

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الاجتماع

جامعة الحاج لخضر - باتنة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية

نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف
التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية
دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة
و دارالشهاب للطباعة والنشر - باتنة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
- تخصص تنظيم وعمل -

تحت إشراف :

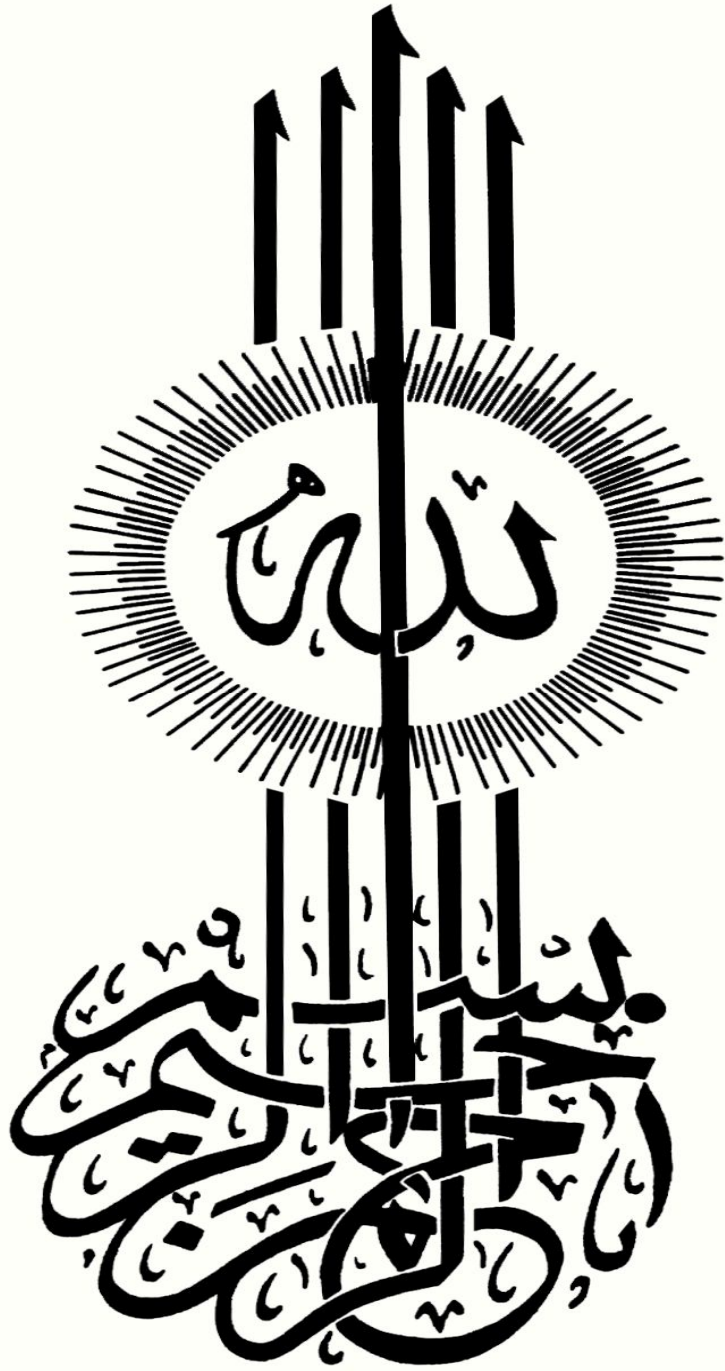
أ.د: مصطفى عوفي

من إعداد الطالبة:

- بلوم اسمهان

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
رئيسا	سلاطنية بلقاسم	أستاذ تعليم العالي	جامعة بسكرة
مشرفا	عوفي مصطفى	أستاذ تعليم العالي	جامعة باتنة
عضوا مناقش	أحمد بوذراع	أستاذ تعليم العالي	جامعة باتنة
عضوا مناقش	دبلة عبد العالي	أستاذ تعليم العالي	جامعة بسكرة
عضوا مناقش	رابح كعباش	أستاذ تعليم العالي	جامعة قسنطينة
عضوا مناقش	كمال بوقرة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة

السنة الجامعية : 2012/2011





الإهداء

إلى المغوارين في القرى الواحة والعشرين

الذين نلغى وجوههم السلطة كأنتمة الشمس الحارقة

واللا مجردة ظلاً ظليلاً يستظلون به من عم السلطة

التي تلاصقهم في قوتهم ... في سميتهم ... في أكرامتهم

أهدي ثمرة جهودي





النشكر

يارب شكرك واجب محتـتـم
عد النجوم بعرض السماء مقدارها
مالي أرى نعم الإله تحيطنـي
دعني أحدث بالنعيم فإنـي
ها أنا ذا بالشكر أتكـلـم
يرضيك أني بعد شكرك مسلم
من كل نحب ثم لا أتكـلـم
ممن يقرولست ممن أكتـم



مصدقاً لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا، الذي كان له فضله وعطاؤه كريما بحمده، لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة " خاصة الأستاذ: مصطفى عوي في "

إلى جميع أساتذة علم الاجتماع خاصة الذين حملوا قدس رسالة

" العلم فوق أي اعتبار " " دبلّة "



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
2	مقدمة
5	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
6	أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها.
11	ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب إختيارها
13	ثالثا: أهداف الدراسة
14	رابعا : فرضيات الدراسة
16	الفصل الثاني:نسق السلطة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع التنظيم.
17	أولا:مدلولها في آتون المعالم الضبطية
22	ثانيا:أنماط السلطة بين المقاربات النظرية ومحددات الشرعية
23	I - المنظور الفيبري وأنماط السلطة
29	II - التايلورية: السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الاجتماعية
32	III- المنظور الدوركامي والسلطة الأخلاقية
36	IV- روبرت ميشلز والمدخل التنظيمي للسلطة الأولوجاركية
38	ثالثا: محكات النمط السلطوي
39	I - خصائص السياق الثقافي المحيط بالمنظمة
41	II - خصائص النسق التنظيمي
42	III - خصال ممارس السلطة
52	IV- خصال الأتباع
56	رابعا:الديناميكية الوظيفية لبناءات السلطة
56	I - مرحلة العلاقات الإستبدادية
57	ii - مرحلة العلاقات القانونية
57	iii - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين

58	iv - مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرارات
58	v - مرحلة الإشرافية
59	خامسا: متطلبات عقلانية النسق السلطوي
59	I - القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل
61	II - القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية
67	III- تثمين الجوانب القيمية والأخلاقية
69	IV- فعالية نسق الإتصال وتعزيز التواصل
70	V - الانسجام واللاتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية
72	VI - مراعاة الظروف الإجتماعية والتنظيمية للعامل
74	سادسا : تحليل سوسيولوجي لأزمة عقلنة النسق السلطوي في التنظيم الصناعي الجزائري " العام والخاص " .
79	الفصل الثالث: نسق تسيير الموارد البشرية " رؤية سوسيولوجية "
80	أولاً: تسيير الموارد البشرية بين التحديدات المفاهيمية ومراحل تطور المقاربة الإنسانية
80	I- مفهوم تسيير الموارد البشرية في ضوء الوظائف " الإدارية والتنفيذية "
82	II - محددات دينامية مهام نسق تسيير الموارد البشرية
94	ثانياً: المقاربات السوسيولوجية لنسق تسيير الموارد البشرية
94	I- الإدارة العلمية " النموذج الآلي "
97	II- مدرسة العلاقات الإنسانية: "العنصر الإنساني أهم عناصر المشروع"
102	III- مدخل الموارد البشرية : "الفئات الفاعلة هي موارد رئيسية للتنظيم"
106	ثالثاً: فعالية نسق تسيير الموارد البشرية.
122	رابعاً: الوظائف التنفيذية؛ أبعادها ومحددات عقلانيتها.
126	I - العملية التوظيفية بين التفعيل والآليات التنظيمية

137	II - العملية التكوينية: نحو رؤية لتضمين ثقافة الإبداع والإبتكار.
143	III- العملية التحفيزية: بين التعزيز ودحض الإستخدام الآلي
157	خامسا - تنمية المورد البشري بين المحددات و المعوقات: " مناقشة بحثية لواقع التنظيم الصناعي الجزائري العام والخاص "
163	الفصل الرابع: التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية في ظل أبعاد البنية السلطوية.
164	أولا: النمط السلطوي بين الدلالات والإنعكاسات التنظيمية
164	I - النمط السلطوي و الاستقرار المهني للفاعل
165	II - النمط السلطوي و استخدامات النسق التحفيزي
169	ثانيا: أسس السلطة التنظيمية في ظل المقاربات الثقافية.
170	I - الجوانب الفنية للعمل وتنمية شخصية الفاعل.
173	II - الصراع التنظيمي بين الأسس المعرفية والمعايير القهرية.
177	III- الجوانب القيمية، الأخلاقية وطريقة التوظيف.
180	ثالثا - عقلانية القرارات التنظيمية: " المحددات والمعوقات "
180	I- عقلانية القرارات بين التطبيق الخاطئ للقوانين والإستخدام الآلي للحوافز
182	II - عقلانية القرارات التنظيمية وتأمين العمل الإبداعي و التفكير الإبتكاري.
185	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.
186	أولا: مجالات الدراسة.
186	I- المجال المكاني.
188	II- المجال الزمني.
189	III - المجال البشري.
190	ثانيا - المنهج المستخدم.
191	ثالثا - أدوات جمع البيانات.
197	رابعا - أسلوب إختيار مجتمع البحث وخصائصه.
204	الفصل السادس: علاقة النمط السلطوي بالوظائف التنفيذية

205	أولا - النمط السلطوي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
211	ثانيا - النمط السلطوي ومؤشرات نسق الموارد البشرية.
220	ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالنمط السلطوي في التنظيمين مجال الدراسة
222	الفصل السابع: علاقة أسس السلطة التنظيمية بالوظائف التنفيذية
223	أولا - إرتباط الأسس السلطوية بمؤشرات النسق السلطوي.
230	ثانيا - الأسس السلطوية ومؤشرات نسق الموارد البشرية
240	ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالأسس السلطوية.
242	الفصل الثامن: علاقة القرارات التنظيمية بالوظائف التنفيذية.
243	أولا - طبيعة القرارات التنظيمية في ضوء الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
251	ثانيا - عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء مؤشرات النسق السلطوي.
256	ثالثا - عقلانية القرارات التنظيمية ومؤشرات نسق الموارد البشرية.
267	رابعا - النتائج العامة المتعلقة بعقلانية القرارات التنظيمية في السياق التنظيمي العام والخاص.
269	الخاتمة " قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة "
281	إقتراحات وتوصيات.
	قائمة المراجع.
	ملخص الدراسة.
	الملاحق.

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	المدلول الفيبري للسلطة بين الأسس المعرفية والجبرية	01
22	السلطة وفق أسس المعالم الضبطية	02
23	النمط السلطوي بين الشكل التنظيمي ومحددات الشرعية.	03
25	السلطة الروحية بين المحددات والسمات البنائية.	04
26	السلطة التقليدية بين المحددات والسمات البنائية.	05
27	السلطة التقليدية بين الأنماط والسمات البنائية.	06
28	السلطة العقلانية بين المحددات والسمات البنائية.	07
30	النمط السلطوي في ضوء المنطلقات التايورنية.	08
33	السلطة الأخلاقية بين المحددات والسمات	09
34	منظومة السلطة الأخلاقية .	10
35	العلاقة بين التضامن المنطقي والتضامن الأخلاقي.	11
37	السلطة الأولوجاركية بين المحددات والسمات.	12
39	بعض المحكات المكرسة للنمط السلطوي التنظيمي	13
44	يوضح علاقة نسق الشخصية بالنسق السلطوي	14
45	أهم العناصر المنمطة لسلوك ممارسي السلطة.	15
45	يوضح البناء الإدراكي المعرفي لممارس السلطة.	16
46	المبادئ التي تؤثر في الدافعية لدى ممارس السلطة	17
47	العلاقة التي تربط : البناء الإدراكي، الدافعية بصيغ السمات	18
53	محددات طبيعة إدراك الفاعلين لكفاءة ممارس السلطة	19
60	أهم متطلبات عقلانية النسق السلطوي	20
62	أبعاد القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية.	21
63	أهم القوى الكفيلة بالإحتفاظ بالدور	22
64	إفرازات عدم القدرة على تحديد المسافات النفسية	23
66	بعض الآليات او الميكانيزمات الكفيلة بتجسيد العجز عن مواجهة الصراع التنظيمي	24
68	عجلة علاقة السلطة بتممين الجوانب القيمية والأخلاقية	25
99	خصائص نموذج العلاقات الإنسانية في إطار تسيير الموارد البشرية تحت شعار: العنصر الإنساني هو أهم عناصر المشروع	26
103	العلاقة التكاملية بين تحقيق الحاجات الفردية والوصول إلى الأهداف التنظيمية	27

105	نظرة مدخل الموارد البشرية للفئات الفاعلة كمرتكزات أساسية لتتمين الفعالية الأدائية	28
106	واقع هذه الوظائف في ضوء الفلسفة التي ينهض عليها المدخل كآلية عقلانية لتنمية موارد بشرية فاعلة	29
108	قمع آليات الميزة التنافسية	30
108	ينمط أهم المحركات التي ثمنتها المعطيات البحثية كمتطلبات تنظيمية و فردية لتأكيد فعالية النسق	31
109	العلاقة بين التلوث (الثقافة التنظيمية، فاعلية السلوك التنظيمي تحقيق الميزة التنافسية)	32
112	محددات تدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي	33
112	المنظومة المفاهيمية للإبتكار والإبداع.	34
113	فاعلية نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء تنمية مهارات الإبتكار.	35
115	العلاقة بين تدعيم التفكير الإبتكاري وتحقيق التوازن النفسي	36
118	المحددات الأساسية المكرسة لغموض، تعارض وزيادة أعباء الدور	37
124	العلاقة بين التلوث الوظائف التنفيذية، المدخلات ومخرجات منظومة الموارد البشرية	38
127	العلاقة بين تحليل، توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و عملية التوظيف	39
128	العلاقة بين العملية التخطيطية والتوظيفية	40
129	أهم المراحل التي تنهض عليها العملية التوظيفية .	41
131	العلاقة بين التلوث تحليل، تخطيط الموارد البشرية وعملية الإستقطاب.	42
140	لب إشكالية التكوين.	43
141	أهم المحركات الكفيلة بتجسيد الفعالية للعملية التكوينية.	44
145	كيفية حصول الرغبة في العمل لدى الفاعل.	45
147	مكونات منظومة التحفيز "الحافز الفاعل".	46
153	أبرز الحوافز المادية والمعنوية.	47
154	العلاقة بين العملية التحفيزية وأداء الفاعل.	48
155	حلقة منظومة التحفيز الفعالة.	49
167	يوضح العلاقة بين الأنماط السلطوية و التحفيزية.	50
170	يوضح العلاقة بين الأنماط السلطوية و الأسس .	51

171	العلاقة بين أسس السلطة المعرفية و أبعاد العملية التكوينية.	52
174	نمذج: الصراع / البقاء	53
176	العلاقة بين (السلطة - الصراع - فعالية المنظمة)	54
177	أهم المحكات التنظيمية لإدارة الصراع	55
179	طريقة التوظيف غير العقلانية في سياق تبني أسس السلطة المعرفية	56
181	العلاقة بين القرارات التنظيمية واستخدامات الحوافز.	57

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح صيغ السمات، أبعادها ومؤشراتها.	49
02	محددات دينامية مهام نسق تسيير الموارد البشرية.	84
03	يوضح توزيع الفئات الفاعلة حسب مصالح الواقع التنظيمي العام.	190
04	توزيع الفئات الفاعلة حسب المصالح الموجودة في التنظيم الخاص.	190
05	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس.	199
06	يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية .	200
07	يبين توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية.	202
08	يوضح مدة ممارسة العمل " فترة العضوية " .	203
09	الأصل المهني لمفردات البحث.	204
10	يوضح العلاقة بين خبرة العامل ومدى إدراكه للنمط السلطوي المطبق.	206
11	مستويات تفويض السلطات والمسؤوليات.	208
12	أهداف عملية التفويض في سياق الخبرة المهنية.	210
13	النمط السلطوي وآليات التوظيف.	212
14	العلاقة بين أهداف عملية التفويض والضغوط المهنية.	214
15	العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي العملية التكوينية.	216
16	العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي المكافآت.	217
17	العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي الجزاء.	219
18	علاقة العملية التفويضية بتنمية الفئات الفاعلة.	224
19	العلاقة بين فترة العضوية وطبيعة ممارسي السلطة.	226
20	علاقة الأسس السلطوية بتضمين أسس القرارات التنظيمية.	228
21	يوضح مدى دحض الجوانب القيمة والأخلاقية لتحقيق المطامح الشخصية.	230
22	العلاقة بين الأسس السلطوية والنمط التحفيزي.	231
23	مدى إستغلال ممارسي السلطة لمركزهم وطريقة الإلتحاق بالواقع التنظيمي.	233
24	العلاقة بين الأسس السلطوية والصراعات الداخلية بين الفئات الفاعلة.	235

237	العلاقة بين الأسس السلطوية والترقية.	25
239	مواضع إهتمام ممارس السلطة في ثانيا طبيعة ممارساته	26
244	العلاقة بين المستوى التعليمي وكيفية الإطلاع على قوانين المؤسسة.	27
246	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تلقي الصعوبات لفهم القرارات.	28
247	العلاقة بين الوضع المهني وتقبل الإقتراحات العمال	29
249	العلاقة بين طول فترة العضوية وبعد اللائحية.	30
250	مدى إحتكام القرارات التنظيمية للجوانب القيمة والأخلاقية في سياق بعد الخبرة المهنية	31
252	العلاقة بين الأسس السلطوية ومدى تقبل الإقتراحات العمالية.	32
254	العلاقة بين سمات ممارس السلطة وموقف العمال من القرارات التنظيمية "نزاعات العمل"	33
256	العلاقة بين مستوى الخبرة الفنية لممارسي السلطة وتلقي الصعوبات من قبل العمال	34
257	العلاقة بين مدى تضمين الجوانب القيمة والأخلاقية وطرق التوظيف.	35
260	العلاقة بين بعد اللوائحية وأسس الترقية.	36
262	معايير تطبيق المنظومة التحفيزية في سياق الجانب القيمي والأخلاقي للقرارات التنظيمية.	37
264	العلاقة بين أسس القرارات التنظيمية وتثمين العملية التكوينية.	38
266	العلاقة بين الحالة الإجتماعية والحوافز التي تثير قدرات الفئات الفاعلة.	39



مقدمة:

قد تصبح الإدارة أسهل إذا كانت لغير البشر.

JANE.CHURCHOUSE



تمثل التنظيمات كيانات إجتماعية منظمة بطريقة هادفة، تضمن ميكانيزمات تدعم توازنها وتكفل إستقرارها، من أجل توضيح الروابط بين الجوانب المختلفة للنسق، وإبراز المنطق الذي يحكمه التفاعل، ووضع الظواهر، البناءات، الأنماط التنظيمية في سياقها المجتمعاتي المطبوع بالخصوصيات الثقافية والمرجعيات القيمية، التي إستلهمت منها الأدبيات السوسيولوجية أهمية النسق السلطوي كبناء محوري مرن لا يمكن للمنظمات أن تستغني عنه طالما إمتلك أهدافا ترنو لترسيخها، وذو طبيعة تصورية حظي باهتمام العديد من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية الذين تصب مقاصدهم في قالب واحد، هيكل منطلقاتهم في خضم تعزيز آليات الإمتثال، الولاء، والإتساق مع المنظومة المعيارية والقيمية للبنية التنظيمية، رغم إختلاف الآليات والمحكات المكرسة للنسق الفكري المثمن للأنماط السلطوية التنظيمية والذي يتخذ من خصائص النسق التنظيمي، السياق الثقافي، وتركيب بنية حاجات الفئات الفاعلة الإرهاص الكافي لتنميط أسس تهيكّل الدافع للممارسات السلطوية، التي أثقلت كاهل المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ فجر إستقلالها بالمركزية المفرطة، التي تمخضت عنها البيروقراطية بكل سلبياتها مكبله الواقع التنظيمي " قبل مرحلة الإستقلالية " بآليات قهرية تضفي على المسؤولية، روح الإنفرادية بالسلطة وشخصانيتها، لترسيخ الولاء وثقافة الخضوع حتى داخل البنية التنظيمية الخاصة، التي إتخذت من النموذج الإجتماعي الثقافي المحلي، المطبوع بالخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، إرهاصا مبدئيا لتكريس أنماط سلطوية أكثر قهرية " تبلور نماذج سلطوية أبوية جنبا إلى جنب مع أشكال التسيير الحديث القائم على التaylorية والفوردية " (العايشي عنصر: 1999، ص 126) فمرونة القطاع الخاص، وتدعيمه للربح، جعله يعطي للسلطة التنظيمية مواصفات خاصة تتماشى ومبادئ التaylorية والمرجعيات النظرية الميشيلزية.

إن تنميط السلطة كظاهرة تنظيمية سلوكية، إجتماعية تستمد أسسها ومصادرهما من ذاتية وشخصية ممارسيها بصفاتهم، إمكانياتهم وقدراتهم التنظيمية، كفيلة بدحض أو إعطاء دورا طليعيا لإعادة الإستقرار والتوازن للواقع التنظيمي، في إطار تضمين طرق وآليات سلطوية عقلانية، تحدد النجاعة والعقلانية لنسق تسيير الموارد البشرية بوظائفه الإدارية والتنفيذية .

إستنادا إلى هذه الحثيات حملت مرحلة الإستقلالية على عاتقها تحسين طرق التسيير، التخلص من التعقيدات البيروقراطية، تثمين أنماط سلطوية معرفية لامركزية كمناحي تنظيمية عقلانية، لتفعيل العملية التوظيفية، تثمين العملية التكوينية كمنظومة متكاملة، وتعزيز العملية التحفيزية، لجعل الواقع التنظيمي العام يناهض آليات الميزة التنافسية بخلق ثقافة تسييرية مخالفة، ومغايرة للمراحل التنظيمية السابقة، يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

إن الحديث عن النسق السلطوي، في سياق "أسسه، أنماطه و عقلانية قراراته " يقودنا إلى مقارنة الدراسة من ناحية ماكرو و سوسيولوجية كمرجعية نظرية ومنهجية، تصبوا إلى تضمين وعقلنة النسق السلطوي كمنوال تنظيمي لتفعيل الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، وميكرو و سوسيولوجية، ترنو إلى كشف العلاقة بين النسقين في خضم الآليات والمبادئ التسييرية " للتنظيم العام والخاص "، ووفقا لذهنية ممارسيها، الذين قد يجعلوا من تضمين العقلانية وتثمين الفعالية، رهينة قيم ومعايير لا تحتكم للجوانب الأخلاقية، وتضع أهداف المؤسسة في قاعدة الهرم التنظيمي والمصلحة الشخصية الأوتوقراطية والرأسمالية هي الهدف الأسمى؛ ولتحقيق هذه الأهداف قسمت الدراسة إلى عدة فصول ترمي في خضم مناقشاتها التحليلية ومعاييرها المنهجية، إلى سبر غور العلاقة بين النسق السلطوي والوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

لقد جسدت الفصول النظرية في سياق أهداف ومنطلقات الدراسة، الوقوف على المتغير المستقل " أي النسق السلطوي " إنطلاقا من تحديد مدلولاته المفاهيمية المتأرجحة بين أسس المعالم الضبطية، ولوجا إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة بإختلاف منطلقاتها ومحدداتها التنظيمية، المكرسة والمجسدة للفعل التنظيمي، الذي يستدعي تنميته وترشيده الوقوف على متطلبات عقلانية النسق، قولبتها المعطيات البحثية، في ضوء محدداتها الداخلية، في هيئة منظومة متكاملة ترنو إلى تكريس رؤية هيكلية لعقلنة وتفعيل الآلية السلطوية في إطار نظري وواقعي، يأخذ بعين الإعتبار سياق التحولات التنظيمية للمؤسسة المستقلة والخاصة.

أما المتغير التابع " الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية " فلقد حاولت الدراسة في خضم معطيات **الفصل الثالث** ضبط، مدخلا تحليلا متساندا وظيفيا، وكفنا إمبريقيا يعالج نسق الموارد البشرية في سياقها المفاهيمي وفي إطارها النظري، كمحاولة للولوج على التقنين المرحلي لتطور المقاربة الإنسانية في تسيير الموارد البشرية، مارينا بذلك بأبعاد النسق التي ضمنها المعطيات البحثية - بداعي الاختيار المنهجي - في العملية التوظيفية، العملية التكوينية والمنظومة التحفيزية، وأنهينا هذا الفصل بتحليل سوسيولوجي لأزمة عقلنة النسق في التنظيم بقطاعيه الخاص والعام.

أما التوجهات المعلمية **للفصل الرابع**، فكانت بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية، التي ترمي إلى ربط أبعاد نسق الموارد البشرية، إنطلاقا من الفرضيات البحثية، التي غدت كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الإمبريقية، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها " المكانية، الزمنية والبشرية " هذه الأخيرة قننت دلالة مخصصة، في خضم المنظور المقارن الذي عززه منهج الدراسة " المنهج المقارن " لبناء أدوات خاصة " تتميز ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة "

(العربي بلقاسم فرحاتي: 2012، ص 279).

فكانت الملاحظة المباشرة، إستمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات التنظيمية، الركن الركين الذي يناط به التعمق في التحليل، وتقوية الرؤية الهيكلية الشاملة لواقع النسق السلطوي، ونسق الموارد البشرية في التنظيمين العام والخاص.

وأنهينا الدراسة البحثية بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة، وضمنها كمنحى تنظيمي منهجي، لترسيخ بعض الإقتراحات والتوصيات كروية سوسيو تنظيمية، لجعل مؤسساتنا تناهض مقتضيات المؤسسة المنتجة، وتتخذ من السياقات المجتمعية بكل آلياتها الإجتماعية، السياسية، الإقتصادية والثقافية المرجع الكافي لتعزيز المتطلبات التنظيمية فتضمنين الفعالية المنشودة.



الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

"إذنا كما لا ندري عن أي شيء نبحث فإننا لن ندركه

أنته ما نبحت عنه "



أولا - تحديد الإشكالية وصياغتها:

شكلت الدراسات التنظيمية بمختلف أبعادها المنهجية، ومحدداتها النظرية المحك الهام لإرساء الكثير من المحاولات التنظيرية المتعددة الأبعاد، للإطار البنائي التنظيمي، الذي يرنو في حدود المنطلقات النظرية والأسس الامبريقية إلى إرساء سياسات عقلانية وطموحة تضمن له النجاح والإستمرارية في الحيز الإقتصادي؛ ففي خضم هذه السياقات أخذت الجهود الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي، تحمل على عاتقها لواء الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومعاييرها، الأمر الذي كرس اختلاف منطلقاتها وتعدد توجهاتها التنظيرية، التي اختلفت مناهجها فتقاربت أهدافها لتحقيق المزيد من العقلنة والترشيد للواقع التنظيمي، من خلال وضع آليات وميكانيزمات الضبط التنظيمي، التي تعمل على تكريس الفعل المعقول، الذي ينمطه النسق القيمي والمعياري لتحقيق الإستقرار الإجتماعي والمهني للفاعل خاصة، وتوازن الواقع التنظيمي عامة.

فعزيزت بذلك المحاولات، والجهود الكلاسيكية، والحديثة (*) في خضم هذه الإرهاصات أهمية نسق السلطة التنظيمية، التي استقطبت أذهان الكثير من الدراسات والبحوث التنظيمية على السواء، باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، تعمل في ثنايا أساليبها الضبطية على تحديد الطابع التنظيمي في إطار السياقات النظامية ومنطلقات المنظور الموقفي؛ لتوضيح طبيعة تلك التنظيمات واختلافها حسب طبيعة ونوعية الأسس التي ينهض عليها النسق السلطوي (الإقناع و المكافآت المادية، تعزيز الخبرة والمعرفة ترسيم آليات القهر والعقاب) لتجسد اهتمامها بالمعايير والآليات كترسيمة مفاهيمية، تعكس منطلقاتها الفكرية لتحقيق أعلى مستوى من فعاليات أداء الفاعل، من خلال عقلنة ورشدنة الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

(*) هذا ما أشارت إليه دراسات : ماكس فيبر، شيسربرنارد، أوجست كونت

فعلانة العملية التوظيفية، تعزيز العملية التكوينية وتفعيل العملية التحفيزية، تتطلب نسق سلطوي يسير بطريقة معقولة ورشيده لتجسيد التوازن، والبعد عن الصراع والتفكك داخل الواقع التنظيمي(*)؛ هذا الأخير الذي شكل المنطق الكامن لدحض إمكانية التعميم، وتعزيز معايير التمايز والإختلاف داخل الأبنية التنظيمية؛ كمعالم ترسخ النسق السلطوي كعملية إجتماعية وكظاهرة تنظيمية سلوكية، تستمد أسسها، مصدرها من ذاتية وشخصية ممارسي السلطة بصفاتهم، إمكانياتهم، وقدراتهم التنظيمية التي هيكلت إرهابا كافي لتعميق الفهم والرؤية الشاملة، لمختلف الميكانيزمات القانونية المبلورة للتشريع التنظيمي في الجزائر ضمن تصور هيكل ثابت الأبعاد التنظيمية .

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست الاقتصاد الوطني، يلحظ بأنها لم تحقق الأهداف المتوخاه منها، بل زادت من حجم الأزمة التي تحيط بالواقع التنظيمي الجزائري والتي نشأت في إطار تسيير مركزي، تم اتهامه طيلة ثلاثون سنة لم يعد ناجح لدفع عجلة التطور والتنمية الإقتصادية؛ فغدت السلطة في سياق هذه التحليلات "كباثولوجيا تنظيمية" متأصلة داخل البنية التنظيمية، استدمجها العديد من المنظرين ورواد الدراسات السوسولوجية، كإطار مرجعي قننت باثولوجيا تنظيمية، مكبله بالقيود المركزية والتعقيدات البيروقراطية، التي قضت على كل مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لإتخاذ قرار عقلائي (إسماعيل قيرة، علي غربي: 2001، ص137)

كفيل بالضبط والتحكم في أعضائها، يلقي قبول من طرف الفئات الفاعلة؛ على إعتبار أن العامل هو المرجع الواقعي والأكثر مصداقية في تحديد شرعية القرارات وأساليب تنفيذها؛ لذلك فإن قبوله لهذه الأساليب يعد مؤشرا له وزنه في منحها الشرعية والفعالية، وبالتالي تحقيق الإحتياجات والمتطلبات التنظيمية التي ظلت مهمشة، ورهينة ثقافة تنظيمية تكبح مالم خصوصية الثقافية، وتدحض ما للإحتكام القيمي الأخلاقي من أدوار فاعلة، تنمط السلوك العقلائي وتضمن النجاح والفعاليات التي ترنو تحقيق الميزة التنافسية.

(*) ان نجاح النسق يتم من خلال التعبير عن قدرته على تكوين وتطوير آليات تساعد الضبط التنظيمي على التفوق والتغلب على أشكال الصراع (رابح كعباش : 2006، ص166).

لهذا باتت التنظيمات الجزائرية في خضم المنطلقات السلبية للنسق السلطوي، بعيدة عن التنظيمات المعيارية التي تكون ناجعة في ممارسة وسائل الضبط سواء كانت أدائية إجرائية أو تعبيرية، فالنسق السلطوي الناجع يولى اهتمامه نحو التكامل ويكون انعكاسا لشرعية وتعبيرا عن واقعه التنظيمي، الذي أظهر في حدود الميكانيزمات التقليدية، عدم قدرة هذا النسق على معالجة القضايا التنظيمية، الأمر الذي انعكس سلبا على نجاعة وفعالية نسق تسيير الموارد البشرية - رغم انه من أهم المستويات والعمليات التنظيمية الكفيلة بتحقيق أو الحد من الفعالية التنظيمية المنشودة - على اعتبار أن متغير الدراسة المستقل له دوره الديناميكي في تحريك العديد من العمليات التنظيمية، التي تؤثر بالفعل على الكفاءة التنظيمية التي باتت رهينة سلطة اوليغاركية، تبنت أسسها المنطلقات الميشلزنية، التي تعتبر التنظيمات بمثابة أدوات، وتبلور المصالح والأهداف على أنها أهداف أصحاب المشروعات التنظيمية والصفوة المسيرة وذلك قصد تثبيت مصالحهم وسيادتهم

(رابح كعباس : 2006، ص 221)

وبالمقابل تشهد تنظيمات القطاع الخاص، في خضم مرونته المعهودة وسعيه لتحقيق أقصى درجات من الفعالية، إلى تعزيز الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، في إطار تبني الأسس المعقولة والرشيده، والإبتعاد عن المعايير غير المعقولة، التي لا تسائر مقتضيات السوق، الذي يحمل في طياته الليبرية الجديدة، القائمة على أساس المنفعة، التي تقود ممارسي السلطة إلى الإستثمار الأمثل للموارد.

لهذا بات المنظور الفيبري مرآة عاكسة لمبادئ تنظيمات القطاع الخاص في خضم تكريس السلطة العقلانية، وجعلها أهم آليات النجاعة في الحيز التنظيمي، تقننها المعايير الرشيده وتعززها الأسس الفكرية والعملية، التي تجعل نسق السلطة التنظيمية على درجة عالية من الكمال الفكري لتحقيق أهدافها التنظيمية.

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين تنظيمات القطاع الخاص والعام، في خضم العلاقة بين مستويين تنظيميين: نسق السلطة التنظيمية ونسق الموارد البشرية "وظائفه التنفيذية"، فتحدد السؤال الرئيسي في خضم معطيات التحليل

كالتالي: هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية؟

فالسلطة في المنظمات هي بمثابة البناء الاجتماعي المرن ذو طبيعة تصورية، استقطبت أذهان الكثير من رواد الدراسات والبحوث السوسولوجية، باعتبارها من أهم آليات الضبط المحددة لسلوكيات وأفعال الأتباع، في إطار النسق المعياري التنظيمي الكفيل بترشيد الأفعال وتقنينها، على أساس أنها القوة القانونية التي تمنح الحق لممارسي السلطة في إصدار الأوامر للفاعلين والحصول على امتثالهم للقرارات، وتنفيذ الأعمال المكلفين بها؛ فرغم شمول واتساع مؤشرات هذا النسق إلا أن " لطبيعة النمط السلطوي "، " عقلانية قراراتها"، " أسسها" موقعا خاصا في هذه الدراسة، إذ تعد طبيعة السلطة أو النمط السلطوي عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، على أساس أن الأنماط السلطوية تحدد في خضم الأطر النظرية والدراسات الإمبريقية، حسب البناءات التنظيمية، طبيعة عملها ونوعية الفاعلين بها ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات (*)

ففي خضم الإهتمام بالأنساق التفاعلية والآليات الإنفعالية الاجتماعية، يلعب النمط السلطوي التلاؤمي دور الريادة في تفعيل الحوافز المعنوية في الواقع التنظيمي، بتحريك قدرات الفاعلين المنظمة على إعتبار أن معايير وقيم الجماعة، تنمية روح الجماعة هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الانجاز؛ بالمقابل يعزز النمط التعويضي في حدود المنطلقات التايلورية الحافز المادي، متجاهلا بذلك مشاعر وكيان الفاعلين ودورهم في تحديد الإطار السلطوي الذي تعززه المتطلبات السلطوية، التي تبلور منظومة تحفيزية فعالة تكبح الإستخدامات الآلية للحوافز، وهذا ما يكرس تحديد المنطلقات أو الآليات الكفيلة بتحديد متطلبات عقلانية النسق السلطوي، فاللا تناقض في التعامل مع القاعدة التنظيمية للعامل، فعالية نسق الاتصال وتعزيز التواصل، أنساق العلاقات الاجتماعية وأسننة بيئة

(*) هذا ما توصل إليه " بيلز " وزملائه تم تتطور هذا من قبل " اتزيوني " أنظر :

(عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص378)

العمل، تثنين الجوانب القيمية والأخلاقية، كلها متطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفاء، لتنفيذ المتطلبات التنظيمية عامة والوظيفية خاصة، بأعلى درجات من الفعالية، هذا المطالب تحدد أسسه الواقعية متطلبات أخرى، تقننها العملية التكوينية كمنظومة متكاملة، تكفل تدعيم التفكير الإبداعي والعمل الإبتكاري، دحض آليات الصراع، وتضمنين إستقرار مهني إيجابي.

وهذا ما أوضحته الدراسات والبحوث السوسولوجية، التي ترى بان "التخصص المبني على الجانب الهندسي وجانب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الكفاءة التنظيمية، وهذان الجانبان يربطان على نحو لا ينفصلان عن مفهوم التكوين المتواصل للعامل "

(بلقاسم سلاطينية : 2001، ص 132)

فالسطة التنظيمية التي تبلور أسسها القوى الفكرية والعلمية، تعمل على تحقيق التدريب العلمي والفكري المستمر للأفراد (...)، الأمر الذي يتطلب أن تكون على درجة عالية من الكمال الفكري (معرفية)، حتى تكون قادرة على تحقيق وظيفتها للمحافظة على النظام؛ على غرار هذا الأساس تعمل السطة التي أسسها الإكراه والقهر ببطء التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل الوظيفي، ففقدان السطة مصداقيتها وكذلك شرعيتها وإنهيارها كمقولة إجتماعية وعملية تنظيمية نتيجة عدم التزامها بالقواعد التنظيمية، واهتمامها بألية الإكراه والقهر لتجسيد السلوك التنظيمي الفعال، كفيل بجمود وإضطراب بني التنظيم وبلورة اللاتوازن داخل النسق المؤسسي.

ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب إختيارها:

شكلت الدراسات والمحاولات التنظيمية الكلاسيكية اللبنة الأساسية لإثراء النظرية السوسيولوجية، من خلال معالجة مختلف المظاهر التنظيمية، التي تجسد في خضم اختلاف المنطلقات والتصورات النظرية، أهمية ترشيد وعقلنة الواقع التنظيمي.

في هذا الإطار تحتل تحليلات " ماكس فيبير " - وخاصة النسق السلطوي - موقع الريادة من خلال المعالجة المنهجية والتحليلية، التي تقنن الآلية المعقولة للنسق السلطوي لتحقيق الأهداف التنظيمية، على اعتبار أن السلطة كقوة مميزة تستخدم من خلال انساق نظامية وتنظيمية بالغة التعقيد والأهمية، ومحددة بإجراءات وقواعد رشيدة، حتى يتم الاستخدام الأمثل للطاقات الرشيدة، وهذا ما افتقرت إليه المسيرة التنموية لتنظيمات القطاع العام، في إطار تسيير مركزي لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، فارجع العديد من المنظرين السوسيولوجيين والاقتصاديين (*) هذا العجز إلى طبيعة السلطة التنظيمية التي ظلت مكبلة بالمركزية المفرطة، والتي تمخضت عنها البيروقراطية بكل سلبياتها، من كبح روح المبادرة، الإبداع والاستياء في القاعدة؛ هذا الوضع الذي هيكل واقع النسق السلطوي بطرق سلبية انعكست على مؤشراتنا، في اتخاذ القرارات بعيدا عن الأسس والمعايير العقلانية، فالإكراه والقهر أهم الآليات التي تضمن تكريس الفعل المعقول (...).

الأمر الذي انعكس سلبا على الفاعلين، إذ زاد تدمير العمال واستيائهم، و تجسد ذلك في شكل المطالبة بزيادة الأجور، ورفع المكافآت.

(*) هذا ما أشار إليه "عبد اللطيف بن أشنهو" < إن مجموع المؤسسات في الماضي، حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها سريعة يجعل اتخاذ القرارات في المؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى .

في ثنايا هذه المعالم التحليلية حملت مرحلة الاستقلالية على عاتقها لواء تعزيز وتفعيل النسق السلطوي، من خلال انتشار المؤسسة العمومية من حيز العراقيل وصعوبات التسيير والبحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية، ببعث حركية جديدة في عمق التنظيم الاقتصادي، الذي يرمي إلى تضمين ثقافة تنظيمية ترسم المعاني والرموز القيمة المحددة للفعل المعقول، وتكرس الأسس اللامركزية الكفيلة بتحقيق الفعالية لتسيير الموارد البشرية، لتتموضع وتتكسر في ثنايا هذه المنطلقات دواعي اختيارنا للموضوع الموسوم بـ: " نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية " الذي ينبع أصلا من الوضعية الداخلية التي هيكلت البنية التنظيمية، فباتت المؤسسة العمومية "قبل مرحلة الاستقلالية " لا تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة التي أضحت آلية تضعف رصانة تسيير الموارد البشرية بدلا من تعزيز وتقوية هيكلتها، ليتجلى ذلك في خضم التناقضات الواضحة التي شهدتها هذا النسق، حددتها خاصة تسريحات العمالة، وكثرة الإضرابات، للمطالبة بزيادة الأجور " فنظام الأجور وصعوبة الترقية، قد بطأ همم العمال المؤهلين والمهرة إلى درجة جعلت البعض يجهلون بان الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من طرف السلطة لإبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة "

(عبد اللطيف بن أشنهو :1982، ص 67) هذا ما جعل لمؤسسات القطاع الخاص تلعب دورا هاما، في جعل نسق تسيير الموارد البشرية عماد العملية التنموية، في خضم المعايير والضوابط العقلانية للنسق السلطوي.

لهذا فإننا نرمي من خلال هذا الطرح إلى معرفة ماهية النسق السلطوي وكيف يعمل على تحقيق الفعالية أو عدمها لنسق تسيير الموارد البشرية في إطار المعايير المعقولة والرشيده أو في غيابها.

ثالثا: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه، فمن خلال قراءتنا السابقة للنسق السلطوي التنظيمي، الذي شكل ترسيمة بحثية ومنهجية تقنن تعدد واختلاف (آلياته، أسسه، ميكانيزماته)؛ في ثنايا منطلقات يثمنها المنظور الموقفي، في تكريس المنطق الكامن خلف نجاعة وفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية؛ تبين لنا مدى أهمية النسق السلطوي، في تحسين الفاعلية التنظيمية المنشودة في الواقع التنظيمي العام والخاص، فتحددت في خضم المنطلقات السابقة أهداف الدراسة كالتالي:

01- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين، والعمليات الاجتماعية التي تحكم دينامياتهما وفعاليتهما، كما تمارس وجودها بالفعل.

02 - الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام والخاص من خلال الإطلاع على مدى عقلانية النسق المعياري والقيمي.

03 - محاولة معرفة النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية وأهم المحركات الكفيلة ببلورته سواء كانت داخلية أم خارجية.

04 - معرفة أهم الأسس العقلانية أو غير المعقولة في تجسيد النمط السلطوي.

05- الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية من خلال كشف الستار عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، وتدعيم التفكير الابتكاري.

06 - الإطلاع على واقع العملية التوظيفية، التكوينية والعملية التحفيزية وأهم المعايير والآليات التي تحدد منطلقاتها.

07 - كشف نظرة ممارسي السلطة لموقع إدارة الموارد البشرية "أهميتها" في تحريك آليات الميزة التنافسية

08 - محاولة تكريس محركات تنظيمية في سياقها الكلي، كنموذج تسييري فعال يجسد داخل البنية التنظيمية العامة والخاصة، أخذين من الخصوصية الثقافية، الاجتماعية المتجذرة في ذهنيات ممارسي السلطة والفئات الفاعلة – التي تعمل داخل المؤسسات الصناعية – كمقاربات ثقافية قيمة لتضمين الأهداف البحثية.

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لنسق السلطة التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

1 - تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية.

2 - تساهم السلطة التنظيمية العقلانية ببتامين العملية التكوينية.

3 - تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- يعمل النمط السلطوي المعرفي على تفعيل عملية التوظيف.
- يرنو الاحتكام للجانب القيمي الأخلاقي إلى تفعيل عملية التوظيف.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تعمل الأسس السلطوية القهرية على تجسيد الصراع التنظيمي.
- تهيكّل عقلانية القرارات التنظيمية، تنمية شخصية الفاعل.
- يساهم النمط السلطوي المعرفي بتكريس الإستقرار المهني الإيجابي.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- تقنن عدم عقلانية القرارات التنظيمية، الاستخدام الآلي للمنظومة التحفيزية.

- يساهم النمط السلطوي التلاؤمي بتعزيز الحوافز المعنوية.
- تعتمد السلطة التعويضية على تكريس الحوافز المادية.



الفصل الثاني:

نفس السلطة التنظيمية في ضوء علم

الإجتماع والتنظم

إن الطريقة الوحيدة التي يستطيع من خلالها النسوة الاجتماع هي ضماها
السيطرة على الإنسان، مما هي إلا وسيلة فعالة لقتل عز الإنسان

جولدنر



أولاً: مدلولها في آتون المعالم الضبطية (*)

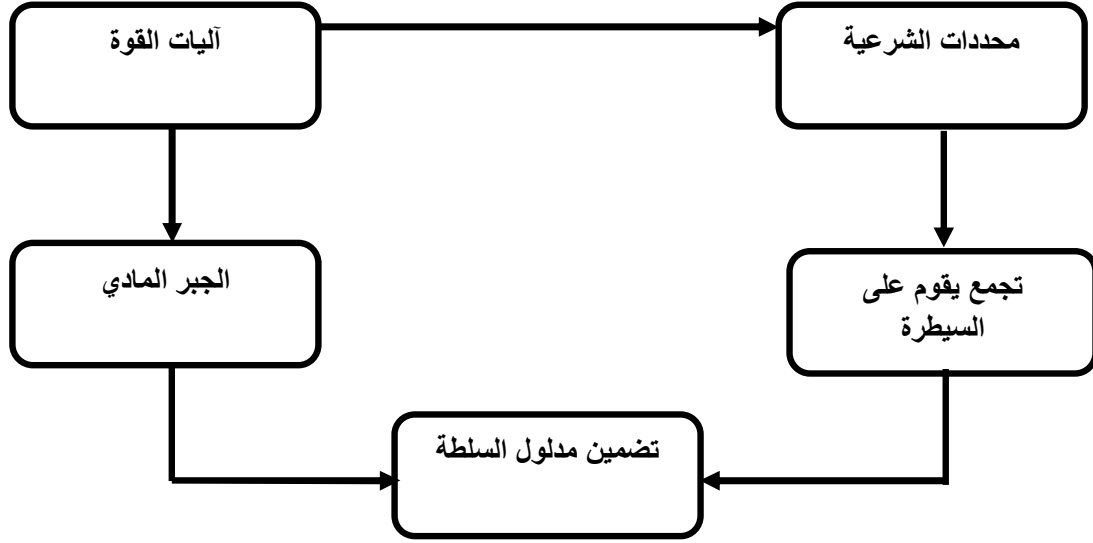
حمل رواد الدراسات المحدثون والكلاسيكيون (***) على عاتقهم إقامة أطر تنظيمية، وتطور أدوات تصورية إجرائية كفيلة باستدماج أبعاد تنظيمية تضمن تامين النظام، وتكريس الإمتثال، الذي بلور المنطق المعزز لأهمية السلطة التنظيمية، باعتبارها نسق متخصص له دوره الديناميكي في العديد من العمليات التنظيمية، باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لبناء الإطار المفاهيمي للسلطة في قالب منهجي معرفي، يتعامل مع أسسها كترسيمة تنظيمية تتخذ من المحددات الموقفية، كدلائل مخصصة لممارسة التأثير، ومحكا لتقويم أداء أجزائها، وأساسا لقياس الانحراف والإمتثال.

إحتلت المنطلقات الفيبيرية في سياق هذه الحثيات موقع الريادة في معالجة السلطة معالجة سوسيولوجية (***) محللا العناصر التركيبية المتبادلة بين القوة والشرعية التي تبلور السلطة "كممارسة للتحكم، الضبط والسيطرة، التي تركز على المعرفة الفنية " (رابح كعباش: 2006، ص32)، فالسلطة عند " فيير " مرتكزه على الخبرة، المهارة الفنية والمعرفة العلمية، كأسس فعالة لتضمين محددات شرعيتها ولضمان مركز قوي كفيل بجعل "جماعة تطيع أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص " (عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص208)، طالما أن المنظور الفيبيري لم يعالج هذا المدلول في إطار ميتا فيزيقي، وإنما في قالب إجتماعي وعلى وجه التحديد من البنية الإجتماعية، المتمثل في التجمع القائم على السيطرة في ضوء إستعمال القسر المادي أو الوسيلة التي يستعملها في فرض سيطرته

(*) تتبع كلمة السلطة Authority من مصدر اللاتيني للكلمة ذاتها وتعني الشخص المنشئ أو المولد Author الذي يعرف الطريقة المثلى، أما في قواميس اللغة: سلطان بمعنى حجة وبرهان، التسلط بمعنى التغليب وإطلاق القهر وقدرة التسلط عليهم، بمعنى تملك وأصبح ذا سلطان عليهم، وكلمة سلطة مشتقة من الحروف الثلاثة (س، ل، ط) بمعنى القهر (إبراهيم أبو الغار: بدون سنة نشر، ص298)

(**) عالج هذا المفهوم العديد من المنظرين السوسيولوجيين أمثال "ماكس فيبر"، "بندكس" و "بارسونز" إلا أن الأسبقية للمنظور الخلدوني الذي استفاض عن كلمة السلطة، بإصطلاح آخر أكثر تعبيراً عن موقعه الصياغي من ظاهرة الإكراه السياسي، في حديثه عن الرياسة: وهو يقصد بذلك حق التوجه أي يتعرض لظاهرة السلطة من ناحية الحق في التوجيه (غريب محمد سيد احمد: 2003، ص66)

(***) على أساس انه ربط معالجة السلطة بمسالة التغيير الاجتماعي



الشكل رقم (1): المدلول الفيبري للسلطة بين الأسس المعرفية والجبرية.

فالسلطة هي " تجمع يقوم على السيطرة، تطبق أوامرها في نطاق معين، بواسطة تنظيم إداري يمتلك قوة التهديد واللجوء إلى استعمال الجبر المادي " (جان بيار كوت، جان بيار موني: بدون سنة نشر، ص228)، فالتحليلات الفيبرية للمنطقات السلطوية، يجعلها تقنن الأسس المعرفية كميكانيزمات ظاهرة لتدعيم وتعزيز آليات الرشد والعقلنة، والأسس القهرية كقوالب كامنة وأبعاد إيديولوجية لاتساقها مع بناء النسق الرأسمالي (*)

الذي بلور السلطة الفيبرية في نظر العديد من المنظرين السوسيولوجيين "كبلاكبيرن Blachborn"، " كنمط نظاميا لمتطلبات السوق، لأن السوق الرأسمالي يحول النوعية إلى كمية، ويجعل من القوى البشرية في العمل سلعة " (كعباش رابع: 2006، ص68)

(*) إن ما يدعم هذا التحليل هو تجسيد "ماكس فيبر" لمفهوم علم الاجتماع السياسي - علم السلطة والقيادة - على أنه علم اجتماع السيطرة في المقام الأول (جان بيار كوت، جان بيار موني: بدون سنة نشر، ص230)

فليست السلطة بعلاقة قوة أو تفاعلات فردية؛ بل هي أيضا علاقة إجتماعية بكل معنى الكلمة ،والسلطة التي تتميز بالمشروعية:هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع ... حيث بهذه الوسيلة فقط يمكنه أن يبرر ضرورة اللجوء إلى الشدة والعنف " وكل سلطة لا تتميز بحد أدنى من المشروعية،غالبا ما يكون مصيرها الزوال " (حسن ملحم:بدون سنة نشر،ص26).

تماشيا مع هذه التحديدات،شككت المنطلقات التايلورية بمرجعياتها (المنهجية،النظرية والواقعية) ترسيمة مفاهيمية تقنن النسق السلطوي - في ضوء الأسس التعويضية،القهرية- كآلية تكرر " الإلزام والضغط على العامل،لتطور من إنتاجية العمل وزيادة معدل هذه الإنتاجية،في سياق التقنين الإلزامي لطرق أداء العمل "(كعباش رابح:2006،ص106)، ومرد ذلك إلى المحاولة الدائبة للبناءات التنظيمية لفرض الأوامر والنواهي،تأكيدا للصيغة القهرية،التي تنمط في سياق خصائص الوضعية الإجتماعية،العمل الإقتصادي كقاعدة ركنية لضبط مدخلا تحليليا كفئا إمبيريقيا، لضمان الخضوع والإمتثال.

إن هذه التوجهات،جعلت التحليلات التايلورية تعرف إنزلاقات خطيرة، في خضم النظرة الإزدرائية للطبيعة الإنسانية،وكبح الإهتمام والإحتكام للجوانب الأخلاقية والإجتماعية، ليغدوا النسق السلطوي "محاولة لتدعيم الأسلوب الرأسمالي في استغلال قوى الإنتاج وإستنزافها " (*)

بعيدا عن هذه التوجهات القهرية،قننت وجهة النظر النظامية التكاملية الأنساق السلطوية : كتجمعات لأولئك الذين يشاركون في قيم محددة ويصنعون نظاما من أجل تأمين عملية التعاون فيما بينهم،وهذا ما ثمنه " بلاندييه " :على أن كل نظام مهدد بالفوضى لذلك ومن أجل أن يبقى منظما،يظل بحاجة لشيء ما...هذا الذي يدعوه السلطة(حسن ملحم:بدون سنة نشر،ص37).

(*) ما يدعم هذا الطرح مقولة تايلور: " إن أحد المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل ليستطيع حمل قطعة حديدية كبيرة كعمل عادي منظم،أن يكون غيبيا،باردا،وأن يمثال الثور في تكوينه العقلي أكثر من أي شيء آخر " (كعباش رابح:2006،ص106)

فالسطة هي " السيطرة على العقل الفردي وسلوكه داخل الواقع التنظيمي، من خلال نسق من القواعد المعيارية و الأخلاقية، التي تعمل على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية " التي تعهد في إطار النظام الأخلاقي بطاعة النسق السلطوي؛ هذا الأخير الذي بات أخلاقيا أساسه القواعد والمعايير الأخلاقية " فالسطة هي ذاتها الحياة الأخلاقية التي تؤدي وظيفة هامة في تشكيل الشخصية، وفي الحقيقة إن أكثر العناصر أهمية هي القدرة على التحكم فيها (الشخصية) أو المنع الذي يسمح لنا بوضع أهوائنا ورغباتنا وعاداتنا وإخضاعها للقانون" (عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص127).

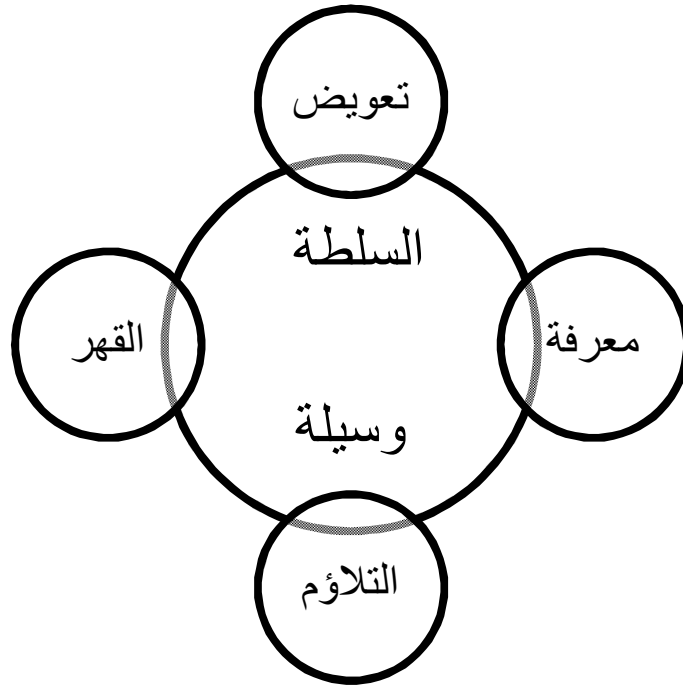
فالسطة باعتبارها دعامة للحياة الأخلاقية تعمل في ضوء المنطلقات الدوركايمية على تنميط سلوك الفاعلين داخل الواقع التنظيمي، في إطار مؤشر الضبط الداخلي(الدوافع) الذي يثمن فيعزز داخل الفاعل معنى الإلتزام الأخلاقي، للتمسك بالقواعد الإجتماعية عامة فالتنظيمية خاصة (*)

وفي نفس المضمار الذي حددته السياقات النظامية حدد " بارسونز " بناءات السلطة كأداة ضبط وتحكم، تركز على قيمة القواعد المعيارية الرسمية، كميكانيزم يستخدم للضبط والتحكم وضرورة امتثال وطاعة الأفراد للقواعد وفق شرعيتها . فالتنظيمات الحديثة في ممارساتها للضبط تنهج نهجا رشيدا يتسق مع الأسس التلاؤمية (**) التي تعتمد على المنافسة والإقناع أكثر من اعتمادها على الإصدار المطلق للأوامر والتعليمات ، لتتبلور كخطيط عقلاني أو رشيد لما هو غير عقلاني.

إن الإرهاصات التي تثنها مختلف المنطلقات النظرية وان اختلفت أبعادها و أسسها للبناء السلطوي باعتباره وسيلة " قهر، تلاؤم، تعويض، خبرة " كفيل بإضعاف رصانة التحليل السوسيو تنظيمي.

(*) لقد اتبع دوركايم في ضوء هذا التحليل منطق نظريته التي تقول " إن المجتمع موجود داخل الفرد "، وما يكرس النظرة النظامية لمفهوم السلطة لدى المنظور " الدوركايمي " هو قيامه لعلم الاجتماع على أساس الإهتمام بحفظ النظام الاجتماعي، في ضوء استخدامه لبعض المصطلحات المثمنة لهذا المدلول مثل: التماسك الاجتماعي، التضامن والتكافل.

(**) تبلور الأسس التلاؤمية السيطرة على الفاعل عن طريق النصح، التبرير أو الإقناع لعمل شيء بدل من ممارسة الضغط وبالتالي فهي ترسخ الإقناع المنطقي باستخدام المحاججة المنطقية، والحقائق من أجل إقناع الآخرين.



الشكل رقم (2): السلطة وفق أسس المعالم الضبطية.

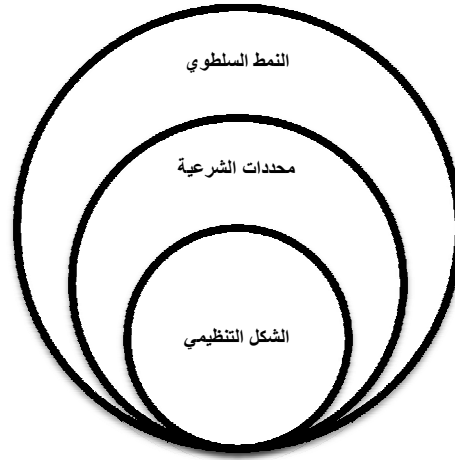
على أساس أن الهدف الأساسي أو القالب الأوحيد الذي تصب فيه مختلف التصورات هو: " تحقيق الإمتثال للمعايير القائمة أو المرغوبة، المقولبة لأداء السلوك المتوقع، سواء حدث ذلك عن طريق الإقناع، أو الإجبار والقهر؛ فالإمتثال والتوافق يعدان قاعدة أساسية للبناء التنظيمي، وأن التأكيد على الإمتثال داخل التنظيم إنما يميزه عن الأنماط الأخرى للوحدات الإجتماعية "؛ وهنا تتأكد أهمية السلطة في علم الإجتماع الحديث وهي في الحقيقة تلعب دورا ملحوظا في صيانة وتدعيم العمليات الأساسية في التنظيم (*) لكن السؤال الذي يفرضه التحليل في ثانيا هذه المنطلقات السوسيولوجية: إلى أي مدى يمكن تحقيق الفعالية الأدائية فالتنظيمية، في ضوء تعدد المنطلقات السلطوية، وإختزال دور الفاعل في تحريك فتفعيل ميكانيزمات النسق السلطوي؟.

(*) يعتبر "اتزيوني" من أبرز الرواد والمنظرين الذين اعتمدوا على مفهوم الإمتثال، واتخذة متغيرا جوهريا داخل البناء التنظيمي وعلى أساسه بنى ثلاثة أنماط للسلطة، تقابلها ثلاثة أنماط للإنتماء في التنظيمات " سلطة إلزامية، تعويضية، معيارية " تقوم على التزويد بالمكافآت الرمزية أو إبطالها، وتشير إلى المكانة، المركز، الهيبة.

في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة في ضوء أبعادها، للسلطة التنظيمية على أنها: " ذلك المستوى التنظيمي الذي يسيطر للواقع التنظيمي تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة في ضوء وجود هيئة ذات نفوذ شرعي(ممارسي السلطة) قادرة على اتخاذ قرارات تنظيمية تثنها أسس،قواعد ومعايير نظامية ذات طابع ديناميكي،تحتكم للجوانب الأخلاقية، تخضع الفاعل لعملية تنميط سلوكي تنظيمي لتحقيق النجاعة الأدائية فالاستمرارية التنظيمية في البناء"(*)

ثانيا: أنماط السلطة بين المقاربات النظرية ومحددات الشرعية

كرس الذبوع الذي حضى به إختلاف المنطلقات السوسيو تنظيمية و الأطر النظرية،تباين أنماط السلطة وتنوع محددات شرعيتها باعتبارها كأداة توضيحية لها وظيفة سوسيلوجية تقدم إرهاصات مبدئية،تنبئ بظهور أو إضمحلال نمط سلطوي دون آخر.



الشكل رقم (3): النمط السلطوي بين الشكل التنظيمي ومحددات الشرعية.

(*) هناك تسميات عديدة في التراث التنظيمي تنعت بها الفئات الفاعلة ذات النفوذ الشرعي في موضوع السلطة : الرجل المسيس،القائم على السلطة ،الفاعل السياسي،وممارس السلطة ولقد اختارت الدراسة هذا المصطلح الأخير الذي تقصد به فئة المشرفين ومديري القطاع العام والخاص

1 - المنظور الفيبري وأنماط السلطة:

يلعب مفهوم الشرعية دورا هاما طليعيا في تحليلات " فيبر " للعلاقات المتداخلة بين عناصر السلطة ذاتها، وبين الأنماط الأخرى للسلطة، طبيعة البناء الاجتماعي ودعم توازنه واستمراره (عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص 24) على أساس أنها تثمن مقدار قبول والتزام الفاعلين بالقواعد والمعايير التنظيمية فالإعتقاد الذاتي لشرعية النمط السلطوي يكرس السلوك الاجتماعي الموجه لها، وفي هذا المضمار كرس " فيبر " أهم محددات شرعية السلطة التنظيمية في خضم العناصر التالية:

العناصر الذاتية الخاصة التي تظهر بدورها عن طريق

- وجود اتجاه أو عاطفة ذات تأثير كبير.
- الإعتقاد المباشر والضمني بشرعية السلطة المطلقة وارتباطها بالقيم الأخلاقية.
- من خلال الاتجاهات الدينية الخالصة التي تنشأ عن طريق الإعتقاد بالإخلاص المطلق لشرعية السلطة.

العناصر الذاتية الخالصة التي تكون توقعات نتائج معينة بالذات (عبد الله محمد

عبد الرحمن: 2003، ص 210)، هذه الآليات كانت بمثابة البناء المحوري الكفيل بتدعيم جوانب البناء النظري السوسيولوجي في قالب يهتم بالمعاني والفهم، بتفسير كثير من السمات البنائية للتنظيمات، التي تكرر احتياجات هذا النمط السلطوي الملائم لتحقيق الضبط التنظيمي، وفي هذا الإطار حدد " فيبر " ثلاثة أنماط سلطوية متباينة بتباين محدداتها الشرعية فأبنتها الاجتماعية (*)

(*) ستأخذ الدراسة منحى تنظيميا في ضوء مؤشرات وأبعاد الواقع البحثي، بعدم الخوض في دقائق كل نمط سلطوي ماعدا ما يغطي مؤشرات كيفية تنمية وتفعيل ناجع وعقلاني للمورد البشري.

1 - النمط الكاريزمي (*) " السلطة الروحية "

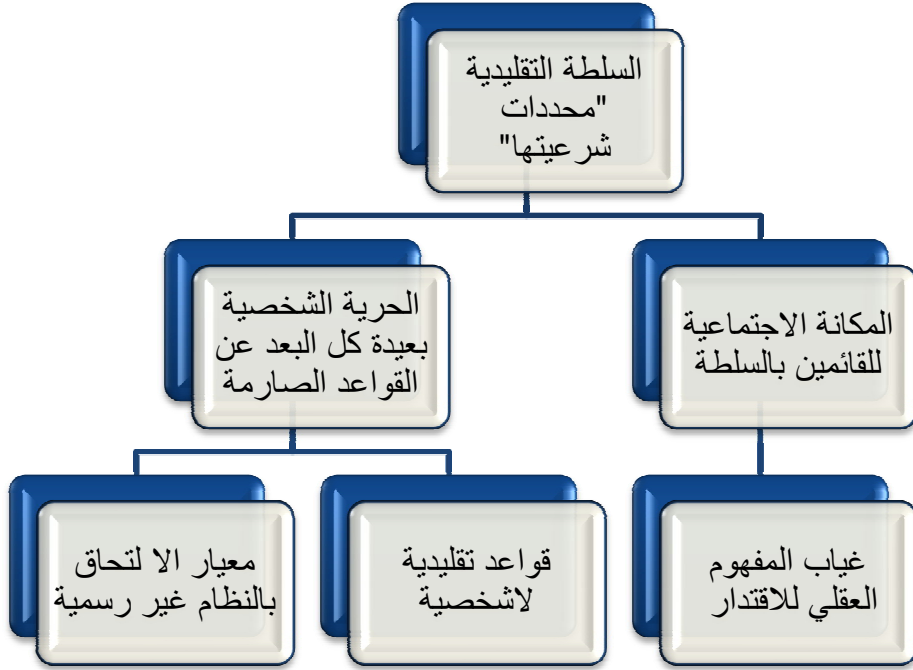


الشكل رقم (4): السلطة الروحية بين المحددات والسمات البنائية.

تقوم السلطة الكاريزمية على الإعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلا أو صفات شاذة تفوق قوة الشخص العادي (عبد الله محمد عبد الرحمن:2003،ص213) إذ ترتبط بسمات كاريزمية شاذة تستخدم الرموز المعيارية لتثبيت المكانة، وتتمين النجاعة، وهذا ما هيكل تنظيم بنية العمل في ضوء ميكانيزمات روحية أخلاقية حددتها كواجبا مقدسا، إذ ترتبط بأنواع القهر، تجعل اختيار الأتباع إجباريا، في ضوء القواعد اللاعقلانية ، التي تكرر دورها اختيار الهيئة الإدارية طبقا لنمط الإخلاص الشخصي بعيدا عن نظام الخبرة والوضع الشخصي للفاعل؛ وهذا ما يعزز بعض الملامح الديناميكية الوظيفية لبناءات السلطة، فالعلاقة بين الحاكم و أتباعه لايقوم على أساس اتفاق الطرفين، وإنما على أساس الإعتراف المطلق بشرعية سلطته.

(*) لقد استخدم ماكس فيبر الكلمة اليونانية **charisma** للدلالة على القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للقلّة المختارة لتقرير أن أولئك الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بان روحهم من روح الله (إبراهيم أبو الغار: بدون سنة نشر، ص317).

2 - النمط التقليدي :

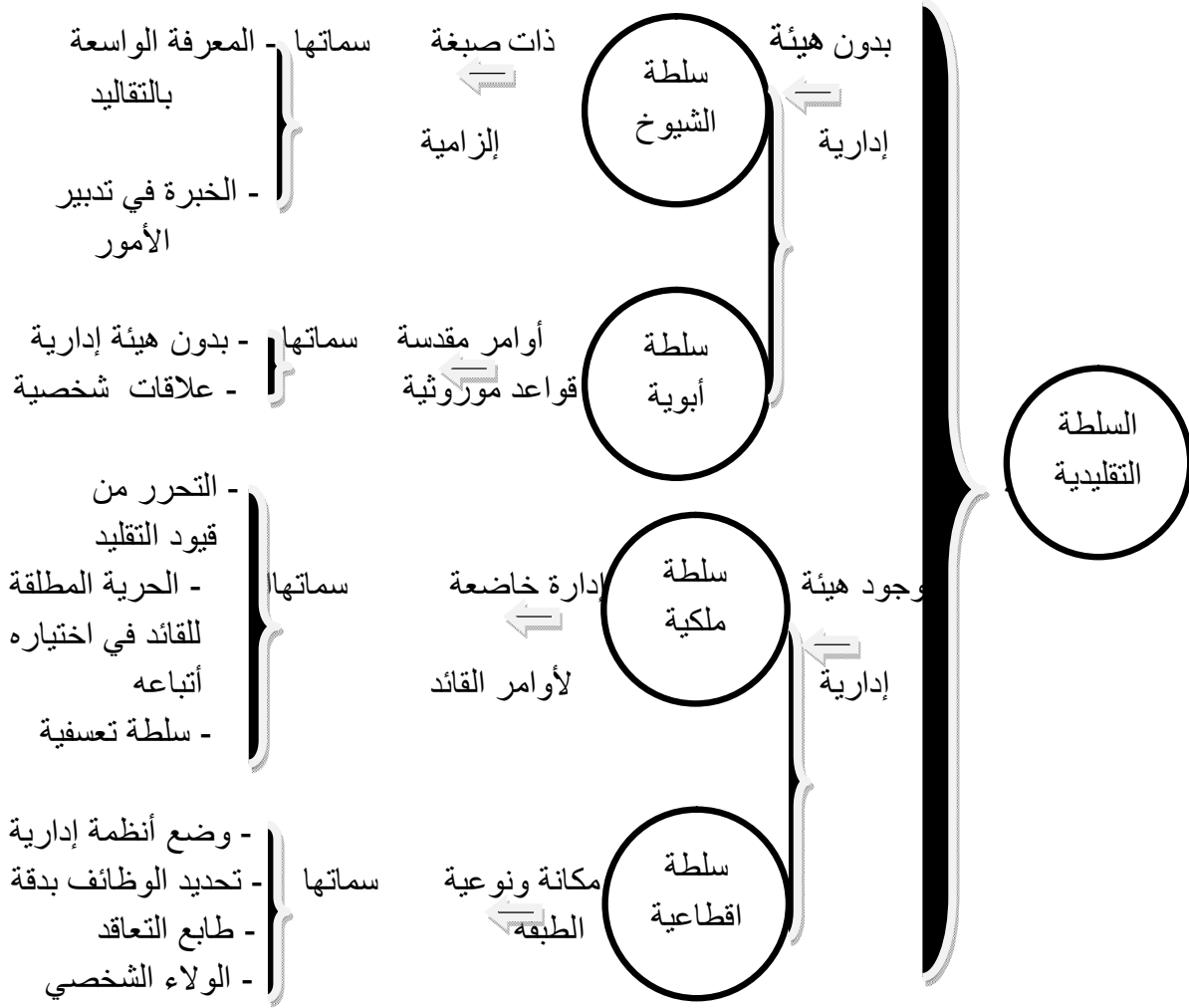


الشكل رقم (5): السلطة التقليدية بين المحددات والسمات البنائية.

يقوم هذا النمط السلطوي على الإعتقاد بقدرسية التقاليد القديمة المتوارثة، بعيدا عن صيغ العقلانية التي يبلور غيابها تنظيم بنية العمل في إطار شخصي، يفتقد للمعايير القانونية التي تكرر مفهوم العقلي للاقتدار (*) كألية فعالة للاختيار الفاعلين وضبط وتنميط سلوكهم التنظيمي.

في ضوء محددات الشرعية لكل نمط من الأنماط الداخلية للنسق التقليدي، التي تصب في قالب التقليدية رغم اختلافاتها البنائية (الاجتماعية والاقتصادية)، ووفقا لمعيار وجود أو غياب الهيئة الإدارية، وعلى أساس درجة دقة المكانات التي يضعها التقليد، قسمت السلطة التقليدية إلى أربعة أقسام:

(*) لا توجد في ضوء القواعد التقليدية وظائف و إنما مكانات (مراتب) شخصية، تحدد أصحاب السلطة الشرعيين، تربط هؤلاء صلة خضوع شخصي برؤسائهم.

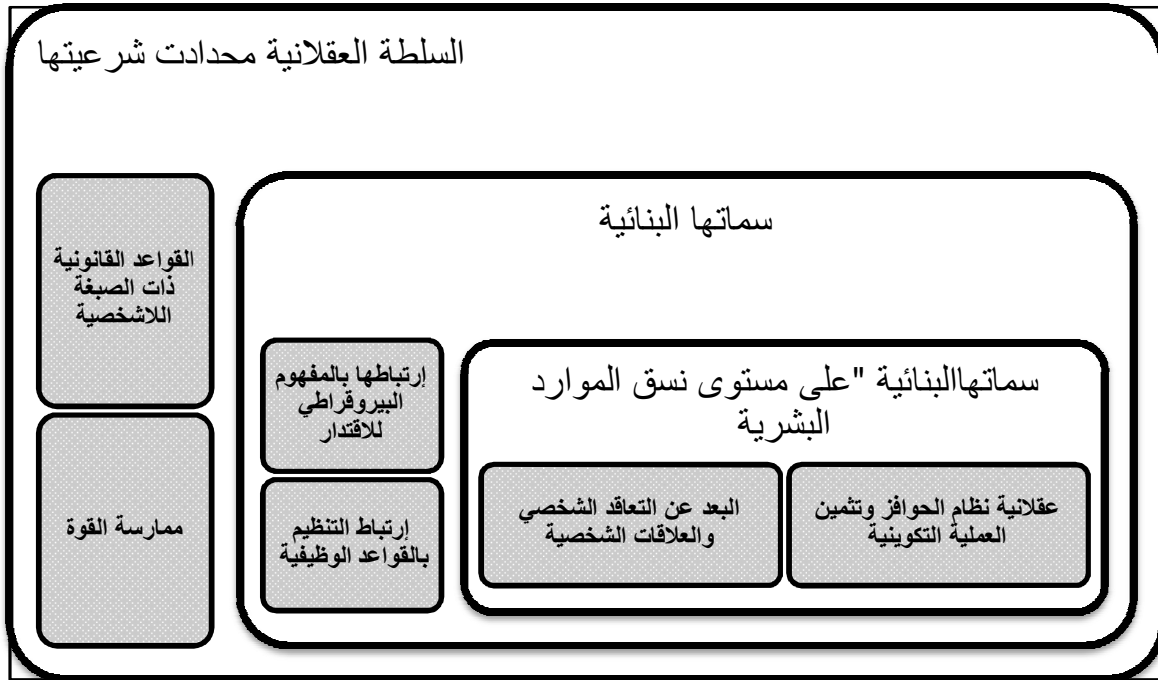


الشكل رقم (6): السلطة التقليدية بين الأنماط والسمات البنائية.

لعل النقطة المحورية الأكثر إلحاحاً في المنظور الفيبري، هي ربطه تحليلات السلطة بمسألة التغيير الاجتماعي، كوظيفة ديناميكية تدرس التحول نحو العقلانية، على اعتبار أنه في كل نمط من الأنماط الداخلية للنسق التقليدي يتكون نوع من الجماعات العقلانية للإدارة الرسمية، وتعمل على ضرورة تغيير أسلوبهم وجهازهم الإداري التقليدي معتمدين على الوسائل التكنولوجية الحديثة والأخذ بنظام الرأسمالية الحديثة .

هذه الرؤية ثمنت أهم بؤر الإنتقادات الموجهة للنظرة الفيبيرية، فالتحول البنائي لأنماط السلطة ليست بالضرورة من التقليدي إلى البيروقراطي؛ وفي هذا المضمار يؤكد " بندكس " إن تحليلات " فيبر " حول السلطة التقليدية لم تكن بعيدة عن بعض الغموض والملابسات وهذا يدل على أن فيبر، كان يتحرك فجأة من احد أنماط السيطرة إلى نمط آخر، فعملية التحول للسلطة أو التغيير لم يكن بالضرورة تغيير من نوع إلى نوع آخر فكل نسق له بناؤه الداخلي
(عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص 234).

3 - النمط العقلاني : " السلطة المعرفية " (*)



الشكل رقم (7): السلطة العقلانية بين المحددات والسمات البنائية.

(*) يفضل في بعض المراجع ترجمة المفردة الفرنسية " Rationnelle " بـ " منطقية " عوض العقلانية لغلاظة هذا الأخير في نظر المترجم.

اهتم المنظور الفيبري بتوضيح الرؤية وتعميق النظرة الشمولية للنسق العقلاني، في ضوء البناء الشرعي المعقول والرشيد، الذي يعمل على توجيه السلوك الإداري، نحو نسق الترتيب والنظام لمبررات بنائية وسوسيلوجية، تبلورها معايير وميكانيزمات، شكات البناء المحوري لإعتماد النمط العقلاني، في ضوء تثمانين مؤشري الإنصاف والكفاية، التي تعكس آليات ومحددات البناء الرشيد، في مضمار الخضوع والإلتزام الجبري للقواعد القانونية، ذات الصبغة اللاشخصية على أساس أن السلطة العقلانية هي : " الإعتقاد بالعقلانية لنموذج من القواعد المعيارية " (عبد الوهاب سويسي: 2009 ، ص 29).

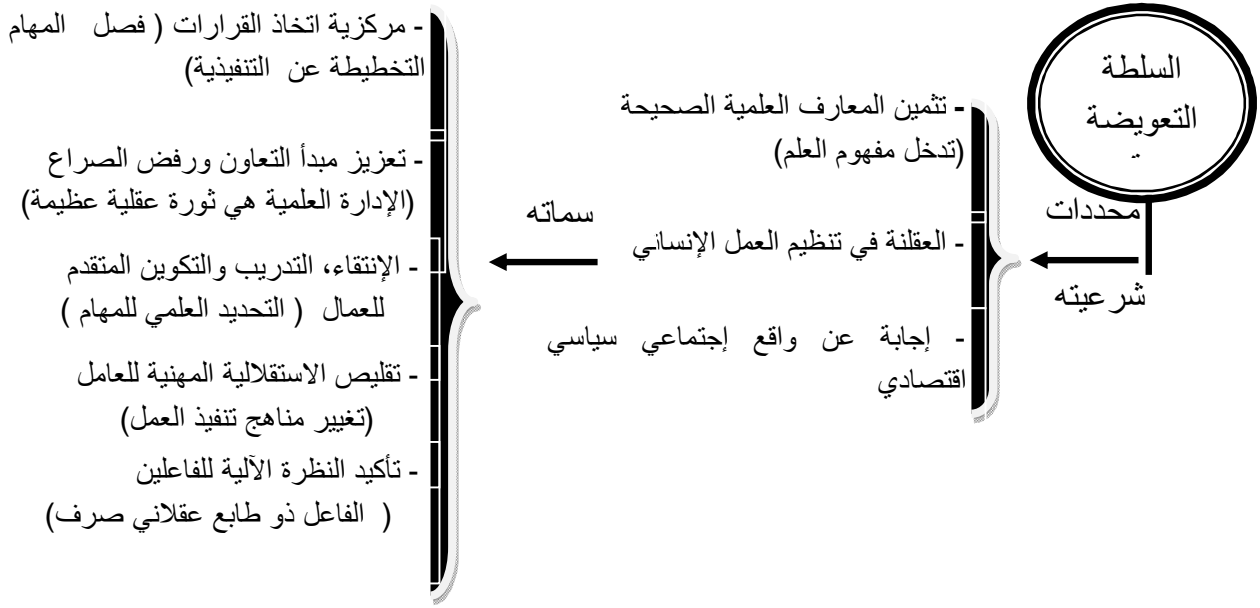
التي كانت بمثابة منوال تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد والتنظيم، فإلتحاق الفاعلين بالواقع التنظيمي، يكون وفق معيار الإقتدار وعلى أساس الخصائص الفنية بعيدا عن المعيار الشخصي، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من المناصب، ولكل منصب مجال من الإختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي، ويشغل المنصب بواسطة علاقة تعاقد؛ فهناك إذن عملية انتقاء حرة إذ يحق للسلطة القائمة في ظل قواعد محددة، مواصلة أو إلغاء التعيين؛ ومن جهة أخرى يعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما .

وكأي منظور نظري، عرف المنطق الفيبري انزلاقات وانحرافات عديدة، ظلت تنخر مبادئه وأهدافه (*) ، فلقد ترتب على تأكيد "فيبر" للنواحي المعقولة وغير الشخصية في البناء البيروقراطي، انه جاء خاليا من الإشارة إلى العلاقات الشخصية والإعتبارات غير المعقولة " (علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: 2001، ص 219) في ضوء الاهتمام بالبناء الرسمي وإهمال البناء غير الرسمي، والدور الديناميكي الذي لعبه في تدعيم المظاهر البنائية الرسمية.

(**) يعتبر "ميرتون" من أوائل علماء الاجتماع الذين أشاروا إلى الجوانب السلبية للنسق السلطوي العقلاني

II التايلورية: السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الاجتماعية:

"لا يمكن القول بأن لإدارة العلمية وجود في أية مؤسسة ما لم يتم هذا التغيير في الموقف العقلي للإداريين والعمال وإن من واجبهم التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الفائض، وضرورة أن يحلوا المعارف العلمية الصحيحة محل الآراء والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة....." " فريدريك تايلور"



الشكل رقم (8): النمط السلطوي في ضوء المنطلقات التايلورية.

تقن معالم المنطلقات التايلورية في جوهرها ثورة عقلية كاملة (*) تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية التقليدية السيئة، إرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال، في سياق بنائي يقن التنظيم العلمي للعمل، كظاهرة متأصلة داخل البنية التنظيمية، التي ترنوا في طياتها تكريس العقلنة في تنظيم العمل، كمحدد جوهري يعطي للنسق السلطوي شرعية.

(*) تتضمن الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم وإتجاه زملائهم، وتتضمن ثورة عقلية كاملة من جانب الإداريين (المراقب والمراقب العام وصاحب العمل وهيئة المديرين) فيما يتعلق بزملائهم العاملين في الإدارة وعمالهم وإتجاه جميع مشاكلهم اليومية ومن دون هذه الثورة العقلية من جانب الطرفين، لا وجود للإدارة العلمية).

هذا الأخير الذي هيكلت منطلقاته واختزلت، في ثنايا التحليلات " التايلورية " بصيغة مباشرة أو ضمنية، إلى متواليه من العوامل الموضوعية، تتفرع عن وضعية المؤسسة التكنولوجية، القواعد، المعلومات، المحيط و الإقتصاد، لتنموضع السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الإجتماعية وكإجابة عن واقع إجتماعي وإقتصادي وسياسي ينشد مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال، و يدحض مبدأ الصراع والتعارض، يثمن الرشد بين العمال والإدارة، ويعطي الأولوية لهيكلية التنظيم والتسلسل الرئاسي.

قولبت هذه الآليات إستدماج النسق السلطوي وتعامله مع مجموعة من المفاهيم كأعمدة أساسية لترسيم وبناء حدوده وإرساء مرتكزاته "فالتخصص في العمليات، توحيد الإجراءات وحدة الأمر ومركزية إتخاذ القرارات، الحركة والزمن، الآلية، الرجل الإقتصادي، الإنتاجية (علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: 2002، ص37).

كلها أطر مفاهيمية هيكلت المنطق الكامن الذي أعطى لممارسي السلطة تولى مهام، واجبات ومسؤوليات جديدة تحمل في طياتها فصل العمل التنفيذي عن التخطيطي، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط، التنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، كترسيمة وكآلية تدحض في طياتها الإستقلالية المهنية للفئات الفاعلة، فيهتم ممارس السلطة " بجمع كل المعطيات التقليدية التي كانت بحوزة العمال، وترتيبها وتصنيفها ومنها يتم إستخراج قواعد وقوانين وصيغ مختلفة تساعد العامل على أداء مهامه بكيفية جيدة "

(باسل: 2007، www.dahsha.com) طالما أن المنطلقات التايلورية صورت الفاعل على أنه: " ذو طابع عقلائي صرف تتحدد توجهاته وتتعرز تحركاته من خلال دافع واحد تثمنه الأرباح الإقتصادية فبقدر ما يتقاضى الفاعل ينتج"؛ لكن هل فعلا ترجو المنطلقات السلطوية المكبلة بالقيود التايلورية عقلنة تنظيم العمل الإنساني؟ أم يبقى مجرد غطاء لتأسيس شرعية سلطة المسير لا غير؟

استقطبت توجهات النسق السلطوي التايلوري في ضوء ترسيماته المفاهيمية فتح عدة مدارج تفكيرية، تصب في قالب نقدي، تتمخض عن حركته وتنبثق عنه تأكيده لإغفال النسق للجوانب الإنسانية، التي باتت قاعدة ركنية أسس في ضوءها النظر للنسق السلطوي كأداة قهر موجهة لإستغلال الفئات الفاعلة "فالنسق السلطوي التايلوري العقلنة، التسوية

توحيد النمط، الفورية وغيرها من التطبيقات العلمية موجهة لإستغلال البروليتاريا (بشاينية سعد: 2002-2003، ص70)، لتؤكد هذه المعالم في القانون الداخلي للمؤسسات الذي يرسو على قواعد من غير اهتداء واع للجوانب الإنسانية، فعدم قدرة وتكيف الفاعل مع المتطلبات التنظيمية يعمد ممارس السلطة إلى طرده بطريقة تعسفية، في مضمار يعكس سلبية وعدم قدرة الفئات الفاعلة على المطالبة بالتعويض(*)

رغم القفزات النوعية التي حققتها العقلنة في تنظيم العمل (**). إلا أن معالم النسق السلطوي هيكلت مضامين واستبصار أو فهم سوسيولوجي، يكشف بأن المنطلقات التaylorية تهدف سوى لتنظيم وإضفاء صفة الشرعية لنظام الهيمنة الخاص، والمؤسس على عدم المساواة بين حقوق الأفراد "بالرغم من وجود قانون مرن يعترف بأن الأفراد متساوون وأحراراً وأيضاً المادتين الأولى والثانية من مبادئ إعلان حقوق الإنسان والمواطن في 1789/08/26 التي تعلن بأن الناس يخلقون ويظلون أحراراً متساوون في الحقوق...."

(بشاينية سعد: 2002-2003، ص70)

هذا وتماشيا مع هذه التوجهات القهرية والإستغلالية المكبلة بنظرة سلبية للفئات الفاعلة التي ينحصر دورها في ضوء النسق السلطوي، بالإنصياع وطاعة الأوامر والقرارات التنظيمية بطريقة سلبية بعيدا عن تأكيد دورهم في المبادأة في العمل، تعلن المعطيات الإمبريقية عن ردود مباشرة للفاعلين إزاء هذه الممارسات القهرية، تجسدت في شكل أفعال جماعية الإضراب، إتلاف آلات وأدوات العمل" وأخرى "فردية" التغيب، دوران العمل" تعكس في مضامينها النظرة الخاطئة الموجهة للفاعلين، وتوضح وتكشف عن كل وعي سياسي بواقعها بكل أبعاده سياسية، إقتصادية، إجتماعية و تنظيمية.

