ; Revue sociologie du travail N° 4/88 1988.

32 THEVENET (Maurice) : Implication des personne dans l'entreprise ; 3° colloque euro maghrébin des ressources humains à Alger, du 6-7 Nov. 1999.

33 TRIPIER (Maryse) : Culture ouvrière et culture d'entreprise - à propos de disparition d"une PME en milieu rural ; Revue sociologie du travail N° 3 1986.

الفصل الأول

السلوك التنظيمي في النظرية السيكولوجية و حتمية

- **مقدمة الفصل الأول**

1. **تعريف السلوك**
2. **السلوك و الدافعية**
3. **مميزات الدافعية**
4. **الدافعية و المفاهيم المرتبطة بها**
5. **الدافعية و الموقف النظري**

- **خلاصة و تعقيب عن الفصل الأول**

الفصل الثاني

السلوك والفعل الاجتماعي في النظرية السوسيولوجية

- **مقدمة :**

2. **تعريف الفعل الاجتماعي**
2. **الفعل الاجتماعي والمفاهيم المرتبطة به**

3. **الفعل الاجتماعي وموجهاته في النظرية السوسيولوجية**

- *مناقشة و تقيم*

الفصل الثالث

الفعل الاجتماعي في إطار المؤسسة الاقتصادية

- **مقدمة.**

1 محددات الفعل الاجتماعي أو السلوك البشري في المنظمة

2 سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي.

3 الثقافة كموجه للأفعال و السلوكات من منظور الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

- *مناقشة و تقييم*

الفصل الرابع

الفعل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية:
من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة

- مقدمـة.

1- العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسة الصناعية
2- مفهوم العمل وخصائصه
3- تطور العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية
4- تنظيم العمل الصناعي وتطوره
5- سوسيولوجية العمل وظهور المؤسسة الصناعية

1 - المرحلة الأولى: مرحلة المصنع.
2 - المرحلة الثانية: مرحلة المنظمة.
3 - المرحلة الثالثة: من المنظمة إلى المؤسسة ككيان اجتماعي.

الفصل الخامس

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

1 - الإطار النظري للدراسة.
2 - الإطار المنهجي للدراسة.
3- خصائص العينة.
4 - مجال الدراسة

الفصل السادس

الأطر الثقافية لإختيارات الفعل الاجتماعي في مؤسسة بايب غاز Pipe Gaz بغرداية

- مقدمة :

1 الأطر الثقافية التي توجه اختيارات العامل في علاقته بالعمل

2 الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل و آثار ذلك على السلوكات و الأفعال

3- البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي

4- التفاعلات الاجتماعية و فرص التغير.

الخلاصة و الإستنتاجات

بيبليوغرا

الملحقات

- *المدخل العام للموضوع و طرح الاشكالية .....ص01 -10*

الفصل الأول: السلوك التنظيمي في النظرية السيكولوجية و حتمية الدافعية

- **مقدمة الفصل الأول.....ص11**

1. تعريف السلوك ص12
2. السلوك و الدافعية ص13
3. مميزات الدافعية. ص17

4. الدافعية و المفاهيم المرتبطة بها.....ص17
4-1 الدافعية و الحاجة. ص18
.....ص19 4-2 الدافعية و الحافز. .....
4-3 الدافعية و الباعث. ص19
.....ص22 4-4 الدافعية و العادة. .....
.....ص22 4-5 الدافعية و الإنفعال. .....
4-6 الدافعية و القيمة. ص23

5- الدافعية و الموقف النظري منها.....ص25
5-1 مدخل الرضى عن العمل. ص25
5-2 مدخل الحاجات. ص33
5-3 مدخل الخبرات السابقة. ص39
5-4 مدخل النظريات المعرفية. ص42
5-6 مدخل دافعية الإنجاز. ص44

•خلاصة و تعقيب عن الفصل الأول.....ص49-50

الفصل الثاني: السلوك والفعل الاجتماعي في النظرية السوسيولوجية

- **مقدمة : ص51**

3. تعريف الفعل الاجتماعي.....ص52
4. الفعل الاجتماعي والمفاهيم المرتبطة به.....ص56
2-1 الفعل الاجتماعي والسلوك.....ص56

2-2 الفعل الاجتماعي والدور الإجتماعي.....ص57
3-2 الفعل الاجتماعي والثقافة.....ص61

