



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

# التنظيم الديمقراطي و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

دراسة بمؤسسة تصفيح و تشكيل المعادن بعين ياقوت

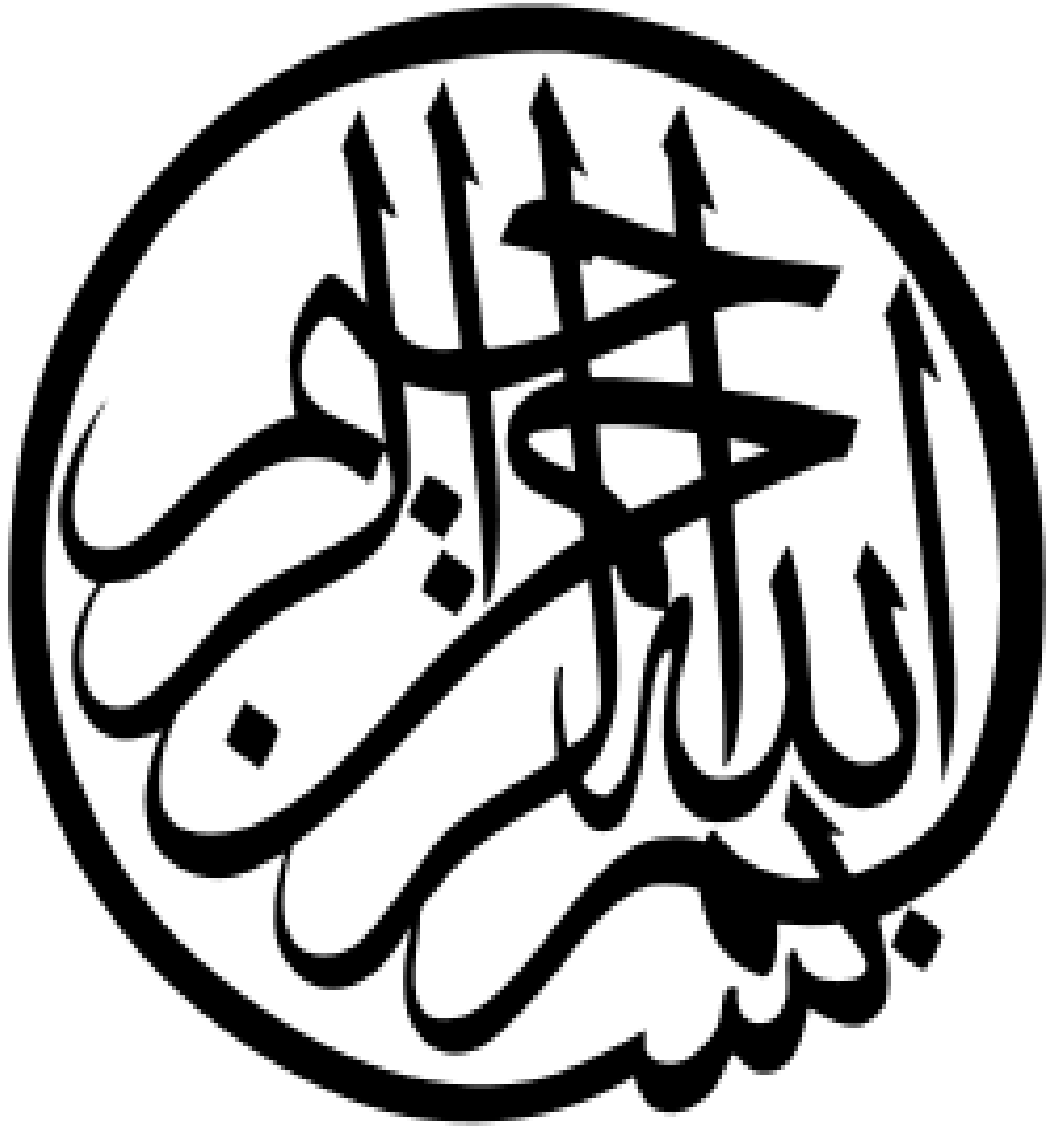
دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل  
إعداد الطالبة : إشراف الأستاذ الدكتور :

بوقرة بلقاسم

جبارة سامية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. د. / رابح حروش	أستاذ	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ. د. / بلقاسم بوقرة	أستاذ	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقرا
أ. / ليندة العابد	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
أ. / أحمد عماد الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	عضوا
أ. / عبد الحميدة بوطة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	عضوا
أ. / سهى حمزاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	عضوا

السنة الجامعية : 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى :

﴿ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

الآية 32 من سورة البقرة

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي أمدني بالإرادة والعزيمة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع ، فهو عزوجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى.

وأوجه شكري الجزيل إلى الأستاذ الدكتور بوقرة بلقاسم لمساعدته لي بنصائحه وتوجيهاته القيمة فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحمله وصبره لانجاز هذه الدراسة .

وخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور أمزيان لونس بقسم علم النفس لمساعدته لي على انجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر والعرفان أيضا لكل عمال إدارة مؤسسة تشكيل وتصفيح المعادن ببلدية عين ياقوت لتعاونهم معي .

وشكري موصول أيضا لكل الأطراف التي وجهت لنا المساعدة لانجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد .

## فهرس المحتويات

أ	مقدمة.....
<b>القسم الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5	1 إشكالية الدراسة ..
08	2.أسباب اختيار موضوع الدراسة ..
09	3.أهمية الدراسة ..
09	4.أهداف الدراسة ..
10	5.فرضيات الدراسة ..
12	6.تحديد المفاهيم ..
23	7. الدراسات السابقة ..
<b>الفصل الثاني: مدخل سوسيولوجي لدراسة التنظيم.</b>	
34	1.المنظومة المفاهيمية لعملية التنظيم- ..
43	2.الأنماط الأساسية للتنظيم ..
46	3.المتطلبات الوظيفية للنسق لتنظيمي- ..
51	4.قراءات نظرية لعملية التنظيم- ..
53	5.الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ..
<b>الفصل الثالث: دراسة سوسيو اقتصادية للمؤسسة.</b>	
62	1.التحليل السوسيولوجي للمؤسسة.....
67	2.المؤسسة الاقتصادية بين النظام الاشتراكي و النظام الرأسمالي.....
73	3.أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
74	4.البيئة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.....
78	5.الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.....

80	6.المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.....
105	7.تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل المراحل التنظيمية السابقة.....
107	8.الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....
<b>الفصل الرابع : الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية</b>	
110	1.البناء المعرفي لمفهوم الكفاءة. ....
115	2.تصنيفات الكفاءة في المؤسسة.....
120	3.الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها. ....
132	4.مؤشرات ومعايير قياس الكفاءة في المؤسسة.....
137	5.العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة .....
<b>الفصل الخامس: السياق السوسيو اقتصادي للتنظيم الديمقراطي</b>	
144	1.الرؤية السوسيوولوجية للتنظيم الديمقراطي.....
148	2.المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي.....
153	3.النسق التنظيمي بين النموذج البيروقراطي والنموذج الديمقراطي (مقاربة نظرية و واقعية).....
159	4.الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي والجزائر.....
159	1.4.الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي.....
163	2.4.الممارسة الديمقراطية في الجزائر.....
165	5. الإصلاح الاقتصادي و التنمية الديمقراطية في الجزائر.....
168	6.البناء الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية.....
<b>الفصل السادس : الآليات الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية</b>	
174	أولا: الأسس النظرية للقيادة التنظيمية داخل المؤسسة.....
177	- أنماط القيادة التنظيمية .....

183	1.طبيعة القيادة الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية .....
186	2.التفاعل الاجتماعي بين المسؤول والعامل .....
190	3.إدارة الصراعات والنزاعات التنظيمية .....
199	ثانيا: لا مركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم.....
211	ثالثا: المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية
214	*المشاركة العمالية في الجزائر
215	1.مشاركة العمال في تنظيم العمل
216	2.مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
219	3.مشاركة العمال في إدارة المشكلات التنظيمية
221	رابعا: التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال
223	1.العلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة
223	2. العلاقات الاجتماعية بين العامل وزملائه في العمل
225	3.الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة
203	1.تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة .....
206	2.أنواع تفويض السلطة في المؤسسة .....
209	3.العوامل المؤثرة في تفويض السلطة في المؤسسة .....
211	III.المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية.....
<b>الفصل السابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .</b>	
232	أولا :مجالات الدراسة .....
232	1.المجال المكاني .....
233	2. المجال البشري.....
233	3. المجال الزمني.....
234	ثانيا :المنهج و تقنيات جمع البيانات.....

234	1.المنهج المستخدم في الدراسة.....
235	2.الأدوات و تقنيات جمع البيانات.....
240	ثالثا : مجتمع الدراسة.....
241	رابعا : الخصائص الاجتماعية و المهنية لمجتمع البحث .....
<b>الفصل الثامن : عرض و تحليل و تفسير البيانات</b>	
246	معالجة البيانات إحصائياً و تفسيرها .....
246	أولاً: بيانات حول القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية .....
257	ثانياً: بيانات حول لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية.....
264	ثالثاً: بيانات حول المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية.....
271	رابعا: بيانات حول عملة التوازن بين الإدارة و فئات التنظيم .....
285	تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.....
286	1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية.....
291	2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
294	ثالثاً: النتائج العامة.....
297	التوصيات و لاقتراحات.....
230	المراجع .....
309	الملاحق .....



## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
90	توضيح التسيير الاشتراكي بالمؤسسات الجزائرية	01
120	أنواع الكفاءة	02
183	الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي	03
239	يبين الصورة النهائية للاستثمار	04
240	توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية	05
241	جنس و سن مفردات البحث	06
243	الحالة العائلية و المستوى التعليمي للمبحوثين	07
244	يوضح المستوى المهني و الأقدمية المهنية للمبحوثين	08
245	كيفية التوظيف و طبيعة العمل في المؤسسة	09
246	يوضح الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة	10
246	يوضح مدى ملاءمة ظروف العمل للعمل و العمال في ظل الأسلوب القيادي الحالي	11
247	يوضح طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة	12
248	يوضح التفاعل الاجتماعي و سبب انعدامه في المؤسسة	13
249	يوضح إدارة المؤسسة للنزاعات و الصراعات و كيفية مساهمتها في حلها	14
250	يوضح أكثر الصراعات و النزاعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة	15
251	يوضح نظرة المبحوث للمسؤول المباشر في العمل	16
252	يوضح مدى مساهمة مسؤول المؤسسة في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم أكثر للعمل	17
253	يوضح رأي المبحوث في دور العوامل الخارجية في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال	18
254	يوضح تفضيل الأسلوب القيادي الديمقراطي و الدافع إليه	19
256	يبين نتائج المحور الأول	20

257	يوضح مساهمة مسؤول المؤسسة في عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة	21
258	يوضح اقتراح عملية التفويض	22
259	يوضح رأي المبحوث حول عملية تفويض الصلاحيات	23
259	يوضح عامل تحديد عملية التداول على السلطة	24
260	يوضح معوقات التفويض في المؤسسة	25
261	يبين مدى ضرورة عملية التفويض في المؤسسة	26
261	يوضح الهدف من لامركزية السلطة	27
263	يبين نتائج المحور الثاني	28
264	يوضح معنى المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية	29
264	يوضح مشاركة العمال في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات	30
265	يوضح نوع القرارات التي تسمح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذها	31
266	يوضح إبداء رأي العامل للمسؤول حول قرارها	32
266	يوضح موضوعية القرارات	33
267	يوضح رد فعل العامل في حالة عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	34
268	يوضح الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار	35
269	يوضح دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	36
270	يوضح كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	37
271	يبين نتائج المحور الثالث	38
272	يوضح طبيعة العلاقة السائدة بين العمال و الإدارة	39
272	يوضح التناقض بين قرارات الرئيس المباشر و تصرفاته مع العمال	40
273	يبين تقييم العامل لعلاقته مع زملائه في العمل	41
274	يبين نوع العلاقات الأكثر فعالية بين العمال و الإدارة	42

275	يوضح سبب سوء العلاقات بين العمال	43
276	يوضح الفئة المؤثرة أكثر على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال	44
277	يبين الدور الايجابي للجماعة	45
278	يبين نوع الاتصالات السائدة في المؤسسة	46
279	يبين نوع المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة	47
280	يوضح صعوبات الاتصال في المؤسسة	48
281	يوضح دور العمليات التنظيمية في تحقيق فعالية	49
282	يوضح مدى وجود عوامل أخرى تؤثر على كفاءة المؤسسة الاقتصادية	50
284	يبين نتائج المحور الخامس	51
285	يبين نتائج محاور الدراسة	52

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يوضح فرضيات الدراسة الحالية	01
23	يبين أهم التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة الحالية	02
39	يوضح التوجهات النظرية المفسرة لعملية التنظيم	03
43	يوضح المبادئ الأساسية لعملية التنظيم في هذه الدراسة	04
153	يوضح المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي	05
181	يوضح المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي	06
189	يوضح نظام التأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل	07
192	يوضح أنواع الصراع داخل المؤسسة	08
194	يوضح العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابة الفرد للصراع	09

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
89	توضيح التسيير الاشترافي بالمؤسسات الجزائرية	01
120	أنواع الكفاءة	02
183	الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي	03
238	يبين الصورة النهائية للاستثمار	04
240	توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية	05
266	جنس و سن مفردات البحث	06
242	الحالة العائلية و المستوى التعليمي للمبحوثين	07
243	يوضح المستوى المهني و الأقدمية المهنية للمبحوثين	08
244	كيفية التوظيف و طبيعة العمل في المؤسسة	09
246	يوضح الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة	10
246	يوضح مدى ملاءمة ظروف العمل للعمل و العمال في ظل الأسلوب القيادي الحالي	11
247	يوضح طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة	12
248	يوضح التفاعل الاجتماعي و سبب انعدامه في المؤسسة	13
249	يوضح إدارة المؤسسة للنزاعات و الصراعات و كيفية مساهمتها في حلها	14
250	يوضح أكثر الصراعات و النزاعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة	15
251	يوضح نظرة المبحوث للمسؤول المباشر في العمل	16
252	يوضح مدى مساهمة مسؤول المؤسسة في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم أكثر للعمل	17
253	يوضح رأي المبحوث في دور العوامل الخارجية في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال	18
254	يوضح تفضيل الأسلوب القيادي الديمقراطي و الدافع إليه	19
256	يبين نتائج المحور الأول	20