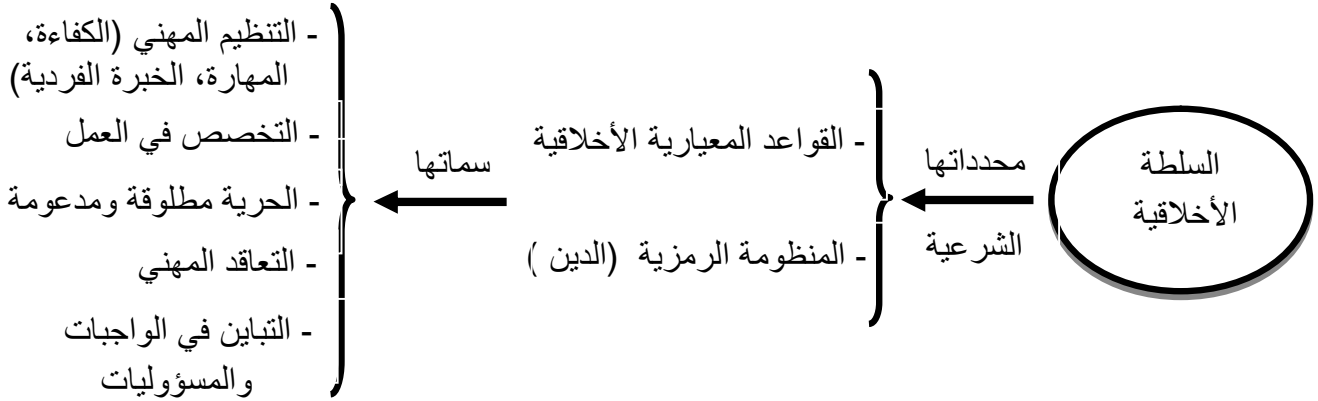
(*) كشفت المعطيات البحثية أن أي صاحب عمل يستطيع أن يطرد فوراً أي عامل غير قادر على ربح 250 فرنكا قديماً ويؤدي عملاً ضعيفاً.

(**) لقد بدأ مفهوم العقلنة منذ انتشار مبادئ التنظيم العلمي للعمل ينساب إلى جميع الميادين وأصبح يشكل مباراة ما بين النظام الرأسمالي والألماني خاصة ثم للعقلنة في الاتحاد السوفياتي (أنظر ويكيبيديا الموسوعة الحرة : 31 يناير 2010 .

(<http://ar.wikipedia.org/wik>)

III- المنظر الدوركيمي والسلطة الأخلاقية:

إن السلطة هي النظام الأخلاقي الوحيد الذي استطاع أن يجتاز عاصفة التاريخ الحديث "إميل دوركايم".



الشكل رقم (09): السلطة الأخلاقية بين المحددات والسمات

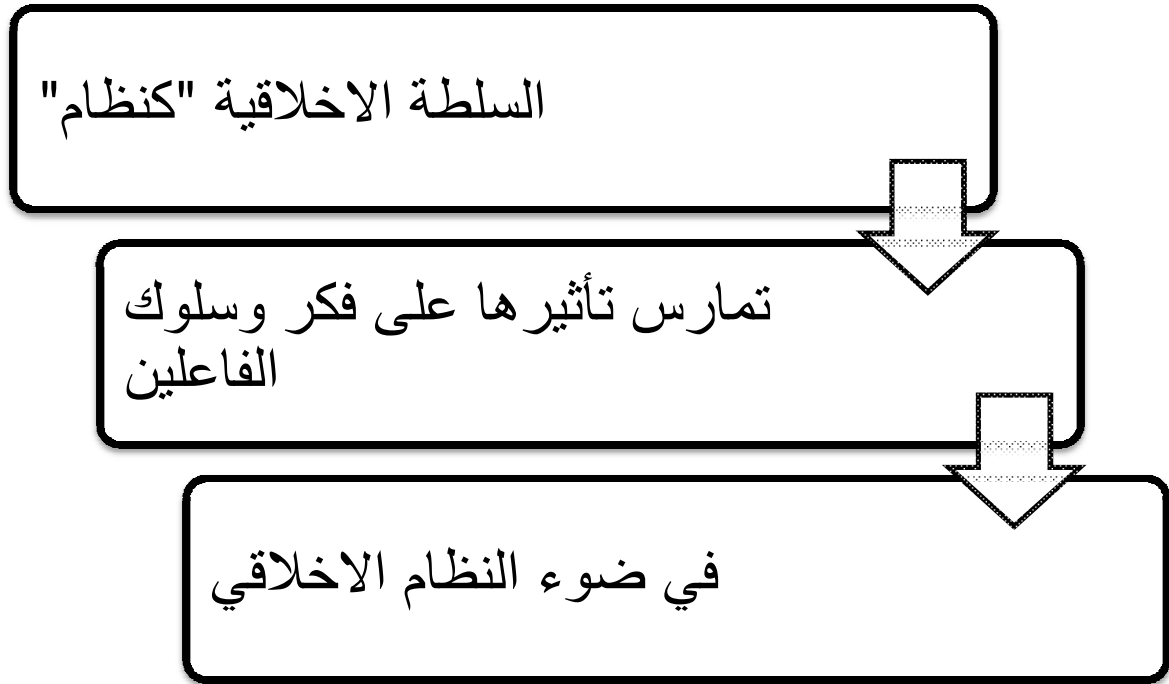
ثمنت التحليلات الدوركيميّة مبادرات حثيثة، لإثراء النزعة السوسولوجية المحافظة، في نطاق التحكم في وتائر الفهم والنظرية، وتقنين الأهمية الإجتماعية والثقافية لتقسيم العمل الذي أضحي آلية فعالة، تعزز وتقوي هيكلية التضامن الإجتماعي (*)، فبعيدا عن إضعاف رصانة النسق التنظيمي في خضم مؤشرات القوة، الصراع والتدرج الطبقي و تأكيدا للتضامن والإتساق المنمط بالعلائق المتضامنة، والمعبرة عن تكافها الوظيفي يلعب التضامن العضوي دورا طليعيًا لتفعيل محتويات البنية التنظيمية، فرغم الإختلاف والتباين الواضحين بين جميع الفاعلين "اللاتجانس" والتي ساهم تقسيم العمل والتخصص في تمييزها، في إطار اختفاء التشابه العقلي والخلفي بين الأفراد لزيادة الفردية، ويبدو ذلك واضحا من أذواق الأفراد، معتقداتهم، آرائهم وأخلاقياتهم التي تصبح شيئا فشيئا اقل تشابه (محمد علي محمد: 1982، ص108) إلا أنها تزيد من حدة التضامن والتكافل التنظيمي.

استضاءة بما سبق كيف يمكن أن نفسر التناقض المفاهيمي الذي يجمع بين زيادة الفردية والتضامن الإجتماعي؟ وهل المحرك للعلاقات الإجتماعية هو التماثل أم التباين؟

(*) جسدت الإنتقادات التي وجهت للمنظر الدوركيمي بصيرة نفاذة كشفت عن النزعة المحافظة، تقنن تأثره بظروف عصره وبالمناخ الإجتماعي والسياسي والثقافي الذي كان سائدا في فرنسا، لهذا دعى " روبرت نيسبت" إلى القول بأن "دوركايم" : "كان يقوم بصياغة مشكلات العصر الذي عاش فيه على هيئة فروض يحاول التحقق منها" (محمد علي محمد: 1982، ص137).

تتضمن كتابات " دوركايم " الشيء الكثير عن السلطة الاجتماعية حيث تعتبر المحور الأساسي الذي يرتكز عليه علم الاجتماع عنده وكآلية صلبة تحقق النظام، فالتضامن الاجتماعي؛ ربط فكرة السلطة بالنظام، "حيث يظهران أنهما مترادفان يعملان على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية وبدون السلطة لا يمكن أن يكون هناك إحساس بالواجب أو حتى بالحرية الحقيقية"

(عبد الله محمد عبد الرحمن:2003، ص 126)



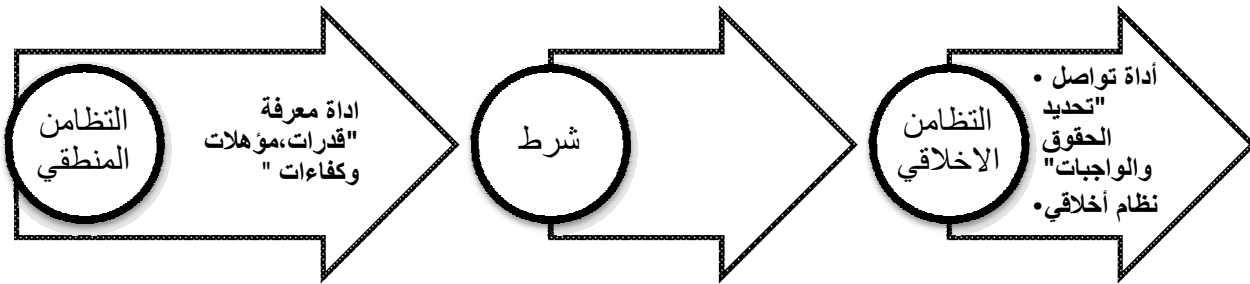
الشكل رقم (10): منظومة السلطة الأخلاقية .

فلوضع التنوع والتباين في المقاصد، الإهتمامات و المصالح الفردية، في منحي يعزز التضامن فتحقيق الأهداف التنظيمية، لا بد من وجود نظام يلزم الفرد باحترام مصالح الجماعة والإلتزام بقواعد محددة، وهذا يدور في محور النظام الأخلاقي " هذا النظام الذي يضع الأحكام والقوانين التي تحدد ما ينبغي أن يقوم به الفرد وعدم الإخلال بالكل ، فالسلطة إذن تكمن في حقيقة وجود القيم الأخلاقية التي يتوقف استمرارها وذيوعها على وجود نمط سلطوي، يمارس تأثيره وفعاليتها على فكر الأفراد وسلوكهم، لهذا يؤكد " دوركايم ": " بأن المجتمع الحق والأخلاقيات الحقة لا توجدان إلا إذا اتضحت السلطة في سلوك الفرد وعقله" (إسماعيل علي سعد: بدون سنة نشر، ص 55).

الفصل الثاني : نسق السلطة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع التنظيم

فالسلطة الأخلاقية هي سداة شخصية الفاعل والمنحى النظامي الذي يكفل له الإحساس بالواجب، والحرية الحقيقية التي حددتها المنطلقات الدوركايمية بأنها مطلوقة ومدعومة في أن واحد، فمرونة الضبط التنظيمي تقتضي حرية كل فرد في التصرف بعد أن يلتزم بالحد الأدنى من القواعد المقررة للسلوك (محمد علي محمد: 1982، ص109)

طالما أن التعاقد (*) كآلية فعالة وبناءة لا يلغي القهر الإجتماعي، و"إنما يؤكد فيقنن على عناصر محددة، ومعروفة مقدما مثل: طول يوم العمل، الأجور، الظروف الفيزيائية ولا يتركها للمتعاقدين" (مهي سهيل المقدم: 1992، ص 57)، في سياق التنظيم المهني الذي ألغى القيود الوراثية والتسلسل الطبقي الأرسطراطي، ليقنن التخصص وأهمية استثمار القدرات والمؤهلات والخبرات الفردية، كدلالات مخصوصة من اجل الالتحاق بالواقع التنظيمي، الذي لا يقوم له قائمة إلا في ضوء التضامن المنطقي الذي يعد شرط للتضامن الأخلاقي (بير بورديو: 2007، ص50)



الشكل رقم (11): العلاقة بين التضامن المنطقي والتضامن الأخلاقي.

(*) في الوقت الذي كتب فيه "دوركايم" تقسيم العمل في المجتمع كان تحليل القيود الاجتماعية على الحرية الشخصية غير متقدم نسبيا، لذلك يعد "دوركايم" من أبرز من ساهم في هذه الفكرة أنظر (مهي سهيل المقدم: 1992-ص57).

الذي تترسخ دعائمه في ضوء المنظومة الرمزية "الدين" (*) التي تخلق الدافع لدى الفئات الفاعلة وتعزز معنى الإلتزام الأخلاقي، للتمسك بالقواعد والمعايير التنظيمية، ولقد اتبع في ذلك منطق نظريته التي تقر: " إن المجتمع موجود داخل الفرد " .

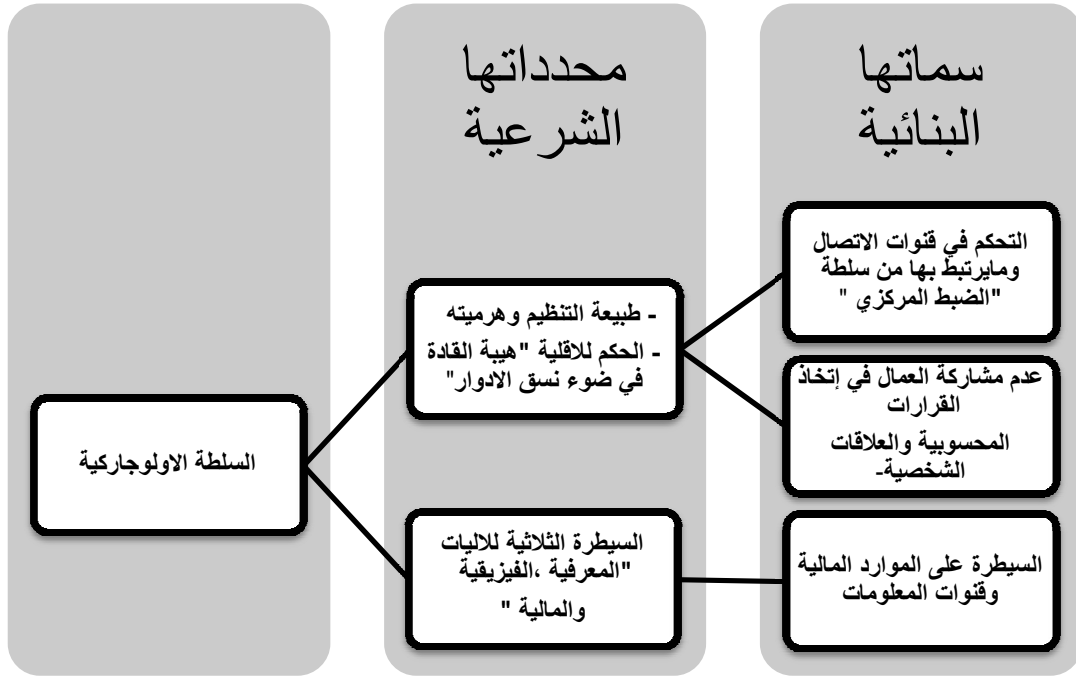
وهذا ما ثمنته العديد من التحليلات السوسيولوجية، فيؤكد في هذا المضمار "بونالد" عن أهمية الدين في الدولة كنسق للحقوق والواجبات (إبراهيم أبو الغار: بدون سنة ، ص 284) لكن إلى أي مدى يساهم الإتساق الأخلاقي في تفعيل آليات البنية التنظيمية؟ وهل يكفي تنظيم وتدعيم المعايير الأخلاقية لكبح قيام ثورة، تعيد ترتيب البناء الاجتماعي؟ رغم الدلالات المخصصة التي أناط بها المنظور **الدوركامي** لإثراء التراث المعرفي والسوسيولوجي، إلا أن بعض الإنزلاقات جعلت الكثير يقر بأن " دوركام " قد تحمس أكثر من اللازم لسوسيولوجيته، الأمر الذي أدى به إلى تجاهل الكثير من المؤشرات والعوامل التي لها أهميتها داخل الواقع التنظيمي، كالصراع والتغير التنظيمي، فتمسكه بتحليل ودراسة مشكلة التضامن والتماسك الاجتماعي قد أدى به إلى إهمال دراسة الصراع كعملية أساسية، هذا فضلا عن التفاته فقط إلى المجتمع وحاجاته دون التطرق للجماعات الفرعية" (**)

(**) أكدت تحليلات " بيير بورديو" في مرجع السلطة والرمز: إلى فضل التحليلات **الدوركامية** في إبراز الوظيفة الاجتماعية للرمزية وهي وظيفة لا تقتصر على وظيفة التواصل الذي يتحدث عنه البنيويون، فالرموز هي أدوات التضامن الاجتماعي. (بيير بورديو: 2007، ص84)

(**) حاول أن يقدم نموذج للمجتمع يخلو من ذلك التأكيد المفرط على القوة ، الصراع السياسي والتدرج الطبقي، فاهتمامه بالتضامن يعكس خوفه من الصراع الاجتماعي والسياسي ومن ثم حاول أن يقدم نسقا فكريا يمثل في الحقيقة ردا محافظا على الفكر الماركسي (محمد علي محمد: 1982، ص 96)

IV- روبرت ميشلز والمدخل التنظيمي للسلطة الأولوجاركية:

إن التاريخ يخبرنا أن حركات الديمقراطية ما هي إلا موجات متعاقبة تتضمن دائما على نفس العدد ولكنها مع ذلك ما تلبث أن تعود إلى الظهور من جديد "روبرت ميشلز"



الشكل رقم (12): السلطة الأولوجاركية بين المحددات والسمات.

هيكلت التحليلات "الميشلزنية" - بترسيمة مفاهيمية تقنن وتضمن المدلول التشاؤمي حول قدرة الإنسان على الحرية، وعلى قيام النظام الديمقراطي داخل الواقع التنظيمي - (*) أداة تصورية تنيط في خضم طبيعة وهرمية النسق التنظيمي بتحليل مفاده: أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري نموا يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، بالرغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من ايدولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية (السيد الحسيني: 1975، ص 64)

(*) وضح "ميشلز" ان حكم الأقلية يسعى دائما إلى تثبيت الحكام في أوضاعهم وإبعاد العمال وإبعاد الموظفين عن العمل السياسي (السيد الحسيني: 1975، ص 65)

فكبر حجم الواقع التنظيمي قنن المنطق الكامن وراء إزاحة كل الميكانيزمات الكفيلة بمشاركة الفئات الفاعلة " العمال، الموظفين" في إتخاذ القرارات (*) فضعف المنظومة التكوينية، الفنية والمعرفية لهذه الفئات، في سياق سيطرة ثلاثية الآليات "معرفية، فيزيقية ومالية" للفئات الممارسة للسلطة، كفيلة بمنحهم قوة وإمتياز لا يمكن عندئذ أن يكون محل محاسبة أو لوم من تابعيها (**). (إسماعيل علي سعد: بدون سنة نشر، ص148)

في خضم هذه السياقات تشيد التحليلات الميشلزنية ذات الطابع السوسيولوجي، إلى إعطاء دلالة مخصوصة لظهور الأولوجاركية، في ثنايا قوالب بنائية وتنظيمية تعمل على طمس الأهداف الديمقراطية للتنظيم، " فتعقد المشكلات التنظيمية وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة، ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة، وبكيفية إتخاذ القرارات، كفيل بإبعاد الفئات العمالية عن الوظائف الإدارية، لتنفرد بها الصفوة للإمتيازات التي تمتلكها والتي تشجعها بمرور الوقت على تقنين آليات الإستغلال والسعي الأنّي لتحقيق المصالح والأهداف الخاصة؛ أمام هذه التجليات التنظيمية: هل تبقى الفئات العمالية صامتة غير مبالية، أم أن الوعي كفيل بتحريك إرادتها لتغير الأنساق السلطوية فالأوضاع التنظيمية؟ أشارت التحليلات الميشلزنية (***) إلى سلبية وعدم مبالاة الفئات العمالية أمام هذه التجليات التنظيمية، طالما أن الأغلبية في حاجة إلى التوجيه و الإرشاد، بل أن البعض يسعدهم أن يتحمل الآخرون المسؤوليات الإدارية والسياسية.

(إسماعيل علي سعد: بدون سنة نشر، ص151)؛ إن فهم السلطة الأولوجاركية في ضوء الرؤية الهيكلية الشاملة للأنساق البنائية التنظيمية تثنى تحكم ممارسي السلطة في كل قنوات الإتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة، لتتعرز آليات الضبط بترسيمه مركزية بحتة تدعم فترسخ أوضاعها داخل البنية التنظيمية.

(*) جسدت تحليلات "ميشلز" بأن الأغلبية لا ترفض حكم الأجهزة الرسمية بالرغم من أسطورة إرادة الأغلبية وعلى هذا يرى أن الديمقراطية يستحيل قيامها بمفهوم حكم المجموع (إسماعيل علي سعد : بدون سنة نشر، ص151).

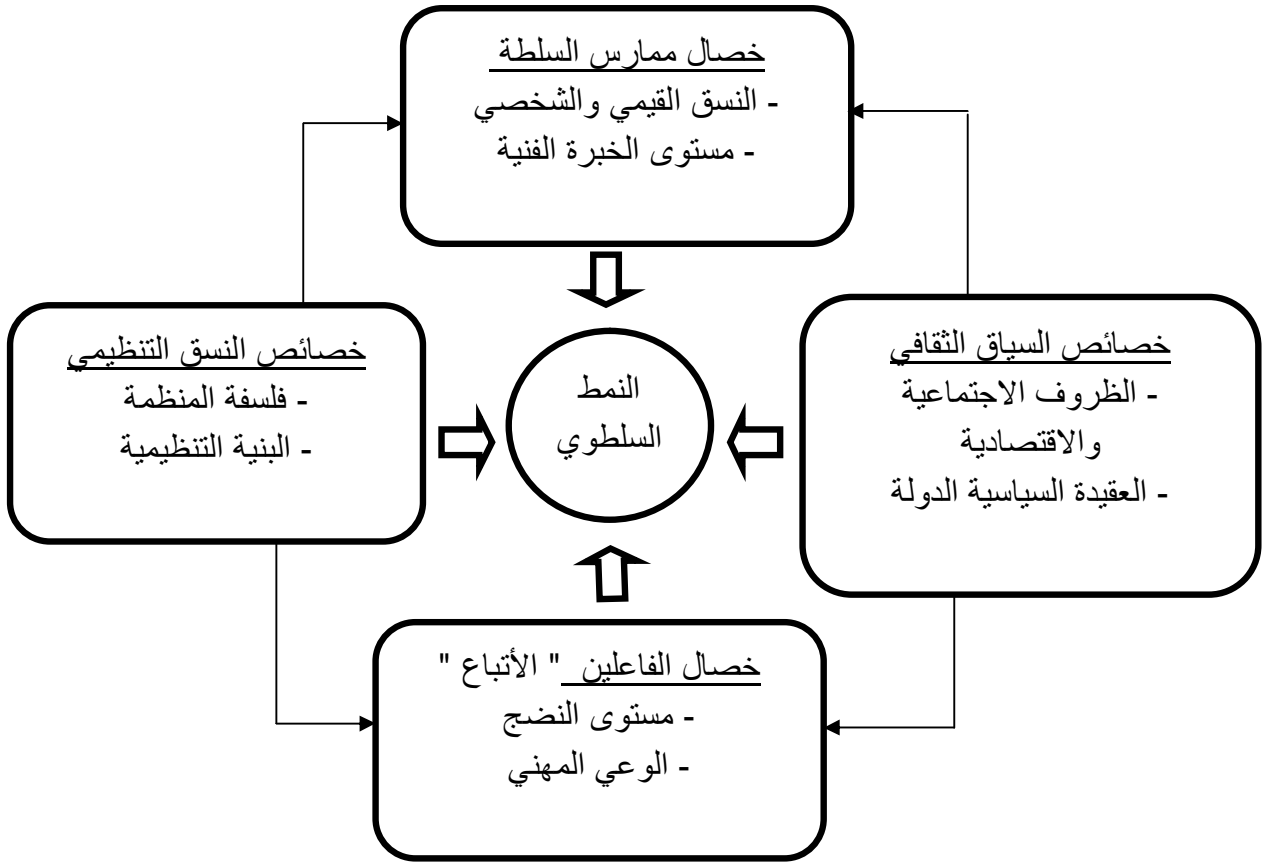
(**) يرى "ميشلز" أنه يمكن إزاحة أو التخلص من الصفوة آخر الأمر، باستخدام الكثرة أو القلة أو الفردة غير أن ما يحدث في الواقع هو إنما تستبدل بصفوة أخرى (إسماعيل علي سعد: بدون سنة نشر، ص147).

(***) في أعقاب إستعراض وسبرغور التصور التنظيمي الميشلزني ولمزيد من الإستبصار تشير الدراسة البحثية أن " روبرت ميشلز" لم يستلزم أي هجوم أخلاقي على القيادة ولم يشك في الوعود أو النزاهة الشخصية لهؤلاء الرجال (أنظر إسماعيل علي سعد : بدون سنة نشر، ص150).

ثالثا: محكات النمط السلطوي

حضى البحث عن الأسس العقلانية والفعالة للنمط السلطوي، بؤرة إهتمام العديد من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية، الذين تصب مقاصدهم في قالب واحد، هيكل منطلقاتهم، رغم إختلاف المحكات والآليات المثمنة للنسق الفكري المكرس للنمط السلطوي التنظيمي والمتضمن في تلك العلاقات المتبادلة والتفاعلات التي توجد بين العناصر التي تديم النسق (علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: 2001، ص 400)

فالمنطق الكامن وراء فهم النمط السلطوي، يعزي إلى فهم ديناميات التفاعل داخل النسق، في ضوء معرفة أهم المحكات ودورها في تشكيله وهندسته، وهذا ما ذهب إليه " بوكلي " موضحا: " إن النسق السلطوي كوسيلة للضبط ليس منفصلا عن البناء الكلي، فإما أن يكون منبثقا عنه أو مفروضا عليه " (علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: 2001، ص 400) انظر الشكل (13): الموضح لبعض المحكات المكرسة للنمط السلطوي التنظيمي:



I - خصائص السياق الثقافي المحيط بالمنظمة:

ثمنت الظروف الاجتماعية والإقتصادية السائدة والعقيدة السياسية للدولة أهم أبعاد السياق الثقافي، الكفيل بإحداث تغييرات بنوية معتبرة، وتطورات تتحكم في وتائر النمط السلطوي وإحتكار آلياته.

1 - الظروف الاجتماعية والإقتصادية السائدة:

تسعى الممارسة البحثية إلى تجسيد أهمية هذا البعد، وفق منحى إرتفاع أو إنخفاض قيمة العمل، الذي كرس مبادرات حثيثة تهيكّل تفسيراً قوامه: أن الواقع التنظيمي سيعزز أنماط تسييرية وسلطوية تتفق وأهدافه، في ظل تدهور الأوضاع الإقتصادية وتدني مستوى المعيشة وقلة فرص العمل، فهذه المحكات التي شكّلت الثنائية المتناقضة التي تخدم الفئة المسيرة في إطار الساكن البنائي في الموقف "وظائفه"، والعنصر الديناميكي المحرك لوظائفه والمعزز لأنماط سلوكه التنظيمية، المقررة بدورها لمختلف آليات وأبعاد النسق السلطوي بكل سلبياته وقبوده البيروقراطية والقهرية، في مضمار يثمن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات في فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي والإستغلال المطلق للفئات الفاعلة، أو الآلية الميكانيكية التي خضعت لسوء السياقات التنظيمية المستدمجة للنمط السلطوي، في خضم استشعار وطأة الظروف والأوضاع المزرية على الفئات الفاعلة (*)

التي ينظر إليها صاحب العمل على أنها مخلوقاً عاجزاً يجب تقيد حركته، والتحكم فيها وهكذا يتضح أن تقسيم العمل داخل الواقع التنظيمي يعكس السلطة المطلقة للتسيير وخضوع

الفاعلين بإعتبارهم أجزاء تابعة لسلطته (يوسف سعدون: بدون سنة النشر، ص06)

لكن السؤال الذي يفرض في خضم المنطلقات التحليلية السابقة: إلى أي مدى يمكن إعتبار سوء السياقات الخارجية كآلية قهرية لسن بقاء، فالخضوع السلبي من قبل الفاعلين داخل الواقع التنظيمي ؟

(*) لقد ذاع صيت الآليات على مستوى المنظور التايلوري الذي إستدمج الآلية التسلطية لتتمين النجاعة والفعالية التنظيمية، في ضوء الظروف السائدة (الهجرة الريفية إلى المدينة الأمريكية، كثرة اليد العاملة وقلة مناصب الشغل) التي قدمت إرهاصات مبدئية تنبئ بالخضوع المطلق (الآلية الميكانيكية) لصاحب العمل في قالب يسخر من أنسنة بيئة العمل.

لقد شكلت تحليلا " رومر " باعتباره أحد الراديكاليين المحدثين أداة تصورية ملائمة لتحديد علاقة الإستغلال، " فمادام العمال يدخلون بمحض إرادتهم في علاقات تبادل مع صاحب العمل، بحيث يبيعون له قوة عملهم مقابل أجر، فإن النتيجة التي توصل إليها " رومر " هي إعتبار صاحب العمل بأنه غير مستغل، عندما يحصل على القيمة الزائدة من أفراد الطبقة العاملة " (يوسف سعدون: 2005، ص62)

2) العقيدة السياسية للدولة:

كرست تحليلات " أستون " الوظيفية لبناءات السلطة، البناء المحوري الذي قنن نقطة إنطلاق تصورية تثنم مفهوم العقيدة السياسية للدولة على أنها: "مجموعة الوظائف التعبيرية والأدائية " (*) التي تجسد آلياتها وتستدمج ميكانيزماتها العقيدة المطبقة سواء كانت ذات طابع اشتراكي أو رأسمالي .

إن الدولة التي تستدمج العقيدة ذات طابع الإشتراكي، تكرس النمط السلطوي المركزي على إعتبار أنه كلما كانت المنظمة في تبعية لبيئتها كلما كانت بنية سلطتها مركزية وأقل إستقلالية في قراراتها من جهة، ومن جهة أخرى فالرقابة الخارجية الممارسة على المنظمة لها أثرها في تركيز سلطات إتخاذ القرارات في قمة الهرم السلطوي، والتشجيع على استخدام القواعد والإجراءات لغرض الرقابة الداخلية، التي تقنن وترسخ مركزية وشكلية البنية السلطوية داخل الواقع التنظيمي الجزائري " فلقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الإشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج مؤسسات في النسق السياسي الإقتصادي للدولة...فهو بمثابة تكتيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية. (يوسف سعدون: بدون سنة النشر، ص13)؛ وبهذا فالعقيدة السياسية المتبناه تجعل الواقع التنظيمي الجزائري، يمارس نشاطاته تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة لها، ومن ثم لم يكن لها الحق في إتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز (**).

(*) تعكس الوظيفة التعبيرية مصالح وآمال وتطلعات مجموعة ما والمجتمع بكامله ثم أنها تضمنها في طريقها المنطقي و الصحيح وبالمقابل تكرر الوظيفة الأدائية المحرك والأساس لكل التصرفات فهي التي تحدد السبب والباعث، وتصور نوعية السلوك الذي يجب أن يمارس تجاه النظام السياسي (حسن ملحم: بدون سنة نشر، ص 72)

(**) لقد ظهر مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة، بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير، الأمر الذي أنجر عنه العديد من المشاكل التنظيمية من أهمها تباعد مراكز إتخاذ القرارات وضعف وعدم فاعلية نسق الاتصال.

وبالمقابل فإن النمط السلطوي سيقى إنزلاقات خطيرة ومنعرجات مبقرطة تكبح أنسنة النسق التنظيمي وتعزز آلية وضرورة القهر وسن الجزاءات والعقاب، في ظل العقيدة الرأسالية، طالما أن المعايير التي تشكل قيذا مستدمجا في البناء النفسي لممارس السلطة في ظل الرقابة الدائمة، قد اضمحلت لغياب تدخل الدولة في الحياة التنظيمية وإقتصار دورها على الرقابة فقط.

II - خصائص النسق التنظيمي:

شكل النسق التنظيمي بكل آلياته و سياقاته البنيوية، الدعامة المحورية المقننة للنمط السلطوي ففي ضوء الإطار المرجعي الموجه لحركة النسق، والمصوغ لتوجهاته وطبيعة البنية التنظيمية، يتجسد النمط السلطوي ليهيكل في ضوء هذه المعايير خصائص النسق التنظيمي.

1 - فلسفة المنظمة (الإطار المرجعي): تقنن المعايير الرسمية وغير الرسمية في البنية التنظيمية القوالب البنائية الأساسية، لتجسيد الإطار المرجعي المثمن لأساليب السلوك، التي تتوقعها المنظمة من ممارسي السلطة وهم بصدد ممارسة وتنفيذ واجباتهم ومهامهم السلطوية، فتصبح بذلك هذه التوقعات بمثابة أداة تصورية ملائمة لفهم السلوك المقبول، وكإحدى المقومات الأساسية في بناء السلوك، الذي يلقي ذيوعا في الواقع التنظيمي، ليفرض على ممارس السلطة مواكبة محددات هذا النسق، لتصبح أفعاله ترجمة له. في ضوء هذه السياقات يتجسد النمط السلطوي وتتكرس آلياته بمضامين وإستبصار أو فهم أعمق.

2 - البنية التنظيمية:

تهيكل البنية التنظيمية مجموعة أدوار تنظيمية تعكس مسؤوليات وواجبات موقعية متسلسلة تمثل درجة ونوع السلطة (معن خليل عمر: 1999، ص 34) على أساس أن البناء التنظيمي يتضمن المواقع البنائية فالممارسات الفعلية، على شكل أدوار تعزز فتقوي هيكلية النسق المنمط بالعلائق المتضامنة والمتقاربة والمعبرة عن تكافلها الوظيفي لترصين حبكة أركان البنية التنظيمية، في ضوء القوالب الضبطية التي تعزز نمط سلطوي دون آخر، وتعمل على تفعيل محتوياته وفقا لنوع التنظيم الرسمي، البناء الإجتماعي لجماعات العمل.

استضاءة بما سبق فان التنظيمات الرسمية " ذات التنظيم الرأسي " ستقنن وتثمن الأساليب القهرية والتسلطية التي يمارسها عدد محدود من شاغلي المواقع البنائية العليا، لضبط وتنميط سلوك الأدوار الأدنى منها في التدرج البنائي التنظيمي، ولتعزيز مواقعهم البنائية، الأمر الذي قد يؤدي إلى بروز ادوار تنظيمية فعالة تتمتع بصلاحيات سلطوية واسعة، تقوم بإستغلال وإبتزاز مواقعهم التنظيمية وسلب سلطاتهم فيحرفون سياسة التنظيم عن تحقيق أهدافه لكي يصلوا إلى أغراضهم الخاصة، في ضوء الخط بين نزاعاتهم الذاتية نحو التسلط وسلطاتهم البنائية التي تعزز الفعالية التنظيمية، بعيدا عن كل ما من شأنه إضعاف رصانة النسق داخل البنية التنظيمية.

وبالمقابل فإن التنظيم الأفقي الذي يشهد كبر حجم الفئات الفاعلة سيعزز النمط السلطوي اللامركزي أكثر من المركزي.

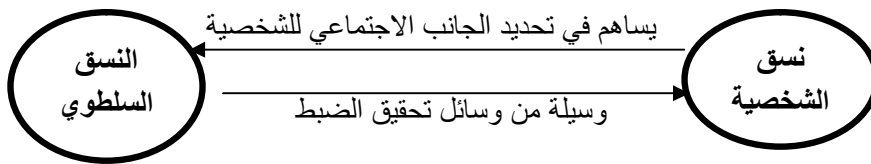
III - خصال ممارس السلطة: كرس عدم التوافق بين الثنائية البنائية "جانب ثقافي إجتماعي و عوامل موقفية وشخصية" - وما تمليه من تفكك نسقي وعجز تنظيمي عن مسايرة الهدف التنموي - أداة تصورية ملائمة لتثمين أهمية خصال ممارس السلطة، كمقوم أساسي ومحك هام لفهم النمط السلوكي المعزز في واقع تنظيمي دون آخر، وهذا ما قولبته معظم الدراسات السوسيو تنظيمية في ثنايا تحليلاتها للسلطة كعامل وسط بين محك " خصال ممارس السلطة والإطار الموقفي " (*)، فخصال المسيس تكرر وسيلة قوية من وسائل الضبط، وفي المقابل يساهم النمط السلطوي في تشكيل السلوك الإنساني وبالتحديد تشكيل الجانب الإجتماعي للشخصية بإعتبار هذه الأخيرة أهم مؤشرات محك خصال ممارس السلطة.

(*) نظر " ريتشارد لايبير " إلى السلطة بوصفها إحدى عوامل ثلاث تشترك في تكوين السلوك الإنساني وتتمثل القوة الثانية في التنشئة الاجتماعية وتعتبر المواقف الاجتماعية قوة ثالثة، فالسلطة تكرر موقف وسط بين الشخصية والموقف الذي يمارس الفاعل فعله من خلاله.
(علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: 2001، ص 400)

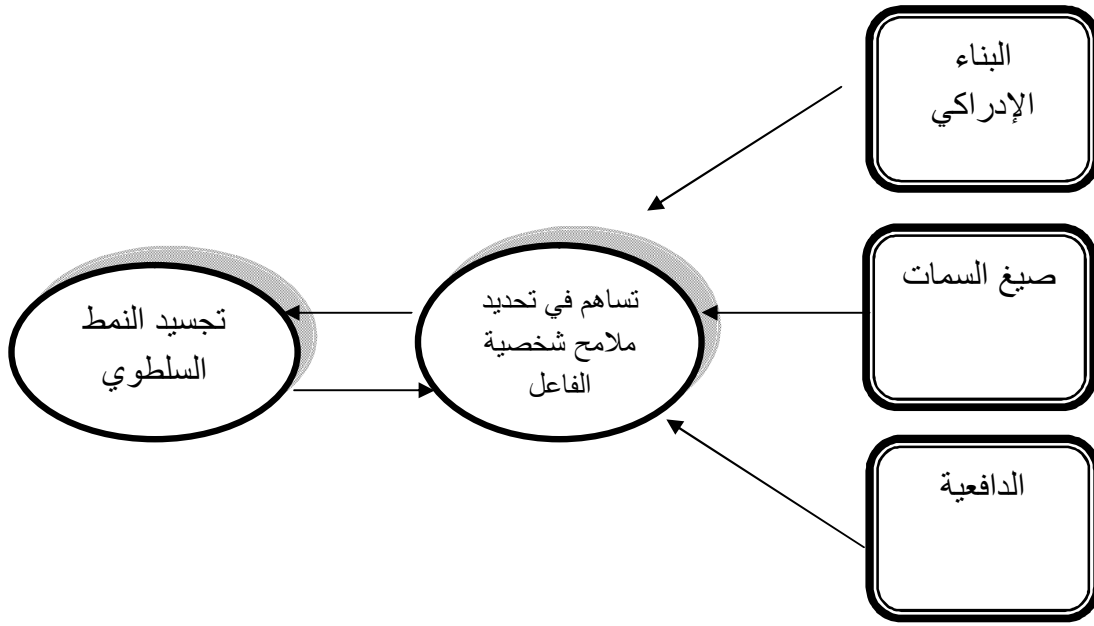
1 - نسق الشخصية: بعيدا عن الرؤية العامة التي تنظر للشخصية على أساس أنها صفات وجدانية مكتسبة أو موروثية، ثمنت الدراسة الرؤية والمنحى السوسيو تنظيمي في إطار التركيز على الجانب الاجتماعي للشخصية (*) الذي لا يشير إلى سمات فيزيقية، بل يقنن أيضا أهمية العادات و الإتجاهات والقيم وأنماط التفاعل مع الآخرين، وهذا ما يحدد أهمية محك الشخصية كمنحى كامن وراء تكريس طبيعة النمط السلطوي التنظيمي، على أساس أنها تنظيم فريد ومتميز الأفكار والمعتقدات، القيم والعادات (علي عبد الرزاق جلبي وآخرون: 2001، ص 291) بحيث يتجسد في مراكز وأدوار يشغلها الفرد داخل الواقع التنظيمي، أثناء تفاعله مع نفسه أو مع بقية الفاعلين، وهذا ما يثمن أهمية نسق الشخصية كوسيلة ناجعة وفعالة لتحقيق الضبط التنظيمي، من خلال التأثير الذي تعززه مختلف مكونات النسق الشخصي للممارس السلطة، على نظرتة وتفسيره للموقف وكذا استجاباته وإمتهاله لآليات الضبط (**).

في سياق هذا التحليل ولغرض توضيح الرؤية وتعميق النظرة الشمولية دعت المحددات التحليلية، تحديد أهم التصورات أو المحددات الأكثر ذيوعا، المقننة للعناصر المنظمة والمنمطة لسلوكه، وبالتالي كيف يستجيب " ممارس السلطة " في ضوء هذه المكونات إلى آليات الضبط ؟ أو كيف تساهم مكونات بناء الشخصية في تحديد الدور وتثمين النظرة للآخرين وللموقف الكلي داخل الواقع التنظيمي.

(*) أي المجموع الكلي لكل ما يلاحظ أو يمكن ملاحظته باعتبار الشخصية تعبر عن كل متكامل ضمن نظام منسق من الجزئيات
(**) تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين نسق الشخصية والنسق السلطوي أنظر الشكل التالي:

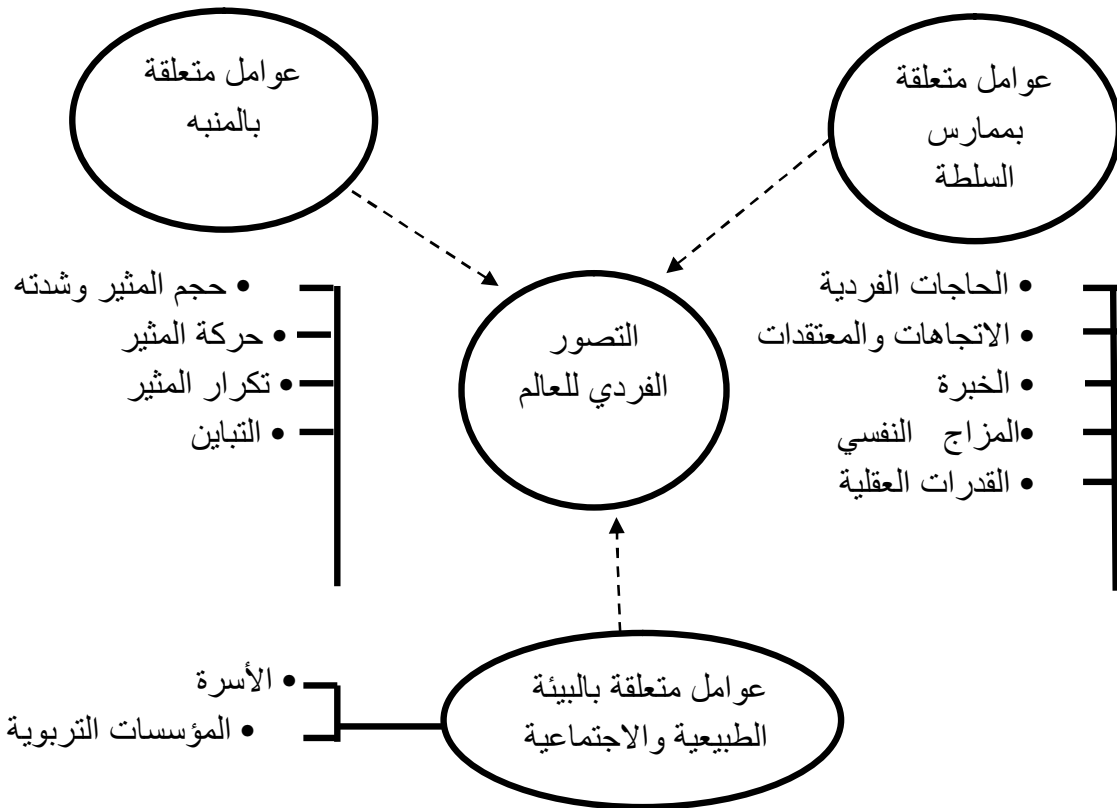


يوضح الشكل (14) يوضح علاقة نسق الشخصية بالنسق السلطوي



الشكل رقم (15): أهم العناصر المنمطة لسلوك ممارسي السلطة.

أ- البناء الإدراكي المعرفي:



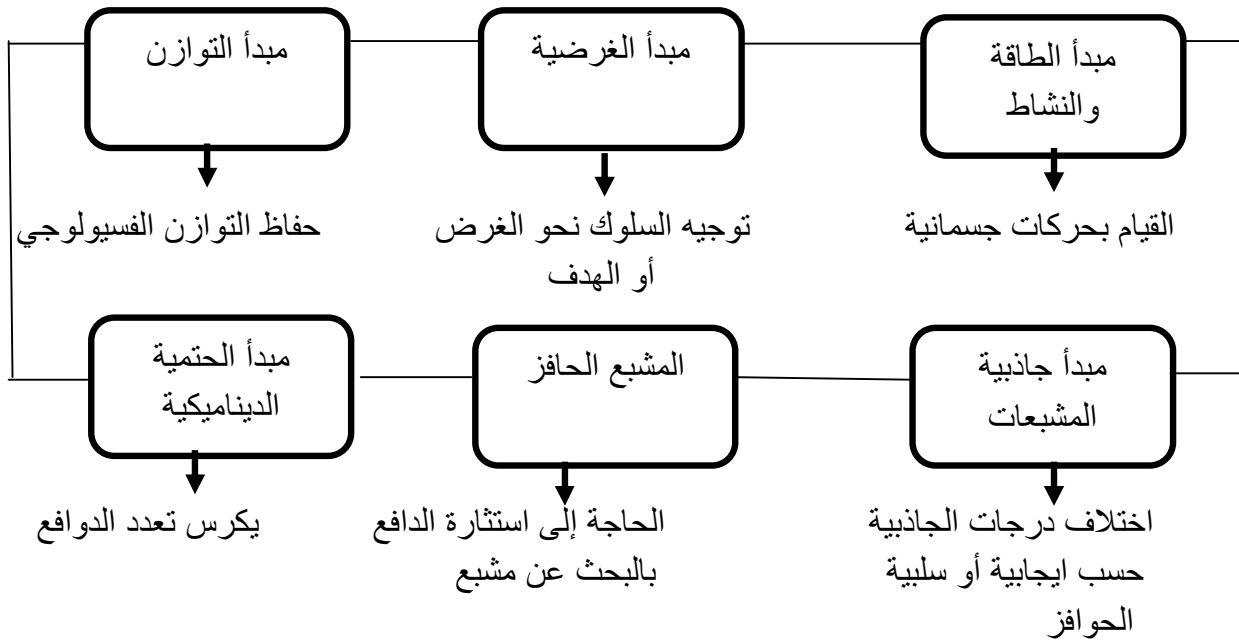
الشكل رقم (16): يوضح البناء الإدراكي المعرفي لممارس السلطة.

الفصل الثاني : نسق السلطة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع التنظيم

تساهم مختلف المؤشرات المجسدة في الشكل أعلاه في تكريس الفروق الفردية والإختلافات للنظرة نحو الآخرين والعالم الخارجي، فلكل شخص تصور الفرد للعالم، لذلك فإستجابات الفرد وردود أفعاله للأشياء و للآخرين لا تتركس في فراغ، وإنما تثمن طبقا لإدراكاته لعالمه المعرفي (*) فالعملية الإدراكية من أهم المحددات المقولبة لسلوك الفرد ،الذي أضحي تفهمه في الواقع التنظيمي عبر الإطلاع على إدراكه للواقع الذي يعيش فيه، نظرا لتأثيره على استجاباته للأحداث ،فواقع الفرد مفهوم شخصي يتأثر ويتحدد من خلال مدركاته، كما يلعب دورا هاما في كيفية إنجازه ونوعية علاقاته مع الآخرين .

(ناصر دادي عدون:2004،ص 97)

ب - الدافعية: (**)



يوضح الشكل (17) المبادئ التي تؤثر في الدافعية لدى ممارس السلطة
المصدر (علي عبد الرزاق جليبي وآخرون:2001، ص ص 293 - 294)

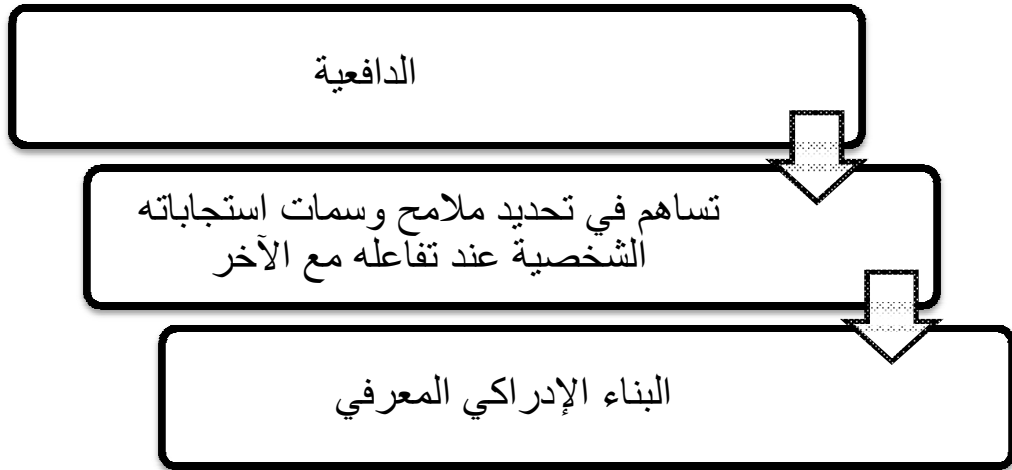
(*) لا نستطيع فهم شخصية الفرد إلا بالرجوع إلى ثقافته المحلية ومختلف الآليات المجسدة في الشكل أعلاه، وإهمالها سيؤدي إلى الفهم الخاطئ لردود الأفعال والسلوكيات والتصرفات التي تحدث في الحياة الإجتماعية والعملية (علي غربي، يمينة نزار :2001،ص91)

(**) أكدت تحليلات الكثير من رواد الدراسات السوسيوتنظيمية على أن الدافع ليس شيئا ماديا يمكن رؤيته مباشرة وإنما هو حالة للكائن الحي يستحسن تسميتها بالدافعية
(جمال الدين لعويسات:2005،ص 110)

شكّلت المحاولات السيكلوجية أداة تصورية ملائمة لفهم الدافعية، كقوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة (*) ومن نشاط الفاعل نفسه ليس معنى هذا أن الدافعية هي نمط السلوك الذي نلاحظه، إنما هي حالة وراء هذا النمط، أي أنها الحالة التي توجد السلوك، وليست السلوك نفسه.

(علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: 2001، ص 295)

ج - صيغ السمات:



يوضح الشكل (18) العلاقة التي تربط : البناء الإدراكي، الدافعية بصيغ السمات

تتمثل العلاقة بين البناء الإدراكي والدافعية اللبنة الأساسية لضبط السلوك الإجتماعي وتوجيهه، على أساس أن السلوك الإجتماعي لممارس السلطة يتم من خلال سماته التفاعلية مع الغير.

من الصعب الوقوف على منطلقات إمبريقية تقرر وصف الشخصية بالرجوع إلى نموذج أوجد ، فالشخصية تقولها صفة أو أكثر غالبية أو مسيطرة تعرف باسم " السمة " تتكون من طابع أو مزاج معين للإستجابة، تمكن الفرد من التصرف بطرق متميزة في مواقف إجتماعية مختلفة، وكمبدأ يمكن الجزم بان " نمط سمات الشخصية الخاصة بممارس السلطة

(*) تكرر مختلف المبادئ المجسدة في الشكل أعلاه اختلاف دوافع ممارسي السلطة في تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه.

الفصل الثاني : نسق السلطة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع التنظيم

إنما هو: "نتيجة للعوامل الجسمية ولنمو الفرد في إطار محدد في بيئته الاجتماعية، ونتيجة لتاريخه الطويل، وخبرات النجاح والفشل في إشباع حاجاته" (*). بالرجوع إلى المنحى الذي إستدمجته الدراسة في ثنايا أبعادها، دعت الآليات المعرفية و المنهجية الوقوف على أهم السمات الأولية للإستجابة الشخصية المتبادلة، لكشف الستار عن العلاقة التي تربط بين السمات كمقوم شخصي بالنمط السلطوي، المعزز في البنية التنظيمية وهذا ما نحاول تثمينه في الجدول التالي:

(* بعيدا عن الأحكام المطلقة لا يمكن الجزم بان: سمات الشخصية غير قابلة للتغيير، ولكنها تتغير في بعض المواقف الحاسمة التي يتعرض فيها العامل لضغط أو مجموعة ظروف تضطره إلى التخلي عن مقومات شخصيته، للتكيف مع مختلف هذه الملابس، من جهة أخرى إن هذا التخلي لا يعزز معيار التفكك وإنما يكرس المرونة والديناميكية التي تتميز بها الشخصية لمواجهة المواقف المتغيرة.

المؤشرات	الأبعاد	الخاصية البنائية	نمط السلوك
يميل الفرد إلى أن يخطط لنفسه، وإلى تأدية عمله بطريقة خاصة	الإستقلال أو الإكتفاء الذاتي	هي السمات التي تحدد الأسلوب الذي يؤدي به الفرد دوره في علاقاته الإجتماعية مع الآخرين	سمات تتعلق بالدور واستعداداته
يميل الفرد إلى القسوة والشدة كما يمتاز بقوة العزيمة فهو مسيس يميل إلى الأسلوب المباشر	السيطرة		
تمتاز شخصية الفرد بطابعها الإجتماعي بالدرجة الأولى إذ يظهر حاجة ملحة للعطف والتقبل	الإتجاه نحو الغير	هي استعدادات تكوين العلاقة الإجتماعية	سمات ترتبط بالتفاعل مع الغير
شعار الفرد في هذا الإطار أن البقاء للأصلح والأقوى، كما انه يبيد الضعيف	الإتجاه ضد الغير		
الميل للخلوة والوحدة	الإتجاه بعيدا عن الغير		
يبالغ الفرد في إطار هذا النمط في مظهره وسلوكه، كما يبحث عن الشهرة والتصفيق	الإستعراضية	تعكس نفسها في كل موقف يتفاعل فيه الشخص مع الآخرين	سمات ترتبط بالتعبير عن الذات
شخصيا يتسم بميله لمهاجمة الغير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وكذا كراهية للسلطة	العدوانية		

جدول رقم (01): يوضح صيغ السمات، أبعادها ومؤشراتها.

تكرس المعطيات الجدولية بالإضافة إلى تأكيدات التحليلية للنسق القيمي والشخصي الوقوف على الفروق التي قد تكون شاسعة في سلوك ممارسي السلطة في المجالات المتشابهة والمختلفة.

وفي الأخير، يمكن تبيين أهمية النسق الشخصي كآلية فعالة، تعزز النمط السلطوي في ضوء المنطلقات البارسونزية، التي هيكلت السياق البرجماتي والعقلاني للبناء الشخصي، باعتباره فاعلا إجتماعيا، له مقوماته الكفيلة بتكريس الفعل الإجتماعي (*) في إطار ثقافي، يقنن البنى الرمزية المشتركة البراجماتية بوصفها إيديولوجية، ومن خلال ترتيبات إجتماعية يوفرها النسق الإجتماعي؛ فالفاعل الإجتماعي في سعيه الدءوب لتعظيم إشباعاته لحاجاته وتحقيقه لأهدافه، إنما هو فاعل براغماتي، يوجه سلوكه حسب توقعاته للربح أو الخسارة.

(*) جسدت المنطلقات البرسونزية أربعة مقومات أساسية يمتلكها النسق الشخصي ويعطيها القدرة على الفعل الإجتماعي وهي:

- 1 - العمل لتحقيق الأهداف الشخصية والإجتماعية
 - 2 - التفاعل عاطفيا وشعوريا مع الأنماط والعلاقات الإجتماعية
 - 3 - فهم المتغيرات المتضمنة في الموقف الإجتماعي سواء أكانت متغيرات ظاهرة أم مخفية
 - 4 - التفاعل مع المواقف المختلفة بجانب من جوانب الشخصية فقط وليس بجميع جوانبها
- (مجد الدين عمر خيرى خمش: 1999، ص 104)

2- مستوى الخبرة الفنية:

شكّلت منطلقات النسق الشخصي، محاولة منهجية لتشريح بعض ملامح النسق السوسيو مهني الكفيلة بتكريس طبيعة البناء السلطوي وما يقننه من نسق سلوكي، يهيكل في ضوء الثنائية "سمة شخصية، وظيفة تنظيمية" (*) سلوك ممارس السلطة مع أتباعه، داخل البنية التنظيمية، التي سعت في ثانيا تفعيل محتوياتها، جهود مضمّنة لمختلف المحاولات التنظيرية لفهم أهم خصائص سلوك ممارسي السلطة؛ طالما أن تشكيل العمليات التنظيمية "السلطة" يتأثر بمقومات أو متغيرات يثمنها التنظيم الرسمي، وهي متغيرات المسؤولية والتفاعل الرسمي، وأخرى يحددها التنظيم غير الرسمي بكل ما يقدمه من صور لمدى عمق التفاعل والاتصال الاجتماعي بين الرؤساء و المرؤوسين داخل البنية التنظيمية .

إستضاءة بما سبق، جسد مستوى الخبرة الفنية لممارس السلطة، أحد أهم المحددات الكفيلة بتنمين آليات النسق السلطوي، وتصنيف سلوكهم، وفقا لفئات تكشف عن مدى التزامهم بالرسمية المطلقة أو التسامح وتنميط العلائق المتضامنة والإنسانية؛ فمستوى الخبرة الفنية لممارس السلطة " يعكس مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، و مستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه إكتساب هذه الخبرة وتمكنه من توظيفها وتنميتها على نحو فعال في قيادة الفاعلين، وهذا ما تسعى لإستثماره معظم الدراسات والبحوث التنظيمية، للتحكم في وتائر النسق السلطوي، واحتكار آلياته، في ضوء تجسيد العلاقة التي تربط مستوى الخبرة الفنية بالنمط السلطوي، فالممارس ذو القدر المرتفع من الخبرة، سيعتمد على توظيفها كأحد المقومات والقوالب البنائية، المحركة لسلوكه والمنمطة لأدواره السلطوية بطريقة فعالة تستند لأسس منطقية، تشكل البناء المحوري لتنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي.

(*) يشير الطرف الأول للثنائية إلى مركب من الخصائص والسمات، والثاني يتضمن توزيع القوة والسلطة واتخاذ القرارات في إطار تنظيمي معين.

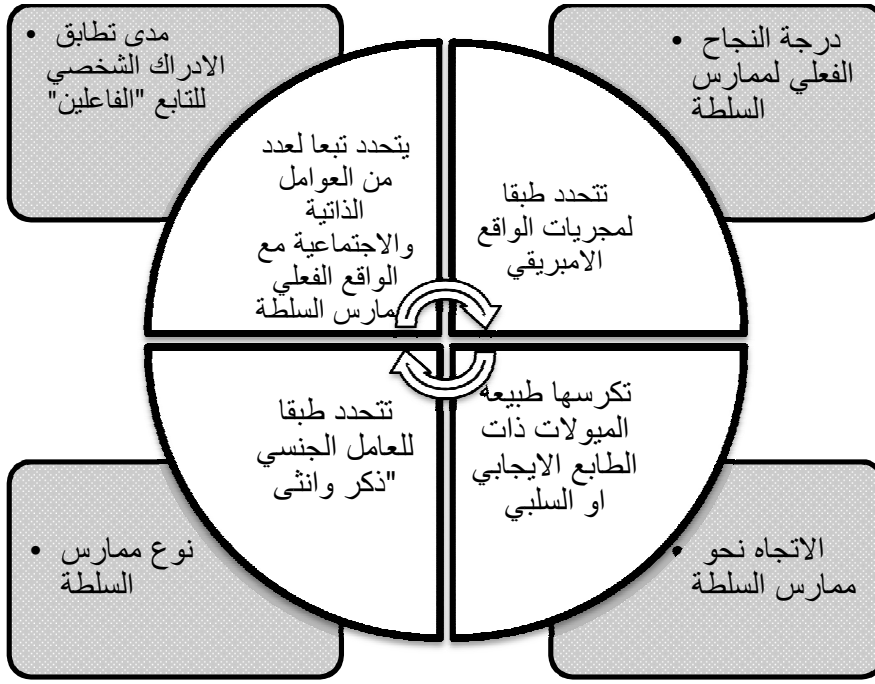
ويقدم في ثانيا هذا الطرح " ايفانسيفتش " تفسيرا لذلك الموقف قوامه: " إن العاملين سيدركون الخبرة الفنية لممارس السلطة والتي تعني أن لديه قدرا لا بأس به من المعارف الخاصة بالمهمة والمهارات ،الكفيلة بانجازها على نحو أفضل ؛على أنها مفيدة بالنسبة إليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يساعد على التأثير فيهم من خلالها ،ومن ثم سيفلل مثل هذا الممارس للسلطة من اعتماده على المصادر الأخرى للقوة كالقهر والعقاب " (*) التي يستدمجها الممارس ذو القدر المنخفض من الخبرة كميكانيزم فعال للتأثير في رؤوسيه في ضوء قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه " طالما أن السلطة في الواقع التنظيمي تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني لا من القيم التقليدية " .

(محمد علي محمد:1985،ص355).

فتتداخل بذلك المكانة مع الدور تداخلا كبيرا، الأمر الذي يجعلها جزءا من الظواهر الاجتماعية التي تمارس الإلزام والقهر، وهذا ما يشكل أداة تصورية ملائمة لفهم الكثير من مظاهر السخط والتجاهل لسلوك ممارسي السلطة ولسلطاتهم، ولسوء ورداءة العلاقات الإنسانية عموما بين مستويات التنظيم ، إذ يسودها اللاتفاهم، التسلط، الصراع أو الشك ومن ثم تتكون الظروف المواتية لإنطلاق الإشاعات والتوترات والإضرابات كردود أفعال أخيرة معبرة عن هذه الوضعية (بوخريسة بوبكر: بدون سنة نشر، ص223)

ومصادقا لهذا التصور تبين دراسة أجراها " ايفانسيفتش و دونا للي " على إحدى المؤسسات الصناعية: أنه كلما إرتفعت درجة إحترام العاملين لرئيسهم وخاصة فيما يتصل بمستوى خبرته، تدريبه كلما زادت فعالية أداء الجماعة (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص170)؛ هذه الفعالية التي أفضت إلى سبر غور أهم المتغيرات التي تتدخل في تحديد طبيعة إدراك العاملين لكفاءة ممارس السلطة. ولمزيد من الإستبصار ولنتمين المدلول التحليلي، يوضح الشكل التالي أهم هذه المحددات:

أكدت تحليلات "محمد مسلم" في مرجعه مقدمة في علم النفس الإجتماعي بيان الإستجابات الدفاعية أمام خطورة الشعور بنقص التقدير أو عدم الإعتبار أو في نهاية الشعور بالفشل تؤدي بصاحبها إلى إستعمال مختلف الوسائل التي تبدو له، لمواجهة الخطورة والخروج من المأزق والمحافظة على تقدير الذات في نظر الآخرين والمحافظة كذلك على مراقبة عملية التفاعل. (محمد مسلم: 2007(أ)، ص116)



يوضح الشكل (19): محددات طبيعة إدراك الفاعلين لكفاءة ممارس السلطة

IV- خصال الأتباع: يعتبر الفاعل جزءاً هاماً من البناء النسقي التنظيمي، الذي يرنو في حدود أبعاده ومنطلقاته الوظيفية، تحقيق كفاءة أنساق السلطة وتثمين فعاليتها، في ضوء تأكيد الجانب العلائقي بين مختلف الأطراف، كآلية وكميكانيزم ناجح يعمل على إرساء القواعد وترسيم تلك الحدود التي تكرر أحد الأعمدة الأساسية لبناء السلطة، على إفتراض أن ممارس السلطة ما هو إلا فرد يشغل موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون، الذين يقدمون إرهاصات مبدئية تشكل وتوجه سلوكه، الذي ينمط بدوره آليات أدواره وأنساق أفعاله التنظيمية، وفقا لما يحققه وما يفشلون في تحقيقه " أي الأتباع " من فعاليات سلوكية وأدائية.

في خضم هذا الطرح يسوقنا التحليل إلى تغطية أهم مؤشرات هذا البعد والتي استدمجتها المعطيات البحثية في: الفاعلين " الأتباع " مع ممارسي السلطة والوعي المهني.

1- سلوك الأتباع مع ممارس السلطة: تقنن الأنساق الثقافية بكل ما تحويه من بنى رمزية، مصدرا للشرعية ومحددا فعلا للتوجيه السلوكي، والتأثير في سلوك الآخر وهذا ما كرسه الكثير من التحليلات التنظيمية والمجهودات الفكرية بكل أبعادها (*) في ثنايا تثمينها لتشكل السلوك السلطوي في ضوء سلوك الأتباع، فكل فعل بمثابة بناء في النسق الاجتماعي وكجزء من عملية التفاعل الداخلية (عبد الله محمد عبد الرحمن : 2003 ص 347)

الأمر الذي ينيط إلى إتساق التصورات الضمنية لممارس السلطة حول الأتباع، مع سلوكهم الفعلي وهذا ما يثمن المدلول الموقفي للطابع السلطوي، على أساس أن ممارس السلطة يميل إلى التعامل مع كل فاعل على نحو مختلف بعض الشيء عن الآخر، وهذا ما يحاول تأكيده العديد من رواد الدراسات الذين أخذوا على عاتقهم منحى سوسيو تنظيميا لكشف الستار عن آليات العلاقة ومحدداتها الإميريقية.

في هذا المضمار ساق " كروفر " إلى أن ممارس السلطة ذا المنحى الديمقراطي مع تابع ذي منحى إستبدادي يتصرف على نحو أكثر إستبدادية، ومن يخشى المسؤولية فإن توجيهه بشكل متواصل ومتابعته على نحو لصيق، يعد أنسب السبل لسياسته، ومن يعتز بكرامته تكفيه الإشارة أو التلويح بالمهانة دون إيقاعها عليه ... "

(طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 140)؛ وفي نفس السياق الذي يعزز المرونة السلطوية ثمن " ايلجان " دعما واقعيا لهذا التصور، حيث أشارت نتائج إحدى دراساته إلى أن المشرفين يتبنون اتجاهات سلبية حيال المرؤوسين ويمارسون نمطا لصيقا من الإشراف عليهم، حيث يتدهور مستوى أدائهم .

وهذا ما يقنن إستدماج ممارس السلطة لطائفة من الآليات والعمليات المعرفية، وهو بصدد التفسير السلبي لسلوك الأتباع فهذه التفسيرات تسهم في توجيه استجاباته نحوه، خاصة تلك التي تتصل بالجزاء، ومدى حرية الإشراف، وتوقعاته حول أداء العامل مستقبلا .

(*) تؤكد المنطلقات الفكرية التي يزخر بها التراث الإسلامي إلى أسبقيته في تعزيز الدور الذي يمارسه الأتباع في توجيه سلوك ممارس السلطة وبداعي الاختيار لا الحصر، يقدم " زياد الخليفة الأموي " في هذا السياق تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة، حيث يقول: < "س خيار الناس بالمحبة، وأمزج للعامه الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة...." >

2 - الوعي المهني: تشكل التصورات المضمرة (*) بكل أبعادها، إستراتيجية ناجعة تقوِّب المحددات السلوكية السلطوية بطريقة موقفية، تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات النسقية والتصورات الضمنية للبعد المهني، فالإحتياجات التنظيمية وكذا المتطلبات الوظيفية هي وحدها القادرة على تكريس النمط السلطوي، وإختلافه وفقاً لـ "مستوى نضج التابع، مدى اهتمامه بالمهمة والقدرة على استيعابها"؛ فباختلاف وتباين القوالب البنائية لكل منها، يقتضي الواقع الإمبريقي تأكيد نمط سلطوي دون آخر، فإذا كان مستوى نضج التابع يعكس كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته للأداء (**)، فإن الفاعل الناضج وفقاً لهذا الطرح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على نحو أكمل، وفقاً للآليات المعقنة والرشيده التي تهيكّل الأسلوب السلطوي بطريقة "تقلل من المتابعة المباشرة والإشراف اللصيق، بما لا يفضي إلى الإخلال بقواعد العمل، ويحيطه بمزيد من الرعاية ويبيدي له مشاعر الود والثقة"، في إطار أنسنة بيئة العمل، لأن الفاعل لديه قدر مرتفع من الخبرة بالعمل، التي تعد نتاجاً للتفاعل بين عدد من العناصر الفرعية التالية:

أ- قدر من القدرات والمهارات الفنية التي يحوزها الفرد.

ب- حجم وطبيعة الممارسات والخبرات التي اكتسبها في مجال العمل.

ج - المدة الزمنية التي قضاها في مجال العمل (***)

(*) يقصد بالتصورات المضمرة: تلك التصورات التي يتبناها ممارس السلطة على الفاعلين ويستعين بها كإستراتيجية ناجحة لتوجيه وإدارة سلوكه معهم.

(**) ميز " شستر برنارد " بين نوعين من الدافعية يحتفظ بها الفاعل داخل النسق التنظيمي، إحداها سلبية يطلق عليها " الإسهامات " و أخرى ايجابية تعرف بـ " البواعث " ، فكل فرد تنظيمي لديه هذان النوعان من الدوافع ويستمدّها من النسق التنظيمي، ويعمل على إشباعها بصفة مستمرة (عبد الله محمد عبد الرحمن: 2003، ص 339 - 340).

(***) من هذا المنطلق فإن الزمن لا يعد المصدر الرئيسي للخبرة، فقد يكسب فرد في زمن أقل، خبرات تزيد عن التي يكسبها آخر في فترة أطول.

في ثنايا تعميق المنطلقات التحليلية، كرسّت نظرية " هيرسي و بلانشارد " بعد " مستوى النضج " كمتغير معدل لسلوك ممارسي السلطة، ففي ضوء مستويات النضج الأربعة التي يجتازها التابع عبر الزمن من الأدنى للأعلى، يحدد سلوك ممارسي السلطة بطريقة تتناسق وتتناغم مع كل مستوى نضجي لتحقيق الفعالية الأدائية والتنظيمية، فحين يكون مستوى نضج التابع منخفضاً " المستوى الأول " فإن الأسلوب الأمثل أن يحدد ممارس السلطة للتابع المطلوب منه على نحو دقيق ويهتم بتزويده بالمعلومات التفصيلية وتنمية مهاراته الفنية أي يتبنى أسلوباً سلطوياً مرتكزاً حول المهمة، وعندما يصل نضج التابع للمستوى الأعلى أي الرابع يفضل أن يتبنى ممارس السلطة أسلوباً مرتكزاً حول العلاقات الإنسانية، وإن يفوض الصلاحيات على نحو أكبر للتابع، لكي يصبح سلوكه فعالاً.

(محمد مسلم: 2007(أ)، ص 145)

رابعاً: الديناميكية الوظيفية لبناءات السلطة

تتحدد آليات تطور علاقات السلطة، في إطار مختلف العلاقات التنظيمية المحددة لصنع واتخاذ القرارات التنظيمية، في وضع يحدد إستبدادية الفئات الإدارية في صنع وتنفيذ النسق المعياري التنظيمي أو تحديد وفتح مجال للمساهمة أو المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات. في إطار هذا التوجه يرى العالمان " ميلر " و " فورم " أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات الصناعية حيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية:

(طلعت إبراهيم لطفى: 1996، ص ص 57 - 58)

◀ مرحلة العلاقات الاستبدادية.

◀ مرحلة العلاقات القانونية.

◀ مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين.

◀ مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرارات.

◀ مرحلة الإشرافية.

i- مرحلة العلاقات الإستبدادية: جسدت هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة التنظيمية وتبلورت في شكل استبداد الإدارة وانفرادها بعملية صنع واتخاذ القرارات، ففي هذه المرحلة " يندرج الموقف بين طرفي الإنتاج (الإدارة، العمال) من قيام الإدارة بإصدار الأوامر لكي يطيعها العمال كما هي، إلى قيام الإدارة بإعطاء النصائح التي يقبلها العمال كما هي ، وأخيراً قيام الإدارة بتقديم المعلومات التي يستمع إليها العمال ويقومون بالتصرف المطلوب " (محمد مسلم: 2007 (ب)، ص 46)

فهذه المرحلة تنظر للسلطة في ضوء إصدار الأوامر والإمتثال لها، فلا يعطي ممارس السلطة أي امتيازات للأعضاء للإدلاء بأرائهم وتوجهاتهم وهذا ما يتفق مع المنظور " الفيبيري " للسلطة و التي عالجها في ضوء الامتثال والاتفاق على أسس موحدة للامتثال "مشكلة السلطة " هي مشكلة امتثال قبل كل شيء، وبهذا تتحدد فعالية انساق السلطة في ضوء امتثال أعضاء التنظيم لقواعده وفي الإتفاق على أسس واحدة للإمتثال (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 (ب) ، ص 145).

وهذا ما يهيكل معايير السلطة التنظيمية في إطار لا يخرج عن الخضوع أو الإذعان الإجمالي للأوامر، وكذا تعطيل الأحكام التقييمية وأفعال الإختيار قبل صدور الأمر.

ii - مرحلة العلاقات القانونية: نعتت هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية على أساس تدرج الموقف بين الإدارة والعمال، في شكل التفاوض حول الإلتماس والشكاوي المقدمة من طرف العمال، سواء اخذ هذا الشكل صفة مباشرة مع الفاعلين، أو يتم عن طريق النقابة باعتبارها المدافع الأول عن الحقوق العمالية في الواقع التنظيمي؛ وفي هذا الإطار تتجسد أهمية المساومة الجمعية، باعتبارها أكثر فائدة من مشاركة العمال في الإدارة " لأنه إذا لم يكن لدى الفاعلين رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، فلن تكن هناك وسيلة لحماية حقوقهم ومصالحهم إلا عن طريق المساومة الجمعية ، التي يعتبرها الكثير من القادة النقابيين، أنها أول خطوة نحو الديمقراطية، باعتبارها تؤدي إلى إيجاد شروط عمل مناسبة، مما يهيئ المناخ المناسب لتدعيم الديمقراطية الصناعية(*) .

فالمساومة الجمعية كما ذكر " روبرت دين " تعمل على التخفيف من حدة الإختلافات بين الإدارة والنقابة من خلال عملية مستمرة من التفاعل تمثلها تلك المساومات الجمعية. رغم أنها لا تمثل الآلية الفعالة المدافعة عن المصالح العمالية في غياب التمثيل العمالي في الإدارة.

iii - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين: شهدت علاقات السلطة تطورا في هذه المرحلة، في خضم طلب الإدارة من الفاعلين تقديم مجموعة من المعلومات المتعلقة بوضعهم وحياتهم المهنية، وفي هذا الإطار قد يستجيب العمال و يقدموا هذه المعلومات وقد يمتنعون عن تقديمها، رغم أن الإدارة تستعين بها للوقوف على اتجاهات الفاعلين والإسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الفاعلين وحياتهم المهنية.

(*) تعد الديمقراطية الصناعية من المفاهيم الجزئية التي ترتبط بها المشاركة، التي ترمي إلى الدفاع عن مصالح العمال الإجتماعية و المهنية والتدخل في السياسة الإقتصادية، وقد حدد "دهر ندوف" عناصر المشاركة في النقاط التالية:
- تنظيم علاقات العمل.

- إنشاء وتأسيس أجهزة التفاوض الجماعي لحل نزاعات العمل، إضافة الى وجود أجهزة للوساطة والتحكيم.

(خالد حامد: 2011، صص 126-127)

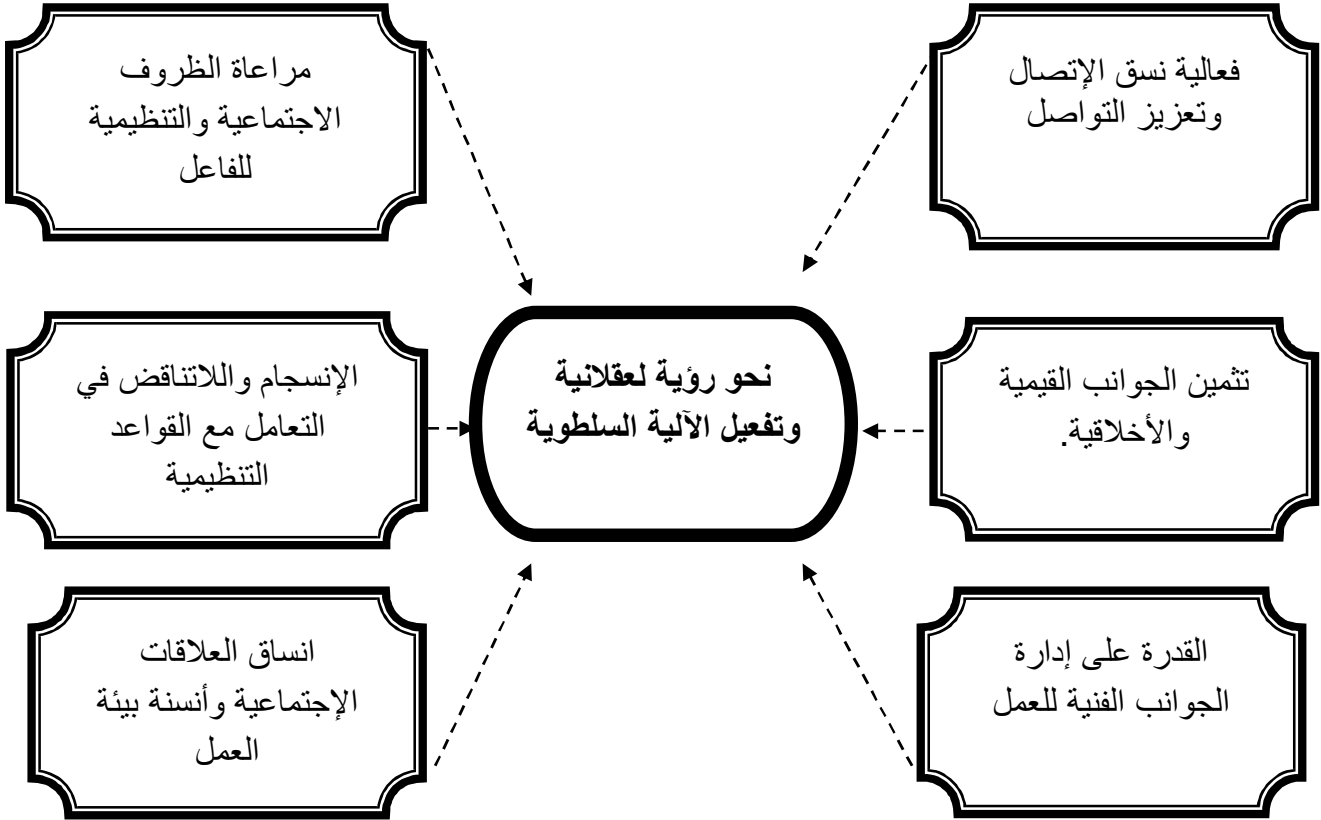
iv - مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرارات: ذكر " روس " أن السلطة داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يمارسها جميع الأعضاء المساهمين أو المشاركين برأس المال أو العمل من خلال جهاز يمثلهم، ونجد أن كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي بوجه عام ألا يمارس المديرين سلطاتهم، إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر فالإستشارة تعتبر خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية وأساسها تبادل الآراء، ووجهات النظر بين الإدارة و الفاعلين، حول بعض المسائل المهنية أو التنظيمية، وفي هذا الإطار تتحدد علاقات السلطة في ضوء توزيع القوة في أيدي الأقلية، ومنح الفرصة لجميع العمال بإعطاء آرائهم و المشاركة في صنع عملية اتخاذ القرارات وهذا ما ذكره " مارتن سيم " في مؤتمر المناقشة موضوع الديمقراطية الصناعية، " إن الديمقراطية الصناعية قد تعني إعادة تنظيم الصناعة، بحيث يتاح لكل عامل الفرصة الكاملة في أن يشارك ويطور نفسه في حدود قراراته " (طلعت إبراهيم لطفي :1996، ص 55).

v - مرحلة الاشتراكية: تعتبر أهم المراحل التي جسدت علاقات السلطة، في ضوء تمثيل العمال في مجلس الإدارة، على أساس أن التحديد السابق للديمقراطية كان ضيق الحدود فالديمقراطية الصناعية: " عبارة عن تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال"، رغم أن الإستشارة أحد أهم أوجه الديمقراطية الكفيلة بتحديد علاقات السلطة الديمقراطية، إلا أنها تبقى رهينة وجود ممثلي العمال في الجانب الإداري، لإعطاء هذه المشاركة طابع قانوني وتنظيمي، يفرض على الإدارة قبولها.

وبهذا فان المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات كفيلة لإعطاء عقلانية ورشد للنسق المعياري التنظيمي وهذا ما يحدد لنا موضوعية النسق السلطوي.

وفي الأخير فإننا نقن بأسلوب منهجي ومستوى تحليلي، يعبر عن نظرة استاتيكية تاريخية، بأن التغير الإجتماعي لا يسير من السيطرة المطلقة إلى الحرية المطلقة، ولكن الذي يحدث أن علاقات السيطرة والقوة، تتغير تبعا للتحويلات التي تطرأ على بنائها المختلفة، "أي أن الأشكال المختلفة، التي تتخذها السلطة، ترتبط بطبيعة وهدف الفعل وتكتيكات تغير الضبط التنظيمي.... " (إسماعيل علي سعد: بدون سنة نشر، ص 34)

خامسا: متطلبات عقلانية النسق السلطوي



يوضح الشكل (20) :اهم متطلبات عقلانية النسق السلطوي

لقد أدى اختلاف منطلقات المحللين السولولوجيين حول تحديد مفهوم السلطة التنظيمية، إلى طرح مجموعة من المعطيات التنظيمية، تجسدت في البحث عن أهم المنطلقات والمتطلبات الكفيلة بجعل السلطة التنظيمية عقلانية ورشيدة، ترمي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذا المضمار، قولبت المعطيات البحثية أهم المتطلبات التي ترنو في ضوء محدداتها الداخلية إلى تكريس رؤية نحو عقلانية وتفعيل الآلية السلطوية.

I - القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل: يعزز تنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي بمختلف آلياته وتعدد ممارساته، قالب الأوحاد لإتفاق المنطلقات السلطوية الرشيدة التي تهيكّل منطقاتها النسقية، تثمين الفعالية الأدائية والتنظيمية؛ في هذا السياق تقنن آلية القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل من طرف ممارس السلطة، أحد أهم المنطلقات والمحكات المبلورة لكفاءة الآلية السلطوية، وكفاءة النسق التنظيمي بأسره، وهذا في إطار أبعاده التالية:

1- تفويض السلطة وتنمية الكوادر.

2- القدرة على حل المشكلات الفنية في العمل.

3- القدرة على التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل.

الكفيلة بسبر أغوار أهمية هذا المحك، كمطلب نسقي وكنباء ينيط للآلية السلطوية بالعقلانية والرشد.

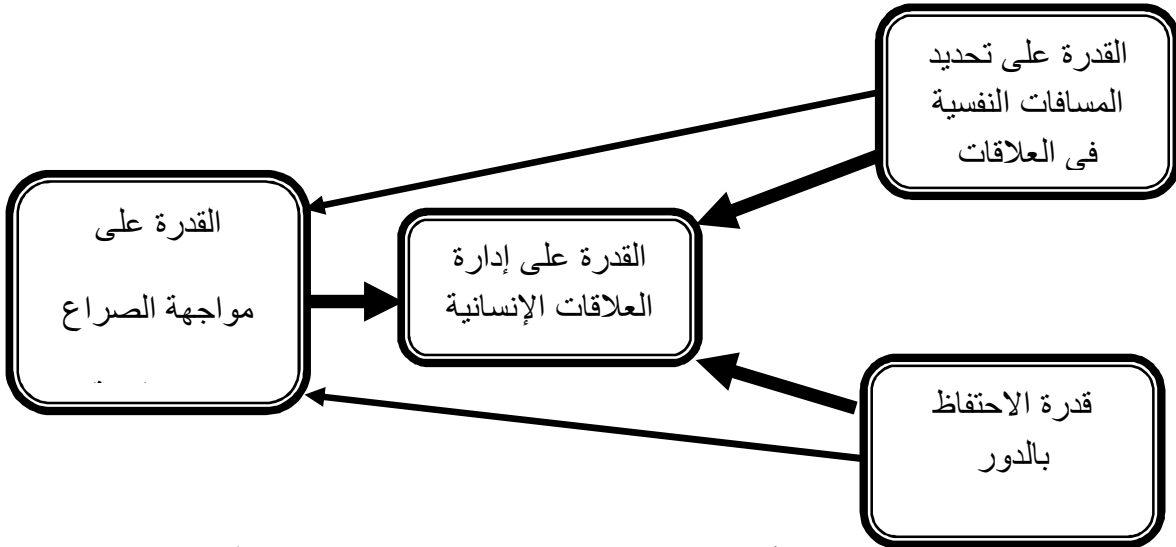
تعد القدرة على حل المشاكل الفنية في العمل وكذا القدرة على التنبؤ، من أهم ميكانيزمات هذا المحك، وما يعزز هذا المنطلق ما أفضت به الكثير من الأطر النظرية والمحددات البحثية، فلقد ثمن " هنري فايول " أهمية تلك القدرة بقوله: "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها " فوجود مثل هذه القدرة سيوفر على الواقع التنظيمي الكثير وسيعزز مكانته داخل الحيز الإقتصادي، الذي يكبح الإستمرارية التنظيمية في ظل ضعف القدرة الإستدلالية، ضعف القدرة على التخيل والإبتكار، والأهم هو غياب مؤشر تفويض

السلطة (*) الذي ينيط بتنمية الفرد من خلال تدريبه على استخدام مهاراته وتحمل المسؤولية وتكريس الإستقلالية (عبد الوهاب سويسي :2009، ص26)، فعملية تفويض السلطة تعتبر جزءا من مخطط متكامل، يرنو نحو تفعيل رصانة النسق داخل البناء السلطوي ومن المطلوب حتى تتم تلك العملية بنجاح، أن يحكمها المنطق الذي يقول ممارس السلطة بمقتضاه للفاعلين (الأتباع): " إذا حدثت مشكلات من هذا النوع في المستقبل فلك السلطة أن تطور قرارا بشأنها بدلا من إحالتها إلي "

وبذلك يعتاد الفاعل على ممارسة عملية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عليها.

(*) إن ما يجعل من التفويض عملية ضرورية أن المهام المطلوبة من الأتباع كثيرة، ويتطلب إنجازها تكاتف جهود مجموعة من الفاعلين ومن ثم فإن محاولة تعزيز فكرة المسيس الأوحد في ضوء إشرافه على كل صغيرة وكبيرة يعتبر فكرة سيئة.

II - القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية: تشغل العلاقات الإنسانية حيزا هاما في الممارسات السلطوية، التي تبقى فاعلية آلياتها رهينة الإدارة الفعالة، لمختلف أنساقها البنائية التي تضي على بيئة العمل طابع العقلانية في التنظيم والتسيير، والإنسانية في العلاقات طالما أن خصوصيتها ترتبط بنموذج التسيير والأنساق السلطوية (بوخريسة بوبكر : بدون سنة نشر، ص 94)؛ في خضم هذه المنطلقات ثمنت المعطيات البحثية بكل أبعادها "التفاعلية الرمزية" (*) كمحاولة تنظيرية ومنهجية، نرجوها لتعميق الرؤية الشمولية، والفهم العميق للسلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية، كآلية فعالة يضطلع من خلالها المسير، إلى عقلنة النسق السلطوي وترشيده، في أعقاب إستعراض وسبر غور مختلف المحكات، التي أفضت آليات تكرر مختلف القدرات التي يجب أن يحتكم إليها المسير لتحقيق النجاعة السلطوية والتنظيمية، والشكل التالي يبين بعض الآليات التي تقنن احتكام ممارس السلطة لأدواره وقدرته على إدارة العلاقات الإنسانية (**).



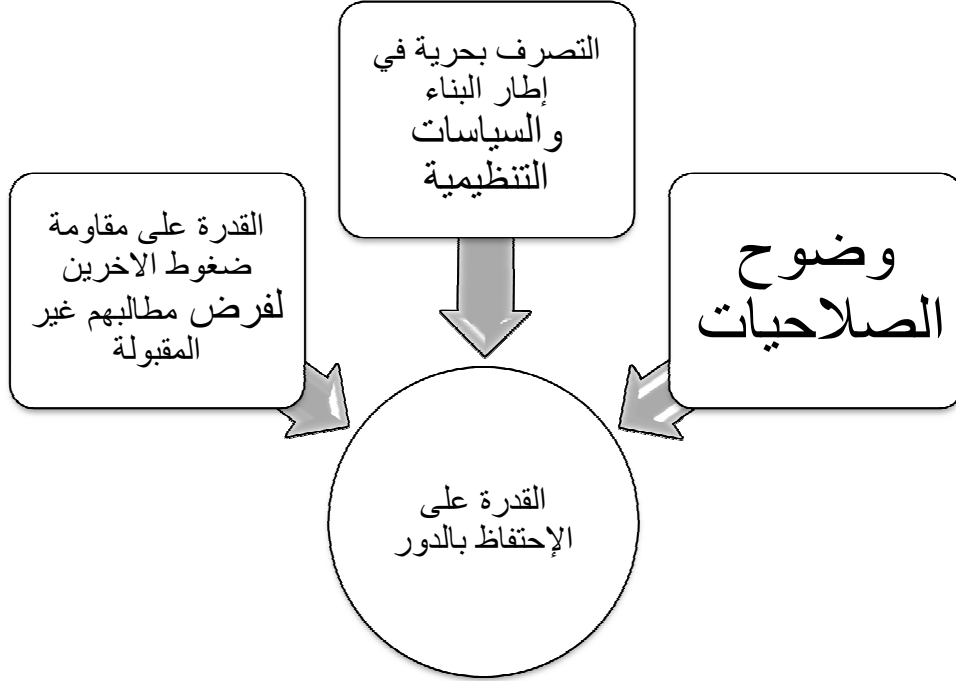
الشكل رقم (21): أبعاد القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية.

(*) بدت جذور هذا الاتجاه قوية عند " ماكس فيبر " الذي جعل من تحليل السلوك الإنساني ذي معنى، بؤرة انشغاله حيث أصبح من العسير تصور هذا السلوك في التنظيم بمعزل عن بطانته النفسية المتمثلة في القيم، المشاعر، الرغبات والمقاصد والغايات (بوخريسة بوبكر: بدون سنة نشر، ص 13)

(**) أكدت الدراسات السوسيو تنظيمية على أن العمل على الإستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها، حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة إستخدام المداخل الحديثة كالعادلة التنظيمية، المواطننة، الثقة التنظيمية كمدخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في علاقاتهم بوظائفهم.

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 335)

1 - قدرة الإحتفاظ بالدور



يوضح الشكل (22) أهم القوى الكفيلة بالإحتفاظ بالدور

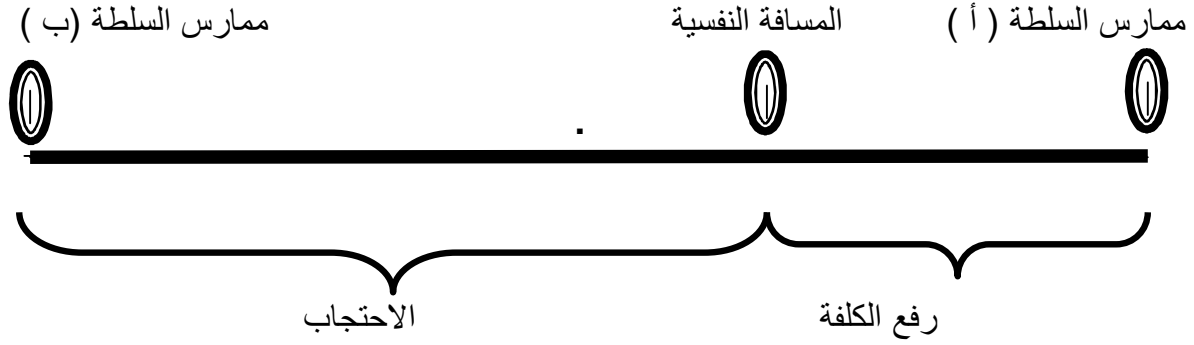
المصدر (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 273)

يهيكل تنظيم بنية العمل بكل أبعاده وآلياته الأدوار السلطوية التي تعمل على بناء وتوحيد الموقف ودمج الأتباع فيه، لحث النشاط الجمعي والحفاظ على استمراريته، في ضوء توفر مجموعة من القوى التي تقنن اللبنة الأساسية في بناء السلوك السلطوي والإحتفاظ به ومنع الآخرين من الاقتنات عليه.

فتوفر هذه القوى، كفيل بمنع فقدان ممارس السلطة لأدواره السلطوية سواء اتسمت بطريقة قسرية أم إرادية، في ضوء الخصال السلبية التي تسم ممارس السلطة " إذ تعزى بعض الفاعلين خاصة ذوي القدرات المتميزة، بالوثوب أولاً على المناطق الحدودية لأدواره واستلابها، ثم لا يكتفون بذلك بل يرنون ويضطلعون للحصول على المزيد، حتى يصلون إلى مناطق مركزية في صلاحياته فينتزعونها " (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 274)

وبالمقابل تقنن الخبرة الفنية، القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات (*) أدوات تصويرية ملائمة للاحتفاظ بالأدوار السلطوية وعدم انكماشها وانحصار صلاحياته وفعالياته داخل الواقع التنظيمي.

ب - القدرة على تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية:



يحدد الشكل (23): إفرازات عدم القدرة على تحديد المسافات النفسية

تشكل القدرة على الإحتفاظ بالدور بصيرة نفاذة، تعزز وتقوي هيكله المسافة النفسية بين ممارس السلطة وأتباعه والمجال الذي يتحرك في أرجائه بطريقة معقولة ورشيدة، تأخذ بعين الإعتبار الحدود الفاصلة بين الإنضباط والإنفلات، بين الإلتزام والفوضى، والمحافظة على التوازن بين العلاقات الرسمية والعلاقات الخاصة، بغية التحكم في وتائر العلاقات الإنسانية واحتكار آلياتها لتحقيق الفعالية المنشودة، بعيدا عن الإفرازات السلبية لعدم القدرة على تحديد المسافة النفسية والتي تتبلور في شكل آفتين أساسيتين (رفع الكلفة، الاحتجاب) كما هو مبين في الشكل أعلاه.

(*) استثناء بما سبق فان نقص الخبرة بالممارسات السلطوية والخوف من تحمل المسؤولية تعزز وتقوي ديناميات عملية فقدان ممارس السلطة لأدواره قسريا وإراديا، وينيط للفئات الفاعلة القيام بمختلف أدواره حتى تصبح بمثابة أدوارهم الأصلية

يتجسد النمط الأول " رفع الكلفة " في إطار ضيق المسافة بين ممارس السلطة وأتباعه، إذ ينجر عنها فقدان هيئته بالتدرج لدرجة صعوبة الإئتمار لأوامره وتوجيهاته من قبل الفاعلين أو الأتباع، ففي غياب هذا الفاصل المنطقي يستدمج الفاعلين إرهابات مبدئية تنبأ بظهور نمط سلطوي جديد أطلق عليه " المسيس المصطباوي " (*) الذي يرنو في غياب الحدود الفاصلة والإنضباط، إلى تسخير الإمكانيات التنظيمية لخدمة العلاقات الشخصية.

وبالمقابل تكرر الآفة الثانية " الإحتجاب " ظهور نمط سلطوي مخالف، أطلق عليه (السلطة التلفزيونية) لصعوبة التواصل الإنساني وضيق فجوة المسافة النفسية، لحد يؤثر بدرجة كبيرة على قنوات الإتصال ومصادقية الرسالة، " طالما أن هذا النمط يثمن التقسيم الإجتماعي للإتصال بطريقة تلعب فيها الهيئة القيادية دور المرسل الأبدى وتلعب قاعدة التنظيم دور المستقبل السلبي دون أن يحدث تبادل الأدوار "

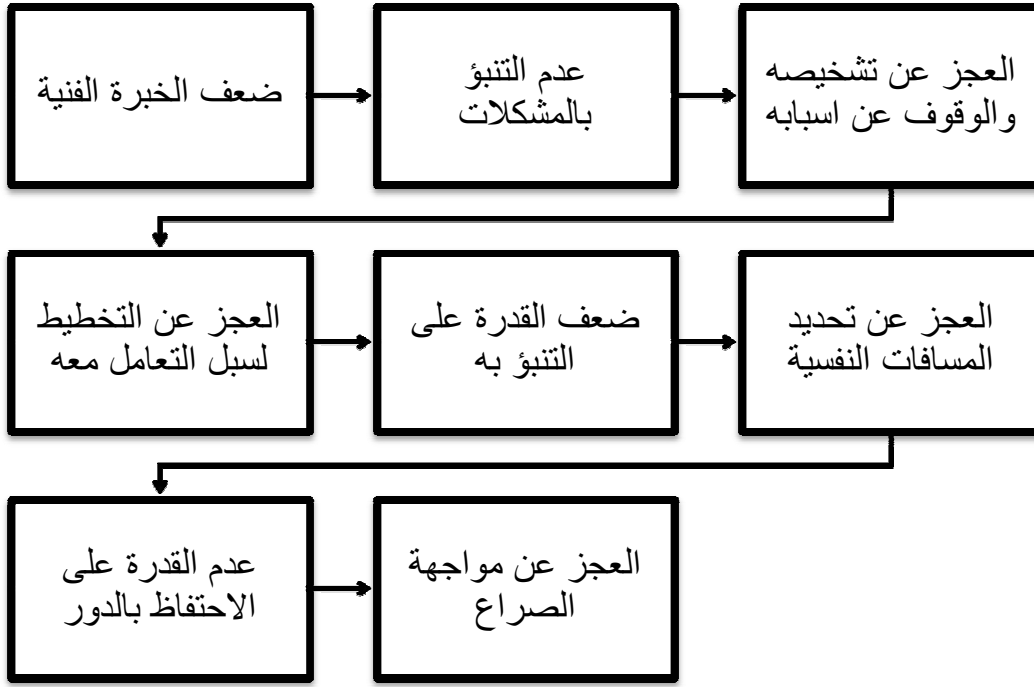
(بوبكر جيملي: 2003، ص 150)؛ الأمر الذي يجعل الرسالة الإتصالية تتعرض إلى تنوع من التعديل أو التغيير أو التوقيف أو الغربلية مما يضعف من مصادقية الرسالة ومقاصدها (**).

3) القدرة على مواجهة الصراع:

يعتبر " ميشال كروزيه " من أبرز المنظرين السوسيولوجيين الذين ثمنوا أهمية مؤشر الصراع داخل البناء التنظيمي، في ضوء تحليله لظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة فأوضح في ثنايا هذه المنطلقات أن السلطة هي مصدرا لكل الصراعات طالما أن سعي الفاعلين لتحقيق حريتهم داخل المنظمة يدفعهم دائما للوصول في صراع من اجل السلطة " التي تبنى على أساسيين مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي، داخل النسق " (Michel krozier :1967 , p225)

(*) أكدت نتائج البحوث: إن الإنتاجية ستزيد في ظل مسيس يحتفظ بمسافة نفسية معينة بينه وبين أتباعه لأنه إذا اختلط معهم أكثر من اللازم على نحو تكاد تتلاشى معه المسافة النفسية، فلن يستطيع قيادتهم " (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 271)

(**) يعد سلاح الغربلية من أهم الأسلحة التي تمتلكها الطبقة البيروقراطية داخل التنظيم والتي تتسبب في كثير من الأحيان، في تغيير ممارسي السلطة (بوبكر جيملي: 2003، ص 149)



يوضح الشكل (24): بعض الاليات او الميكانيزمات الكفيلة بتجسيد العجز عن مواجهة الصراع التنظيمي

يمثل الصراع من المنظور البنائي الوظيفي ظاهرة مرضية تظهر في شكل توترات او مظاهر لاوظيفية، تصيب البناء الاجتماعي على مستوى الأنساق الفرعية وينشأ هذا الصراع عندما تفقد الضوابط والمعايير وظيفتها الاجتماعية في إحداث التوازن والتفاعل الطبيعي بين الأنساق الاجتماعية (خالد حامد: 2011، ص ص14- 15) فالصراع من أبرز المشاكل السلوكية (*) في ضوء تنوع وتباين أشكاله داخل البنية التنظيمية، ومن أشدها تموقعا وتجسيديا، تلك التي تحدث بين ممارس السلطة وأتباعه عبر مختلف المستويات السلطوية التنظيمية.

(*) أوضحت أدبيات التراث السوسيولوجي بأن الصراع على امتلاك القوة لم يكن وليد عصر معين أو مجتمع بذاته، وإنما قام منذ قامت الجماعة البشرية الأولية، فأينما وجد تجمع بشري نجد أن هناك حاكما ومحكوما، "فالصراع على تولي الحكم هو في جوهره صراع من أجل القوة" (إسماعيل على سعد: بدون سنة نشر، ص35)

تحدد عقلانية النسق السلطوي في مدى قدرة ممارس السلطة على مواجهة الصراع والتحكم في وتائرته طالما أن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه ، حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع ، وإنما المشكلة في كيفية معالجة استخدام الإستراتيجيات المناسبة، والتي تحدد المنطق الكامن للولوج لمختلف الميكانيزمات والآليات التي يحتكم إليها ممارس السلطة، ففي دراسة أجراها "بيرك" على أربعة وسبعون مديرا حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراع، وجد أن تلك الطرق تتراوح بين **الإسحاب** " أقلها فعالية" **التهئية** " كحل وسط " و**المواجهة** " وهي الأكثر فعالية"

ويتكرس أحد هذه الأبعاد في ضوء القدرات التي يحتكم إليها ممارس السلطة ، بمنظور يقنن العلاقة العكسية بين الطرفين والتي هيكلتها جهود الدراسات التنظيمية في شكل مبادئ تسم الممارسات السلطوية بالحل البناء للصراع ويمكن توضيحها في النقاط المحورية التالية:
العقلانية: حاول الإنفعال بمعقولية حتى مع شدة إنفعال الطرف الآخر وأعرض موقفك بهدوء.

التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك ، وأسأت وإستوضح عن جذور الصراع .
التواصل: شاور الطرف الآخر قبل اخذ قرار يؤثر عليه.
الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك.
التأثير غير القسري: لا تفرض امور على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك.

(أحمد السيد الكردي: 2012/ kenanaonline.com/ users / ahmedkordy)

وبالمقابل يجسد ضعف القدرات لدى ممارس السلطة إلى تأكيد العجز عن مواجهة الصراع التنظيمي وإدارته "أنظر الشكل"

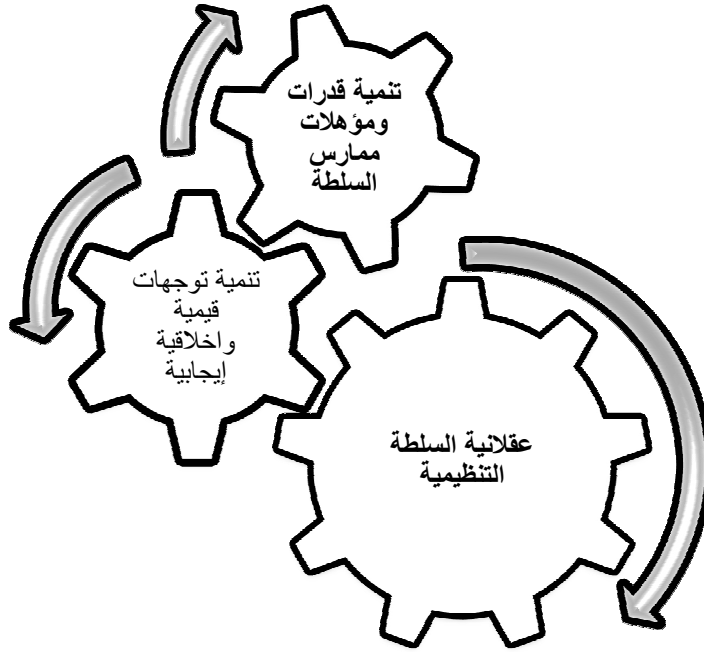
(*) - أكدت المعطيات الإمبريقية أن تفشي ظاهرة الصراع التنظيمي تنجر عنها مشاكل تنظيمية عدة من أبرزها تهديد الاستقرار وتبديد وقت المدير المخصص للعمل، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة " لتوماس وشميث" أن المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والعليا يخصصون حوالي 20% من وقت عملهم لإدارة الصراع

III- تثمين الجوانب القيمة والأخلاقية:

" يقتضي الأمر أن يدرك المنظّمون والمؤسسات التنظيمية خطر أن تحل القواعد

التنظيمية محل الأخلاقيات "دانييل هاردي

لا تثمن الكفاءة ، المهارة والخبرة الفنية التي يمتلكها ممارس السلطة، القاعدة الركينة التي يناد بها تحقيق عقلانية النسق السلطوي، وإنما تقنن أيضا في ضوء الإقتداء والإرتكاز على آلية صلبة، تلعب فيها المعايير الأخلاقية والقيمة، الدور الفعال لتحقيق الأهداف التنظيمية بعيدا عن المطامع والمطالب الشخصية، التي تتكسر في البنية التنظيمية، في ضوء مؤشرات سلبية يؤكدها "انخفاض الوعي، ضعف الوازع الديني، الأنانية والإنتهازية الإجتماعية، الإنصياع لقيم الثقافية السلبية السائدة....(*)



الشكل (25): عجلة علاقة السلطة بتثمين الجوانب القيمة والأخلاقية

(*) - أوضحت دراسة إمبريقية نشرتها المجلة التجارية التي تصدرها جامعة المنصورة في إطار استقصاء شمل 800 شخص من العاملين في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال، كشفت فيه عن تفشي مظاهر الفساد في القطاع الحكومي على نحو مريع، وفي رسودها لأهم السلبيات الأخلاقية حسب درجة شيوعها في الواقع التنظيمي كانت النتائج كما يلي:

- <- احتل عدم احترام الوقت المرتبة الأولى شبه إجماع وصل 93%
 - <- الرشوة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 89%
 - <- سوء استعمال السلطة بـ 25%
 - <- إفشاء أسرار العمل بـ 44% ... وفي تحليل الأسباب التي هيكلت سلبية الواقع التنظيمي أفضت أكبر نسبة 59% بأن منظومة القيم في المجتمع بأسره قد تراجعت (...))
- (حسنين المحمدي بوادي: 2008، ص ص 58-59)

تقن الأنانية والانتهازية، آلية ثنائية الممارسة ،فعالة نافعة لممارستها وضارة سلبية للفئات الفاعلة ،التي تدخل في علاقات مع ممارسها؛ فالامتناع عن إبداء النصيحة والمشورة خوفا من انتقال خبراته للآخرين، والتمسك بالسرية واحتكار المعلومات (*) كنتيجة لسياق هيكلية قائم على الانتهازية والأنانية الإجتماعية تدحض كل الجهود الفعالة والناجعة التي تنبئ للواقع التنظيمي الفعالية، وفي نفس المنوال الذي يجسد قيم اجتماعية أخلاقية متأصلة في البنية التنظيمية يقن الإنصياع للقيم الثقافية السلبية موجبات نظرية تقدم إرهصات عقيمة تنبؤ عن تخلي ممارس السلطة عن كل مكوناته ومنظوماته القيمية المهنية السلوكية وانصياعه فخوعه للسياقات التنظيمية والإجتماعية السلبية وما ينبع عنها من توجهات تصدر " القوانين واللوائح الرسمية لتتمن قواعد وأعراف جديدة وتنظيم غير رسمي في التعامل مع البنية التنظيمية " (**).

التي تقن التحليلات الماكيافيلية بكل معاييرها في الفهم والتقدير في متن إطار مخصوص وموضع للعلاقة الانفصالية بين النسق السلطوي والقيم الأخلاقية "فالسلطة هي مقام الحضور أو أسلوب الفعل اللذان يمكر انطلاقا منهما من يمكر دون وازع أو رادع يمكر بسوء نية وخداع ليصل إلى مأربه؛في خضم هذا الطرح يشير "جارلاندر" في ظل هذه الظروف المتغيرة عن احتمالية فقدان الضوابط على السلوك إذ يصبح الضبط بمثابة موضحة عفى عليها الزمن بل أكثر من ذلك ،حيث أن الفاعلين الإجتماعيين بفئاتهم الثقافية يحاولون أن يتكيفوا مع السلوكيات المنحرفة مما يؤدي إلى قبول السلوك المنحرف جزءا معياريا داخل النسق الثقافي... ويعنى هذا في النهاية أننا في حاجة إلى ضبط المعايير حتى يجمع ويردع السلوك المنحرف (jock young :2002,pp229- 232)

(*) أشادت بعض التحليلات السوسولوجية : أن السلطة في دول العالم الثالث هي نتاج منطقي لنمط إنتاجي قائم على الاستغلال كذلك هو نتاج طبقي قائم على الصراع ومن ذلك يتضح أن الفساد الإداري يكمن في طبيعة البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الاستغلالية سواءا بين حائزي السلطة والصفوة ومن لا يحوزون عليها . (بلال خلف السكارنة:2009،ص 283) .

(**) أكد في هذا السياق كل من " جوليان فيليب" و" آلان كنيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع المنظومة الأخلاقية والقيمية في منظمته، سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم(عبد الرحمن هيجان:1992،ص 40)

IV- فعالية نسق الإتصال وتعزيز التواصل:

"إن الانفصال مدعاة للطبيعة في العلاقات وانهيائها، أما الإتصال فهو محييا وأعمها " (بن نوار صالح: 2003، ص85).

نظر " شستر برنارد" إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الإتصال الرغبة في الإسهام والهدف (*) المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير إلى طبيعة الإتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين:

◀ جانب ذاتي : يعبر عن قبول الإتصال باعتباره ذي سلطة .

◀ جانب موضوعي : يشير إلى طابع الإتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة .

(علي عبد الرزاق جليبي: 1999(ب)، ص 139)

وبهذا حدد " شيستر برنارد " عقلانية ممارسات السلطة في ضوء نسق الإتصال الذي ينبثق من السلطة التنظيمية، التي تعتبر مركزا للمعلومات والإتصالات، الكفيلة بتحديد تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية بدون نسق الإتصال لا يضمن التنظيم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا في إطار توفر مجموعة من العوامل التي تتحكم في نسق الإتصال باعتباره نسق للسلطة الموضوعية:

(علي عبد الرزاق جليبي: 1999 (ب)، ص143) .

1- ينبغي أن تكون قنوات الإتصال معروفة بالتحديد، أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعة بالتحديد، عن طريق تعيين كل فرد في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة وغيرها.

2- إن السلطة العقلانية تتطلب قنوات اتصال رسمية ومحددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم

3- يجب أن يكون خط الإتصال مباشرا وقصيرا بقدر الإمكان .

(*) لزيادة الدلالة والخصوصية للتحليل تشيد الدراسة إلا أنه رغم أن اللاتزامن أو الأنية ظاهرة من لوازم الاتصال الاجتماعي، إلا أنه يمتاز بالطابع الانقطاعي داخل الواقع التنظيمي " إذ قد يؤدي لا تزامن الإتصال إلى نسيج من الصلات بين الرئيس والمرؤوس من هنا تسمح الإنقطاعات أو الفواصل في الزمن الإتصالي بوصفها من الأصول المكونة للعلاقة بزيادة الفعالية الناتجة عن فهم توجيهات المسؤول إلى التابعين له " (ج.ب. هوغ- دليفيك أموران: بدون سنة نشر، ص137).

4 - ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالرؤساء والمشرفين كفاءة عالية

5 - يجب أن يتم إعادة استخدام ضبط الإتصال بالكامل، بمعنى أن يمر الإتصال من الرئيس إلى القاعدة خلال كل مرحلة له في خط السلطة وتسلسلها ، وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات يحددها نسق الإتصال الفعال .

V - الانسجام والالتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية:

شكلت القواعد التنظيمية، النسق المعياري المحدد لكل ممارسات السلطة في الواقع التنظيمي من خلال تحديدها لكل المبادئ والمنطلقات الموجهة للفعل الإجتماعي فالتنظيمي، بطريقة عقلانية تقي بالأغراض والأهداف التنظيمية ؛ لهذا تعتبر القرارات الواضحة و المحددة من أهم متطلبات السلطة التنظيمية.

شغلت عملية البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي أذهان الكثير من رواد البحث التنظيمي من أجل تحقيق عقلانية لممارسات السلطة التنظيمية، جسدتها جهود الرواد الكلاسيكيين أمثال " فيبر " و " جولدنر " ولعل أول خاصية للنسق المعياري خاصة الواقعية التي تجعل هذا النسق يأخذ بعين الإعتبار الواقع الذي سيطبق فيه من حيث وسط العمل ونوعه وطرق أدائه وبذلك فإن هذه الخاصية تنزل القاعدة التنظيمية من العالم الرمزي التجريدي لواقع يحمل متغيرات ومؤشرات إجتماعية تؤثر على فعالية القاعدة في إحداث الضبط التنظيمي (*) وهذا ما يدخل في إطار تحديد الخاصية الثانية للنسق المعياري التنظيمي المتمثلة في المرونة أي قابليتها للتعديل بما يتماشى والواقع التنظيمي وطموحات الأفراد، فإنجاز الأفراد لأعمالهم في جو تحده العلاقات الإجتماعية والتعاونية لا يتحقق إلا بإخضاع القواعد التنظيمية إلى تعديلات جوهرية كفيلة بإمثال العامل وسعيه نحو الأداء الفعال، لهذا يشير harrison c,white إلى أنه حينما تكون الإدارة ذات فعالية أو شعبية

(*) تقنن خاصية الواقعية أداة تصورية ملائمة للولوج إلى الجانب الثقافي والإجتماعي الكفيل بنتمين عقلانية وفعالية للنسق الاتصالي فالسلطوي في خضم الآليات التالية: مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع - الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع - مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان - مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل (بن نوار صالح: 2003، ص 98).

عند العاملين فإنه يحدث تكامل بينهما بما يحقق مقتضيات قيمة العمل ، أما إذا كانت الإدارة تتسم بعدم الشفافية والصرامة في اتخاذ القرارات فإن الإدارة تدخل مع العمال في صدام ينعكس أثره على إنجاز العمل داخل التنظيم الرسمي (harrison c,white :1992,p97)؛ في خضم هذه المنطلقات تعتبر الحرفية كترسيمة مفاهيمية تعزز إضعاف رصانة النسق الإتصالي فالسلطوي ، فممارس السلطة يتعامل مع اللوائح والقوانين بشكل حرفي بغض النظر عن الإعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف ، رغم أن عدم الإلتزام بحرفية اللائحة "يؤدي إلى إكتساب المعرفة والمعلومات الجديدة بحيث يمكن تطوير المنشأة و حدوث التوافق المهني والإبداع ونمو القدرات والعمل الخلاق" (sahab p,sinha and others :2002,pp101 -110) ، لكن في ضوء افتقاده للقدرة على النفاذ إلى روح القوانين ، يقضي الأمر على ديناميكية ومرونة القاعدة التنظيمية ؛ من جهة أخرى تتجسد دقة النسق المعياري وعدالته (*) في خضم الفصل بين الحقوق والالتزامات لتطبع الإرتباط بين العامل وعمله، ويتوفر مختلف هذه الخصائص والقواعد التنظيمية تصبح السلطة التنظيمية أداة تعمق التفاعل بين الفرد والعمل في التنظيم، لهذا فإن الانجاز المنظم المحكوم بقواعد محددة وواضحة ووجود نسق السلطة الرئاسية يؤديان إلى أداء العمل بطريقة متسقة تحقق الأهداف التنظيمية .

(*) إذا كانت خاصية الواقعية تعزز الجانب الإجتماعي والثقافي كخاصية من خصائص النسق الإتصالي فإن دقة النسق المعياري وعدالته تقنن الجانب الإنساني في ضوء المؤشرات التالية: توشي الصدق والإخلاص عند مزاولة الإتصال مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة ، ديمقراطية الإتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى تشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم ، عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.... (بن نوار صالح: 2003، ص 99).

VI - مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعامل:

يعتبر الفاعل المرجع الواقعي، والأكثر مصداقية في تحديد شرعية القرارات وأساليب تنفيذها، لذلك فإن قبوله لهذه الأساليب يعد مؤشر له وزنه في منح الفعالية لممارسات السلطة التنظيمية، وعليه لا يمكن للسلطة في اتخاذها للقرارات التنظيمية التغاضي عن ظروفه الاجتماعية والتنظيمية، لأن الإحجام عنها كفيل بخلق جو من الصراعات والتوترات يحددها عدم قبول القرارات الإدارية، وعدم الإعراف بشرعية السلطة التنظيمية، وفي هذا الإطار حلل " بيتر بلاو " هذه الظاهرة في ضوء فكرة الحاجات الأساسية للأفراد وميكانيزمات اشباعها في الواقع التنظيمي " فذهب إلى أن التدخل العقلي لوضع قواعد رسمية تشبع حاجات ظاهرة يؤدي إلى حاجات جديدة غير متوقعة مما يترتب عليه تدخل عقلي جديد (محمد علي محمد: 1986، ص114)

يؤخذ بعين الاعتبار العامل ومتطلباته الكفيلة بجعل لكل فرد منطقة القبول يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطته وهذا ما أشار إليه " برنارد " حينما اقر بان كفاية التنظيم تتوقف على مدى قبول الأفراد للقرارات ولممارسته السلطة ويتحقق هذا في إطار توفر مجموعة من الشروط هي:

(علي عبد الرزاق جليبي: 1999، (أ) ص140)

1 - إذا أمكن للشخص فهم الاتصال : قنن هذا الشرط فتح عدة مدارج تفكيرية لها دلالة مخصوصة في الواقع التنظيمي، وفي هذا الإطار تجسد المعوقات الدلالية أهم الدلالات التي تحد من فعالية النسق الاتصالي، إذ يشكل تنوع الدلالات، وتنافر الكلمات وتضارب معاني اللفظ والمغايرة الثقافية من العوامل التي يمكن أن تتشابك لتجعل التبادل بين طرفي الاتصال أمرا صعبا.

(ج.ب. هوغ دليفيك ، اموران بدون سنة نشر، ص135).

- 2- واعتقد أن قراره لا يختلف مع هدف التنظيم وفي وقف إصدار هذا القرار.
- 3- وذا أمكن له التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية.
- 4- وكان قادرا على أن يستجيب ويذعن لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا .

ومن جهة أخرى أقر العديد من الباحثين أن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية فلكي يكون القرار مفيدا وعمليا يجب أن يتوفر فيه بعدان أساسيان:

◀ التكيف الموضوعي للقرار

◀ درجة تقبل الغير لهذا القرار.

وفي الأخير فإنه لا يمكن النظر إلى تأثير إحدى المتطلبات التنظيمية المجسدة لعقلانية السلطة التنظيمية في إطار منعزل عن بقية المتطلبات الأخرى فتحقيق هذه العقلانية يتأكد في إطار العمل المتكامل لمختلف المتطلبات التنظيمية.

سادسا : تحليل سوسيولوجي لأزمة عقلنة النسق السلطوي في التنظيم الصناعي الجزائري " العام والخاص " :

ثمنت عدم فعالية وعقلانية البنية التنظيمية، في ضوء التجربة الجزائرية المنطق الكامن وراء بروز محاولات عدة، أخذت على عاتقها منحى سيوسيو اقتصادي، إفرقت فتباينت آلياتها البحثية، لتتفق على إبراز اختلالات النسق السلطوي كقاعدة ركينة، هيكلت دلالات مخصوصة ، تقنن إرهاصات بيروقراطية سلبية كبلت الواقع التنظيمي طيلة ثلاثون سنة بآليات مركزية ، عززت الإستياء في القاعدة وقضت على روح المبادرة والإبداع عبر مختلف مسارات المراحل التنظيمية، التي سايرت الواقع المؤسسي قبل مرحلة الإستقلالية والتي غدت قوالبها البنائية والوظيفية تشكل ثنائية متناقضة، ستدمج في طياتها المرجعيات الإيديولوجية ، الإجتماعية ، الثقافية والإقتصادية، التي تفسر عدم عقلانية الأنساق التسييرية فالسلطوية في مرحلة الستينيات، والسبعينات وحتى الثمانينات .

إن تحليل البنية السلطوية في مرحلة التسيير الذاتي (*) يكشف عن جملة من التناقضات تجلت في عراقيل البيروقراطية وفي مسألة الإدارة الذاتية ومركزية الوصايا " فالسلطة الفردية في هذه المرحلة قضت على كل مبادرة لتشكل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني " (إسماعيل قيرة، علي غربي: 2001، ص 137)؛ وهذا في خضم تعدد هيئات التسيير الذاتي " الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة تسيير و المدير " التي أدت إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية ، التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة، وفي هذا الصدد كتبت الباحثة "جوليت" تقول: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية - الحزب والجيش- ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال" (ian clegg: 1971, p167) الذين منحتهم القوانين المنظمة للتسيير، حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم.

(*) يعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون والتي تم تأميمها" (محمد السويدي: 1990، ص ص 12-122).

لقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي، باعتباره تنظيماً إجتماعياً وإقتصادياً العديد من التناقضات، التي جسدتها الحقائق التاريخية في خضوع العامل لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية، ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات، بسبب انعدام قنوات الإتصال بين الإدارة والعمال" (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص09)

لهذا كان لصدور ميثاق وقانون التسيير الإشتراكي هدفاً أساسياً لإرساء وتقنين مشاركة الشغيلة في اتخاذ القرارات، كمطلب تنظيمي فعال يدحض الآليات الكلاسيكية الضيقة لمفهوم المشاركة، ليعزز العقلانية والفعالية للنسق السلطوي؛ لهذا جسدت بعض التحليلات "أن التسيير الإشتراكي بمثابة تكتيك لإعادة توزيع السلطة السياسية والإقتصادية، داخل المؤسسة (Rabah noureddine: 1982, p191)

في إطار تغيير نسق الروابط والعلاقات الإجتماعية، وفق منظور منمط بالعلائق المتضامنة يكفل إعطاء الفاعل مجموعة من الإمتيازات الإجتماعية والإقتصادية، تحوله من مجرد أجير إلى مسير ومنتج، وهذا ما أكدته تحليلات الرئيس " هواري بومدين " عام 1973 " إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية، فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح"

(Mahfoud Ghezali :1981,p51)

لكن هل تدعيم فكرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات عن طريق فتح قنوات الإتصال كفيل بالقضاء على التناقضات التنظيمية السابقة والتخفيف من حدة المركزية ؟ فالممارسات التنظيمية المبقرطة؟

رغم أن الأطر النظرية حددت الهدف الأساسي لهذه المرحلة التنظيمية، في العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة، إلا أن المعطيات الإمبريقية والواقعية تكشف عن تناقضات عدة هيكلتها بعض المقومات التالية:

1- إن الظروف السياسية لم تكن قد تهيأت لبعث تجربة ثانية لمشاركة الشغيلة في اتخاذ القرارات على أنقاض تجربة التسيير الذاتي التي فشلت.

2- إن الإدارة الاقتصادية أو العمومية من حيث أساليبها وطابعها لا زالت تعيش في الماضي الكولونيالي وإيديولوجياته وممارساته (بشايينية سعد: 2002، ص191)، التي أفرزت إبعاد الفئات العمالية عن اتخاذ القرار، لتنفرد به أقلية مسيطرة "الإدارة" تؤكد علاقات التبعية وتقنن المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة (*).

فاتجاه سلطة اتخاذ القرار نحو التمرکز في أيدي الصفوة الإدارية، يعكس عدم فعالية نسق العملية الإتصالية، في خضم التأكيد على نمط أوحد هو الإتصال النازل، كآلية تكفل إبعاد فتميش الفئات العمالية؛ لتنهيار في ثنايا هذه السياقات السلطة كعملية إجتماعية وكقاعدة ركيعة تنشد تحقيق التوازن والضبط داخل الواقع التنظيمي .

وبنفس الوتيرة السلبية التي هيكلت الممارسات السلطوية في المراحل السابقة، عرفت مرحلة إعادة الهيكلة تناقضات وإختلالات إقتصادية وإجتماعية، أبعدت الواقع التنظيمي عن تحقيق الفعالية المنشودة، في غياب ميكانيزمات وأسس (**). صلبة تهئ الظروف الملائمة للتخفيف من حدة المركزية البيروقراطية، التي قضت على روح المبادرة والإبداع رغم أن إعادة الهيكلة بنوعها " العضوية والمالية" تهدف في مضامينها، ضمان تحكم أفضل في قواعد التسبير وتفعيل أكثر للأنساق السلطوية؛ في مضمار تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات التنظيمية، دون تمييز بين الأنشطة الإدارية والإنتاجية وتتمين دور الكفاءات المهنية والإطارات في اتخاذ القرارات، كترسيمة تنظيمية تشجع روح المبادرة والإبداع؛ لهذا جاء على حد تعبير الجهات الحكومية: " إن الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الإشتراكي، على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها، قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية، المؤسسة والجهة الوصية" (يوسف سعدون: بدون سنة، ص 26)

(*) - مما يدعم هذه المظاهر السلطوية، أن المدير العام يعين من قبل الوصايا ويمتد ذلك غالبا ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة، الجهوية، العائلة الكبيرة، والانتماء السياسي فيستمد الشخص قوته ونفوذه من الجهة التي تقف وراءه، فيمارس سلطاته ليس بناء على القوانين وإنما كما يترأ له ويريد (بشايينية سعد: 2002، ص 791)

(**) - تجسدت هذه الأسس في الإطارات، المقرات، التجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الإستثمار والبحث العلمي، مما ضاعف من أعباء تلك المؤسسات المهيكلة وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992 (يوسف سعدون : بدون سنة ، ص ص 29-30).

إن عملية تحرير الواقع التنظيمي الجزائري من القيود التي كبلت عقلانية ورشادة الأنساق السلطوية التنظيمية أمر بمنتهى الصعوبة، يعبر عن واقع إنساني مخصص ومخصص حيث لا يمكن لمسلمات شاملة أن تصدق دوماً، رغم ذلك قننت التحليلات: "أن التخلص من التعقيدات البيروقراطية ومركزية اتخاذ القرارات وتحسين طرق التسيير يجعل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤولياتها تحملاً كاملاً" (عبد الله بوحشاك: 1988، ص31)

لهذا جاءت مرحلة الإستقلالية كمرحلة حتمية لإنتقال المؤسسة العمومية من حيز العراقيل وصعوبات التسيير التي كانت مكبلة بالقيود المركزية، من خلال الفصل بين الملكية والتسيير وتكريس مبدأ اللامركزية، بإعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الإقتصادية؛ فهذه العملية استهدف منها إعادة الإعتبار لشخصية المؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية، هذا من جهة ومن جهة أخرى ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وأصولها، ووضع إستراتيجياتها الخاصة، ففي خضم هذا النمط التنظيمي تعمل المؤسسة مع صناديق المساهمة، التي تعمل على مراقبة المؤسسات وتوجيهها لتصبح بعد ذلك مهمة الوصايا مهمة كلاسيكية تقوم على مراقبة تسيير وتنفيذ هذه السياسة في المؤسسة.

وبهذا فإن النمط السلطوي المتبع في المراحل التنظيمية السابقة قد بات لامركزي في ظل نمط الإستقلالية، الأمر الذي يتيح فرصة اتخاذ القرارات من القاعدة ويعمل على تحسين أسس الإتصالات ويدعم الروابط بين العمال والإدارة

لكن هل ستعمل المؤسسات المستقلة على تكريس مبدأ اللامركزية كنمط سلطوي كفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية، أم أن استمرار الذهنية التسييرية السابقة سيجعل من مبدأ اللامركزية مجرد حبر على ورق؟

هل منح سلطات تسييرية واسعة للمؤسسة في ظل نظام الإستقلالية، سيخول لممارس السلطة تكريس آليات قهرية لإخضاع الفاعلين لسيطرتهم؟

وبالمقابل نتساءل عن واقع السلطة التنظيمية في القطاع الخاص؟ وهل دافع الربح الذي يدعمه القطاع الخاص لأقصى درجة هو المحدد الرئيسي للنمط السلطوي المتبع؟

ذكر "العياشي عنصر" أثناء حديثه عن أحد الفروق الواضحة بين القطاعين العام والخاص "أن نظم التسيير وتنظيم العمل في القطاع الخاص تعكس مزيجا من الإجراءات والطرق منها الحديثة ومنها التقليدية، ولهذا يمكننا مصادفة نماذج السلطة الأبوية جنبا إلى جنب مع أشكال التسيير الحديث القائم على التaylorية والفوردية (العياشي عنصر: 1999، ص26) فمرونة القطاع الخاص وتدعيمه للريح، جعله يعطي للسلطة التنظيمية مواصفات خاصة، تتماشى و المبادئ التaylorية في إطار إعطاء دور جديد للوصايا والدولة، والحد من تدخلها في الحياة الاقتصادية؛ الذي أدى إلى زحف بيروقراطي غطى بأجنحته كل الأنشطة الاقتصادية وعمق من حدة الفوارق الإجتماعية وزيادة التبعية "

(عبد الوهاب شمام : 1997، ص188) على أساس أنه في اقتصاد السوق تكون السيادة الكبيرة والمبادرة للقطاع الخاص الذي يصبح هو الموجه والمنشط للاقتصاد الوطني ويتحول بذلك دور الدولة من الدور التقليدي الذي يتمثل في التحكم في وتائر النشاط الاقتصادي بشكل مبقرط ومركزي، إلى توجيه الاقتصاد في القطاع الخاص، في ظل ظروف تنافسية تتطلب الاهتمام بالكفاءة والفعالية.

فرب العمل صاحب السلطة، الأمر والنهي، خاصة في المؤسسات الخاصة التي تطغى عليها السلطة الأبوية والمركزية في أن واحد، فلا مجال للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ولحرية التصرف (*)

(*) يغلب على المؤسسات الخاصة الجزائرية الطابع العائلي أين تعود ملكية المؤسسة لرب العائلة ثم الأبناء ثم الأقارب وبالتالي تبقى الملكية محدودة في الإطار العائلي وغالبا ما يكون المحاسب هو الشخص الوحيد الأجنبي عن العائلة وهذا الطابع يؤثر على نمط تسيير المؤسسات الخاصة حيث أن نظام إتخاذ القرار يقوم على إستشارة العائلة حتى خارج المؤسسة (إكرام مياسي: 2011، صص106-107)

الفصل الثاني : نسق السلطة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع التنظيم

فالعامل يعمل في خضم ظروف تحددها مبادئ الإدارة العلمية بطريقة ميكانيكية تنعدم فيها الروابط والعلاقات الإنسانية، فكافة السلطات والأوامر ترجع إلى رب العمل، أما العامل فهو المنفذ الآلي وبالتالي ألا يمكن أن تكون السلطة التنظيمية أكثر مركزية واستبدادية من القطاع العام بحكم وفرة اليد العاملة في سوق العمل؟ والتي تبحث عن فرص العمل مهما كانت طبيعة سلطة صاحب العمل، وهذا ما يجعل النمط القهري سلاح للمؤسسات الخاصة، لتدعيم وتعظيم الربح لأقصى درجة.



الفصل الثالث:

فهم تفسير الموارد البشرية

" رؤية سوسيولوجية "

إننا لم نعد بحاجة إلى الاعتماد على قياس ما بعد الواقعة
لتعريف علمي المشاكل ، فمن طريق قياس نواحي معينة للجانب
البشري من التنظيم قد تمكن من التعرف على المشاكل المستقبلية
مسبقاً ونفس بقدر أكبر عمليات السيطرة التي تقوم بها

رئيس المركز.



أولاً: تسيير الموارد البشرية بين التحديات المفاهيمية ومراحل تطور المقاربة الانسانية

I- مفهوم تسيير الموارد البشرية في ضوء الوظائف " الإدارية والتنفيذية" (*)

تمثل قضية الموارد البشرية تحدياً بارزاً وآلية جوهرية في التخطيط لمستقبل التنمية الشاملة (**). في ضوء المساعي الحثيثة لرواد الإدارة والدراسات التنظيمية، التي قدمت إرهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي هيكل فعالية تسيير الموارد البشرية كركن أساسي يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، بجعلها أكثر جدارة ومقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، لهذا أورد "الخزامي" تعريفاً لها بأنها: " جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة "

(ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2012, ar.wikipedia.org)

على أساس أن تسيير الموارد البشرية ليس عملاً روتينياً بل مجموعة من الوظائف، البرامج والأنشطة المصممة التي تجمع بين جميع الطرق التنظيمية التي تؤدي إلى اختيار فاعل كفاء ذي دراية بتطورات المحيط؛ في هذا السياق أورد "نيجرو Nigro" بأنها: " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء" (منير العقوري: 2012)

(www.ncb.ly/images/forum.png)

(* إن أول شيء يلفت انتباه الدارس لموضوع الموارد البشرية هو اختلاف التسميات المستعملة، فالبعض يستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية، بينما يطغى استعمال كلمة تسيير في الواقع التنظيمي الجزائري كترجمة للمصطلح الانجليزي Management (حمام محمد زهير: 2006، ص98).

(**) ستأخذ التحديدات المفاهيمية لنسق تسيير الموارد البشرية منحى حديثا يقنن وجهة النظر الحديثة التي تعزز أهمية ودور النسق كآلية تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، على غرار وجهة النظر التقليدية التي ترى بأن تسيير الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية تقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور، لذلك فإن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة الواقع التنظيمي.

وهذا في ضوء تجسيد أهمية الوظائف التنفيذية لهذا النسق من تفعيل العملية التوظيفية تامين

العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية، كقوالب بنائية تهيكّل صفتين أساسيين في تركيب

المورد البشري هما : **صفة القدرة فالرغبة** في أداء الأعمال كترسيمة تنظيمية تنيط للنسق

تحقيق أهدافه؛ طالما أنه يتشكل من مجموع من الأفراد المؤهلين ذوي القدرات المناسبة

لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع

(علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: 2002، ص19)

في ثنائي إتباع سلسلة من الإجراءات والأسس والقواعد المنمطة لسلوك الفاعلين لترصين

حبكة أركان النسق ولتعزيز وتقوية هيكلية وظائفه "تنفيذية وإدارية" هذه الأخيرة قو لبت

أسس منطقية راسخة، جسدت القاعدة الركينة للتحديدات المفاهيمية المتعلقة بتسيير

الموارد البشرية، فالوظائف الإدارية هي بمثابة القاعدة التي تبنى عليها نجاعة هذا النسق

بأخذها في الاعتبار الواقع التنظيمي وما يقتضيه من متطلبات بشرية بمواصفات خاصة

لتقوم الوظيفة التنفيذية بتطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق

الأهداف المخططة؛ لهذا عرفها "Flippo.E": "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة

النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض

تحقيق أهداف المنشأة" (صلاح عبد الباقي: 2000، ص22)

كما عرفها في نفس السياق "Pigros.P" و "Myres.C" بأنها: " ذلك القانون أو النظام

الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد" (صلاح عبد الباقي: 2000، ص21)

وانطلاقا من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري

الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط

وتحديد الأهداف، التنظيم، التوجيه وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت

عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي.

نافلة القول تنظر الدراسة في إطار منمط بالعلائق الوظيفية والمتكاملة للوظائف الإدارية والتنفيذية- لزيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الفاعلين - لنسق تسيير الموارد البشرية على أنه: " نسق تنظيمي متخصص بأداء ادوار إدارية وتنفيذية، تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الفاعلين (نفسية ،اقتصادية ،اجتماعية) وأهداف المنظمة في إطار تكاملي قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشري بتعزيز الثقافة الإنسانية في الواقع التنظيمي لتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة...."

II - محددات دينامية مهام نسق تسيير الموارد البشرية:

قن إدراج تسيير الموارد البشرية كجزء من الإستراتيجية التنظيمية تحطيم قوالب الأنماط الكلاسيكية التي هيكلته كنسق تخصصي استشاري، يدحض في طياته أهمية فهم نسق تسيير الموارد البشرية، التي تحمل لواء إثبات هوية المنظمة وخدمة استراتيجياتها لتعزيز تفعيل، فتنمية آليات الميزة التنافسية (*).

إن المهام التي يعتنقها نسق تسيير الموارد البشرية في الواقع التنظيمي ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات هيكلتها الكثير من المحددات (**) التي قولبت في ثنايا معاييرها، الفهم والتقدير البين لسياقات تطور وتنامي مهام النسق، التي ارتبطت بمواقع تنظيمية مخصصة ومموضعة تدحض إمكانية التعميم بسهولة لمحددات بعينها، يعزي لها تقديم مضامين وإستبصار سوسيو تنظيمي هام لهراركية وديناميكية هذه المهام .

استضاءة بما سبق تقدم: "مدلولات وإفرازات محيطات العمل، مكونات ومكونات الأفراد" بصيرة نفاذة قننتها المعطيات البحثية لتحليل الانتقال من نسق تخصصي استشاري إلى جزء من الاستراتيجية التنظيمية؛ وفقا لهذه المحددات عززت الدراسة ستة مهام للنسق وفيما يلي توضيح وربط بين تباين المحددات وتنوع المهام (أنظر الجدول)

(*) يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص13)
 (**) تكشف المعطيات البحثية عن صعوبة حصر المحددات المسؤولة عن تطور مهام نسق تسيير الموارد البشرية نظرا لارتباطها بآليات زمانية ومكانية تقنن التعدد، الاختلاف والديناميكية في أسبابها ومسبباتها، ولغرض التبسيط إقتضت الدراسة تأكيد محددتين أساسيين هما: مدلولات وإفرازات محيطات العمل - مكونات ومكونات الأفراد

المهام الفرعية	المهام الرئيسية	المحددات الفرعية	المحددات الرئيسية	
- الاحتفاظ بسجلات التوظيف - الاحتفاظ بسجلات ساعات العمل والإنتاج للعاملين	المهمة الروتينية "حفظ السجلات والوثائق"	الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر	مدلولات وإفرازات محيطات العمل	الانتقال من نسق تخصصي استشاري إلى
- الاهتمام بالقوة العضلية والقدرات البدنية والمادية للعاملين - تكريس التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية	الاهتمام بالجوانب المادية في العمل "تأكيد النظرة الآلية"	الاستجابة لمعرفة جديدة "حركة الإدارة العلمية"		
- كوسيلة لتحسين عملية الاتصال بالعمال - الابتعاد عن تطبيق القرار الشخصي	خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية	الإبداعات والتشريعات الحكومية+ النقابات العمالية		
- وضع سياسات موحدة للعاملين. - الرقابة المركزية على نشاطات الأفراد - تقديم النصح والمشورة للمشرفين	القدرة على اتخاذ القرارات "توسيع صلاحيات وسلطات تسيير الموارد البشرية"	الاستجابة لتهديدات النقابات	بداية الاهتمام بالعامل الإنساني	
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية "تأكيد الاستقرار الإيجابي - تنمية الإشراف والأبحاث المتعلقة بالأفراد	- تتمين الثقافة الإنسانية	- حركة العلاقات الإنسانية - دراسات ماسلوه وهرزبرغ	مكونات ومكونات الأفراد الشخصية والموقفية	

<ul style="list-style-type: none"> - الإلمام بعمق ومضمون رسالة المؤسسة - تجديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية - تنمية إستراتيجية المؤسسة - إثبات هوية المؤسسة - دفع الأفراد إلى الإنتاجية 	<p>المهمة الإستراتيجية</p>	<p>- التحولات التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية</p>	<p>مدلولات وإفرازات محيطات العمل + مكونات ومكونات الأفراد</p>	<p>جزء من الاستراتيجية التنظيمية</p>
--	----------------------------	---	---	--------------------------------------

الجدول رقم (02): محددات دينامية مهام نسق تسيير الموارد البشرية.

1- المهمة الروتينية "حفظ السجلات والوثائق": إن انتشار المصانع وتزايد حجم الأعمال وخاصة ما بعد الثورة الصناعية وقيام التكنولوجيات المختلفة، حتى يومنا هذا وتطور دور الدول في تنظيم العمالة والامتيازات التي نادى بها كل من الرأي العام والنقابات العمالية إضافة إلى اشتداد التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل تعتبر من أهم مدلولات وإفرازات محيطات العمل" (حسين إبراهيم بلوط: 2002، ص38) التي أفضت أدوار ومستلزمات إدارية وتنفيذية من الطبيعي أن يستجيب لها نسق تسيير الموارد البشرية. يعتبر الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر من أهم المحددات الفرعية المبلورة لأول ظهور منظم لمهام تسيير الموارد البشرية كمحصلة لتفاعل عدة قوى وأمور تعكس سلبيات الثورة الصناعية على الفئات العمالية، التي غدت مثقلة بالمشاكل النفسية والاجتماعية (فزاد الشعور بالملل والسأم وضعفت العلاقات الإنسانية والودية بين العاملين وأنخفض دخلهم وازداد تسلط وقسوة الأنماط الإشرافية، بالإضافة إلى أن كثيرا من العاملين كانوا من المهاجرين الجدد إلى الولايات المتحدة الأمريكية الذين لا يعرفون حقوقهم" (مصطفى نجيب شاويش: 2005، ص22)، لتعزز هذه المؤشرات بكل آلياتها السلبية البناء المحوري المنمط بالنظرة الهامشية للفئات العمالية كسلع تباع وتشتري بعيدا عن المبادئ التوجيهية لأنسنة بيئة العمل وبعث وتعبئة العلاقات التنظيمية، كتكتيك فعال يعبر عن حاجة التنظيم للعمل العقلاني الذي بات القالب المبلور والأساس المقنن لبعض مصادر التغيير التنظيمي؛ ليمثل النسق النوعي البنائي (*) أهم المداخل المكرسة لظهور إدارة الأفراد في

ثانيا قولبة بعض التغييرات في الأهداف والقيم التي إستحدثت مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية المقيدة: تتمثل في تقديم القروض للعاملين في الأوقات الصعبة إلى إلقاء محاضرات تثقيفية في أوقات الرخاء؛ كل ذلك إعتقادا من أرباب الأعمال بأن العاملين سيقدرّون ذلك وسيكونون سعداء وعندئذ سيبدلون جهدا أكبر (مصطفى نجيب شاويش 2005، ص22)

(* يرى المدخل المهتم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي بأن القوة الدافعة للتغيير التنظيمي تتبع من مصادر عديدة لها علاقة بالنسق الذي ينظر إليه كوسيلة لدعم مختلف مصادر الدفع الهادفة إلى تغيير بعض التنظيمات لهذا ومن أهم هذه المصادر ما يلي: المصدر البيئي، الأهداف والقيم المصدر التقني، المصدر البنائي (يوسف سعدون: بدون سنة، ص26-27)

ولترصين حبكة أركان تكيف الفاعلين الجدد والتخفيف من حدة الضغوطات القاسية التي هيكلت كل مؤشرات الإحباط، عمد بعض أرباب العمل إلى تعيين مشرفين اجتماعيين والبحث عن طرق منهجية منظمة تتكفل بشؤون العمالة بدلا من أرباب العمل، فوجدوا العمال في إدارة الأفراد المكان المناسب الذي ثمن شكليا السماع، الاهتمام ووسيلة اتصال إلى أعلى، بينهم وبين مديري الإنتاج، في ضوء خوف وضعفها وعدم تهيأتها للمطالبة بحقوقها أمام إستغلال وجبروت أرباب العمل

لكن السؤال الذي يطرح في ثانيا هذه التجليات: هل فعلا تغيرت التوجهات القيمية لأرباب الأعمال وعززوا إدارة الأفراد كألية وساطة ترجو من خلالها تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية؟

أقرت التحليلات أن كثيرا من إدارات الأفراد في هذه المرحلة إعتنقت مهام روتينية تجلت مقوماتها في حفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين "و لذلك كانت تحتفظ بسجلات التوظيف التي ضمننت في لوحات مثل: تاريخ التعيين، معلومات خاصة بالعاملين، كالإسم مكان الولادة، الوظائف أو الأعمال التي شغلها بنجاح في الشركة، كذلك كانت إدارة الأفراد في المنشأة تحتفظ بسجلات ساعات العمل والإنتاج للعاملين لأغراض إعداد ودفع الأجور..."

(مصطفى شاويش: 2005، ص22) فهذه المهام التي إستدمجت لإدارة الأفراد كترسيمة تنظيمية إدارية قدمت إرهابات تنبئ بأن هذا التطور الذي حضيت به ما هو إلا بلاء ومصيبة، لأن حفظ السجلات والوثائق لا يشكل المنطق الكامن لأهمية الأنساق الإدارية .

2- الاهتمام بالجوانب المادية للعمل "تأكيد النظرة الآلية "

هيكلت المداخل الإمبريقية للتغيير في التنظيمات (*) آلية محورية لسبرغور مهام نسق

(*) تشير بعض المعطيات البحثية أنه تم معالجة المصادر الدافعة والمحركة للتغيير في ضوء ثلاثة مداخل أساسية هي المداخل الماركسية والراديكالية للتغيير، المداخل الإمبريقية إضافة للمداخل الباحثة عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي لمزيد من الاطلاع أنظر (يوسف سعدون : بدون سنة نشر، ص30)

تسيير الموارد البشرية في ضوء تعزيز التغييرات التقنية والمادية التي إعتفتها المنطلقات التaylorية كمحددات فعالة لقضية التغيير على مستوى تنظيمات العمل الصناعية إثر التدهور الذي ظل ينخر رأس المال الصناعي، بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، والتي أكتشف بأنها أساليب موروثية وغير مخططة تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج وحتى إتلاف بعض الآلات وتبذير في الإنتاج" (علي عبد الرزاق جليبي ، 1984، ص48)

وفي خضم هذه السياقات ولغرض دحض هذه السلبيات وزيادة الإنتاج عمدت الدراسات والمنطلقات التaylorية إلى إدخال بعض التعديلات والتغييرات إستهدفت طرق وأساليب العمل والإنتاج، بتعزيز مبادئ منهجية منظمة تجعل من العمل الوحدة التنظيمية الرئيسية ومن السلوك الإنساني سلسلة من الأنشطة المادية المنتظمة، ليعمل نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء التركيز على محددات ثلاثة من صفات العامل :

- **الطاقة** : وتتمثل في الحد الأقصى لما يستطيع الفاعل إنتاجه .

- **السرعة** : وهي الوقت الذي يستغرقه الفاعل من مستوى كفاءة محدد وبيئذ كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين .

- **الاستمرارية:** وتعني قدرة الفاعل على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب (علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: 2002، ص36)، علي

- الإختيار العلمي للعاملين في إطار الاهتمام بالقوة العضلية والقدرات البدنية والمادية .

- الإهتمام بتنمية وتطوير المورد البشري من خلال تكريس التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية .

- إستخدام الحوافز الاقتصادية كآلية إغراء، تعمل على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، في ضوء تحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل .

رغم أن تطبيق نظريات الإدارة يعد سببا هاما بلور تخصيص مصلحة مستقلة "الموارد البشرية" تتكفل بشؤون وإهتمامات العمالة، إلا أن دحض الثقافة الإنسانية والإهتمام المتزايد بالتغيرات النوعية في ظروف وشروط العمل والتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية هيكلت قوالب بنائية وأداة تصورية لفهم النظرة الآلية والميكانيكية للفاعلين، بحيث أصبح العامل جزء من الآلة التي يعمل عليها، ومن ثم أفقده هذا الوضع شخصيته وكرامته لتتفقم السلبيات في الواقع التنظيمي كترسيمة تثمن نهاية لبداية اهتمامات أخرى لنسق تسيير الموارد البشرية، في خضم محكات تلعب فيها النقابات العمالية والتشريعات الحكومية دفعا فعالا للعلاقات الصناعية

3- خلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال " إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية"

إن البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام المسير، وإنما مهمته اليوم البحث عن مستوى من التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب العمل أو رأس العمل، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الاقتصادية "druker"

أفضت نتائج الثورة الصناعية وسلبيات الإدارة العلمية إفرارات تتمخض عن حركتها وتنبثق عنها تدخل التشريعات الحكومية (*)

والنقابات العمالية كمحددات فعالة تؤثر على إستراتيجية نسق تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية، النفسية والمهنية للعمال كقفزات نوعية تنهل من مصادره ويلتزم منهاجه "أرباب العمل" لتحسين عملية الإتصال

بالفاعلين ولإبعاد تدخل النقابات العمالية، التي غدى ظهورها مطلباً ضرورياً للإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية؛ ومن ثم تعززت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال وإعادة تعبئة سياسات جديدة للعلاقات التنظيمية.

إن الفحص الدقيق والإستقصاء المكين لدواعي تهمين هذه المهام يكشف عن الدوافع الخفية لأرباب العمل، الذين عمدوا إلى تقوية مركز نسق تسيير الموارد البشرية في المنظمة

(*) قامت الحكومة الأمريكية بالمبادرة في بعض جوانب تنمية العاملين فساهمت في مجال الأفراد عن طريق وضع تشريعات: إذ تم في سنة 1910 تطوير فروع قوانين العمل على مستوى الحكومة المركزية والولايات والتي نظمت الأجور، ساعات العمل ظروف العمل والسلامة، كما تم استحداث الضمان الاجتماعي للعاملين وكذلك تعويضات إصابات العمل (مصطفى نجيب شاويش: 2005، ص23)

لدهض تدخل النقابات العمالية من جهة وخوفاً من الوقوع في مشاكل مع الحكومة التي زاد تدخلها لتقنين وتنمية قوانين علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، الذين يتطلب منهم الإبتعاد عن تطبيق القرار الشخصي والإلتزام بتطبيق التشريعات الحكومية ولأجل تحقيق هذه الأهداف عمد أرباب العمل إلى وضع وإرساء بعض الخطط كوسيلة لتحسين الإتصال بالعمال مثل: خطط تمثيل العاملين، والتي بموجبها يمكن وضع نوع من إجراءات تظلم للعاملين وليكون لهم صوت في القرارات التي تؤثر على القوى العاملة (مصطفى نجيب شاويش: 2005، ص24) وتعزيز أيضاً خطط المشاركة بالأرباح في سياق وعي الفاعلين بدور زيادة الأرباح، لتتحدد مسؤولياتهم في تقديم الإقتراحات الكفيلة بتحسينه وزيادته؛ لكن في ضوء الإهتمام الواعي بالمساعي الخفية لأرباب الأعمال: هل ستعزز هذه الخطط قفزات نوعية لأنسنة مهام نسق تسيير الموارد البشرية؟ أم أن النظر للبنية التنظيمية كواقع إنساني مخصص وموضع يكشف عن شكلية تطبيقها في مواقع وتهمينها كآلية لتفعيل النسق الإتصالي في مواضع أخرى؟

4- القدرة على إتخاذ القرارات "توسيع صلاحيات وسلطات النسق"

لغرض تعزيز قوالب الأنماط الثابتة التي هيكلتها مهام نسق تسيير الموارد البشرية بعيدا عن أنسنة بيئة العمل، عمدت هذه المرحلة كإستجابة لتهديدات النقابات العمالية إلى تهمين قفزة نوعية لمهام هذا النسق، في خضم إرساء قواعد وآليات تقنن أهمية العنصر البشري كاهتداء واع من قبل أرباب الأعمال لإبعاد تدخل النقابات(*) التي كانت على عداء طيلة نهاية الثلاثينات حيث أنها اتهمت الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وطرد عاملين من ذوي الخدمة الطويلة دون وجه حق وكذلك إجراء النقل والترقية على أساس المحسوبة و إعطاء قدر بسيط من العناية لكرامة العامل"

(محمود حسين عيسى: 2010/ www.alukah.net/ culture)

(*) هيكلت هذه المرحلة كترسيمة مفاهيمية تغيير مصطلح إدارة الافراد، بإدارة العلاقات الصناعية، لرعاية جميع العاملين والعلاقات مع النقابات بشكل مباشر؛ هذه الاخيرة التي لم يتم إبعادها بشكل كلي داخل البنية التنظيمية، فقد زاد تمركزها وتموقعها، كمقوم فاعل يعالج التظلمات، مع التفاوض مع الادارة فيما يتعلق بعقود العمل.

إنبتق عن هذه الإتهامات إفرازات تمخض عن حركتها إزالة أسباب التظلمات التي جعلت الفاعلين يلجأون إلى النقابات، لهذا عمدت الإدارة إلى توسيع صلاحيات وسلطات نسق تسيير الموارد البشرية حاملا على عاتقه وضع سياسات موحدة للفاعلين ترتيبها وإدارتها إضافة إلى عملية الرقابة المركزية على نشاطاتهم داخل الواقع التنظيمي، وبهذا أصبح النسق مسؤول بشكل كامل عن التعيين، إنهاء الخدمة، إدارة الأجور معالجة شكاوى وتظلمات النقابة وتقرير من سيتم نقله وترقيته (نور الدين حاروش: 2011، ص37) في المقابل أعادت بعض المواضيع التنظيمية النظر في موقع النسق داخل الهيكل التنظيمي وإتساع مهامه وترسخها كقوالب بنائية تشيد من خلالها تأكيد آليات الفعالية والرشد، إلى سياقات إنبتق عن محكاتها تقليل أهمية هذا الدور الريادي للنسق، كدلالة مخصوصة تنطلق من التأثير الذي يمارسه في ضوء مهامه على الوظيفة الإشرافية، وقدرتها على خلق أطر وممارسات ديمقراطية رشيدة؛ لهذا وفي خضم هذه المنطلقات قولبت هذه التنظيمات مهام نسق الموارد البشرية " في تقديم النصح والمشورة للمشرفين " .

لكن رغم التباين والتدرج في تجسيد مهام النسق إلا أن هذه المرحلة قدمت إرهاصات مبدئية لتعزيز محك مكونات ومكونات الأفراد داخل الواقع التنظيمي في ثنائي بروز وفتح عدة مدارج تفكيرية تحمل على عاتقها أنسنة البيئة التنظيمية وإرساء آليات الثقافة الإنسانية .

5- تثمين الثقافة الإنسانية:

بات من المبتذل القول أن لدى الصناعة الخبرة الفنية الأساسية للإفادة من العلوم الفيزيائية والتكنولوجيا في منفعة الجنس البشري المادية، وإن علينا الآن أن نتعلم كيف نسخر العلوم الاجتماعية لجعل التنظيمات البشرية فعالة حقا " ماتيسون ايقانسيقش "

غذى الإهتمام بالعنصر البشري في ضوء تعزيز وتثمين ثقافة إنسانية كقاعدة ركينة وإهتداء واع يدحض في طياته كل المضامين الآلية التي تنهل من مصادره نظرة طاقوية جسدية قوامها التaylorية إلى نظرة نفسانية، إجتماعية قوامها العلاقات الإنسانية، التي تعني بدمج الأدوار بالمشاعر، في سياق تنظيمي هيكل الإعتبار الإجتماعي لخدمة الفعالية التي لا ترسوا على مدارج متينة ما لم يفلح نسق تسيير الموارد البشرية في إدماج مكونات ومكونات الفاعلين كترسيمة تنظيمية تدعوا إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد. شكلت هذه المنطلقات دلالات مخصوصة تنيط للنسق حمل لواء سلوك الفاعلين قبل وبعد إنضمامهم إلى بيئة العمل، في خضم سبر غور خصائصهم الشخصية والموقفية فالأولى تعطي للدلالات الرمزية (قدراتهم، مبادئهم، ميولهم، قيمهم ومعتقداتهم)، موقع الريادة لتكريس مكونات ترتبط بشروط ومزايا مطلوبة منهم عند دخولهم سوق العمل: ومنها الذكاء، الاستعداد الوظيفي والتقيد بمتطلبات العمل والحاجة للالتزام بالأهداف. أما الثانية فتبلور تفاعل الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي الذي يهيكل في ضوء آلياته ومعايير مظاهر الاستقرار أو الاستقرار (سلبى أم ايجابى).

6 - المهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

"الفاعل ليس فردا ولكن قبل كل شئ تنظيم، فالفرد داخل التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني ... سلوكه نتيجة لإستراتيجية عقلانية، لكن هذه العقلانية ليست خالصة" عبد العالي دبله

هيكلت التحولات التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية نقطة إنطلاق تصورية تنبئ بظهور وتطور التفكير بشأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي نالت اهتمام الباحثين كترسيمة مستقبلية ترسم مسار المنظمة وتبين غاياتها على المدى البعيد.

في خضم هذه المنطلقات تم تضمين دلالات مفاهيمية تبلور إستراتيجية الموارد البشرية "كخطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة"

(محمود حسين عيسى: 2012، www.alukah.net/culture)

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الواقع التنظيمي [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: **يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام**، والمستوى الثاني: **يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها**، أما المستوى الثالث: **فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال**]. وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، الإنتاج المشتريات، والمبيعات... والتي يكوّن مجموعها إستراتيجية المنظمة؛ ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً (*).

وهذا ما يقدم إرهاصات تقنن الفهم والرؤية الشمولية الواضحة لأهم المحركات المبلورة لتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ فتنعزز في ضوء ذلك: دراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، إضافة إلى دراسة وتحليل البيئة كشافين فعالين ينجر عن تأكيدهما تحسين أداء الفاعلين، تطوير الثقافة التنظيمية وذلك لزيادة الإبداع والإبتكار والمرونة.

(* لتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، وتتوقع الشركة تحقيق أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه. وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية متكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة واحتوت على الآتي:

- 1- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- 2- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- 3- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- 4- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة. (أحمد السيد كردي: 2012، [kenanaonline . com/ users / ahmedkordy](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy))

الأمر الذي يستدعي معرفة فتضمين الإستراتيجية التي يجب أن يبقوها الواقع التنظيمي للتعامل مع تأثيرات المتغيرات البيئية (*)

وهذا ما تأكده تحليلات "M.crozier" :

"فليس للإستراتيجية معنى إن لم تكن مبنية على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية"

وفي الأخير تركز المعطيات البحثية في شكل نقاط محورية لأهم الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة. أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الإتجاهات الحديثة والمتطورة التي إنتشرت أو

المتوقع إنتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، الإنتاجية التسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لأمال المنظمة المنعقدة عليها..

(*) أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها. الآتي:

1- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.
2- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.
4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

ثانيا: المقاربات السوسولوجية لنسق تسيير الموارد البشرية:

شكلت الفعالية التنظيمية مزقا من الرؤى والمداخل النظرية جسدتها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي الذين حددوا مختلف الآليات والميكانيزمات كسياقات تنهل من مصادره وتلتزم مناهجه، كتأسيس راسخ يثمن إرهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي عن كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية؛ لتتبلور في خضم هذه التجليات الإهتمام المتنامي لنسق الموارد البشرية كعملية تنظيمية وكآلية فعالة كفيلة بتحقيق الأهداف المتوخاة. تحاول الدراسة في ضوء معطياتها البحثية وأبعادها المنهجية، الوقوف على ثلاثة مداخل نظرية أساسية شكلت سياقات ومدارج تفكيرية تعكس تباين "الأسس، الآليات و الميكانيزمات " لتأكد تقارب "أهمية نسق تسيير الموارد البشرية " لهيكله الكفاءة والفعالية.

|- الإدارة العلمية "النموذج الآلي :

هيكلت السياقات والظروف الإقتصادية الخاصة في بداية القرن العشرين مع بروز المدن الصناعية بالمصانع و الورشات الصغيرة والتطور التكنولوجي، المنطق الكامن خلف طائفة

من العوامل الممهدة لأفكار متجددة تسعى لتحقيق "الريح السريع" دفعتها مختلف الظروف والأسباب المحيطة بالمجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي على قولبة جهود "تايلور" في إطار توجيه العنصر البشري نحو الأداء الفعال، فقد كان انخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية، بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي، ولا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال، أن بدأ "تايلور" يفكر في حل هذه المشكلة في إطار الفكرة الآلية التي ترى بأن: العامل ما هو إلا آلة أو ميكانيزم ذو تركيب عقلي غامض يتصل بهذه الآلة" (على عبد الرزاق جليبي 1999 (ب)، ص46)

لنترسخ هذه الآليات كترسيمة نظرية تعلن عن فلسفة مبادئ "أركان التايلورية" التي دعت إلى إستعمال الإدارة العلمية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، بالاختيار العلمي وتطوير معارف العمال وتدريبها لأداء نشاطاتهم بشكل أكثر مردودية؛ ولتوضيح ملامح هذا الإطار التصوري تسوق المعطيات البحثية للوقوف على بعض خصائصه المنمطة لأهمية نسق الموارد البشرية :

- الغرض الأساسي من وجود قسم لتسيير الموارد البشرية، يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوب بأكبر رفاهية ممكنة للعامل.
- قسم تسيير الموارد البشرية يتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين وقواعد ومعادلات تساعد العامل بشكل كبير في انجاز عمله.
- تقسيم العمل وتحديد كميا، وتجزئته إلى أبسط أشكاله، وذلك من أجل تحقيق أعلى منتج وضمنان فعالية في الأداء (*)
- ينبغي إختيار العمال وفق مستلزمات العمل، بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني (**)
- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما يتطلبه مخطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل، هذه المهمة يقوم بها المشرفون المسيرون للموارد البشرية.
- المكافآت المالية اليومية للعامل كحافز مادي لضمان إمتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة للعمل؛ إذ ترتبط مجهوداته وقدراته على الأداء بتوفر الحافز المادي الذي شكل

القاعدة الأساسية التي جعلت "تايلور" يتجه بفكره وإهتمامه إلى تنمية العنصر البشري والنهوض بمجهوداته لحل مشكلة الكفاية الإنتاجية، لهذا تعتبر الإدارة العلمية مدخلا عمليا اعتمد فيه "تايلور" على مختلف الأساليب ووسائل التحليل لتحديد الحركات الضرورية والوقت اللازم لأداء الأعمال، فالعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجور أعلى وفق نظام المعدل المتغير للقطعة

(*) كشفت بعض التحليلات بأن المبادئ العلمية والعقلانية التي صاغها "تايلور" في نظرية، تعتمد على التجربة والملاحظة العلمية والقياس، ويتمثل طابعها الوظيفي في استهدافها تحقيق زيادة الإنتاج في المقام الأول انظر (بوخريسة بوبكر وأخرون: 2008، ص24)

(**) في هذا الإطار يقول تايلور: " إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية الذي ينطوي: على " حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي" (رواية محمد حسن: 2000، ص17).

لقد لاقت هذه التوجهات إنتشارا واسعا حوالي 1914 في مختلف التنظيمات التي طبقت مبادئ الإدارة العلمية (*) خاصة في إدارة الأفراد: كاختيار وتدريب العمال ، فمثلا قام مسؤولي إدارة الأفراد بعمل دراسات الزمن والحركة ودراسات الإجهاد وطبقوا تحليل العمل وخلقوا برامج الأجور التحفيزية.

رغم ذلك ونظرا لكثير من الفجوات والإنزلاقات التي ظلت تنخر المبادئ والأهداف التايلورية، ترسخ فشل منطلقاته في قولبة أهمية نسق تسيير الموارد البشرية في مختلف التنظيمات الصناعية، في قالب تأسس كتقليد تنظيمي راسخ، يكشف عن نموذج آلي يعمل في إطار يحجب المشاعر والعلاقات غير الرسمية، يتجاهل الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل، ويحط من مهارته وقدراته؛ ليعلن "بوجيه" في ضوء هذه السياقات: " بأن الاتجاه التايلوري يمثل تنظيما زائدا عن الحد، ويقضي على كل بادرة للمبادرة لدى العامل، حيث حوله إل إلى آلة ذاتية" (**).

(*)- عرفت التاييلورية باعتبارها أهم النماذج الآلية، تنفيذا واسعا في المصانع والورشات طالما يضمن أصحاب العمل أن المقابل المادي وحده كفيل بدفع العمال إلى بذل قصارى جهدهم وباعتباره القاعدة الأساسية في معاملة وتسيير الموارد البشرية في مؤسساتهم، مرتكزين على تغير المجتمعات وتضخم المدن الصناعية وانشطار العائلات الكبرى وضعف الوازع الديني والأخلاقي الذي هيكل ضعف العلاقات الاجتماعية وتغلب الروح الفردية .

(**)دفعت الإفرزات السلبية للمنطلقات التاييلورية بالكونغرس الأمريكي الى إستجوابه فكان رده كما يلي:

إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون أنها إبتكار لتحقيق الكفاءة وليست إختراع لتحقيق الانتاجية وليست نظاما للأجور أو ساعة للرقابة أو نظام لتجزئة العمل، إنها ليست نظاما للأجور أو نظاما لدراسة الحركة والوقت، فهذه كلها إلا وسائل للإدارة العلمية وليست الادارة العلمية (عبد الوهاب سويبي: 2009، ص22)

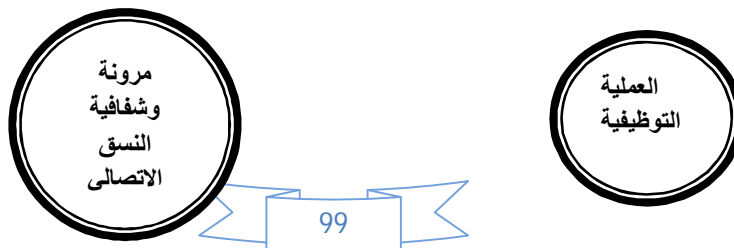
||- مدرسة العلاقات الإنسانية: "العنصر الإنساني أهم عناصر المشروع"

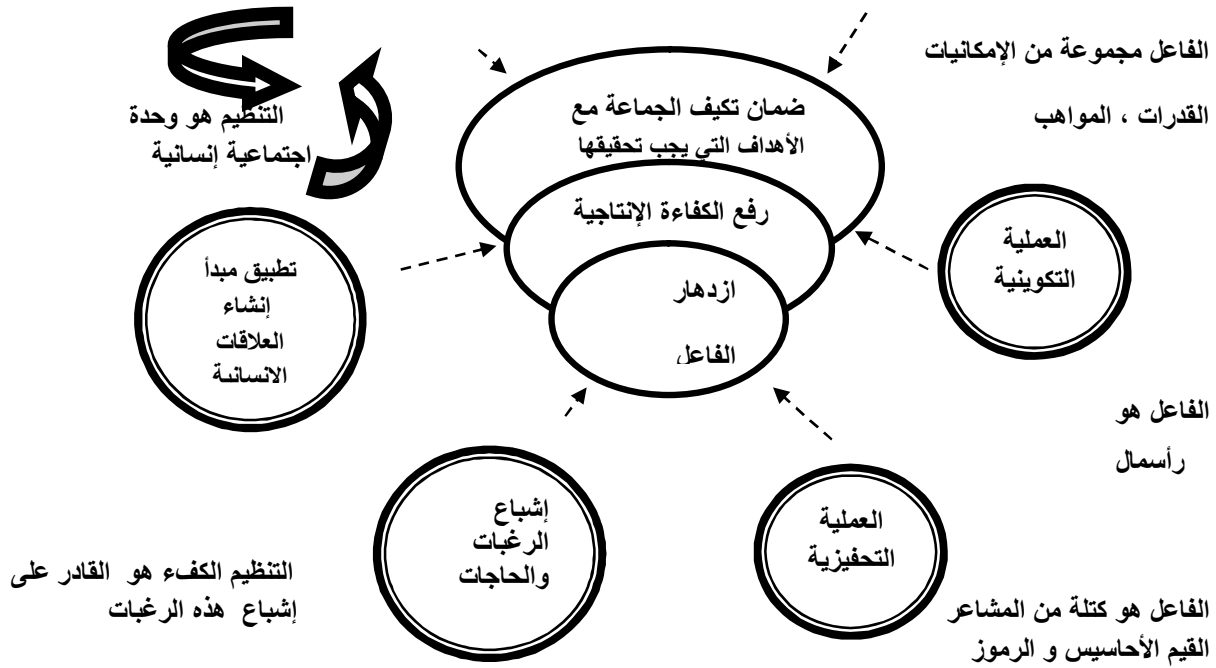
هيكلت المبادرات الحثيثة والمحاولات التنظيمية التي جسدتها مجهودات مدرسة العلاقات الإنسانية إرهاصات مبدئية، قولبة الإهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل، كترسيمة منهجية تكفل الحد من إنخفاض معدلات الإنتاج، التي بلورتها إنخفاض الروح المعنوية للفاعلين وزيادة مشكلات العمل الصناعي (*) فتمخضت عن هذه الحركية مجهودات "مايو" في شكل مجموعة من التجارب عبرت عن نظرة وإهتداء واع لواقع تنظيمي، تموقع بثقة وقوة كنسق إجتماعي يحمل شعار: "إن العنصر الإنساني هو أهم عناصر المشروع"

إن الكشف عن الإتجاه الهام والإطار التصوري الذي هيكل منطلقات هذه المدرسة، يعلن عن تدرج فكري ومنهجي في سياق مرحلي، تجسد بداية في التحقق من أثر ظروف العمل ومتغيراته على كفاية العمل والإنتاج، وعملت نتيجة هذه المرحلة على توجيه التفكير لأهمية أثر إتجاهات العمال نحو نظم العمل كنظام الحوافز والترقية، ونحو زملائهم في الواقع التنظيمي على الكفاية الإنتاجية؛ فتجسدت بذلك فحوى نتائج المرحلة الثانية في أن

الإتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمط من العلاقات تجاه كل منهم والأفراد وتجاه رؤسائهم وأعمالهم وسياسات الشركة ككل هي التي تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرها (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 (أ)، ص 67) وعملت نتائج هذه المرحلة على تكريس نتائج المرحلة الثالثة التي انطلقت من السؤال : ما هي أنواع الإتجاهات والمشاعر والإستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟

(* ذلك أنه منذ عام 1920 مع الاتساع المضطرد لأئمنة الآلات وتنظيم العمل على طريقة تايلور خاصة في المؤسسات الأمريكية برزت ظاهرة الجمود والتلكؤ لدى العمال الذين بدؤا يشعرون بانخفاض معنوياتهم وفقدان الإهتمام بالعمل، أنظر < (بوخريسة بوبكر وآخرون: 2008، ص 25) وبهذا تفتن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية التنظيمات غير الرسمية في الواقع التنظيمي باعتبارها ظاهرة إجتماعية محددة للتفاعلات والعلاقات بين أفراد التنظيم كترسيمه منهجية وبناء محوري يؤكد أهمية الإهتمام بالزمر الإجتماعية، جماعات العمل علاقات الصداقة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية لتعمل هذه النتائج على قبولية جهود التنظيمات الصناعية خاصة في فرنسا فعمد "بارديه" رئيس شركة تقوم بتصنيع كل أنواع الآلات الأوتوماتيكية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية على تثمين مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية " فلقد ادخل نظام الإجازات بالأجر والمكافآت وفق الأقدمية وابتكر أسلوبا يحفز العمال ويتيح لهم التعاون في إدارة العمل لكسب ثقتهم وتضامنهم" (يوسف أبو الحجاج: 2010، ص 163)، لكن السؤال الذي يطرح في ثنايا هذه المنطلقات التي هيكلها النموذج الإنساني ما هي أهم مبادئه وخصائصه في إطار تسيير الموارد البشرية؟ كرس هذا السؤال قالب بنائي عمدت الدراسة في مضماره كمحاولة لتأكيد التحليل وتعميق الرؤية الشمولية لموقع الفاعل، والوظائف التنفيذية للنسق، والشكل التالي يوضح ذلك:





يوضح الشكل (26) خصائص نموذج العلاقات الإنسانية في إطار تسيير الموارد البشرية تحت شعار:
العنصر الإنساني هو أهم عناصر المشروع
استضاءت بمعطيات الشكل السابق توضح الدراسة مرتكزات وخصائص النموذج في النقاط

التالية:

1- تثمين المفهوم العقلي للإقتدار: بعيدا عن المدلول المفاهيمي المنمط بنظرة جسدية وعضلية للفاعل وتأكيدا للمدلول الإنساني والإجتماعي تنهض مدرسة العلاقات الإنسانية لتعزز وتقوي هيكلية النسق على مسلمات وآليات تثمن المفهوم العقلي للإقتدار، لإلتحاق الفاعلين بالتنظيم، طالما أن الفاعل هو مجموعة من الإمكانيات، القدرات، الخبرات والمواهب تكفل في سياق يدعمه تطبيق الأساليب العلمية الحديثة، على إستقطاب وتوظيف فئات فاعلة لها دافعية ومقدرة على تحقيق أعلى مستويات من الأداء الفعال (*).

ولتفعيل محتويات هذه المنطلقات عمدت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى توفير مختصين ذوي مؤهلات عليا وتكوين في أحد العلوم الإجتماعية أو التنظيمية بغية التحكم في وتائر مختلف السلوكيات المتوقعة والمساهمة بطريقة مباشرة في تسيير الموارد البشرية من إنتقاء تكوين بما يخدم الأهداف التنظيمية، لهذا فإن تثمين الإختبارات العلمية " كإختبار الذكاء

المقدرة، الكفاءة في الأداء، وكذا الإعتماد على فحص وكشف الجانب النفسي والاجتماعي للمرشح، تعتبر كأعمدة أساسية وكموالات تنظيمي للإختبار والتوظيف.

2- تعزيز العملية التكوينية: "التكوين في العلاقات الإنسانية": تنتظر المدرسة للعملية التكوينية كقاعدة ركينة تنهل من مصادرها وتلتزم بمناهجها، لتموقع بثقة وقوة النظرة للفاعل على إعتبار أنه رأسمال يجب إستثماره وتنميته، في سياق يأخذ بالحسبان تحسين أساليب التدريب والتكوين مع التكنولوجيات وآليات الإتصال الحديثة لتلبية متطلبات السوق. إن النظر للعملية التكوينية وفق هذه المحاولات التنظيرية كظاهرة تنظيمية متأصلة داخل البنية التنظيمية يكشف عن فحص دقيق وإستقصاء مكين لأهميته في تنمية العلاقات الإنسانية كآلية لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وهذا في إطار زيادة المؤهلات والمهارات التالية: (بشاينيه سعد، 2002، 2003، ص85)

(*) أكدت تحليلات c, lesnard: "بأن العمل المنجز من قبل فرد واحد يرتبط قبل كل شئ بطاقته الاجتماعية

(Lesnard :1994,p235)

- زيادة مهارة الأفراد على الاتصال .