5. الفعل الاجتماعي وموجهاته في النظرية السوسيولوجية.....ص70
المنفعة و الفعل الاجتماعي.....ص71 3-1
.....ص74Max Weber الفعل الاجتماعي، و القيم الذاتية عند ماكس فيبر3-2
.....ص80..... F.Pareto الفعل الاجتماعي و الراسب عند فلفريدو بارتو3-3
الإتجاه الوضعي و الفعل الإجتماعي.....ص90 4-3
..ص94. الفعل الاجتماعي والموجهات الاديولوجية عند ماركس.....3-5
الفعل الاجتماعي والموجهات القيمية عند بارسونز..... .....ص100 6-3

- مناقشة و تقييم.....ص110

الفصل الثالث: الفعل الاجتماعي في إطار المؤسسة الاقتصادية

- مقدمة. ص113

1 محددات الفعل الاجتماعي أو السلوك البشري في المنظمة: ص114
1-1 الفعل أو السلوك البشري كاستعداد نفسي. ص115
1-2 سلوك الأفراد داخل المنظمة هو إجابة للوضعية التنظيمية والمهنية. ص120
1-3 سلوك الأفراد داخل المنظمة هو فعل إستراتيجي. ص126

2 سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي. ص139
.....ص142.....2-1 الثقافة نسق فرعي من النسق الكلي للمنظمة. .....
- النسق الفرعي للأهداف. ص144
- النسق الفرعي للهيكل التنظيمي. ص146
- النسق الفرعي التقني أو الوسائل التكنولوجية. ص151
- النسق الفرعي للثقافة (أو ثقافة المؤسسة). ص154

2- 2 كيف تطور الاهتمام بهذا النسق الفرعي؟ ص154
- طريقة أخرى في تحقيق الضبط الاجتماعي. ص157
- طريقة في تحقيق الدمج الاجتماعي. ص158

3 ما معنى ثقافة المؤسسة ؟ ص159 2-
- مكونات ثقافة المؤسسة. ص165
- النماذج التقييمية لثقافة المؤسسة. ص170

3 الثقافة كموجه للأفعال و السلوكات من منظور الفعل الاجتماعي ...ص174

- المؤسسة كعون اقتصادي (Agent économique)....ص174
- المؤسسة كبنية اجتماعية واقعية ص175

1-3 إشكالية فهم وتحليل الفعل الاجتماعي في المؤسسة الإقتصادية. ص176

2-3 محددات الفعل الاجتماعي الجماعي في المؤسسة. ص178

- المجال التنظيمي. ص182
- المجال المعياري. (الثقافي) ص183
- المجال الاستراتيجي. ص184

.....ص186.3-3 الثقافة التنظيمية. .....

- البنية التنظيمية ووظائفها. ص189
- الممارسة الاجتماعية و إستراتيجية الفاعل ص196

.....ص199.3-4 العلاقة الديناميكية بين مجالات الفعل الثلاث. .....

- المجال المعياري الثقافي وعلاقته بالمجالات الأخرى. ص199
- المجال التنظيمي وعلاقته بالمجالات الأخرى. ص200
- المجال الاستراتيجي وعلاقته بالمجالات الأخرى. ص201

- *مناقشة و تقييم.....ص201*

الفصل الرابع: الفعل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة

- مقدمة. ص207

العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسة الصناعية.....ص1208-

- الثورة الصناعية. ص1208-1
- الذهنية الرأسمالية أو الروح الرأسمالية. ص1209-2
- ظهور القيم البرجوازية. ص1209-3
- الروح العلمية والفردية. ص1210-4

2- مفهوم العمل وخصائصه.....ص211....

2-1 - العمل الزراعي. .....ص212.....

2-2 - العمل الحرفي. .....ص212.....

-2 3.....ص213....- العمل المانيفاكتوري. .....
-2 4.....ص214..... - العمل الصناعي. .....

-3.....ص218..... تطور العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية.....
.....ص218..... ..... - المرحلة الأولى1
.....ص219.. ..... - المرحلة الثانية 2
.....ص221.. ..... - المرحلة الثالثة3

-4.....ص223. تنظيم العمل الصناعي وتطوره.....