257	يوضح مساهمة مسؤول المؤسسة في عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة	21
258	يوضح اقتراح عملية التفويض	22
259	يوضح رأي المبحوث حول عملية تفويض الصلاحيات	23
259	يوضح عامل تحديد عملية التداول على السلطة	24
260	يوضح معوقات التفويض في المؤسسة	25
261	يبين مدى ضرورة عملية التفويض في المؤسسة	26
الصفحة	<b>العنوان</b>	الرقم
261	يوضح الهدف من لامركزية السلطة	27
262	يبين نتائج المحور الثاني	28
263	يوضح معنى المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية	29
264	يوضح مشاركة العمال في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات	30
265	يوضح نوع القرارات التي تسمح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذها	31
265	يوضح إبداء رأي العامل للمسؤول حول قرارها	32
266	يوضح موضوعية القرارات	33
267	يوضح رد فعل العامل في حالة عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	34
268	يوضح الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار	35
269	يوضح دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	36
270	يوضح كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	37
271	يبين نتائج المحور الثالث	38
272	يوضح طبيعة العلاقة السائدة بين العمال و الإدارة	39
272	يوضح التناقض بين قرارات الرئيس المباشر و تصرفاته مع العمال	40
273	يبين تقييم العامل لعلاقته مع زملائه في العمل	41

274	يبين نوع العلاقات الأكثر فعالية بين العمال و الإدارة	42
275	يوضح سبب سوء العلاقات بين العمال	43
276	يوضح الفئة المؤثرة أكثر على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال	44
277	يبين الدور الايجابي للجماعة	45
278	يبين نوع الاتصالات السائدة في المؤسسة	46
279	يبين نوع المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة	47
280	يوضح صعوبات الاتصال في المؤسسة	48
281	يوضح دور العمليات التنظيمية في تحقيق فعالية	49
282	يوضح مدى وجود عوامل أخرى تؤثر على كفاءة المؤسسة الاقتصادية	50
283	يبين نتائج المحور الخامس	51
284	يبين نتائج محاور الدراسة	52

## فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح فرضيات الدراسة الحالية	12
02	يبين أهم التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة الحالية	23
03	يوضح التوجهات النظرية المفسرة لعملية التنظيم	39
04	يوضح المبادئ الأساسية لعملية التنظيم في هذه الدراسة	43
05	يوضح المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي	153
06	يوضح المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي	188
07	يوضح نظام التأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل	189
08	يوضح أنواع الصراع داخل المؤسسة	192
09	يوضح العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابة الفرد للصراع	194



## مقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية من أهم المؤسسات التي لها دور فعال في تنمية المجتمع فهي جزء لا يتجزأ من مجتمعنا الخالي نظرا للدور الإيجابي الذي تقوم به في التغيير الاجتماعي و الاقتصادي ، و قد عملت المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية على الرفع من مستوياتها الإنتاجية و زيارة كفاءة مؤسساتها الاقتصادية و الارتقاء بمستوى الاقتصاد من خلال تطوير أساليب إنتاجها.

وتعكس المؤسسة الاقتصادية مستوى الإقتصاد الوطني بصفة عامة لأنها تعد الأداة الرئيسية لإحداث التنمية و النمو في المجتمع فقد أصبحت هذه المؤسسة في عالمنا المعاصر أداة أساسية وفعالة في المجتمع تتحمل مسؤولية النهوض بالإقتصاد ومجابهة التحديات التي تواجهه و التكيف مع التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و كذا السياسية و الثقافية السائدة في المجتمع.

والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر مرت منذ الاستقلال بمراحل و ظروف تنظيمية مختلفة عكست في مجملها طبيعة التنظيم المطبق في هذه المؤسسة و كذا الوضع الاقتصادي والاجتماعي الذي مرت به والذي أثر بشكل كبير على فعالية ومردودية المؤسسة.

وعلى غرار مخططات الإصلاح الاقتصادي الذي أقرته الدولة الجزائرية و الذي شمل كافة المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة موازاة مع العمليات التنموية التي شهدتها مختلف القطاعات في محاولة لإعادة النشاط الاقتصادي و النهوض بالمؤسسات الاقتصادية من حيث أهدافها و بنائها التنظيمي مما أدى إلى الاهتمام بالأسباب التنظيمية الأكثر نجاعة خاصة وأن الوضع الاقتصادي المؤسساتي شهد تطورا واضحا في أساليب التنظيم بغية الرفع من مستوى الإنتاجي للمؤسسات.