- زيادة الوعي بمختلف مستويات الاتصال (إشارات ، كلام، أداء، صوت).

- زيادة المهارة على التكيف في العمل داخل الجماعة وفق سلوك الآخرين.

3- تطبيق الحوافز المعنوية: "تثمين منطق التفاعلية الرمزية": قننت الكثير من المحاولات السوسيو تنظيمية النظر للنموذج الإنساني باعتباره جزءا من النظرية الكبرى "التفاعلية الرمزية" التي تنشده في سياقاتها التحليلية والتنظيرية ، إلى تحقيق فهم أكبر للسلوك الإنساني في قالب إستدمج أطر مفاهيمية تثمن عمليات التعاطف وتتخذ من تلبية الحاجات الإجتماعية وال نفسية وكذا المشاركة والإحساس بالموقف الذي يوجدون فيه، منهج إجتماعي إنساني كفيل بتحقيق أهدافهم، طالما أن الفاعل هو كتلة من المشاعر، القيم الرموز والأحاسيس التي يعمل منطق هذا النموذج في خضم التأكيد على تطبيق مبدأ الحوافز المعنوية ومراعاة الأذواق، الميول الشخصية، استشاراتهم في كل ما يخص الشكل

المظهر الخارجي والجمالي للمنظمة؛ كآلية تتشد من خلالها توفير أقصى درجات من الراحة والأمان للفئات الفاعلة.

4- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية "كوسيلة لتحسين الإنتاجية": كرسست الخاصية السالفة الذكر بصيرة نفاذة تدعو من خلالها مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ربط التنظيم بالحاجات الإجتماعية للفاعلين، منطلقين من منطق أساسي يحدد الفعالية والكفاءة التنظيمية في مضمار القدرة على إشباع الرغبات الإنسانية، وهذا في ضوء توفر الوسائل التي تساعد على توفير ذلك ومنها: (علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: 2002، ص41)

أ- تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية في العمل .

ب- توفير القيادة الديمقراطية .

ج - تنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الإتصالات بين تلك الجماعات.

5- تطبيق مبدأ إنشاء علاقات إنسانية: " تفاعل إجتماعي مفتوح": ترمي هذه الخاصية إلى إقامة علاقات إنسانية مباشرة مؤيدة لمبدأ لامركزية القرار، تقوم على تقسيم المهام بين المصالح التنفيذية والمسؤولين في الميدان، تهدف إلى حل المشاكل الميدانية في مواقعها مع أولوية العلاقات المباشرة مع الأعضاء دون إعتبار لدرجاتهم في السلم الوظيفي وما يتبعها من مسؤوليات، لهذا تفضل المقابلات الشخصية على الأوامر المكتوبة أو الإتصالات الهاتفية(*) .

6- مرونة وشفافية عملية الإتصال: لا يمكن تحقيق الخصائص والمرتكزات السابقة في غياب نسق إتصالي يمتاز بالمرونة والشفافية على إعتبار أن التطبيق العملي لنموذج العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية يتم بالاعتماد على نظام للإتصال يسمح بمرور المعلومات من الجانبين، بهدف إزالة الغموض حول المهام وضمن أكبر قدر من الشفافية "ذلك أن مظاهر الإتصال تتمثل في انتقال المعلومات والآراء والمشاعر وتبادلها بصورة دقيقة وواضحة في حينها" (بوخريسه بوبكر وآخرون: 2008، ص 27).

ولكن رغم جهود مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت دورا واضحا في تنمية الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية ، إلا أن الكثير من الثغرات المنهجية والنظرية وحتى

الأديولوجية وقفت كحاجز أمام عقلانية ورشد نسق تسيير الموارد البشرية؛ فلقد اعتمد "مايو" وزملائه على مفهوم مبسط للعنصر الإنساني الذي ينتج أكثر في وجود جماعة متماسكة ويسيطر عليها مؤشر الإحساس والمشاعر متجاهلة الفروق الفردية، فالحافز المعنوي الذي يحرك شخص ما غير الحافز والدافع الذي يوجه فاعل آخر اتجاه الأهداف التنظيمية.

ومن جهة أخرى وفي إطار الثغرات الإديولوجية ذكر "براون" : إن أعمال مايو تمثل وسائل مأكرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم، فتزداد إنتاجيتهم وتقل مطالبهم " (على عبد الرزاق جليبي: 1999(ب)، ص87)، هذا فضلا عن النظرة والرؤية

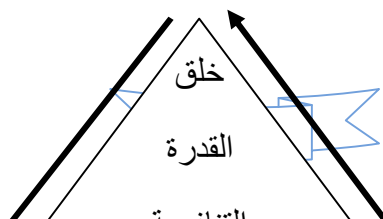
(*) أشادت تحليلات "هابرماس" الساعية إلى تحرير الفرد من الإغتراب إلى أنه ليس من الضروري أن نغير المجتمع لتحسين وضع الفرد بل يجب أولا وقبل كل شئ تغيير العلاقات التي هي بشكل عام غير عادلة بين الأفراد حيث نجد أحدا مهيمنا وآخر مهيمنا عليه (عبد العالي دبله: 2011، ص46)

المحافظة التي تؤكد آليات الإتساق والتوازن وتنفي وتغفل آليات القوة والصراع داخل الواقع التنظيمي (*).

III- مدخل الموارد البشرية : "الفئات الفاعلة هي موارد رئيسية للتنظيم"

شكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد الفعالة والرئيسية للتنظيم، في إطار نظرة نمطه ككتلة فيزيولوجية، نفسية إجتماعية، على غرار النظرة الكلاسيكية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج، وكذا النظرة الإنسانية التي قولبته ككتلة من المشاعر، الأحاسيس والقيم.

إن تأكيد هذه النظرة الجديدة، يكشف في طياتها عن السعي الدعوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي "أهداف المنظمة، حاجات الأفراد" بحيث أن تحقيق مكاسب في إحداها يكون على حساب الأخرى "الشكل التالي يوضح ذلك"



(*) إن الصراع وفق نظرة رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لا يعدو أن يكون حالة مرضية ،علاجها إقامة نظام اتصال جيد وإدخال حوافز جديدة وهذا موقف لم يمكنهم بالطبع من إقامة تميز بين الصراعات الشخصية التي تنشأ على مستوى الفرد والصراع الاجتماعي الذي تكمن أسبابه وعوامله في بناء المجتمع وطبيعة التنظيم (السيد الحسيني: 1975 ، ص ص 158-159)

وهذا انطلاقاً من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ،يمكن أن يحقق الإستثمار مكاسب طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل ،بحيث تشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم لأقصى حد .

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين

حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (رواية محمد حسن: 2000، ص21)

إن النظرة التي أفضت بها منطلقات هذا المدخل للفئات الفاعلة باعتبارها كموارد رئيسية

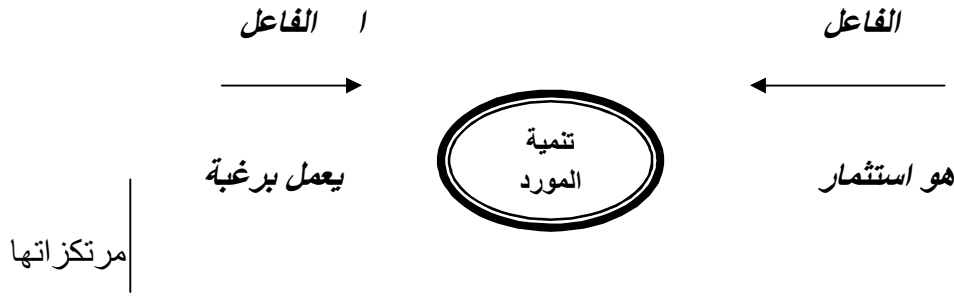
وقواعد ركنية تجسد الفعالية التنظيمية، تكشف عن بصيرة نفاذة لأسس رشيدة وعقلانية

تهيكّل للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، طالما أن الموارد غير البشرية تبقى

عديمة الجدوى والفاعلية في غياب موارد بشرية مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ، التوجيه والتنسيق، تحديد المتطلبات الوظيفية وتوزيع المهام والمسؤوليات، في قالب يعكس النظرة النظامية للنسق باعتباره نظام system متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات في إطار وجود مجموعة من السياسات المتناسقة، التي توجه العمليات والممارسات الإدارية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري الجديدة .

(علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: 2002، ص51)





- اعتبار العنصر البشري شريكا وليس أجيرا
- توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أوضاعها
- خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

المصدر: (إسماعيل قيرة، علي غربي، سلاطنية بلقاسم : 2002، ص ص 50، 51، 52، 53).

إن تفعيل وترشيد العملية التوظيفية في قالب يدحض كل الآليات الشخصية ويثمن المفهوم العقلي للاقتدار كمنوال تنظيمي، يهيكله إتباع الأساليب العلمية في الإختيار والمتابعة تتمخض عنه إهتمام هذا المدخل "بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات ذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله"

(إسماعيل قيرة، علي غربي، بلقاسم سلاطنية: 2002، ص52)

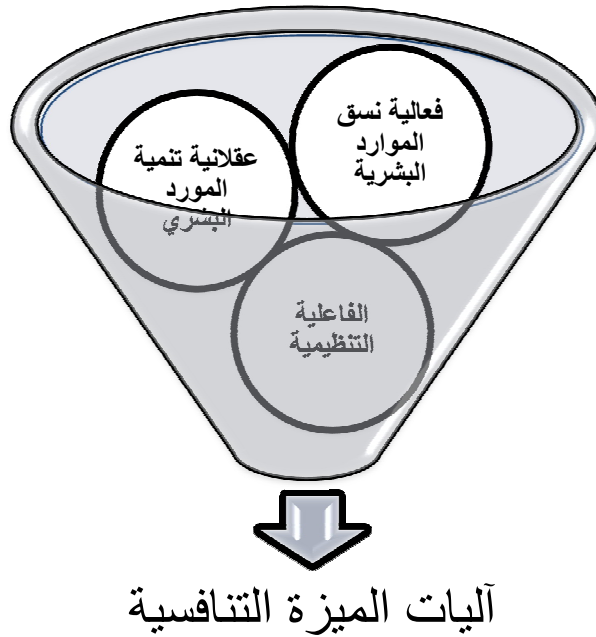
لتكمل العملية التكوينية- في ضوء تثمينها داخل البنية التنظيمية- على شحذ هذه القدرات الفكرية وتنميتها كمنوال تنظيمي يناط به التحكم في التسيير، ومواكبة التحولات الحالية والإستجابة للتغيرات المستقبلية، في مضمار يثمن دور الكفاءات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية والتي يتطلب تحقيقها أيضا، توافر وتعزيز نمط تحفيزي فعال يرنو في ضوء محدداته الداخلية إلى جعل الفاعل كشريك وليس أجير، أنسنة بيئة العمل ودعم المشاركة الجماعية كقالب بنائية لتقديم النصح وحل المشاكل التنظيمية.

ثالثا: فعالية نسق تسيير الموارد البشرية:

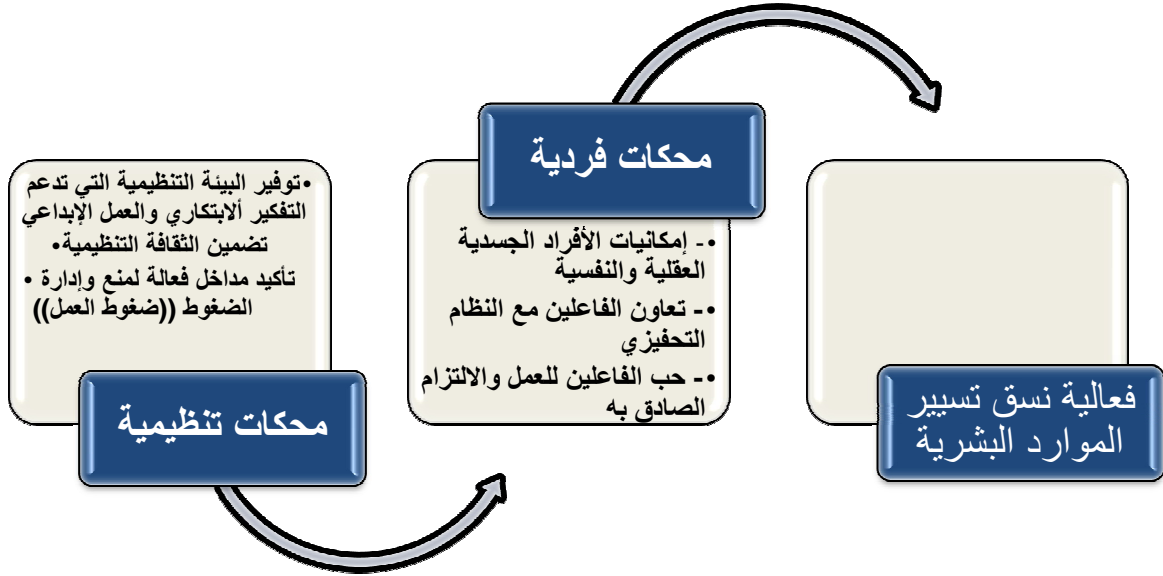
شكلت آليات المنطلقات النظرية، مزقا من الرؤى والمدارج التفكيرية التي ترنو في خضم إختلاف سياقاتها المنهجية والتنظيرية، البحث عن أهم المحكات (*) الكفيلة بتحقيق الفعالية لنسق تسيير الموارد البشرية، كترسيمة تنظيمية تقنن في طياتها وتهيكل عقلانية تنمية الموارد البشرية كمطلب ضروري لترسيخ آليات الميزة التنافسية.

(*) لا يمكن الجزم من الناحية النظرية والإميريقية أن توافر محكات محددة كفيلة بتعزيز ونتمين الفعالية للنسق فلقد اختلفت نظرة المحللين ورواد الدراسات التنظيمية إلى الآليات والقوالب كمنطق كامن وراء تحقيق هذه الفعالية، لهذا نحت الدراسة منحى منهجي يأخذ بعين الاعتبار المؤشرات البحثية، لتتأكد في هذا المضمار تعزيز وترسيخ محكات دون أخرى، كإرهاصات تكفل فعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

يوضح الشكل(30): قمع آليات الميزة التنافسية



والشكل (31): ينمط أهم المحكات التي ثمنتها المعطيات البحثية كمتطلبات تنظيمية و فردية لتأكيد فعالية النسق

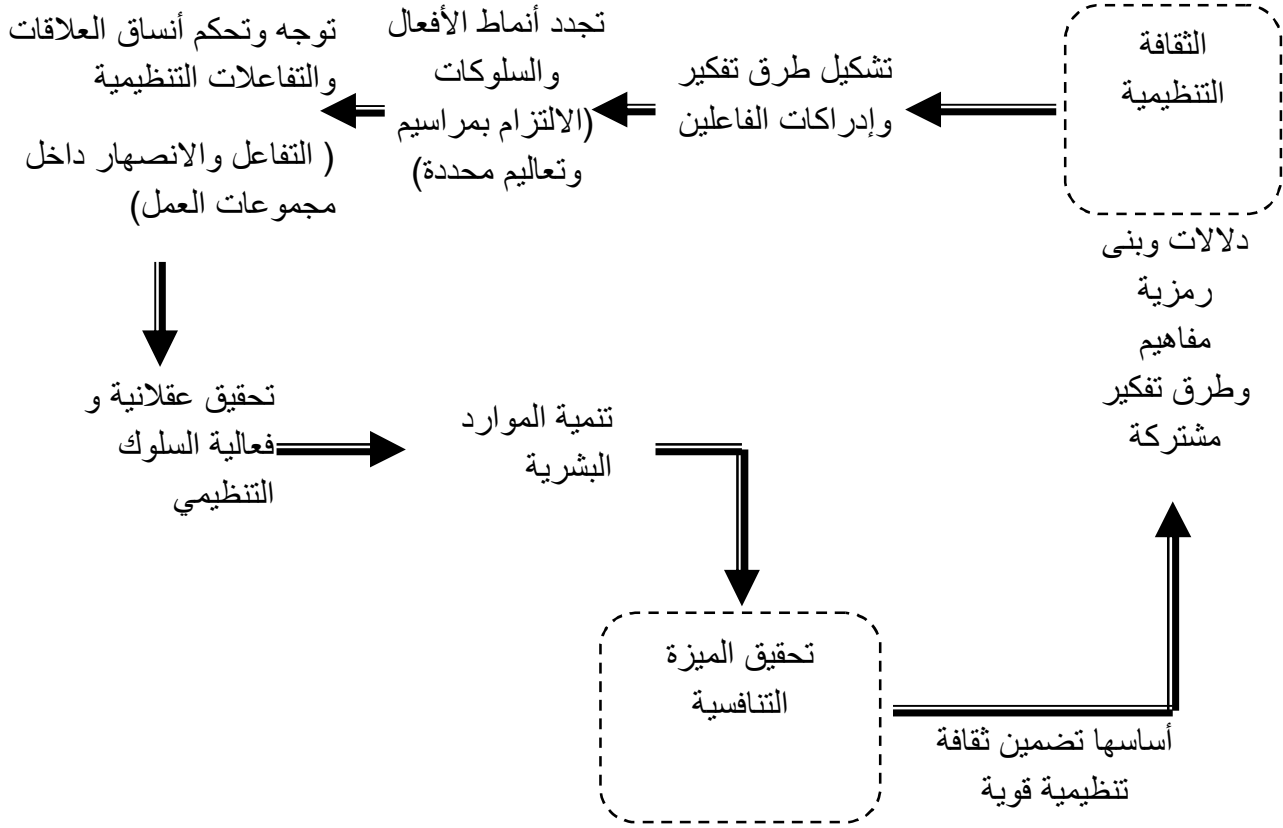


I- المحكات التنظيمية :

أفضت التنمية البشرية كمطلب ضروري أداة تصورية ملائمة ضمنها المساعي الحثيثة لمختلف الدراسات والبحوث السوسيو تنظيمية كإرهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي عن المحكات التنظيمية، التي تنيط لنسق تسيير الموارد البشرية تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن تضمين الثقافة التنظيمية، تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي، تأكيد مداخل فاعلة لمنع وإدارة الضغوط تعتبر كهيكلية تنظيمية ثمنتها المعطيات البحثية كدلالات مخصوصة للولوج إلى الفعالية المنشودة لتنمية العنصر البشري.

1- **تضمين الثقافة التنظيمية** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المرجعيات التي ينهل من مصادرها ويلتزم بمناهجها نسق تسيير الموارد البشرية، كترسيمة تنظيمية يتأسس ويترسخ في مضمار قوالبها وآلياتها تهمين المحددات الأساسية لنجاعة وعقلانية السلوك التنظيمي



تعزز الممارسات المفاهيمية للثقافة التنظيمية مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والإفتراسات الموجهة والمشكلة للأفراد، وطرق التفكير المحددة والموجهة لأنماط السلوك وأنساق التفاعلات؛ في سياق بنائي منمط بالعلائق الوظيفية المتضامنة التي تعمل على ترصين حبكة أركان نسق تسيير الموارد البشرية، طالما أن الثقافة التنظيمية ترمي في مضامينها إلى تعزيز وتقوية هيكلية النسق فالبناء التنظيمي، وهذا في خضم المنظور الوظيفي الذي استدمجته المنطلقات الثقافية التنظيمية كقاعدة ركنية لتحقيق الوظائف التالية:

أ- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني التي تساعد على تنمية الشعور بالهدف العام

ب- ترويج إستقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم

ج- توحيد السلوك في ضوء تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

إن تدعيم وتقوية هذه المنطلقات الوظيفية للثقافة التنظيمية كقالب بنائية، كفيلة بزيادة الفعالية التنظيمية، الترابط الإجتماعي، جماعية العمل وفعالية نظام الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ التي تجعل من الثقافة التنظيمية تهيكل الفاعلية الأدائية، الرضى الوظيفي فالاستقرار المهني (إيجابي) (*) وتدحض في طياتها المنهجية والتنظيمية "كل آليات الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالإغتراب واللامبالاة" (jacque

(Orsoni-j, p.Heler: 1994, p180

(*)- كشفت بعض التحليلات التنظيمية بأن الثقافة ذات القيم الخاطئة والضعيفة يمكن إدراكها على مستوى الأفراد من خلال النقص في الدافعية المتجلي في إنخفاض الإنتاجية، عدم الكفاءة والغيابات، اللامبالاة وعدم الإنتظام، في حين يمكن الوقوف عليها على مستوى المؤسسات في ثنايا سوء التسيير المتجلي في غياب المبادرة، عدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء...إلخ

لهذا فإن تضمين الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة وقوية يجعلها تهيكل كمنطلقات نوعية وأساسية، التركيز على رغبة الأفراد وقدراتهم على الإبتكار والتجديد وإستعدادهم لتحمل المخاطر فضلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة إتخاذ القرارات "خلق وتدعيم، تحمل المسؤولية" (كمال بوقرة: 2007 - 2008 ، ص 148)

وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تصبغ وتطبع على الثقافة التنظيمية صبغة مرونية تتماشى وتلائم مع التحولات المستمرة التي تتعامل مع قيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع المجتمعاتي بكل تجلياته: "قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات وكذلك متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه، في عصر تسيطر عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح مع توفير أكبر قدر من الحرية الشخصية وترسيخ مبادئ

الديمقراطية" (jacque orsoni-j-pHelerM :1994,p34)

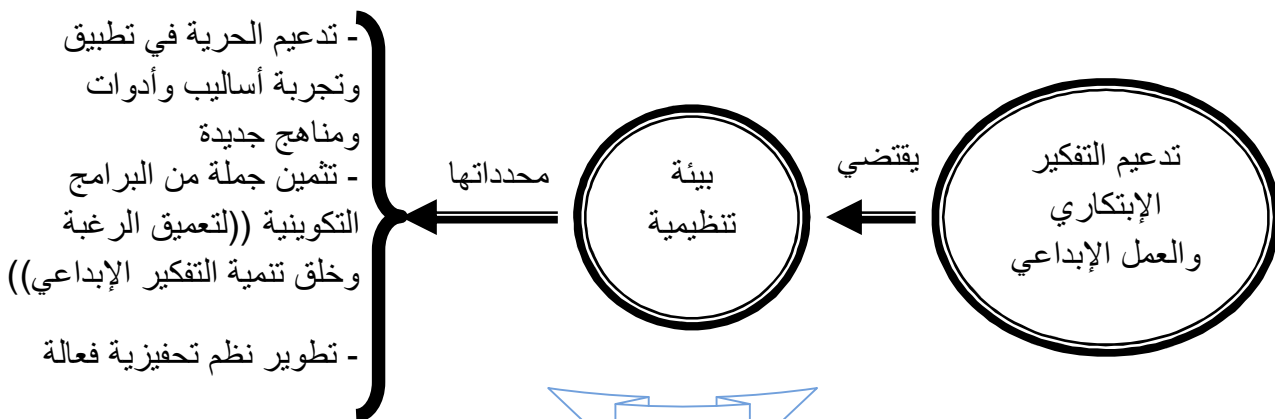
لهذا فإن ترصين خطط التغيير الثقافي في مضمار يثمن ويدعم سياسة الموارد البشرية يقتضي تأكيد آليات عملية، تجعل من الثقافة التنظيمية الماهية الخفية التي تجعل من العملية الإتصالية مزقا يسهل حركه الأفكار والممارسات، ومن العملية التحفيزية نظاما للإستحقاق العادل العقلاني والمنمي الحاجة للإنجاز والتميز، ومن العملية التوظيفية والتكوينية معيارا لنتمين النظام وتأكيد الإنتظام، طالما أن الثقافة التنظيمية- تبقى في سياق يؤكد بأن السياسات الفعالة نتاج التكفل الفعلي بالثقافة التنظيمية- القاعدة الركيينة (المشكلة، المحددة و الموجهة) لكل طرق التفكير، أنماط السلوك وأنساق التفاعلات التنظيمية والتي تصنع الفئات الفاعلة ضمن أولوية الأولويات لتحقيق النجاح التنظيمي.

2- توفير البيئة التنظيمية التي تدعم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي:

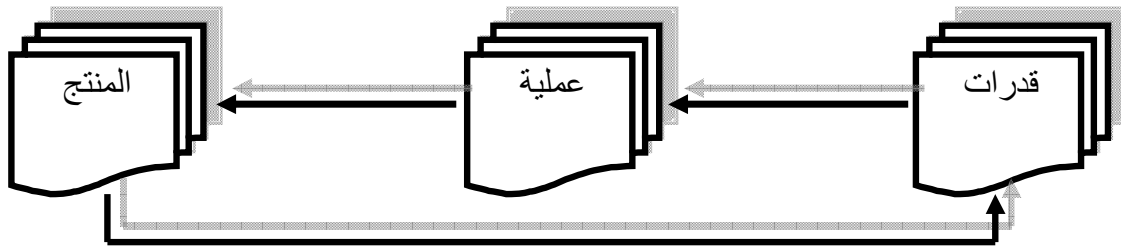
في ثنای سبور غور المدلولات المفاهيمية للثقافة التنظيمية القوية، أشارت التحليلات النظرية والإمبريقية إلى تعزيزها وتقديرها لإستعدادات الفئات الفاعلة وقدراتها الإبتكارية والتجديدية كآلية فاعلة لترسيخ ميكانيزمات النجاعة والفعالية.

لهذا بلورت الدراسة البحثية- في سياق منهجي - أن تدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي يعزي من أهم المحركات التنظيمية التي يناط بها تحقيق الفعالية لنسق تسيير الموارد البشرية في ثنایا محددات فرعية تدعمها الحرية في التجربة والتطبيق وتثمنها جملة من البرامج التكوينية، وتعززها نظم تحفيزية فعالة " أنظر الشكل "

الشكل رقم (33):محددات تدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي

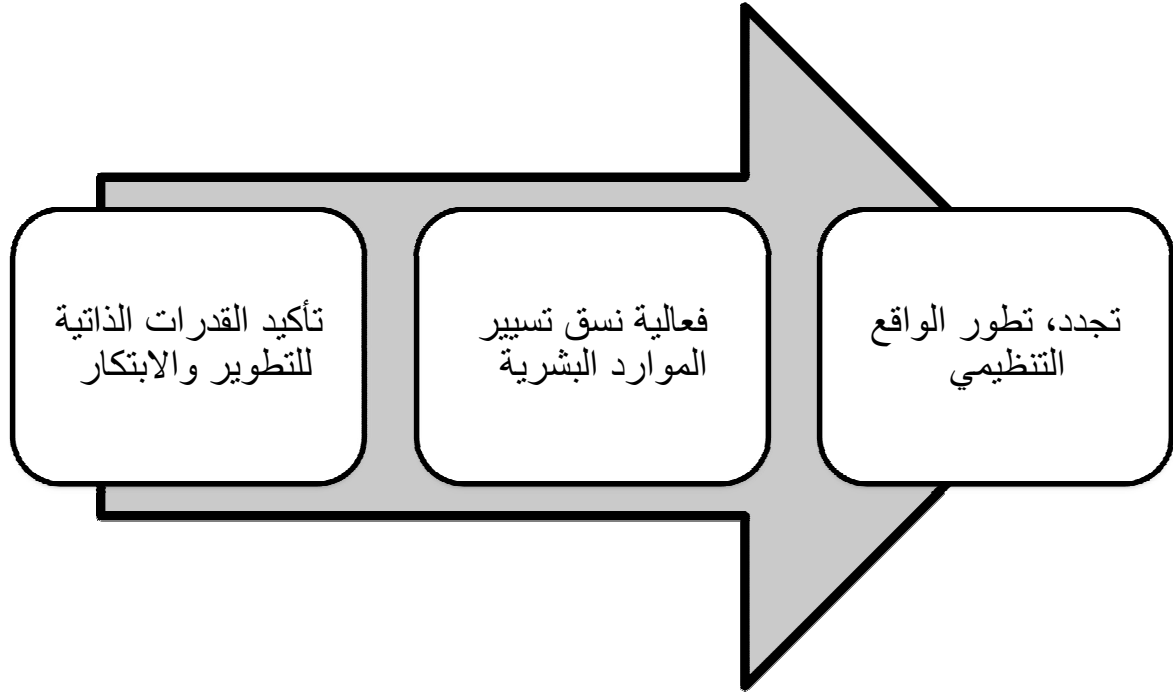


تعد قضية تنمية إستعداد ومهارات الابتكار والإبداع عملية متكاملة في آلياتها ومضامينها لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفئات الفاعلة، للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد كنسق جزئي وللمنظمة كإطار كلي، طالما أنها محك رئيسي ومنوال تنظيمي يناط به تحقيق الفعالية والتقدم التنظيمي في إطار يأخذ بالنظرة الترابطية والتكاملية لإطاره المفاهيمي "كمنتج عملية وقدرات"



الشكل رقم (34): المنظومة المفاهيمية للابتكار والإبداع.

لتعلن في سياقها المرحلي عن الآلية التي يتم من خلالها التفكير وتوظيف تلك القدرات والمهارات بأسلوب أو نظام ومن خلال إطار مرحلي ينتهي بتقديم هذا المنتج. تتضمن بعض هذه القدرات (درجة عالية من القدرة على التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع، المواقف والمشكلات، بجانب القدرة على خلق أفكار بدائل وإجابات) إن تعزيز وتنمية مهارات الابتكار والإبداع كقاعدة ركنية لتثمين إستثمار فعال لنسق تسيير الموارد البشرية، يفترض توفير بيئة تنظيمية تدعم التفكير والعمل الإبداعي في خضم بلورة منحنى تنظيمي يرتكز على القوالب البنائية التالية:



الشكل رقم (35): فعالية نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء تنمية مهارات الابتكار.

أ - تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب ومناهج جديدة: يشير تدعيم وتأکید القدرات الذاتية للتطوير والإبتكار في جوهرها إلى عملية محورية (يتطلب خلقها تنميتها وتوظيفها أن تدور الجهود حول محور يتضمن أربع عناصر رئيسية هي الفرد، البيئة، المنهج و الهدف" (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص183) فتوافر سمات ، صفات ومهارات فردية غير كافية للوصول إلى المنتج أو الهدف في غياب بيئة تأخذ بعين الاعتبار المرونة والديناميكية لتقنين مؤشر الجودة والحدثة خاصة من ناحية " المنهج" ، طالما أنها عملية تخضع للفهم المنهجي الذي يهيكل في سياقاته البنائية، رغبة تنظيمية تحرر في مضمارها الفئات الفاعلة "المبتكرة والمبدعة" من أية قيود أو إجراءات تدحض وتعرقل في طياتها كل معالم الإبتكار والإبداع والمبادأة، لهذا فإن تدعيم وتائر الحرية في التطبيق والتجربة يستدعي خلق الظروف المؤدية للإقدام والمبادأة، لتشجيع الإبتكار وتنمينه كمنطق كامن يؤكد الفعالية الفردية التي ترسخت كأداة تصورية تكشف في مضامينها أنها محصلة لإدارة نسق تسيير الموارد البشرية بشتى أساليب الخلق والإبداع (*)

ب- تثمين جملة من البرامج التكوينية: لتعميق الرغبة وخلق وتنمية التفكير الإبداعي كرسد الشواهد الإمبريقية- التي تراعي مقتضيات التطور للنهوض بالواقع التنظيمي- أن تأكيد فتحقيق فعاليات الأداء بات مطلب أساسي لن يتموقع بثقة وقوة دون فحص دقيق واستقصاء مكين لما لدى مواردنا البشرية من مهارات إبتكارية وقدرات إبداعية كإرهاصات كافية لتعظيم الإستفادة من الإمكانيات والموارد، ولن يتراء ذلك إلا في ثنايا سياقات وهيكلية تنظيمية تثمن جملة من البرامج التكوينية لتعميق الرغبة ، خلق وتنمية التفكير الإبداعي:

- العمل على تنمية إستعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات
- تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص193)

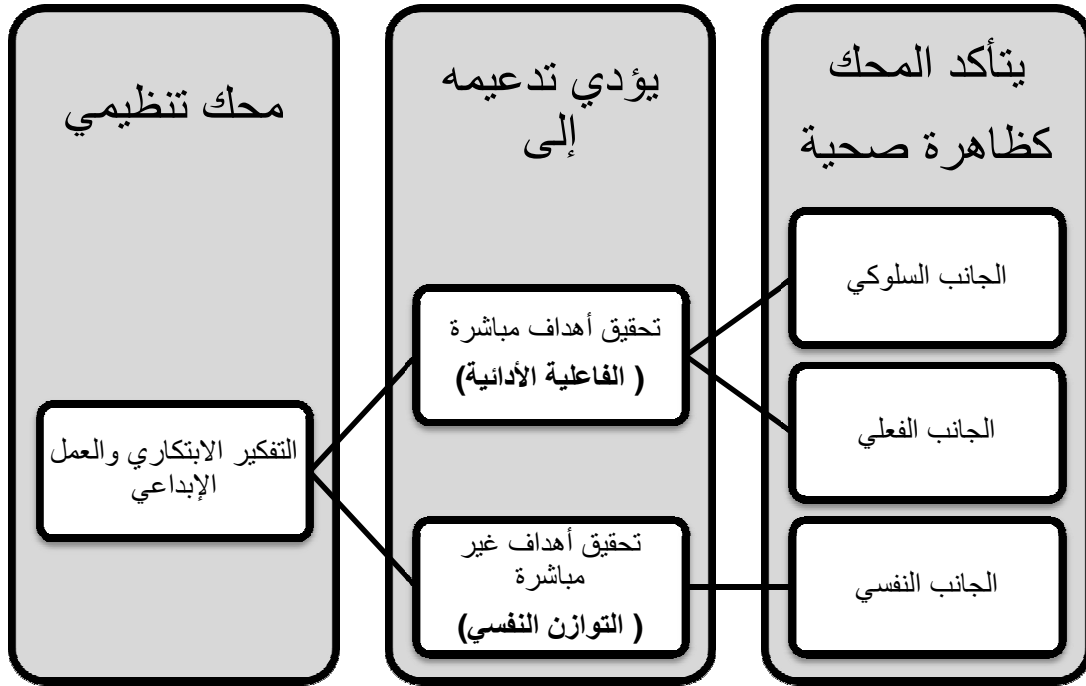
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالإتصالات المباشرة عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

(*) - أفضت تحليلات (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص73): أن مسؤولية تأكيد وتدعيم التفكير والعمل الإبداعي على مستوى الفئات الفاعلة يقتضي من المدراء الناجحين مايلي:

← فتنش عن الأفكار المبدعة والخلاقة بين الأفراد واستخدامها.
← استعلم عن حاجات الأفراد وتجاوب مع المحق منها ولا تنسى تحفيز الأفراد حيثما استطعت.
← نظم العمل بالطريقة التي تعطي الأفراد الفرصة للتعبير عن التزامهم به.
لهذا فثمين العملية التكوينية- كوظيفة تنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية- وتحقيقها لأهدافها المسطرة يبقى رهين فعالية أو عدم فعالية البرامج التكوينية وقدراتها على خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة.

ج- تطوير نظم تحفيزية فعالة: لغرض تعميق الرؤية والمنظور الشمولي لأهمية تدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي، أقرت التحليلات الإمبريقية وأكدت شمولية مدلولاته

التي اتسعت معالمها وفاقت السياقات المباشرة ،التي هيكلتها إرتفاع الفعاليات الأدائية للفئات الفاعلة، لنتموقع في سياق يدحض المنحى الآلي ويثمن المنحى الإنساني بكل مكوناته، كأداة تصويرية تشكل المنطق الكامن المعزز للعلاقة بين تدعيم التفكير الإبتكاري وتحقيق التوازن النفسي أنظر الشكل (36):



لهذا تنظر المعطيات البحثية لتدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي، كظاهرة صحية ينتج عن اكتشافها، تنميتها والإستفادة منها تحقيق حالة من التوازن النفسي لدى الفرد وتقليل إحتمال تعرضه للضغوط النفسية والتوتر "فإكتشاف مهارة التفكير والقدرة على الإبداع وتنميتها وتوظيفها يعطي قيمة إضافية لحياة الإنسان ويساعده على الاستمتاع الأفضل لحياته"

لهذا فإن تهيئة مناخ تنظيمي آمن ومطمئن "تحقيق الأمان الوظيفي لتأكيد الإستقرار الإيجابي" للفئات الفاعلة مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف وتقديم ما لديهم من آراء وتحفظات ومقترحات، يعتبر من أهم الآليات التي تركز عليها نظم التحفيز الفعالة. لكن السؤال الذي يطرح في خضم هذه السياقات: هل ستضمن المؤسسة المستقلة هذه الآليات النفسية كأداة تصورية وتنظيمية تعزز في مضمارها الإستقرار المهني (الإيجابي) للفئات الفاعلة؟ خاصة وأن أي إستنزاف وإسراف في مواردها المالية قد يضعف رصانة النسق فتقل كفايتها الإنتاجية مما يحيلها للخوصصة؟

وهل ستهيكل المنطلقات الاقتصادية- في ضوء قلة فرص العمالة- وصعوبة الظروف المعيشية، القاعدة الركينة لتوجهات القطاع الخاص التي تدحض في ثنانيا سياقاته التنظيمية التي تدعم الربح للأقصى درجة كل آليات التحفيز المعنوي؟

3- تأكيد مداخل فعالة لمنع وإدارة الضغوط " ضغوط العمل":

تشير المدلولات المفاهيمية لضغوطات العمل في سياقاتها التنظيمية إلى "مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد، كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية" (مصطفى كامل أبو العزم عطية: 2006، ص 3)

لنتمخض عن هذه الآليات قوالب سلبية تكشف في طياتها عن بعض المدارج التفكيرية التي هيكلت نسق تسيير الموارد البشرية بنظرة غير عقلانية، تكرست معالمها وتأكدت حيثياتها بالإنخفاض المستمر لفعاليات الأداء؛ لنترسخ في خضم هذه السياقات آليات ومحددات، تثنى المنحى التنظيمي كقاعدة ركينة وكمدخل ناجع لمنع وإدارة الضغوط التنظيمية (*); يتأكد عن حركتها وتوجهاتها سياق رشيد وعقلاني يهيكل نسق تسيير الموارد البشرية في متن تهيئة متفتحة ومتقبلة للآليات والركائز التالية:

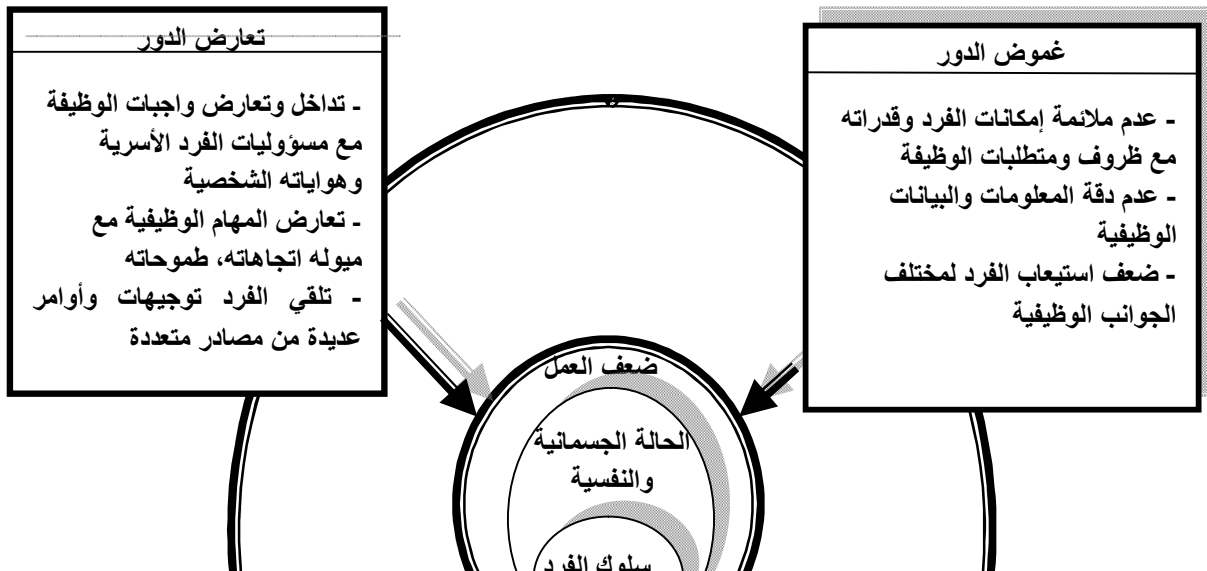
أ- تعظيم التوافق بين الفاعل وبيئته التنظيمية:

تعتبر المصادر التنظيمية في خضم ثلاثية مستوياتها "تنظيمية، جماعية، فردية"، أهم مسببات ضغوطات العمل والتي تكبح إمكانية التوافق مع البيئة التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

في ثانيا تأكيد المستوى التنظيمي كمصدر للضغوطات المهنية، تقف المعطيات البحثية لتكشف الستار على أهم المسببات التنظيمية التي تدحض في سياقاتها إمكانات التكيف فالتوافق مع الواقع التنظيمي ومتطلباته.

(*) - تؤكد مداخل المنع على إحكام السيطرة للتخلص والحد من كل مسببات الضغوط التنظيمية، بينما ترمي مداخل إدارة الضغوط على تقنين وتثمين برامج، آليات ووسائل تقلل من حدة هذه الضغوط من جهة وتساعد الفئات الفاعلة على التكيف والتأقلم والتوافق مع المتطلبات التنظيمية

- غموض، تعارض وزيادة أعباء الدور (*)



(*) – حدد (Thomas-E and Biddle: 1966, P91) خمسة عناصر لتوضيح مفهوم الدور هذه العناصر هي:

- 1- إنتاجية الدور: وتعني السلوك الظاهر للفرد عند القيام بأداء دور معين، وكل دور يؤديه الفرد ينتج عنه سلوك لفظي أو غير لفظي يمكن ملاحظته.
- 2- متطلبات الدور: ويطلق عليها أحيانا توقعات الدور ومسؤولياته: وتعني كيف يجب على الفرد تنفيذ مهام الدور ومسؤوليته، فكل دور له مسؤوليات محددة على شاغل الدور أداؤها والوفاء بالتزاماتها .
- 3- تقويم الدور: ويعني مدى قيام الفرد بمهام الدور ومسؤولياته بصورة مقبولة وفقا للإعتبارات الإجتماعية والثقافية السائدة في المحيط الذي يمارس فيه الدور .
- 4- توصيف الدور: ويتعلق باتجاهات الآخرين حول ما يجب أن يكون عليه أداء الدور، فكل دور له توصيف محدد يتضمن الإطار المرجعي الذي ينظر للأداء من خلاله .
- 5- الاعتراف بالدور: ويعني أفعال الآخرين الموجهة نحو إحداث التغيير في أداء الدور، كما يتضمن الاعتراف بأفعال الثواب والعقاب التي تصدر من الآخرين وتكون بمنزلة الحافز والمثبط لما ينتج عن الأداء

تؤكد البنية الإدارية والتنظيمية لأية واقع مؤسساتي عن ذلك البناء الإجتماعي الذي يقام بطريقة مقصودة "إنطلاقا من نية صريحة" لتحقيق أهداف محددة تترسخ وتتأكد معالمها في ثنايا تحديد الوظائف البنوية التي تفرض على الجماعات داخل الواقع التنظيمي (*); لتكشف عن سياقاتها أنساق الأدوار، بإعتبارها الوجه الديناميكي الذي يتجلى في أنماط السلوكات التي تنفرع وترتبط بمقام معين وتكون متوقعة ومنتظرة من قبل أعضاء الجماعة لتحقيق الأهداف التنظيمية، التي تنشئ وتستمدج "الرضى الوظيفي، الإستقرار المهني الإيجابي

إرتفاع فعاليات الأداء"، كقوالب بنائية تعكس التحديد العقلاني والرشيد لهذه الوزائع النبوية؛ وفي غياب هذا التحديد والتأكيد العقلاني تستدمج المعطيات الواقعية بعض المظاهر التي تقنن درجة من الإرهاق الجسماني أو النفساني (**). لدى الفاعل كنتيجة لـ "غموض، تعارض، أو زيادة أعباء الدور" وهذا ما تكشف عنه معطيات الشكل (37) وللتخفيف أو الحد من هذه الضغوطات ولغرض تحقيق التوافق بين الفاعل وبيئته وتعظيمه ركز مدخل التوافق على بعدين أساسيين، كإرهاصات مبدئية تكشف عن عقلانية العملية التحفيزية "بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية وغير الرسمية التي تتوافق أو تغطي احتياجاته"، وفي موضع آخر عن رشادة العملية التوظيفية " طالما أن التوافق يتعلق بالمدى الذي تتوافق فيه مهارات وقدرات وخبرات الأفراد مع متطلبات أو توقعات المنظمة؛ وفي خضم هذه التجليات توجد العديد من السياسات التي يمكن إستخدامها في تعظيم التوافق بين الفرد وبيئته ومنها:

- تبدأ عملية التوافق قبل إلحاق الفرد بالعمل، من خلال برامج الإستقطاب التي تساعد في تزويد المتقدم بصورة واضحة عن مهام ومزايا واشتراطات شغل الوظيفة، وبالتالي إمكانية الحكم على مدى توافقها مع احتياجاته وتوقعاته.

(*) تعطي البنية الإدارية إيضاحات عديدة حول نسق تقسيم العمل وتوزيع المهام، المواقع، الأدوار والألقاب والوظائف فإضافة إلى أنها تحدد في الشكل الخطوط الهرمية وشبكات الإتصال ترسم صيغا شكلية تنظيمية للعمل وذلك من خلال تجزئة المهام والمسؤوليات (ج،ب، هـ-د، ليفيك-أ، موران: ترجمة نظير جاهل: بدون سنة نشر، ص143) (**). ينتج هذا الإرهاق الجسماني والنفساني نتيجة: الإحساس بالتوتر في العمل نتيجة التخوف من مستوى الأداء، إدراك درجة أقل من تقدير الذات، الشعور بالحيرة والقلق، نتيجة المقارنة بين الجهد المبذول والنتائج، الإتجاه إلى سلوك بعض العادات السيئة مثل التدخين وغيرها، المعاناة في بعض الظواهر الصحية الدالة على وجود حالة صحية غير طبيعية: مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليسترول.

- برامج الإختبار الفعالة والتي تنجح في الكشف عن مدى إمتلاك المتقدم للوظيفة، القدرات والمهارات والمعرفة والخبرات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد لها .

- الربط بين ميول ونزعات الأفراد وتفضيلاتهم لأبعاد معينة.

- تصميم الوظيفة أو إعادة تصميم الوظائف، حيث يمكن إثراء الوظائف أو تخفيف أعبائها أو تخفيف التناوب في أدائها أو تأكيد المشاركة في القرارات المتعلقة بها .

(مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص ص160-161)

ب- تـمـيـن بـرـامـج التـنـمـية الصـحـية:

يكشف تـمـيـن بـرـامـج التـنـمـية الصـحـية داخـل الـواقـع التـنـظـيـمـي عـن وـعـي وـبـصـيرـة نـفاـذـة لأهمـية مـنـع وإـدـارـة الـضـغـوط المـهـنـية ،طـالـمـا أن تـأكـيـد هـذـه الـبـرـامـج يـكـشـف عـن الـأسـبـاب والآثـار المـحـتمـلة للـضـغـوط.

تـركـز بـرـامـج التـنـمـية الصـحـية فـي قـوالبها ومضامينها على الحالة الصحية للفئات الفاعلة سواء كانت نفسية، جسدية وعقلية ،فأى نشاط قد يقوم به التنظيم يستهدف التحديد والمساعدة في منع أو علاج مشكلات أو مخاطر صحية معينة أو التغلب على عادات صحية سيئة يدخل ضمن مسمى برامج اللياقة أو التنمية الصحية (مصطفى كامل أبو العزم عطية:2006 ص176)

التي تعمل على ترصين حبكة أركان الواقع التنظيمي وتفعيل محتوياته، في خضم المساهمة في تأكيد وتـمـيـن الجـانـب الصـحـي "الحصول على أعضاء أصحاء" كمقوم أساسي وكأداة تصورية تـنـيـط للـفـئـات الفـاعـلة تحـقـيق أعلى مستويات الأداء وللواقع التنظيمي تحقيق أعلى مستويات الفعالية وارتفاع الكفاية الإنتاجية؛ فممارسة الرياضة مثلا تعتبر أحد الوسائل المعروفة للتخلص من الضغط أو التوتر ،كما أن الفحص الطبي المنتظم مناسبا لإدارة الضغوط التي قد يتعرض لها الفاعل؛ لكن لا يمكن قولبة الجوانب الإيجابية لهذا البرنامج سواء بالنسبة للفاعل أو المنظمة بطريقة منهجية تقنن المنحى الحتمي إلا إذا توافر فهم بنائي شامل يسترشد بالجوانب الأساسية التالية:

- قبول الأفراد للبرنامج والمشاركة في تصميمه وتنفيذه وتطويره.
 - الدعم الفكري او المادي او البشري من الإدارة العليا.
 - الإلتزام بالإستمرارية والتواصل.
 - المشاركة الفعالة للأفراد سواء عند التخطيط للبرامج أو التنفيذ أو التقييم .
 - تحديد أهداف موضوعية واضحة للبرنامج.
 - الحفاظ على الخصوصية وإحترام الجوانب الشخصية للمشاركين
- (مصطفى محمود أبو بكر :2006،146)

ج- عدالة وعقلانية النسق السلطوي:

إستضاءة بمناقشاتنا البحثية "محكات عقلانية النسق السلطوي" والتي إستدمجتها في سياقاتها المبلورة لمعايير عقلانية النسق في "فعالية نسق الاتصال وتعزيز التواصل، تثنمين الجوانب القيمية والأخلاقية، القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل، أنساق العلاقات الإجتماعية، مراعات الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعامل والانسجام واللاتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية " كمتطلبات ينجر عن تدعيمها وتثمينها منع وإدارة الضغوط المهنية، طالما أن عدم عقلانية ورشادة الممارسات السلطوية وسياسات العمل كفيل بتكريس مظاهر ضغوط العمل (*)

إن تحقيق الفعالية لنسق تسيير الموارد البشرية كمطلب تنظيمي يكتسي أن يكون الواقع التنظيمي داعما لنجاعة النسق، وهذا ما أفضت به بعض التحليلات التي هيكلت منطلقاتها بمنحى تنظيمي يتخذ من النسق السلطوي القلب البنائي والمقوم الأساسي لتحريك آليات الفعالية وتأكيدا كأداة تصورية، تبلور المحددات المبلورة للإلزامية أن يكون النسق السلطوي متجاوب مع حاجات ومستلزمات نسق تسيير الموارد البشرية؛ وفيما يلي تضمين للأهم هذه المحكات في النقاط المحورية التالية:

(*) كشفت بعض المعطيات الإمبريقية عن بعض المظاهر السلبية المرتبطة بإحساس الفئات الفاعلة بعدم عقلانية ورشادة النسق السلطوي وتجلت في:

- إحساس الفرد بوجود غموض يتعلق بفرض المكافأة ويرتبط ذلك بشعور من الإحباط
- إحساس الفرد بعدم ملائمة أو عدم عدالة قواعد وسياسات العمل والاعتقاد بأنها لا تتيح فرص حقيقية للتقدم، ومن ثم يزداد شعور الفرد بإتساع الفجوة بين توقعاته وما تتيحه المنظمة، وعادة يرتبط ذلك بالإحساس بدرجة مرتفعة من ضغط العمل.

- إحداث تغيير في كل ما يسبب ضيق أو قلق أو توتر للعاملين بالمنظمة: مثل مكافأة فريق العمل و تشجيع التنافس بين العاملين والإدارات.
- جعل العاملين بالمنظمة مدريكين لما يحدث بالواقع التنظيمي من نمو مهني وشخصي أو دفعهم على إستغلال فرص التقدم (*).
- جعل مكان العمل محبب للعاملين بالمنظمة.
- عدم المبالغة في زيادة ساعات العمل.

- التحاور مع العاملين الذين يشعرون بالملل من العمل ومحاولة إزالته(**).

(*) قامت إحدى الشركات بالإفصاح عن البيانات المالية الخاصة بها للعاملين كآلية لتظمين الإستغراق التنظيمي وبالتالي يشعر الفاعل بقيمته وأهميته وما يدور حوله بالشركة مما يجعلهم أكثر ولاء. (PATEL .C :1991,P333) (**) لنجاعة المحكات السلطوية السابقة في كبح الضغوطات المهنية بلورت بعض المحاولات التنظيمية أهم الآليات التي يجب أن يتحلى بها ممارسي السلطة ويمكن توضيحها في النقاط المحورية التالية:

- لا تكن دقيقا جدا أو عنيفا جدا مع المرؤوسين.
 - عامل المرؤوس على أنه شخص ناضج وليس مجرد ترس في آلة أو إنسان آلي.
 - يجب عليك عند إعطاء وعد الوفاء به
 - زود العاملين بالصلاحيات والسلطات حسب المسؤوليات والأداء.
 - شجع العاملين أن يكتبوا قائمة بالضغوط والمتاعب التي تواجههم .
 - يجب عليك أن تفهم ردود أفعال الموظفين تجاه الضغوط وانها تتفاوت.
 - لاتحاول أن تتخلص من ضغوطك أبدا بإذاء المرؤوسين أو توجيه إنتقادات فيها مهانة أو مذلة لهم.
- (مصطفى كامل ابو العزم عطية:2006،صص185-186)

رابعا - الوظائف التنفيذية؛ أبعادها ومحددات عقلانيتها :

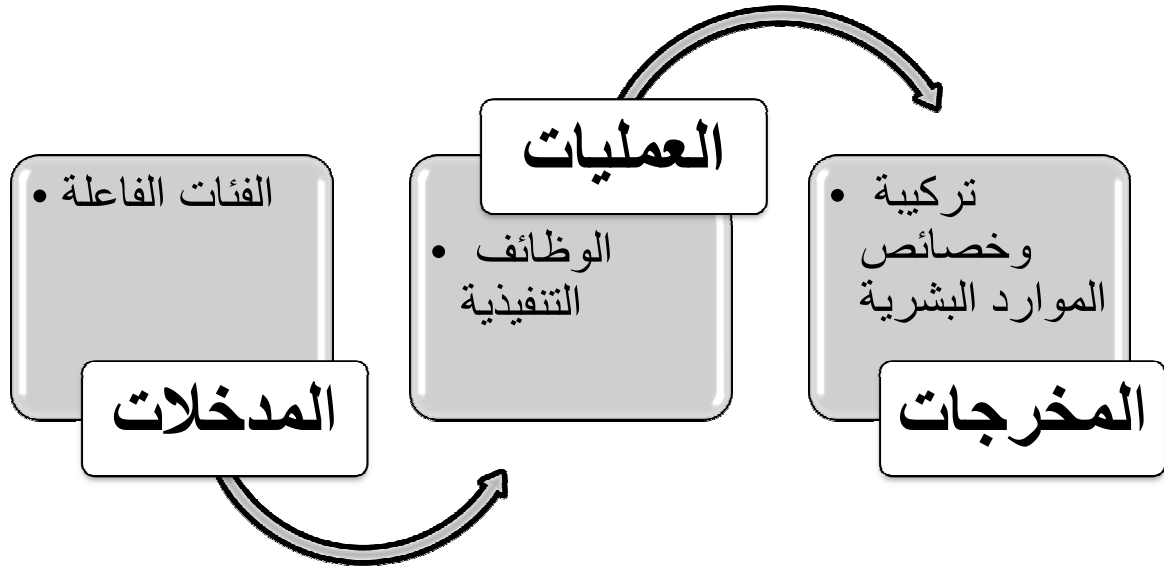
قبل التطرق لأبعاد الوظائف التنفيذية إستدعت المتطلبات البحثية في سياقاتها المنهجية تحديد الدلالة المفاهيمية للوظائف التنفيذية كآلية للأجراتها بما يتماشى وأبعاد الواقع البحثي.

هيكلت الترسيمة المفاهيمية المتعلقة بنسق تسيير الموارد البشرية كمنظومة لها خصائصها المادية والفكرية، إرھاصا مبدئيا لتضمين الدلالة المفاهيمية لوظائفه التنفيذية، طالما أنها

جزء من أجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة مع متطلبات الواقع التنظيمي(*)

"فتشير بذلك إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية مهما كان نوعها أو حجمها" (علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: 2002، ص 57) ولتضمن معالم الوضوح كرست الدلالة المفاهيمية "لمحمود أبو بكر" مفهوماتها مفاده: "مجموعة الإجراءات التي يتم إجرائها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة" (مصطفى محمود أبو بكر: 2007، ص 57) فأي إجراء أو عملية من هذه العمليات سواء أكانت اختيار، تدريب، حوافز ورعاية صحية تمثل نظاما فرعيا متكاملا من حيث المدخلات، العمليات و المخرجات داخل منظومة الموارد البشرية وهذا ما بلورته معطيات الشكل التالي:

(*) تعرضت وظائف الموارد البشرية خلال عقدين من الزمان تقريبا إلى تغيرات جوهرية و أساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولت التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها والتي تولدت عن التغيرات الكبرى في البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والمحلية بهذه المنظمات .



يوضح الشكل رقم (38): العلاقة بين الثلوث الوظائف التنفيذية، المدخلات ومخرجات منظومة الموارد البشرية

إن تأكيد النظرة الإستراتيجية لوظائف نسق تسيير الموارد البشرية تعد نقطة إنطلاق تصورية لتتمين الفهم والرؤية الشمولية لمختلف هذه العمليات الفعالة، التي تضمن في سياق محكات عقلانياتها تنمية إستغراق الفئات الفاعلة كآلية ومنحى منهجي فتنظيمي لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية؛ فالوظيفة التنفيذية في شقها الأول تشير إلى "العملية التي تبني على أساس إستقطاب وإختيار العنصر البشري المتعدد المواهب، المهارات والقدرات والإمكانات التي تمكنه من العمل لوظائف متعددة داخل المنظمة"

(عمر وصفي عقيلي: 2005، ص120)

فبعيدا عن المنطلقات الكابحة لسيرورة التغيير والتطوير المواكبة للتحويلات السريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية، سواء للوظيفة أو الفئات الفاعلة، يبلور أسلوب العمل في آتون فرق العمل كممارسة فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تسيير بخطى

متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية (*)

الأمر الذي يقنن دلالة الشق الثاني كآلية لدعم المورد البشري ومساندته فتمكينه من إستخراج أفضل ما عنده فالوظيفة التنفيذية: "هي نظام مستدام يتخذ من التلوث (تعلم تدريب،تنمية) كمعالم تنظيمية لرفع الكفاءة المهنية"

(سعيد شعبان حامد:2012 www.ahmedkordy.com)

طالما أن الوظيفة التكوينية هي من أفضل أنواع الاستثمارات الفردية فالتنظيمية ؛ وما يعزز قيمة هذه الدلالة المفاهيمية الشق الثالث الذي نمط الوظيفة التنفيذية في سياق "مجموعة من الإجراءات التي ترمي إلى تصميم وإعداد سياسة تحفيز فعالة (محيطية) تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر " الذي يرسو على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور ،الحوافز ،سياسات واضحة للترقية والإهتمام بأنسنة الواقع التنظيمي والعمل على تدعيمه وتضمينه.

إنطلاقا من هذه الحثيات المفاهيمية تبلور الدراسة في سياق أبعادها"العملية التوظيفية العملية التحفيزية والعملية التكوينية"أجراء مفهوم الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية كالتالي:

(*) أكدت مرتكزات أهم مدخل معاصر لهيكله الوظائف "مدخل إعادة الهندسة " :أن إعادة تصميم أدوار،مهام ،مسؤوليات وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتاح لأعضائها المزيد من الإستقلالية ،الحرية ،المرونة والتطوير في أدائها وهذا يستدعي ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدرا من السلطة ،يتيح لها مواولة أعمالها بمرونة وحرية وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي

(حسين عيسى :2010، www. Alukah.net/ culture)

" هي مجموعة العمليات والممارسات المترابطة، المتفاعلة (توظيف، تكوين وتحفيز)، التي يتم إجراؤها على مدخلات نظام الموارد البشرية بصورة متكاملة ومستمرة لتعيين، تنمية وتطوير قدرات الفاعل الفكرية، المهارية والسلوكية لتضمين الرغبة فإستغراق الوظيفي في خضم تكريس قالب بنائي تهيكله مجموعة من السياسات والوسائل لإستمالة الفئات الفاعلة لتحقيق الفعالية الفردية، الأدائية والتنظيمية كإستراتيجية لتضمين معالم الميزة التنافسية" (*)

إن إختيار هذه الممارسات أو العمليات وتضمينها في خضم الحثيات البحثية دون غيرها من الوظائف التنفيذية يكشف عن إختيار منهجي هيكل المحددات التالية و التي لها علاقة بالمتغير المستقل، كدلالة لتوضيح وتبرير معالم الإختيار :

(1) ميررات اختيار العملية التوظيفية:

- إرتباط طريقة التوظيف في الواقع التنظيمي الجزائري بدرجة كبيرة بالمنظومة الثقافية، القيمية والأخلاقية لممارسي السلطة.

- تنامي معايير اللارسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي الجزائري وعلاقتها بتحديد الأليات التوظيفية.

- علاقة طريقة التوظيف بالنمط السلطوي المكرس داخل البنية التنظيمية العامة والخاصة طالما أن هذا النمط يعكس تركيبة بنية حاجات الأفراد التي تشكل دافعا لسلوكه في مختلف المواقف السلطوية.

(2) ميررات اختيار العملية التكوينية:

- يلعب الأصل الاجتماعي والثقافة الإجتماعية لممارس السلطة دورا فعال لدحض المنظومة التكوينية وكبح أدوارها التطورية والتنموية.

- يعد غياب المشاركة العمالية في اتخاذ القرار كمنوال تنظيمي يجعل من وسائل تطوير فتنمية شخصية الفئات الفاعلة وازدهارها محل رهانات عديدة، ترتبط بطبيعة ممارسي السلطة والأسس التي يقنوها.

(3) ميررات اختيار العملية التحفيزية:

- ماتشدهه الوقائع العينية الحالية داخل التنظيمات الجزائرية من إرتباط قوي بين سياسة التحفيز (خاصة الأجر) والنزاعات العمالية في سياقها الفردي أو الجماعي.

- إنفصالية العلاقة بين المنظومة التحفيزية والمردود الإقتصادي والإنتاجية داخل الواقع التنظيمي الجزائري.

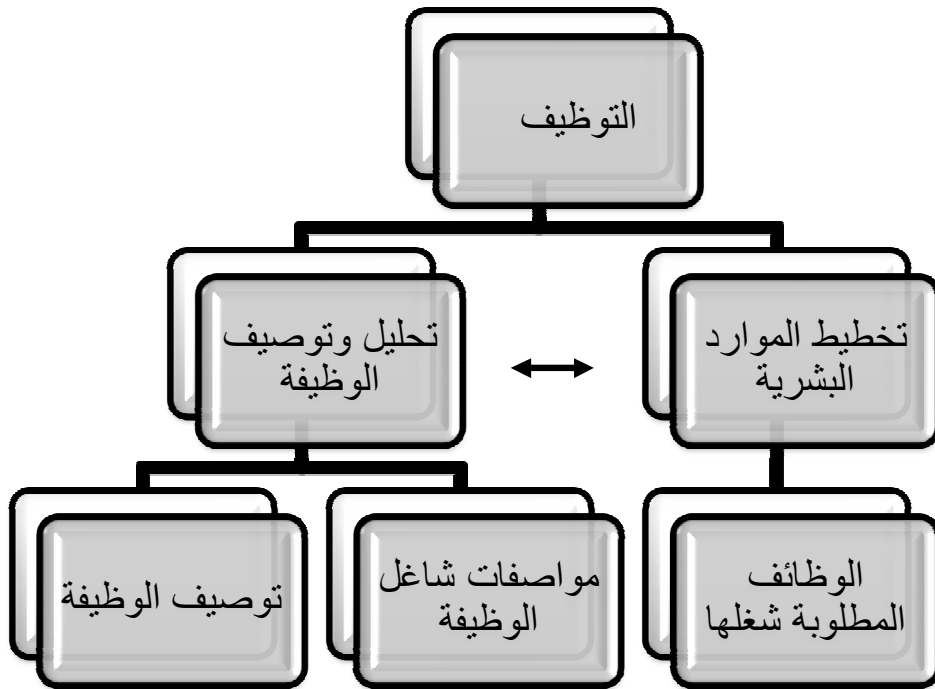
- تعد مكافآت العمل إحدى أهم المشكلات الإجتماعية التي تواجهها السياسات الحكومية بالجزائر، فهي من الموضوعات الأكثر حساسية وجوهر الحوار الدائم بين أطراف العلاقات الصناعية.

1 - العملية التوظيفية بين التفعيل والآليات التنظيمية:

العملية التوظيفية القاعدة الركينة الكفيلة بمد الواقع التنظيمي بالموارد البشرية الفاعلة كإرهاص مبدئي لتحقيق الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى المسار المرهلي للعملية التوظيفية تقتضي المعالجة البحثية في سياقاتها المنهجية، الولوج بمرحلة التوصيف والتخطيط باعتبارهم أهم المقومات واللبنات الأساسية التي تستند إليها الإدارة الحديثة، طالما أن توصيف الوظائف بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة " إذن الإلمام الكامل بالواجبات والمسؤوليات، الوظائف يمكن الإدارة أولا من تنظيم هذه الموارد و ثانيا وضع سياسات التوظيف على أسس سليمة و ناجحة "

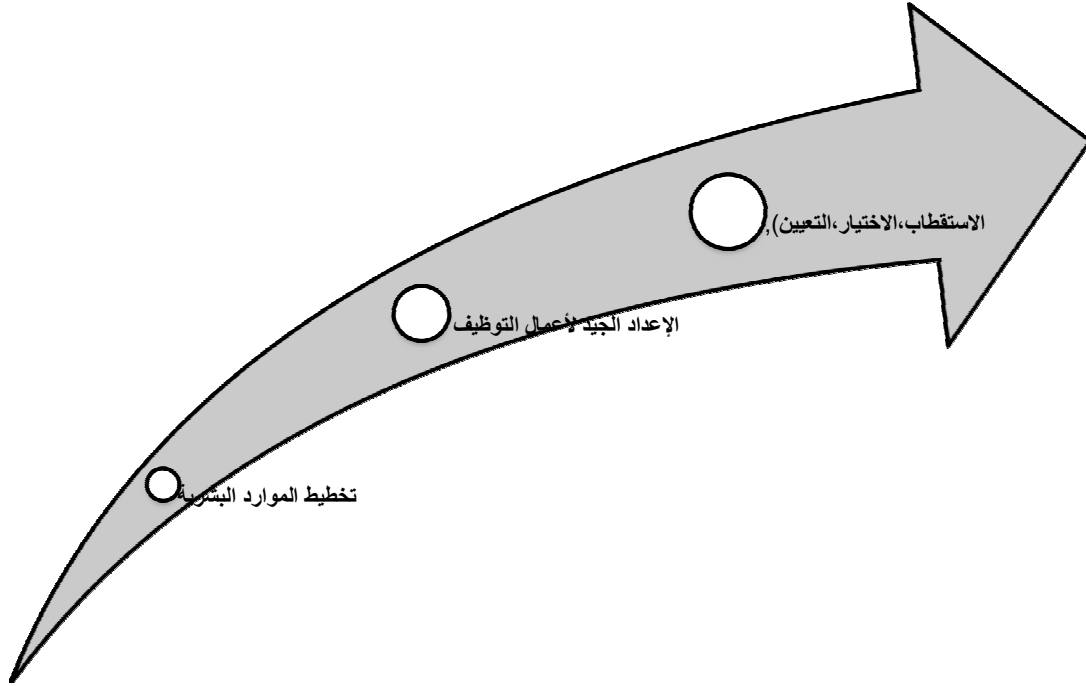
(علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: 2002 ص 73)



يوضح الشكل (39): العلاقة بين تحليل، توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية و عملية التوظيف

المصدر : (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة، ص 273)

في سياق إرتكاز عملية التوظيف على الدراسة، الملاحظة و التسجيل وصولا للإحاطة الشاملة بمكونات و عناصر العمل ، الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظائف و الشروط اللازمة لشغلها و التي تحتمها طبيعة العمل ، ظروفه ومسؤولياته (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة، ص 171)

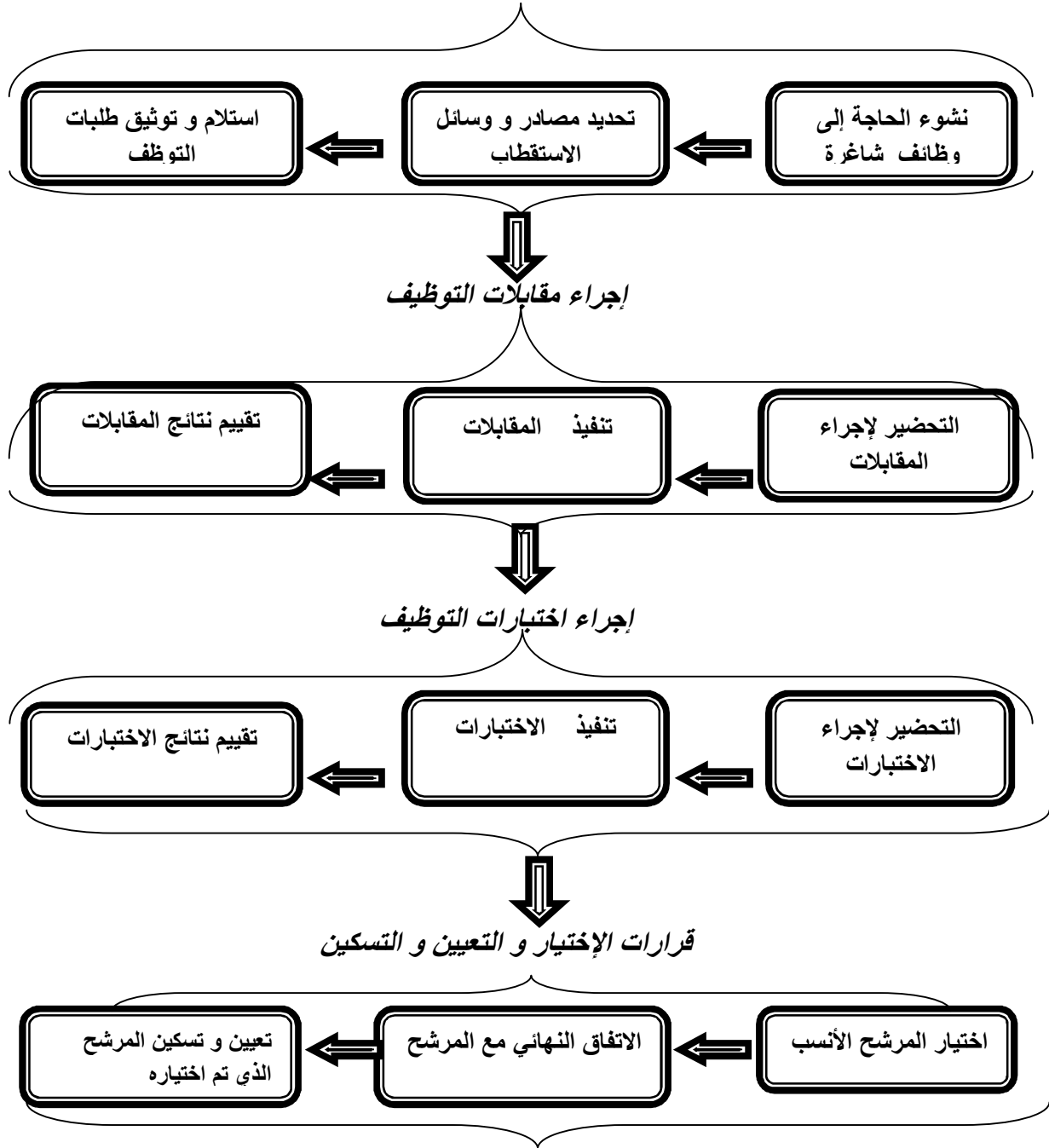


الشكل(40):الموضح للعلاقة بين العملية التخطيطية والتوظيفية

لنعمد العملية التخطيطية في هذه السياقات، على تحديد إحتياجات الواقع التنظيمي من الموارد البشرية في إطارها الكمي و الكيفي، فهي كأسلوب علمي ترمي إلى تقدير أعداد و أنواع الأفراد الراغبين في العمل و القادرين عليه و المطلوبين للإضطلاع بالأنشطة و المهام اللازمة، لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة (نور الدين حاروش:2011،ص44)،لهذا تترسخ فعالية العملية التخطيطية- للإعداد الجيد لأعمال التوظيف- على الإرتكاز و تضمين عملية التوصيف،فدقة وكفاية البيانات وحداتها هي الاساس المنطقي لرشادة عمليات التوظيف.

1- عمليات التوظيف:

استقطاب المرشحين لشغل وظائف شاغرة



(يوضح الشكل (41) أهم المراحل التي تنهض عليها العملية التوظيفية .

المصدر (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش: بدون سنة،ص289)

تعتبر العملية التوظيفية من أبرز الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، إذ ترمي في سياق وظائفها الفرعية و عملياتها (إستقطاب،إختيار،تعيين و تسكين) مد البنية التنظيمية بالموارد البشرية الفعالة القادرة على تحقيق المتطلبات الوظيفة فالأهداف التنظيمية

أنظر الشكل (41)

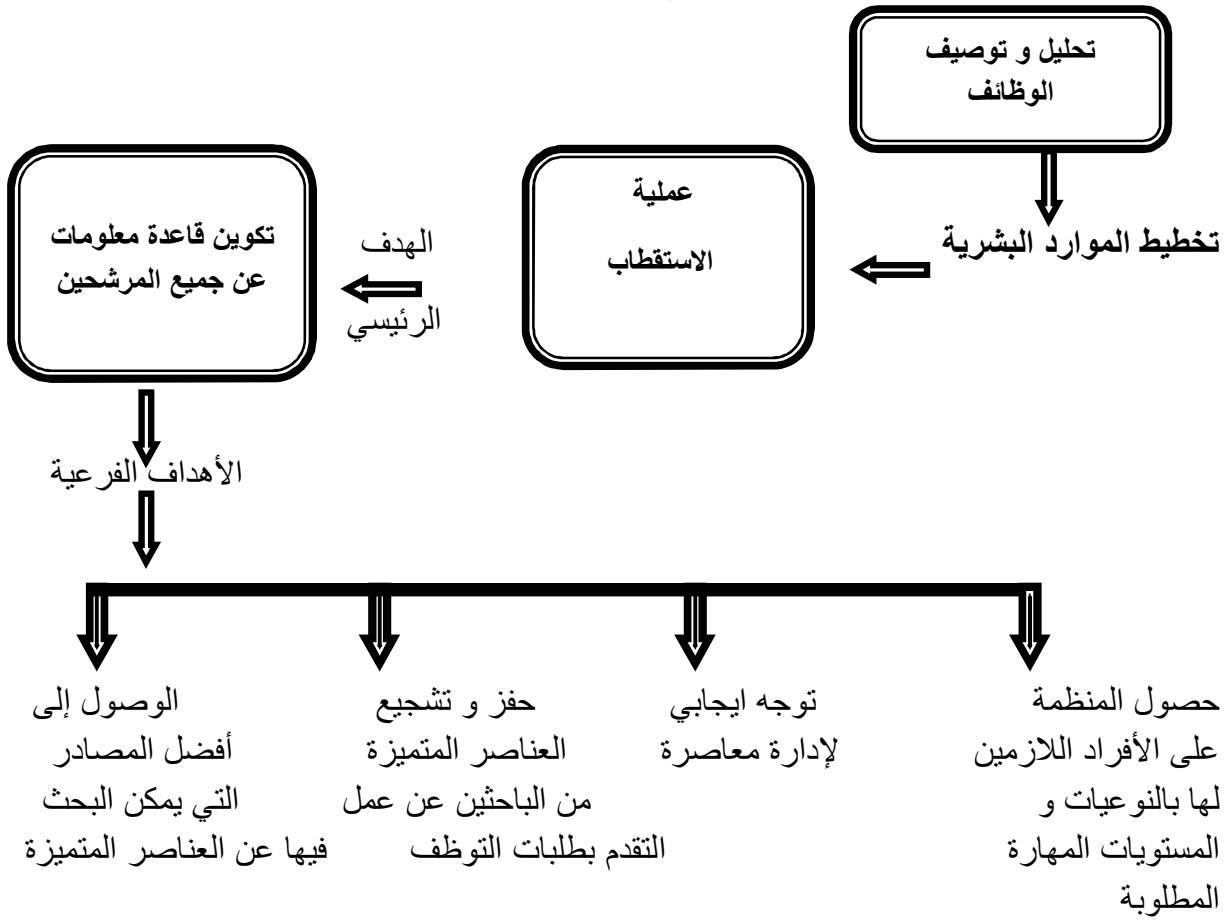
أ- وظيفة الإستقطاب بين الأهداف و المراحل :

"تعد عملية الإستقطاب أول مراحل عملية التوظيف و التي تترسخ معالمها المعرفية كمنظومة متكاملة لشغل الوظائف الشاغرة،بالبحث عن الموارد البشرية الراغبة و القدرة على أداء العمل من كافة المصادر، تمهيدا لجلبهم و تعيينهم و تسكينهم داخل الوظائف الشاغرة من خلال الإختبارات المناسبة لطبيعة الوظائف التي يشغلها "

فالإستقطاب يرمي في مضامينه و أهدافه - في سياق الإرتكاز على منحى منهجي لتضمين آليات الفعالية- إلى البحث عن الفئات الفاعلة المؤهلة، في خضم تكوين قاعدة معلومات عن جميع المرشحين المحتملين من كافة المصادر(*) .

(*) تمثل عملية الاستقطاب احد أهم المنطلقات الإدارية لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لها بالنوعيات و مستويات المهارة المتميزة، التي تحقق لها التفوق في عملياتها و تكوين قدرات تنافسية تواجه بها تحركات المنافسين (يوسف أبو الحجاج :2010،ص 106).

يوضح الشكل (42): العلاقة بين التلوث تحليل، تخطيط الموارد البشرية وعملية الإستقطاب.



• مراحل عملية الاستقطاب :

لضمان فعالية أهداف هذه العملية داخل البنية التنظيمية، يقتضي الأمر إرتكازها على قوالب بنائية مرحلية تبدأ :- بنشأة الحاجة إلى شغل وظائف شاغرة ثم- تحديد مصادر الاستقطاب، نهاية بإستلام و توثيق طلبات التوظيف

نشأة الحاجة إلى شغل وظائف شاغرة :

تعتمد الترقية، فصل أو انتهاء خدمة أحد الفاعلين ، تطبيق خطة تأمين الإحتياجات من الموارد البشرية ، كإرهاصات كافية يعلن في سياقها المسؤولين "الذين شغرت وظيفة لديهم" عن طلب شغل وظيفة شاغرة

تحديد مصادر الاستقطاب: تشير المصادر في مدلولاتها المفاهيمية على غرار الوسائل إلى الأنساق المكانية التي يمكن الحصول منها على فئات فاعلة مؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة، التي تعد في الكثير من الأحيان المحك الرئيسي لتنمين مصدر دون آخر (*).
- المصادر الداخلية: تثمن بعض الأبنية التنظيمية المصادر الداخلية كمحكات أساسية لإستقطاب الفئات الفاعلة كترسيمة تنظيمية لزكاء درجة " الحماس، الرضي، الانتماء و الإلتزام التنظيمي" (**)، لهذا تعد المنظمة القالب البنائي الفاعل الذي تتوفر فيه الفئات الفاعلة المطلوبة .

في خضم هذه السياقات يكرس الواقع التنظيمي كخطوة أولي المصادر الداخلية للأسباب التالية :

- إن إكتشاف عناصر متميزة من داخل المنظمة ذاتها هو في حقيقة الأمر مسؤولية مستمرة و إلتزام ينبغي على الإدارة المعنية الوفاء به .
- إن تكلفة البحث الداخلي و الوقت اللازم له أقل كثيرا من حالة البحث الخارجي .
- إن من يتم إكتشافهم و إختيارهم لشغل الوظائف من داخل المنظمة ،يتميزون بمعرفة سياساتها و أهدافها و يدركون قواعد العمل و ظروفه و من ثم لا يحتاجون إلى عمليات التهيئة و التدريب الأولي.

(*) لغرض تكريس مصدر إستقطابي دون آخر ، أشادت بعض الدراسات السوسيوتنظيمية إلى بعض المحكات الكفيلة بتكريس مصدر دون آخر داخل الواقع التنظيمي ومن ضمنها مايلي:

- 1) اختلاف السياسة التنظيمية كفيلة بتباين المصادر.
- 2) إن اهتمام الواقع التنظيمي بالفئات الفاعلة لديه و روحهم المعنوية قد يعزز مصادر إستقطابية تختلف عن الواقع التنظيمي الذي يرمي إلى جذب الأفراد المؤهلين و الذين لديهم طموحات مستقبلية.
- 3) الظروف البيئية الخارجية ذات تأثير قوي على عملية الحصول على الموارد البشرية و من هذه الظروف التغيرات في سوق العمل و مدى توافر المهارات و قوانين العمل.
- 4)العوامل السياسية : كتأثيرات الدولة في التأكيد على زيادة إستثمارات طاقات لبعض الأفراد، أو وضع شروط أو ضوابط معينة تتعلق بالكفاءة (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي :2000،ص ص 69-70)
- (**) رغم نجاعة و أهمية المصادر الداخلية للإستقطاب إلا انه يشوبها بعض العيوب أهمها : يحرم المنظمة من الحصول على خبرات متجددة و من ثم تفقد المنظمة فرصا مهمة للتطوير و التحديث الفكري و احتمالات الابتكار و الإبداع (علي سلمى : 2008 ، ص 149) .

-إن الإستقطاب و الإختيار من داخل المنظمة يعد بمثابة حافز لأفراد هذه المنظمة لإكتساب المزيد من الخبرات و المهارات .

المصادر الخارجية (*): لا تقل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية عن المصادر الداخلية طالما أنها المنطق الكامن خلف فتح المجال، لتتمين الرغبة في التجديد و التحديث ؛و تشمل قائمة المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمات البحث فيها عن الموارد البشرية المستهدفة مايلي:

- الإعلانات بمختلف أشكالها و وسائلها .
- الطلبات التي يتقدم بها الباحثون عن عمل دون طلب من المنظمة.
- مواقع الأنترنت التي تديرها جهات متخصصة في التوظيف .
- المعاهد و الجامعات و مراكز التدريب المتخصصة التي يمكن الحصول منها على قوائم بأسماء و خبرات الخريجين.
- وكالات التوظيف المتخصصة بمختلف أشكالها ، سواء كانت مكاتب تدار بواسطة الإتحادات " الفيدرالية،الولائية،الحكومات " أو مكاتب توظيف بالإشتراك مع مؤسسات معينة و أخيرا مكاتب توظيف خاصة .
- النقابات و الإتحادات المهنية، فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال و الأفراد الباحثين عن العمل.
- أسواق التوظيف التي تنظمها الجامعات و المعاهد و الهيئات المتخصصة لإتاحة الفرص للتلاقي بين الباحثين عن وظائف و بين ممثلي المنظمات الساعية إلى شغل الوظائف الشاغرة بها (علي السلمي: 2008 ، ص 150).

(* تشير المصادر الخارجية إلى أسواق العمل المحلية ، الإقليمية و الدولية .

رغم تنوع قائمة المصادر الخارجية و رغم المزايا التي يتميز بها هنا النمط من الإستقطاب في سياق كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات ، إلا أن لهذا المصدر الإستقطابي بعض السلبيات أو المساوي التي تشوب هذا المدخل و تتجلى فيما يلي :

- صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الإستعدادات الحالية في المستقبل أو الإتصال بهم.
- احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل للتكيف مع المؤسسة مما يسبب مشاكل للمؤسسة.
- الإتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب.

استلام وتوثيق طلبات التوظيف :

يعتمد عدد كبير من الفئات الفاعلة الراغبة في شغل الوظائف الشاغرة باستكمال طلب التوظيف، و في سياق ذلك يناط لمسؤولي إدارة الموارد البشرية القيام بمايلي :

- استلام طلبات التوظف.
- الإطلاع على طلبات التوظف و تحديد الصلاحية المبدئية للمتقدم .
- تنظيم و ترتيب هذه الطلبات و تحديد الأفراد الذين سيتم إجراء مقابلات التوظف معهم.
- حفظ طلبات الوظائف بالشكل المناسب لتسهيل عملية الرجوع إليها.

(جين وكريس شيرشهاوس: 2009، ص78) .

ب- عملية الإختيار:

اثر انتهاء العملية الإستقطابية و تحقق أهدافها بنجاحة و فعالية، تعتمد عملية الإختيار في مضامينها المنهجية إلى انتقاء الموارد البشرية الكفوة التي تتلاءم مواصفاتها مع متطلبات الوظائف الشاغرة، فعملية الإختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و تبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة (*)

(*) ليس معنى هذا أن عملية الإختيار تهدف إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء (علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: 2002، ص ص 95.96)

هذا ولضمان النجاعة للأهداف التي ترنو العملية الاختيارية الولوج إليها، تثنى في هذا السياق مجموعة من المراحل المتدرجة، المتضامنة، المتناسقة و المتكافلة في مضامينها و أهدافها؛ وفيما يلي تذكير بهذه المراحل :

مقابلات التوظيف:

تتموضع أهمية هذا الإطار المرحلي في خضم تأكيد معالم التوافق بين المتطلبات الوظيفية وصفات الفئات الفاعلة المتقدمة لشغل الوظائف (*)، ولن يتسنى ذلك إلى في إطار تواجد ثنائية الأطراف، التي يتحدد طرفها الأول في **المسؤول أو المسؤولين** عن إجراء المقابلة أما الطرف الثاني فيمثله **المرشح** الذي يحاول إثبات جدارته لشغل الوظيفة.

ولتتمين هذه المحكات بفعالية يمر هذا الإجراء بثلاثة مراحل أساسية: تبدأ **بمرحلة التحضير** التي تتضمن تحديد نوع و عدد المقابلات، المسؤول عن إجرائها، وضع خطة مقابلات التوظيف، إضافة إلى تحديد مكان و مواعيد إجرائها؛ وتعد هذه المرحلة كإرهاصات مبدئية لتكريس المرحلة التنفيذية التي ترنو إلى تحديد مدى صلاحية الفئات الفاعلة لشغل الوظيفة في خضم إستجوابهم من خلال الأسئلة التي تطرح عليهم كآلية لتأكيد المرحلة النهائية " **مرحلة تقييم نتائج المقابلات** " التي ترمي إلى إختيار الأفضل و الأكفأ .