-5.....ص236..... سوسيولوجية العمل وظهور المؤسسة الصناعية.....
.....ص236..... - المرحلة الأولى: مرحلة المصنع. 1
- النظرية الاقتصادية والمؤسسة. ص236
- النظرية السوسيولوجية والمؤسسة. ص238
- علم الاجتماع الصناعي (أو علم اجتماع العمل).....ص246
.....ص248.. 2 - المرحلة الثانية: مرحلة المنظمة. .....
- النظرية الجديدة لعلاقة الفرد بالمنظمة. ص248
- تطور المؤسسة في النظرية الاقتصادية.....ص249
- تطور المؤسسة في النظرية السوسيولوية. ص253
- علم إجتماع المنظمة. ص265

3 - المرحلة الثالثة: من المنظمة إلى المؤسسة ككيان اجتماعي. ص267

- المؤسسة الاقتصادية في النظرية الاقتصادية.....ص269
- دوافع ظهور المؤسسة التقسيمية. ص269
...ص270..- التكتل الصناعي والتنسيق. .....
.ص272....- التحالف التكنولوجي كشكل من أشكال التنسيق.. .....
- مفهوم التعاون والتنسيق في النظرية السوسيولوجية. ص274
- المؤسسة كمكان لبناء الشخصية وإعطاء الهوية. ص276
- آليات بناء الهوية. ص277
..ص277.. - التكوين.....
..ص277..- الخبرة المهنية. .....
..ص278....- القبول من طرف الآخرين. .....
- المؤسسة ككيان اجتماعي منتج للثقافة.....ص278
- علم اجتماع المؤسسة. ص281

الباب الثاني : الفعل الإجتماعي و النسق الثقافي : الدراسة الميدانية

.....ص283

الفصل الخامس: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

.....ص284..1 - الإطار النظري للدراسة. .....
....ص284..1 -1 الفعل الإجتماعي. .....
- أهداف المنظمة. ص285
- الثقافة. ص286
....ص287.1 -2 فرضيات الدراسة وتحليلها.....
- الفرضية العامة. ص287

- الفرضية الجزئية الأولى. ص288
- الفرضية الجزئية الثانية. ص288
- الفرضية الجزئية الثالثة. ص289

.....ص289.....2 - الإطار المنهجي للدراسة. .....

.....ص292.2 -1 المنهجية المتبعة. .....
.....ص292. أدوات جمع المعطيات. .....
- السجلات والوثائق الإدارية. ص293
- الملاحظة. ص293
- المقابلة.....ص293
- استمارة الاستبيان. ص294

.....ص296.....2 -2العينة وكيفية اختيارها. .....
.....ص300.2 -3 كيفية معالجة معطيات الدراسة. .....

.....ص302.3- خصائص العينة. .....

3 -1 المعطيات الإحصائية عن الفئة العمالية. ص302
- السن.....ص302
- الخبرة المهنية و الأقدمية. ص306
- المستوى التعليمي. ص308
- المستوى في اللغة الأجنبية. ص310

3- 2 المعطيات الإحصائية عن الفئة القيادية..... .....ص316

4 - مجال الدراسة..... .....ص318

- سبب اختيار المؤسسة محل الدراسة.....ص318
- سبب عدم اختيار مؤسسات أخرى. ص319

4- 2 مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية. ص320
4 -3 تأسيس وتطور المؤسسة محل الدراسة. ص335
- دراسة تشخيصية لهيكلة المؤسسة و لإستراجيتها الإنتاجية..... .....ص345

الفصل السادس: الأطر الثقافية لإختيارات الفعل الاجتماعي في مؤسسة بايب غاز Pipe Gaz بغرداية

- مقدمة : ص351

1 الأطر الثقافية التي توجه اختيارات العامل في علاقته بالعمل ص351

1-1 اختيارات العامل في علاقته بالعمل ص355

1-2 نظرة العمال لضرورة تطوير الكفاءات و القدرات الذاتية ص359

1-3 الدافعية على العمل و العوامل التي تتحكم فيها ص366

2 الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل و آثار ذلك على السلوكات و الأفعال .....
.....ص374
1-2 الأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل .....
.....ص376
2-2 عوامل الرقابة في المؤسسة .
.....ص382
3-2 الرهانات التي يحتكم عليها العامل داخل المؤسسة .
.....ص385
3- البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة
.....ص
391
1-3 اختيارات المسؤولين للعوامل التي تؤطر عملهم الإشرافي.
.....ص394
2-3 اختيارات المسؤولين لطرف التحفيز و الدمج الاجتماعي .
.....ص397
3-3 العوامل التي تحكم و توجه القرارات التسييرية للمسؤولين .
.....ص400
4-3 نظرة المسيرين لعوامل النجاح المهني.
.....ص402
5-3 نظرة المسيرين للمعوقات التي تقف دون أداء المؤسسة لدورها على أكمل وجه.
.....ص405
6-3 كيفية مجابهة المسيرين للإشكالات المطروحة عليهم.
.....ص 407
4-التفاعلات الاجتماعية و فرص التغيير.
.....ص415
1-4 مجموعات الإنتماء و عوامل تشكلها.
.....ص415
2-4 طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية.
.....ص419
4-3 التوجهات المطلبية لدى عمال المؤسسة. ص425
- الخلاصة و الإستنتاجات العامة.....ص431-446
- بيبليوغرافيا
- الملحقات