وبما أن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها وفق إستراتيجية تفرض عليها العمل على التطور في نشاطاتها وأساليب عملها وتنظيم هياكلها فإن الإجراءات التي أدت إلى إحداث تطوير في طرق و أساليب تسيير العمل قد مست أيضا نوع التنظيم الذي يمكن تطبيقه داخل المؤسسة لتحقيق إنتاجية أكبر ومردودية أفضل .

والمتتبع للتحويلات و الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات الجزائرية من بينها الاقتصادية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها تحقق الأهداف المسطرة، بل العكس زادت تدهورا في ظل النمط التسييري المركزي المنتهج، وبالتالي فالمؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أم خاصة في ظل هذه الظروف تحتاج إلى نمط تسييري آخر يوحد جهود العمال لتحسين أوضاعهم من جهة والرفع من المستوى الاقتصادي للمؤسسة من جهة ثانية .

ويعتبر النسق التنظيمي الديمقراطي من أبرز الأنماط التنظيمية المحددة للكفاءة و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة في إطار عقلانية ورشد القواعد و الضوابط التنظيمية المحددة للنمط القيادي ونسق السلطة وكذا لتفعيل دور المشاركة العمالية لتحقيق التوازن التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية .

وبالتالي فالتنظيم الديمقراطي هو مظهر آخر للتنظيم الذي يتألف من مجموعة من الأنساق التنظيمية والإجتماعية المبلورة للخصائص البنائية التنظيمية بطريقة ديناميكية و تفاعلية من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية ، ونعتقد أن هذا النمط من التنظيم يمكن أن يساهم في تحقيق الكفاءة للمؤسسة الاقتصادية من خلال الممارسات والآليات الديمقراطية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة .

إذا فالنمط القيادي الديمقراطي ولا مركزية السلطة التنظيمية والمشاركة العمالية في تنظيم وتسيير العمل وكذا التوازن التنظيمي بين المستويات التنظيمية المختلفة من خلال التركيز على المنظومة الإتصالية داخل المؤسسة وعلاقات العمل التنظيمية والإجتماعية، كلها عمليات تنظيمية تعكس واقع التنظيم الديمقراطي ودوره في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر .

ولقد انطلقنا في دراستنا الحالية من فكرة أن التنظيم الديمقراطي هو من بين الأنماط التنظيمية خدمة لأهداف المؤسسة اعتقادا منا بضرورة تعزيز الممارسات الديمقراطية و أساليب العمل البعيدة عن المركزية المسطرة واعتبارها آليات ضرورية لتحقيق ما يسمى بمرونة البناء الطبقي في العمل وتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي التكيف مع مختلف أبعاد العمل التنظيمية مما يسهل تحقيق الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

من هذا المنطلق انصبت الدراسة على محاولة التعرف على دور التنظيم الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وقد تم تناول موضوع هذه الدراسة من خلال وضع قسمين تضمن الأول الإطار النظري للدراسة والقسم الثاني تضمن الإطار الإجرائي للدراسة .

انطلقت هذه الدراسة من إطار نظري شمل ستة فصول، تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة و أسباب إختيار موضوع الدراسة ، وكذا أهمية و أهداف الدراسة ، فروض الدراسة وتحديد المفاهيم والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة .

وتناول الفصل الثاني المدخل السوسيولوجي لدراسة التنظيم وهذا من خلال إبراز المنظومة المفاهيمية والأنماط الأساسية لعملية التنظيم، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى المتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي والكشف عن بعض القراءات النظرية لعملية التنظيم وكذا الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

في حين تطرق الفصل الثالث للدراسة السوسيو إقتصادية للمؤسسة إلى التحليل السوسيولوجي للمؤسسة والمؤسسة الاقتصادية بين النظام الإشتراكي و النظام الرأسمالي والتطرق أيضا لأنواع المؤسسات الاقتصادية والبنية التنظيمية لهذه المؤسسة ، كما تمت الإشارة للمراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية والدور الإقتصادي و الإجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر .

أما الفصل الرابع فقد خصص للكفاءة في المؤسسة الاقتصادية و الذي تضمن البناء المعرفي للكفاءة و المفاهيم المرتبطة بها ، ومؤشرات ومعايير قياس الكفاءة في المؤسسة وكذا العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة .

وقد تضمن الفصل الخامس السياق السوسيو إقتصادي للتنظيم الديمقراطي من خلال تناول الرؤية السوسيولوجية للتنظيم الديمقراطي من خلال تناول الرؤية السوسيولوجية للتنظيم الديمقراطي والمحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي، والتطرق أيضا للنسق التنظيمي بين النموذج البيروقراطي والنموذج الديمقراطي ( مقارنة نظرية و واقعية ) وكذا الممارسة الديمقراطية في العالم العربي ، كما

تم تناول أيضا البناء الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية والإصلاح الإقتصادي والتنمية الديمقراطية في الجزائر.

بينما كان الفصل السادس بعنوان الآليات الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية وتضمن كل من القيادة الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية ولا مركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم ، وكذا المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية والتوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال .

أما القسم الثاني للدراسة الميدانية فقد تمثل في الإطار الإجرائي للدراسة والذي شمل فصلين هما :

الفصل السابع بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن مجالات الدراسة والمنهج وتقنيات جمع البيانات ، أسلوب إختيار مجتمع البحث والتطرق للخصائص الإجتماعية والمهنية لمجتمع البحث .

بينما خصص الفصل الثامن لعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ، حيث تضمن هذا الفصل معالجة البيانات إحصائيا وتفسيرها مع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية وفي ضوء الدراسات السابقة مع التوصل للنتائج العامة لهذه الدراسة و أخيرا تحديد أبرز التوصيات والإقتراحات حول موضوع هذه الدراسة الميدانية .

القسم الأول

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

1- إشكالية الدراسة.

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- فرضيات الدراسة.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

## اشكالية الدراسة:

لقد شهدت المؤسسات الإقتصادية في الجزائر نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي يمر بها المجتمع، إذ تشكل المؤسسة أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها باعتبارها نظام إجتماعي يتعامل و يتكيف مع مجتمع ديناميكي يحتاج إلى أن يتسم بالتغير المستمر سواء من ناحية الجانب المادي أو الإجتماعي أو التنظيمي.

و بما أن المؤسسة تعد نسق موحد يشمل التعاون والتناسق فهي تتطلب لتحقيق أهدافها القيام بعدة عمليات تنظيمية كالإشراف و التنفيذ والتنسيق و التخطيط و هذا ما يستدعي بالضرورة وجود جهاز لتحقيق هذه العمليات في إطار هيكل تنظيمي معين، كما أن التنظيم يعتبر بناء دينامي متفاعل الأجزاء و مجال سلوكي له علاقاته المتبادلة التي تتكامل وتتساند و تتفاعل، فليس التنظيم صورة مجردة أو منفصلة عن محتواها الديناميكي و ما يدور فيه من أنماط إجتماعية و سلوكية، فكل تنظيم أو مؤسسة يمكن أن تكون ذا طابع إجتماعي يعتمد على ظروف معينة، فإذا تغيرت هذه الظروف تغير هذا النسق الإجتماعي أو المؤسسة التي تعد في حقيقة الأمر أهم الأشكال التنظيمية التي يمسه التغيير .

إن وجود المؤسسة مبني على أسس مهامها إنتاج الخيرات المادية و تحقيق السياسة الإقتصادية للدولة، حيث تشكل إحدى دعائم تثبيت الإستراتيجية التنموية في مختلف الميادين الإجتماعية و الإقتصادية، خاصة و أن الهدف التنموي للدولة ينحصر في تحديث البنى التنظيمية و تنويع القاعدة الإقتصادية، و المؤسسة الإقتصادية بدورها تهدف من خلال نشاطها إلى خلق ثروة في المجتمع و تحقيق التنمية الشاملة، لذلك تعمل الإدارة على تحقيق هذا الهدف من خلال مراقبة التسيير فيها و متابعة حسن تنفيذ القرارات و البرامج وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة فيها لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية للمؤسسة .

إن التنظيم الفعال يقيم مجموعة الوظائف المتماسكة و المتداخلة و المترابطة ببعضها البعض لتحقيق الغايات المسطرة لذلك ينظر إلى العملية الإدارية على أنها وسيلة لترتيب و استخدام الموارد المتاحة سواء المادية منها أو الموارد البشرية للوصول إلى مجموعة أهداف محددة،

والإستخدام الأمثل للموارد لا يمكن أن يتحقق و بالتالي الكفاءة إلا من خلال العملية الإدارية الإستراتيجية المعتمدة أساسا على نوعية النسق التنظيمي المعتمد في المؤسسة.

المعروف أن معظم المؤسسات تعتمد على العناصر الوظيفية و التي تتركز على الجوانب العقلانية و الرسمية و الشرعية التنظيمية، فالتنظيم البيروقراطي يعتمد على اشراف مركزي دقيق و يستخدم شبكة اتصال على مستوى من الكفاية و الدقة، و يرى ماكس فيبر أن الفعالية الفائقة هي النتيجة المنتظرة من التنظيم القائم على أساس بيروقراطي، فالفرد يطبق كل مهاراته في عمله بكل نشاط، أما المؤسسة فيجب أن يتوفر لكل عضو فيها مهارة و خبرة لازمتان لقيامه بالمهمة<sup>1</sup>. فمركزية السلطة حسب فيبر تشكل أكثر أشكال التنظيم الإجتماعي فعالية و عقلانية.