الاختبارات: " تعرف الاختبارات بأنها تلك الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توفر خصائص معينة في الفرد " (احمد ماهر: 2003، ص 375)

فهي قاعدة ركيئة و وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الذهنية و المستويات العلمية وكذا مؤهلات و استعدادات الفئات الفاعلة. وبالتالي فهي وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد.

(**) إضافة إلى هذه الوظيفة الأساسية، ترمي المقابلات أيضا إلى سد الثغرات الموجودة ببيان السيرة الذاتية للمرشحين و كذا التعرف أكثر و عن قرب على هؤلاء المرشحين من ناحية مؤهلاتهم، خبرتهم، مهاراتهم، طموحاتهم و تحديد ما إذا كانت صفاتهم الشخصية تؤهلهم لشغل الوظائف (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة، ص 288)

تتمثل الكثير من المنظمات الإختبارات بأنماطها، لأهميتها (*) ومن أبرز هذه الأنماط مايلي :

إختبارات القدرات الذهنية : تهدف مثل هذه الإختبارات إلى قياس مستوى عقلية المرشح ومقدرته الذهنية، كقياس الذاكرة والقدرة على التركيز السليم وفهم المسائل والأمور وتحليل الحقائق والإتجاهات (نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد :2010، ص 162) كما أنها تستخدم لمعرفة سرعة الإدراك و القدرة على الاستدلال، لهذا يستعين الواقع التنظيمي بعلماء النفس و المختصين كآلية مرجعية للملاحظة الدقيقة ومعرفة مدى قابلية الفئات الفاعلة للإستفادة من خبراته وتجاربه الماضية لمواجهة المواقف الجديدة.

إختبارات الأداء : أشادت تحليلات (علي غربي. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة :2002 ص ص 101 - 102) بأن فكرة الإختبارات تقوم على فرضيتين أساسيتين تتمثل الأولى في أن المهارات و القدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعا يقرب من التوزيع الطبيعي و تحاول الإختبارات الكشف عن الأقلية الممتازة ؛أما الفرضية الثانية فمؤداها هناك ارتباط بين توافر درجة معينة من المقدره و بين إحتتمالات النجاح في العمل. في سياق هذه المنطلقات المنهجية ، يعتمد هذا النمط من الإختبارات بالتنبؤ بمدى نجاح المرشح لإنجاز مهام معينة ،في خضم قياس الإستعدادات البدنية و الفكرية للنهوض بأعباء الوظيفة عمليا .

(*) تنكرس أهمية الإختبارات فيمايلي :

- 1) تكشف عن خصائص و سمات الأفراد
- 2) تقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد
- 3) تفيد في التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى العاملين
- 4) توفر الإختبارات معايير للمقارنة بين الأفراد من خلال قياس صفات و مهارات معينة في كل من المتقدمين

اختبارات الشخصية و الاهتمامات : لسبر أغوار النفس البشرية وكشف الستار عن أهم جوانب شخصية الفاعل "كاليقة، حب السيطرة أو الخضوع ، مستوى الثقة بالنفس، قوة الإقناع " ، يعمد الواقع التنظيمي إلى تثمين هذا النمط من الاختبارات كآلية مرجعية لقياس توجهات الشخصية المهنية، وكذا قياس السمات أو السلوكيات الأساسية للفئات الفاعلة.

اختبارات النزاهة أو الشفافية : يعتبر جهاز كاشف الكذب ، اللبة الأساسية لمعرفة مدى نزاهة أو شفافية الفئات الفاعلة المتقدمة لشغل الوظيفة الشاغرة و يعتمد هذا الجهاز على "قياس درجة التغيير التي تطرأ على الوضع الطبيعي للفرد ، تعكس مدى صدقه أو نزاهته في الإجابة عن هذه الأسئلة و بالتالي الإستدلال على وجود هذه الصفة في شخصيته من عدم وجودها " (anthony and others :1999,p272).

ج- الفحوصات الطبية : لا تعتمد المتطلبات الوظيفية على المهارات و القدرات الفنية و النفسية كآلية مرجعية لتدعيم الفاعلية ، بل لسلامة الصحة واللياقة البدنية دور يؤهل الفئات الفاعلة لإنجاز الأعمال التي سيشغلونها في المستقبل (*).

د -عملية التعيين و التسكين: بعد إنهاء إجراءات العملية الإختيارية بمحدداتها و محكاتها تعتمد إدارة الموارد البشرية في خضم هذه السياقات إلى قرارات التعيين ،التي يقتضي تفعيلها تنميط مجموعة من المحكات التي ترسخ في مضامينها تسكين المعين على الوظيفة المناسبة له

• الجدارة (القدرات) و تنبنى على التعليم، التدريب، الاستعداد و الخبرة السابقة و المعرفة الفنية.

• الخصائص الشخصية و تشمل الدافعية،الاتجاهات و المواصفات النفسية و الاجتماعية.

• القدرة على ضبط النفس و على التكيف و منها إدراك الذات و إدراك الآخرين .

(علي السلمي: 2008 ، ص 158) ؛ ولا يتوقف تعيين الفئات الفاعلة على مقارنة هذه

المحكات فقط و إنما يتم التعيين بصفة مؤقتة حتى إستفاء و إستكمال مسوغات التعيين

(*إن الفحوصات الطبية ليست نمطية لكل الوظائف و لكل المنظمات ، بمعنى انه يجب تصميم معايير الفحص في ضوء متطلبات الوظيفة (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة ،ص 309)

كما يتم وضع هذه الفئات تحت إختبار تتراوح مدته من ثلاثة إلى تسعة أشهر تخضع فيه هذه الفئات للملاحظة و المتابعة لإقرار مدى التعيين الدائم (*)

II - العملية التكوينية: نحو رؤية لتضمين ثقافة الإبداع والإبتكار

1- العملية التكوينية كمنظومة متكاملة :

إن النظرة التي أفضت بها منطلقات "مدخل الموارد البشرية" للفئات الفاعلة - باعتبارها كموارد رئيسية و قواعد ركينة تجسد الفعالية التنظيمية - تكشف عن بصيرة نفاذة لأسس رشيدة و عقلانية تهيكّل الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، طالما أن الموارد غير البشرية تبقى عديمة الجدوى والفعالية بغياب موارد بشرية؛ في خضم هذه السياقات ترسخت أهمية العملية التكوينية كنشاط إستراتيجي كفيل بتحقيق الميزة التنافسية للواقع التنظيمي، في ثانيا تفعيل الإستخدام الكفاء للموارد البشرية؛ فالعنصر البشري هو مصدر الأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، لهذا لا بد أن يتعامل الواقع التنظيمي - الذي ينشد تحقيق أعلى مستويات من الفعالية - مع العملية التكوينية على النحو التالي :

- نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء و تعظيم كفاءة الموارد البشرية .
- إن التكوين هو الأساس إستثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، و أن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه .
- إن التكوين نشاط علمي يستند إلى أسس و مناهج مقننة و يستخدم تقنيات متطورة .
- إن التكوين مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة (علي السلمي: بدون سنة، ص 239) .

(*) بعد إنهاء إجراءات التحاق الفئات الفاعلة بالعمل ، تنظم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الشؤون الإدارية و الإدارات المعنية إجراءات استقبال الأفراد الجدد و تهيئتهم لإستلام وظائفهم وتشمل:

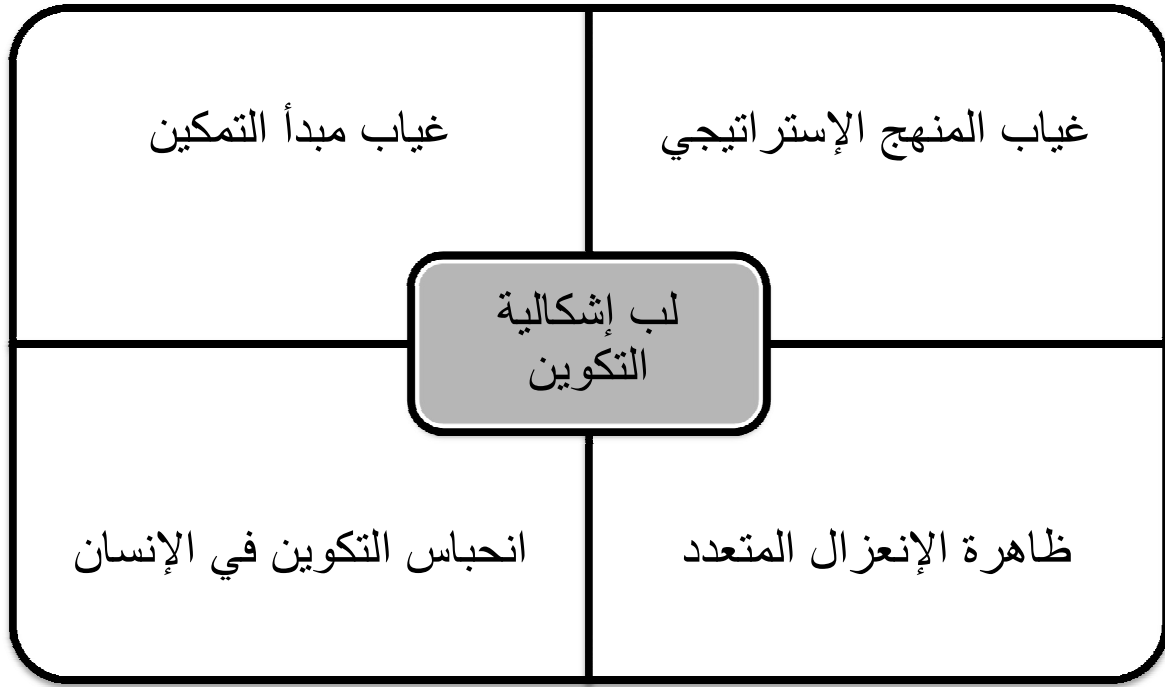
- 1) الاستقبال في اليوم الأول بمقر المنظمة
- 2) تعريف عام بالمنظمة و تاريخها و أهدافها
- 3) التعريف بسياسات المنظمة و قواعد العمل بها و كذا التعريف بالإدارة التي سيعمل بها
- 4) شرح واجبات الوظيفة و مهامها و تفصيل أساليب العمل (علي السلمي: 2008، ص 159)

- شكلت مختلف هذه المرتكزات لبنة أساسية و قاعدة ركينة تثمن في طياتها إطارا فكريا لتضمين النظرة المتكاملة للعملية التكوينية و يمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالتالي:
- **التكامل، التجانس و التفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين:** الأفراد المطلوب تكوينهم، الخبرات، المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين و القائمين بالعمل التكويني
 - **التكامل في الأنشطة التكوينية:** تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، تجهيز المعدات، تنفيذ البرامج، المتابعة و التقييم.
 - **التكامل في نتائج التكوين:** النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد، النتائج البشرية التي تتمثل في إعداد متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات (صلاح عبد الباقي: 2000، ص 219).

2) إشكالية التكوين " نحو رؤية لتضمين و تفعيل العملية التكوينية "

أفضى النظر للعملية التكوينية كنشاط تكميلي بعيدا عن الفهم البنائي الشامل كمهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة، لب إشكالية التكوين في التنظيمات غير الفعالة، التي ترسخ فهم و إستبصار سوسولوجي لمعالم إضعاف رصانة النسق التنظيمي .

إن غياب ودحض العملية التكوينية كمنظومة متكاملة، يجعل من ظاهرة الإنعزال المتعددة، غياب منهج استراتيجي، غياب مبدأ التمكين و إنحباس التكوين في الفاعل؛ أهم المحكات المبلورة لإشكالية التكوين، والشكل التالي يوضح ذلك :



يوضح الشكل (43): لب إشكالية التكوين

المصدر (علي السلمي: بدون سنة، ص ص 227- 228)

أ- **ظاهرة الإنعزال المتعدد**: تبرز ملامح هذه المعضلة في إنعزال العملية التكوينية عن باقي وظائف الموارد البشرية، فضلا عن إنعزال هذه الأخيرة عن أهداف و استراتيجيات الواقع التنظيمي .

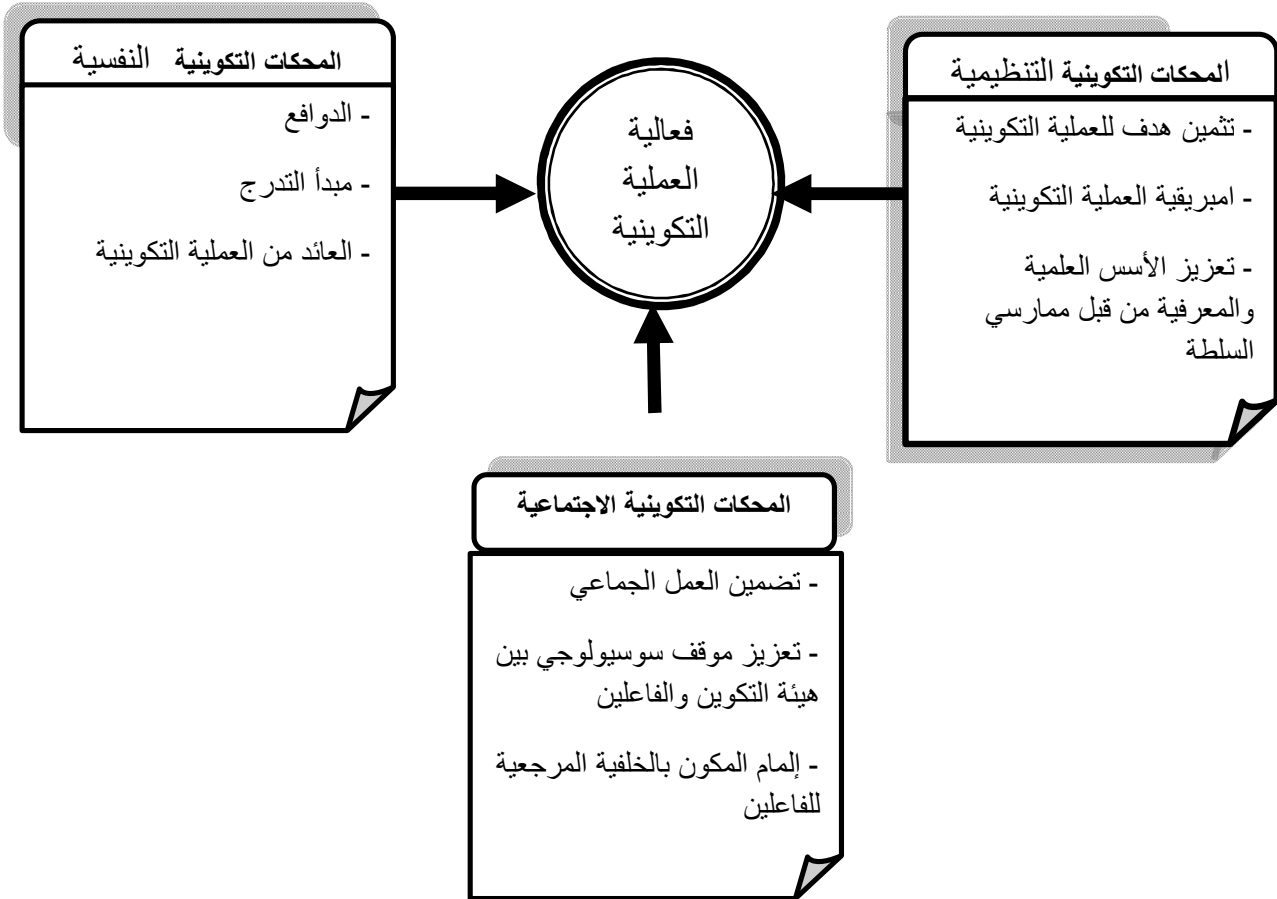
ب- **غياب المنهج الإستراتيجي**: يكشف هذا المحك عن غياب توجهات إستراتيجية تربط العملية التكوينية بأهداف الموارد البشرية فأهداف الواقع التنظيمي .

ج- **غياب مبدأ التمكين**: ثمة بعد آخر لإشكالية التكوين تتمثل في افتقاد العلاقة بين التكوين و بين تكوين صلاحيات الفرد في العمل و دفعه إلى مباشرة التصرف ، الإبداع، الابتكار و تحمل المسؤوليات و إتخاذ القرارات .

د- **انحباس التكوين في الفاعل**: تبلور هذه المعضلة في تجلياتها الإمبريقية، عدم وضوح انعكاسات و فعاليات العملية التكوينية داخل مجال العمل ، فضلا عن غياب أثارها المحسوسة ، في شكل نتائج تقضي بارتفاع القدرات المهارات و تغير في أنماط السلوكيات و الإتجاهات.

3 - محكات فعالية العملية التكوينية: تعزز اللبانات التنظيمية التي تحمل على عاتقها تحقيق الميزة التنافسية في سياقاتها المعيارية، محدداتها النظمية ودلالاتها الإمبريقية؛ صقل قدرات مواردها البشرية وتنمية مهارتها لتطوير الأداء الفردي، الجماعي، فتعظيم الأداء التنظيمي؛ في مضمار تثمين العملية التكوينية كقاعدة ركيئة وجهدا إستثماريا يرنو في ضوء عقلانية وراشدة محدداته إلى تنمية مواردها البشرية.

في خضم هذا الطرح بلور البحث عن فعالية العملية التكوينية، إهتمام السواد الأعظم من رواد الدراسات الذين تقاربت مقاصدهم رغم تباين المحكات المكرسة لتضمين الفعالية وتماشيا مع الأهداف البحثية وأبعادها، ضمنت معطيات الدراسة المحكات التالية التي بلورها الشكل التالي:



يوضح الشكل (44): أهم المحكات الكفيلة بتجسيد الفعالية للعملية التكوينية

المصدر (حسن أحمد الطعاني: 2007، ص ص 60-61).

أ- المحكات التكوينية التنظيمية: يعد هذا المحك المقوم الأساسي الذي يجعل من العملية التكوينية كمنظومة متكاملة فعالة و رشيدة،تضمن المرامي التنظيمية وتعزز قدراته المحورية لتحقيق الميزة التنافسية،ولن يتسنى للواقع التنظيمي ذلك إلا في سياق المتطلبات الفرعية التالية:

- **تثمين هدف العملية التكوينية: (*)** إن تضمين العملية التكوينية كمنظومة متكاملة يقتضي الأمر تعزيز مجموعة من المبادئ وترسيخها كمناحي منهجية، تضمن إنطلاق العملية التكوينية من رؤية إستراتيجية، تربط بين أهداف فعالياته ،وبين أهداف وإستراتيجيات المنظمة وإدارة الموارد البشرية؛لهذا لا بد أن يكون التكوين هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه يرمي تحقيق مايلي:

- زيادة معارف ومعلومات المتكويين.
 - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية.
 - تنمية الروابط الإنسانية السليمة.
 - زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية
- (حسن أحمد الطعاني: 2007،ص ص 31-32).

- **امبريقية العملية التكوينية:**نقصد بهذا المحك ربط المادة التكوينية بمشاكل العمل الواقعية كمنوال تنظيمي لإحداث التفاعل بين الفئات المتكونة وبيئتها التنظيمية، بالشكل الذي يجعلها تعيد تكوين سلوكياتها وتصرفاتها بما يتماشى مع المتطلبات و الأهداف التنظيمية. إن تضمين مشاكل العمل كمنحى منهجي لتكريس المادة التكوينية، تعد لبنة ناجعة لحل الكثير من المعضلات التنظيمية كحالات التغيب، الإنقطاع عن العمل، الصراع و مظاهر اللااستقرار.

(*) يتعين لتحقيق أهداف التكوين،ترجمة نتائجه إلى واقع عملي،و وضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي وتأسيسا على هذا يجب أن يمنح الفاعل بعد تكوينه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول عملية أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل انظر المصدر (عبد الرحمن توفيق: 2007 ص 97)

- تعزيز الأسس الفكرية والعلمية من قبل ممارسي السلطة:
"النظرة الايجابية من قبل ممارسي السلطة":

تبلور الأسس السلطوية المعرفية أهمية ربط المنظومة التكوينية في مبادئها، أهدافها ونتائجها بمختلف عناصر و مكونات المنظمة كآلية تكشف في سياقاتها النظرية ومحدداتها الواقعية عن نظرة فاعلة وإيجابية للعملية التكوينية " من قبل ممارسي السلطة " ترمي إلى زيادة قدرة الفاعل على العمل بثقة، زيادة فرص الترقية (**الحافز المعنوي**)، زيادة إنتاجيته وبالتالي زيادة دخله (**الحافز المادي**)، فربط العملية التحفيزية بالتكوينية كثيرا ما يتم دحضها داخل أبنية تنظيمية ترسخ أسس سلطوية غير رشيدة، لتتبنها أبنية أخرى ترى في إدراجها النظر للعملية التكوينية كمنطق كامن خلق تضمنين الميزة التنافسية.

ب- المحكات التكوينية الاجتماعية: لا يمكن تفعيل العملية التكوينية في خضم الارتكاز على محكات كلية بمنى عن محكات سيكولوجية، تبلور المدلول الإنساني للمنظمة، عند إعداد البرامج التكوينية.

- **تضمنين العمل الجماعي:** إن أنسنة العملية التكوينية و تضمنين العمل الجماعي، تعتبر كمرتكزات فعالة لتغيير أو تعديل سلوك الفئات الفاعلة، في خضم توحيد وتنسيق إتجاهاتها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- **تعزيز موقف سيكولوجي بين هيئة التكوين و الفاعلين:** تبلور كفاءة المدرب دورا طليعيا وإرهابا كاف لتضمنين كل فعاليات العملية التكوينية، طالما أن مهارته الإتصالية " **الحوار الإقناع، الإصغاء، إثارة التفاعل** " تثمن جو من الدفاء والثقة بين هيئة التكوين والفئات المتكونة؛ لهذا يشيد الكثير من رواد الدراسات و البحوث التنظيمية إلى أهمية الإختيار العقلاني والرشيد للفئات المكونة، على أساس أن جودة منظومة التكوين تبقى رهينة ممارسات هيئة التكوين.

- **إمام المكون بالخلفية المرجعية للمتكونين:** حين تفشل هيئة التكوين في إستشعار وتمثل الخلفية المرجعية للفئات الفاعلة، فإن ذلك كفيل بإضعاف رصانة نسق العملية التكوينية؛ فالمنظومة المتكاملة لتكوين وتنمية الموارد البشرية يبقى رهين فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبية هذه الفئات "فهيكلك القدرات، المهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها

وما تتمتع به من خصائص فكرية و توجهات سلوكية، تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف " (علي السلمي: 2008، ص 258).

ج - المحكات التكوينية النفسية:

- **الدوافع:** تبلور الدوافع في سياقاتها السيكولوجية مجموعة البواعث والطاقات الداخلية الكفيلة بتحريك القدرات، الأفعال والسلوكيات نحو الأهداف المرسومة، لهذا فان مدى نجاعة وفعالية البرامج التكوينية يبقى رهين القدرات التنظيمية على تحريك رغبة، استعداد وإرادة الفئات الفاعلة، كترسيمة منهجية فتنظيمية لتنمية قدراتها بكل جوانبها.

- **مبدأ التدرج:** يعتبر التدرج في نقل المعلومة من أهم مبادئ العملية التكوينية، التي تبلور في مدلولاتها المفاهيمية أن يبدأ التكوين بمعالجة "الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل لمعالجة أكثر المشكلات تعقيدا "

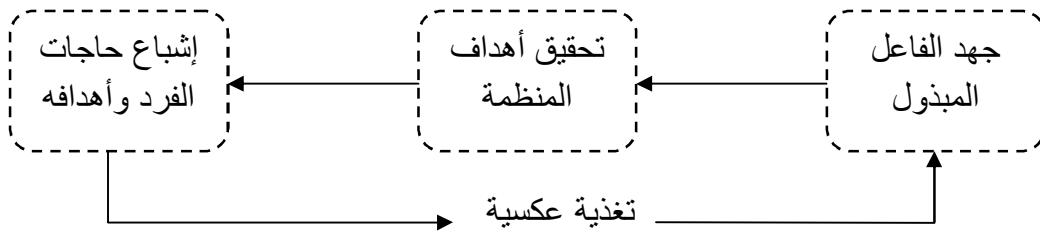
(anthony and others :1999 ,p337)؛ إن ترسيخ هذه المرحلة في الطرح تتسق مع الفروقات الفردية "السن، الرغبة، القدرة، المهارة...". لهذا يلعب مبدأ التدرج دورا فاعلا في تحريك فعاليات العملية التكوينية.

- **العائد من العملية التكوينية:** يمكن تكريس هذا المحك في النقاط التالية:

- زيادة القدرات، المهارات كآلية لمواجهة المتطلبات التنظيمية.
- القدرة على مواجهة الأعباء المهنية كمنطلق للإستقرار إيجابي.
- رفع الكفاءة الإنتاجية كمنحى لتثمين الحوافز المادية والمعنوية.

III- العملية التحفيزية: بين التعزيز ودحض الإستخدام الألي:

تعتبر تنمية الموارد البشرية في سياقاتها عن إهتداء واعى واستقصاء مكين لأهمية تفعيل العملية التحفيزية، كونها ترسو على قواعد متينة تبلور الرغبة في العمل كترجمة للأهداف الذاتية للفرد و إستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، مما يوجه سلوكه وأداءه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد " وهذا ما تبلوره معطيات الشكل التالي:



يوضح الشكل (45): كيفية حصول الرغبة في العمل لدى الفاعل
 المصدر: (نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: 2010، ص334)

في خضم هذه المنطلقات تموقعت بثقة وقوة أهمية العملية التحفيزية، مستقطبة أذهان الكثير من رواد البحث والدراسات السيكوتنظيمية كمدارج تفكيرية كرسست تعدد مدلولاتها، أنماطها فمحددات فعاليتها

1- منظومة التحفيز بين المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية: تبلور الحوافز "مجموعة السياسات، والوسائل التي تصمم وتكيف لإستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب "

(decenzo and robbins :1999,p201)، الذي بات دلالة مخصصة تسارعت النظريات لإدراكه وتضمينه بنتمين منظومة تحفيزية تتناسق مع محكاتها التنظيرية تنهل من مصادرها وتلتزم بمناهجها.

حددت المنطلقات التاييلورية المدلول المفاهيمي للعملية التحفيزية في سياقاتها المادية، فهي تشير إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية فتتمين الحوافز المادية هي بلورة للمنطق النوعي الذي ينظر للسلوك الإنساني في التنظيم كسلسلة متتابعة من الأنشطة المالية المنتظمة، في ثنايا دحض أهمية معايير وقيم الجماعة التي كانت تحتل موقع الريادة في خضم المنظور الإنساني الذي عزز العملية التحفيزية " كقوة محركة لطاقات الفرد وإثارة دافعية، لتحقيق "التنمية الذاتية" فالمكافآت غير الإقتصادية

تلعب دورا فعالا لتحقيق المزيد من الإشباع النفسي للعامل؛ للتنبؤ بالحوافز " كمجموعة المثيرات التي يجري إستخدامها في إثارة الدافعية، من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معنوية يرغب في الحصول عليها "

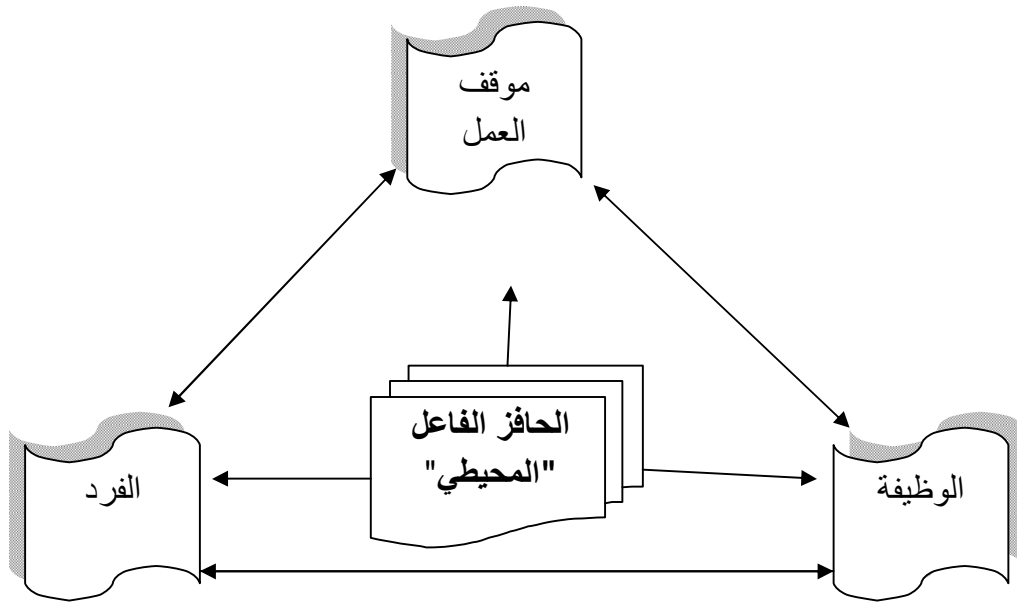
(لو كيا الهاشمي: 2006، ص 145) كالمُدح، التقدير، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين..

إن تنميط **الحوافز المعنوية** وتضمينها داخل بنية تنظيمية تأخذ من أنسنة بيئة العمل كقالب بنائية فاعلة لترسيخ الحاجات الاجتماعية والنفسية؛ تعد منوال تنظيمي لتضمين إستقرار مهني إيجابي لتحقيق أعلى مستويات من الفعالية التنظيمية.

ورغم مساهمة المنظور الإنساني في إثراء التراث المعرفي لمنظومة التحفيز، إلا أنه عرف بعض الإنزلاقات التي ظلت تنخر مبادئه وأهدافه، فالتركيز على الحوافز والمكافآت غير الإقتصادية ودحض أهمية الحوافز المادية قد أفقد البنية التنظيمية عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني.

في سياق هذه الحثيات أخذت بعض المنطلقات النظرية على عاتقها تعزيز **حوافز فاعلة** "محيطة" داخل البنية التنظيمية بالنظر للعملية التحفيزية على أنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشجع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين" (لو كيا الهاشمي: 2006، ص 146).

فالمنظور الإستراتيجي ينظر للعملية التحفيزية كنظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المنظمة: (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد 2010، ص 335) فموقف العمل، الوظيفة، الفاعل تعتبر أهم مكونات منظومة التحفيز التي ترسخ الحافز الفاعل " أنظر الشكل "



يوضح الشكل (46): مكونات منظومة التحفيز "الحافز الفاعل"

المصدر: (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: 2010، ص336)

فالحافز الفاعل هو الذي يبنى من خلال التأثير المتبادل بين المحركات الثلاث انطلقاً من: تأكيد التباين و التفاوت بين الفئات الفاعلة من حيث ميولهم، اتجاهاتهم، رغباتهم ومستويات طموحهم، وفي ثنايا المتطلبات الوظيفة وما تمنحه لشاغلها من ألقاب وإحترام كما أن للبيئة الداخلية و الخارجية التي تحيط بالفاعل والمنظمة أثرها الواضح في تضمين النمط التحفيزي الذي يتماشى والسياق الإجتماعي، الإقتصادي، السياسي والثقافي .

فالحوافز المحيطة هي التي " تمثل العوامل النفسية الإجتماعية و المادية إذ تتخذ من منصب العمل، محيطه، طبيعة العمل والانجاز، الاتصالات، المسؤولية، الترقيّة وسياسة المنظمة إضافة إلى أبعاد الواقع المجتمعي كآليات لإثارة الفاعل ليقوم بنشاط معين بحيث يمكن لها أن توجه نحو أهداف محددة سواء كانت هذه الأهداف مستهدفة ومخططة أو أهداف يفرضها

الواقع " (مزبان محمد: 1992، ص202)

تماشياً مع أبعاد الواقع البحثي، تنتظر المعطيات البحثية للعملية التحفيزية على أنها " تلك القوة التي تحرك طاقة الفاعل، وتعكس درجة الرغبة و الحمس في سياق عقلانية ورشادة

الممارسات والوسائل التي تبلور المحددات الداخلية والخارجية للواقع التنظيمي كترسيمة تنظيمية لتضمين إستقرار ايجابي للفئات الفاعلة".

إن الولوج على المدلول المفاهيمي لمنظومة التحفيز، يعد إرھاصا كافيا لتكريس أهمية العملية التحفيزية داخل البنية التنظيمية، التي غدت أداة مهمة في أيدي ممارسي السلطة، يستخدمونها كمنطق كامن خلق تنظيم سلوك الفاعل نحو "غيره، المنظمة، الإنتاجية وعملياتها"؛ في خضم هذه المنطلقات يمكن تكريس أهمية العملية التحفيزية في النقاط المحورية التالية:

- المساهمة في إشباع حاجات الفاعلين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة.
 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وقدراتها على تلبية مطالب الفاعلين.
 - تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى الفاعلين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
 - تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين
- (لوكيا الهاشمي: 2006، ص 155)

2- أنماط عملية التحفيز:

تباينت أنماط عملية التحفيز بتباين المدلولات المفاهيمية، الأطر النظرية، والسياقات المؤسسية التي تضمن نمط دون آخر بما يتماشى ومحركاتها التنظيمية و البيئية، و ممارساتها السلطوية. في ثنايا هذا الطرح قننت المعطيات البحثية "الفاعلية، الأطراف، البدائل، دعامة التطبيق وطبيعتها " أهم المرتكزات واللبات الكفيلة بتنميط منظومة التحفيز:

أ- أنماط الحوافز من حيث فاعليتها

- حوافز ايجابية "فاعلة أو محيطية":

" يعتبر هذا النمط من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشبع محيطا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة "

(نور الدين حاروش: 2011، ص 144)

على أساس أنها تعتمد إلى تشجيع الفئات الفاعلة،حثها على إحداث السلوك المرغوب، تنمية روح الإبداع وتقوية الرابط بين الحافز والأداء.

فالممارسات التنظيمية الرشيدة والعقلانية هي التي ترمي إلى تضمين إشباع حاجيات **المستوى الأدنى** من خلال الإهتمام برفاهية العامل،وتعزيز حاجيات **المستوى الأوسط** في سياق مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار،إضافة إلى تلمين إشباع حاجيات **المستوى الأعلى** في إطار توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

- حوافز سلبية

هي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية (*) فالحافز السلبي يتضمن جانب التخويف و العقاب وغيرها من الآليات ذات الطبيعة الإلزامية التي تتبلور صورتها في "التهديد بالفصل،تخفيض الراتب،الحرمان من الإجازة،أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب"(عبد المعطي محمد عساف:1999،ص 90)؛ فهذه المحكات القهرية والإلزامية،تعتمد على إجبار الفئات الفاعلة على التصرف بصورة معينة لدخض السلوك غير المرغوب وليس بهدف الترغيب بعمل معين.

إن الممارسات السلطوية التي تعتمد إلى تضمين هذا النمط التحفيزي بطريقة غير رشيدة وسليمة، قد يبلور الكثير من المثالب وأثار ضارة للتخويف والعقاب من ضمنها:

• إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائما.

• إن العقاب يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ

• إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد، لا يتحمل أية مسؤولية في العمل مخافة الوقوع في الخطأ.

(*) يرى الكثير من المديرين بان العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاقة والولاء من قبل العاملين ،وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافز قويا لتقويم الفرد لسلوكه.

ب- أنماط الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو نتيجة انجاز عمل معين(*) فتضمن هذا النمط من الحوافز يغدوا كآلية فعالة لإشباع مجموعة الحاجات الفردية سواء ذات طابع نفسي، إجتماعي أو مادي.

- **الحوافز الجماعية:** يركز هذا النمط من الحوافز "على العمل الجماعي، التعاون بين العاملين كالمزايا العينية، الرعاية الصحية والاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية" (نور الدين حاروش: 2011، ص144)

فالحوافز الجماعية ترمي في خضم ترسيخ الحاجات النفسية، الإجتماعية والمادية إلى زيادة التعاون بين الأفراد، تقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة (**)

(*) تشير المعطيات البحثية في خضم هذا الطرح أن الحوافز الفردية قد تكون ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية

(**) لتحقيق هذه المرامي لا بد من الوقوف على الآليات المرجعية التالية:

- تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمساو أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة فإنهم يشعرون بالغبين وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة .

ج- أنماط الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

- **حوافز أساسية:** يقصد بها الحوافز المخصصة لإشباع حاجة معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية.

- **حوافز بديلة:** يرمي هذا النمط من الحوافز في مدلولاته المفاهيمية إلى تقديم بعض المزايا التي تقل في درجتها وقمتها عن الحوافز الأساسية؛ فهي في خضم هذا الطرح تعوض الحوافز الأساسية، خاصة إذا كانت اللبنة التنظيمية تهيكها الكثير من المعوقات "كقلة الإمكانيات، ضخامة عدد العاملين...." لهذا تلجأ الإدارة إلى تضمين هذا النمط من الحوافز حتى لا يسبب لهم إحباطا أو شعور بالحرمان (*).

د- أنماط الحوافز من حيث دعامة التطبيق:

- **النظام واللوائح:** لتحقيق الفعالية المنشودة من المنظومة التحفيزية تقنن اللبنة التنظيمية، قواعد معيارية وتنظيمية تنمط في مضامينها آليات تطبيق الحوافز كإرهاصات مبدئية لدحض الغموض واللبس الذي قد يهيكل تقديم الحوافز واختلافها من فئات فاعلة لأخرى.

- **الأسلوب السلطوي أو القيادي:** تثمن الممارسات السلطوية العقلانية أهمية تضمين منظومة التحفيز بما يتماشى والتغيرات ومتطلبات التجديد والإبتكار في ثنايا دحض الممارسات التقليدية المنمطة للحوافز بمنظير آلية، فمرونة السلوك القيادي، قدراته الإستدلالية والإستنباطية، تعد محك فعال لتعزيز إختلاف الحوافز من فرد لآخر حسب أهدافه، مستواه الإداري، كفاءته والسياق الاجتماعي الذي يحيا فيه.

فهذا النمط من الممارسات " يشيع جوا من الحركية، النمو والتطور داخل الواقع التنظيمي تنعكس على العمل و الأفراد وتدفعهم إلى الأداء الممتاز للحصول على الحوافز الموجودة " (أندرو أي شوارتز: 2001، ص30).

(* حتى لا تصبح الحوافز البديلة كمصدر لعدم الرضا لدى العاملين لابد أن توضح الأسس والمعايير التي تعطي بناءا عليها الحوافز الأساسية والبديلة، وان تفهم الفئات الفاعلة هذه الأسس وتقتنع بها.

و- أنماط الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمها:

- **الحوافز المادية:** " تشمل الحوافز المادية كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه " فهي ذات طابع مالي أو نقدي ترمي إلى إشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم وتجنيد مالمديهم من قدرات لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء (*)

لكن رغم أهمية هذا النمط التحفيزي إلا أنه تشوبه بعض المثالب، هيكلتها الكثير من الدراسات والأطر النظرية يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- إنها تدفع الفئات الفاعلة إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم وحالاتهم النفسية.

- أنها تصقل الجانب الاجتماعي والإنساني فلا تقيم وزنا للأعباء العائلية أو الظروف الشخصية

- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج؛ لهذا لا بد أن تقوم الحوافز المادية على أساس خطة مثلى تكفل إنصاف كل من العامل و المنظمة التي يعمل بها ، وأن تشجع على إستمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمسيرين ، وأن تتناسب مع كفاءة الفرد وما يبذله من جهد متميز (**)

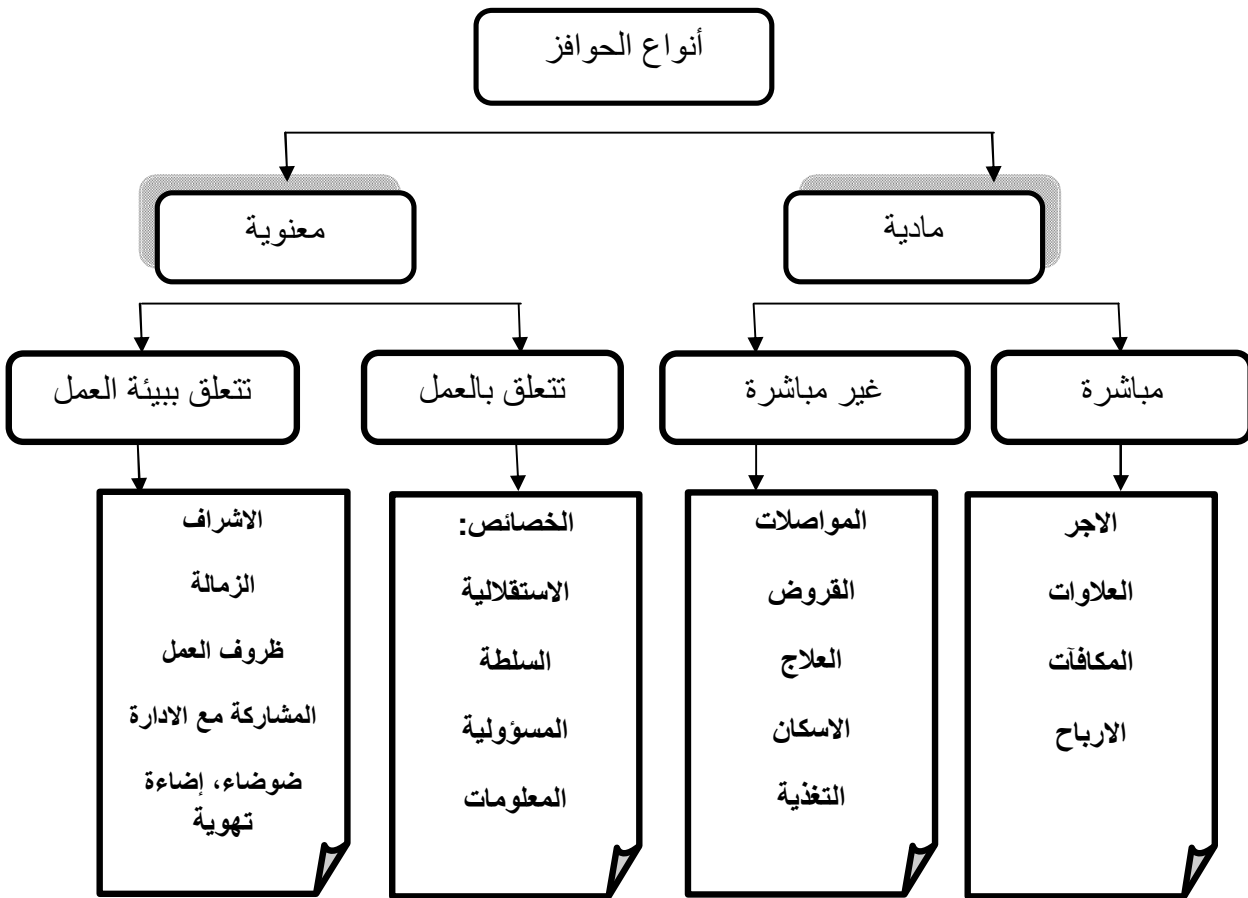
(*) تشتمل الحوافز المادية أيضا على معان نفسية وإجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية، تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته.

(**) من أبرز صور الحوافز المادية في جوانبها الإيجابية و السلبية مايلي: الأجر، المكافأة التشجيعية ، المكافآت عن الإقتراحات والإختراعات ، المشاركة في الأرباح، والحرمان من المكافآت، تاخير الترقيّة.

- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله و ولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه؛ ومنها: فرص الترقية، التقدير بالجهد الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي والإقتراحات.

ترمي السياقات التنظيمية إلى تضمين الحوافز المعنوية في ثنايا تثمانين أنسنة بيئة العمل و تعزيز مبادئ المنظور الإنساني، طالما أن تأثير الإعتبارات النفسية والمعنوية أقوى من التأثيرات المادية؛ فالحوافز المعنوية هي مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية، النفسية والإنسانية وهي في الغالب الأعم تتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، الشكوى، مكافأة المجدين وتقديم الخدمات الترفيحية، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية.

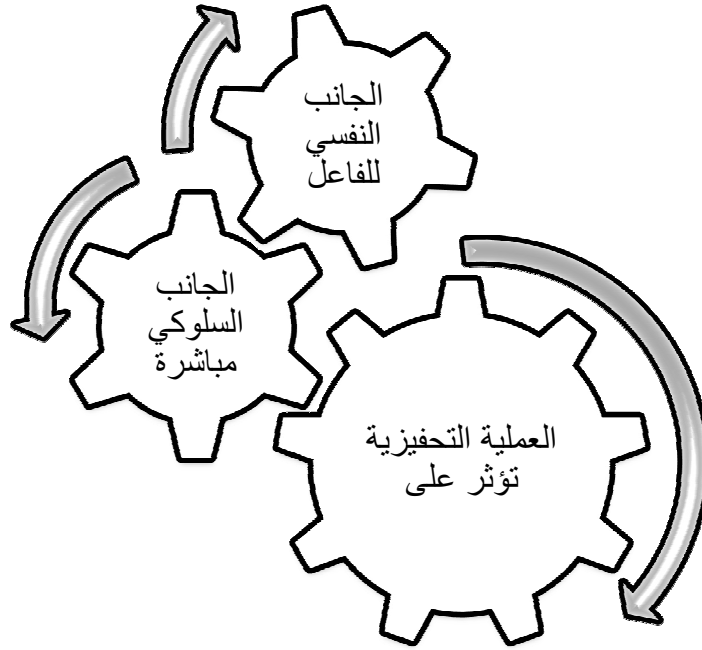
والشكل (47): يوضح أبرز الحوافز المادية والمعنوية:



3 – منظومة التحفيز في ضوء محكات الفعالية

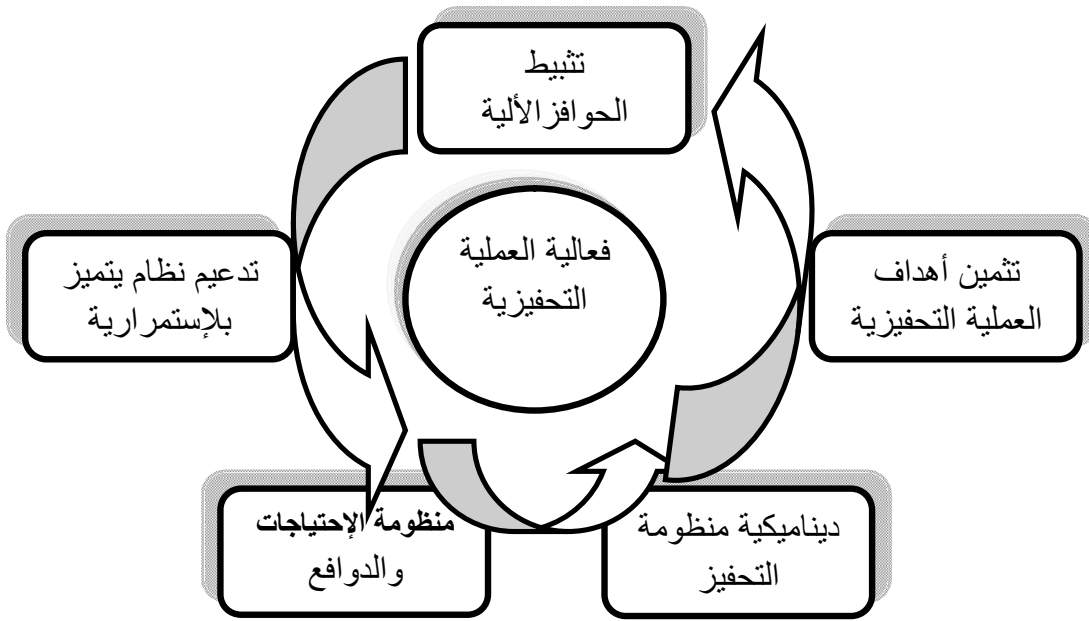
" فعالية التحفيز بين المحددات والمعوقات "

بلور إنخفاض فعاليات أداء العامل بؤرة إهتمام رواد الدراسات السوسيوتنظيمية، كمنحى تنظيمي لكشف الستار عن أهم المحكات والآليات الكفيلة بتعزيز هذه المعضلة؛ في هذا السياق اعتبر السواد الأعظم من رواد الدراسات ان عدم تضمين العملية التحفيزية بمنظور فاعل ورشيد، يعد من أبرز المحكات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة، بأداء الفاعل " إنخفاضه "



يوضح الشكل رقم (48): العلاقة بين العملية التحفيزية وأداء الفاعل

إن البحث عن أعلى مستويات من الفعالية لأداء الفاعل،دعى الباحث إلى تضمين بعض المحركات الكفيلة بتفعيل وعقلانية منظومة التحفيز (*)،كدلالة مخصصة وموضعة لتعزيز الميزة التنافسية؛ولتتمين وتضمن هذه الأهداف بلورت المعطيات البحثية المحركات المجسدة في الشكل أدناه،كمنحى منهجي ومعرفي لتفعيل منظومة التحفيز



يوضح الشكل(49): حلقة منظومة التحفيز الفعالة

(*) إن تباين محركات فعالية منظومة التحفيز،ينبع أساسا حسب المرتكزات والأطر النظرية المتبناة،أما المعطيات البحثية فعززت بعض المحركات بداعي الإختيار المنط بأسس منهجية تتماشى وأبعاد الدراسة.

أ- تبيين أهداف العملية التحفيزية :

كآلية أساسية لتفعيل منظومة التحفيز، يعمل ممارسي السلطة والفئات المسؤولة على وضوح أهداف العملية التحفيزية لكل من العمال والأفراد المسؤولين عن تطبيقها، " كما يجب أن يكون العائد من تطبيقها أعلى من تكلفتها، وإلا لما كان هناك معنى لبذل الجهد والتكلفة في مجال غير منتج " (لوكيا الهاشمي: 2006، ص 158).

ب- منظومة الإحتياجات والدوافع :

بلور مؤشر اللاتجانس في مدلولاته، كل معاني الإختلاف، كإرهاص مبدئي لتضمين الفروقات الفردية، التي ترسخها البنية التنظيمية لتحقيق النجاعة والعقلانية للعملية التحفيزية في ثناي الإمام بمنظومة الإحتياجات والدوافع لبتي تحكم السلوك.

ج- ديناميكية منظومة التحفيز :

إن أخذ منظومة التحفيز للسياق الثقافي والإقتصادي للمنظمة بعين الإعتبار، يجعل منها نسقا مفتوحا، يضاهي آليات التطور، ويواكب مقتضيات الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

د- تثبيط الحوافز الآلية :

تماشيا مع مضامين المحكات السابقة، ترسخ الممارسات السلطوية، ركائز لتفعيل منظومة التحفيز، فتهيكل في هذا السياق " القدرات الإبداعية والإبتكارية، الجهد المبذول، المؤهلات و المستوى المهني، كمنوال تنظيمي يدحض منح الحوافز على نحو آلي يجعل من المزاجية، المحاباة والعلاقات الشخصية وحتى ضعف المنظومة التكوينية والإستدلالية للفئات المسؤولة كمنطق كامن خلف تثبيط الفعالية المنشودة للعملية التحفيزية (*).

(*) يترسخ عن تضمين الحوافز بشكل آلي، ضعف الدافع للعمل، إنتشار مظاهر تنظيمية سلبية: كالتهاون واللامبالاة، التسبب، طالما أن الواقع التنظيمي يساوي بين المجد وغير المجد.

و- تدعيم نظام يتميز بالإستمرارية :

من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتضمين العملية التحفيزية لدى الفئات الفاعلة كآلية لزيادة الدفع وتعزيز قدراتهم وميولاتهم الأدائية، لا بد أن تتسم منظومة التحفيز بالإستمرارية بعيدا عن الطرح المؤقت أو الموسمي. عملية التحفيز تبقى القلب النابض، وأداة تصورية ملائمة لتحريك الدافعية، تثمين الرضا الوظيفي، ترسيخ مستويات فعالة من الأداء.

خامسا - تنمية المورد البشري بين المحددات و المعوقات:

" مناقشة بحثية لواقع التنظيم الصناعي الجزائري العام والخاص "

تجسدت أهمية تنمية الموارد البشرية في خضم التناقضات التنظيمية و الاقتصادية التي ميزت الواقع التنظيمي الجزائري، من خلال الانتقال من مرحلة تنظيمية لأخرى ؛ ففي إطار البحث عن الآليات و الميكانيزمات المحركة لأداء و كفاية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون مراعاة الإهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات، الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الاجتماعيين و الاقتصاديين، الذين أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دورا طليعيا في إعادة الإستقرار و التوازن للواقع التنظيمي، في إطار تبيين طرق تنظيمية و عقلانية تحدد نجاعة وظائفها الإدارية و التنفيذية كمنطق كامن خلف تنمية موارد بشرية منتجة، فعالة و مستقرة .

وهذا ما إفتقرت إليه مؤسساتنا التنظيمية من خلال نقص التأطير ، تهميش الإطارات و التعيين الشخصي غير الموضوعي و غيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية، ليتشكل لديها وعيا حقيقيا بأوضاعها ، تجسدت في شكل صراعات، بمختلف أشكالها السوسولوجية، كفعل جماعي وهو ما كرسته الإضرابات العمالية، أو كفعل فردي او ما يعرف بالصراع المحول كظاهرة التغييب " التي تمثل سلوكيات فردية ذات علاقة جدلية بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الصناعية " (إسماعيل قيرة – علي غربي : 2001، ص 173) ؛ فهذا ما ينطبق على مرحلة التسيير الذاتي ، التي باتت مليئة بالإضطرابات و الفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها و تسييرها ، في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة ، غياب آليات الرقابة و التوجيه وكذا إنعدام التخطيط و التنظيم ، الذي جسده قلة و إنعدام الإطارات و سياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة أو الكفاءة ، فتوظيف العمال كان إعتباطيا – أي التوظيف من أجل التوظيف – قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفاعل الجزائري " أي العمل " الأمر الذي لعب دورا هاما في إرساء مجموعة من الإختلالات التنظيمية التي عرقلت السير الحسن للعملية الإنتاجية ، و عملت من جهة أخرى في خضم إنعدام رؤوس الأموال و ظهور

منافسة القطاع الخاص إلى انخفاض مؤشرات التوظيف بدأ من سنة 1969 بنسبة 4.7% سنة 1973. (عبد اللطيف بن أشنهو : 1982، ص 28)

إن الفحص الدقيق والإستقصاء المكين لواقع تنمية الموارد البشرية في التنظيم الجزائري يجعل الواقع البحثي يضمن منحى منهجي يجسد أهم المعوقات التي تدحض في طياتها آليات تنمية فعالة للموارد البشرية – قبل مرحلة الإستقلالية – في سياق غياب ممارسات عقلانية للأنساق السلطوية ، العملية التوظيفية ، التكوينية والتحفيزية ويمكن في ضوء هذه التجليات ذكر أهم معوقات تنمية المورد البشري في إطار مرحلة التسيير الذاتي :

◀ خضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الخبرة التنظيمية .

◀ معارضة النسق السلطوي بكل آلياته لتوجهات ،طموحات ومصالح العمال.

◀ خضوع العملية التوظيفية لمعايير إعتباطية بعيدة عن الأسس العلمية والعقلانية.

◀ غياب العملية التكوينية ،الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات و اليد العاملة المدربة.

◀ إنجر عن عدم تثمين العملية التكوينية نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة إحداث تغيير إجتماعي حقيقي للبنى الإجتماعية و الإقتصادية (يوسف سعدون : بدون سنة نشر ،ص 10)

◀ دحض العملية التحفيزية،فلقد ظل العمال يعملون دون مكافآت.

وأمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة التسيير الإشتراكي وبمقتضاه أصبحت مختلف القطاعات الصناعية تنظم هياكلها المالية و الإدارية وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية ؛ فلقد شكل الإطار التنظيمي لتعبئة العمال و إشراكهم في العملية الإنتاجية لب التسيير الاشتراكي ، الذي وضع "إطارا تشريعيًا و تنظيميًا شاملًا يتعلق بأشكال السير ومراقبة المؤسسة في إطار قواعد متجانسة تنظم مجموع الهياكل الإنتاجية ".(علي غربي – إسماعيل قيرة : 2001، ص 172) أساسها كثافة رأس مال وسيادة التكنولوجيا التي تتطلب مهارات عالية وعمال مهرة ، ففي هذا الإطار ونتيجة للإفتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة و المتسارعة في أن واحد أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية ، حيث قدرت نسبتها عام 1978 بـ 58% من إطارات المؤسسة ، وهذا ما جسد لنا واقع تنمية الموارد البشرية في خضم فراغ الإدارة من

الإطارات القادرة على تسيير وتنفيذ خطة التنمية ، ومرد ذلك للسياسة البيروقراطية وجهل المسؤولين و المسيرين لمهمة التأطير و بالتالي عدم إهتمامها بهذه الإطارات ، مما أدى إلى عدم التحكم بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة ؛ ومن جهة أخرى ترتب عن هذا الوضع تشكل بؤرة من التوترات و الصراعات ، تجسدت في ضوء التفرقة بين العمل اليدوي و الفكري على مستوى المؤسسة ، وكذا التفرقة بين مستويات العمل المختلفة و كفاءات التتقيط للترقيات و العلاوات ، ومن جهة أخرى تقلص سلم الأجور و المرتبات ففي هذا الإطار عرفت مؤسسات القطاع العام وحتى الخاص موجة من الإضطرابات ترمي بالخصوص إلى رفع الأجور (*)

وبعد الوضعية التي ألت إليها المؤسسات العمومية ، دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية ، لإرساء سياسات جديدة وطموحة ، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة ، إنطلاقا من إعتبار الموارد البشرية عماد العملية التنموية ، في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية على إعتبار أن أهم هدف لمرحلة إعادة الهيكلة هو تنمية القدرات و الكفاءات الوطنية وذلك عن طريق :

← المكافآت الحقيقية للعمل المنتج.

← نظام التدريب و التكوين لتهيئة وتأهيل العاملين والموظفين لمسايرة التطور التكنولوجي من اجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

رغم هذه المحددات التي قننتها هذه المرحلة التنظيمية كآلية عقلانية لتنمية الفئات الفاعلة إلا أن الوضع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار إستمرار التسيير البيروقراطي

(*) مثلت إضرابات القطاع العام خلال فترة السبعينيات :نسبة 33.11% وهذا ما جعل "علي الكنز" يقر بأن الإضرابات في هذه الفترة اصبحت من الحقائق الممارسة من طرف العمال في القطاعين العام والخاص متحدية بذلك الخطاب الرسمي "العامل مالك ومنتج،العدالة الإجتماعية، التنمية الشاملة..." هذه الشعارات التي تخالف الأوضاع والتناقضات التي يعيشها العمال ولشعورهم باللامساواة وسوء أوضاعهم(خالد حامد:2011،ص238)

الذي أدى إلى ضياع إستقلالية المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء متابعة العمال و المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة أو إجرائها بطرق غير شفافة وواضحة، فهذا ما جسده طريقة التوظيف التي تمت وفق طرق ومقاييس غير واضحة ، مما أدى إلى تفشي المحسوبية ؛ ومن جهة أخرى فإن تحديد الأجور لا يتم وفق مرد ودية العمال (*) وفي هذا الصدد يقول "عبد اللطيف بن أشنهو" : إن نظام الأجور وصعوبة الترقية قد بطأ همم العمال المؤهلين و المهرة إلى درجة جعلت البعض يجهلون بان الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من طرف السلطة لإبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة .

(عبد اللطيف بن أشنهو : 1982، ص67)

وبهذا يتجسد واقع تنمية الموارد البشرية في خضم طريقة التوظيف غير الموضوعية وقلة الإطارات المسيرة وتهميش العملية التكوينية التي جعلت فعاليات الأداء في انخفاض مستمر، لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي لإعطاء المؤسسات دفع جديد بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير التي يتسبب فيها بعض المسؤولين و العمال ، وهذا في إطار الإهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من أجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة كونها تتعامل ومنطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق .

لهذا تعتبر مرحلة الإستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمين ثقافة الإبداع ، الابتكار وروح المبادرة ، في ضوء تهمين تنمية الموارد البشرية كمنطق كامن خلف تعزيز معالم الفعالية فالاستمرارية في الحيز الاقتصادي .

أكدت دراسة "جابي عبد الناصر" في الجزائر تتحرك ،دراسة سوسيولوجية للاضرابات العمالية في الجزائر: أن المطالب الأجرية شكلت خلال الفترة(1972- 1985) ما نسبته 67.81% من مجموع المطالب المسجلة ،والأكثر من ذلك فإن التأخر عن دفع الأجور لوحده مثل 31.83% من النسبة المذكورة ، الأمر الذي يعكس تدهور وضعية العامل وبؤسه؛كما أن المطالب الأجرية تجد معارضة أقل عند التفاوض "فخصوصية النظام الشعبي على المستوى السياسي" جعلت الأجور تقوم مقام المطالب الأخرى والتي تكون المطالبة بها غير ممكنة.

رغم ذلك فقد شهد نسق تسيير الموارد البشرية تناقضات واضحة حددتها خاصة كثرة الإضرابات ، وتسريحات العمال في إطار عدم عقلانية نسق تسيير الموارد البشرية بوظائفه الإدارية و بالخصوص التنفيذية ، كتأخر دفع الأجور الذي كان أهم سبب دفع إلى زيادة تكريس نزاعات العمل الفردية (*)؛ وهذا ما جعل السؤال التالي يطرح: ماهي المعايير والضوابط العقلانية الكفيلة بجعل نسق تسيير الموارد البشرية يحقق تنمية بشرية فعالة ؟ فتلك المعايير تبقى مرهونة بملامح بنية العمالة في الجزائر و الإستخدام الأمثل للطاقات و الموارد البشرية التي تتميز بها ، فرغم الموجودات المختلفة المتراكمة عبر أكثر من ثلاثين سنة من المحاولات التنموية البطيئة في التأطير و التأهيل و الكفاءة في الأداء ، إلا أنها مازالت تعاني من مظاهر التخلف وسوء الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ؛ الأمر الذي يجعل للمعايير و الضوابط العقلانية تحتل موقعا خاصا في المؤسسات الخاصة التي ترمي إلى ضبط قوة الحركة العمالية وكذا السيطرة على إرتفاع الرواتب في حالة التعديل الهيكلي

تشير **نزاعات العمل الفردية** : إلى النزاعات التي تقوم بين العامل أو مجموعة من العمال من جهة ، ورب العمل من جهة ثانية ، ويكون موضوعها حق ذاتي للعامل ، أي يتعلق بتنفيذ علاقة العمل الفردية او بعقد العمل إن إرتفاع مؤشرات نزاعات العمل الفردية في ظل تحول المؤسسات الإقتصادية نحو إقتصاد السوق وخاصة نتيجة الوضع المتأزم الذي تعرفه "العجز المالي، تسريح العمال، سوء التسيير" يؤكد حقيقة هامة وهي: أن العامل هو الضحية الأولى لهذه النزاعات ، وذلك لأنها تدور حول علاقة العمل الفردية(الأجور وملحقاتها،إنهاء علاقة العمل،الترقية، حوادث العمل...) نتيجة لعدم إلتزام صاحب العمل بتنفيذ هذه العلاقة وخرقه للإتفاقيات الجماعية وتشريعات العمل ، أي أن إرتفاع مؤشراتنا يعبر بوضوح عن تدهور وضعية العامل وهضم حقوقه(خالد حامد:2011،صص 29- 240)

فيتقاضى العمال والموظفون أجور أعدل وأكثر ارتباطا بالإنتاج و الجهد المبذول ، مما يعتبر من عوامل رفع مستوى الإنتاجية و الشعور بالمساواة وتشجيع التطوير و الإبداع وهذا في خضم إتباع سياسة الأجر بالقطعة ؛ ومن جهة أخرى فإن التوظيف في القطاع الخاص لا يخضع لشروط ومؤهلات علمية على أساس أنها تستند في أعمالها الإنتاجية على يد عاملة غير مؤهلة ، الأمر الذي يجعل نسق تسيير الموارد البشرية أقل تعقيدا وقد لا يخضع للوظائف الإدارية وما تكتسيه من أهمية في التخطيط – التوجيه و الرقابة ، بل حكرا على الوظائف التنفيذية التي تعتمد عليها أكثر من أجل تدعيم الربح لأقصى درجة في خضم الاستغلال المتواصل للقوى العاملة .



الفصل الرابع:

التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية في ظل أبعاد البنية السلطوية

إنه حينما تكون الإدارة ذات فاعلية أو شعبية عند العاملين فإنه يحدث تكامل بينهما بما يحق مقتضيات قيم العدل

فارسوفا



أولا - النمط السلطوي بين الدلالات والإنعكاسات التنظيمية:

I - النمط السلطوي و الاستقرار المهني للفاعل:

هيكل النمط السلطوي قوالب بنائية منها نهل الغايات و عليها نقيم المرتكزات، التي توجه الخطى البحثية للكشف عن مكونات الاستقرار المهني " الايجابي " الذي غدى مطلب ناجع لترسيخ كل معالم العقلانية،الفعالية،فتحقيق الميزة التنافسية ؛ في مضمار هذه السياقات ولغرض تامين و تضمين الإستقرار المهني،قنن تعدد المنطلقات النظرية فالإمبريقية دعامة تنظيمية،لكل منها معاييرها في الفهم و التقدير،من خلال طرح و تبني ممارسات و أنماط سلطوية تأكد،ترسخ، فتفرض الإستقرار " ايجابيا " كان أم " سلبيا "؛ ففي خضم سياقات تدحض المنحى الإنساني وتثمن المنحى الآلي بكل مكوناته،ترسخ المنطلقات الميكانيكية في ضوء تعزيز مبادئ و مرتكزات سلطوية تعويضية،أداة تصورية تشكل المنطق الكامن المعزز لإستقرار الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية .

- فتجريد الفاعل في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

- ضمان أن يكون الفاعل مطيعا دون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية.

- تقييد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موضع العمل

(اعتماد محمد علام: 1994، ص 73) تعد محكات يرتكز إليها الواقع التنظيمي لتقييد

سلوك الفئات الفاعلة و ضمان استقرارها (*)

لكن إلى أي مدى يتجاهل الواقع التنظيمي أن الفاعل بعكس الآلة يطور وعيا يسمح له

بمعرفة و تقدير دلالة الخيارات أو الاستراتيجيات التي ينتقياها ؟

(*) أشادت بعض التحليلات السوسيوتنظيمية في إطار تبني سياقات منهجية مقارنة بين "المنظمات العربية و الغربية" أن الفاعل في المنظمات الغربية يسهل عليه ترك العمل أو تغييره حين يشعر أن عدم رضاه عنه قد بلغ درجة قد تهدد استقراره النفسي أو الاجتماعي، دون أن تحيق به أضرار اقتصادية أو اجتماعية،بينما العامل في مجتمعاتنا حيث تندر فرص العمل، مطالب في مثل تلك الظروف بالبقاء في عمله مهما اشتدت معاناته،حتى وان بلغت مستوى قد يسبب له الإحباط أو الاضطراب النفسي (طريف شوقي : بدون سنة نشر،ص 220)

لهذا أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لأنسنة بيئة العمل، على عاتقها تضمين أهمية الممارسات السلطوية التلاؤمية كإرهاصات كافية لبلورة دافع " سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركين في التنظيم أكثر ارتباطا و اعتزازا بعملهم و بمؤسساتهم، و من ثم نتوقع أن تدفعهم تلك الأحاسيس و العواطف نحو المساهمة في رفع مرد ودية المؤسسة فتحقيق أهدافها الاقتصادية " (يوسف سعدون : بدون سنة نشر، ص 13)

طالما أن اللامركزية و التفويض هي سياقات بنائية تكشف في طياتها عن السعي الدءوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي : **الحاجات الأنوية، والأهداف المؤسسية (*)**.

مصداقا لهذا التصور توفر الإدارة بالإستشارة و المشاركة التشجيع للفئات الفاعلة، كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة ناحية أهداف المؤسسة، "إفصاح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم، يوفر فرصة مهمة لإشباع الحاجات الاجتماعية و الأنوية" (ماتيسون ايفانسيفتش: 1999، ص ص 571- 572) التي تعد بمثابة حوافز فعالة و مهمة لسلوكه و لتضمين استقرار ايجابي داخل البنية التنظيمية .

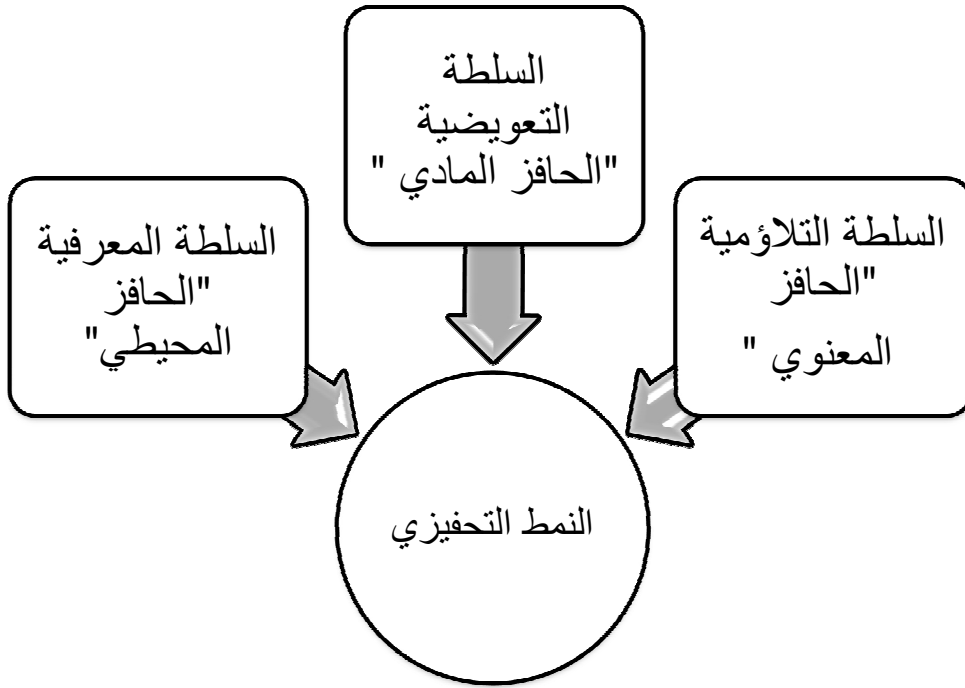
II - النمط السلطوي و استخدامات النسق التحفيزي :

لممارسة السلطة أوجه عديدة و كفاءات مختلفة و متباينة و يعتمد كل وجه منها على إمكانيات و قدرات، ووسائل تختلف عن الوجه الآخر، و تؤدي كذلك إلى نتائج و غايات مختلفة (سالم القمودي : 1999، ص 38)، لهذا تهيكّل الأنماط السلطوية في مضامينها المعرفية و دلالاتها التوجيهية، إرهابات كافية لتصميم تصور موضوعي عن المدلول العلائقي بينها و بين مكرساتها من الأنماط التحفيزية و الشكل التالي يوضح ذلك :

(*) تشير تحليلات (ماتيسون ايفانسيفتش: 1999، ص ص 546- 567) إلى أن الحاجات الأنوية نوعان :

1) الحاجات التي لها علاقة بتقدير المرء لذاته، الحاجة للثقة بالنفس و الاستقلال، الانجاز، الكفاءة و المعرفة.

2) الحاجات التي لها علاقة بسمعة المرء " الحاجة للمكانة و التميز و التقدير و الفوز باحترام زملاء "



الشكل رقم (50): يوضح العلاقة بين الأنماط السلطوية و التحفيزية

عرفت **السلطة التعويضية** على أساس أنها : " الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها و إخضاع الغير لها، عن طريق مكافآت ايجابية و منح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع " (سالم القمودي : 1999، ص 40)، في سياق إجراء مقارنة بين الخضوع و الإذعان و بين الإغراءات المادية التي تعطي من شأن المنفعة الفردية من أجل إخضاع الفرد و كسب ولائه و إخلاصه، **فالحافز المادي** هو المنطق النوعي الذي كرس في مضمار المساعي الحثيثة **للمنظور التايلوري**، كآلية تنظيمية للولوج إلى المرامي التالية :

- سهولة تحقيق الإمتثال و الخضوع من طرف الفئات الفاعلة، طالما أن السلطة التعويضية هي المنحى لكسب الولاء بطريقة أيسر .

- في ظل ما تتمنه السلطة التعويضية من أنماط تحفيزية مادية تبقى الفئات الفاعلة معزولة عن الممارسات السلطوية، لتتغمس في سياق تنظيمي تهيكله المكاسب (*)

(*) أشادت التحليلات النقدية (لسالم القمودي : 1999، ص 42) أن هذا اليسر في التطبيق و السهولة في كسب الولاء و الطاعة إنما يأتيان في حقيقة الأمر على حساب مجموعة من المبادئ و القيم، رغم أنها ترفع شعارات المساواة و الحرية إلا أنها في الحقيقة ترفعها بكيفية فردية أنانية نفعية، تفرغها من محتواها و من قيمتها و من معناها الإنساني .

طالما أن الفاعل هو آلة رشيدة، و بالتالي فسلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة، و انه في سلوكه الرشيد يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، و من ثم كان التصور أن العامل العاقل لا بد أن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى زيادة المنفعة المادية (علي السلمي : بدون سنة نشر، ص ص 99)

وعلى غرار هذه المنطلقات و الممارسات السلطوية التي قولبت الفئات الفاعلة أليا في لحاظ الحوافز الإقتصادية، يثمن الإتجاه الإنساني **الحوافز المعنوية** كسياقات منهجية و تنظيمية تصور الفئات الفاعلة كآلية ذات تركيبة نفسية، اجتماعية و حضارية ، تستدمج معاني التقدير، التفويض و تحمل المسؤوليات كإرهاصات مبدئية لتحريك فتعجيل الأنساق السلوكية و الأدائية ؛ و لن يتسنى ذلك إلا في خضم تبني ممارسات سلطوية تعزز و تكرس الأسس الإقناعية، في خضم هذا المنحى تبلور مدرسة العلاقات الإنسانية **النمط السلطوي التلاؤمي** كبناء محوري لترسيم معالم (الإقناع، الإلزام، الإستقرار) (*) على أساس أن السلطة التلاؤمية هي نتائج لسلسلة من عمليات الإقناع العلنية و الموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتيا ، في السياق الاجتماعي العام " (سالم القمودي: 1999، ص43) فالنمط السلطوي التلاؤمي يتخذ من العملية التأثيرية " **التأثير النفسي** " أداة تصورية لترسيخ مضامين و استبصار سوسيوتنظيمي يبلور قدر من التوازن في العلاقة بين السلطة و الفئات الفاعلة " فتسود الثقة و الوفاق و الإنسجام العلاقة بينهما، فيكون في النشاط عدل و فضيلة و في الخضوع واجب و كرامة، و هو ما يعتمد على الإقناع و الإقتناع و يقوم على الحرية " حرية الرأي" و قبل ذلك يقوم على الأمن و الطمأنينة و السلام و الأمان....." (ألفن توفلر : 1992 ، ص 31) ؛ لكن ألا يمكن أن تكون السلطة التلاؤمية أكثر تعسفية و قهرية، طالما أنها تجعل من آليات الخضوع مظهرا طبيعيا للفئات الفاعلة في سياق أسس إقناعية تجعل من الحضور الأخلاقي و التعبير غير الرسمي الملاذ الأخير لتعزيز السلوك الفاعل ؟

(*) إن هذا التتميط للأشكال السلطوية ينبع من قالب منهجي يجعل "من درجة التعامل مع الآخر، و مستوى هذا التعامل وكيفية أو طريقة التي يتم بها " أساس الاختلاف، فحسب موقف الآخر و قبوله لشكل و نوع السلطة و كيفية تعاملها معه و رضاه عنها يتحدد النمط السلطوي.

بعيد عن المناحي النظرية التي اتخذت من البعد الأوحد كمدارج تفكيرية لتضمين نمط تحفيزي دون الآخر، اتخذ المنظور الاستراتيجي من السلطة المعرفية قوالب بنائية لترسيخ و تثمين أنماط تحفيزية فاعلة، تعزز الخماسية التالية (الاستحواذ على القلوب - التلاحم و الاندماج بين الإدارة و العاملين - إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع و شراكتهم فيه - تعزيز التعليم و التدريب - التمكين و تحرير الفعل)، كمنوال تنظيمي لتأكيد معالم الاستقرار الايجابي، طالما أن السلطة المعرفية تحتكم في ممارساتها الواقعية على امتلاك مهارات وظيفية، كفاءة و معارف ، ينهل منها ممارسي السلطة أهم المعايير لفهم و تقدير الأنماط التحفيزية العقلانية ، وفيما يلي توضيح الآليات التحفيزية السابقة :

• **الإستحواذ على القلوب:** وهذا عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة و تعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثا و محركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا و الإسراع إلى العمل (عامر عوض: 2007، ص 94)

• **التلاحم و الاندماج بين الإدارة و العاملين:** تشكل هذه الآلية القلب النابض لشحن الهمم و تحريك الأفعال نحو الفعالية المنشودة، في سياق تثمين معاني الإصغاء "للآراء و المقترحات" و التواصل المتبادل "خبرات و معلومات" مع الفئات الفاعلة.

• **إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع و شراكتهم فيه:** لن يتسنى تحقيق هذا المطلب إلا في سياق تثمين مطالب فرعية تحددتها :

- كسر الحواجز السيكو تنظيمية بين الفئات الفاعلة و المستويات الإدارية.

- عقلانية الأنظمة الاتصالية و شفافيتها كمنطق كامن لتعزيز آليات الثقة و المستويات اتجاه الواقع التنظيمي

- المشاركة الفعلية للفئات الفاعلة ليس فقط في اتخاذ القرارات و رسم خطط بل في النتائج المادية أيضا.

• **تعزيز التعليم و التدريب:** إن العمل على تضمين العملية التدريبية - كمهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة - يعتبر بمثابة الحضانة لتفجير طاقات و إمكانيات الفئات الفاعلة

• **التمكين و تحرير الفعل:** " تثمين العمل الإبداعي و الابتكاري "

تضمينا للمنطلقات التحليلية السابقة، و بالنظر للعملية التكوينية كمنظومة متكاملة، يهيكل مبدأ التمكين ربط العلاقة بين التدريب و بين تكوين صلاحيات الفرد في العمل و دفعه إلى مباشرة التصرف و الإبداع و تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات.

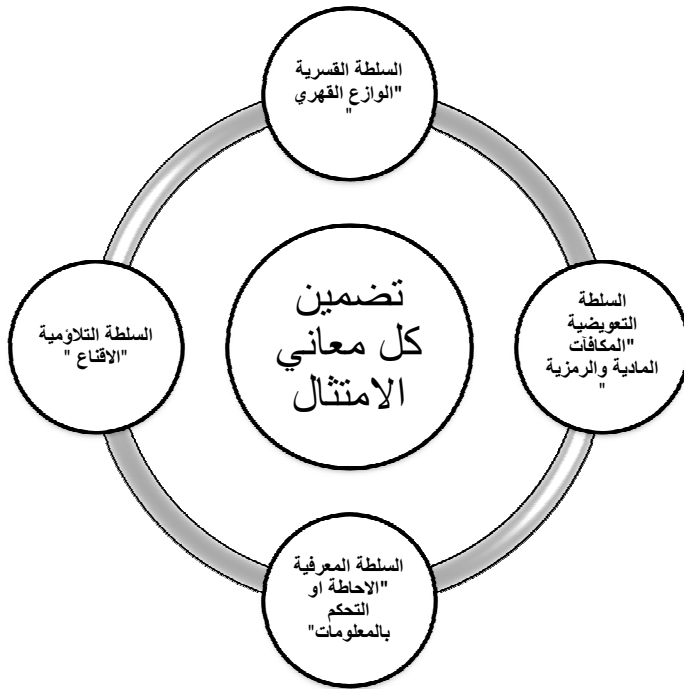
ثانيا: أسس السلطة التنظيمية في ظل المقاربات الثقافية:

إذا كانت السلطة مهمة في الواقع ، فلأنها تشكل الأولوية الأساسية لتثبيت العلاقات الإنسانية طالما أن المؤسسة بناء إنساني يثبت ما يتضمنه من علاقات ، من خلال آلية السلطة التي هيكلتها المنطلقات السوسيو تنظيمية كدالة تفاعل أسسها و مصادرها.

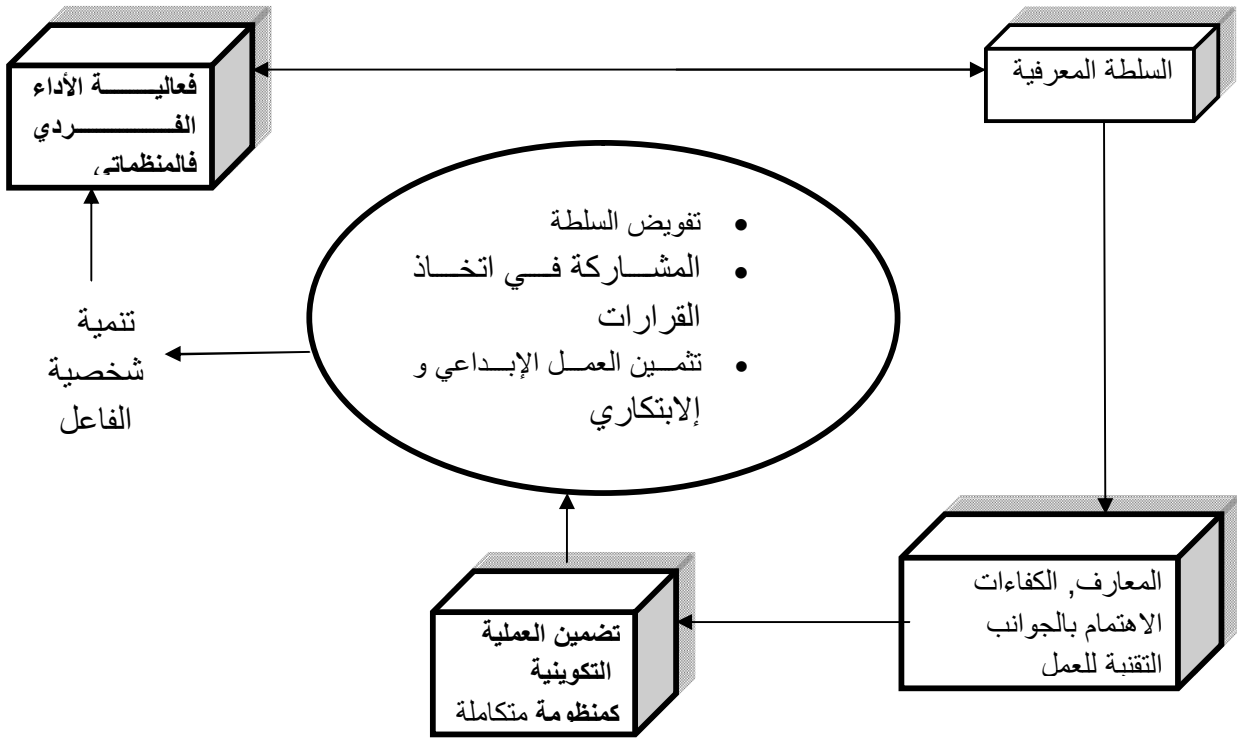
السلطة = دالة تفاعل " الأسس x مصادرها "

تشير أسس السلطة في معطياتها التنظيرية و معالمها الإمبريقية إلى: تلك الأبعاد التي يحتكم إليها ممارسي السلطة، كإرهاصات كافية لتوجيه و تحريك السلوك و لتضمين الامتثال ؛ أما المصادر فتبلور في طياتها المنهجية القوالب البنائية التي منها ينهل ممارسي السلطة الأسس المتباينة.

الشكل التالي (51) يوضح العلاقة بين الأنماط السلطوية و الأسس .



1 - الجوانب الفنية للعمل وتنمية شخصية الفاعل: تعد العملية التكوينية جهد استثماريا يرمي إلى صقل قدرات الموارد البشرية و تنمية مهاراتها، لتطوير الأداء الفردي و الجماعي بالشكل الذي يمكنها من مقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية، التي تطلبها مختلف الوظائف و ذلك فيما يتعلق بالمهارات، المعارف، التخصصات، السلوكيات (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة نشر ، ص 368)؛ في خضم هذا السياق المفاهيمي وبالنظر للعملية التكوينية كمنظومة متكاملة و كآلية إستراتيجية، تعمل العملية التكوينية على إرسال منطلقات و تثير مبادئ " مبدأ الذاتية " تضمن تنمية لشخصية الفاعل داخل البنية التنظيمية، التي تتركس هذه الحثيات في ثنايا الارتكاز على ممارسات سلطوية معرفية تجعل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل، أهم الأسس و الأبعاد الكفيلة بتطوير و تنمية شخصية الفئات الفاعلة



يوضح الشكل رقم (52):العلاقة بين أسس السلطة المعرفية و أبعاد العملية التكوينية.

يعتبر الواقع التنظيمي الفعال بمثابة المحرك الفعلي لأي عملية تغيير مقصودة، لذلك يسعى بإستمرار إلى رفع مستوى المهارة، الكفاءة المهنية و تطوير الشخصية الإنسانية كمنحى تنظيمي لتحقيق معالم التميز، والنجاعة، طالما انه يغذي لديهم تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أكثر ثقة في ذواتهم.