فهرس الأشكال

الفصل الأول

ص20..... في حالة الحافز ليس هو الباعث يبين آلية الدافعية الشكل رقم: 1

ص21.....مؤثر خارجي مساوي للباعث الشكل رقم :2 يبين آلية الدافعية في حالة الحافز

ص26.....بين الشعور بالرضى والدافعية يبين العلاقة3الشكل رقم

ص27..... يبين عوامل الرضى 4الشكل رقم

ص28.....بين طرق العمل بالرضى والدافعية يبين العلاقة5الشكل رقم

ص29.....تأثير الاتصال الشخصي على الروح المعنوية للعامل يبين العلاقة بين6الشكل رقم

ص31..... الرضى الفرعية ومستوى الرضى العام يوضح العلاقة بين عوامل7شكل رقم

ص37.....الشكل رقم8

الفصل الثاني

ص88..... الشكل رقم 9

ص88..... الشكل رقم 10

الفصل الثالث

ص115..... الشكل رقم 11

ص116..... الشكل رقم 12يبين العلاقة بين السلوك والحاجات

ص117..... الشكل رقم 13يبين العلاقة بين الإستعدادت للفرد و السلوك

ص118 .....الشكل رقم 14يبين العلاقة بين الثقافة و الإستعدادت الشخصية و السلوك

ص119..... الشكل رقم 15يبين العلاقة بين الوضعية ,الإستعدادت و السلوك

ص120..... الشكل رقم 16يبين آلية السلوك في المنظمة حسب هذه المقاربة

ص122..... الشكل رقم 17يبين آلية السلوك عند هزربرق في المنظمة

ص128..... الشكل رقم (18)آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل

ص130..... آلية استراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة19 الشكل رقم

ص134..... الشكل رقم 20يبين علاقة السلطة والتبعية بين الرئيس و المرؤوس

ص138. .....مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة الشكل رقم 21

ص143..... الشكل رقم 22يبين الأنساق الفرعية المشكلة للنسق الكلي للمؤسسة

ص149..... الشكل رقم 23يبين التقسيم الهيكلي المصفوفاتي لمؤسسة اقتصادية إنتاجية

ص152..... يبين القسمين المشكلين للنسق الفرعي التقني24الشكل رقم

ص165..... الشكل رقم 25يبين العلاقة التفاعلية بين ثقافة المؤسسة و الثقافات الأخرى

ص168..... يبين كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية26الشكل رقم
ص172..……..…… الشكل رقم 27يبين النموذج الموقفي لأشكال النسق الثقافي
الشكل رقم 28يبين العلاقة بين الحقل التنظيمي والحقل الثقافي ودور القواعد القانونية في الربط بينهم ص180.
ص181..…… الشكل رقم 29يبين أن الحقل التنظيمي والحقل الثقافي القيمي منفصلان عن بعضهما البعض
ص185……..…….…… الشكل رقم 30يبين مجالات الفعل الجماعي الهادف

الفصل الرابع

ص239……..…… يبين آلية السلوكات داخل المؤسسة حسب المقاربة الفردية الاختزالية31الشكل رقم
266 ص32 .....الشكل رقم

الفصل الخامس

الشكل التوضيحي رقم (33) يبين خصائص أفراد العينة فيما يتعلق بتقاطع متغيرات المستوى التعليمي,
ص315……..…… التخصص المهني و المستوى في اللغة الفرنسية
ص347..... الشكل رقم (34)يبين نموذج لمجمع صناعي مهيكل على أساس الفروع
الشكل رقم (35)يبين التطور الحلزوني للتكنولوجيا،المنتوج والتنظيم في استراتيجية الشعب أو الفروع ص349...

الفصل السادس

ص .....…… الثقافية المترتبة عن تقاطع قيمتي التظامن و التآنس نموذج : روب قوفي و قاريت جونس للأشكال 423

فهرس الجداول

الفصل الثاني

جدول رقم 1يبين الأنساق الفرعية التي تلبي المستلزمات الوظيفية ص105.....
ص108..... جدول رقم 2 يبين اختيارات الفعل حسب بارسونز أو متغيرات النمط

الفصل الثالث

الجدول رقم 3يبين أبعاد رهانات وضعية العمل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة ص123.....
الجدول رقم 4يبين مختلف رهانات العلاقة الاجتماعية المترتبة عن البنية التنظيمية ص194.....