أما التنظيم الديمقراطي في المؤسسة الإقتصادية كشكل من أشكال التنظيم المعتمد في المؤسسات له دور مهم في توجيه نشاطها واستمرارها من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الفرد حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توافر الفرص لتحقيق أهدافه و إشباع رغباته و حاجاته المتعددة، و تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية يعني إعطاء الحق لأفراد متعددين لإتخاذ القرارات والمشاركة التي تعد عملية نفسية تساعد الفرد على إشباع حاجاته إلى تحقيق الرضا والتقدير الإجتماعي مما يساهم في تحقيق الفعالية و الكفاءة الإنتاجية و بالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

لقد تميزت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بعدة خصائص منذ نشأتها أهمها التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الجزائرية، فنماذج التسيير التي مرت بها المؤسسات في الجزائر منذ الإستقلال، قد رفعت من وعي مختلف الفئات بأهمية التنظيم و دوره في تشكيل العلاقات الإجتماعية في المؤسسات و أثر نوعية العلاقات في فعالية و نشاط المؤسسة الإقتصادية.

إن نمط التنظيم و أسلوب ممارسة السلطة المتبع في عملية إتخاذ القرارات لا يمكن فصله عن نوعية العلاقات التي تتبلور بين القادة و العمال و تأثير ذلك على الإنتاجية وبالتالي كفاءة المؤسسة، كما أن سيطرة النظام المتسلط يؤدي إلى فرض علاقات إنسانية غير متكافئة و يخلق موقف محبط يتميز بانعدام التغذية العكسية و عدم طرح المشاكل و العراقيل التي قد تواجه العامل

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسين. علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1982، ص153.



بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة، وهذا الواقع يشكل مواقف سلوكية سلبية و يؤثر على كفاءة إنتاجية المؤسسة.

الملاحظ أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كمنظومة متفتحة على الآفاق الدولية الكبرى تأثرت بمجريات ظاهرة العولمة وتحاول التكيف مع التغيرات المجتمعية الداخلية و الظروف الخارجية، غير أن عدم كفاءة الإدارة من حيث الفلسفة و المفاهيم و الوظائف أو من حيث الطرق والأساليب و الأدوات الإدارية، أو من حيث الكفاية البشرية قد يؤثر بشكل سلبي على الكفاءة الإنتاجية بسبب انعدام فلسفة إدارية واضحة و تهميش المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسات و كذلك الإعتماد على مركزية السلطة في التخطيط والتنفيذ.

لذلك تعد الممارسة الديمقراطية على المستوى التنظيمي إحدى أهم العمليات التي يمكن من خلالها عقلنة و ترشيد المؤسسة الاقتصادية والتي تقع على عاتقها مهمة الإهتمام بالآليات الكفيلة بإعداد العامل لأداء مهامه بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة لتحسين و تطوير أدائه الوظيفي والذي ينعكس على نوعية وطبيعة أدائه و سلوكه حيث يعبر هذا الإنعكاس عن مدى ملائمة الآليات والممارسات الديمقراطية في محيط العمل .

هذه الأهداف ينعكس سلبا على مردودية و إنتاجية المؤسسة، فالسلوك التنظيمي داخل الشق الإداري تحدده طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد في محيط العمل، لهذا فالمؤسسة الفعالة هي التي تأخذ في الإعتبار حاجات الأفراد والإهتمام أيضا بحاجات التنظيم.

والإهتمام بالقواعد والأسس الموضوعية للسلوك والأداء وعلاقات العمل وحل مشكلات التنسيق والإتصال، وكذلك التركيز على فعالية نسق السلطة يعد من أهم العمليات التنظيمية المساهمة في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

من هذا المنطلق ارتأينا معرفة كيفية مساهمة التنظيم الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية، فهل يمكن ممارسة التنظيم الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق مردودية و كفاءة أفضل ؟

على ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده : كيف يساهم التنظيم الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1- هل تبني القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي يؤدي إلى كافة المؤسسة الاقتصادية؟

2- كيف تساهم لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية ؟

3- هل المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية لها دور في تحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة الاقتصادية ؟

4- كيف يساهم التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية و العمال في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية ؟

### أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن السبب الرئيسي الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو الاهتمام الشخصي بمسألة الديمقراطية في المجتمع و دورها في تفعيل الحراك الاجتماعي في المجتمع الجزائري ، بالإضافة إلى الاقتناع التام بأهمية تطبيق الأساليب الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية لكسب اليد العاملة و ترقية المنتج و تطويره عوض الاعتماد على النمط التسلسلي في تسيير المؤسسات و الذي أدى إلى نتائج سلبية في كثير من الأحيان انعكست بدورها على تنمية الاقتصاد الوطني.