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم وسائل تطوير شخصية الفاعل (*) وازدهارها وذلك بالنظر " إلى ما توفره من امن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم عبر أنسنة بيئة العمل وديمقراطية علاقة العمل"

(بشاينية سعد :2002،ص 221)

في نفس المنوال الذي يرنوا إلى تحقيق الميزة التنافسية - في سياق تنمية الشخصية - تعمل العملية التفويضية على تفعيل محتويات النسق التنظيمي وتقوية وتعزيز هيكلته، في مضمار النظر إليها كجزء من مخطط متكامل وعملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال "لظهور قيادات ناشئة، تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤوليات" (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 260)؛ وهذا مايدعمه نموذج "سلزنيك" انطلاقا من فهم بنائي شامل ينظر للعملية التفويضية كآلية تدريبية لتنمية المساعدين وزيادة كفاءاتهم ، وثقتهم ورفع روحهم المعنوية (**)

إن تضمين العملية التفويضية داخل سياقات بنوية تهيكّلها الممارسات السلطوية المعرفية

(*) أشارت أدبيات البحوث السيكوتنظيمية إلى بعض الأساليب و الآليات الكفيلة بتنمية الشخصية ومن أهمها الوسائل الثلاث التالية:

- 1) تعرف الشخص على إمكانياته وثقته بكفاءته وتقديره لذاته.
 - 2) عضوية الجماعات والوظائف الاجتماعية التي يؤديها الفرد في الجماعة.
 - 3) تكوين الضمير والذات المثلي (بثينة حسين عمادة : 2003، ص145)
- (**) لاتستند كل المنظمات على تبني العملية التفويضية و تضمينها داخل البنية التنظيمية وهذا مرده إلى الآليات التالية :

- 1) عدم الثقة في أن الآخرين سيكملون المهمة.
- 2) عدم الرغبة في إضاعة الوقت بالتدريب.
- 3) الخوف من فقدان السيطرة والسلطة.
- 4) الخوف من المجازفة انظر (فان هورن وبراسكي ،ترجمة هند رشيد: 2009،ص 35)

يجعلها تستدمج أعمدة أساسية، لترسيم وبناء حدود العملية التفويضية وإرساء مرتكزاتها كدلالات رصينة تثمنها المتطلبات التالية :

- أن يكون المفوض إليه مؤهلا لهذا التفويض.
- توافر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.
- أن يكون التفويض قانونيا، مكتوبا، شخويا، علنيا واضحا ومحددا.
- عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية إلى نفس الموظف.
- متابعة المفوض إليه من خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
- إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغيير في السياسات والخطط العليا (فان هورن وبراسكي، ترجمه هند رشيد : 2009، ص ص 35 - 36)

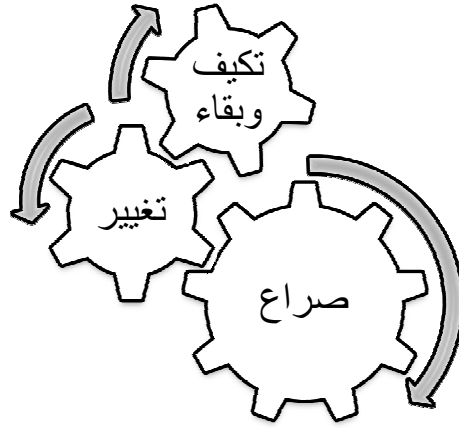
وفي نفس السياق ولغرض توضيح الرؤية وعميق النظرة الشمولية لتنمية شخصية الفاعل تثمن المنطلقات السلطوية المعرفية العمل الإبداعي و الابتكاري كبناء محوري يقنن من خلاله ممارس السلطة المقولة التالية "إن لم ابتكر و أبداع فسأصبح تابعا وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا" فتضمن العمل الإبداعي و الابتكاري (*) يكون داخل بناءات تنظيمية ترسخ المحركات التالية، يرتكز عليها ممارس السلطة كمطلب ضروري لجعلها بيئة تتقبل الإبداعات بأنواعها :

- (1) لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية.
- (2) إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات.
- (3) اغرس في عقول وأنفس الفاعلين بان لا مستحيل على الإنسان .
- (4) وضع طرق و أساليب رسمية و غير رسمية لتحفيز و تكريم الموظفين.
- (5) طبق أسلوب الإدارة على المكشوف.
- (6) علم الموظفين نظام "كايزن" وهذه كلمة يابانية تعني التطور المستمر.
- (7) قم بحذف و شطب كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين وقواعد

(*) يستعين ممارسي السلطة بطرق و أساليب متباينة لتضمن التفكير الإبداعي والعمل الابتكاري، ويعتبر أسلوب العصف الذهني من أهمها .

II - الصراع التنظيمي بين الأسس المعرفية والمعايير القهرية:

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم المظاهر التنظيمية التي قولبت اهتمام المنظرين ورواد الدراسات البحثية، الذين اختلفت مقاصدهم باختلاف منطلقا تهم، مبلورة مدارج تفكيرية تهيك الصراع من منطقتين متصلتين بعدى (الاختلال الوظيفي + الوظيفة) رغم الجهود المضنية لرواد النظرية التفاعلية التي بلورة الصراع بنظرة وظيفية، وفي سياق بنائي يخدم وظائف النظام، يعمل على إحداث التغيير والتطوير المبدع للفئات، كآلية عقلانية لتضمين استمرارية وبقائه في الحيز الاقتصادي، إلا أن المعطيات البحثية تنحو



نموذج (53): الصراع / البقاء المصدر (هاني الرحمن صالح الطويل: 2006. ص 301)

منحى كلاسيكي "تقليدي" تبلور في طياتها المنهجية فالمعرفية بعد الاختلال الوظيفي، بالنظر للصراع كمظهر تنظيمي، وكأحد نتائج ممارسات السلطة، فالصراع: " هو نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب، ضعف قنوات الاتصال وعدم قدرة وضوح الأهداف....."

(عامر سالم عوض : 2007 ، ص 259)

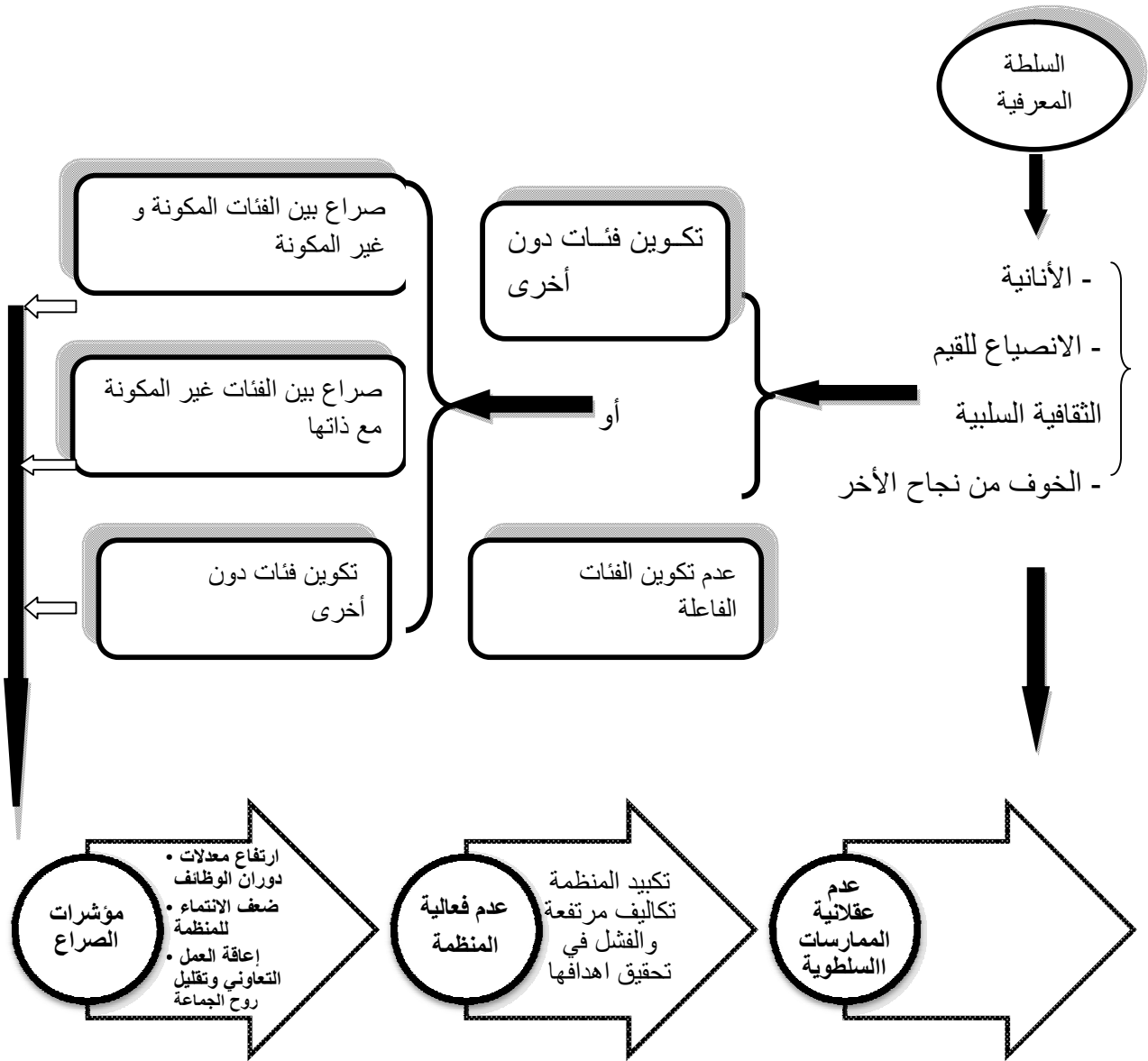
فالصراع هو: الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف، الأهداف والممارسات السلطوية التي تضمنتها الآليات البحثية كمحك أساسي لتفشي هذه المعضلة، في سياق تبني أسس سلطوية معرفية (*)

كترسيمة تنظيمية، يحتكم إليها ممارسي السلطة لتحقيق مطامحهم و مآربهم الشخصية؛ فإذا تحولت المعرفة إلى سلطة فإنها قد تتحول إلى لعبة " لعبة سلطة المعرفة" لها قواعدها الخيرة أو الشريرة (سالم القمودي: 1999، ص47)، فيتخذها بذلك ممارسي السلطة كأداة لتكوين فئات دون أخرى، ليطمح عن ذلك الظروف و الشروط التي تغذي الصراع ضمنيا فعليا بشكل ظاهر، يتبلور في سلوك علني بصور متعددة" كالمجابهة، العداوات والمشاحنات "

فالصراع هو كفاح نشط من اجل حصول احد الأفراد على ناتجه المفضل وبما يمنع الآخرين من الحصول على نواتجهم المفضلة، مما يسبب في حدوث العداء أو الكراهية بينهم والذي تعزیه أدبيات البحوث السوسيوتنظيمية إلى التباين في الخلفية الفكرية، الثقافية و الاجتماعية وحتى الاقتصادية إذ تتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما:

- 1) المرفوضية "عدم التقبل" يتأثر بمستوى الطموح و رغبة الفرد للانجاز الذي يؤدي إلى خلق نوازع الصراع بين الأفراد.
- 2) المجهولية "عدم التأكد": يتأثر بدرجة تعقيد القرار وتداخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البدائل أو القرارات الممكنة (عامر سالم عوض: 2007، ص263)

(*) يعتبر " توفلر" إن المعرفة هي الأكثر تنوعا من حيث الفعالية بين المصادر الرئيسية الثلاثة للسلطة "التلاؤمية، تعويضية، قسرية" إذ يمكن استعماله للعقاب و المكافأة و الإقناع بل و التحويل من النقيض إلى النقيض (سالم القمودي: 1999، ص46)



يوضح الشكل (54): العلاقة بين (السلطة - الصراع - فعالية المنظمة)

- إن تفشي مثل هذه المظاهر السلبية داخل الواقع التنظيمي، في سياق تبني أسس سلطوية معرفية سلبية كفيل بكبح معالم الفعالية والعقلانية، لهذا تضمن الكثير من البناءات التنظيمية قوالب ومعايير، كمحكات لإدارة الصراع وتحويله لمنافسة شريفة مبدعة توجه النمط السلوكي نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع.

	<p>• اشباع حاجياته التنظيمية • تفهم دوافع الفرد • بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة • ايجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه الواقع التنظيمي</p>
	<p>• تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية • بناء الثقة وإزالة التوتر</p>
	<p>• موضوعية وعدالة القوانين وتثمين المعايير القيمية والاخلاقية • التركيز على جانب العلاقات الانسانية وتوضيح اساليب واجراءات العمل</p>

يوضح الشكل (55): أهم المحكات التنظيمية لإدارة الصراع

(عامر سالم عوض: 2007، ص ص 279. 280)

III- الجوانب القيمية، الأخلاقية وطريقة التوظيف:

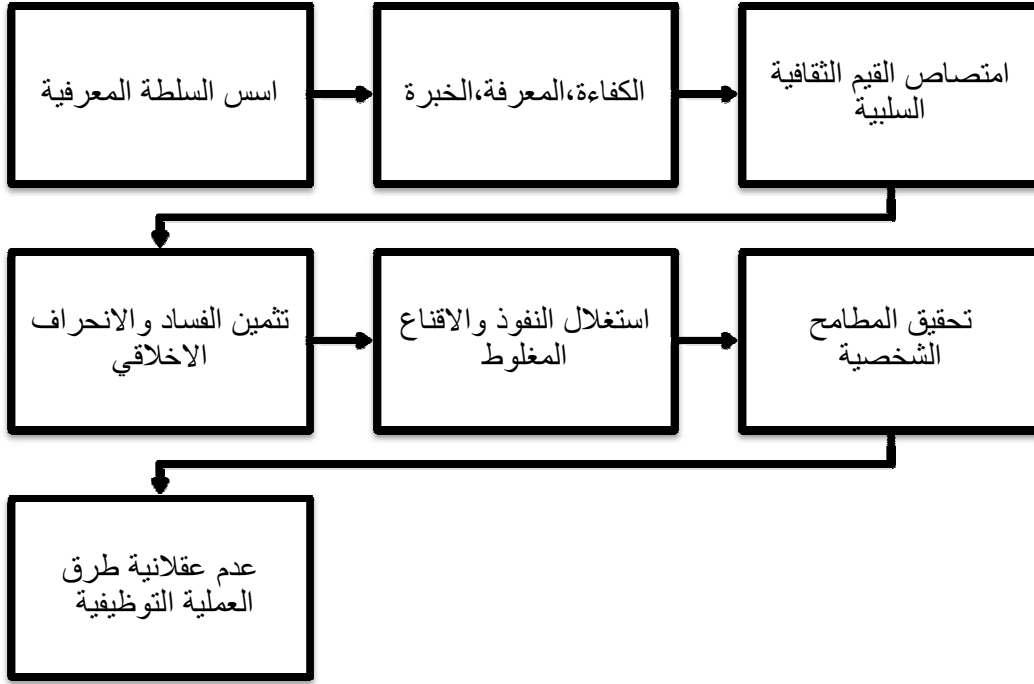
تشير مضامين الثقافة التنظيمية في سياقاتها الهادفة وأدوارها الفاعلة لعقلنة ورشادة الواقع التنظيمي إلى " البرمجة الجماعية للعقل الإنساني، باعتبارها شاملة لمجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والطريقة التي وفقا لها تمارس السلطة" (كمال بوقرة: 2007 - 2008، ص ص 250 - 251)، في ثنايا تثمين المنطق الذي يرى بأن مصلحة البنية التنظيمية هي: الترسيم المنطقية للمفاضلة بين الفئات الفاعلة فالكفاءة، الخبرة، المؤهلات العلمية والعملية هي الآلية المنهجية والمعرفية لممارسة الوظائف التنفيذية للنسق عموما، ولتفعيل العملية التوظيفية خصوصا.

في سياق هذا المنطلق، هل يمكن القول بان تضمين ثقافة تنظيمية قوية كفيلا بعقلانية الطرق التوظيفية؟ أم أن للإسقاطات الأخلاقية و القيمية دور فعال في تحريك العملية التوظيفية وفق منطق البراغماتية الشخصية؟

اعتبرت الكثير من الدراسات السوسيو تنظيمية أن الإسقاطات الأخلاقية " الفساد والانحراف الأخلاقي " هي الآفة الخطيرة لكل الممارسات السلطوية، فرغم أن السياقات التنظيرية تضمن السلطة المعرفية وأسسها كقالب بنائي فعال، لتكريس متطلبات الجودة الشاملة؛ إلا أن تثمين أنساق قيمية ثقافية سلبية وتعزيز الفساد و الانحراف الأخلاقي، تعتبر كأسس سلطوية غير عقلانية، تسخر من خلالها كل الخبرات، القدرات، والصلاحيات لتحقيق النزوات وإشباع الرغبات

وهذا ما يوضحه الشكل (56): طريقة التوظيف غير العقلانية في سياق تبني أسس السلطة

المعرفية



فإذا كان ممارس السلطة «مرتفع الخبرة، سيبتكر أساليب يصعب اكتشافها، لتغطية مظاهر إفساده وسيسخر خبراته في الأفراد باتخاذ قرارات... وإن كانت لديه قدرة إقناعية مرتفعة سيميل إلى توظيفها في الإقناع المغلوط، حيث يقنع الأتباع بان تحقيق مصالحهم، لن يأتي إلا من خلال ما يرتئيهم والذي قد يكون على حساب مصلحة العمل....."

(طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 303)، لهذا تعتبر المحاباة، إستغلال النفوذ، إساءة تفسير القوانين و الإحتيال عليها و الإقناع المغلوط، من أهم و أكثر الإنحرافات الأخلاقية شيوعا لدى ممارسي السلطة، و كترسيمة تنظيمية لتوظيف فئات فاعلة دون أخرى، طالما أن المنطق المعزز لهذا الإجراء التنظيمي هو: توظيف الأكثر نفعية لتحقيق المطامح و النزوات الشخصية "لممارسي السلطة"

1) المحاباة: إن استثناء مثل تلك الآفة في السياق التنظيمي، يعد القالب البنائي لتضمين الفئات الفاعلة غير المنتجة، و تثبيط الفئات الفاعلة المنتجة؛ طالما أن معيار المفاضلة يبلور في طياته ترسيخ أنساق قيمية وثقافية سلبية تجعل من التمييز الطائفي، الخضوع، ضغوط الجماعات المرجعية، ضعف الوازع الديني كإرهاصات كافية لعدم علمية و عقلانية الطرق التوظيفية .

2) إساءة تفسير القوانين والإحتيال عنها: تشكل القواعد المعيارية التنظيمية المحددات و المنمطات لمختلف الممارسات التنظيمية، والأوجه السلوكية، لكن نظرا للتغيرات والتطورات المجتمعية يجعل الأمر من استخدام القوانين بطابع آلي، من أهم المعوقات التنظيمية، لهذا تثن المداخل الفاعلة، التفكير الإبداعي و الابتكاري كقاعدة ركنية تنمط أفعال وممارسات الفئات الفاعلة "ممارسي السلطة"؛ لكن في سياق الإنصياح للقيم الثقافية السلبية " يستخدم بعض ممارسي السلطة هذه الرخصة إستخداما مريبيا في ضوء إساءة تفسير القانون لتحقيق منافع شخصية لهم أو للآخرين على حساب المنظمة...".

(طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 305).

3) إستغلال النفوذ: إن أبسط تعريف لإستغلال النفوذ، يتمثل في قيام ممارس السلطة بتسخير طاقاته وجهود أتباعه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، طالما أن ممارس السلطة هو حلقة وصل بين تلك الفئات التي لا ترسوا على قواعد متينة وتحاول تحطيم قوالب الجدارة و الأنماط العلمية، في سياق هيكل نظام الحماية (*)، كاهتداء واع يقدم في مضماره ممارسي السلطة لإتباعهم الحماية و المساعدة و ذلك لقاء ولأئهم وخدمتهم لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي نسق من العلاقات ذات طابع انتهازي يحث على إستنزاف طاقات المنظمة (**). إذ تتموقع بثقة وقوة في إطار ضعف الوازع الديني أو الرغبة في إحراز مكانة إجتماعية متميزة .

د) الإقناع المغلوط (السفسطة): إنتمين مدلول هذا المحك نضمن مقولة " ميكيا فيلي " التي اسري بها كنصيحة إلى أميره " ليس المهم أن تكون رحيما بشعبك إنما المهم أن يقال عنك أنك رحيم، فاقس ما شئت و ابطش بمن شئت، لكن ليكن لك في ذلك فن يخدع الناس عن حقيقة نفسك، فإذا أنت في ظنهم الأمير الذي يحنو على البائس و يعطف على المرحوم " (سالم القمودي: 1999، ص 11) في خضم هذا المنحى تلعب القدرات الإقناعية، لممارسي السلطة، المنطق الكامن لإستمالة الفاعلين وإقناعهم بمدى صواب وصحة ممارستهم

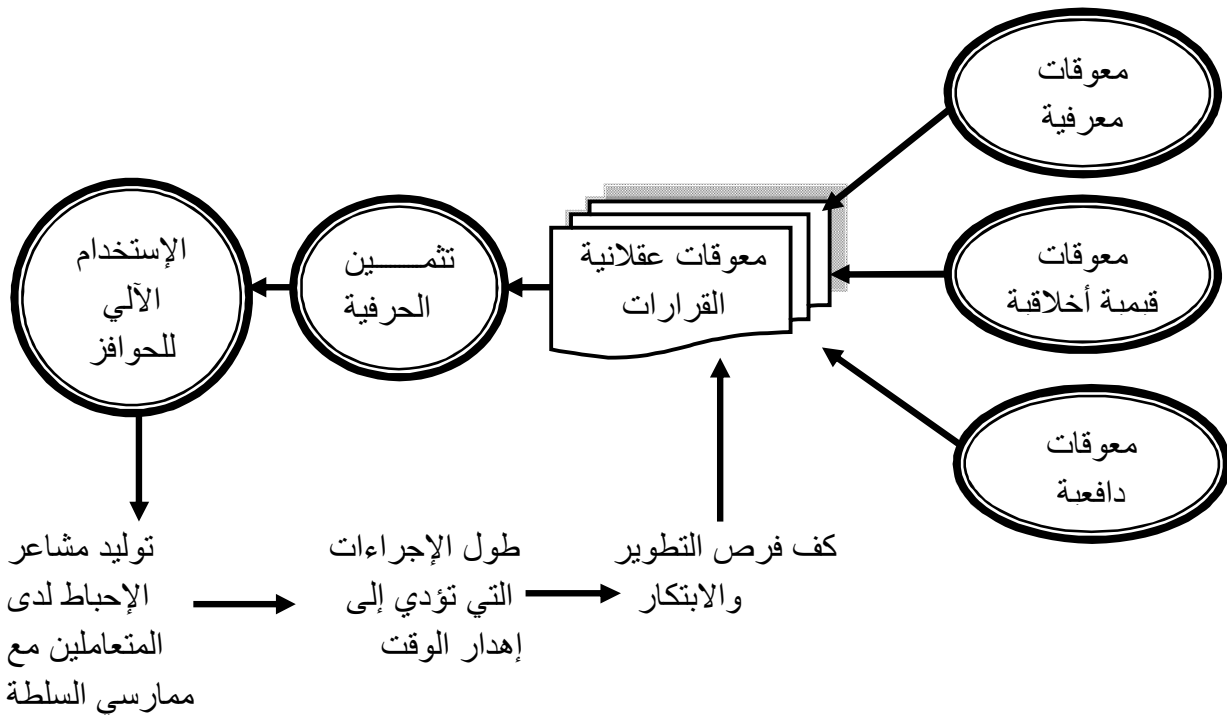
(*) يقصد بنظام الحماية تعيين الشخص بناء على توصية أصحاب النفوذ.

(**) وصفت تحليلات طريف شوقي هذا النمط القيادي بالسنترالية نظرا لان معظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه ومصالح أقربائه وأصدقائه. " (طريف شوقي: بدون سنة، ص 305)

ثالثا - عقلانية القرارات التنظيمية: " المحددات والمعوقات "

|- عقلانية القرارات بين التطبيق الخاطئ للقوانين والإستخدام الآلي للحوافز:

ثمنت تحليلات "هربرت سيمون" عقلانية وفعالية القرارات كمنحى تنظيمي لترشيد السلوك وتحقيق أعلى درجات الفعالية، التي تكفل للواقع التنظيمي تحقيق أهدافه، في سياق الإرتكاز على محكات صلبة، تبلورها الممارسات السلطوية في كفاءتها، مرونتها وقدراتها الإستنباطية (*) التي يتهيكّل عن غيابها أو ضعفها، عدم الإستخدام الكفء للحوافز وصعوبة إدراك ضرورة اختلافها من فاعل لأخر حسب أهدافه، مستواه الإداري، كفاءته والسياق الإجتماعي الذي يحيا فيه.... " لهذا فان عدم عقلانية القرارات والتطبيق الخاطئ للقوانين وعدم وضوح مدلول المساواة في ذهن ممارسي السلطة يجعلهم يكرسون الحوافز على نحو آلي ويقدمونها بصورة منتظمة للكافة، الأمر الذي يبيلور منحى تنظيمي يخل بفلسفتها التي " تنص على أنها تهدف إلى تقدير المجتهد حتى يستمر في عطائه وحث الأقل جهدا ليبذل المزيد من الجهد (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 296)



يوضح الشكل (57): العلاقة بين القرارات التنظيمية واستخدامات الحوافز.

المصدر (طريف شوقي: بدون سنة، ص 292)

(*) نقصد بمرونة السلوك السلطوي "القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك و التكيف مع الظروف المتغيرة "

(1) المعوقات المعرفية: يهيكل ضعف القدرة الإستدلالية، إنخفاض المرونة الفكرية أهم المعوقات المعرفية التي تؤكد في طياتها ضعف القدرات العقلية و الإبداعية، الأمر الذي يجعل من الحرفية المنطق الكامن خلق الوقوف عند حدود القوانين، دون النفاذ إلى روحها، فتغدوا العملية التحفيزية في خضم هذه السياقات تقن المنحى الآلي الذي يعتمد في إطاره ممارسي السلطة إلى تطبيقها بشكل حرفي آلي، دون الأخذ بعين الاعتبار السياقات المرجعية، التغيرات والتطورات التي تخرج القواعد القانونية من الإطار المغلق لتتناسق وتتناغم مع ما يطرأ من تغيرات، ففي خضم ضعف مرونة السلوك السلطوي وصعوبة اقتراح أفكار أصيلة تصبح الحرفية سمة مميزة للسلوك السلطوي، وهذه ما يقنن الشق الثاني الخاص بالحرفية "التعامل مع خبرات الآخرين"، فكل ممارسي للسلطة يواجه مجموعة من المشكلات ذات طبيعة متفردة مستمرة من خصوصية الظروف المسؤولة عن نشؤها "

(طريف شوقي: بدون سنة، ص 291)

(2) المعوقات الدافعية: تشكل الدافعية الآلية التي تعزز العقلانية والرشد لعملية اتخاذ القرارات، طالما أنها "العملية التي تتضمن الشدة والإتجاه والإصرار في الجهد بإتجاه تحقيق الهدف" (ماجدة العطية: 2003، ص112) ولكن في خضم غياب التحدي، عدم السعي نحو المعرفة وغياب المحاولات المنظمة للتنمية، تتموقع قوالب سلبية تهيكها تضاول معلوماته وضحالة خبراته وقصورها عن اللحاق بالمستجدات على الساحة التقنية والمهنية .

إن تكريس هذه الحثيات داخل البنية التنظيمية، يجعل منها ترسيمة غير فعالة لعملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يثمن المنحى الآلي لتطبيق الحوافز، رغم أن الكثير من الممارسات البحثية تقنن في مضامينها التحليلية أهمية الدافعية لتأكيد معالم العقلانية والرشد للممارسات السلطوية فالتحفيزية، فعلي حد قول " ليكرت " لم تعد السلطة و اتخاذ القرار مصدر قوة المؤثرين الجدد، بل الأفكار الأصيلة و الإلتزام بأهداف الجماعة و المعرفة والحكمة والكفاءة

(3) معوقات قيمية وأخلاقية: أفضت العملية التحفيزية كمطلب ضروري أداة تصورية ملائمة ضمنيتها المساعي الحثيثة، لمختلف الدراسات و البحوث السوسيو تنظيمية، كإرهاصات كافية لبناء الإلتزام وتحقيق مستويات أعلى وأسمى "من الأداء مع الإحتفاظ في ذات الوقت بعلاقات عمل ايجابية بين المدراء ومرؤوسيههم، ولن يتسنى ذلك للبنية التنظيمية إلا في

إطار تصميم تصور موضوعي وعقلاني للقرارات الإدارية، في خضم تنمية توجهات قيمية ايجابية، التي يترتب عن غيابها تضمين قدرات، مهارات وكفاءات متخذ القرار، في اتجاه يكبح تحقيق المصلحة العامة لحساب النفع الشخصي، أو تصنيع الحقوق الفردية المتباينة، وترسيم سلم تحفيزي يساوي فيه المكدم مع الأقل كفاءة وأداء "فنسق القيم الذي يتبناه ممارس السلطة يعد محددًا رئيسًا للطابع الأخلاقي لسلوكه الإداري" (طريف شوقي : بدون سنة نشر، ص 342)، رغم أن كبح ودحض مثل هذه الأنساق القيمة والأخلاقية كفيل بالتأثير على مدى عقلانية القرارات ومدى قبولها من قبل الفئات الفاعلة (*)

II- عقلانية القرارات التنظيمية وتثمين العمل الإبداعي و التفكير الإبتكاري:

حضي البحث عن الأسس العقلانية و الرشيدة للقرارات الإدارية، بؤرة إهتمام العديد من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية، الذين تصب مقاصدهم في البحث عن أهم المحركات و الآليات التي تبلور نظرة البنية التنظيمية لنسق القرارات التنظيمية، كمنطق كامن خلق تعزيز مقومات الفاعلية، لتأكيد معالم الميزة التنافسية أم كترسيمة روتينية تترسخ بمنىء عن محددات الفعالية، وهذا ما قننته المنظورات الميكانيكية في خضم النظر لعملية إتخاذ القرار على أنها " نظام مغلق " لم يحضى بالأهمية سواء من ناحية كيفية إتخاذه أو الولوج لمختلف العوامل والآليات المؤثرة فيه.

(*) تشير الكثير من الشواهد الإمبريقية أن سوء تطبيق الحوافز قد يؤثر على مدى قبول القرار، فثمة حالات كثيرة من الإستقلالات الطوعية من مختلف أنواع المنظمات لهذا السبب، ومن الوسائل الأخرى الشائعة، التمارض والتظاهر بعدم المقدرة (ماتيسوس إفانسيفتش : 1999، ص 288)

ان النظرة الآلية والميكانيكية التي طبعت المدلول المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات لا تتبع من فراغ وإنما تصب من قالب طبيعة البنية أو الواقع التنظيمي ومستوياته المتعددة، التي ترنو في سياقاتها البنيوية والوظائفية تجسيد كل معالم التسلطية، المركزية المطلقة، إهمال العنصر البشري وبالتالي دحض كل إمكانية للمساهمة أو المشاركة في إتخاذ القرارات الأمر الذي قد يكون له انعكاساته على مستقبل المنظمة " فالقرارات التنظيمية هي وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة علمية وموضوعية" (حسين بالعجوز : 2008، ص88)

بعيدا عن هذه المدلولات التي هيكلتها المنطلقات الآلية، عززت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية العامل البشري في إتخاذ القرارات الإدارية وذلك عن طريق تأكيد معالم الأهمية المركزية والديمقراطية، رغم أن هذا الاتجاه النظري لم يهتم بعملية إتخاذ القرارات، إلا أنه بلور عقلانية القرارات في ضوء المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات؛ وبالمقابل وفي إطار تثمين مدلول الرجل الإداري بدلا من الاقتصادي، هيكلت المدرسة السلوكية، عملية إتخاذ القرارات على أنها "تمثل جوهر التنظيم الإداري هيكليا وإجراءيا، فهي قلب الإدارة " (حسين بالعجوز : 2008، ص40)، وسلوك يقتضي الطابع المرحلي الذي جسده "هربرت سيمون" في ثلاثة مراحل أساسية وهي :

- مرحلة الاستخبار : تكوين فكرة عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار والمواقف التي تستند على قرارات من نوع معين.

- مرحلة التصميم: تحدد البدائل والتحليل المناسب لنتائج كل بديل .

- مرحلة الاختيار: اختيار البديل المرضي.

إذ يقتضي تطبيق هذه المراحل والنجاح في الإختيار بين البدائل، تأكيد أهمية العملية التكوينية كترسيمة تنظيمية ينجر عن تثمينها داخل البنية التنظيمية، تحقيق العقلانية المنشودة للقرارات الإدارية، وفي نفس السياق المعزز لأهمية عملية القرارات، أناط المنظور النظامي في ضوء تأكيد معالم النظام المفتوح " إن نجاح أي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحية وقابليته في التعامل مع البيئة " لهذا يعتبر العامل البيئي أهم المحركات المبلورة لعقلانية القرارات الإدارية، كأداة تصورية تعزز في ثناياها مختلف انساق الأدوار التي

يضطلع بأدائها مديري المنظمات في ظل التغيرات المستقبلية، التي تجعل من تدعيم التفكير الإبداعي والإبتكاري كآلية ضرورية تعلن في طياتها المنهجية عن عقلانية القرار، طالما انه "تصرف واع، يعتمد من بين بدائل ويصبح رسميا أو مهابا بمجرد إتخاذهِ وتكريسه"

(عباس محمود مكي : 2007، ص 127)

رغم اختلاف وتباين المعالم الفكرية للسياقات النظرية، حول محددات عقلانية القرارات التنظيمية إلا أن المنحى البحثي، إتخذ من عقلانية القرارات، كمحدد أساسي لتنمين العملية التكوينية كمنظومة متكاملة في آلياتها ومضامينها، لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفئات "ممارسي السلطة " للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد كنسق جزئٍ وللمنظمة كإطار كلي، طالما أنها محك رئيسي ومنوال تنظيمي، يباط به تحقيق الفعالية و التقدم التنظيمي في ضوء عقلانية القرارات التنظيمية، لهذا يحرص ممارسوا السلطة المتميزون على دفع الناس لتنمية عقولهم وتقوية عزائمهم، فيعمدون إلى مشاركة خبراتهم مع مرؤوسيههم واطلاعهم على كل جديد (عبد الرحمن توفيق : 2005 ، ص 211)

ولترسيخ هذه الحثيات يعمد الكثير من ممارسي السلطة لعقلنه القرارات التنظيمية، إلى إرساء المحكات التالية التي ترمي في مضامينها القريبة وأهدافها المستقبلية تضمين التفكير الإبداعي والعمل الإبتكاري:

- 01/ تشجيع الآخرين على تجربة أفكار إبداعية خلاقة.
- 02/ اقتراح أساليب جديدة لتناول المشكلات.
- 03/ مساعدة الآخرين على الإطلاع على مصادر المعلومات والأفكار الجديدة.
- 04/ مشاركة الخبرة الذاتية مع الآخرين بحرية .
- 05/ قيادة الآخرين نحو تنمية رؤية جديدة (عبد الرحمن توفيق : 2005، ص 213).



الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

يمثل الإطار العلمي عنصرًا عامًا [...] في البحث باعتباره المحور

لما نصبر إلى تحليده بدرجة للتحقق من فرضياتنا، سواء نعلن

للأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من

إنجازه بأكبر دقة ومنطق ممكنين

Gordon – Mac



أولاً: مجالات الدراسة

تبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها " المكانية، الزمنية، البشرية" عن المحكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضياتها

I- المجال المكاني(*): يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسستين إقتصاديتين إحداهما عامة والأخرى خاصة تتوافر فيها الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة.

1 - مؤسسة دار الشهاب للطباعة و النشر: تأسست عام 1966، من قبل السيد "عمار قرفي" كانت في البداية عبارة عن مؤسسة مصغرة تشغل ما بين خمسة عشر إلى عشرون عاملا في تخصصات محدودة، تتمثل في طباع الفواتير وسندات الطلب وخدمة الطوابع وما شابه ذلك لضيق المقر المتواجد قرب إكمالية الإخوة العمراني من جهة ولحدائه تجربتها في هذا المجال من جهة أخرى، ولقد إستمر الحال على ما هو عليه إلى أن تم الإنتقال إلى المقر الحالي، الذي تم إفتتاحه في أوائل الثمانيات و الذي سمح للمؤسسة بالشروع في طبع الكتب وتوزيعها، ولقد كانت البداية بالكتب الدينية، مثل مؤلفات "الشيخ محمد الغزالي" و "الشيخ القرضاوي" و "البوطي" وإن كان أول كتاب في هذا الميدان هو للعلامة الجزائري "أبو بكر جابر الجزائري" ويحمل عنوان "منهاج المسلم" وقد سمح ذلك للمؤسسة بالمساهمة في إرواء عطش القراء لمعرفة كل ما يتعلق بالجانب الإسلامي من حياتهم، ثم تطورت العملية بعد ذلك وتم التوجه نحو طبع الكتب شبه المدرسية في شتى المواد مثل كتب "السعيد وزاني" في الرياضيات و "بودر الربيع" في العلوم الطبيعية في أوائل سنة 1982، كدعم من المؤسسة لترقية مستوى الطالب، وقد فرض هذا النشاط المتزايد على المؤسسة تطوير آلاتها بجلب أخرى حديثة من ألمانيا ورفع عدد العمال إلى الضعف.

(*) إن لاختيار الواقع التنظيمي العام والخاص، مبررات منهجية تتبع من خصائص المنهج المقارن، الذي يولي لحجم عينة الدراسة دورا محوريا لنجاعة الممارسات البحثية، وهذا ما وجدناه في التنظيمين في سياق إقتراب حجم جمهور البحث، إضافة إلى تغطية البنية التنظيمية العامة والخاصة لمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة.

ومنذ سنة 1991 توجهت سياسة المؤسسة إلى الاهتمام بالكتاب الشبه المدرسي والتخصص فيه، كما تم فتح عدة فروع للشركة في كل من الجزائر، وقسنطينة بهدف تقريب الكتاب من القارئ، أما عن المشاريع المستقبلية للمؤسسة، فيتجلى في المساهمة بتوفير المادة العلمية المطلوبة من طرف القارئ بأسعار تكون في متناول الجميع.

2 - المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة بباتنة: تم إنشاء المؤسسة عن طريق المرسوم الوزاري N=12170/D6AACI/AE في 1973/09/06 وتمركزت في المنطقة الصناعية بباتنة منذ سنة 1991، وانطلقت في العمل وفق نظام الإستقلالية في مارس 1996، بعد القرار رقم 286 لوزير الداخلية وقد حدد رأسمالها بـ " اثنين مليون دينار" جزائري ليرفع هذا المبلغ في سنة 1997 اثر انعقاد اجتماع الجمعية الإستثنائية التي تبنت إقتراحات المجلس الإداري إلى " عشرة مليون دينار " .

تنظيمها:

تحوي المؤسسة على مجموعة من المصالح و الإدارات مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي كما يلي:

- رئاسة المديرية العامة.

- المصلحة الإدارية و المالية.

- المصلحة التجارية [فرع المبيعات والمشتريات]

- المصلحة التقنية [تشمل ثلاثة ورشات -ورشة الطباعة -ورشة القص و التصفيف، ورشة

التعديل النهائي و التغليف]

بالإضافة إلى هذه الورشات توجد مصلحة المخبر والصيانة.

نشاطاتها:

النشاط الأساسي للمؤسسة هو تحقيق كل أعمال المطبعة ،ومن جهة أخرى يمتد نطاق نشاطاتها عبر العديد من الولايات ، إذ طورت المؤسسة في عملية صنع الكراريس المدرسية منذ سنة 1979.

II- المجال الزمني: يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطراه المرئية، الفترة الزمنية التي يستغرقها تشريح الواقع التنظيمي الإمبريقي، كمنوال منهجي لتكريس العلاقة بين الأنساق السلطوية و الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

في خضم هذا الطرح، وتماشيا مع خصائص المنهج المقارن وما يقتضيه من دقة وموضوعية في الطرح، تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما تم تطبيق دليل وإستمارة المقابلات في المرحلة الثانية.

1- المرحلة الأولى: للنفاد إلى قلب الواقع التنظيمي، ولإعطاء صورة شاملة ومعبرة لما يدور في التنظيمين مجال الدراسة، إستدعت المعطيات البحثية القيام بجولة إستطلاعية دامت أسبوعين بداية من **2010/03/20** إلى **2010/03/28** كمنوال منهجي للوقوف على الواقع الفعلي للتنظيمين مجال الدراسة "عدد مصالحتها، ورشاتها، طبيعة الجانب التقني أو التكنولوجي ومدى إستجابته لمتطلبات سوق العمل و آليات المنافسة، عدد الفئات الفاعلة الإجمالية وفي كل مصلحة" وتم التعرف على كل هذه الحثيات في خضم المقابلات التي وجهت إلى مدير التنظيم الخاص، ومسؤول إدارة الموارد البشرية بالتنظيم العام. وفي سياق آخر. مكنت الجولة الإستطلاعية من تجريب إستمارات المقابلات كآلية لهيكلتها بما يتماشى والمجتمع الأصلي "أي طبيعة جمهور البحث" هذا الأخير الذي بلور إرهاب منهجي كافي لتحديد الوقت المناسب لجمع البيانات.

2 - المرحلة الثانية: استغرقت المرحلة الثانية ثمانية أسابيع من تاريخ **2010 / 04 / 01** إلى **2010/ 05 / 29** لغرض تعميق الفهم، وتضمين رؤية هيكلية شاملة لأبعاد ومؤشرات الدراسة، إستدع هذا الإطار المرحلي تطبيق إجراءات بحثية ثمنتها "إستمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة"، ولتحقيق نتائج أكثر دقة ومصداقية، يهيكل المنهج المقارن إرهاب مبدئي لتصميم تصور موضوعي للواقع البحثي، في سياق تكريس نفس الفترة الزمنية " الصباحية والمساءلة " للمقارنة بين التنظيمين (*)

(*) تم تخصيص ساعة ونصف لمؤسسة وساعة ونصف للتنظيم الآخر " في الفترة الصباحية والمساءلة " وهذا تماشيا مع الآلية المنهجية التي تقنن مايلى "قد تحدث تغيرات جذرية أساسية في الفترة الزمنية التي تقع بين المقارنة الأولى والثانية] عند مقارنة ظاهرة معينة في فترتين زمنيتين مختلفتين [الأمر الذي يؤثر على صدق نتائج المقارنة و ثباتها " انظر < (معن خليل عمر: 1997، ص 134).

III - المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في التنظيم العام حسب تقرير 2010/03/20 ستة وخمسون عاملا بعدما كان اثنان وأربعون حسب تقرير 2002/02/03. والجدول التالي يوضح ذلك.

عدد الفئات الفاعلة	المصالح
02	الإدارة العامة
03	مصلحة المحاسبة والتسيير المالي
08	إدارة المورد البشرية
05	المصلحة التجارية
38	المصلحة التقنية
56	المجموع

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الفئات الفاعلة حسب مصالح الواقع التنظيمي العام. بالمقابل يبلغ عدد الفئات الفاعلة في التنظيم الخاص خمسة وستون عاملا بعدما كان حسب تقرير السداسي الأول من سنة 2002 يقدر بـ " اثنان وثلاثون عامل " والجدول التالي يوضح ذلك:

العدد	المصالح
02	الإدارة العامة
02	المحاسبة وإدارة الموارد البشرية
05	الإعلام الآلي ومعالجة الصور
02	المخبر
06	التجارية
42	التقنية
65	المجموع

الجدول رقم (04): توزيع الفئات الفاعلة حسب المصالح الموجودة في التنظيم الخاص.

ثانيا - المنهج المستخدم:

"مهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة"

فاستيجر كاتز

تهيكل الممارسات المنهجية قاعدة ركيئة نهل من مصادرها و نلتزم بمنهجها في سياق قاعدة ركيئة- طبيعة الموضوع بأبعادها ومؤشراتها- كآلية منهجية لترسيخ معالم المنهج المطبق.

في خضم هذه الحثيات و تماشيا مع طبيعة الواقع البحثي و توجهاته النظرية ،دعت الإجراءات المنهجية والفنية إلى إتباع **المنهج المقارن**؛ ففي إطار عقد مقارنات مغايرة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية التي حددتها طبيعة الملكية - عامة وخاصة - توجهت الدراسة إلى تضمين معالم هذا المنهج لقدرته " المنهجية، الوصفية والتحليلية " على وصف وإبراز أوجه الشبه والإختلاف على المستوى التنظيمي مجال الدراسة، في إطار تكريس النسق السلطوي " كوحدة معيارية " تستخدم كقاعدة للمقارنة ينجر عن إختلاف " أسسه ، أنماطه، طبيعته قراراته " إختلاف في طبيعة الواقع الفعلي للوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، فالتحليل المقارن الذي ضمنته التوجهات المنهجية وبلورته الأهداف النظرية كان بمثابة الترسيم المنهجية واللبنة الأساسية لفهم متعمق لدينامية البنية التنظيمية ولتوضيح أبعادها، وكشف عملياتها التنظيمية.

إن تضمين معالم هذا المنهج يستدعي تكريس **مؤشرات الوحدة المعيارية للمقارنة** كمناحي منهجية، تبرز أوجه الشبه والإختلاف بين النسقين التنظيمين، طالما أن المقارنة عملية رئيسية في المعرفة والإدراك وجانبا رئيسيا للفكر الإنساني، أكثر منها منهجا خاصا :

- فالنمط السلطوي كتركيبية بنوية لحاجات الفاعل والعاكس لدوافع السلوك في مختلف المواقف القيادية.

- الأسس السلطوية المبلورة لتوجيه وتحريك السلوك وتضمين الإمتثال .

- طبيعة القرارات التنظيمية والعملية التفويضية كعملية تسييرية لها أثارها الفاعلة على الاداء.

كلها تعد قوالب تهيكّل منحى يبحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير الواقع

التنظيمي الجزائري

ثالثا - أدوات جمع البيانات:

" في إطار كل تقنية من التقنيات، ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة " (موريس انجرس: 2004، ص 233)

تطلعنا منا إلى تحديد مدى فعالية وعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية "وظائفه التنفيذية" شرعت الدراسة وفق الإتجاه المنهجي، للإستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة، طالما أنها نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة، والواقع التنظيمي من جهة أخرى. تماشيا مع هذا التوجه، أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة، إستمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات.

i- الملاحظة المباشرة: لا تخلوا أية دراسة سوسولوجية من إستخدام أداة الملاحظة مهما كان موضوعها، أهدافها ومستوى تحليلها، فبناء إطار الملاحظة، مطلب يفرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، في إطار معاشية أفراد التنظيم والوقوف على مختلف نشاطاتهم و كذا علاقاتهم، وفق النسق المعياري التنظيمي الذي يستند إليه كل مستوى تنظيمي في واقع التنظيم محل الدراسة، للتمكن من المطابقة الواقعية والنظرية لما تم جمعه من معلومات في السياق النظري؛ فأخذ الملاحظات المباشرة كدلائل حية تدعيمية لما يدلي به المبحوثون، لا تعدوا أن تكون أداة مرحلية، حكرًا على جانب من جوانب البحث، وإنما تصاحبه في مختلف جوانبه ومراحلها للتعلم في فهم وتفسير متغيرات الدراسة

في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة(*) كآلية منهجية لكشف الفعل الإجتماعي ولفرز ولتضمين ما يستحق الملاحظة، تماشيا مع إشكالية الدراسة، أبعادها ومؤشراتها، ويمكن تكريس ذلك في النقاط التالية:

(*) انظر الملاحق - الدليل الخاص بالملاحظة المباشرة

- ملاحظة أهم الفروق في المصالح التنظيمية " على مستوى التنظيمين " خاصة على مستوى المصلحة التقنية.
 - ملاحظة مختلف المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية مع تسجيل أوجه الشبه والإختلاف على مستوى التنظيمين.
 - ملاحظة طرق ممارسة مجتمع البحث لنشاطاتهم الإنتاجية وعلاقاتهم فيما بينهم وبين ممارسي السلطة " المشرفين " خاصة.
 - ملاحظة مدى إندفاعهم وتحمسهم في العمل وظروف البيئة الإجتماعية والمهنية.
 - معرفة مدى تحكم العامل على الآلة من خلال ملاحظة طريقة العمل على الآلات ومعرفة مدى حداتها أو قدمها، بساطتها أو تعقيدها.
 - ملاحظة بعض المظاهر السلوكية " كالجدية، التهاون، اللامبالاة " كآلية للوقوف على بعض ملامح الأنماط السلطوية
- II - المقابلة:** قولبت المعطيات البحثية أداة " المقابلة غير المقتنة " كآلية منهجية فعالة لسبر غور الواقع الإمبريقي، ولقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعمق في تفسيره وتحليل متغيراته، وبمراعاة الإختلاف النوعي بين فئات المبحوثين، صممت الدراسة ثلاثة دلائل للمقابلة، تتضمن الدليل الخاص بالمشرفين أسئلة حول النمط الإشرافي ومدى قدرته على تدعيم الروابط والعلاقات الإجتماعية بين جماعات العمل كآلية ضبطية فعالة.
- كما تتضمن الدليل الخاص بمسؤولي مصلحة الموارد البشرية أسئلة تكشف في مضامينها عن كيفية تأكيد معالم العقلانية والرشادة لنسق الموارد البشرية، في خضم كشف الستار عن واقع العملية التوظيفية، مدى تثمين العملية التكوينية كمنظومة متكاملة، وكيف تعمل على تدعيم التفكير الإبداعي والإبتكاري، كما تم تضمين أسئلة أخرى تبحث عن المحكات الكفيلة بتحقيق النجاعة لمنظومة التحفيز.
- أما الدلائل الأخير فوجه إلى مديري التنظيمين " العام والخاص " كآلية منهجية لكشف الستار عن آليات الضبط التنظيمية المكرسة داخل البنية التنظيمية وأهم الأسس التي تركز عليها.

وفي سياق آخر معرفة أهم محكات عقلانية القرارات التنظيمية و كيف تتأكد معالم عقلانية الممارسات السلطوية، وبناء على ما سبق تم إجراء ستة مقابلات تمت كالتالي:

مقابلة رقم (1): المدير العام للمؤسسة العمومية يوم 01 / 2010/04 ساعة: من 09.00 الى 10.00 سا.

مقابلة رقم (2): المدير العام للمؤسسة الخاصة يوم 01 / 2010/04 ساعة: من 11.00 الى 12.00 سا.

مقابلة رقم (3): مسؤول مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية يوم 2010/04/05 ساعة: من 14.00 الى 15.00 سا.

مقابلة رقم (4): مسؤول مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الخاصة يوم 2010/04/ 05 ساعة: من 09.00 الى 10.00 سا.

مقابلة رقم (5): مسؤول المصلحة التقنية للمؤسسة العمومية يوم 06 / 2010/04 ساعة: من 10.00 الى 11.00 سا.

مقابلة رقم (6): مسؤول المصلحة التقنية للمؤسسة الخاصة يوم 06 / 2010/04 ساعة: من 14.00 الى 15.30 سا.

III - الإستمارة: " هي الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني أين يصل البحث إلى أقصى دقائقه لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب "
(علي غربي: 2009، ص118).

- إن الغرض المنهجي خلف تطبيق أداة استمارة المقابلة، يعزى للوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة لواقع النسق السلطوي، ونسق الموارد البشرية على مستوى التنظيمين، لهذا الغرض إستعانت الدراسة بأداة إستمارة المقابلة التي تضمنت " تسعة وخمسون " سؤالا بعضها مفتوحة والأخرى مغلقة ووجهت إلى "ثمانون " مبحوث يمثلون التنظيمين في المصالح الإنتاجية.

- إن تضمين الإستمارة في الواقع البحثي، يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة

- تضمن **محور الخلفية الإجتماعية والإقتصادية** مجموعة من الأسئلة، تبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

- أما **محور النسق السلطوي** فلقد تم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاث تماشياً ومؤشراته فتضمن هذا المحور يعد كمنوال منهجي لإمارة اللثام عن طبيعة النمط السلطوي، الأسس السلطوية المكرسة داخل البنية التنظيمية وكذا واقع القرارات الإدارية وأهم المحركات التي ترسخها، وأنهيها هذا المحور بسؤال مفتوح يقيم فيه العامل السلطة التنظيمية بالمؤسسة.

- وبنفس النمطية تبلورت أسئلة **محور نسق الموارد البشرية "وظائفه"** في خصم تبويب ثلاثة محاور فرعية، تكشف في سياقاتها عن مدى فعالية العملية التوظيفية المكرسة في الواقع التنظيمي، إضافة إلى كشف الستار عن مدى تثمين العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية للفعالية المنشودة.

تماشياً مع المتطلبات المنهجية والشروط العلمية فيما يتعلق ببناء إستمارة المقابلة وهندسة أسئلتها تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة للإستفادة من توجيهاتهم، قصد النزول بها إلى الواقع الإمبريقي، كآلية منهجية ثانية لإجراء تطبيق أولي للإستمارة على عدد محدود من المبحوثين بهدف إكتشاف مدى إتساق وسلامة بناءها الداخلي " من ناحية الأسلوب أو الغموض الذي يعتر بها أو ترتيب عناصرها؛ لهذا إحتكمت الدراسة في قياس ثبات وصدق البيانات التي ضمنتها استمارة البحث إلى ثلاثة محركات، حمل **المحك الأول** على عاتقه، مقارنة البيانات اللفظية، بتلك التي ترتبط بها وتوجد في وثائق وسجلات المبحوثين، أما **المحك الثاني** فتمن ملاحظة الإتساق الداخلي في إجابات المبحوثين، ليستعين **المحك الأخير** بالشواهد الكيفية في سياق المقابلات الحرة أو في خصم ما سجلته ملاحظتنا المباشرة، وبعد هذا الإختبار القبلي لإستمارة البحث، تم تغيير بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى تتسق وطبيعة المبحوثين وتتماشى وطبيعة الواقع البحثي. (*)

(*) ضمنت الدراسة في ملاحظتها بعض النماذج عن إستمارات المقابلة قبل وبعد تحكيمها، موضحة بذلك جل التغيرات التي مست هندسة الأسئلة.

IV- التحليل الإحصائي:

أن أعمل في كل الأحوال من الإحصاءات الكاملة ، والمراجعات الشاملة ، ما يجعلني على ثقة من أنني لم أغفل شيئاً.

روني يكرت

من المهام المنوطة لأدوات الإقتراب المنهجي، إسهامها في إختبار تصورنا النظري وفي تقديم تحليل تنظيمي، يتسم بالشمول والعمق.

ولإستدماج هذه الآليات ولترسيخ فهم متكامل للبنية التنظيمية العامة والخاصة، هيكلت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية، خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائياً، لتدعيم أداة المقارنة التي ثمنتها الدراسة كمنحى منهجي يرنو لكشف أوجه الشبه والإختلاف بين التنظيمين مجال الدراسة.

وتماشيا مع توجهاتنا النظرية التي ترمي إلى رصد العلاقة بين أبعاد ومؤشرات موضوع البحث، استعرضت الدراسة الارتباطات عن طريق معامل الإقتران والتوافق وإستعانت بنتائج كارهاص مبدئي للمقارنة بين التنظيمين محل الدراسة. (*)

(*) رغم تنوع الأساليب الرياضية الكفيلة بحساب معامل التوافق والإقتران، إلا أن الباحث إستعان بالنواميس التالية:

$$\text{معامل الإقتران: } n = \frac{أد-ب ج}{أد+ب ج}$$

$$\text{معامل التوافق: } ق = \sqrt{1 - \frac{1}{مج}}$$

حيث مج = مربع تكرار كل خلية في الجدول
تكرار الصف x تكرار العمود لكل خلية

V- الوثائق والمستندات: تعتبر الوثائق والمستندات كأداة مكملة للأدوات المنهجية السابقة وكإحدى المصادر التي يعتمد عليها الباحث أثناء جمع البيانات عن الواقع التنظيمي فالوثائق والمستندات تعد كآليات منهجية تفرضها دراسة ظواهر تصعب على الملاحظة وتستعصى على إستمارة المقابلة، ونظرا لأنها تغنينا عن توجيه الأسئلة لمختلف فئات المبحوثين، تمكنت الدراسة من الحصول على مجموعة من الوثائق والمستندات قصد إجراء مقارنة بين الواقع الفعلي التنظيمي ومنظومة القواعد والمعايير التنظيمية؛ ورغم العراقيل والصعوبات التي واجهت الواقع البحثي " خاصة في التنظيم الخاص " في سياق الذهنية التفسيرية للمالك الخاص، تم الحصول على الوثائق التالية:

- مستندات توضح تاريخ نشأة التنظيمين ومختلف المراحل التنظيمية التي عايشتها.
- نظام العقوبات.
- الهيكل التنظيمي للوقوف على طبيعة البناء التنظيمي وما يحويه من أبعاد تنظيمية، كالمركزية والتقنين.
- إجراءات التوظيف.
- القانون الداخلي للتنظيم العام.

رابعا - أسلوب إختيار مجتمع البحث وخصائصه:

"مهما كان نوع البحث،ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل لابد من مراعاة عاملين هامين:إمكانية الانجاز والتكلفة " (موريس أنجرس:2004، ص 297).

I - تبلور المعاينة في سياقاتها المنهجية مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية

لتكوين عينة من مجتمع البحث،فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ،لكن بالرجوع إلى طبيعة إشكالية الدراسة،أبعادها ومؤشراتها،أهداف الواقع البحثي ومنهجه تم التعامل مع عمال الورشات من خلال إجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة ويمكن توضيح مبررات هذا الإختيار المنهجي كالتالي:

• يعدعمال المصلحة التقنية بمثابة القاعدة الركينة التي تكشف عن كل صور الممارسات السلطوية " خاصة من قبل المشرف " .

• تعتبر اللبنة الأساسية التي تعلن في خضم "مشاركتها أو عدم مشاركتها في إتخاذ القرارات " عن مدى عقلانية القرارات الإدارية في الواقع البحثي وكذا واقع العملية التفويضية.

• تكشف عن مدى تامين العملية التكوينية وكذا واقع التفكير الإبداعي والإبتكاري.

• تعد آلية ضرورية لكشف طبيعة العملية التوظيفية والتحفيزية وأهم المحركات التي تحتكم إليها في السياق البحثي.

II - خصائص مجتمع البحث:لتحديد ملامح جمهور البحث،تم الوقوف على الخلفية

الإجتماعية والإقتصادية لمفردات البحث،والتي تم تضمينها لأغراض منهجية ومعرفية،تنيط للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس

الجنس السن	ذكر		أنثى		ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع
	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ							
26 -20	04	12,12	03	10	03	60	08	66,66	07	11	
33 -27	03	9,09	10	33,33	02	40	02	16,66	05	12	
39 -34	01	3,03	12	36,36	/	/	/	/	01	14	
46 -40	11	33,33	04	13,33	/	/	/	/	11	04	
53 -47	10	30,30	01	3,33	/	/	/	/	10	01	
60 -54	04	12,12	/	/	/	/	/	/	01	/	
المجموع	33	%100	30	%100	05	%100	12	%100	38	42	%100

المصدر: س(1)، س(2)

تلعب المتغيرات النوعية والعمرية دورا طلائعيا كمنوال معرفي لبلورة الذهنية التسييرية، ولتكشف حيثيات العملية الإنتاجية بمتطلباتها المهنية. في خضم هذا الطرح تعلن المعطيات الإمبريقية في سياقاتها الجدولية الكمية بأن أغلبية مفردات العينة هم نكور في التنظيمين مجال الدراسة وقدرت بـ " ثلاثة و ثلاثون مفردة " في التنظيم العام و " ثلاثون مفردة " في التنظيم الخاص، وهذا ما يدخل في إطار تحليل الخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري في تلك الفترة " الستينات والسبعينات " التي تقلل من مشاركة المرأة في ميدان العمل (*) هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضمنت الدراسة بالإضافة إلى شواهد الكمية أخرى كيفية سجلتها ملاحظتنا المباشرة ومقابلتنا الحرة مع مسؤول المصلحة التقنية بالتنظيم العام " فنظرا لمتطلبات العملية الإنتاجية وظروف العمل التي تثنى القوى العضلية لتسيير الآلات، لهذا اقتضت الإحتياجات التنظيمية توظيف فئة النسوة في المرحلة النهائية من الإنتاج " كالتصيق، التغليف النهائي " فهذه المراحل لا تحتاج إلى قوة عضلية " (**).

(*) أوضح (سفير ناجي: 1989، ص 82) بأن العمل النسوي يشكل ظاهرة قليلة الأهمية إذ لا يلمس إلا حوالي 140 ألف

إمرأة أي بنسبة 6 % من عدد العاملين وهذا في فترة السبعينات

(**) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية: يوم 2010/4/6، من الساعة 10.00 إلى 11.00

أما فيما يخص الفئات العمرية فلقد أقرت الشواهد الكمية عن قلة فئة الشباب في التنظيم العام، مقابل إرتفاعها في التنظيم الخاص ، وهذا ما بلوره توزيع السن ،فالنسب المئوية للفئات التي تزيد أعمارها عن أربعون سنة قدرت ب33.33% تليها نسبة 30.30% بالنسبة للفئات التي تتراوح أعمارها بين [47 - 53] ، فقلة فئة الشباب مرده إلى النمط التنظيمي المتبع "الإستقلالية" ، فلقد أقر مدير التنظيم العام:"بأن المؤسسة مساهمة ومدينة للدولة طيلة خمسة عشر سنة ،لهذا نتعامل مع الموارد المالية بحذر" (*).

وبالمقابل فإن إرتفاع فئة الشباب في التنظيم الخاص يدخل في إطار سياسة التوظيف الموسمية،تضمن عقود العمل الشهرية ، وإستراتيجية التنظيم الخاص،التي تجعل من الفئات الشابة كمنطق كامن خلف تعزيز فتدعيم الربح لأقصى درجة.

جدول رقم(06):يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية

ق ع		ق خ		المستوى التعليمي
ت	%	ت	%	
02	5,26%	/	/	أمي
06	15,78%	01	2,38%	يقرا ويكتب
07	18,42%	02	4,76%	ابتدائي
08	21,05%	20	47,61%	متوسط
15	39,47%	19	45,23%	ثانوي
/	/	/	/	جامعي
38	100%	42	100%	المجموع

المصدر: س(4)

(*)مقابلة رقم (01) مع مدير التنظيم العام. يوم 2010/4/1،من الساعة 09.00 إلى 10.00

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحكات الكفيلة بتقديم إرهاصات كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية وبلوغ نتائج إيجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، ففي إطار تحديد المستويات التعليمية لمفردات العينة في التنظيمين، إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية وكيفية تجسد أهمية المستوى التعليمي والثقافي بالنسبة للفئات التي تمارس أعمالا تتصل مباشرة بالعملية الإنتاجية، فلقد أقر **مدير التنظيم الخاص** " بأن المستوى التعليمي المحدود لا يعد كعائق أمام تحقيق المتطلبات الإنتاجية، فنظرا للأعمال الروتينية وسهولة طرق العمل فإن المستوى التعليمي لا يلعب دورا كبيرا " (*).

لهذا نجد أغلبية مفردات العينة في التنظيمين **نوي المستوى المحدود** الذي لا يتجاوز المستوى المتوسط في التنظيم الخاص بنسبة 47,61 % والمستوى الثانوي بنسبة 39,47 % في التنظيم العام.

(* مقابلة رقم (02) مع مدير التنظيم الخاص يوم 01 / 04 / 2010 على الساعة: 11.00 إلى 12.00

جدول رقم (07): يبين توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية.

ق خ		ق ع		الوضع المهني
%	ت	%	ت	
%83,80	31	%63,15	24	بسيط
%4,77	02	%10,52	04	متخصص
%21,43	09	%26,31	10	مؤهل
%100	42	%100	38	المجموع

المصدر: س(6)

لسبر أغوار الوضع المهني لمفردات عينة البحث، جسد الجدول معطيات كمية تقنن محدودية التأهيل في التنظيمين العام والخاص والتي قدرت بـ "ثمانية وعشرون مفردة" في التنظيم العام و "ثلاثة وثلاثون مفردة" في التنظيم الخاص، فرغم أهمية مستوى التكوين المهني المعرفة المهنية والتقنية، كدلالات مخصصة وموضوعة للتحكم في متطلبات الإنتاج و التنظيم، إلا أن للسياق البنائي التنظيمي العام والخاص مناحي أخرى هيكلتها الشواهد الكيفية في إطار المقابلة التي أجريت مع مسؤول المصلحة التقنية "الذي أعزى محدودية التأهيل إلى دحض المنظومة التكوينية و تضمين الخبرة كمنوال للتحكم في وتائر العملية الإنتاجية والتأقلم مع المتحولات والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية...." (*)

(*) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية بالتنظيم العام يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 10.00 إلى 11.00

جدول رقم (08): يوضح مدة ممارسة العمل " فترة العضوية " .

ق خ		ق ع		مدة العمل بالمؤسسة
%	ت	%	ت	
%28,57	12	%10,52	04	اقل من 5 سنوات
%14,28	06	%23,68	09	10 – 06
%23,80	10	%28,94	11	15 – 11
%26,19	11	%26,31	10	20 – 16
%7,14	03	%10,52	04	21 سنة فأكثر
%100	42	%100	38	المجموع

المصدر: س(7)

إن الفترة التي يقضيها الفاعل داخل البنية التنظيمية، ذات صلة وثيقة باتجاهاته، علاقاته معدلات أدائه، ودرجة إنترامه(*) الذي يبيلور رغبة وشعورا قويا للبقاء عضوا في التنظيم . لتحديد مدى خبرة وأقدمية الفئات الفاعلة في التنظيمين العام والخاص، ضمنت الدراسة المعطيات الإمبريقية الكمية التي أوضحت أن نسبة 28,94% من المجموع الكلي للعينة في التنظيم العام حددت مدة عملها من [11 – 15 سنة] فهذه الأقدمية كفيلة بمد العمل الخبرة الفنية والمهنية، المكرسة للواقع الفعلي لنسق السلطة ومحدداتها التنظيمية، ولتفسير طول فترة العضوية في التنظيم العام، إستعانت الدراسة ببعض الشواهد الكيفية التي أمكن الحصول عليها من خلال مقابلة مدير التنظيم العام، الذي "أعزى أقدمية وإستمرارية الفئات الفاعلة للوضع الإقتصادي المزري وقلة فرص العمل وكذا الظروف التنظيمية المناسبة" (**)

(*) إهتم " روبرت ميرتون " بمعالجة العلاقة بين البيروقراطية والشخصية، وذهب في هذا الصدد إلى أن الفرد يشهد عملية تنشئة إجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، تصفي على شخصيته أبعاد جديدة، مثل الإلتزام المطلق بالنظام، الإنتظام، الإستقرار...." (محمد علي محمد: 1985، ص104)

(**) هذا ما يتناسق وطرح (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص343) الذي ضمن الإلتزام البقائي "الإستمراري" كأهم نمط إلزامي يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، كما أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يقفون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة، نتيجة تركه للعمل.

وبالمقابل نجد أن أغلبية مفردات التنظيم الخاص ليست لديها اقدمية في مجال العمل، حيث قدرت نسبتها بـ 28,57% وهذا راجع حسب ما أدلي به مسؤول مصلحة الموارد البشرية " إلى سياسة التوظيف التي يطبقها صاحب العمل، ذات الطابع الموسمي والشهري، ومن جهة أخرى لتجنب الإعلان عنهم لدى مصلحة الضرائب والضمان الإجتماعي " (*)

جدول رقم (09): الأصل المهني لمفردات البحث

الأصل المهني		ق ع		ق خ	
		ت	%	ت	%
سائق	01	01	2,36%	/	/
عامل في مؤسسة خاصة	08	08	21,05%	04	9,52%
ميكانيكي	05	05	13,15%	15	35,71%
مجلد	08	08	21,05%	10	23,80%
عامل في مطبعة خاصة	10	10	26,31%	06	14,28%
بطل	05	05	13,15%	07	16,66%
أعمال حرة	01	01	2,36%	/	/
المجموع	38	38	100%	42	100%

المصدر: س(8)

إن الولوج على الأصل المهني للفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية العامة والخاصة، يعد كمنوال منهجي فمعرفي قولته المعطيات الإمبريقية في ضعف بنيتها التأهيلية سوء إستخدام قوة عملها، فنجد "ثمانية عشر مفردة" من مجموع "ثمانية وثلاثون مفردة" في التنظيم العام كانت تمارس مهن لها علاقة بالأعمال المطبعية، وفي نفس المضمار نجد " ستة عشر مفردة" في التنظيم الخاص تمارس أعمالا لها علاقة بالأعمال المطبعية وقوام ذلك يعزى إلى "الذهنية التسييرية لرب العمل، الذي يعتمد إلى توظيف فئات لها نفس أصوله العرقية والعشائرية، في إطار تثمانين المعايير اللاشخصية.... طالما أن متطلبات العملية الإنتاجية لا تقتضي البحث عن الأصول المهنية....." (**)

(*) مقابلة رقم (04) مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00

(**) مقابلة رقم (04) مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00



الفصل السادس:

علاقة النظم السلطوي بالوظائف

التنفيذية

إن المسؤولية الحقيقية لممارسة السلطة هي قدرة على التحكم في
إرادة الأفراد وتوجيهها لكي يمكن إنجاز الأهداف العامة، البعيدة
كل البعد عن حاجاتهم ورغباتهم الخاصة

تيسر برنارد



أولاً - النمط السلطوي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين خبرة العامل ومدى إدراكه للنمط السلطوي المطبق.

النمط السلطوي		سلطة معرفية		سلطة قهرية		سلطة تلاؤمية		سلطة تعويضية		مدة ممارسة العمل										
		ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ											
01	20	02	22,22	01	4,54	02	8,69	/	/	01	100	02	25	07	77,77	04	04	12	01	اقل من 5 سنوات
01	20	02	22,22	05	22,72	04	17,39	01	33,33	/	/	02	25	/	/	09	09	06	01	06 إلى 10 سنوات
02	40	02	22,22	07	31,81	08	34,78	01	33,33	/	/	01	12,5	/	/	11	11	10	02	11 إلى 15 سنة
01	20	03	33,33	05	22,72	06	26,08	01	33,33	/	/	03	37,5	02	22,23	01	01	11	01	16 إلى 20 سنة
/	/	/	/	04	18,18	03	13,04	/	/	/	/	/	/	/	/	04	04	03	03	21 سنة فأكثر
05	100%	09	100%	22	100%	23	100%	03	100%	01	100%	08	100%	09	100%	38	100%	42	100%	المجموع

المصدر: س (7)، س (9)

يتموضع النمط السلطوي في خضم تركيبة بنية حاجات الفئات الفاعلة التي تشكل دافعا للممارسات السلطوية في مختلف المواقف التنظيمية.

إن ترسيخ هذا المدلول كدلالات تصورية وكممارسة سلوكية بينة في ذهنية الفئات الفاعلة يتطلب إستقصاء وتضمين الخبرة المهنية "فترة العضوية" كقاعدة مكينة للولوج إلى النمط السلطوي المطبق في التنظيمين مجال الدراسة؛ في هذا المضمار أعلنت المعطيات الجدولية بأن نسبة 31,81% من مفردات التنظيم العام أقرت بـ **قهرية النمط السلطوي**، تليها نسبة 22,72% من الفئات التي تراوحت فترة عضويتها [من 16 إلى 20 سنة] أكدت بدورها معالم النمط القهري؛ أما إذا فحصنا الدلالات الإحصائية لهذه البيانات باستخدام معامل التوافق، فنجد أن هناك إرتباط قوي قدره (0,41) يعنى ذلك أنه كلما زادت فترة العضوية

كلما تمكنت الفئات الفاعلة من ترسيخ النمط السلطوي المكرس داخل البنية التنظيمية العامة (*) التي ثمنت بعض الشواهد الكيفية كآلية تحليلية تكشف اللثام عن "غياب الديناميكية الإجتماعية في العلاقات التي تربط ممارس السلطة" المدير "بالفئات الفاعلة هذا ما دعمته الوقائع الكمية في التنظيم الخاص الذي يدحض في سياق الممارسات السلطوية كل الأسس والمبادئ الديمقراطية، فأقرت بذلك نسبة 34,7% من مجموع مفردات التنظيم الخاص بـ **قهرية النمط السلطوي**، فممارس السلطة "المدير" لا يأخذ بعين الإعتبار حاجات أتباعه للإتصال الإجتماعي، فالتفاعل بينهم لا يتم على أساس تصور ديناميكي..... وإنما على أساس تصور هيكلي، تحكمه ميكانيزمات الإدارة الأوليغاركية التي تسيطر على كل حيثيات البنية التنظيمية (**)

(*) قدر معامل التوافق داخل البنية الخاصة (بـ 0,57) وهو ما يكشف عن إرتباط قوي بين المتغيرين.
(**) مقابلة رقم (04) مع مسؤول الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00

جدول رقم (11): يوضح مستويات تفويض السلطات والمسؤوليات.

ق خ		ق ع		لا				نعم				تفويض السلطات الوضع المهني
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73,8	31	63,15	24	74,35	29	73,8	31	63,15	24	74,35	29	بسيط
4,76	02	10,52	04	2,56	01	4,76	02	10,52	04	2,56	01	متخصص
21,42	09	26,31	10	23,07	09	21,42	09	26,31	10	23,07	09	مؤهل
%100	42	%100	39	%100	39	%100	42	%100	39	%100	39	المجموع

المصدر: س(6)، س(10)

يعتبر بعد تفويض السلطات والمسؤوليات أحد أهم الأبعاد المحددة لطبيعة الممارسات السلطوية " الإشرافية بالتحديد " (*) خاصة في البنية التنظيمية العامة، التي تتبنى مبادئ الإستقلالية كنمط تنظيمي، يثمن العملية التفويضية كمحرك فعال لتدريب وتنمية الفئات الفاعلة؛ لكن هل تترسخ هذه المعالم داخل الواقع الإمبريقي للتنظيمين محل الدراسة، أم أن لعدم عقلانية الممارسات السلطوية دور في دحض مثل هذه المبادئ؟ . في ثانيا هذه البيانات الكمية وفي إطار تحديد ملامح العلاقة بين الوضع المهني وعملية التفويض، إتضح إنعزالية العلاقة، فالتفويض حكرًا على كل الفئات المهنية، وهذا ما أوضحتها الدلالات الإحصائية باستخدام معامل التوافق الذي قدر (ب 0,22)

فـ 68,18 % من مجموع مفردات التنظيم العام تقر بأن المشرف **يعتمد إلى تفويض** بعض مسؤولياته وسلطاته للفئات الفاعلة التي طالت فترة عضويتها في الواقع التنظيمي، إذ تعطي لرأيها تحليلًا تنظيميًا يدخل في إطار الطبيعة الإجتماعية التي طغت على الممارسات الإشرافية.

(*) تقنن العملية التفويضية في سياقاتها المفاهيمية عن نقل ممارس السلطة لجانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه وهذا ما يتماشى ومبادئ الاستقلالية.

فالمشرف هو عامل بالدرجة الأولى، كما أن عملية التفويض لا تتعدى المراقبة أو تنفيذ بعض الأعمال الروتينية؛ وبالمقابل أقرت أغلبية مفردات التنظيم الخاص بـ 56,25 % من مجموع مفردات مجتمع البحث، **بغياب العملية التفويضية**، فمبادئ الواقع التنظيمي الخاص الآليات التي يركز عليها، جعلت من العمال آلة، بعيدا عن أية موضع للإستشارة أو تحمل المسؤوليات (*).

وهذا ما قننته الشواهد الكيفية في سياق المقابلة التي أجريت مع مدير التنظيم الخاص والتي عبر فيها عما يلي: " لكي تنجح المؤسسة في أداء مهامها في الواقع الاقتصادي لزم على صاحب العمل فصل المهام التخطيطية عن التنفيذية وتحديد المسؤوليات بدقة والنظر للعامل على أنه أنجع لتحريك الآلة وليس ليتخذ القرار " (**).

(*) ييلور سؤال الإستمارة رقم (11) عن أن غياب ودحض العملية التفويضية، يعد كباثولوجيا تنظيمية تبلور في مضامينها عن: - تردد المدير في الإعتراف بعجزه.
- تقاليد العمل القديمة أو الموروثة.
- الرغبة في زيادة القوة والنفوذ في الواقع التنظيمي .

(**) مقابلة رقم (02) مع مدير التنظيم الخاص يوم: 01 / 04 / 2010 من الساعة 11.00 إلى 12.00

جدول رقم (12): أهداف عملية التفويض في سياق الخبرة المهنية.

ق خ		ق ع		تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية				الإسراع في تنفيذ القرارات				إتاحة الفرصة للمبادرة والإبداع				التهرب من تحمل المسؤولية				مدة ممارسة العمل
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28,57	12	10,52	04	100	04	/	/	20	05	10	01	33,33	03	40	02	/	/	6,66	01	أقل من 5 سنوات
14,28	06	23,68	09	/	/	37,5	03	16	04	10	01	22,22	02	40	02	/	/	20	03	06 إلى 10 سنوات
23,8	10	28,94	11	/	/	50	04	36	09	10	01	11,11	01	/	/	/	/	40	06	11 إلى 15 سنة
26,19	11	26,31	01	/	/	12,5	01	28	07	60	06	22,22	02	/	/	50	02	20	03	16 إلى 20 سنة
7,14	03	10,52	04	/	/	/	/	/	/	10	01	11,11	01	20	01	50	02	13,33	02	21 سنة فأكثر
%100	42	%100	38	%100	04	%100	08	%100	25	%100	10	%100	09	%100	05	%100	04	%100	15	المجموع

المصدر: س (7)، س (12)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (11)، عمدت الدراسة إلى جس نبض الفئات الفاعلة في التنظيمين للوقوف على مدى إدراكها لأهداف العملية التفويضية، لهذا إتجهت المعطيات الإمبريقية إلى رصد العلاقة بين الخبرة المهنية وأهداف العملية التفويضية(*)، التي حددتها الفئة التي تراوحت مدة ممارستها للعمل [من 11 إلى 15 سنة] **بتحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية** بنسبة 50% من مجموع مفردات التنظيم العام ، تليها نسبة 40 % أقرت بأن **التهرب من تحمل المسؤولية** هو الهدف الأساسي لترسيخ معالم العملية التفويضية، التي ترسخ بالنسبة للمشرفين إستراتيجية عقلانية ومخرجا تكتيكيا في خضم الخلفية السوسيوثقافية التي تبلور قيم وتقاليد مضادة للثقافة الصناعية.

وبالمقابل أوضحت الفئات التي تتراوح فترة عضويتها [من 11 إلى 15 سنة] بنسبة 36% والفئات التي تتراوح فترة عضويتها [من 16 إلى 20 سنة] بنسبة 28% في التنظيم الخاص أن أهداف العملية التفويضية هو " **الإسراع في تنفيذ القرارات** "، وإذا ما تأملنا البيانات التي حصلت عليها الدراسة في هذا الصدد لاتضح لنا خصائص البنية التنظيمية التي تركز معايير وسلوكيات تجعل من ممارس السلطة مصدرا للتفكير والقرار التنظيمي.

(*) كشف التحليل الإحصائي لهذه البيانات باستخدام معامل التوافق عن وجود ارتباط قوي في التنظيمين قدره (0,57) في العام و (0,64) في الخاص

ثانيا - النمط السلطوي ومؤشرات نسق الموارد البشرية:

جدول رقم (13): النمط السلطوي وآليات التوظيف.

				الوساطة				الخصائص الشخصية والفردية				الجدارة والإستحقاق				آليات التوظيف النمط السلطوي
ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	م ت	%	م ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21,42	09	13,15	05	50	02	5,88	01	10	03	09,09	01	50	04	30	03	السلطة المعرفية
54,76	23	57,89	22	50	02	58,82	10	60	18	63,63	07	37,5	03	50	05	السلطة القهرية
2,38	01	7,89	03	/	/	11,76	02	3,33	01	/	/	/	/	10	01	السلطة التلاؤمية
21,42	09	21,05	08	/	/	23,52	04	26,66	08	27,27	03	12,5	01	10	01	السلطة التعويضية
%100	42	%100	38	%100	04	%100	17	%100	30	%100	11	%100	08	%100	10	المجموع

المصدر: س(9)، س(36)

ترمي المعطيات الكمية في التنظيمين مجال الدراسة إلى توضيح أسس ومعايير التوظيف التي تعد كمنوال منهجي وتنظيمي لإرساء عملية الانتقاء، التي بلورتها الآليات التحليلية في الجدارة والاستحقاق، الخصائص الشخصية والفردية، وأخيرا الوساطة؛ إن تتميط هذه المعايير لا ينبع من فراغ وإنما تترسخ في سياق تعزيز أنماط سلطوية متباينة، وهذا ما تجسده المعطيات الجدولية، التي أقرت فيها **سبعة مفردات** من مجموع مفردات التنظيم العام تليها **عشرة مفردات** بنسبة 63,63 %، أن **خصائص الشخصية والوساطة** " على التوالي " تعد أهم المعايير المكرسة من قبل النمط السلطوي القهري، رغم أن مبادئ الإستقلالية تتمط وتضمن مبدأ الجدارة كآلية إستراتيجية للحصول على القدرات والمؤهلات التي تضمن للواقع التنظيمي الإستمرارية، البقاء وحتى تجسيد معالم الميزة التنافسية؛ إلا إن إستدماج هذه المعايير البالية قد يعيق من تحقيق العقلانية والفعالية المنشودة، وقد أفادتنا مقابلاتنا الحرة مع **مسؤول الموارد البشرية** من الحصول على آليات العملية التوظيفية والتي أكدها في نقاط ثلاث هي :

- فحوص طبية، تسمح بمعرفة قدراته البدنية لشغل المنصب المطلوب.
 - إختبارات وإمتحانات تسمح بتقديم وتحديد معارفه وكفاءته المهنية.
 - الحد الأدنى للعمر المطلوب للتوظيف هو 16 سنة ويجب أن يرفق المترشح القاصر ترخيصا من وليه الشرعي (*).
- وللتأكد من صدق وثبات هذه الآليات، توجهت المعطيات البحثية للفئات الفاعلة، بإعتبارها المحك الواقعي الذي يكشف الستار عن الحثيات التنظيمية، فأدلت بذلك عن عدم تثمين الإختبارات والإمتحانات ولا حتى المقابلات التوظيفية (**).
- وبالمقابل وتدعيما للمنطقات التايلورية أقرت **ثمانية عشر مفردة** بنسبة 60 % من مجموع مفردات التنظيم الخاص " بأن **لمعيار الخصائص الجسمانية والفردية** دورا فعلا في تحديد النمط القهري لآليات ومعايير العملية التوظيفية" (***) .

(*) مقابلة رقم (03) مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 الى 15.00

(**) هذا التحليل متعلق بأسئلة الاستمارة (39)، (40).

(***) تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود إرتباط نسبي بين آليات التوظيف والنمط القهري باستخدام معامل التوافق قدر ب 0,34 بالنسبة للعام وإرتباط قوي بالنسبة للخاص قدر ب 0,41.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين أهداف عملية التفويض والضغوط المهنية.

ق خ		ق ع		لا				نعم				الضغوط المهنية أهداف عملية التفويض
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
9,52	04	39,47	15	10	01	23,52	04	9,37	03	52,38	11	التهرب من تحمل المسؤولية
21,42	09	13,15	05	20	02	23,52	04	21,87	07	4,76	01	إتاحة الفرصة للمبادرة و الإبداع
59,52	25	26,31	10	30	05	11,76	02	62,5	20	38,09	08	الإسراع في تنفيذ القرارات
9,52	04	21,05	08	20	02	41,17	07	6,25	02	4,76	01	تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية
%100	42	%100	38	%100	39	%100	17	%100	32	%100	21	المجموع

المصدر: س(12)، س(37)

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن إختلاف الفئات الفاعلة فيما بينهم من حيث قدرتهم على مقاومة العوامل والأسباب المؤدية إلى إحداث الضغوط المهنية وما تمليه من إحداث تغيرات نفسية، سلوكية بدرجات متفاوتة، وفقا لقدراتهم الجسمية والنفسية على التوافق والتكيف مع هذه المؤثرات، ومن هنا أقرت إحدى عشر مفردة بنسبة 52,38 % بأن تتمين العملية التفويضية لأغراض التهرب من المسؤولية تعد كميكانزمات فعالة لتكريس **ضغوط مهنية هدامة** (*) ودعمت الفئات العمالية هذا الإدلاء بتحليل كفي أوضح فيه زيادة العبء الوظيفي الذي يفوق إمكانيات، قدرات وخبراتها، وبالتالي تعد عبئا على كاهلها.

(*) يعد الهدف من العملية التفويضية هنا كضغط مهني هدام يؤدي إلى سوء علاقات الفرد مع المحيطين ويكون أكثر توترا، والأداء العقلي له يكون عند أدنى مستوى، والحالة الذهنية للفاعل يصاحبها ظهور أعراض جسمية ونفسية (مصطفى كامل أبو العزم عطيه: 2006، ص15)

وفي نفس السياق عبرت ثمانية مفردات بنسبة 38,09 % من مجموع مفردات التنظيم العام بأن الإسراع في تنفيذ القرارات يعد كآلية أخرى لتضمين الضغوطات المهنية، رغم أنها وقتية وتظهر على فترات متقطعة، إلا أنها تجعل الفئات العمالية تعاني من توتر على فترات أثناء محاولتها التوافق مع المتطلبات المحدثة لها وتحقيقها.

تماشياً مع حيثيات هذا الطرح أقرت **عشرون مفردة** من مجموع مفردات التنظيم الخاص بنسبة 62,50% بأن الإسراع في تنفيذ القرارات ومتطلبات العملية الإنتاجية " كفيلة بخلق ذلك التنظيم الدينامي الذي يكمن بداخل الفئات العمالية، والذي ينظم في خضم سمات رب العمل، كل الأجهزة النفسية والجسمية، التي تملي عليها **التكيف مع متطلبات التنظيم الخاص** " (*)

تماشياً مع هذا الطرح يبلور معامل التوافق العلاقة بين المتغيرين في التنظيم الخاص قدرت بـ 0,19 وعلاقة قوية بين أهداف العملية التفويضية والضغوط المهنية داخل البنية العامة قدرت بـ 0,51.

وبالمقابل أقرت **سبعة مفردات** بنسبة 21,87% من مجموع مفردات التنظيم الخاص أن الضغوط المهنية **الراجعة إلى إتاحة الفرصة للمبادرة**، تعد ضغوطاً بناءة وليست هدامة (**). وهذا ما أوضحه مسؤول المصلحة التقنية الذي أدلى بتحليلاً كفيلاً: " أعزى أهمية التفويض في إعطاء بعض الفئات السوسيو مهنية، الطاقة اللازمة لتمكينها من تطوير أداءها ونظام عملها فتدفعها بذلك إلى تقديم حلول للمشكلات التي تواجهها بطرق فعالة" (***)

(*) مقابلة رقم (04) مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00
 (**). تجعل الضغوط البناءة الإنسان على درجة عالية من اليقظة، ولديه القدرة على الإدراك، ووعي لما يدور حوله، مما يمكنه من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبصورة أكثر واقعية وموضوعية
 (مصطفى كامل أبو العزم عطيه: 2006، ص15)
 (***) مقابلة رقم (06) مع مسؤول المصلحة التقنية يوم: 06 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15,30

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي العملية التكوينية.

ق خ		ق ع		لا				نعم				العملية التكوينية النمط السلطوي
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21,42	09	13,15	05	18,42	07	10,81	04	50	02	100	01	سلطة معرفية
54,76	23	57,89	22	60,52	23	59,46	22	/	/	/	/	سلطة قهرية
2,38	01	7,89	03	2,63	01	8,10	03	/	/	/	/	سلطة تلاؤمية
21,42	09	21,05	08	18,42	07	21,62	08	50	02	/	/	سلطة تعويضية
%100	42	%100	38	%100	38	%100	37	%100	04	%100	01	المجموع

المصدر: س(09)، س (43)

تتمثل مبادئ الإستقلالية في مدلولاتها التنظيرية، العملية التكوينية كمنظومة متكاملة وكأحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال، وضمان التنمية الاقتصادية (*) لكن كبح هذه العملية في التنظيمين مجال الدراسة، يكشف عن ممارسات قهرية تعيق بمضامينها إقامة حركية منطقية ومعقولة للمهام، وهذا ما أقرته اثنان وعشرون مفردة بنسبة 59,46 % من مجموع مفردات التنظيم العام و ثلاثة وعشرون مفردة بنسبة 60,52 % من مجموع مفردات التنظيم الخاص (**)

تماشياً مع هذا الطرح، أدلى مدير التنظيم العام بتحليل مفاده " صحيح أن التكوين يعد التزاماً ذا فائدة تنظيمية، إلا أن الحالة المالية للمؤسسة لا تسمح بتأمين تكوين دائم لجميع العمال " (***)

(*) هذا ما تضمنه المادة الخامسة والعشرون والسادسة والعشرون من القانون الداخلي للواقع التنظيمي العام.