الفصل الخامس

الجدول الموالي رقم 5..... ص289
الجدول رقم (06)يبين توزيع عمال المؤسسةحسب الفئات الاجتماعية المهنية في سنة 2004 ص297.....
الجدول رقم (07)يبين مجتمع الدراسة المعني بعمليةالمعاينة الموزعين حسب الفئات الاجتماعية المهنية ص297.....
الجدول رقم (08)يبين توزيع مجتمع المعاينةحسب النشاطات الداخلية والفئات المهنية ص298.....
الجدول رقم (09)يبين توزيع أفراد العينةحسب الطبقات، النشاط الداخلي والفئات المهنية ص299.....
يبين القوائم الإسمية بعدد العينات الإثنى عشر الجدول رقم(10) ص300.....
جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينةوفق متغيري السن و الفئة المهنية ص303.....
جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينةوفق متغير السن و كتل النشاطات الداخلية للمؤسسة ص305.....
جدول رقم (13) يبين لنا توزيع أفراد العينةعلى أساس الأقدمية في المؤسسة و الوضعية المهنية ص306.....
ص308..... الجدول رقم (14) يبين المستوى الدراسي لأفراد العينة
جدول رقم (15) يبين مستوى أفراد العينة في اللغة العربية ص310.....
ص311..... جدول رقم (16) يبين مستوى أفراد العينةفي اللغة الفرنسية
جدول رقم (17) يبين طبيعة التخصص العلمي و المهني للأفراد العينة ص313.....
الجدول رقم (18)يبين المواصفات التكنولوجية لمنتوجات المؤسسة ص337.....
الجدول رقم (19)يبين تطور عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية من سنة 2000 إلى سنة 2004 ص337.....
الجدول رقم (20)يبين التطور الكلي لعمال المؤسسة حسب كتل النشاطات الداخلية بين سنوات 2000-2004 ص339.....
الجدول رقم (21)يبين نسبة العمال المؤقتين من التعدادالكلي لكل كتلة إنتاجية بين سنوات 2000-2003 ص339.....
الجدول رقم (22)يبين نسبة دورات العمالةفي سنة 2004 حسب مختلف الأنشطة الداخلية ص340.....
جدول رقم (23)يبين نظرة العمال و اختيارهم لعلاقتهم بالعمل موزعين حسب الفئات و الوضعيات المهنية داخل المؤسسة ص355.....
جدول رقم (24) يبين نظرة العمال و إختياراتهم لعلاقتهم بالعمال موزعين حسب كتل النشاطات الداخلية ص358

الجدول25 يبين نظرة لضرورة تطوير قدراتهم و كفاءتهم موزعون حسب الفئات المهنية..... ص361
جدول رقم (26) يبين المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارها المستجوبون بمعنى فيما يخص نظرتهم لضرورة تطوير القدرات و الكفاءات.....ص361
) يبين المعطيات الإحصائية عن البدائل التي اختارهاالمستجوبين الذين أجابوا بالنفي أو بلا27جدول رقم (ص365...

الفصل السادس

التي تربط بين العمال والعمل في المؤسسة موزعين حسب الفئات)يبين طبيعة ومستوى العلاقة28جدول رقم (ص368..... المهنية
تتحكم في مستوى الدافعية في العمل لدى المستجوبين الذين أجابوا)يبين العوامل التي29جدول رقم (ص370...بنعم
تنظيم العمل داخل المؤسسةموزعين حسب الفئات)بين الأسس يقوم عليها30الجدول رقم (ص376.....المهنية

في المؤسسة الإجابة موزعة حسب الفئات المهنية) يبين عوامل الرقابةالداخلية31الجدول (ص383.....
القيادية للعوامل التي توجه أفعالهم في عملهم الإشرافي) يبين اختيارات الفئة32جدول رقم (ص394.....
الفئة القيادية لطرق وآليات التحفيز التي تستعملها) يبين اختيارات33جدول رقم (ص398.....
القيادية للعوامل التي تحكم و توجه قراراتهم التسييرية) يبين اختيارات الفئة34جدول رقم (ص401.....
جدول رقم (35) بين العوامل و المقاييس التي تجعل من المسير ناجح..... ص403
التي يعتقدون بأنها تعيق مؤسستهم على للبدائل) يبين نظرة المسؤولين و اختياراتهم36الجدول رقم (أدائهالدورها الإنتاجي على أكمل وجه
ص405.....
الجدول رقم (37) يبين كيفية تعامل المسؤولين مع المشاكل التسييرية التي تطرح عليهم ص407
يبين عوامل اختيار مجموعات الانتماء في المؤسسة)38الجدول رقم (ص416.....
ص 420..... يبين طبيعة التفاعلات الأفقية)39جدول رقم (
الجدول رقم (40) يبين طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس..... ص 421

ص 425.....التوجهات المطلبية لدى عمال المؤسسة) يبين41الجدول رقم (

جامعة الجزائر **الاستمارة (أ)**

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيانيه تتعلق
بدراسة ميدانية حول ثقافة المؤسسة

رقم الاستمارة: ..... مكان إجراء المقابلة:..... تاريخ إجراء المقابلة: .....