(**) هذا التقرير متعلق بالسؤال رقم (44)

(***) مقابلة رقم (01) مع مدير التنظيم العام يوم: 01 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00

وبالمقابل أعطي مسؤول الموارد البشرية في التنظيم الخاص تحليلاً لدحض العملية التكوينية قوامه " لقد تم إرسال أربعة مفردات لألمانيا لغرض تحديث معارفهم النظرية والتطبيقية - هذا في المراحل الأولى لتأسيس المؤسسة - إلا أنهم لم يعودوا... لهذا فالرأسمالي يسعى للتقليل من دور القوى العاملة، تقييد حركتها، والتحكم فيها ويتضح ذلك من خلال دحض كل الآليات الكفيلة بإرساء الوسائل الضرورية لتنميتها، لتبقى كأجزاء خاضعة وتابعة لسلطة صاحب العمل " (*)

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي المكافآت.

ق خ		ق ع		لا				نعم				تلقي المكافآت
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النمط السلطوي
21,42	09	13,15	05	20	07	11,11	03	28,57	02	18,18	02	سلطة معرفية
54,76	23	57,89	22	62,85	22	74,07	20	14,28	01	18,18	02	سلطة قهرية
2,38	01	7,89	03	2,85	01	7,40	02	/	/	9,09	01	سلطة تلاؤمية
21,42	09	21,05	08	14,28	05	7,40	02	57,14	04	54,54	06	سلطة تعويضية
%100	42	%100	38	%100	35	%100	27	%100	07	%100	11	المجموع

المصدر: س(09)، س(51)

(*) تعريفاً لهذه التحليلات الكيفية، بلور معامل التوافق للتنظيمين محل الدراسة عن إرتباط قوي نسبياً بين النمط السلطوي وتلقي العملية التكوينية، قدر بـ 0,38 في العام و 0,34 بالخاص

تعتبر مكافآت العمل إحدى المقومات الأساسية العملية والحقيقية، التي بواسطتها تقييم قيمة العمل، ترسيخا للشعار الذي يقنن العمل كمعيار للثواب والعقاب.

في ضوء هذه الإرهاصات المبدئية، وبالرجوع إلى المعطيات الكمية للبنية التنظيمية العامة، نلاحظ أن الأكثر قدرة ومثابرة وإنتاجا لا يتحصل على مكافأة (مادية أو معنوية) تتناسب وأدائه، بل في كثير من الأحيان يهمل ويعزل بطريقة بيروقراطية قهرية، تتنافى ومبادئ الإستقلالية، وهذا ما أقرته عشرون مفردة بنسبة 74,07% من مجموع مفردات التنظيم العام (*); وبالمقابل أقرت اثنان وعشرون مفردة بنسبة 62,85% من مجموع مفردات التنظيم الخاص بغياب تلقي المكافآت داخل البنية التنظيمية، وهذا ما إستدمجته المعطيات الإحصائية التي إستعانت بمعامل التوافق، الذي قدر بـ 0,49 بالتنظيم العام و 0,39 بالتنظيم الخاص، كدلالات منهجية تكشف عن علاقة قوية نسبيا بين النمط السلطوي وتلقي المكافآت؛ ولتحليل هذه المعطيات إستعانت الدراسة بتحليلات كيفية أقر فيها مدير التنظيم العام عما يلي: " إن مكافآت العمل هي من الموضوعات الأكثر حساسية، وأهم ما يشغل أذهان الفئات الفاعلة، فمكافآت العمل التي يشكل الأجر الدعامية الأساسية لها، تبلور باستمرار جوهر العلاقات الصناعية وحتى التناقضات و النزاعات بين الفئات العمالية والمسيرة، لكن هذا الشيء الأخير غائب في الواقع الخاص " (**)

و أضاف مسؤول الموارد البشرية في التنظيم العام تحليلا يكشف فيه عن الطابع الأنبي للمكافآت تماشيا مع الوضعية المالية للمؤسسة، وقسمها إلى خمسة أنماط وهي :

- مكافآت الأقدمية.
- مكافآت المخاطر، و مكافآت الأوساخ (الفئات التي تعمل في ظل ظروف فيزيقية مزرية جدا).
- مكافآت موجهة للفئات التي تعمل على قص الأوراق (نظرا لمخاطر الغبار الذي يترسخ عن هذه العملية).
- مكافآت تشجيعية.

(*) تعدد مكافآت العمل إحدى أهم المشكلات الإجتماعية والإقتصادية التي تواجهها السياسات الحكومية بالجزائر، على إختلاف مشاريعها الإجتماعية والإقتصادية وذلك بالنظر إلى العناصر التي تتضمنها أية سياسة أجور ممكنة، حاضرا أو مستقبلا " (شباينية سعد: 2002، ص 283)

(**) مقابلة رقم (01) مع مدير التنظيم العام يوم: 01 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين النمط السلطوي وتلقي الجزاء.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى تلقي الجزاء
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النمط السلطوي
21,42	09	13,15	05	43,75	07	26,66	04	2,69	02	4,34	01	سلطة معرفية
54,76	23	57,89	22	18,75	03	13,33	02	76,92	20	86,95	20	سلطة قهرية
2,38	01	7,89	03	6,25	01	13,33	02	/	/	4,34	01	سلطة تلاؤمية
21,42	09	21,05	08	31,25	05	46,66	07	15,38	04	4,34	01	سلطة تعويضية
%100	42	%100	38	%100	16	%100	15	%100	26	%100	23	المجموع

المصدر: س(09)، س(52)

إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن الهدف من الوظائف الإشرافية التي تدخل في إطار التحكم والقهر " الجزاء " أو التوجيه والمساعدة، فأقرت أعلى نسبة في التنظيم العام والخاص 86,95 % و 76,92 % على التوالي، بقهرية الممارسات الإشرافية وإتجاهها نحو العقاب ، عند وقوع المرؤوسين في أخطاء ، أثناء ممارسة العمليات الإنتاجية (*) وما يدعم هذه المعطيات الكمية، نتائج إستخدام معامل التوافق، التي تعلن في مضامينها الرقمية عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين قدرت بـ 0,59 داخل البنية العامة و 0,51 في البنية الخاصة؛ ولترسيخ معنى سوسيوتنظيمي لهذه البيانات ، دعمت الدراسة تحليلها بمعطيات كيفية، من خلال مقابلة رئيس المصلحة التقنية الذي اقر ما يلي: " إن الممارسات التسلطية هي الأنجع في الواقع التنظيمي العام بحكم الظروف الإقتصادية التي تفرض على المؤسسة الأداء الفعال، فتدعيم الصلات والروابط الإجتماعية والإتجاه نحو

(*) أقرت المادة السادسة وثلاثون من القانون الداخلي للمطبعة الولائية: إن كل خطأ مهني، إهمال، مخالفة لقواعد الأمن وبصفة عامة كل إخلال بالالتزامات المهنية والإنضباط العام، يشكل خطأ مهنيًا، يجب الإعلان عنه خلال 24 ساعة من طرف المسؤول التسلسلي للعامل المخطئ، وقد صنفت المادة السابعة وثلاثون الأخطاء المهنية إلى: أخطاء من الدرجة الأولى، الثانية والثالثة ولمزيد من التوضيح انظر الملاحق " القانون الداخلي "

التوجيه والمساعدة سوف يرجع المؤسسة إلى المراحل التنظيمية السابقة، التي جعلت فعاليات الأداء في إنخفاض مستمر، لهذا فالعقاب هو الأسلوب الأنجع لجعل العامل يعمل بجد ولتحافظ المؤسسة على مكانتها في الحيز الاقتصادي " (*)

وما يزيد في تعميق الرؤية الشمولية للعملية العقابية، ما أقرته الفئات العمالية من حدوث التفاوت في تطبيق الجزاءات التأديبية، وهي تعني إدخال طرف ثالث للتأثير على العلاقات الإجتماعية بين طرفين في موقف معين، والتي تنكسر وتظهر في ظل نمو المعايير غير الرسمية " الوساطة "

وفي المقابل صرح " مدير التنظيم الخاص " بأن الجزاءات تتخذ شكلا متدرجا وفق أنواع المخالفة، وتبدأ غالبا بالإنذار كتابة، ثم تأجيل موعد إستحقاق العلاوة وخضم من الأجر والحرمان من نصف العلاوة الدورية...، وهذا ما يتنافى وإدلاءات الفئات الفاعلة التي ألغت الشكل التدريجي للجزاءات، في خضم ميل المدير إلى الطرد النهائي وإلغاء المهام الوظيفية"

فالعامل الجزائري ورث عن التنظيم العام الإهمال واللامبالاة، الذي إنعكس على الكفاءة الإنتاجية، لهذا يعتبر الجزاء أهم الميكانيزمات التي يدعمها التنظيم الخاص.

(*) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية: 06 / 04 / 2010 من الساعة: 10.00 إلى 11.00.

ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالنمط السلطوي في التنظيمين مجال الدراسة:

بلورت المعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية و الكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية، التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير النمط السلطوي في علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، وتم التوصل إلي النتائج التالية، تماشيا والفرضيات الفرعية للدراسة:

I - لا تحيلنا السلطة التنظيمية من الوجهة النظرية، إلي واقع قابل للتعميم بسهولة أو حيث يمكن لمسلمات شاملة أن تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية، طالما أن الممارسات السلطوية تخضع لواقع إنساني مخصص وموضع، يضمن نمط سلطوي دون آخر، لكن للسياقات الإمبريقية مدلولات تتموقع بثقة وقوة، تكشف عن قهرية النمط السلطوي، رغم أنها إكتست طابعا شخصانيا في التنظيم العام لإرتباط محدداتها بالسمات الشخصية المبقرطة لممارسي السلطة، الذين عمدوا على كبح الممارسات العقلانية و الرشيدة للمتطلبات التوظيفية وحتى أهميتها في تحريك الأهداف والفعاليات التنظيمية، لتجعل منها في التنظيمين مجال الدراسة منطق كامن لترسيخ المعايير والميكانيزمات غير الموضوعية "فالجهوية الزبائنية، المحسوبة " باتت تقليدا راسخا داخل الفضاءات الإنتاجية.

II - تكتسي العملية التكوينية في التنظيمين مجال الدراسة وضعا هامشيا في خضم الممارسات القهرية التي لا تنيط للبيئة التنظيمية بعث حركية جديدة في عمق التنظيم الإقتصادي، كقفزة نوعية للقضاء على مظاهر التخلف" الإقتصادي الاجتماعي والثقافي " وما ترسب من مشاكل وظواهر سلبية "كالإستقرار الذي يعد مؤشرا دالا على دحض العملية التكوينية؛ لكن تبقى مجرد محددات نظرية بعيدة عن محكات الواقع التنظيمي " العام و الخاص"، الذي ينفى العلاقة بين عدم تلقي التكوين و الإستقرار المهني، فتعزز بذلك آليات الإستقرار المهني، في سياق الممارسات السلطوية و المتطلبات الإجتماعية و الإقتصادية، فإنفرادية وأبوية السلطة في التنظيم الخاص، وشخصانيتها في العام، ولد روح الولاء الذي

يفرض منطق السيد بدلا من الرجل المسيس، هذا المنطق المستوحى من عمق التناقضات المجتمعية و الفعال داخل مؤسساتنا تتمخض عن حركته و تنبثق عنه كل مظاهر الإستقرار المهني "السلبى" III- إن تضمين العملية التحفيزية كمنظومة متكاملة ترسوا على قواعد متينة تبلور الرغبة في العمل، كترجمة للأهداف الذاتية للفرد وإستجاباته، لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، مما يوجه سلوكه وأداءه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة، وأهدافه تبقى رهينة ممارسات سلطوية عقلانية تتركز على مقدار و نوعية العطاء من العاملين، وليس على إعتبرات خارجة عن موضوع العمل، كما هو الحال في الواقع الإمبريقي العام الذي يشهد فيه نظام الحوافز نفس المكانة التي إحتلها عبر مختلف المراحل التنظيمية السابقة، التي كرس تمييزه وعدم موضوعيته، فإستمرار نفس الذهنية القهرية المكبلة بالآليات الشخصية، جعل نظام الحوافز بعيد عن أية قيم ومضامين عقلانية تحرك قدرات و مهارات الفاعل نحو الأداء الفعال.

و بالمقابل إذا كانت التaylorية كمشروع شيطاني- كما وصفت - للتقليل من قيمة وأهمية الفاعل، بحيث يصبح كآلة، ينمط التنظيم الخاص في ضوء ممارساته القهرية شكل العمل بطابع آلي، يثمن الحوافز المادية كمنوال تنظيمي يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة آلية محضة قائمة على إستبدال وقت العمل بالأجر؛ رغم العلاقة التنافرية بين العمل والعامل، التي تتمخض في ضوء مقارنته بين الجهد المبذول والعائد، إلا أن الفاعل مجبر على الإلتزام بالآليات الضبط التنظيمية التي تنفي العلاقة بين النمط السلطوي التعويضي وتكريس الحوافز المادية.



الفصل السابع:

علاقة أسس السلطة التنظيمية

بالوظائف التنفيذية

إن السلطة العاقلة من تمتع أشخاصها بالفضيلة.... ومن

يفرض شرعيته بواسطة العنف يفتقر إلا حزه الصفة

حسن ملحم



أولاً - إرتباط الأسس السلطوية بمؤشرات النسق السلطوي:

جدول رقم (18): يبين علاقة العملية التفويضية بتنمية الفئات الفاعلة.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى تنمية الكوادر
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى تثمين العملية التفويضية
7,14	03	57,90	22	4,88	02	53,84	14	100	01	66,66	08	نعم
92,86	39	42,10	16	95,12	39	46,16	12	/	/	33,33	04	لا
%100	42	%100	38	%100	41	%100	26	%100	01	%100	12	المجموع

المصدر: س(10)، س(15)

تحتل العملية التفويضية دلالة مخصوصة جدا ضمن مبادئ الإستقلالية، التي تتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية وإعدادها لتحمل المسؤولية، وتقوية العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والإبتكار؛ وهذا ما تنفيه المعطيات الجدولية التي أقرت أربعة عشر مفردة بنسبة 53,84% من مجموع مفردات التنظيم العام: بان العملية التفويضية لا ترمي إلى تنمية فئات فاعلة تنوب المشرف عند غيابه (*) وقدم في ثنايا هذا الطرح مسؤول الموارد البشرية تحليلا كيفيا مفاده: " إن أمراض الجهاز البيروقراطي في التنظيم الصناعي الجزائري، أوصلتها إلى بناء ثقافة سلبية، تثمنت في إحتكار الخبرات الفنية، فعدم الرغبة في إضاعة الوقت بالتدريب، الخوف من فقدان السيطرة والسلطة والخوف من المجازفة، تعد مؤشرات كافية للتفسير " (**)

(*) هذا ما أقرته الدلالات الإحصائية التي إستخدمت معامل الإقتران للكشف عن ضعف العلاقة داخل البنية العامة "0,26" وعن وجود إرتباط طردي تام داخل البنية التنظيمية الخاصة إذ قدر بـ " 1 " (** مقابلة رقم (03) مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15.00

وبالمقابل أقرت الأغلبية الساحقة بـ تسعة وثلاثون مفردة بنسبة 95,12% من مجموع مفردات التنظيم الخاص **بغيب العملية التفويضية** التي تدحض في طياتها تنمية روح المسؤولية والإستقلالية، بنتمين رغبة رب العمل الجامحة لتركيز السلطات تحت أسباب وأعدار نمطها المعطيات الكيفية في " عدم وجود مرؤوسين أكفاء، وإساءة إستعمالهم للسلطة وإنعدام الثقة "

إن بناء عامل الثقة، وبعث العمل الجماعي، وروح الفريق داخل الواقع التنظيمي الخاص يتمخض عن تغيير الذهنية التسييرية لرب العمل، كتهيئة متفتحة ومتقبلة لأنسنة بيئة العمل.

جدول رقم(19):يوضح العلاقة بين فترة العضوية وطبيعة ممارسي السلطة

مدة ممارسة العمل		طبيعة ممارسي		متسلط ومستخف بالعمال				إجتماعي يثمن الإتجاه نحو الغير				إستعراضى يبحث عن الشهرة				عدواني			
				ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
أقل من 5 سنوات	02	16,66	07	26,92	/	/	40	02	12,5	01	50	02	14,28	01	25	04	10,52		
06 إلى 10 سنوات	04	33,33	03	11,53	/	/	/	/	37,5	03	25	01	28,57	02	50	09	23,68		
11 إلى 15 سنة	02	16,66	06	23,01	42,85	06	20	01	25	02	/	/	42,85	03	25	11	28,94		
16 إلى 20 سنة	03	25	08	30,76	35,71	05	20	01	25	02	25	01	14,28	01	/	01	26,31		
21 سنة فأكثر	01	8,33	02	7,69	21,42	03	20	01	/	/	/	/	/	/	/	04	10,52		
المجموع	12	%100	26	%100	14	%100	05	%100	08	%100	04	%100	07	%100	04	%100	38		

المصدر:س (7)،س (16)

تشكل فترة العضوية البناء المحوري الذي نهل منه الفهم لكثير من جوانب البناء التنظيمي وطبيعة ممارسي السلطة، طالما أنهم " أفراد يشغلون موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون"، لهذا إتجهت المعطيات الجدولية لتقديم مضامين وإستبصار يبين لطبيعة "مدير" الواقع التنظيمي العام ، فأوضحت بذلك الفئات التي تراوحت فترة عضويتها من [11 إلى 15 سنة] بنسبة 42,85% ، تليها الفئات التي تراوحت فترة عضويتها من [16 إلى 20 سنة] بنسبة 35,71% بأن مسير التنظيم العام هو شخص إجتماعي يثمن الإتجاه نحو الغير على غرار الفئات التي تراوحت فترة عضويتها أقل من 5 سنوات قدمت بصيرة نفاذة لتسلطيه المدير واستخفافه بالفئات العمالية .

ولتعزيز وتقوية هيكلية التحليل، إستعانت الدراسة بمعطيات كيفية مدعمة من قبل مسؤول المصلحة التقنية مفادها مايلي: " إن المدير الحالي كان موظف في المصلحة التجارية لفترة معتبرة وهذا ما بلور الإتجاه الإجتماعي نحو الفئات التي طالت فترة عضويتها داخل الواقع التنظيمي " (*) ؛ وبالمقابل هيكل البناء الثقافي الإجتماعي، إضافة للعوامل الموقفية والشخصية كأداة تصورية ملائمة لتحديد سمات ممارس السلطة في التنظيم الخاص، الذي أقرت فيه ثمانية مفردات تراوحت فترة عضويتها من [16 إلى 20 سنة] بأن رب العمل مستخف بالعمال ، تليها ستة مفردات بنسبة 30,76% أقرت بنفس النمط السلوكي، فهذا النسق السلوكي بمعاييره وقيمه هو نتاج للثقافة الإجتماعية والتفاعلات مع الإطار المرجعي والمحددات البيئية (**) التي تجعل رب العمل يقنن إستعدادات تكوين العلاقة الإجتماعية ضد الغير وليست باتجاهه.

(*) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية للمؤسسة العامة: يوم 2010/4/6، من الساعة 10.00 إلى 11.00
 (**) أشار (محمد بومخلوف: 1984، ص84) بأنه لن نستطيع فهم اتجاهات و سلوكيات ممارس السلطة إذا لم ننظر إليها في سياقها التاريخي وإذا لم ندرك أن الكثير مما نعتبره راجعا إلى الطبيعة الإنسانية، في الحقيقة هو نتاج خالص لثقافة معينة في مرحلة معينة من تطورها

جدول رقم(20): يوضح علاقة الأسس السلطوية بتضمين أسس القرارات التنظيمية.

أسس القرارات التنظيمية		التفكير الإبداعي		المشاركة العمالية		الخبرة		الأسس السلطوية								
		ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ									
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
الإقناع	01	20	/	01	9.09	01	33,33	/	/	01	02	4,76	01	3,12	02	5,26
القهر والجبر	/	/	01	14,28	45.45	05	/	15	68,18	20	62,5	20	52,63	20	62,5	20
المكافآت المادية	01	20	02	28,57	27.27	03	/	06	27,27	08	25	10	26,31	10	25	10
الخبرة والمعرفة	03	60	04	57,14	18,18	02	66,64	02	18,18	03	9,37	06	15,78	03	4,54	06
المجموع	05	%100	07	%100	%100	11	%100	03	%100	32	%100	38	%100	32	%100	38

المصدر: س(17)، س(28)

أقرت ثلاثة مفردات بنسبة 60% تليها مفردتين بنسبة 18,18% من مجموع مفردات التنظيم العام بأن الأسس المعرفية تنمط التفكير الإبداعي والمشاركة العمالية كآليات فعالة لإتخاذ القرارات التنظيمية، التي تأخذ من طابع الإستشارة والمشاركة كمنحى تنظيمي يؤثر في التكوينات النفسية للأفراد، ويؤدي إلى تكوين إتجاهات منسجمة مع أهداف المنظمة، ولقد أفضى مدير التنظيم العام بتحليلاً كيفياً في خضم هذا الطرح مفاده " إن تعزيز المشاركة العمالية، وتدعيم التفكير الإبداعي والعمل الإبتكاري في الواقع العملي، من منطلق أنها ستساهم في تعزيز الرصيد الإجتماعي الإداري (*)" وهو أمر يعزز من موجوداتهم في إطار الشهرة والمسؤولية.

إن تأكيد خمسة عشر مفردة بنسبة 68,18% وهي أعلى نسبة من تضمين الخبرة كأهم أسس القرارات التنظيمية (***) في الواقع التنظيمي العام، يكشف عن إستمرار الذهنية التسيرية المبقرطة، التي لا ترمي لتذويب الفوارق بين الفئات المهنية، وفي نفس الإطار عززت عشرون مفردة بنسبة 62,50% من مجموع مفردات التنظيم الخاص عن توجيه الأسس القهرية لتدعيم الخبرة كآلية لإتخاذ القرارات التنظيمية، وهذا ما ضمنته نتائج معامل التوافق في التنظيمين محل الدراسة، ف (0,53) في العام و(0,65) في الخاص، تؤكد قوة العلاقة بين الأسس السلطوية وأسس القرارات التنظيمية؛ تماشياً مع هذا الطرح ينمط دحض الإفادة من خبرة عنصر العمل النظرة التقليدية لرب العمل " الذي يميل إلى التعامل مع القوة على أنها كمية ثابتة وهي لعبة صفرية zéro - Sum.game وبالتالي فإنه سوف يخسر جزء من قوته إذا فسح المجال للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات (***)، فالخبرة في إتخاذ القرار تتولد عن الإشراف الفعلي على حل المشكلات، وبذل الجهد في إتجاه التغلب على تلك المشكلات، لتبقي الجوانب الإيجابية منها مصدر قوة وفعالية للتحكم في التسيير.

(*) مقابلة رقم (01) مع مدير التنظيم العام يوم 01 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00.

(**) لقد توصل "رالف استوجديل" من خلال أكثر من 15 دراسة ميدانية إلى أهمية المواصفات التالية في الخبرة: القدرة الذاتية، كفاءة الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية وروح المشاركة والقدرة على تفهم الموقف؛ إن مثل هذه المواصفات ضرورية، لتكون لدى ممارس السلطة القدرة والتأهيل للتعامل بكفاءة وفعالية مع المشكل موضوع القرار .

(***) مقابلة رقم (04) مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00.

جدول رقم (21): يوضح مدى دحض الجوانب القيمية والأخلاقية لتحقيق المطامح الشخصية.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى إستغلال النفوذ
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى الإحتكام للجوانب القيمية والأخلاقية
40,48	17	26,31	10	66,67	10	46,67	07	25,93	07	13,04	03	نعم
59,52	25	73,69	28	33,33	05	53,33	08	74,07	20	86,96	20	لا
%100	42	%100	38	%100	15	%100	15	%100	27	%100	23	المجموع

المصدر: س(26)، س(18)

إن المتفحص للتشريع التنظيمي الجزائري في مختلف مراحل وأبعاده التنظيمية يلحظ أنه اعتمد على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابتة المستويات التنظيمية، التي يعترها التناقض واللامعيارية بترسيخ قيم لا تحتكم للجوانب الأخلاقية، تنمط ممارسات سلبية قاعدتها الركينة إستغلال النفوذ (*) لتحقيق المطامح الشخصية، وهذا ما أقرته عشرون مفردة بنسبة 86,96% من مجموع مفردات التنظيم العام، ويمكن تفسير اللامعيارية في سياق التحليلات الكيفية التي إستفادت منها المعطيات البحثية " في الضغوط الإقتصادية والإجتماعية، ضعف الوازع الديني، وضغوط الفئات التكنوقراطية، التي تعد دعائم تفقد المعايير قوتها وسيطرتها وهنا يواجه الأفراد حالة اللامعيارية... "؛ رغم أن القاعدة العامة تثمن أن المسؤولية تكليف لا تشريف، وواجبات والتزامات لا حقوق و إمتيازات، لكن واقع الحال ينطق بغير ذلك (**); وبالمقابل ضمنت ثمانية مفردات من مجموع مفردات التنظيم الخاص عن عدم إحتكام رب العمل للجوانب القيمية والأخلاقية، رغم ذلك فهو ليس بحاجة إلى إستغلال نفوذه فهو المالك والمسير.

(*) إن إستغلال النفوذ يعد سلوكا منحرفا، ينتشر في معظم مجتمعات العالم المتقدم والنامي وهي فعل مع عزم من أجل

كسب بعض الإمتيازات من خلال الوظيفة الرسمية (David levinson :2002,Part3 :1160)

(**) مع ذلك فإن الدراسة إستطاعت، أن تحصل على إرتباط قوي بين مدى الإحتكام للجانب القيمي، وإستغلال النفوذ وذلك بإستخدام معامل الاقتران الذي قدر ب (-0,707) بالعام، (-0,702) بالتنظيم الخاص.

ثانيا - الأسس السلطوية ومؤشرات نسق الموارد البشرية:

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين الأسس السلطوية والنمط التحفيزي.

ق خ		ق ع		الاثنين				معنوي				مادي				النمط التحفيزي
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	م ت	%	م ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأسس السلطوية
4,76	02	5,26	02	/	/	/	/	25	01	40	02	3,57	01	/	/	الإقناع
50	21	52,63	20	20	02	36,36	04	25	01	20	01	64,28	18	68,18	15	القهر والجبر
23,80	10	26,31	10	10	01	18,18	02	25	01	20	01	28,57	08	31,82	07	المكافآت المادية
21,42	09	15,78	06	10	07	45,45	05	25	01	20	01	3,57	01	/	/	الخبرة والمعرفة
%100	42	%100	38	%100	10	%100	11	%100	04	%100	05	%100	28	%100	22	المجموع

المصدر: س (17)، س (50)

لممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات مختلفة ومتباينة، يعتمد كل وجه منها على إمكانيات وأسس تؤدي إلى نتائج وغايات مختلفة، تجعل المنظومة التحفيزية تنمط الآليات المادية أو المعنوية، وهذا ما كشف عنه التحليل الإحصائي للمعطيات الجدولية باستخدام معامل التوافق مبينا وجود علاقة قوية بين المتغيرين قدره (0,63) بالنسبة للبنية العامة و (0,59) بالنسبة للبنية الخاصة، فالأسس السلطوية التي تعزز الجوانب القهرية، والمكافآت المادية تضمن **النمط التحفيزي المادي** كميكانيزم فعال لتحريك الرغبات نحو مستويات أدائية عالية، رغم أن الحافز المادي كان حكرا على الأجر فقط، حسب التحليلات الكيفية للفئات العمالية التي أرجعت السبب إلى " الوضعية الاقتصادية المزرية للواقع التنظيمي، فالمؤسسة أصبحت ملكا للعمال، لهذا دخلنا في مديونية مع الدولة حددت بخمسة عشر سنة .

فآليات الإستقلالية تقتضي التعامل مع مواردها المالية بطريقة عقلانية، لتحافظ المؤسسة على وضعها في الحيز الاقتصادي (*)؛ وفي سياق التنظيم الخاص أقرت ثمانية عشر مفردة بنسبة 64,28% تليها ثمانية مفردات بنسبة 28,57% **بتضمين الحوافز المادية** في خضم الأسس السلطوية القهرية والمادية؛ إن هذا التوجه يتماشى والمنطلقات التaylorية التي تنظر للأجر أو الدافع الاقتصادي على أنه الأوحده في تحريك العامل، وهذا في إطار الظروف الخاصة باقتصاد السوق والظروف الإجتماعية والإقتصادية السيئة، التي تجعل العامل يعمل بجد مهما كانت الظروف التنظيمية.

أما عن **الحوافز المعنوية، فلقد قل صيتها** في التنظيمين مجال الدراسة (**). فأقرت خمسة مفردات فقط من مجموع مفردات التنظيم العام، بترسيخ الممارسات السلطوية التي أسسها الإقناع، الخبرة والمعرفة "لبعض الأنماط التحفيزية المعنوية، كالمشاركة في إتخاذ القرار والترقية، وبالمقابل نجد أربعة مفردات من مجموع مفردات التنظيم الخاص، توضح **تضمين الحوافز المعنوية**؛ لكن ضعف تنميطها يعكس تحليلا كفييا، يبلور دحض الجانب الإنساني الإجتماعي كسمة تحدد معقولية الممارسات السلطوية في البنية التنظيمية الخاصة.

(*) إن المؤسسة المستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية في حالة عجزها (القانون رقم 88 - 04 المؤرخ في جانفي 1988).

(**) تتماشى هذه النتائج مع تحليلات " يوسف سعدون " الذي كشف عن عدم فعالية التنظيمات الرسمية العامة في مجال التحفيز، من أجل رفع الكفاية والفعالية..... خاصة إلغاء الحوافز المادية منها والمعنوية للعاملين والمسيرين (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص34)

جدول رقم (23): يوضح مدى إستغلال ممارسي السلطة لمركزهم وطريقة الإلتحاق بالواقع التنظيمي

ق خ		ق ع		الإثنين معا				الطرق العلمية				المحابة و العلاقات الشخصية				كيفية الإلتحاق بالمؤسسة	مدى إستغلال النفوذ
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع			
%	م ت	%	م ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
64,28	27	60,53	23	66,67	20	72,73	08	37,5	03	/	/	100	04	88,23	15	نعم	
35,72	15	39,47	15	33,33	10	27,27	03	62,5	05	100	10	/	/	11,77	02	لا	
%100	42	%100	38	%100	30	%100	11	%100	08	%100	10	%100	04	%100	17	المجموع	

المصدر: س(18)، س(35)

تتنامى معايير اللارسمية " الشخصية " بدخول الفئات المسيرة الواقع التنظيمي، لتعمل في سياق منظوماتها القيمة على ترسيخ تلك المعايير، لتكون بمثابة القواعد التي يتعاملون في ضوءها، وبهذا تنموا الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي لتجعل من **المحابات والعلاقات الشخصية** كآلية فعالة لتحقيق مطامحها الشخصية (*)؛ فأقرت في ثنايا هذا الطرح **خمس عشرة مفردة** بنسبة 88,23% من مجموع مفردات التنظيم العام، بأنها وظفت بطرق غير علمية " شخصية " (**)

إن إستغلال النفوذ، تدعيم العلاقات الشخصية والعشائرية، توظيف فئات وفق أسس ومعايير غير علمية، كفيل بجعل البنية التنظيمية لامعيارية (***)، وهذا ما دعمته التحليلات الكيفية للفئات العمالية التي أوضحت أسباب إستغلال المركز والنفوذ " إلى ضعف الوازع الديني، ضغوط الرؤساء والضغوط الإقتصادية والإجتماعية التي غدت كمنطق كامن خلف ضعف القواعد الأخلاقية وفقدان المعايير لقوتها وسيطرتها (****)

وبالمقابل فرب العمل في التنظيم الخاص هو نفسه مالك الواقع التنظيمي، فلا يحتاج بذلك إلى إستغلال نفوذه لتوظيف فئات دون أخرى، فأقرت **خمس عشرة مفردة** من مجموع مفردات التنظيم الخاص بأن **مؤهلاتها وعلاقتها الشخصية** هي التي مكنتها من الإلتحاق بالواقع التنظيمي، لكن دون إجراء مقابلات قبل التوظيف ولا حتى إختيارات نفسية، فيتم إعلام الفاعل ببعض حيثيات المنصب فقط (*****).

(*) يؤدي التسامح في الإنحراف واللامعيارية إلى اتساع الإنحراف وبهذا الإتساع يستشري الفساد والذي يعني به في موسوعة الجريمة " إستغلال لوظيفة أو النفوذ أو الموارد لتحقيق ثروة ومصالح اقتصادية "

(David levinson:2002 ,Part2 :1205)

(**) في خضم هذا الطرح عزز معامل التوافق قوة العلاقة بين المتغيرين داخل البنية العامة قدرت بـ 0,60، أما في الخاص فقدر معامل التوافق بـ 0,31 وهذا ما يقنن انخفاض وضعف العلاقة بين المتغيرين.

(***) إن حالة اللامعيارية عند " روبرت ميرتون " هي تخبطا في الفعل، ناجما عن الإنفصال بين الأهداف والوسائل التي يتيحها البناء الإجتماعي للوصول إلى الأهداف .

(****) أكد " جوك يونج " إن إنتاج السلوك المنحرف داخل التنظيمات الرسمية بمرتب بالليبرالية الجديدة والعمالة الجديدة وأصبح الإنحراف في ظل هذا السياق خاصة متأصلة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، مشيرا إلى تأثير الحرمان المطلق إلى جانب الحرمان النسبي في اقتراح العامل السلوك المنحرف (Jock , Young:2002 ,PP :234 ,240)

(****) هذا التحليل متعلق بأسئلة الإستمارة رقم (39) – (40)

جدول رقم(24):يبين العلاقة بين الأسس السلطوية والصراعات الداخلية بين الفئات الفاعلة.

ق خ		ق ع		لا				نعم				الصراع بين العمال
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأسس السلطوية
4,76	02	5,26	02	5,26	02	22,22	02	/	/	/	/	الإقناع
50	21	52,63	20	44,73	17	33,33	03	100	04	58,62	17	القهر والجبر
23,80	10	26,31	10	26,31	10	22,22	02	/	/	27,59	08	المكافآت المالية
21,42	09	15,78	06	23,68	09	22,22	02	/	/	13,79	04	الخبرة والمعرفة
%100	42	%100	38	%100	38	%100	09	%100	04	%100	29	المجموع

المصدر:س(17)،س(48)

أقرت سبعة عشر مفردة بنسبة 58,62% من مجموع مفردات التنظيم العام، تليها ثمانية مفردات بنسبة 27,59%، بأن الأسس القهرية – الجبرية، والمكافآت المادية التي تركز عليها الممارسات السلطوية، كفيلة بتعزيز مظاهر الصراعات بين العمال، بسبب تنمية فئة دون أخرى، ليسود بذلك الجمود وإتاحة الفرصة لتراكم مشاعر العداوة والإنشقاق، ليغدوا بذلك الصراع كمعوقا للبناء الإجتماعي، ومهددا بتمزيق وحدته ومناقضا لأهدافه (*).
لقد إستفادت الدراسة بمعطيات كيفية، كشف فيها مسؤول المصلحة التقنية عن حيثيات **الصراع في التنظيم العام قائلًا:** " بسبب الأسس السلطوية غير العادلة، وبسبب انتشار كثير من معالم التسبب واللامبالاة، أصبح الصراع مدركا ويمارس بشكل علني من قبل مفردات الورشات، وتأخذ هذه الممارسة أشكالاً وأساليب متباينة كالمجابهة، العداوات، المشاحنات..."

(* إن الصراع أمر حتمي طالما اقترن السلوك الإنساني بالرغبات والأهداف المتنوعة، لكن في سياق حيثيات المؤسسة المستقلة يعد الصراع غير وظيفي لا يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وبالمقابل تبلور المعطيات الجدولية المتعلقة بالتنظيم الخاص، مسار الفعل الإجتماعي وتكامله مع القواعد الرسمية، فأقرت **سبعة عشر مفردة** بنسبة 44,73% تليها **عشرة مفردات** بنسبة 26,31% على أن الأسس السلطوية " القهرية المادية " تعد كمنحى تنظيمي **لدحض الصراعات المدركة**، فالفئات العمالية تضمن أنماط صراعية تجعل من الإنسحاب من الموقف أو كبت رغباته، كقوالب سلوكية تعي أن تكاليف المواجهة أكثر من العوائد التي يأمل الحصول عليها (*) لهذا تعززت ضعف العلاقة بين الظاهرتين بإستخدام معامل التوافق والذي قدر بـ 0,26.

(**) تشير الدراسات إلى أن الأسس السلطوية تستمد معطياتها من القيم، المعتقدات، فترسم المعني والرموز التي تكسبها قوة رمزية تجعل الفعل التنظيمي إما في تكامل مع القواعد الرسمية أو يدخل معها في صراع

(Tim Hallett:2003,P :145)

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين الأسس السلطوية والترقية.

ق خ		ق ع		لا				نعم				تلقي الترقية
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأسس السلطوية
4,76	02	5,26	02	2,5	01	2,94	01	50	01	25	01	الإقناع
50	21	52,63	20	52,5	21	58,82	20	/	/	/	/	القهر والجبر
23,80	10	26,31	10	25	10	26,47	09	/	/	25	01	المكافآت المالية
21,42	09	15,78	06	20	08	11,76	04	50	01	50	02	الخبرة والمعرفة
%100	42	%100	38	%100	40	%100	34	%100	02	%100	04	المجموع

المصدر: س(17)، س(54)

تكشف المعطيات الجدولية في معطياتها الكمية عن تصور الفئات الفاعلة لفرص التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي، والمعوقات التي تنشأ أمامهم في سياق الأسس التي تركز عليها الممارسات السلطوية، فأعلنت بذلك **عشرون مفردة** من مجموع مفردات التنظيم العام بنسبة 58,82% بأن الأسس القهرية والجبرية لا تتيح لهم فرصة التقدم الوظيفي.

فتدعيم البيروقراطية تجعل الواقع التنظيمي لا يستهدف تغيير مكانة العمال في البناء التنظيمي، وهذا ما كرسته شواهدنا الكيفية في إطار المقابلة الحرة التي أجريت مع مسؤول **المصلحة التقنية** والتي أقر فيها مايلي: " إن إدراك المكانة الحقيقية أو التقييم الموضوعي لأوضاع العمال في التسلسل التنظيمي، يوحى باستمرار الذهنية المبقرطة التي لا تكثر بالمستقبل المهني للعمال وتجعلهم يشغلون الأوضاع الدنيا في بناء السلطة " (*)

(*) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 10.00 إلى 11.00

وبالمقابل أقرت واحد وعشرون مفردة من مجموع مفردات التنظيم الخاص بدونية وضعها وغياب التقدم المهني وأعطيت لذلك تحليلاً قوامه " إن تحيز رب العمل في إطار الإستراتيجية الأوتوقراطية التي يستند إليها، ألغي بدوره وجود هذه الممارسة التنظيمية وأفقد العامل حقه المهني في إثبات وجوده وقدراته المهنية " فهو بهذه الممارسة المركزية ألغي أهم حافز يحرك مهارات العامل نحو الأداء الأنجع (*)

(**) أشارت دراسة (محمد علي محمد: 1985، ص 120) بأن غياب التقدم الوظيفي يعتبر مؤشراً لمظاهر الخلل الوظيفي الذي يصاحب نمو البيروقراطية وتعقيد البناء التنظيمي، ففي ضوء هذه التوجهات النظرية والمحددات العينية أكدت الدلالات الإحصائية بإستخدام معامل التوافق، عن وجود علاقة قوية نسبياً بين الظاهرتين إذ قدرت بـ 0,43 بالتنظيم العام و 0,41 بالتنظيم الخاص

جدول رقم (26) :يبين مواضع إهتمام ممارس السلطة في ثنايا طبيعة ممارساته

مواضع الإهتمام		تتمية وتطوير قدرات المورد البشري				توفير الموارد المالية				تطوير التكنولوجيا				تحسين طرق التسيير				طبيعة ممارس السلطة		
		ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
/	/	/	/	/	/	/	/	68,96	20	40	4	60	6	53,33	8	/	/	/	/	متسلط ومستخف بالعمال
/	/	/	/	66,67	2	75	9	10,34	3	20	2	/	/	13,33	2	/	/	100	1	إجتماعي يثمن الإتجاه نحو الغير
/	/	/	/	/	/	16,67	2	13,80	4	30	3	/	/	20	3	/	/	/	/	إستعراضي
/	/	/	/	33,33	1	8,33	1	6,90	2	10	1	40	4	13,33	2	/	/	/	/	عدواني
%100	42	%100	38	%100	3	%100	12	%100	29	%100	10	%100	10	%100	15	%100	/	%100	1	المجموع

المصدر: بس (16)،(42)

تماشيا مع معطيات الجدول رقم (19)، ولغرض كشف مواضع إهتمام ممارس السلطة " المدير " داخل الواقع التنظيمي، إستعانت الدراسة بمعطيات كمية، أقرت فيها الفئات الفاعلة التي بلورت المدير التنظيمي بالمستخف والمثمن للإتجاه نحو الغير بنسبة 53.33 %، تليها 13.33 % بإهتمام رب العمل بتطوير النسق الفني، على حساب تنمية وتطوير الموارد البشرية، وهذا ما يكشف عن ذهنية تسييرية تنظر للفئات الفاعلة كسلع، وعاملا للإنتاج يجب إستخدامها بطريقة مربحة " فالتنظيم الرأسمالي يسعى جاهدا إلى القيام بتطبيق التحول التكنولوجي وتعديل أساليب السيطرة سعيا منه إلى إخفاء الطابع الظالم والمستغل بواسطة الترشيح التنظيمي "، وهذا ما أكدته التحليلات الكيفية، التي عبر فيها مسؤول المصلحة التقنية عن مايلي: " إن تثمين البعد التكنولوجي ومحاولة تجديده بإستمرار يتطلب توفير موارد مالية، وهذا ما يفتقده التنظيم العام، ومع ذلك قد يجد التنظيم الخاص نفسه مجبرا على اللجوء إلى هذا الخيار نظرا لإدراكه التام لأهمية هذه الميكانيزمات التقنية خلال مسارها التنموي " (***)

لكن ألا يمكن أن يتموضع هذا الإهتمام كآلية أكثر قهرية وإستغلالية، ويدعم الضبط الذي تمارسه الفئات المسيرة ؟.

(*) أكدت تحليلات (بشائنية سعد: 2002، ص 255) أن التصنيع في الجزائر إنطلق في غياب منظمات وطنية وجهوية أوحى على مستوى المؤسسات أو الورشات تتولى متابعة ومراقبة ظروف العمل، من خلال الدراسة المستمرة لمراكز العمل حتى تتناسب وقدرات الفرد ومؤهلاته وإستعداداته النورفيزيولوجية، بإضافة إلى توعية الأفراد بأهمية المحافظة على ظروف عمل جيدة، وكذلك رسم سياسة متطورة وديناميكية تمنع تدهور ظروف عمل.

(**) كشفت ملاحظتنا المباشرة واقع ظروف العمل الفيزيقية داخل ورشات تنظيم العام، وحددتها في النقاط المحورية التالية: - ارتفاع مستوى الرطوبة، وسوء التهوية - الإنارة الناقصة والضجيج المروع

(***) مقابلة رقم (05) مع مسؤول المصلحة التقنية يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 10.00 إلى 11.00

ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالأسس السلطوية :

ترنو هذه التوجهات الإمبريقية في مضامينها التحليلية و منطلقاتها التنظيرية، إلى بلورة ما لدى ممارسي السلطة من أبعاد تقع ضمن سيطرتهم ، لتوجيه وتحريك سلوك الفئات الفاعلة كإرهاص كافي لتفعيل أو دحض مؤشرات الوظائف التنفيذية.

إنطلاقا من الفرضتين الفرعيتين المتعلقة بعلاقة الأسس السلطوية بمؤشرات العملية التوظيفية و التكوينية، خلصت المعطيات البحثية إلى النتيجتين التاليتين :

I- ان تضمين أخلاقيات الأعمال، تعد نقطة إنطلاق تصورية للبناء الشرعي المعقول و الرشيد، و لتدعيم المظاهر البنائية الرسمية التي تثنى المنظومة القيمية " الإجتماعية " و الذاتية المرتبطة بشخصية ممارسي السلطة، لتفعيل العملية التوظيفية .

حين نسعى لإستثمار ذلك الفهم لدور الإحتكام القيمي في مجال السلطة التنظيمية، تكشف المعطيات الإمبريقية عن تفسير قوامه: إن الأسس السلطوية القهرية المادية تعمل على تنامي المعايير اللارسمية للتوظيف، وهذا ما يرسخ مضامين واستبصار سوسيولوجي هام لفهم عدم إحتكام الواقع التنظيمي العام للجوانب القيمية والأخلاقية، فتراجع أخلاقيات العمل في سياق كبح آليات الإلتزام " العقائدي، القيمي والفكري " تجعل من المحاباة في العلاقات الشخصية كآلية فعالة لتحقيق المطامح الشخصية فالتنظيمية.

إذا كانت اللامعيارية والانحراف سمات بنائية متأصلة داخل البنية التنظيمية العامة، للتكيف مع المتطلبات والأوضاع المجتمعية، فإن التنظيم الخاص أو بالأحرى " رب العمل " يدحض مثل هذه الآليات التي تعبر عن تخبط في الفعل، ناجم عن الانفصال بين الأهداف والوسائل فرغم أن الأسس التي ينمطها رب العمل قهرية، مادية تنمط المحددات الشخصية والعلمية معا، إلا أنه لا يحتاج لإستغلال نفوذه لتوظيف فئة دون أخرى، فهو المالك والمسير وممارس السلطة.

II - إن نجاعة النسق التنظيمي وترصين حبكة أركانه، يتم من خلال التعبير عن قدرته على تكوين وتضمين محكات كترسيمة تنظيمية، تساعد آليات الضبط والممارسات السلطوية ، على التفوق ودحض كل أشكال الصراعات الداخلية بين مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ما إستدمجه الواقع التنظيم الخاص في ثانيا أسسه السلطوية القهرية

والرمزية، التي كبحت الصراعات المدركة وكرست الفعل التنظيمي بمنطق متناغم مع القواعد الرسمية.

بالمقابل فإن لجمود الممارسات السلطوية، وللإخفاقات المتكررة لممارستها في تشخيص وحل جل التناقضات والمشكلات داخل البنية التنظيمية العامة، دور في تجسد الصراع كإختلال وظيفي تتعارض فيه الأهداف والأسس السلطوية، فقهرية هذه الأخيرة وعمدها إلى تكوين وتنمية فئة دون أخرى غدى المنطق الكامن لتغذية الصراع ضمناً فعلياً.



الفصل الثامن:

علاقة القرارات التنظيمية

بالوظائف التنفيذية

١٦ فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به بفعالية ودراسة كيف

تتخذ القرارات التنظيمية وما هي المؤثرات التي تحدد

قررت بموه



أولا - طبيعة القرارات التنظيمية في ضوء الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وكيفية الإطلاع على قوانين المؤسسة.

ق خ		ق ع		الإجتماعات				اللوائح				المشرفين				كيفية الإطلاع على القوانين	المستوى التعليمي
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع			
%	م ت	%	م ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
/	01	5,26	02	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	15,38	02		أمي
4,76	02	18,42	07	/	/	50	01	/	/	21,74	05	4,76	02	7,59	01		ابتدائي
45,23	19	39,47	15	/	/	/	/	/	/	43,48	10	45,23	19	38,46	05		ثانوي
2,38	01	15,78	06	/	/	/	/	/	/	8,69	02	2,38	01	30,76	04		يقرا و يكتب
4,76	20	21,05	08	/	/	50	01	/	/	26,08	06	47,61	20	7,69	01		متوسط
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		جامعي
%100	42	%100	38	%100	/	%100	02	%100	/	%100	23	%100	42	%100	13		المجموع

المصدر: س(04)، س(20)

تجسد مبادئ الاستقلالية التي يحتكم إليها الواقع التنظيمي العام مرونة وفعالية في طرح العديد من القضايا التنظيمية المنطوية على مضامين، أساسها بعد جوهري قوامه "الديمقراطية التنظيمية" التي هيكلت لبسا وتناقضا جزئيا داخل الواقع الإمبريقي في ثنايا إمطة اللثام لمنحى وطرق الإطلاع على القوانين داخل البنية التنظيمية، التي أقرت فيها ثلاثة وعشرون مفردة من المجموع الكلي لمفردات العينة بأن اللائحة تمثل مصدرا أساسيا يستقي منه التنظيم أهدافه، محدداته وطبيعة العمل والإختصاصات، رغم محدودية المستوى التعليمي لأغلبية مفردات جمهور البحث التي تقدم إرهاصات كافية لتضمين دور المشرف في إيصال المعلومة (*)؛ وهذا ما أقرته ثلاثة عشر مفردة من مجموع مفردات التنظيم العام التي أعطت لتحليلها تفسيراً قوامه "إن الإكتفاء بالإتصالات الهابطة المكتوبة، لا يحقق فعالية فيما يتعلق بفهم هذه الإتصالات فإدراك أهميتها، كذلك إن إهتمام العمال ينصب فقط على المسائل التي تتصل بهم".

وما زاد في تدعيم هذا التحليل الشواهد الكيفية التي أدلى بهام مسؤول المصلحة التقنية أقر فيها ما يلي: "إن هذه المنشورات بمثابة أوراق تلتصق على اللوحة دوريا ونادرا ما يفكر أحد في قراءتها لأنها في الغالب لا تتضمن شيئا جديدا، كما أن ما يوجد بها لن يفيدهم في حل مشاكلهم أو تحسين أوضاعهم (**)"

وبالمقابل أوضحت جميع مفردات التنظيم الخاص بأن طريقة الإطلاع على القوانين تكون من مقبل المشرف، وهذا ما يتماشى وملاحظاتنا المباشرة والمقابلات الحرة التي كشفت عن دحض كل آليات الإتصالات الهابطة المكتوبة

" فالعمل عند الخاص يجعل من العامل كالأعمى ورب العمل كالعصا التي تقوده إلى الطريق، فإذا كانت اللوائح القانونية فوق الجميع فإن رب العمل فوق القانون (***)"

(*) إن العملية الإشرافية باعتبارها مظهر للتنظيم ومن أهم آليات الضبط التنظيمي تركز على فكرة المسؤولية، التي تلزم المشرف بتحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء ممارساته الإشرافية وما تتضمنه من وظائف وادوار أهمها: تفسير سياسة المؤسسة للعاملين؛ لهذا يقول على عبد الرازق جلبي "بان دور المشرف هنا يشبه محور العجلة وإن كان كل شيء يدور حوله" (على عبد الرازق الجلبي: 1999(أ)، ص123)

(**) مقابلة رقم (05) مع مسؤول مصلحة التقنية يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 10.00 إلى 11.00

(***) مقابلة رقم (06) مع مسؤول مصلحة التقنية الخاص يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15.30

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تلقي الصعوبات لفهم القرارات.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى تلقي صعوبات الفهم	المستوى التعليمي	
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع				
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
/	/	5,26	02	/	/	15,38	02	/	/	/	/	/	/	أمي
4,76	02	18,42	07	/	/	30,76	04	04	01	08	02			ابتدائي
2,38	01	15,78	06	/	/	7,69	01	08	02	24	06			يقرا ويكتب
47,61	20	21,05	08	41,17	07	7,69	01	52	13	28	07			متوسط
45,23	19	39,47	15	58,83	10	38,46	05	36	09	40	10			ثانوي
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			جامعي
%100	42	%100	38	%100	17	%100	13	%100	25	%100	25			المجموع

المصدر: س(04)، س(21)

ترتكز آليات الإستقلالية على معايير أساسها وضوح الإجراءات واللوائح الإدارية التي تبني في إطار شامل يأخذ بعين الإعتبار الخصائص الفردية والمهنية للمرؤوسين، لتحدد بذلك الفعالية والرشد للقرارات الإدارية وهذا ما لا يتجسد في الواقع الإمبريقي العام، الذي أقرت فيه خمسة وعشرون مفردة من مجموع ثمانية وثلاثون مفردة بصعوبة فهمها للقرارات واللوائح الإدارية، فمحدودية المستوى التعليمي، ترسيخ القوانين باللغة الفرنسية في خضم ضعف الأدوار الإشرافية "كفيل بتكريس مشاكل وجدانية وإجتماعية في التنظيم نتيجة لإختلاف الشخصية والثقافة بين ممارسي السلطة والمرؤوسين" (*)

فالمؤسسة مجال الدراسة لا تستوعب متغيرات الإنتاج وعوامله ولا تملك آليات ديناميكية لذلك، وهذا ما ثمنته نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجدولة، بإستخدام معامل التوافق الذي قدر بـ 0,44 بالتنظيم العام و 0,27 بالبنية الخاصة

(*) مقابلة رقم (3) مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 04/05 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15.00

التي تفر عن ضعف العلاقة بين الظاهرتين فههدف رب العمل هو تحديد مجرى السلوك أو الفعل دون الإعراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية وأولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي (*)، فرب العمل يبلغ المشرف القرارات التي لا ترتكز على معايير أساسها الوضوح وإستيعاب العامل فوعيه بكامل المفاهيم الإدارية (**)

جدول رقم (29): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتقبل الإقتراحات العمال.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى تقبل إقتراحات العمال	الوضع المهني	
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع				
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73,80	31	63,16	24	79,49	31	66,66	24	/	/	/	/			بسيط
4,76	02	10,52	04	2,56	01	11,11	04	33,33	01	/	/			متخصص
21,42	09	26,32	10	17,95	07	22,22	08	66,67	02	100	02			مؤهل
%100	42	%100	38	%100	39	%100	36	%100	03	%100	11			المجموع

المصدر: س(06)، س(23)

ضمنت مبادئ الإستقلالية كآلية لضبط عملية ممارسة السلطة على المستوى التنظيمي بإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية تثمن لامركزية إتخاذ القرارات، لتمكن من إنتشار المعلومات على نطاق واسع وتكريس قيم وأخلاقيات التنظيم، وهذا ما يتنافى والواقع الفعلي للتنظيم العام، فلقد أقرت أربعة وعشرون مفردة ذات وضع مهني بسيط بعدم تقبل إقتراحاتها من قبل الإدارة، أما الفئات المؤهلة فأوضحت مفردتين فقط عن تقبل الإدارة لإقتراحاتهم

(*) هذا ما يتماشى والتحليلات السوسيو تنظيمية التي أقرت بأن الاختلاف اللغوي يؤدي إلى الاختلاف في إدراك وتنظيم الواقع

(**) خلصت دراسة " أبراهام، الزنيك " في سياق الخلفية التسييرية لرب العمل إلى نتيجة مؤداها " إن العمال غالبا ما يمتنعون عن الإتصال الإجتماعي برؤسائهم حيث تعترضهم بعض المشكلات، كما أنهم لا يقتنعون دائما بما تنطوي عليه القرارات والرسائل الرسمية.. " (محمد علي محمد: 1985، ص206)

في سياق تجسيد طرق المشاركة غير المباشرة والرسمية " الديمقراطية الصناعية " (*).
 لتعميق المدلول والرؤية الشمولية لواقع المشاركة العمالية إستعانت الدراسة بشواهد كيفية
 قننتها تحليلات مسؤول الموارد البشرية " مشيرا إلى أن لامركزية اتخاذ القرارات لم تكن
 تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض بالإمضاء، رغم أن السياقات النظرية تعطي للجنة
 المشاركة دورا فعالا باعتبارها كهيئة محددة لمستوى المشاركة الإستشارية أو الإعلامية، إلا
 أن وجودها شكلي، أرادت من خلالها السلطة الإدارية تعيين فئات عمالية صورية تدعم بها
 قوتها في حالة الإحتجاج العمالي على تصرفاتها " (**)
 فإذا كان الواقع التنظيمي العام يكشف عن سلوكات وممارسات بيروقراطية تعيق السير
 الحسن لأهداف البنية التنظيمية، فما هو واقع التنظيم الخاص؟
 أشادت واحد وثلاثون مفردة ذات وضع مهني بسيط بعدم تقبل اقتراحات العمال، فالسلطة
 الإدارية هي المركز الأوحده للسيطرة والضبط، وقدمت الدراسة في خضم هذه المضامين
 دعما كيفيا مفاده أن " إشراك الفئات الفاعلة في الإدارة يرمي في مضامينه إلى تذويب
 الفوارق الطبقية وتعزيز المعالم الإجتماعية والإنسانية وهذا ما يدحضه رب العمل " (***)
 الأمر الذي يجعلنا نتساءل عن إمكانية وجود إدارة أوليجاركية تسيطر على كل حيثيات البنية
 التنظيمية.

(*) تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات.
 (**) رغم أن مبادئ الإستقلالية حددت إستراتيجية فعالة تركزت من خلالها الأسس اللامركزية التي دعمت أهمية إضافة
 عنصر جديد من عناصر الخبرة المتصلة بالعملية الإنتاجية لعقلانية وترشيد القرارات الإدارية " هذا ما تم توضيحه في
 المناقشة البحثية للنسق السلطوي في التنظيم العام والخاص "
 (***) مقابلة رقم (06) مع مسؤول مصلحة التقنية الخاص يوم 06 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15.30

جدول رقم (30): يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية وبعد اللائحة.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى الإلتزام بحرفية اللوائح فترة العضوية
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28,57	12	10,52	04	25,80	08	/	/	36,36	04	23,53	04	أقل من 5 سنوات
14,28	06	23,68	09	12,90	04	23,81	05	18,18	02	23,53	04	6 إلى 10 سنوات
23,80	10	28,94	11	25,80	08	33,33	07	18,18	02	23,53	04	11 إلى 15 سنة
26,19	11	26,31	10	25,80	08	28,57	06	27,27	03	23,53	04	16 إلى 20 سنة
7,14	03	10,52	04	9,67	03	14,28	03	/	/	5,88	01	21 سنة فأكثر
%100	42	%100	38	%100	31	%100	21	%100	11	%100	17	المجموع

المصدر: س(07)، س(29)

إن الفحص الدقيق والإستقصاء المكين لبعد الحرفية داخل الواقع التنظيمي يكشف عن مدى إنفتاحية الواقع التنظيمي " العام والخاص " كنسق مفتوح، ضمن تصور هيكلية ديناميكية الأبعاد، يتماشى مع ما يمليه أو تقتضيه آليات سوق العمل، وهذا ما تكشف عنه المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية، فنسبة 33,33 % من الفئات التي تتراوح فترة عضويتها من [11 إلى 15 سنة] في التنظيم العام ترى ضرورة عدم الإلتزام بحرفية اللوائح، وهذا ما تفره مفردات التنظيم الخاص بنسبة 25,8 % من المجموع الكلي لمفردات جمهور البحث (*)، فطول فترة العضوية أكسب الفئات الفاعلة وعيا تنظيميا يدحض آليات الإلتزام بحرفية اللائحة، إذ تعطي لذلك تحليلا كيفيا قوامه: " إن الإلتزام بالحرفية تقيد للإبداع روتين دون فائدة، كما يعوق تسيير العمل على نحو أفضل (**)

(*) هذا ما يتماشى مع تحليلات David levinson: " قد يؤدي عدم الإلتزام بحرفية اللائحة إلى اكتساب المعرفة والمعلومات الجديدة، بحيث يمكن تطوير المنشأة وحدث التوافق المهني والإبداع، ونمو القدرات والعمل الخلاق واستخدام المهارات في جل مواقف الحياة اليومية" (David levinson:2002, Part2 :1160)
 (**) هيكلت الدلالات الإحصائية المستخدمة لمعامل التوافق عن وجود علاقة منخفضة بين المتغيرين داخل البنية العامة، قدرت بـ 0,36 وإنعدامها داخل البنية الخاصة إذ قدرت بـ 0

جدول رقم(31):يوضح مدى إحتكام القرارات التنظيمية للجوانب القيمية والأخلاقية في سياق بعد الخبرة المهنية

ق خ		ق ع		لا		ق خ		ق ع		ق خ		الإحتكام للجوانب القيمية والأخلاقية مدة ممارسة العمل
نعم	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
ق ع	12	10,52	04	08	02	/	/	58,82	10	40	04	أقل من 5سنوات
ت	06	23,68	09	16	04	17,85	05	11,76	02	40	04	6 إلى 10 سنوات
23,80	10	28,94	11	24	06	35,71	10	23,53	04	10	01	11 إلى 15 سنة
26,19	11	26,31	10	40	10	32,14	09	5,88	01	10	01	16 إلى 20 سنة
7,14	03	10,52	04	12	03	14,28	04	/	/	/	/	21 سنة فأكثر
%100	42	%100	38	%100	25	%100	28	%100	17	%100	10	المجموع

المصدر:س(07)،س(26)

يعكس الإحتكام للجوانب القيمية والأخلاقية، الآليات التي تضبط الفعل الإجتماعي حتى يتم الإمتثال لمقتضياتها في خضم تحديد القيم والمعايير التي تنظم العمل،العلاقات وترسم ملامح المرغوب فيه والمرغوب عنه في البناء التنظيمي (*) التي كشفت مفرداته ذات خبرة مهنية تتراوح من [11 إلى 15 سنة] بنسبة 35,71 % من مفردات التنظيم العام بعدم إحتكامه للجوانب القيمية والأخلاقية، تليها نسبة 32,14 % من الفئات التي لها خبرة مهنية تتراوح من [16 إلى 20 سنة]؛ أما الفئات التي ليست لديها خبرة كافية بحوثيات الواقع التنظيمي العام فأقرت نسبة 40% بإحتكام القرارات التنظيمية بالجوانب القيمية والأخلاقية، لهذا كشفت التحليلات الإحصائية عن قوة العلاقة بين فترة العضوية ومدى الإحتكام للجانب القيمي والأخلاقي،فقدر معامل التوافق في ضوء المعطيات الجدولية بـ 0,55 داخل البنية العامة و0,52 داخل التنظيم الخاص.

(*) يعد "دور كايم" من الرواد الأوائل الذين إهتموا بالمعايير في إطار إهتمامه بدور القواعد الأخلاقية والضمير الجمعي في تحقيق التوازن داخل النظام

رغم أن مبادئ الإستقلالية تجعل من قيم العمل الأخلاقية تحضى بمكانة بارزة في منظومة القيم، بل إنها تعد القلب الإجتماعي وحجر الزاوية في تلك المنظومة، ونفس النتيجة تتعزز في التنظيم الخاص **فخمسة وعشرون مفردة** من مجموع **اثنان وأربعون مفردة** أكدت بعدم **إحتكام التنظيم الخاص بالقيم والمعايير الأخلاقية** وتتمن في هذا المضمار المعطيات البحثية تحليلاً كيفياً بلور فيه **مسؤول الموارد البشرية بمايلي**: " يمكن النظر إلى روح الرأسمالية كنسق معياري يتضمن عدداً من الأفكار منها تشجيع إتجاه السعي نحو الربح بطريقة تصبح الرأسمالية أفكاراً مثل الوقت من ذهب، كسب المال غاية مشروعة في حد ذاتها" (**)

وهذا ما يجعل الرأسمالية هي النظام الأخلاقي الذي يحتكم إليه رب العمل أثناء إتخاذه للقرارات التنظيمية التي تؤكد النجاح الإقتصادي في المقام الأول (***)

(*) مقابلة رقم (04) مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05 / 04 / 2010 من الساعة: 09.00 إلى 10.00
 (**) أكد " wouds " أهمية المنظور الأنثربولوجي في رؤية القيم كخاصية متأصلة في البناء الإجتماعي يمكن التعرف عليها من خلال الرموز الأخلاقية (688, 687 p ; 2001 :wouds)

ثانيا - عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء مؤشرات النسق السلطوي
جدول رقم (32): يوضح العلاقة بين الأسس السلطوية ومدى تقبل الإقتراحات العمالية.

ق خ		ق ع		لا				نعم				مدى تقبل الإقتراحات الأسس السلطوية
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4,76	02	5,26	02	5,13	02	/	/	/	/	100	02	الإقناع
50	21	52,63	20	53,84	21	55,55	20	/	/	/	/	القهر والجبر
23,80	10	26,31	10	25,64	10	27,77	10	/	/	/	/	المكافآت المالية
21,42	09	15,78	06	15,38	06	16,66	06	100	03	/	/	الخبرة والمعرفة
%100	42	%100	38	%100	39	%100	36	%100	03	%100	02	المجموع
4,76	02	5,26	02	5,13	02	/	/	/	/	100	02	الإقناع

المصدر:س(17)،س(23)

يتحدد وجود الكثير من الممارسات التنظيمية وفق الأسس السلطوية المكرسة في الواقع التنظيمي، لهذا توجهت المعطيات الجدولية إلى جس نبض مدى تقبل الإقتراحات العمالية في التنظيم محل الدراسة " العام والخاص "

ترسخ المعطيات الكمية دور الآليات السلطوية التلاؤمية " الإقناع " في تعزيز عقلانية ورشادة القرارات التنظيمية وهذا ما أقرته مفردتين من مجموع ثمانية وثلاثون مفردة في التنظيم العام (*) أما ستة مفردات التي أوضحت بأن الأسس السلطوية التي يثمنها النمط السلطوي تتجلى في " الخبرة والمعرفة " فأقرت عدم قبول الجهاز الإداري لإقتراحات الفئات العمالية؛ فتحدداتنا النظرية لمدلول الأسس السلطوية داخل التنظيمات التي تتضمن مبادئ الاستقلالية تبقى رهينة المنطلقات الإمبريقية التي تكشف عن تهمين أسس قهرية جبرية تدحض كل آليات الممارسات الديمقراطية، لتعلن عن إستمرارية الذهنية التسيرية المبقرطة والمتأصلة في البنية التنظيمية العامة.

(*) هاتين الفئتين هما ممثلين منتخبين من طرف العمال ينبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات وبالتالي يتوقف نجاح المشاركة في إتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين:

- 1 - رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات.
- 2 - إيمان الإدارة بان مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج

عن تلك الجهود المشتركة " (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007،ص290)

وبالمقابل أقرت واحد وعشرون مفردة في التنظيم الخاص بنسبة (53,84 %) أن الأسس القهرية والجبرية تعتمد على إبعاد كل آليات المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات ،تليها عشرة مفردات ترى أن الأسس السلطوية التي ينمطها التنظيم الخاص " المكافآت المادية" لا تعمل على إضفاء قيمة خاصة للعامل فتنتفي إرادته،مسئوليته في العمل ومشاركته في عملية اتخاذ القرارات.

في خضم هذه التحليلات العينية ،أقرت الدلالات الإحصائية المستعينة بمعامل التوافق عن وجود علاقة قوية نسبيا بين المتغيرين قدرت بـ 0,46

جدول رقم (33): يوضح العلاقة بين سمات ممارس السلطة وموقف العمال من القرارات التنظيمية "نزاعات العمل"

موقف العمال من القرارات التنظيمية		لا				نعم				سمات ممارس السلطة	
		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ق خ	ق ع
متسلط مستخف بالعمال	04	50	/	08	26,66	26	61,90	12	31,58	26	61,90
اجتماعي يثمن الاتجاه نحو الغير	/	/	/	14	46,66	09	11,90	14	36,84	05	11,90
استعراضي يبحث عن الشهرة	01	12,5	/	07	23,33	04	9,52	08	21,05	04	9,52
عدواني	03	37,5	/	01	3,33	07	16,66	04	10,52	07	16,66
المجموع	08	%100	/	30	%100	42	%100	38	%100	42	%100

المصدر: س(16)، س(31)

إن السلطة كظاهرة سلوكية تنظيمية إجتماعية تستمد أسسها ومصادرهما من ذاتية وشخصية ممارس السلطة بإمكانياته، قدراته التنظيمية وصفاته، التي تلعب دورا فعالا في ترسيخ أنماط الأفعال وأنساق السلوكيات المبلورة لوعي عمالي لسمات مدير التنظيم العام، وهذا ما أقرته أربعة مفردات بنسبة 50% تليها ثلاثة مفردات بنسبة 37,5% أعلنت عن توقفها عن العمل "نصف يوم" بسبب تصرفات وسلوك مدير المؤسسة السابق (*) وأعطت لإدلائها تحليلا كيفيا قوامه " أن المدير شخص مستخف، متعالي، سريع الغضب ينظر إلينا نظرة هامشية، فلقد أهان أحد العمال رغم كبر سنه وشمته، لوجوده جالسا في فترة عمله فالعامل إشتغل طوال الليل، وأصابه إرهاق في فترة الصباح فكان علينا اثر هذه الحادثة (التي ليست جديدة) أن نتخذ موقفا لأسلوب معاملته وللقرار الذي سنه " خصم يوم من أجره"

(*) لقد تم إحالة المدير السابق على التقاعد وتم توظيف مدير للبنية العامة في شهر فيفري 2010 وقد كان مدير المصلحة التجارية بالمطبعة

إن إتخاذ هذا الموقف من قبل الفئات الفاعلة يعكس أهم تجليات العالم الرمزي والقيمي المستمد من خصائص المجتمع الجزائري " النيف والحقرة " (*)، وما رسخ هذه المعالم الإمبريقية معامل التوافق الذي أعلن عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين قدرت بـ 0,49 كما أوضحت الدلالة الإحصائية لهذا المعامل داخل البنية التنظيمية الخاصة عن إنعدام العلاقة بين الظاهرتين إذ قدرت بـ 0

وبالمقابل فلقد أقرت مفردات التنظيم الخاص عن غياب التحركات العمالية إزاء القرارات التنظيمية رغم أن ستة وعشرون مفردة بنسبة 61,90 % أوضحت أن المدير متسلط ومستخف بالعمال، فالذهنية التسيرية لرب العمل تكبح أية محاولة لمعارضة القرارات، لتجعل العامل يلتزم بضوابط العمل طوعا أو كراهية.

تدعيما لهذا الطرح قدمت الدراسة شواهد كيفية عبر فيها مسؤول مصلحة الموارد البشرية " عن تخوف العمال من ردود أفعال رب العمل، وهذا ما يكبح أية ممارسة سلوكية، التي قد تفقد العامل مكانته المهنية... " (**)

(*) هذا ما تم توضيحه في دراسة " بوخريسة بوبكر " حول اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح مرسحا الدلالة المفاهيمية للمصطلح " كلمة النيف من الأنفة، ربما تكون هي الأكثر دلالة في المجتمع الجزائري، وقلما يوجد جزائري لم يسمع بها أو يعتبرها جزءا هاما من قيمه، وهو مفهوم رمزي يتضمن جملة من المكونات أو الصور التي يحاول كل فرد تحقيقها أو يحصل على إعراف الآخرين له بها " (بوخريسة بوبكر : بدون سنة نشر، ص 213)

(**) كشفت الدراسة الإمبريقية " لبوخريسة بوبكر " : إن العمال يخافون التعامل مع الخواص الجزائريين نظرا لما قد ينتظرهم من عمليات التسريح أو الطرد العشوائي الذي لا يحتكم إلى ضوابط أو قوانين تنظيمية، فالخوف هو نوع من محاولة الدفاع الذاتي والتلقائي عن مكسب، وموقع أو مكانة مهنية يخشى فقدانها والتي يصعب التخلي عنها بهذه البساطة في الظروف الاقتصادية الراهنة التي تتميز بالندرة في فرص العمل وظروف المعيشة المزرية التي تعاني منها الطبقة العاملة في مختلف بيئات العمل الصناعي (بوخريسة بوبكر : بدون سنة نشر، ص 203)

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين مستوى الخبرة الفنية لممارسي السلطة وتلقي الصعوبات من قبل العمال

ق خ		ق ع		لا				نعم				تلقي الصعوبات القدرة على حل المشاكل الفنية
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90,48	38	39,47	15	76,47	13	76,92	10	100	25	20	05	نعم
9,52	04	60,53	23	23,53	04	23,08	03	/	/	80	20	لا
%100	42	%100	38	%100	17	%100	13	%100	25	%100	25	المجموع

المصدر: س(13)، س(21)

إن السلطة كمظهر للتنظيم تركز أساسا على فكرة المسؤولية التي تشير إلى الإلتزام بأداء مهام وواجبات معينة في التنظيم، تسهم في تحقيق أهدافه، وإذا ما تأملنا البيانات التي حصلت عليها الدراسة في هذا الصدد لأتضح لنا أن ضعف قدرة المشرف على حل المشكلات الفنية كفيلة بجعل الفئات العمالية تتلقى صعوبات لما يصلها من معلومات وهذا ما أكدته عشرون مفردة من مجموع مفردات التنظيم العام، وتفسير ذلك على أساس بعد جوهرى واحد قوامه " نقص خبرته الفنية، ضعف القدرة الإبتكارية وعدم قدرته على تحويل أفكاره إلى إجراءات قابلة للتنفيذ " (*). وبالمقابل لم تكرر خمسة وعشرون مفردة في التنظيم الخاص العلاقة بين تلقيها الصعوبات وضعف الأدوار الإشرافية.

إن هذا التأكيد يعزى إلى نقص الوعي الكافي بإدراك الوظائف المحددة للرؤساء تحديدا رسميا في سياق تراجع التفاعل الإجتماعي والإتصال المباشر بهم. (**)

(*) هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال (14) المأخوذ من إستمارة المقابلة.

(**) رغم ذلك فننت الدلالات الإحصائية المستعينة بمعامل الإقتران عن وجود ارتباط طردي تام بين المتغيرين محل الدراسة والذي تم تقديره ب (1) بينما قدر داخل البنية التنظيمية العامة ب (-0,86) أي وجود علاقة قوية بين القدرة على حل المشكلات وتلقي الصعوبات

ثالثا - عقلانية القرارات التنظيمية ومؤشرات نسق الموارد البشرية.

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين مدى تضمين الجوانب القيمية والأخلاقية وطرق التوظيف.

طرق التوظيف		طرق علمية		المحابة والعلاقات الشخصية				الإثنين معا					
		ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ	ق ع	ق خ				
الاحتكام للجوانب القيمية الأخلاقية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	08	100	/	/	02	50	03	27,27	07	23,33	10	26,32
لا	03	/	/	17	100	02	50	08	72,73	23	76,67	28	73,68
المجموع	10	08	%100	17	%100	04	%100	11	%100	30	%100	38	%100

المصدر: س(26)، س(35)

تجسدت معالم العملية التوظيفية في ضوء مبادئ الإستقلالية بمؤشرات موضوعية "الكفاءة الخبرة، المعرفة العلمية " كقالب بنائية تنيط للبنية التنظيمية تحقيق أهدافها والمحافظة على كيانها وإستمراريتها (*) لهذا حظي **التوظيف بالعقد** دورا فعالا في سياق التنظيم العام، الذي أقرت فيه **سبعة مفردات** بنسبة 70% بأنها ووظفت بطرق علمية وهذا ما تتمطه المعطيات الكيفية في خضم المقابلة التي أجريت مع **مسؤول الموارد البشرية** " أوضح بأنه هناك خمسة مسجونين يعملون في الورشات، تم إدماجها داخل الواقع التنظيمي في سياق المنشور الوزاري رقم 02 / 09 المؤرخ في 21 أبريل 2009 والمتعلق بكيفية تطبيق عقوبة العمل للنفع العام "(**)، أما **سبعة عشر مفردة** من مجموع مفردات التنظيم العام أقرت بأنها ووظفت بطرق غير علمية **أساسها المحاباة والعلاقات الشخصية**؛ فتنامي معايير اللارسمية للتوظيف يكشف عن عدم إحتكام الواقع التنظيمي للجوانب القيمية والأخلاقية وهذا ما يشكل لبسا في تحديد وتعريف المؤسسة المستقلة التي يجب أن تعمل وفق ميكانيزمات تسترشد بالعلمية والعقلنة، فحالة اللامعيارية التي يشهدها الواقع التنظيمي العام أدى إلى ظهور أشكال إنحرافية متباينة في بيئة العمل، ناجمة عن ظروف بنائية، تنظيمية وثقافية تؤدي بممارسي السلطة إلى الخروج عن المقتضيات المعيارية وإنتهاكها.

وبالمقابل أقرت **ثلاثون مفردة** من مجموع مفردات التنظيم الخاص عن توجه رب العمل إلى **ترسيخ الطرق العلمية والشخصية** في التوظيف في إطار الإعتماد على العمل العائلي فالخاص يتجه إلى توظيف الأقارب، ليخفف من تكاليف الإنتاج والنفقات المتعلقة بعملية

(*) إن نظام الإستقلالية منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على اللامركزية الإدارية وبموجب قوانين الإستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف، التكوين، الترقية، التأديب. (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص 31)

(**) إن عقوبة العمل للنفع العام تعد صورة من صور عصرنة العدالة والتي تختار للفئات المسجونة نوعية العمل والمؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية والبدنية لقضاء هذه العقوبة النفعية، كما أن العقوبة لا تسجل على صحيفة السوابق القضائية وفي حالة مخالفة الشخص يتم إخضاعه للعقوبة الأصلية " (حصة تلفزيونية بثت يوم الاثنين 07 / 06 / 2010 على القناة الجزائرية على الساعة: السادسة مساء)

التخطيط، الإختيار والتعيين، ولقد دعمت الدراسة هذه الشواهد الكمية بأخرى جسدها مدير التنظيم الخاص الذي أكد مايلي:

" إن طريقة التوظيف المكرسة في الواقع التنظيمي هي بالعقد الشهري ويتم تجديده كل شهر كما أن توظيف الأقارب الأكفاء يقلل الكثير من النفقات " (*)

(*) تماشيا مع تحليلات مدير التنظيم الخاص، كشفت دراسة (أحمد عبد الخالق: 1993، ص76) بأن الخاص أكفاً من العام فيما يتعلق بخفض نفقات التشغيل

جدول رقم (36): يوضح العلاقة بين بعد اللوائحية وأسس الترقية.

أسس الترقية		الكفاءة				الأقدمية				الإثنين معا				وجود مناصب شاغرة				العلاقات الشخصية			
		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
لا	11	100	20	100	/	/	/	/	/	09	100	04	80	01	83,33	05	83,33	02	66,66	21	55,26
المجموع	11	100	20	100	100	08	100	09	100	05	100	03	100	06	100	02	100	03	100	38	100

المصدر: س(29)، س(55)

ينصرف إهتمام المعطيات الجدولية الكمية نحو بيان أسس التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي في سياق تثمين أو دحض بعد الحرفية، فأقرت بذلك عشرة مفردات من مجموع مفردات التنظيم العام بأن بعد الحرفية يضمن الأقدمية كأساس موضوعي للترقية، وهذا ما كرسته أيضا ثمانية مفردات من مجموع مفردات التنظيم الخاص.

رغم أن الرؤية الهيكلية الشاملة لأسس ومبادئ الإستقلالية يجعلها تسترشد بأليات عقلانية كفيلة بتحقيق الفعالية للمناخ التنظيمي (*)، إلا أن الواقع الإمبريقي بمعطياته الكمية والكيفية يجسد إستمرار الذهنية التسييرية التي تحدد مكانة الفرد وفق معايير تقليدية تعتمد علي الأقدمية و العلاقات الشخصية بعيدا عن معايير الكفاءة والانجاز، فنجد خمسة مفردات من مجموع مفردات التنظيم العام كرست أسس ذاتية لتوضح تصورهم لفرص التقدم الوظيفي والتي تتجلى في " المحسوبية، الوساطة والقرابة"، فهذه المعايير الشخصية التي فرضتها مراكز القوة، تجعل الأقرب للإدارة هو الأقرب للترقية (**).

(*) تعمل مبادئ الاستقلالية على دحض القوى المعيقة لفعالية المناخ التنظيمي والتي يقصد بها تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي ومنها:

- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية.
 - عدم إهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
 - عدم التشجيع على الإبتكار والإبداع داخل المنظمة (عبد الحميد عبد الفتاح: 2007، ص 29).
- (**) رسخت المعطيات الجدولية، قاعدة ركنية أوضحت في سياقاتها، التحليلات الإحصائية المستعينة بمعامل التوافق عن وجود علاقة قوية بين الظاهرتين في التنظيمين مجال الدراسة، وقدرت ب (0,69) في العام و (0,64) في الخاص.

جدول رقم (37): يوضح معايير تطبيق المنظومة التحفيزية في سياق الجانب القيمي والأخلاقي للقرارات التنظيمية.

ق خ		ق ع		الإثنين معا				شخصية				رسمية				طرق التوظيف الاحتكام للجوانب القيمية الأخلاقية
				ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ		ق ع		
%	م ت	%	م ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40,48	17	26,32	10	41,67	05	25	03	15,38	02	/	/	58,82	10	70	07	نعم
59,52	25	73,68	28	58,33	07	75	09	84,62	11	100	16	41,18	07	30	03	لا
%100	42	%100	38	%100	12	%100	12	%100	13	%100	16	%100	17	%100	10	المجموع

المصدر: س(26)، س(57)

رغم المساعي الحثيثة التي تتمتها الممارسات السلطوية المعرفية لتضمين معايير فاعلة للمنظومة التحفيزية، إلا إن للانحرافات الأخلاقية دورها كإرهاصات كافية لتصميم تصور ذاتي، شخصي يدحض ما للمعنويات والدوافع من تأثير على الأهداف الاقتصادية ويجعل لتحقيق المطامح الشخصية المنحى التنظيمي الكامن خلف المنظومة التحفيزية (*)؛ وهذا ما أقرته مفردات التنظيم العام والخاص بنسبة 100% من مجموع ستة عشر مفردة في التنظيم العام و84,62% في التنظيم الخاص.

إن ترسيخ مثل هذه المعايير الأخلاقية داخل البنية التنظيمية المستقلة، كفيل بجعلها مركزا لتطوير التناقضات ونشوء النزاعات والصراعات، " الأمر الذي يجعلها تحول المنظومة التحفيزية من مجرد أداة تفعيل إلى قوة محددة لملامح وصفات ممارسي السلطة" (**)

(*) عززت هذه التحليلات الدلالات الإحصائية المستعينة بمعامل التوافق والذي كشف عن وجود علاقة قوية بين الظاهرتين قدرت بـ (0,53) في العام، كما يكشف عن وجود علاقة منخفضة بين المتغيرين قدرت بـ (0,34) في الخاص (**). أثبتت الكثير من الدراسات الغربية إن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة وممارسات السلطة وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم " (عبد الحميد عبد الفتاح: 2007، ص90)

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين أسس القرارات التنظيمية وتأمين العملية التكوينية.

تلقى التكوين أسس القرارات التنظيمية		لا				نعم					
		ق ع		ق خ		ق ع		ق خ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
16,67	07	13,16	05	15,79	06	13,51	05	25	01	/	/
76,19	32	57,89	22	84,21	32	59,46	22	/	/	/	/
7,14	03	28,95	11	/	/	27,03	10	75	03	100	01
%100	42	%100	38	%100	38	%100	37	%100	04	%100	01

المصدر: س(28)، س(43)

تلعب القرارات التنظيمية العقلانية التي تسترشد بالتفكير الإبداعي والمشاركة العمالية دورا رئيسيا في تفعيل العملية التكوينية كمنظومة متكاملة (*) ترمي إلى تشكيل بنية إجتماعية تنظيمية تتميز بالمعرفة، المهارة الفنية لهدف بلوغ الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية. إن الارتكاز على " الخبرة " كأهم آلية بنائية لإتخاذ القرارات كفيل **بدهض آليات العملية التكوينية** وهذا ما كشف عنه **اثنان وعشرون مفردة** من مجموع مفردات التنظيم العام فأسس القرارات التنظيمية خالية من أية مضامين وقيم عقلانية تأهلها لأن تلعب دورها في تشكيل قوة عاملة ومؤهلة، في غياب برامج ومناهج تكوينية تتناسق والأهداف التنظيمية (**); لهذا قننت نتائج تطبيق معامل التوافق عن ضعف العلاقة بين أسس القرارات وتلقي التكوين وقدّر في ضوء ذلك بـ (0,24) .

بالمقابل أعلنت **اثنان وثلاثين مفردة** من مجموع مفردات التنظيم الخاص، عن إرتكاز آليات اتخاذ القرارات على الخبرة.

(*) هذا ما تم تضمينه في الفصل الثالث في النقطة المحورية الموسومة : العملية التكوينية: نحو رؤية لتضمين ثقافة الإبداع والإبتكار "

(**) من أهم نتائج هذا الطرح ما يعرف " بالتعب الصناعي " والإحساس الدائم بالملل من العمل وفقدان القدرة على التعبير عن الابتكار الذاتي (علي السلمي: بدون سنة نشر، ص177) .

فرب العمل لا يهيمه تدعيم التفكير الإبداعي والعمل الإبتكاري للفئات العمالية رغم أن ما أقرته ملاحظتنا المباشرة للواقع الإمبريقي الخاص هو إرتكازه على جانب فني تكنولوجي حديث يحتاج إلى تكوين، كإرهاص كافي للتحكم التكنولوجي (*)

وقدم في هذا الإطار مدير التنظيم الخاص دعما تحليليا مفاده "صحيح أن الآلات حديثة كلفتنا الملايير لكن إستخدامها لا يحتاج عملية تكوينية التي تكلفنا أموالا باهظة، فيكفي أن نوجه للعامل كيف يشتغل عليها، وكيف يوقفها.... أما أعمال الصيانة فإنني متخصص في ذلك..." (**)

(*) تدعيما لدور عقلانية القرارات التنظيمية في تهمين العملية التكوينية وتدعيم التفكير الإبداعي والابتكاري قام "توماسون و كليمنت" ببحوث تجريبية على المنتجات التي يجب توافرها في برامج تدريب العمال وتوصلا إلى النتائج التالية:

- البرنامج الناجح هو الذي يوضح خطوات وطرق العمل حتى يتمكن العمال من انجاز العمل الذي يستند إليهم بدقة وسهولة.

- أن يقوم البرنامج على أساس تدريب العمال على تحمل المسؤولية حتى يتعودوا على تأدية عملهم بإخلاص وإتقان.

- تنمية الشعور بالمسؤولية بين العمال و الإدارة بوجه عام وذلك لصالح العمل ونجاحه (بشائنية سعد: 2003، ص 118)

(**) رغم المعالم المعرفية التي رسختها المعطيات الإمبريقية داخل البنية الخاصة إلا أن معامل التوافق يضمن وجود علاقة قوية بين المتغيرين قدرت بـ (0,65)

جدول رقم(39): يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية والحوافز التي تثير قدرات الفئات الفاعلة.