I/ بيانات شخصية :

I-1 الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐ **I-2 السن** : .....

I-3 الخبرة المهنية: ..... القطاع الصناعي ☐لاحي ال☐ماتي ال☐اري ☐

I-4 الأقدمية في المؤسسة: .....

I-5 المستوى التعليمي : أمي ☐ابتدائي ☐وسط ☐ثانوي ☐جامعي ☐

I-6 المستوى في اللغة :

	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
أ. العربية	☐	☐	☐	☐
ب. الفرنسية	☐	☐	☐	☐

I-7 التخصص المهني و العلمي: تقني ☐وم اقتصادية ع☐م اجتماعية ☐وم قانونية ☐

أخرى ح☐ها: ....

I- 8 مكان منصب العمل: الإدارة ☐شة الإنتاج ☐شة الصيانة أ☐رى ح☐ها.....

I-9 طبيعة العمل: عمل تنفيذي ع☐ ذهني ☐ إشرافي أ☐ى ☐دها.....

I-10 الموطن الأصلي : من المنطقة ☐ خارج المنطقة ☐

I-11 موطن النشأة : ريفي ☐ حضري ☐

I-12 الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ع☐ أفراد العائلة : .....

I-13 مصادر الدخل: عمل المعني فقط ☐ل المعني+ الزوجة عم☐المعني+ الأولاد ☐

عمل المعني + تجارة ع☐ المعني +عمل إضافي ☐

I-14 الدخل الشهري الفردي: أقل أو يساوي 15000 دج ☐

بين 15.001 -20.000 ☐	20.001 -25.000 ☐	25.001 - 30.000 دج ☐	
30.00 - 35.000 ☐	35.001 - 40.000 ☐	أكبر من 40.000 دج ☐	

II- 15-1 لماذا العمل ضروري وله أهمية بالنسبة للإنسان ؟

1. لأنه بالعمل يستطيع الإنسان أن يحصل على مقابل مادي لكي يعيش ☐
2. لأنه بالعمل يستطيع الإنسان أن يضمن مستقبله ☐
3. لأنه بالعمل يكتسب الإنسان تقدير و احترام الآخرين ☐
4. لأنه بالعمل يستطيع الإنسان أن يكون علاقات اجتماعية وصداقات ☐
5. لأنه بالعمل يستطيع الإنسان أن يساهم في الإنتاج والإنتاجية ☐
6. لأن العمل هو أساس التقدم والتنمية للإنسان والمجتمع ☐
7. لأن العمل ..... ☐

II-15-2 هل تعتقد أنه من الضروري أن يطور الإنسان قدراته وكفاءاته في كل مرة ؟ نعم ☐ لا ☐

1. لكي يستطيع العامل أن يتحكم ويسيطر على التكنولوجيا ☐
2. لكي يستطيع العامل أن يبرز ويتميز عن الآخرين ☐
3. لكي يستطيع العامل أن يحقق المردودية ومقابل مادي مرتفع ☐
4. لكي يستطيع العامل أن يقوم بدوره الإنتاجي على أكمل وجه ☐

1. لأنك تعتقد أن العمل الذي تقوم به روتيني وبسيط ☐
2. لأنك تعتقد أن كفاءتك الحالية كافية ☐
3. لأن التكوين المستمر مرهق ومتعب ☐
4. لأن تحسين الكفاءة ليس له تأثير على حياتك المهنية ☐

إذا كان نعم **إذا كان لا**

II-15-3 هل تعتقد أن زملائك يعملون بجدية وإخلاص في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

أ - إذا كان نعم **ب- إذا كان لا**

1. لكي يحسنوا من مستوى أجورهم ☐
2. لأنه هناك تنظيم دقيق للعمل ☐
3. لأنه هناك رقابة إدارية عليهم ☐
4. لأنهم يخشون على مؤسستهم ☐
5. لأنهم يحبون مهنتهم ☐
6. لكي تتفوق شركتهم على الشركات الأخرى ☐
7. لأنهم يسعون إلى تحقيق التنمية و التقدم للمجتمع ☐
8. ..... ☐

1. لغياب التحفيزات الأجرية ☐
2. لعدم اهتمام الإدارة بالحالة الاجتماعية للعامل ☐
3. لعدم تحديد دقيق للمهام ☐
4. لغياب المساواة والعدالة بين العمال ☐
5. لغياب الترقيات ☐
6. لأن المسؤولين يسعون إلا لتحقيق مصالحهم الشخصية ☐
7. لأن كل عامل يعمل على تحقيق مصالحه ☐

III-16-1 هل تعتقد بأنك فارض نفسك وسلطتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

☐

أ - إذا كان نعم

ب- إذا كان لا

III- 16–2 هل العمل الذي تقوم به منظم على أساس ؟

1. تحديد دقيق للمهام حسب متطلبات التكنولوجية المستعملة ☐
2. تحديد دقيق حسب بطاقة منصب العمل ☐
3. البرنامج اليومي الذي يضعه رئيسك المباشر ☐
4. البرنامج الذي تضعه بنفسك ☐
5. برنامج الفرقة التي تنتمي إليها ☐
6. أو أنه ليس هناك برنامج أو تحديد دقيق للمهام ☐

III- 16–3 متى تجد مجال من الحرية في العمل ؟

1. كلما أردت ذلك أي ليس هناك قيود عليك ☐
2. كلما سمح رئيسك بذلك ☐
3. كلما سمحت ظروف عملك بذلك ☐
4. كلما غابت الرقابة الإدارية عنك ☐
5. كلما سمح زملائك بذلك ☐

III-17-1 على أي أساس تعتقد أن على العامل أن يختار أصدقاءه في العمل :

1. على أساس التخصصات المهنية للعمال ☐
2. على أساس الكفاءة المهنية العالية ☐
3. على أساس علاقات اجتماعية خارج العمل ☐
4. على أساس الانتماء لنفس المصالح والهيئات الداخلية ☐
5. على أساس الانتماء لنفس المستوى الهرمي أو المسؤوليات ☐
6. على أساس الجدية في العمل ☐
7. على أساس المعارضة للإدارة و المسؤولين ☐
8. على أساس التخصص العلمي والدراسي ☐
9. شيء آخر اذكره..... ☐

III–17- 2 هل علاقاتك بزملائك تقوم على أساس

1. التضامن والتماسك في العمل ☐
2. التنافس و التسابق ☐
3. النزاع والصراع ☐
4. حسب الظروف ☐

شيء آخر , أذكره ..... ☐

III–17- 3 هل علاقاتك برؤسائك تقوم على أساس

1. التضامن والتماسك في العمل ☐
2. الطاعة والاحترام ☐
3. النزاع والصراع ☐
4. التجاهل والتحاشي ☐
5. شيء آخر , أذكره ..... ☐

III–17- 3 ما هو الشيء الذي لست راضيا عنه وتريد أو تتمنى أن يتغير

1. لا شيء ☐
2. الآلات و التجهيزات الموجودة في المؤسسة ☐
3. تنظيم العمل الساري المفعول في المؤسسة ☐
4. الأجور المطبقة في المؤسسة ☐
5. المسؤولون في المؤسسة ☐
6. ظروف العمل ☐
7. منصب العمل الذي تشغله في المؤسسة ☐
8. المصلحة أو الهيئة التي تنتمي إليها حاليا ☐
9. شيء آخر..... ☐

جامعة الجزائر

الاستمارة (ب)

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيانيه تتعلق
بدراسة ميدانية حول ثقافة المؤسسة

رقم الاستمارة: ..... مكان إجراء المقابلة:..... تاريخ إجراء المقابلة: .....

I/ بيانات شخصية :

I-1 الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐ **2 السن** : .....

I-3 الخبرة المهنية: ..... القطاع الصناعي الفلاحي ☐ الخدماتي ☐ التجاري ☐ ☐

I-4 الأقدمية في المؤسسة: .....

I-5 المستوى التعليمي : متوسط ثانوي ☐ جامعي ☐ ☐

I-6 المستوى في اللغة :

	ضعيف	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**
أ. العربية	☐	☐	☐	☐
ب. الفرنسية	☐	☐	☐	☐

I-7 التخصص المهني و العلمي: تقني علوم اقتصادية علوم اجتماعية علوم قانونية ☐

أخرى حددها: ☐ ....