الحالة الاجتماعية		زيادة الأجر				الترقية				المشاركة في اتخاذ القرارات				نظام الاتصال الفعال				التكوين				قيادة ذات كفاءة				
		ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	ق	ع	
أعزب	9.1	02	31,2	05	06	66,67	06	100	06	100	02	100	02	100	02	100	06	100	06	100	02	100	06	100	02	100
متزوج	77.27	17	62,5	10	03	33,33	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100
مطلق	9.1	02	6,5	01	01	6,5	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100
أرمل	4.55	01	4.55	01	01	4.55	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100	01	100
المجموع	100	22	100	16	09	100	09	100	06	100	06	100	02	100	02	100	06	100	06	100	09	100	09	100	16	22

المصدر:س(03)،س(56)

تهيكل نظم الحوافز في واقع الأمر إجراءات وأساليب تلجأ إليها التنظيمات لكي تتمكن من تحقيق أقصى إنجاز ممكن للأهداف التنظيمية بما يتوافق مع رغبات الفئات الفاعلة وأهميتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تضمنها البنية التنظيمية في سياق الحالة الإجتماعية للفئات العمالية (*) يعد هدف المعطيات الجدولية التي أشارت في سياقاتها الكمية أن الفئات المتزوجة في التنظيمين مجال الدراسة تنمط الزيادة في الأجر كمؤشر قوي لتعزيز إلتزامها وإستقرارها (**). وهذا ما كشفت عنه سبعة عشر مفردة بنسبة 77,27% في التنظيم العام وعشرة مفردات بنسبة 62,5% في التنظيم الخاص، وتماشيا مع هذه التحليلات الكمية عززت نتائج الدلالات الإحصائية لمعامل التوافق عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين قدرت بـ 0,54 داخل البنية العامة و 0,49 داخل البنية الخاصة، ومن بين التفسيرات التي يقدمها العمال لتوضيح آليات تضمينهم لهذه الحوافز " الظروف الإجتماعية والمعيشية الصعبة المتدنية، فالأجر الشهري غير كافي لتلبية الإحتياجات المعيشة " إن هذا الإدلاء يتماشى والوعي المهني بالممارسات التنظيمية المبقرطة التي تكبح كل المظاهر أو فرص التقدم الوظيفي وهذا ما يتوافق والمعطيات الرقمية ف ثلاثة مفردات فقط في التنظيم العام " من الفئات المتزوجة " أعلنت عن رغبتها في التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي، فمفردات التنظيم العام والخاص تعطي للمنظومة التحفيزية، نسق تسيير الموارد البشرية، تقيما سلبيا يجعلها بعيدة كل البعد عن المعايير الموضوعية الكفيلة بإعطاء لكل ذي حقا حقه" (***)

فهذا الوعي المهني بالواقع العيني للممارسات التنظيمية، يبلور المنطق الكامن خلف تعزيز فتضمين الحوافز التي تثير قدرات الفئات الفاعلة.

(*) أكد " دفيز " أن تلك الرغبات تتغير تبعا لظروف البيئة وذلك ما أكدته الدراسات العلمية، كما أن رغبات العامل، تعكس مستوى تطلعه، فلدى كل عامل رغباته الخاصة، وهذه الرغبات إما أن تخلق متاعب للعامل أو تؤدي إلى مشاكل عدم التكيف نظرا لما لديه من رغبات خاصة يحاول أن يحققها أثناء العمل (علي السلمي: بدون سنة، ص180)

(**) لا يتفق فريدمان " Friedman " و مورس " Morse " مع القائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المالي يأتي في ذيل العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس العامل الأهم (جبارة عطية جبارة: 2001، ص202)

(***) تعد هذه التحليلات بمثابة بلورة معرفية للسؤال المتعلق باستمرار المقابلة س (58) - (59)

رابعاً - النتائج العامة المتعلقة بعقلانية القرارات التنظيمية في السياق التنظيمي العام والخاص :

لبلورة فهم بنائي شامل، ولتعميق الرؤية الشمولية للواقع الامبريقي " العام والخاص"، نحت المعطيات البحثية في خضم محدداتها المحورية المتعلقة بعقلانية القرارات التنظيمية منحا منهجي معرفي يعزى من خلال معطياته الكمية والكيفية الوصول للنتائج التالية:

1- لم تترسخ معالم تنمية شخصية الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية "العامة و الخاصة" في سياق ما كرسته المعطيات البحثية، لعدم عقلانية القرارات التنظيمية في اسسها، آلياتها و منظومتها المعيارية والقيمية، فلتضمين الخبرة كأساس، ودحض المشاركة العمالية والعملية التفوضية كآلية، والإلتزام بحرفية اللائحة، تقييد للعملية الابتكارية والإبداعية، وكبح لفرص التدريب واكتساب الخبرة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية، فالمؤسسة المستقلة مجال الدراسة لم تسمح في ضوء ممارساتها القهرية بمواكبة التغييرات الهيكلية الجديدة، التي تنهض على منطق كامن يجعل ممارس السلطة يعزز الثلاثية "تنظيم، إبتكار، تفويض " كدلالات تنظيمية لعقلانية وترشيد القرار، وكإستراتيجية صناعية لإصلاح الأنظمة الإدارية والتسيرية . وبالمقابل يشهد الواقع التنظيمي الخاص، إبعاد كل آليات المساهمة، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، تتميطا لنظام "الجزر والعصا"، الذي لا يترك الحرية للحركة أو الحديث، فالفاعل وكيل سلبي يمكنها " أي المؤسسة " أن تستغله وتحركه وتراقب إرادته، فلا يهتما تنمية شخصيته وتدعيم تفكيره الإبتكاري، وهذا ما يدعمه السياق السوسيوثقافي للمنظمة الخاصة، التي يسيطر فيها رب العمل على المعرفة، تقنيا للمقولة التاييلورية " لستم هنا للتفكير " .

2 - تقتضي الاستقلالية في مبادئها وأسسها المرونة و الديناميكية في تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها التنظيمية، لكن تضمين بعد الحرفية، عدم الاحتكام للمنظومة القيمية الاخلاقية، كلها آليات كشفت عنها المعطيات الامبريقية، تعلن في مضامينها عن الاستخدام الآلي للحوافز، طالما أن معايير تطبيق المنظومة التحفيزية شخصية، كافية لتصميم تصور ذاتي، يدحض ما للمعنويات والدوافع من تأثير على السير النظامي والفعال للمؤسسة، كما يضمن الأقدمية والمعايير الشخصية كأساس موضوعي للانتقال المهني الصاعد .

و بالمقابل فان الرأسمالية التي يحتكم إليها رب العمل كنظام أخلاقي، عمدت على تضيق فانسداد مجال الترقية، إضافة إلى دحض الالتزام الحرفي، كمعالم فعالة لزيادة الإنتاجية، بعيدا عن كل ما من شأنه، إحداث التوافق المهني والإبداع، ونمو القدرات والعمل الخلاق، فرب العمل يتخذ من هيراركية المنظومة التحفيزية كأداة تصورية، يلعب فيها الإكراه والممارسات القهرية دورا فعالا لتحقيق الأهداف التنظيمية.



الخاتمة:

قراءة سوسيولوجية لتناجج الدراسة

من مآسي العلم أمة نقتل الفرضيات الحلوة
بالحقائق المرة

عائلي



الخاتمة " قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة "

هيكّل موضوع السلطة التنظيمية، فتح عدة مدارج تفكيرية كمقاربات سوسيولوجية، لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير، إلا أنها كرست ترسيمة مفهومية تضمن السلطة كعملية إجتماعية وكعامل توازن ومنظم للتفاعلات داخل البنية التنظيمية، لتحقيق التوقع بثقة وقوة للفعالية التنظيمية، وتنمية الموارد البشرية؛ التي بلورت إرهاصات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيوتنظيمية، لضبط مدخل تحليليا متساند وظيفيا وكفأ إمبريقيا للواقع التنظيمي الجزائري، الذي بلور إفرارات تتمخض عن حركتها السوسيوتنظيمية وتنبثق عنها دراستنا الموسومة بـ: " نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية " التي أخذت منحى تنظيميا في خضم تضمين السلطة كنسق متصل الأجزاء المتكاملة، في كيان واحد يرنو " للإعتماد المتبادل، المتكامل والمنسجم " لعقلانية النسق الكلي فالفعالية المنشودة للوظائف التنفيذية؛ وهذا في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسات العامة والخاصة الجزائرية؛ وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا من الأنماط السلطوية، أسسها وعقلانية القرارات التنظيمية في علاقتهم بمؤشرات نسق الموارد البشرية.

في خضم الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة عدم إتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة، ففي إطار يحدده سياق التغيرات التي طرأت على النسق السوسيواقتصادي للمجتمع الجزائري، إكتسبت المؤسسة العمومية مواصفات جديدة – نظريا – على مستوى بنيتها التنظيمية، قولبتها مبادئ الإستقلالية التي تنشد الرشد والعقلنة في شروطها وممارساتها؛ هذه الفعاليات بقيت رهينة ممارسات وسلوكات بيروقراطية سلبية موروثة، عكستها إفرارات البنية الإجتماعية على مستوى منظوماتها التكوينية والتعليمية، التي لم تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق العقلانية والفعالية.

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

وهذا ما هيكلته وثمرته دراسة "سعيد لوصيف" حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية موضحا أن: الفعالية في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرون هذه الديناميكية التي يتمتع بها النسق وأمنوا بها وتمكنوا من دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي، وتبنى فلسفة تسيير تقوم على التناول النسقي، الموقفي" (يوسف عنصر: 2006، ص154)

فوفقا لهذه المنطلقات الواقعية، بات **النمط السلطوي قهري** بعيدا عن الممارسات العقلانية، التي هي متطلبات يملها ويحددها السياق الاجتماعي، الإقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، إضافة إلى آليات داخلية تتعلق بغياب التقاليد الصناعية وإيدولوجية التسيير الإقتصادي، التي تأسست عنها تقاليد راسخة للعملية التوظيفية لا ترسوا على قواعد متينة كإهداء واعى لتعيين فئات فاعلة؛ فالفحص الدقيق والإستقصاء المكين للمعايير التوظيفية، يعلن في سياقاته الإمبريقية عن تقنين التلوث " **الجهوية، المحسوبية والخصائص الفزيولوجية** " كمرتعا خصبا للبنية التنظيمية العامة والتي بلورتها تحليلات " **بشائنية سعد** " كدلالات لأزمة المؤسسات العامة الجزائرية " فكل التشغيلات السيئة المتعلقة بتنظيم القوى العاملة، ليست كلها قضايا تكنولوجية، فنية، بل تتخللها عوامل أخرى إيدولوجية إقتصادية، إجتماعية وثقافية" (بشائنية سعد: 2002، ص325)

التي تعد أحد المعالم السلوكية والقيمية المحددة للممارسات وردود الأفعال، تترسخ وتتحول إلى عادات، تقاليد وقيم تنمط الممارسات السلطوية فتحدد خصائص البنية التنظيمية (*) ولعل ما يؤكد إنهيار السلطة كمقولة إجتماعية وتنظيمية تذبذب العملية التفويضية وتأرجحها بين التهرب من المسؤولية وتوثيق العلاقات الإنسانية، طالما أن بناء السلطة ينطوي على جانب سوسيولوجي، يتمثل في التفاعل الذي له دلالاته في الحياة التنظيمية، فإرساء مثل هذه العملية الإجتماعية يؤدي إلى النهوض بالأفراد العاملين وتطوير شخصيتهم وتفتحها، وإفشاء السلم الإجتماعي داخل الواقع التنظيمي العام، " فلقد أصبح من الضروري حاليا الإنتقال من مفهوم سلطة الخضوع إلى مفهوم سلطة التفاوض التي تقوم على المعارف وأن إكتسابها لا

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

(*) أوضحت تحليلات (بشاينية سعد: 2002، ص321) بأن التطور الاقتصادي يقوم على تطوير الثقافة ولكن المؤسسة العامة لا تعبر أي أهمية لهذا الجانب، بسبب ذلك يعاني الأفراد من الاغتراب، فالمؤسسة بهيكلها، بأساليب تسييرها وتنظيمها، بإنتاجها يجب أن تشكل نموذجاً ينشد إليه الأفراد .
يكون على أساس الوضعية الهيكلية في سلم التنظيم وإنما على أساس الكفاءات "

(يوسف عنصر: 2006، ص155) وهذا الطرح يتطلب تجاوز مفهوم تفويض السلطة إلى مفهوم " الإعراف بسلطة الغير " وهذا ما لا يتضمن في الواقع التنظيمي العام؛ الذي لا يرمي في معطياته الواقعية إلى ترسيخ مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية للمؤسسة المستقلة التي بلورت أيضاً **محض العملية التكوينية**، فالتأهيل والرسكلة الدورية باتت ضرباً من الخيال (*) رغم ذلك عمدت المنطلقات السلطوية إلى إستدماج إستقرار مهني " سلبي " يعزز آليات الإلتزام البقائي أو الإستمراري كأداة تصورية ملائمة لترسيخ أن " الإرتباط والتكامل مع التنظيم الصناعي لا يعكس مستوى عالي من الرضي والتكيف مع السياسة التنظيمية القائمة (**) فالإستقرار المهني مفروض على العامل، الذي تحدد وضعه المهني، بطريقة ميكانيكية تكبح كيانه الشخصي والمهني، في سياق هيكلية تنظيمية تعمل على **إضعاف رصانة المنظومة التحفيزية**، وتجعل من النمط السلطوي القهري ينيط لممارسي السلطة تضمين الحوافز المادية، وتجعل الأجر هو الصورة المنمطة للعملية التحفيزية.
رغم أن القوى المحركة لتفعيل مبادئ الإستقلالية تتوقف على مدى تحفيز القدرات البشرية الكامنة وهذا ما أكده " بوياية محمد الطاهر " في دراسته: "الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"؛ فمشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والإقتصاد الوطني عامة، لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية رغم أهميتها، بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني؛ كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي بالإحترام والإعتناء بالثقافة الشخصية للعامل ، على إعتبار أنها من العوامل الحساسة في إناج الأعمال (صالح بن نوار: 2006، ص236)

(*) إن القوى العاملة بالجزائر كما كشف البحث ،لم تنتهياً لها ظروف التطور والتنمية؛ فمن جهة ثقل الطابع الاقتصادي للنظام السياسي الذي لا يسمح بأي تطور خارج الآخر التي يحددها هو ،ومن جهة ثانية التوجه الإجتماعي الإقتصادي للحركة النقابية وأهدافها، بالإضافة إلى عامل الثقافة الإجتماعية والأصل الإجتماعي لممارسي السلطة " (بشاينية سعد: 2002، ص332)

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

(**) حين ننظر إلى البيئة التي ترعرعت فيها المؤسسات العامة، فإننا نتفهم كثيرا الوضعية التي آلت إليها، فهي معقدة وغير مستقرة لم تتمكن المؤسسة " في ظل ظروفها الاقتصادية المزرية " من أن تمتلك كل الوسائل لمواجهتها.

لكن الواقع الإمبريقي هيكل بصيرة نفاذة للإنزلاقات والانحرافات التي ظلت تنخر مبادئ وأهداف التنظيم العام سواء ما تعلق بالحوافز المعنوية أو المادية؛ فلا الأجر ولا المكافآت التي إكتست الطابع الزمني تتناغم مع الإنتاجية، المتطلبات الفزيولوجية للمهارة والتأهيل المهني للمهمة ولا حتى الوضع الإقتصادي وما يستدعيه من تطور عام في القدرة الشرائية؛ وهذا ما ثمنته تحليلات "بشايينية سعد" موضحا: "إن الأجور في الجزائر لا علاقة لها بالإنتاجية والمردود الإقتصادي، فهي أجور إجتماعية لا تعكس لا التطور الإقتصادي ولا الجهد المبذول في العمل " (بشايينية سعد: 2002، ص289) ؛وبالمقابل يشهد النمط السلطوي في التنظيم الخاص **نفس الحثيات القهرية** (*) التي بلورت الأوليغاركية والتايلورية كقاعدة ركينة لتكريس وبلورة النسق القيمي أو المعياري، قصد التوجه القيمي للأفعال والممارسات السلطوية، في قالب ينمط العملية التوظيفية بمعايير غير رسمية تبلور التلوث " **التنظيم العائلي، المحاباة والآليات الجسمانية** " كدالات تنظيمية " تجعل رب العمل يسعى دوما إلى تطبيق المزيد من الضبط في العمل لترسيخ الفعالية والإستقرار المهني " (**)

لإستبصار أو فهم سوسيولوجي معمق إعتبر " بيرو " : "التنظيمات بمثابة أدوات، وأعتبر المصالح والأهداف التي يتم تلبينها وتحقيق خدمتها هي مصالح وأهداف أصحاب المشروعات التنظيمية وذلك قصد تثبيت مصالحهم وسيادتهم "

(رابح كعباش: 2006، ص221) فانبثق عن هذه الحركية وتمخض عنها، تعزيز وتموقع الإستقرار بثقة، في غياب **تثمين العملية التكوينية** طالما أن رب العمل يتجه نحو إستثمار المشاريع البسيطة والمنتجة التي تعتمد عملياتها الإنتاجية على القوة العضلية، بدلا من القدرات العلمية والخبرات المهنية.

فالتنظيم الخاص بطبعه الإنتهازي والطفيلي - التي هي إفرازات للممارسات البيروقراطية السلبية - يستفيد من عمليات التسريح العمالي في القطاع العام، ليحصل على يد عاملة مؤهلة

(*) رغم أن السلطة لا تحيلنا إلى واقع قابل للتعميم بسهولة أو حيث يمكن لمسلمات شاملة أن تصدق على جميع التنظيمات الصناعية.

الخاتمة : قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

(**) إن ترسيخ معالم الإستقرار المهني، يكشف عن وعي الفئات العمالية بالسياق الإجتماعي والإقتصادي الجزائري، فقلة مناصب الشغل وصعوبة الحصول عليها، تبلور إهتداء واعي للإستقرار بعيدا عن تضمين العلاقة بين تامين العملية التكوينية وتضمنين إستقرار مهني ايجابي..

و ذات خبرة ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان متطلبات العملية التكوينية مرتبطة بالذهنية التسييرية لرب العمل ، التي بلورتها تحليلات "نبيل مرزوق، محمد رياض الأبرش" في أن الإقتصاد الحر ليس أكثر من إقتصاد تسيطر عليه القلة المستغلة لشعوبها [...] وأن كل عناصر الإقتصاد الخاص هي عناصر جشعة فاسدة رجعية، مستغلة وإنتهازية، معادية للطبقة العاملة وهمها الربح قبل كل شيء [...]

لهذا يطبق القطاع الخاص، قواعد الحساب الإقتصادي الخاص، أي يوازن بدقة بين التكلفة والعائد، وهو في ذلك يحاول تعظيم الربح المحاسبي والإقتصادي في آن واحد " الأمر الذي حدد واقع المنظومة التحفيزية بطريقة متحيزة بعيدة عن الأطر الموضوعية والمحكات العقلانية؛ " فإذا كانت مصلحة الرأسمالي تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجة واحدة، وهي الصراع أو التعارض بين مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله، وصاحب العمل الذي يشتريها ثم يستغلها في تحقيق فائض القيمة" (*)

وإذا كانت المعطيات الإمبريقية في سياقها العام والخاص، ضمننت النمط السلطوي بالآليات قهرية، باتت تشكل دافعا لسلوك ممارس السلطة في خضم الإرتكاز على أسس غدت كتصور هيكلي مرتبط بالوضعية التنظيمية لكل منهما " لممارس السلطة والفئات العمالية " فإن الأسس القهرية وحتى المادية المكرسة داخل البنية التنظيمية العامة ألغت الإحتكام على الجوانب القيمية والأخلاقية لتتنامي معايير اللارسمية، لتكون بمثابة الوعاء الذي تستقي منه – الفئات المسيرة – المعايير المنظمة للعمل والقواعد التي يتعاملون في ضوءها مع العملية التوظيفية؛ فسوء تفعيلها وترشيدها، يجعل الواقع التنظيمي العام يتنافى ومتطلبات الإستقلالية الحقيقية، التي تنشئ مسaire مقتضيات المؤسسة المنتجة، شروط العمل المنتج، من خلال خضوعها إلى فرضيات، متطلبات الأنظمة العلمية التي تضمن العملية التوظيفية

(*) هذا ما أقرته تحليلات (يوسف سعدون: بدون سنة، ص7) " إن اندفاع رب العمل نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية بخفيض الأجور إلى المستويات الدنيا ، كفيل بتعزيز العداوة بين العامل ورجل الإدارة من خلال

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

السعي الدائم لهذا الأخير إلى زيادة الربح والمحافظة على الإستقرار وإستمرارية عمليات الإنتاج دون مراعاة لظروف ومتطلبات القوى العاملة.

وتجعلها كضرورة تنموية تضع إمكانات، معارف العامل وكذا مستواه العلمي والفني في خدمة المؤسسة (*).

فحالة اللامعيارية التي يعيشها الواقع التنظيمي، وإنحراف الفئات المسيرة عن متطلبات الرشد وآليات التوظيف العقلانية، يبلور أداة تصورية لتضمين الظروف البنائية التنظيمية، الثقافية وحتى الإقتصادية المكرسة لخروج ممارسي السلطة عن المقتضيات المعيارية وإنتهاكها؛ وهذا ما ثمنته التحليلات **الدوركايمية** " في سياق ربطه بين الأزمات الإقتصادية والإنحراف؛ ففي الأزمات الإقتصادية تضعف القواعد الأخلاقية وتفقد المعايير قوتها وسيطرتها، وهنا يواجه الأفراد حالة اللامعيارية " (**) التي ضبطت مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا وكفأ إمبريقيا يتأسف لحال الكثير من منظماتنا في الدول العربية التي تعاني من أزمة قيمية ونكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي " (بلال خلف السكارنة: 2009، ص375)

ورغم أن حالة اللامعيارية تشير إلى إنعزالية الأهداف عن الوسائل، إلا أن متطلبات العملية التوظيفية في التنظيم الخاص لا تستدعي دحض القيم الأخلاقية وإستحواذ النفوذ، طالما أن رب العمل هو المالك والمسير.

(*) أكد الباحث "سعيد لوصيف" في دراسته السابقة: أن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية ليس أمرا سهلا، غير أن ذلك لم يمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية:

- كثيرا ما استندت عملية تسيير المؤسسات إلى تكنوقراطيين لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية والخيال الفكري والعلمي في التسيير.
- الأثر السلبي الذي أحدثته الأديولوجيا وتسييس العملية التنظيمية.

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

• الخط الذي وقع بين مفهوم السياسة الاقتصادية ومفهوم الأسلوب التنظيمي الذي يتطلب تناولا تنظيميا ومنهجيا تسييريا خاصا (يوسف عنصر: 2006، ص 155-156) (**)

تتفاقم اللامعيارية حينما تسود حالة من الغموض وتضارب في القيم الإجتماعية، بحيث لا يوجد تصور واضح لما هو صواب وما هو خطأ ومن ثم تؤدي حالة اللامعيارية إلى الإنحراف حينئذ تعد حالة مرضية (إعتقاد محمد علام وآخرون: 2007، ص 562)

إن الإسقاطات الأخلاقية، تعد الآفة الرئيسية للنسق السلطوي ليس على المستوى العملية التوظيفية فقط وإنما على مستوى العملية التكوينية (*) طالما أن تكوين فئة دون أخرى كفيل بتضمين آليات الصراع بكل أنماطه.

في ثانيا هذا الطرح تعد التنظيمات العامة مركزا لتطوير التناقضات وإحساس العامل بالإغتراب " نتيجة عدم ملكيته لوسائل الإنتاج أو ما ينتجه داخل المنظمة، إضافة لعدم منحه فرصة التعبير عن ذاته من خلال السماح له بالإبتكار نظرا للرقابة والروتين الذي يعيشهما يوميا مما يفقده تذوق طعم العمل الذي ينجزه " (صالح بن نوار: 2006، ص 172)

فرغم وضوح ملامح الصراع داخل البنية التنظيمية بمظاهر متباينة (**)

" كالمجابهة ، العداوة .

إلا أن الأسس القهرية التي ينمطها رب العمل تعمل على ترسيخ المزيد من الضبط، كآلية تكتيكية فعالة، لكنها ستعبر عن وجود جماعة معزولة بنائيا داخل التنظيم الواحد " وستكون هذه العلاقة أكثر وضوحا منذ إن إتجهت الذهنية التسييرية إلى التعبير عن مصالح الرأسمال الخاص ومنح أسلوب الإنتاج القدرة على السيطرة على الآخرين وكبح مظاهر الصراعات بينهم " (يوسف سعدون: بدون سنة، ص 5)

إستضاءة بما قدمته التحليلات الإمبريقية للتنظيم العام كفهم بنائي شامل للممارسات السلطوية بأنماطها وأسسها، والتي عمدت إلى إضعاف رصانة النسق ومصادقية التنظير؛ تكشف المعطيات البحثية أيضا عن عدم عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء آليات " التفويض، المشاركة والإستخدام الآلي لمنظومة التحفيز "

(*) من مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وإنحدار الثقافة في منظماتنا:

- تشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه من المنظمة.
- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولا بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل.
- تثبت المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها جانب كبير من الأخلاقية.
- تقصيل الحلول الجاهزة والإبتعاد عن تشجيع المبادرات والإبداع .

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

• الاهتمام برؤوس الأموال دون الاهتمام بالموارد البشري. (بلال خلف السكارنة:2009، صص 376-377). (**) ما يزيد من تدعيم مظاهر الصراع داخل الواقع التنظيمي العام ما كشفت عنه تحليلات : (Harrison C , White :1992,p 97) في مضمرة تأكيده " أن الضبط قد يأخذ اتجاه عكسيا، حيث يأتي من أدنى إلى أعلى من خلال احتجاج العمال على العمل والمدربين، كما أنه كلما كانت الممارسات السلطوية محكمة واتسمت العلاقات بين المسيرين والتابع بالشك وعدم الثقة، ازدادت احتمالات الصراع " إن إشراك الشغيلة في إتخاذ القرارات والتسيير ظل محل رهانات عديدة ترتبط بالممارسات والأسس القهرية ،التي عمدت على إنهيار الديمقراطية وتوسيع القوة والتمايز بين مختلف الفئات السوسيو مهنية ، وهذا ما يشكل لبسا وتشوها في تحديد وتعريف المؤسسة المستقلة التي ترمي إلى تعزيز المناحي اللامركزية ودحض مختلف القيود البيروقراطية ،التي جعلت ممارسي السلطة أو الإدارة مركزية تحتكر وظيفة التسيير والتوجيه؛ فهي مستبدة برأيها مركزية بإتخاذ قراراتها ،تنمط المبادئ التaylorية كمنوال تنظيمي يعمد إلى تضيق وإطراد المساهمة العمالية في إتخاذ القرارات أو نفيها تماما " فتفتشت بسبب ذلك سلوكيات إنتهاز الفرص والتحايل على القوانين ،الأمر الذي **نمط الإستخدام الآلي للحوافز** وكبح تنمية شخصية الفاعل في سياق الأسس التي تضمنها القرارات التنظيمية " **الخبرة، الحرفية** " (*) التي تأسست وتحولت إلى تقليد راسخ داخل البنية التنظيمية العامة ،رغم أن مبادئ الإستقلالية ومتطلباتها تفرض تدعيم التفكير الإبداعي والعمل الإبتكاري كأسس فعالة لتنمية شخصية الفئات الفاعلة.

فترسيخ مثل هذه الميكانيزمات يحتاج إلى تهيئة متفتحة ومتقبلة لأهمية المشاركة العمالية وعقلانية القرارات التنظيمية وهذا ما قننته تحليلات " **ماركيوز** " : " فزيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية يشكل خطوة تمهيدية للتغير الإجتماعي التدريجي ،الذي يبلور في ضوء ضرورة العمل على إستبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهرا " (سعد عيد مرسي بدر:1990، صص 28).

الخاتمة : قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

(* هذا ما عبرت عنه الكثير من الجهود المضنية لرواد علم الاجتماع فأناطت تحليلات (بشاينية سعد:2002،ص221) تحليلا للواقع البحثي قوامه " من أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وإزدهارها المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى ما توفره من أمن وطمأنينة نفسية وسلم إجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، عبر أنسنة بيئة العمل وديمقراطية علاقات العمل.

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

ومن جهة أخرى كان تضمين بعد الحرفية دورا فعالا في تفرغ الترقية من كل العناصر الموضوعية، فالأقدمية هي الصورة المعقولة والقانونية داخل البنية التنظيمية العامة، وهذا ما يؤدي إلى اضطراب سلوك الأفراد، الذي يغدو يتميز بعدم الثقة؛ فضيق مجال الترقية أدى إلى جمود و اضطراب بنى التنظيم، الذي يبقى رهين أفاق جديدة حددها "بشائنية سعد" في الفعالية الإجتماعية والإقتصادية؛ إذ بدون توسع إقتصادي، فإن تنظيم العمل بالمؤسسة يجد نفسه محصورا ومحدود القدرات والآفاق " (بشائنية سعد:2002، ص ص249-250).

وبالمقابل تكشف تحليلاتنا السوسيو تنظيمية عن غياب الفروق بين بنية المؤسسة العامة والخاصة فيما يتعلق بواقع القرارات التنظيمية؛ فرب العمل هو المركز الأوحده للسيطرة والضبط فلا يهمه تدعيم الحساسيات الإجتماعية ولا تضمين التفكير الإبداعي، لهذا أكد "نور الدين زمام": "بأن مشكل المؤسسة الجزائرية هو ليس بالضرورة في صعوبة وسهولة إتخاذ القرار فيها، ولكن هو في سلوك وتركيب النخبة المسيرة ذاتها، وفي طبيعة الإقتصاد الجزائري ذاته الشديد التخارج " (نور الدين زمام:2002، ص178)

في الأخير وفي خضم الحثيات التحليلية يمكن القول أن عقلانية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية بقيت رهينة ممارسات سلطوية قهرية "تضمن في أنماطها، أسسها قراراتها " كبح الثلاثية " تفعيل العملية التوظيفية، تثمين العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية " وهذا في إطار إستمرار الذهنية التسييرية المبقرطة المكبلة بالقيود البالية التي جعلت التنظيم ينحرف عن آليات وميكانيزمات الإستقلالية، التي تم إستدماجها ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد يعلن في سياقاته الواقعية عن عجز البيروقراطية عن تأكيد قدرتها للتخطيط والكفاءة، وإحتكار النفوذ وتواطؤ المصالح، مما قنن مظاهر سلوكية ساهمت في تجريد البنية التنظيمية العامة من القيم الأخلاقية البناءة والرموز الثقافية الفعالة.

وهذا ما بلورته العديد من الدراسات التي تأخذ بالسياق السوسيو تنظيمي في تحليلاتها:مجسدة تجاهل المؤسسات العمومية لقيمة عناصر الإنتاج والعمل، فرغم أنها مستقلة إلا أن " عالم الإتكال والتهاون و حتى التبذير ما يزال يطبع أغلب عمالها، كما أن المحيط الخارجي للمؤسسة ما يزال يعمل بالذهنية الإشتراكية " (إسماعيل بوخواوة أ – سمراء

دومي:2002، ص103)

الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

فبات العمل يحتل شيئاً فشيئاً مكانة هامشية لإفتقاده كل من ممارسي السلطة وحتى الدولة لموارد ثقافية تؤهلهم لتوجيه كل مجالات الحياة الإجتماعية نحو العمل، وإذا كان الحال على هذه الكيفية فذلك يرجع إلى أن الشعبوية حاصرت كل إمكانيات لإنبعاث طبقات إجتماعية أخرى قادرة على أن تكون موجه حقيقي لتغيير تاريخي (بشير محمد:2007،ص81)

بالمقابل يتمخض نفس الوضع في السياق التنظيمي الخاص لكن بآليات أكثر قهرية وجبرية، فالمنطلقات السلطوية **المشترية** تعد مدخلا تحليليا كفئاً إمبريقيا لتطابق سلوكيات العامل مع النظام القيمي والمعياري(*) لتكريس الفعالية الأدائية المنشودة؛ فرغم عدم عقلانية و رشادة تسير نسق الموارد البشرية وتحطيمه لقوالب الأنماط العلمية، إلا أن فعاليات الأداء في إرتفاع مستمر؛ وهذا ما جعل العديد من المفكرين وعلى رأسهم Schumacher E.F. يبلور أفضلية الإدارة والتسيير الخاص وأساليبها التنظيمية التي ترمي إلى تعزيز الثلاثية " فعالية الأداء تحقيق الأهداف، ضمان الربح المتواصل " في خضم إحتكامها لميكانيزمات قاهرة تطبعها الأطر الإديولوجية لرب العمل

(E.F.Schumacher :1978,PP 271 -272)

إن تضمين وتثمين تنمية الموارد البشرية داخل البنية التنظيمية العامة والخاصة يحتاج إلى إحداث تغيرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية عميقة يجدوا بالممارسات التحليلية الوقوف عليها في شكل إقتراحات وتوصيات، نسعى من خلالها لإستثمار وتعميق الفهم والرؤية الشمولية للبنية التنظيمية الجزائرية .

لا يمارس الرأسماليون تحكمهم ولا يستعملون ضبطهم على الطبقة العاملة وإستغلالها، كدليل على وجود قوتهم فقوتهم موجودة، بذاتها حتى في الحالات التي لا تظهر فيها ممارساتها (رابح كعباش:2006،ص233).



إفتراحات ونوصيات:

إي الناس مختلفون لأنو جرد طريقة واحة هي
الأفضل... للأمكن تغيير الشخصيات...

الكمال في الناس مسجيد...

والدوافع الطبيعية أقوى من الإصطناعة

يوسف عنصر



إقتراحات و توصيات :

- تهيكّل المرجعيّات التّنظيريّة و الإمبريقية، المعالم المنهجية التي إستلهمتها الأدبيّات السوسيولوجية، كضرورة لخلق ممارسات تنظيمية فعّالة عن الواقع المؤسّساتي الجزائري " عاما أو خاصا " تتخذ من حقوله العينية وتجلياته التطبيقية كألية لتضمين الإنسجام والتكامل، لنمو حسي قاعدته الأساسية الواقع العيني، بعيدا عن المفارقة التي تجعل من طابع الملكية الملاذ المقنن لصعوبة إيجاد مقاييس و محكات يمكن تعميمها علي بقية المؤسسات الأخرى.

- إن الذي نصبوا إليه من خلال هذه السطور هو تكريس محكات تنظيمية في سياقها الكلي تجسد داخل البنية التنظيمية العامة و الخاصة، أخذين من الخصوصية الثقافية، الإجتماعية المتجذرة في ذهنيات ممارسي السلطة و الفئات الفاعلة التي تعمل داخل المؤسسات الصناعية، كمقاربات ثقافية قيمة لبلورة الإقتراحات التالية كنموذج تسييري فعال :

I - على المستوى التنظيمي ككل

1- تضمين ثقافة تنظيمية قوية، تثمن القيم و الرموز الأخلاقية :

إن ما تفتقده تنظيماتنا العامة و الخاصة، هو تضمين ثقافة تنظيمية كفيلة بتحديد السلوك النظامي، ومعرزة للفعل القيمي، و يتسنى ذلك من خلال:

أ- تثمين الدين كدستور أخلاقي، لإحياء الرموز المعيارية و نشر الوعي بقيمة الممارسات الأخلاقية، لذلك فمن الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة، لكي تلتزم بها الوحدات الإجتماعية الفاعلة .

ب- إجراء تحديث قيمي في إتجاهات و معايير الأفراد نحو السلوك التنظيمي الحديث، وهذا في ضوء الإهتمام بالإطار الثقافي الاجتماعي للمنظمة، الذي يساعد علي فهم و تفسير سلوك الأفراد حتى يؤمنون بها، وفي هذا تأكيد لدور الأخصائي الاجتماعي و النفساني و لأهمية تواجدهم داخل البنية التنظيمية.

ج- وضع الخطط الشاملة المحددة لأساليب العمل وإجراءاته، ورسم البرامج المنظمة للجهود و الموارد و الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

II - على مستوى النسق السلطوى

تتموضع تصوراتنا على مستويين فرعيين: يتعلق الأول بوضع إقتراحات حول السلطة كظاهرة تنظيمية و المستوى الثاني يتعلق بهيكلة هذه التوصيات حول سمات ممارس السلطة، وهذا بالنظر إليها كظاهرة سلوكية تستمد أسسها و مصادرها من ذاتية و شخصية ممارسيها بصفاتهم إمكانياتهم و قدراتهم .

1 - المستوى الأول:

أ- مرونة النمط السلطوي و إبتعاده عن التسلط .

ب- إعتبار التسيير أمانة و مسؤولية، وفي هذا تضمين للإحتكام القيمي و الأخلاقي.

ج- أنسنة بيئة العمل " الحساسة الإجتماعية " وإعتبار الفئات الفاعلة المنطق الكامن خلف تعزيز وبلورة الأهداف.

د- تثمين العملية التفويضية كآلية لإتاحة فرص للمبادرة و تحسين و توثيق العلاقات الإنسانية.

و- تضمين المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات، طالما أنها تمكن من الاستفادة من خبرة عنصر العمل و تكريس القيم و أخلاقيات التنظيم.

هـ- تفعيل نسق الإتصال و تعزيز التواصل، فلغرض خلق دينامية إجتماعية في العلاقات التي تربط ممارسي السلطة بالمرؤوسين، لا بد من الإهتمام بالإتصالات الهابطة المكتوبة، و التركيز على البعد اللغوي، طالما انه مشكلة رئيسية في المؤسسة الجزائرية، فتقنين اللغة الفرنسية كفيل بسن الإختلاف في إدراك و تنظيم الواقع، وفي هذا تأكيد على تعريب اللوائح، فالإتصالات الفعالة هي التي تعترف بالتباين في التفكير و تسهيل حركة الأفكار و الممارسات بالشكل الذي يثري و ينمي ثقافة المؤسسة.

2 - المستوى الثاني:

أ- أن يكونوا " أي ممارسي السلطة " مدربين بشكل نظامي ومتكولين على الأسس الإدارية والممارسات التسييرية وهذا ماهو غائب داخل تنظيماتنا الصناعية .

ب- أن يقنن الثلاثية " عمل- أداء- تطوير " ويركز على تنمية كفاءات أعضاء مجموعة العمل.

ج- التركيز على التواصل مع مجموعة العمل وتثمين علاقات عمل إيجابية داخل وخارج المنظمة.

د- قدرته على تمثل أخلاقيات العمل.

و- أن تكون لديه المهارة الكافية لتضمين قيم المواطنة والعدالة التنظيمية.

III - على مستوى نسق الموارد البشرية:

1- تعزيز الالتزام التنظيمي ... تضمين قيم المواطنة التنظيمية وتنمية الإستغراق الوظيفي

رغم التهميش والقهر الذي يمارس ضد المورد البشري في تنظيّماتها الصناعية، إلا أنه يبقى رغم أنف ممارسي السلطة مصدر الأفكار و الأداة الرئيسية لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، ولن يتسنى ذلك إلا بتضمين النقاط التالية:

أ- تفعيل العملية التوظيفية في سياق الممارسات الرسمية التي تدحض ما " للمحابات، الوساطة، المحسوبة " من أدوار في نظم الإختيار و التعيين، وفي هذا تأكيد آخر لضرورة إحتكام ممارسي السلطة على الجانب القيمي و الأخلاقي.

ب- جعل العملية التوظيفية تناهض التطورات وهذا دعوة لتضمين الإختبارات العلمية والمقابلات التوظيفية.

ج- تعزيز منظومة تحفيزية فعالة، تعمل على إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد، وفي هذا تأكيد على آليات العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية، التي ترمى للإنجاز و التمييز، كدعوة لدحض الإستخدام الآلي للمنظومة التحفيزية.

د- تثمين منظومة تكوينية متكاملة مع أهداف ومتطلبات نسق تسيير الموارد البشرية، هذا المطلب ظل غائبا طيلة المراحل التسييرية، لهذا فإننا ندعوا إلى تنمية مهارات التفكير الإبتكاري، بجعل المؤسسة تضمن الطرق العلمية الكفيلة بإخراج مثل هذه القدرات، بإعطاء المرؤوسين فرصة للتغيير، و تنمية مهارات النقد البناء لديهم، بتوفير بيئة مساندة للإبتكار و مدعمة للإبداع، و في هذا كله تأكيد عن توفير ممارسي السلطة لما لديهم من الإمكانيات، القدرات و المهارات لتمكنهم من تحفيز مرؤوسيهم على الإبتكار.

إقتراحات وتوصيات

و- الإكتراث بالمستقبل المهني للعمال، و تضمين وتفعيل فرص التنقل المهني الصاعد أمامهم، بآليات موضوعية بعيدة عن الأقدمية و العلاقات الشخصية، طالما أن الإستمرارية في تضيق أفاق هذه العملية هو تأكيد لتثبيت الممارسات البيروقراطية و الإختلالات الوظيفية داخل النسق التنظيمي.

ه- توفير ظروف عمل أمنة وصحية و العمل على منع وإدارة الضغوط المهنية.



قائمة المراجع:

المتعلم مجرد في كل مكان الكتاب عتيق، وبما يحتاج إليه فائنا
ولولا جياو الكتب، وحسنها، ومينها، وتخصرها لما تحركت مع
عؤلاء لطلب العلم

انجاسظ



أولا - الكتب:

I- الكتب باللغة العربية:

- 1 - الحسيني، السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط II، دار المعارف مصر 1975.
- 2 - الحسيني، السيد: نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت 1985.
- 3 - أبو الغار، إبراهيم: علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق القاهرة ، بدون سنة نشر.
- 4 - القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة: بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة ط1، مكتبة المد بولي، القاهرة ، 1999.
- 5 - الطويل صالح، هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، طIV، دار وائل ، الأردن 2006.
- 6 - السويدي، محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري : تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1990
- 7 - العزاوي، نجم عبدالله - عباس حسين، جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان ، 2010.
- 8 - الطعاني ، حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، دار المسيرة، عمان 2006.
- 9 - ايفانيسيفش، ماتيسون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر، طI، الأردن، 1999.
- 10- أبو العزم عطية، مصطفى كامل: المدير الحائر بين الضغوط وجودة الأداء: الوقاية، الأسباب، العلاج، دار الهاني للطباعة والنشر، 2006.
- 11- آفن، توفلر: تحول السلطة، ترجمة فتحي بن شتوان وعثمان نبيل ، الدار الجماهيرية مصراته، 1992.
- 12 - السالم ، مؤيد سعيد: القوة التنظيمية: إثراء للنشر، الأردن، طI، 2009.
- 13- السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب، القاهرة 2008.

- 14 - السلمي، علي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 15 - العياشي، عنصر: نحو علم الاجتماع نقدي، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 16 - المقدم، مهدي سهيل: محاكمة دوركايم في الفكر الاجتماعي العربي: دار النهضة العربية بيروت، 1992.
- 17 - أي شوارتز، أندرو: إدارة الأداء، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2001.
- 18 - العطية، ماجدة: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان الأردن، 2003.
- 19 - أبو الحجاج، يوسف: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، ط1، دمشق 2010.
- 20 - أبو بكر، مصطفى محمود: الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 21 - أنجرس، موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
- 22 - بو مخلوف، محمد: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 23 - بوخرسة، بوبكر وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية: إدارة الأفراد ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
- 24 - بوخريسة، بوبكر: إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 25 - بثينة حسنين عمارة: التنمية البشرية وأساليب تدعيمها، طII، دار لطفي القاهرة 2003.
- 26 - بشاينية، سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002-2003.

- 27 - بلوط ،حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي ، طI دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 28 - بوادي، حسنين المحمدي: الفساد الإداري لغة المصالح، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 29- بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962 – 1980 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
- 30 - بورديو، بيبير: الرمز والسلطة، ترجمة عبد السلام بن عبد العالي، طIII، دار توبقال المغرب، 2007.
- 31 - بن نوار، صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال البحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 32- بيار كوت، جان - بيار مويني، جان: من أجل علم إجتماع سياسي، ترجمة محمد هناد، جI ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 33- بشير، محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 34- بلعجوز، حسين: نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 35- بدر سعد عيد، مرسي: الإديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1990
- 36- جلبي علي، عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1984 .
- 37- جلبي علي، عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999(ب) .
- 38- جلبي علي، عبد الرزاق: علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1999(أ).

- 39 - جلبي علي ، عبد الرزاق وآخرون: علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2001 .
- 40 - جبارة ، عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء الإسكندرية، 2001.
- 41 - ج ب هوغ، دليفيك ،أموران، بالتعاون مع ب لوبيز ، غونزالز الجماعة، السلطة والاتصال، ترجمة نظير جاهل ، المؤسسة الجامعية للدراسات بدون سنة.
- 42 - داداي عدون، ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، 2004.
- 43 - دبله، عبد العالي: مدخل الى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 44 - وصفي عقيلي، عمر: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي طI، دار وائل الأردن، 2005.
- 45 - زمام، نور الدين: السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري، (1962-1998) ، طI، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2002 .
- 46 - حمام، محمد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعال: دراسات في العولمة والاتصال والمناجمنت الحديث، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- 47 - حاروش، نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط I ، دار الأمة، الجزائر 2011.
- 48 - حامد، خالد: نزاعات العمل: في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 49 - طريف، شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، بدون سنة نشر
- 50 - كعباش، رابح: علم إجتماع التنظيم ، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2006
- 51- لعويسات ،جمال الدين: مبادئ الإدارة ، دار هومة ،الجزائر ، 2005.
- 52- لطفى، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة 1996.
- 53- لوكيا ، الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء II ، دار الهدى، عين مليلة الجزائر 2006.
- 54 - محمد علي، محمد: المفكرون الاجتماعيون، دار النهضة العربية، بيروت 1982.

- 55 - محمد علي، محمد: مجتمع المصنع: دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 56 - محمد علي، محمد: علم إجتمع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1986
- 57 - معن خليل، عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق الأردن، 1997.
- 58 - معن خليل عمر: البناء الإجماعي أنساقه ونظمه، طI، دار الشروق للنشر 1999 .
- 59 - محمد علام، إعتقاد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، طI، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
- 60 - ملحم ، حسن: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، بوزريعة الجزائر، بدون سنة نشر.
- 61 - مسلم، محمد: مدخل الى علم النفس العمل، طII، دار قرطبة، الجزائر، 2007 (ب)
- 62 - مسلم، محمد: مقدمة في علم النفس الإجماعي طI، دار قرطبة الجزائر، 2007 (أ)
- 63 - محمد حسن، راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000.
- 64 - محمود مكي، عباس: هواجس العمل: من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري، طI، مجد المؤسسة الجامعية، لبنان، 2007.
- 65 - موفق حديد، محمد: الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة ووضع السياسات تنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، الأردن، 2000.
- 66 - سويسي، عبدالوهاب: المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009
- 67 - سفير، ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، التشغيل – الصناعة والتنمية، ترجمة الأزهر بوغبور، الجزء II، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989.
- 68 - سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عناية الجزائر، بدون سنة.
- 69 - عوض ، عامر سالم: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة الأردن، 2007.

- 70 - عبد الرحمن، توفيق: المدربون الناجحون ماذا يفعلون: من التصميم إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
- 71 - علي سعد، إسماعيل: نظرية القوة في علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر .
- 72 - عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر 2007.
- 73- عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف: إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل: الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، ط1، الدار الهندسية ، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 74 - عبد الباقي، صلاح: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 75 - عبد الخالق، احمد: التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص بين التنظير والواقع مع رؤية مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1993.
- 76 - عباس محمد، سهيلة - علي حسين، علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، 2000.
- 77 - عبد الله محمد، عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
- 78 - عساف، عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- 79 - علام إعتماذ، محمد وآخرون: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2007 .
- 80 - عيد مرسي بدر، سعد: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 81 - عنصر، يوسف: الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم إجتماع الإتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2006.

82 - فان هورن وبراسكي: الإدارة والقيادة والتميز، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر، 2009، القاهرة.

83 - فرحاتي العربي، بلقاسم: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة، طI، الأردن، 2012.

84 - شانلا، جان فرنسوا: العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال: دعوة من اجل اعتماد انثربولوجيا شاملة، ترجمة محمد هناد، دار القصبية، الجزائر، 2004.

85 - شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، طIII، دار الشروق عمان، الأردن، 2005.

86 - شير شهاوس، جين و كريس: ترجمة خالد العامري: فن إدارة الأفراد، دار الفاروق مصر، 2009.

87 - خلف السكارنه، بلال: أخلاقيات العمل، طI، دار المسيرة، عمان، 2009.

88 - غربي، علي - سلاطنية، بلقاسم - قيرة، إسماعيل: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.

89 - غربي، علي - يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة الجزائر، 2002.

90 - غربي، علي - قيرة، إسماعيل: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

91 - غربي، علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، طII، دار فائز قسنطينة الجزائر، 2009.

II - الكتب باللغة الاجنبية:

01- باللغة الفرنسية :

01- E.F schumacher : Small is beautiful :Une Société a la mesure de

l'homme ,Traduit par Danielle et william day et marie claude

florentin,seuil contretemps,1978

02-Lesnard .C : organisation et gestion de l'entreprise, 02° édition, dunod ,paris,1994.

03 - MAHFOUD GHEZALI : la participation des travailleurs a la gestion socialiste des entreprises, éditions, O, P, U, Alger, 1981.

04 - Rabah Nouredine Saadi: la gestion socialiste des entreprises en algérie ,O .P.U, Alger, 1982.

02 - باللغة الانجليزية :

01-Anthony .william P.and others: Human Resource management, U.S.U ,Harcourt Brace and company ,1999

02-Crozier .M : the bureaucratic phenomenon ,the university of Chicago , press. rhoenix books 1967.

03-Decenzo ,David A.and Robbins,Stephen p : Human Resource Management ,New york ,John Wiley and Sons,INC. 1999

04 -Levinson David, Ed, encyclopedia of crime & punishment, sage publication; LONDON : 2002, Part; 1,2,3,4 .

05- Patel .C : the complete guide to stress management,NewYork Plenum,1991

06-Thomas-E and Biddle: Science for managers, England Educational low-precad Books shemes; 1966.

07-White,harrison c :agency as control in formal net works ,nohria nitin &eccles, robert g , net works & organizations : structure form & action harvard business , boston , u .s.a, 1992

ثانيا - الأطروحات الجامعية:

01- بوقرة ،كمال:المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل) ،جامعة الحاج لخضر ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،باتنة ، الجزائر ، 2007 - 2008

ثالثا - المجلات والجرائد:

I - المجلات باللغة العربية:

01 - بوحشاك، عبد الله: "صناديق المساهمة وإشارة انطلاق في تطبيق استقلالية المؤسسات"، مجلة الثورة والعمل، العدد 52، أكتوبر 1988.

02 - بو خاوة، إسماعيل - سمراء دومي: "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،تصدر عن جامعة باتنة، العدد 06 جوان 2002

03 - هيجان، عبد الرحمن: "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين" مجلة معهد الإدارة، العدد 74، أبريل 1992.

04 - ياغي، محمد عبد الفتاح: "تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة" منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الاردن 1996.

05 - سلاطنية، بلقاسم: "التكوين المهني والتنمية، رؤية امبيرقية عن كيفية طرح ومعالجة مشكلة بحث في علم الاجتماع"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر نوفمبر 2001.

06 - سعدون ، يوسف: "التحليل السوسيولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،تصدر عن جامعة باتنة، العدد 12، جوان 2005.

07 - شمام، عبد الوهاب: "دراسة حول الخصصة والتحويلات الهيكلية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08 ،جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997.

II - المجلات والجراند باللغة الأجنبية:

01 -Bennett, Releccaj, & Robinson, Sandral: **“Development of measure of worhplace peviance”**, journal of applied psychology VOL.85.N 3.2000.

02 – Hallett, Tim:” **Symbolic power & organization culture”** sociological theory, VOL .21, No.2, 2003

03-Ian Clegg : **« workers self –management in Algeria »** Monthly review, press ,London 1971

04-Sinha, sahab p & others : **« self control »** ,journal of social psychology ,vol.142,NO.4,2002

05- woods and Philip :” **values intuitive rational action :the dynamic relationship of instrumental rationality & values insights as a form of social action”**, british journal of sociology vol, 52,N0.4 2001

06-wolf-heydebran : **« organizational contradictions in public bureaucracies : towards a marxian theory of organizations »** ,the sociological quarterly, vol :18 ,1977

07- Young, Joch, A Review of: **“culture control”** ,Brit ,j criminology VOL 42,2002.

رابعاً - الملتقيات

1 - بوبكر جيملي: "جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني (الاتصال في المؤسسة)، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة، 2003.

- 2 - بن نوار صالح: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني "الاتصال في المؤسسة"، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة، 2003.
- 3 - مزيان محمد: "بعض مؤشرات التحفيز وعلاقتها بقيم العمال" أعمال الملتقى الدولي (الثقافة والتسيير) معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر 28-30، نوفمبر 1992
- خامسا - المصادر القانونية:**
- I - النصوص التشريعية:**
- 01 - القانون رقم 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات الاقتصادية العمومية ويعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 ديسمبر 1975، المتضمن القانون التجاري.
- 02 - المنشور الوزاري رقم 02 / 09 المؤرخ في 21 أبريل 2009 والمتعلق بتطبيق عقوبة العمل للنفع العام.
- سادسا- المواقع الإلكترونية**
- 01 - العقوري، منير: "إدارة الموارد البشرية"، ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2012: www.ncb.ly/images/forum.png.
- 02 - الكردي، أحمد السيد: "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، 2012، kenanaonline.com/users/ahmedkordy
- 03 - باسل: "الإدارة العلمية لفريدريك تايلر"، موسوعة دهشة 2007، www.dahsha.com
- 04 - ويكيبيديا الموسوعة الحرة: "الموارد البشرية"، 2012، ar.wikipedia.org
- 05 - ويكيبيديا الموسوعة الحرة: "النظرية العلمية لفريدريك تايلر" 31 يناير 2010، <http://ar.wikipedia.org/wik2010>
- 06 - محمود عيسى، حسين: "إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة"، 2010، <http://www.alukah.net/Culture>
- 07 - محمود حسين، عيسى: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة"، 2012، www.alukah.net/culture

08 - سعيد شعبان، حامد: "إدارة الموارد البشرية: رؤية عامة"، 2012،

www.ahmedkordy.com



ملخص الدراسة:

قد يظل أكثر الباحثين موقفة طوال حياته مجهولاً إذ لا يعرف
كيف يبلغ معارفه بشكل يجلب إقناع زملائه ويجذب المجموعة
الواسعة من العلماء

Jocelyn letourneau



ملخص الدراسة

يهكل البحث عن الفعالية التنظيمية مزقا من الرؤى والمداخل النظرية، لإرساء الآليات وترسيم الحدود، التي تتعامل مع الأبعاد التنظيمية، باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية الكفيلة بتضمين العقلانية وترشيد البنية التنظيمية، فغدت السلطة التنظيمية في سياق هذه المساعي الحثيثة، الإرهاص السلوكي، الإجتماعي والتنظيمي الكفيل بتصميم تصور موضوعي للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، طالما أن النسق السلطوي أحد أهم ممارسات الضبط، وصاحب القوة الرشيدة في التنظيم، يرنو في خضم فعالية أنماطه، رشادة أسسه وعقلانية قراراته على تفعيل الثلاثية التنفيذية " التوظيف، التكوين، الحوافز " .

إن موضوع الدراسة الموسوم بـ " نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية – دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة – يعد محاولة سوسيولوجية لها دلالة مخصصة في التنظيم الصناعي الجزائري، طالما تتخذ من المقاربات النظرية والمعالم العينية، منوال تنظيمي لإبراز المنطق الذي يحكمه التمهصل وإنهيار السلطة كعملية إجتماعية فتنظيمية، كنتاج لسباق هيكلي قائم على دحض الجوانب القيمية والأخلاقية وعدم تضمين ثقافة تنظيمية قوية لها معالمها الفعالة، لجعل المؤسسة الصناعية عامة أو خاصة تناهض مقتضيات سوق العمل والتنظيم المنتج، ولتعزير هذه الأهداف هيكلت المعطيات البحثية إطارا للمقاربة المنهجية النظرية، صيغت فيه الإشكالية على النحو التالي: هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ؟

وللإجابة على سؤال الإنطلاقة، تحددت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

لنسق السلطة التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

1 – تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية.

2 - تساهم السلطة التنظيمية العقلانية بتثمين العملية التكوينية.

ملخص الدراسة

3 – تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- يعمل النمط السلطوي المعرفي على تفعيل عملية التوظيف.
- يرنو الإحتكام للجانب القيمي الأخلاقي إلى تفعيل عملية التوظيف.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تعمل الأسس السلطوية القهرية على تجسيد الصراع التنظيمي.
- تهيكّل عقلانية القرارات التنظيمية، تنمية شخصية الفاعل.
- يساهم النمط السلطوي المعرفي بتكريس الإستقرار المهني الإيجابي.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- تقنن عدم عقلانية القرارات التنظيمية، الإستخدام الآلي للمنظومة التحفيزية.

- يساهم النمط السلطوي التلاؤمي بتعزيز الحوافز المعنوية.
- تعتمد السلطة التعويضية على تكريس الحوافز المادية.

وللتأكد من مصداقية الطرح، تنمط المقاربات المنهجية الإمبريقية، بأدواتها، تحليلاتها الكمية والكيفية، أساليبها الإحصائية، مدى إتساق وتطابق هذه الإجابات الإحتمالية مع البنية التنظيمية العامة والخاصة، طالما أن المرجعيات النظرية تبقى رهينة واقع تنظيمي مخصص و مموّض، لهذا توصلت المعطيات البحثية على مستوى التنظيمين إلى النتائج التالية:

1 - عدم إتساق النسق السلطوي مع مبادئ و متطلبات المؤسسة المستقلة التي لم تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق العقلانية والفعالية، فقهرية النمط السلطوي وإكتسابه الطابع الشخصاني، قهرية ومادية الأسس السلطوية ، عدم عقلنة القرارات التنظيمية في أسسها، آلياتها ومنظوماتها المعيارية والقيمية تعد معالم كافية لتجريد البنية التنظيمية من تنمية موارد بشرية فعالة، للنهوض بالواقع التنظيمي وجعله يساير آليات الميزة التنافسية.

ملخص الدراسة

2 - أما على مستوى البنية التنظيمية الخاصة، فلقد كان للخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، إضافة إلى خصوصية السياق المجتمعاتي الإقتصادي، أداة تصورية كافية لقهريّة الممارسات السلطوية بمنطلقات تايلورية وميشليزية، ترسخ الإكراه، وتجعل من النسق الأبوي كمثال تنظيمي، لربط الفئات الفاعلة بعلاقة آلية محضّة تدحض أنسنة بيئة العمل، وتكبح الحساسية الإجتماعية، وتنمط الفعالية التنظيمية فالأدائية بمناحي بعيدة عن رشادة وعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية.



الملحق الأول:

يوضح نموذج استمارات (المقابلة
قبل حلّكها وتجريبها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الإجتماعية

جامعة الحاج لخضر - باتنة

شعبة علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والإسلامية

الاستمارة غير المحكمة

نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف

التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة

و دارالشعاب للطباعة والنشر - باتنة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة :

أ.د : مصطفى عوفي

- بلوم اسمهان

السنة الجامعية : 2010/2009

ملاحظة : هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية
أولا: بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 01 - الجنس؟ ذكر أنثى
- 02 - السن؟
- 03 - الحالة الإجتماعية؟ أعزب مطلق
متزوج أرمل
- 04 - المستوى التعليمي؟ أمي يقرأ ويكتب ابتدائي
متوسط ثانوي جامعي
- 05 - نوع المؤسسة؟ عامة خاصة
- 06 - الوضع المهني؟ بسيط متخصص مؤهل
- 07 - ماهي مدة ممارستك لعملك؟ أقل من 05 سنوات
06 إلى 10 سنوات
11 إلى 15 سنة
16 إلى 20 سنة
21 سنة فأكثر

08 - ما نوع العمل الذي كنت تمارسه قبل إلتحاقك بالمؤسسة؟

.....
.....

ثانياً: بيانات حول نسق السلطة التنظيمية

I - بيانات حول النمط السلطوي:

09 - هل هنالك تفويض للسلطات والمسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا

10 - في حالة الإجابة ب نعم هل ترى أن أهداف عملية التفويض ترمي إلى؟

- التهرب من تحمل المسؤولية

- الإسراع في تنفيذ القرارات
- تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية

12 - هل تحبذ تهمين النمط السلطوي المركزي أو اللامركزي؟ ولماذا؟

II - بيانات حول أسس السلطة التنظيمية:

13 - هل لممارسي السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية بالعمل؟ نعم لا

14 - في حالة الإجابة بـ لا هل السبب راجع لـ؟

- نقص الخبرة الفنية
- ضعف القدرة الإبتكارية

15 - هل يعتمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادراته خلفه عند غيابه؟ نعم لا

16 - هل ممارس السلطة هو إنسان؟ - متسلط

- أناني إنتهازي

- ديمقراطي

17 - هل ممارس السلطة متعالي ومستخف بالعمال؟

- موافق

- غير موافق

- لا أدري

18 - هل ترى أن ممارسي السلطة يستغلون مركزهم ونفوذهم لتحقيق المطامع الشخصية؟

نعم لا

19 - في حالة الإجابة بـ نعم هل هذا راجع لـ؟

- ضغوط الرؤساء
- ضغوط إقتصادية وإجتماعية

III - بيانات حول عقلانية القرارات التنظيمية:

20 - كيف تطلعك الإدارة على قوانين المؤسسة؟

- عن طريق المشرفين
- عن طريق اللوائح
- عن طريق الاجتماعات

21 - هل تتلقى صعوبات بما يصلك من معلومات؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل عن نوع الصعوبات؟

23 - هل تقبل الإدارة إقتراحات العمال؟ نعم لا

24 - في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

25 - في حالة الإجابة ب نعم هل هذه الإقتراحات متعلقة ب؟

- الخدمات الإجتماعية
- طرق التسييرو الظروف الفيزيكية

أخرى تذكر.....

26 - كيف تقدم هذه الإقتراحات عن طريق؟

- المشرفين
- النقابة
- لجنة المشاركة

27 - هل ترى أن قرارات الإدارة تحتكم للجوانب القيمية والأخلاقية؟ نعم لا

28 - في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

29 - هل ترى أن قرارات الإدارة أساسها؟

- الخبرة
- القيم الأخلاقية
- المشاركة العمالية

- 30 - هل ترى أن قرارات الإدارة تخدم؟ - أهداف المؤسسة
- المصالح الشخصية

31- هل حدث وأن ثار العمال ضد قرار صدر من الإدارة؟ نعم لا

32 - في حالة الإجابة بـ نعم ما موقف الإدارة؟

.....
.....

33 - لماذا تقوم بتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة؟

.....
.....

34 - كيف تقيم القرارات التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
.....

35 - كيف تقيم السلطة التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
.....

ثالثاً: بيانات حول نسق الموارد البشرية: " وظائفه التنفيذية "

I - بيانات حول نسق العملية التوظيفية:

36 - كيف إلتحقت بالمؤسسة عن طريق؟

- المحاباة والعلاقات الشخصية

- بطرق علمية

17 - على أي أساس تم تعيينك في منصبك؟ - الخبرة

- المستوى التعليمي

38 - هل تعاني من ضغوطات أثناء أداؤك لعملك ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم حدد السبب ؟

39 - هل أجريت لك إختبارات نفسية قبل تعيينك ؟ نعم لا

40 - هل أجريت معك مقابلات قبل توظيفك ؟ نعم لا

41 - هل تم إشعارك بخصوصيات المنصب ؟ نعم لا

42 - ما رأيك في سياسة التوظيف المتبعة من قبل مؤسستكم ؟

.....
.....

II - بيانات حول العملية التكوينية:

43 - هل تلمس إهتماما داخل المؤسسة بالعنصر البشري؟

.....
.....

44 - في رأيك أين ينصب إهتمام المسؤولين في المؤسسة؟

- تنمية وتطوير القدرات
- توفير الموارد المالية
- تطوير التكنولوجيا
- تحسين طرق التسيير

45 - هل تلقيت تكوين في عملك الحالي ؟ نعم لا

46 - في حالة عدم تلقي تكوين يسأل لماذا؟

.....
47- في حالة الإجابة بـ نعم أين تلقيت التكوين ؟ داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

48 - كم أستغرقت مدة التكوين ؟

49 - هل ساعدك التكوين على إكتساب قدرات ومهارات جديدة ؟ نعم لا

50 - هل ترى بأن البرنامج التكويني يتلائم مع إحتياجاتك الوظيفية ؟ نعم لا

51 - هل ساعدك التكوين على الترقية ؟ نعم لا

52 - هل حدثت صراعات بين العمال بسبب تكوين فئة دون أخرى ؟

نعم لا

53 - كيف تقيم العملية التكوينية بمؤسستكم ؟

III - بيانات حول العملية التحفيزية:

54 - ما نوع الحوافز المطبقة في مؤسستكم ؟

- مادية

- معنوية

55 - هل تتبع مؤسستكم نظام الأجر بالقطعة ؟ نعم لا

56 - ماهي المعايير التي يركز عليها تطبيق العملية التحفيزية ؟

- رسمية

- شخصية

57 - كيف تقيم نظام الحوافز في مؤسستكم؟

إنتهى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الإجتماعية

جامعة الحاج لخضر - باتنة

شعبة علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية

الاستمارة الخاضعة للتحكيم وغير مجربة

نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف

التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

دراسة مقارنة لمؤسسات عامة وخاصة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة

و دارالشعاب للطباعة والنشر - باتنة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة:

أ.د: مصطفى عوفي

- بلوم اسمهان

السنة الجامعية : 2010/2009

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية

أولاً: بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 01 - الجنس؟ ذكر أنثى
- 02 - السن؟
- 03 - الحالة الإجتماعية؟ أعزب مطلق
- متزوج أرمل
- 04 - المستوى التعليمي؟ أمي يقرأ ويكتب ابتدائي
- متوسط ثانوي جامعي
- 05 - نوع المؤسسة؟ عامة خاصة
- 06 - الوضع المهني؟ بسيط متخصص مؤهل
- 07 - ماهي مدة ممارستك لعملك؟ أقل من 05 سنوات
- 06 إلى 10 سنوات
- 11 إلى 15 سنة
- 16 إلى 20 سنة
- 21 سنة فأكثر
- 08 - ما نوع العمل الذي كنت تمارسه قبل إلتحاقك بالمؤسسة؟

ثانياً: بيانات حول نسق السلطة التنظيمية

I - بيانات حول النمط السلطوي:

09- مانوع النمط السلطوي المطبق بمؤسستكم؟

- سلطة مركزية

- سلطة لامركزية

10 - هل هناك عملية تفويض للسلطات والمسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا

11 - في حالة الإجابة بـ لا هل هناك قانون يلزم بإستخدام عملية التفويض؟

نعم -

لا -

لا أدري -

12 - في حالة الإجابة بـ نعم هل ترى أن أهداف عملية التفويض ترمي إلى:

- الإسراع في تنفيذ القرارات

- تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية

II - بيانات حول أسس السلطة التنظيمية:

13 - هل لممارسي السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية بالعمل؟ نعم لا

14 - في حالة الإجابة بـ لا هل السبب راجع لـ؟

- نقص الخبرة الفنية

- ضعف القدرة الإبتكارية

- عدم قدرته على تحويل أفكاره إلى إجراءات قابلة للتنفيذ

15 - هل يعتمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادر تخلفه عند غيابه؟ نعم لا

16 - هل ممارس السلطة " المدير " هو إنسان؟

- متسلط ومستخف بالعمال

- إجتماعي يثمن الإتجاه نحو الغير

أخرى تذكر.....

17 - ماهي الأسس التي يركز عليها النمط السلطوي بمؤسستكم؟

- الإقناع

- المكافآت المالية

- القهر والجبر

- الخبرة والمعرفة

18 - هل ترى أن ممارسي السلطة " المدير " يستغلون مركزهم ونفوذهم لتحقيق المطامع الشخصية؟

نعم لا

19 - في حالة الإجابة ب نعم هل هذا راجع لـ؟

- ضغوط الرؤساء
- ضغوط إقتصادية وإجتماعية

III - بيانات حول عقلانية القرارات التنظيمية:

20 - كيف تطلعك الإدارة على قوانين المؤسسة؟

- عن طريق المشرفين
- عن طريق اللوائح
- عن طريق الاجتماعات

21 - هل تتلقى صعوبات بما يصلك من معلومات؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل عن نوع الصعوبات؟

23 - هل تقبل الإدارة إقتراحات العمال؟ نعم لا

24 - في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

25 - في حالة الإجابة ب نعم، كيف تقدم هذه الإقتراحات عن طريق؟

- المشرفين
- النقابة
- لجنة المشاركة

26 - هل ترى أن قرارات الإدارة تحتكم للجوانب القيمية والأخلاقية؟ نعم لا

27 - في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

28 - هل ترى أن قرارات الإدارة أساسها؟

- الخبرة

المشاركة العمالية -

29- هل من الضروري الإلتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل؟ نعم لا

30- في حالة الإجابة بـ لا، هل هذا راجع لأنه:

- روتين دون فائدة
- يعوق سير العمل على نحو أفضل

أخرى تذكر

31 - هل حدث وأن ثار العمال ضد قرار صدر من الإدارة؟ نعم لا

32 - في حالة الإجابة بـ نعم ما موقف الإدارة؟

.....
.....

33 - لماذا تقوم بتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة؟

.....
.....

34 - كيف تقيم القرارات التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
.....

35 - كيف تقيم السلطة التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
.....

ثالثاً: بيانات حول نسق الموارد البشرية " وظائفه التنفيذية "

I - بيانات حول العملية التوظيفية:

36 - كيف إلتحقت بالمؤسسة عن طريق؟

المحابة والعلاقات الشخصية -

بطرق علمية -

37 - على أي أساس تم تعيينك في منصبك؟ - الجدارة والقدرات

- الخصائص الشخصية

- القدرة على ضبط النفس

..... أخرى تذكر

38 - هل تعاني من ضغوطات أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم هل هي متعلقة بـ؟

- ضعف إستيعابك لمختلف الجوانب الوظيفية

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن قدراتك الذهنية

- تلقيك لأوامر عديدة من مصادر متعددة

39 - هل أجريت لك إختبارات نفسية قبل تعيينك؟ نعم لا

40 - هل أجريت معك مقابلات قبل توظيفك؟ نعم لا

41 - هل تم إشعارك بخصوصيات المنصب؟ نعم لا

42 - ما رأيك في سياسة التوظيف المتبعة من قبل مؤسستكم؟

.....
.....

II - بيانات حول العملية التكوينية:

43 - في رأيك أين ينصب إهتمام ممارس السلطة بمؤسستكم؟

- توفير الموارد المالية

- تطوير التكنولوجيا

- تحسين طرق التسيير

44 - هل تلقيت تكوين في عملك الحالي؟ نعم لا

45 - في حالة عدم تلقي تكوين،يسال لماذا؟

.....
.....

46 - في حالة الإجابة بـ نعم أين تلقيت التكوين ؟

- داخل المؤسسة
 - خارج المؤسسة

47 - كم أستغرقت مدة التكوين ؟

.....
.....

48 - هل ساعدك التكوين على إكتساب قدرات ومهارات جديدة ؟ نعم لا

49 - هل ترى بأن البرنامج التكويني يتلائم مع إحتياجاتك الوظيفية ؟ نعم لا

50 - هل ساعدك التكوين على الترقية ؟ نعم لا

51 - هل حدثت صراعات بين العمال بسبب تكوين فئة دون أخرى ؟

نعم لا

52 - كيف تقيم العملية التكوينية بمؤسستكم ؟

.....
.....

III - بيانات حول العملية التحفيزية

53 - ما نوع الحوافز المطبقة في مؤسستكم ؟

- مادية
 - معنوية

..... أخرى تذكر

54 - هل يدفع الأجر حسب:

- اليوم
 - القطعة
 - الخبرة في العمل

55 - هل سبق وأن حصلت على مكافآت داخل المؤسسة: نعم لا

56 - في حالة الإجابة ب نعم، ما نوع المكافآت؟

57 - هل تعرضت للجزاء من قبل ممارس السلطة " المشرف " : نعم لا

58- في حالة الإجابة ب نعم، ما نوع الجزاء:

- خصم من الراتب
- إنذار بالفصل
- تأخر في الترقية
- الحرمان من المكافآت

أخرى تذكر

59 - هل حصلت على ترقية بمؤسستكم؟ نعم لا

61 - ما هي الأسس التي يركز عليها الترقية بمؤسستكم:

- الكفاءة
- الأقدمية
- الإثنين معا
- وجود مناصب شاغرة

أخرى تذكر

62 - ما هي الحوافز التي تثير قدرات العامل وتربطه بعمله:

- الترقية
- المشاركة في إتخاذ القرارات
- التكوين

63 - ماهي المعيير التي يركز عليها تطبيق العملية التحفيزية؟

- رسمية
- شخصية

أخرى تذكر

64 - كيف تقيم نظام الحوافز بمؤسستكم؟

.....

65 – كيف تقيم تسيير الموارد البشرية بمؤسستكم؟

انتهى



الملحق الثاني:

يوضح استمارة المقابلة الخاصة للتحكيم

والتجريب ووثيق المقابلة الحرة

ووثيق الملاحظة المباشرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

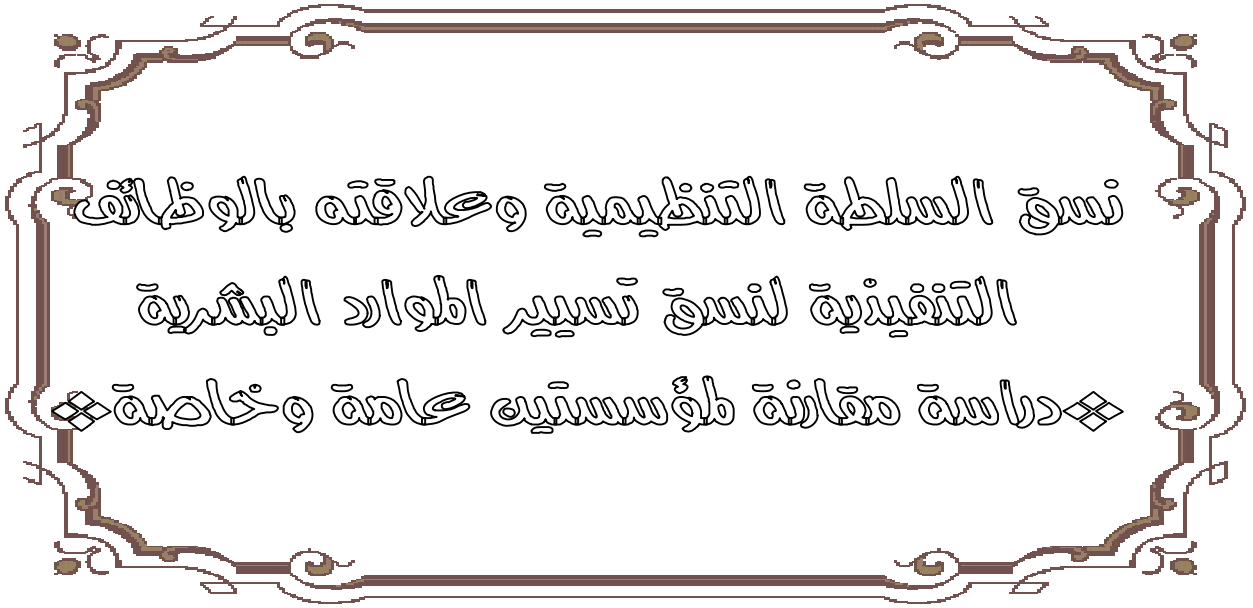
قسم العلوم الإجتماعية

جامعة الحاج لخضر - باتنة

شعبة علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والإسلامية

الاستمارة المحكمة والمجربة



دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة

و دارالشهاب للطباعة والنشر - باتنة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

تحت إشراف:

أ.د: مصطفى عوفي

من إعداد الطالبة:

- بلوم اسمهان

السنة الجامعية : 2011/2010

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية
أولاً: بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 01 – الجنس ؟ ذكر أنثى
- 02 – السن ؟
- 03 – الحالة الإجتماعية ؟ أعزب مطلق
- متزوج أرمل
- 04 – المستوى التعليمي ؟ أمي يقرأ ويكتب ابتدائي
- متوسط ثانوي جامعي
- 05 – نوع المؤسسة ؟ عامة خاصة
- 06 – الوضع المهني ؟ بسيط متخصص مؤهل
- 07 – ماهي مدة ممارستك لعملك ؟ أقل من 05 سنوات
- 06 إلى 10 سنوات
- 11 إلى 15 سنة
- 16 إلى 20 سنة
- 21 سنة فأكثر

08 – ما نوع العمل الذي كنت تمارسه قبل إلتحاقك بالمؤسسة؟

.....
.....

ثانياً: بيانات حول نسق السلطة التنظيمية:

I - بيانات حول النمط السلطوي:

09 – مانوع النمط السلطوي المطبق بمؤسستكم؟

.....

10 - هل هناك عملية تفويض للسلطات والمسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا

11 - في حالة الإجابة بـ لا، يذكر السبب.

12 - ماهي أهداف عملية التفويض؟

II - بيانات حول أسس السلطة التنظيمية:

13 - هل لممارسي السلطة "المشرف" القدرة على حل المشكلات الفنية بالعمل؟ نعم لا

14 - في حالة الإجابة بـ لا يذكر السبب؟

15 - هل يعتمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادر تعوضه عند غيابه؟ نعم لا

16 - هل ممارس السلطة " المدير " هو إنسان؟

- متسلط ومستخف بالعمال
- إجتماعي يثمن الإتجاه نحو الغير
- إستعراضي يبحث عن الشهرة
- عدواني

أخرى تذكر.....

17 - ماهي الأسس التي يركز عليها النمط السلطوي بمؤسستكم؟

- الإقناع
- المكافآت المالية
- القهر والجبر(العقاب)
- الخبرة والمعرفة

18 - هل ترى أن ممارسي السلطة " المدير " يستغلون مركزهم ونفوذهم لتحقيق المطامع الشخصية؟

نعم لا

19 - في حالة الإجابة بـ نعم، حدد السبب؟

III- بيانات حول عقلانية القرارات التنظيمية:

20 - كيف تطلعك الإدارة على قوانين المؤسسة ؟

- عن طريق المشرفين
- عن طريق اللوائح
- عن طريق الاجتماعات

21 - هل تتلقى صعوبات لما يصلك من معلومات ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم يسأل عن نوع الصعوبات ؟

23 - هل تقبل الإدارة إقتراحات العمال؟ نعم لا

24 - في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

25 - في حالة الإجابة بـ نعم ،كيف تقدم هذه الإقتراحات عن طريق؟

- المشرفين
- النقابة
- لجنة المشاركة

26 - هل ترى أن قرارات الإدارة تحتكم للجوانب القيمية والأخلاقية؟ نعم لا

27 - في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

28 - هل ترى أن قرارات الإدارة أساسها؟

- التفكير الإبتكاري
- الخبرة
- القيم الأخلاقية
- المشاركة العمالية

29- هل من الضروري الإلتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل ؟ نعم لا

30- في حالة الإجابة بـ لا ،حدد السبب؟

.....
31 - هل حدث وأن ثار العمال ضد قرار صدر من الإدارة؟ نعم لا

32 - في حالة الإجابة بـ نعم ما موقف الإدارة؟

.....
33 - كيف تقيم القرارات التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
34 - كيف تقيم السلطة التنظيمية بمؤسستكم؟

.....
ثالثاً: بيانات حول نسق الموارد البشرية " وظائفه التنفيذية "

أ - بيانات حول العملية التوظيفية:

35 - كيف إلتحقت بالمؤسسة عن طريق؟

- المحاباة والعلاقات الشخصية

- بطرق علمية

- الإثنيين معا

36 - على أي أساس تم تعيينك في منصبك؟ - الجدارة والقدرات

- الخصائص الشخصية

والفردية

- الوساطة

37 - هل تعاني من ضغوطات أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا

38 - في حالة الإجابة بـ نعم، حدد مصادر الضغوطات؟

.....
39 - هل أجريت معك مقابلات قبل توظيفك؟ نعم لا

40 - هل أجريت لك إختبارات نفسية قبل تعيينك ؟ نعم لا

41 - ما رأيك في سياسة التوظيف المتبعة من قبل مؤسستكم ؟

II - بيانات حول العملية التكوينية

42 - في رأيك أين ينصب إهتمام ممارس السلطة بمؤسستكم (المدير) ؟

- تنمية وتطوير قدرات المورد البشري

- توفير الموارد المالية

- تطوير التكنولوجيا

- تحسين طرق التسيير

43- هل تلقيت تكوين في عملك الحالي ؟ نعم لا

44 - في حالة عدم تلقي تكوين،يسأل لماذا؟

45 - في حالة الإجابة بـ نعم أين تلقيت التكوين ؟

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

46 - هل ساعدك التكوين على إكتساب قدرات ومهارات جديدة ؟ نعم لا

47 - هل ترى بأن البرنامج التكويني يتلائم مع إحتياجاتك الوظيفية ؟ نعم لا

48 - هل حدثت صراعات بين العمال بسبب تكوين فئة دون أخرى ؟ نعم لا

49 - كيف تعمل العملية التكوينية على تأكيد الإستقرار المهني؟

III- بيانات حول العملية التحفيزية:

50 - ما نوع الحوافز المطبقة في مؤسستكم ؟ - مادية

- معنوية

- الإثنين معا

51 - هل سبق وأن حصلت على مكافآت داخل المؤسسة: نعم لا

52 - هل تعرضت للعقوبة، من قبل ممارس السلطة " المشرف " : نعم لا

53- في حالة الإجابة بـ نعم، حدد نوع العقوبة؟

54 - هل تحصلت على ترقية بمؤسستكم؟ نعم لا

55 - ما هي الأسس التي يركز عليها للترقية بمؤسستكم:

- الكفاءة
- الأقدمية
- الإثنين معا
- وجود مناصب شاغرة
- العلاقات الشخصية

56 - ما هي الحوافز التي تثير قدرات العامل وتربطه بعمله:

- الترقية
- المشاركة في إتخاذ القرارات
- نظام الإتصال الفعال
- التكوين
- قيادة عادلة ذات كفاءة
- زيادة الأجر

57 - ما هي المعايير التي يركز عليها لتطبيق العملية التحفيزية؟

- رسمية
- شخصية
- الإثنين معا

58 - كيف تقيم نظام الحوافز بمؤسستكم؟

59 - كيف تقيم تسيير الموارد البشرية بمؤسستكم؟

إنتهى

دليل المقابلة الحرة

I – دليل المقابلة الحرة الخاص بمديري القطاع العام والخاص:

- 1 – ماهو مستواك التعليمي؟
- 2 – ماهي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟
- 3 – ماهي أهم الأسس التي تركز عليها السلطة التنظيمية؟
- 4 – ماهو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟
- 5 – ماهي أهم المحركات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟
- 6 – كيف تتأكد عقلانية الممارسات السلطوية؟
- 7 – كيف تقيم العلاقة بين النسق السلطوي ونسق تسيير الموارد البشرية؟

II – دليل المقابلة الحرة الخاص بمسؤولي مصلحة الموارد البشرية

- 1 – ماهو مستواك التعليمي؟
- 2 – ماهو وضعك المهني؟
- 3 – ماهو واقع العملية التوظيفية بمؤسستكم؟
- 4 – لماذا لا يستفيد معظم العمال من العملية التكوينية؟
- 5 – كيف تقيم العلاقة بين العملية التكوينية وتدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي؟
- 6 – كيف تتأكد المعالم الفكرية للعملية التكوينية كمنظومة متكاملة؟
- 7 – كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟
- 8 – في نظرك كيف تتبلور معالم العقلانية لنسق تسيير الموارد البشرية؟

III – دليل المقابلة الحرة الخاص بمسؤولي المصلحة التقنية

- 1 – ماهو مستواك التعليمي؟
- 2 – ماهو الأسلوب الذي تحبذه في ممارساتك الإشرافية؟
- 3 – ماهي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟
- 4 – كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟
- 5 – هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضبطية فعالة؟

دليل الملاحظة المباشرة

I - جوانب متعلقة بالعملية التوظيفية:

- 1 - المصالح الإنتاجية (الحجم، الظروف الفيزيائية ، الفئة الأكثر توظيف "الفئة النوعية"، طبيعة مكان العمل)
- 2 - المظاهر السلوكية (الجدية ، التهاون ، اللامبالاة، التعاون ، الصراع)
- 3 - آليات الاتصالات الهابطة المكتوبة (الإعلان عن مناصب شاغرة، الإعلان عن توظيف داخلي شروط التوظيف، لوائح متعلقة بإعادة تصميم وهندسة الوظائف)
- 4 - الوسائل الإعلامية المكرسة للإعلان عن الوظائف (الإعلان شفهيًا، الإعلان في الصحف المحلية، الاستعانة بإحدى الوكالات المتخصصة في ذلك، اللوائح الداخلية "النشرات الإعلانية")

II - جوانب متعلقة حول العملية التكوينية:

- 5 - مراحل العملية الإنتاجية (طرق ممارسة العمل، علاقة الفاعلين فيما بينهم وبين المشرفين مدى السرعة في إنجاز الأعمال)
- 6 - التحكم التكنولوجي (معرفة مدى حداثة الآلة، بساطتها، تعقيدها، مدى تحكم العامل على الآلة، صعوبات الإنجاز ، إمكانيات صيانة الآلات)
- 7 - آليات الاتصالات الهابطة المكتوبة (مدى تضمين لوائح لدورات تكوينية، شروط التكوين مدته)
- 8 - موقع التكوين (داخل الورشات أم خارج موقع العمل، مدى توفر قاعة لتلقي المعارف النظرية، الوسائل المتبعة في توفير فرص التكوين ،علاقة الفئة المسؤولة عن التكوين بالفئات الفاعلة)

III - جوانب متعلقة حول العملية التخزينية:

- 9 - الجزاءات السلبية (التأنيب ،لفت النظر ، الإنذار الشفهي)
- 10- حوافز الخدمات الإجتماعية (مدى توفر مصلحة طبية، مكتبة ،مطعم ،كافيتيريا)
- 11- حوافز مادية إيجابية (البدلات المختلفة للعمل، توفير النقل، الوجبات الغذائية)
- 12- حوافز معنوية إيجابية (مدى توفير وسائل الأمن، نشاطات رياضية، فترات راحة أثناء العمل، ظروف عمل)



الملحق الثالث:

بوضع بعض الآيات

القانون الداخلي للتنظيم مجال الدراسة