I- 8 مكان منصب العمل: الإدارة ورشة الإنتاج ورشة الصيانة أخرى حددها..... ☐

I-9 طبيعة العمل: عمل ذهني عمل إشرافي أخرى ☐ حددها..... ☐

I-10 الموطن الأصلي : من المنطقة خارج المنطقة ☐

I-11 موطن النشأة : ريفي حضري ☐ ☐

I-12 الحالة العائلية : أعزب متزوج ☐ عدد أفراد العائلة : .....

I-13 مصادر الدخل: عمل المعني فقط عمل المعني + الزوجة عمل المعني + الأولاد ☐

عمل المعني + تجارة عمل المعني + عمل إضافي ☐

I-14 الدخل الشهري الفردي: أقل أو يساوي 15000 دج ☐

بين 15.001 -20.000 ☐ 20.001 -25.000 ☐ 25.001 - 30.000 دج ☐

30.001 -35.000 ☐ 35.001 - 40.000 ☐ 40.001 – 45.000 دج ☐

45.001 -50.000 ☐ 50.001 – 55.000 ☐ أكثر من 60.000 دج ☐

15- ما هي الأشياء أو الأمور التي تعتقد أنه يجب على المسؤول أن يركز عليها في عمله الإشرافي ؟

1. متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها ☐
2. المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية ☐
3. متابعة كل عامل لمدى إنجازه لدوره الإنتاجي ☐
4. متابعة مستوى التنظيم وتنسيق العمل بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية والإنتاجية ☐
5. متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة التي تشرف عليها في إنجاز أهدافها ☐

16- ما هي الطرق التي تستعملها من أجل تحفيز العمال على العمل ؟

1. ليس هناك طريقة معينة ☐
2. التهديد بالعقوبة الإدارية ☐
3. تحفيزهم ماديا ومعنويا ☐
4. باستعمال الطرق الودية والشخصية معهم ☐
5. التغاضي عن أخطائهم المهنية ☐
6. تترك كل واحد يتصرف حسب معرفته وإرادته ☐
7. عن طريق تحسيسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ☐
8. عن طريق الرفع من وعيهم بأهمية العمل الجماعي في حياة الإنسان ☐
9. أخرى ..... ☐

17- على ماذا ترتكز في قراراتك ؟

1. تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة ☐
2. التخفيض من التكلفة ومكافحة التبذير المالي ☐
3. العمل على رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية ☐
4. المحافظة على العلاقة الجيدة بينك وبين العمال ☐
5. المحافظة على العلاقة الجيدة بينك وبين رؤسائك ☐
6. العمل على خلق والمحافظة على مجموعة عمل متماسكة بهدف تحقيق دورها الإنتاجي ☐
7. شيء آخر ..... ☐

18- إذا واجهتك مشكلة تسييرية في العمل كيف تتعامل معها؟

1. بالاعتماد على خبرتك المهنية ☐
2. تستعمل المعلومات العلمية والتقنية ☐
3. تجتهد وتبتكر حلول جديدة ☐
4. تستشير رؤسائك في العمل ☐
5. شيء آخر حدد..... ☐

19- من هو في نظرك المسير الجيد والناجح؟

1. الذي يفرض الانضباط على العمال ☐
2. الذي يسعى إلى الرفع في إنتاج المؤسسة ☐
3. الذي يسعى إلى تنمية المنتوج في السوق ☐
6. شيء آخر حدده ..... ☐

5. الذي يسعى إلى جعل المؤسسة التي ينتمي إليها أحسن من المؤسسات الأخرى ☐
4. الذي يسعى إلى خلق مجموعة عمال منسجمة و متماسكة كالعائلة الواحدة ☐

20- ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات أكبر؟

1. آلات وتجهيزات جديدة ومتطورة ☐
2. تحديد دقيق و جيد لمهام كل واحد ☐
3. الصرامة في تطبيق القوانين ☐
4. التكوين المهني الجيد ☐
5. تحفيز وتشجيع مادي للعمال ☐
6. تحفيز وتشجيع معنوي للعمال ☐
7. خلق روح التضامن و التماسك بين العمال بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية ☐
8. لاشيء ☐
9. شيء آخر حدده ..... ☐

21- هل تعتقد أن العلاقات الشخصية بين العمال تتم على أساس؟

1. الاحترام والطاعة ☐
2. النزاع و الصراع ☐
3. التضامن ☐
4. حسب الحالات و الظروف ☐
5. الحذر وعدم الثقة ☐

22- هل تعتقد أن علاقاتك الشخصية بينك و بين باقي الإطارات تقوم على أساس؟

1. التفاهم المتبادل ☐
2. التنافس ☐
3. التضامن ☐
☐
4. الصراع و النزاع ☐
5. ليست لديك إجابة