و هناك أيضا عدة اعتبارات ساهمت بدورها في اختيارنا لهذا الموضوع، يمكن حصرها في

الأسباب الموضوعية و أخرى ذاتية.

1-الاعتبارات الذاتية: المتمثلة في الرغبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين التنظيم

الديمقراطي و كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، و كذا التعرف على واقع هذا التنظيم داخل المؤسسات و الآليات المطبقة لتحقيق فعالية هذا التنظيم في بيئة العمل.

2-الاعتبارات الموضوعية: المتمثلة في الرغبة الدائمة في التطرق لمثل هذه الدراسات

العلمية وربطها بالواقع الجزائري و كذا التعرف على مختلف الأطر النظرية المعالجة لهذا الموضوع من خلال مقاربتها لموضوع الدراسة الحالية ، و الكشف أيضا على مختلف أبعاد و آليات التنظيم

الديمقراطي في المؤسسة الاقتصادية بالوصف و التحليل بصورة واقعية تكشف لنا عن أهمية التنظيم الديمقراطي و مدى تأثيره على كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مع تقييم واقع هذه المؤسسة من خلال تطبيقها لهذا النوع من التنظيم.

### أهمية الدراسة :

تكتسي إشكالية الدراسة الحالية المتضمنة العلاقة بين التنظيم الديمقراطي و كفاءة المؤسسة الاقتصادية أهميتها تبعا لدور هذا التنظيم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، خاصة و أن الآليات و الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تفعيل مسار إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية مما يساهم في بناء قوتها اقتصاديا و ديمقراطيا.

و يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

1- الأهمية المتزايدة للقيم الديمقراطية في المؤسسة الديمقراطية و مكانتها في تحقيق كفاءة و فعالية هذه المؤسسة.

2- إبراز أهمية العنصر في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز المشاركة الديمقراطية الحقيقية لجميع العمال و دمجهم بشكل فاعل في تحقيق إنتاجية أكبر و بالتالي الوصول إلى مردود و أداء عالي.

3- من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن نشر هذه الثقافة الديمقراطية و تدعيم التحول الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية و ترسيخه في أوساط الطبقة العمالية و الإدارية معا لتحقيق ما يسمى بعدالة التوزيع و مرونة البناء الطبقي ، و كذا تفعيل نضج الوعي الثقافي الديمقراطي داخل المؤسسات الجزائرية لرفع الطاقة الإنتاجية و بالتالي المساهمة في التنمية الوطنية بشكل عام.

### أهداف الدراسة :

في إطار الكشف عن العلاقة بين التنظيم الديمقراطي و كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تسعى هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف من خلال تحليل النسق الديمقراطي في المؤسسة الجزائرية و مدى ارتباطه بتحقيق كفاءة هذه المؤسسة على أرض الواقع ، و من أبرز هذه الأهداف :

1- إبراز دور النسق القيادي الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية ، و الذي من شأنه إدارة

العملية الإنتاجية لتحقيق نجاح هذه المؤسسات و الرفع من كفاءتها، و توجيهها نحو تنمية اقتصادية فعالة على مستوى المجتمع ككل.

2- توضيح أهمية لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم لتحسين انتاجية المؤسسات و الرفع من كفاءتها.

3- التعرف على دور المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية و في تحقيق فعالية و كفاءة هذه المؤسسة.

4- الكشف عن كيفية تحقيق التوازن التنظيمي بين الادارة المركزية و العمال و الي يمكن أن تؤثر على العمليات الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية.

### فرضيات الدراسة :

إن الدراسة الحالية المتضمنة العلاقة بين التنظيم الديمقراطي و كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تنطلق من فرضية أساسية مؤداها :

**التنظيم الديمقراطي يساهم في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.**

انطلاقا من هذه الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1- تبني القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي تؤدي إلى كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

### المؤشرات :

- النمط القيادي الديمقراطي.

- التفاعل الاجتماعي بين المسؤول و العامل.

- إدارة النزاعات و الصراعات التنظيمية .

2- لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم تعمل على تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

### المؤشرات :

- تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.

- وضوح المهام والمسؤوليات المفوضة.

3- المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية لها دور في تحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

المؤشرات :

- المشاركة العمالية في تنظيم العمل داخل المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق التكامل التنظيمي.
- المساهمة العمالية في إدارة المشكلات التنظيمية.

4- تحقيق التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية و العمال يساهم بدوره في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

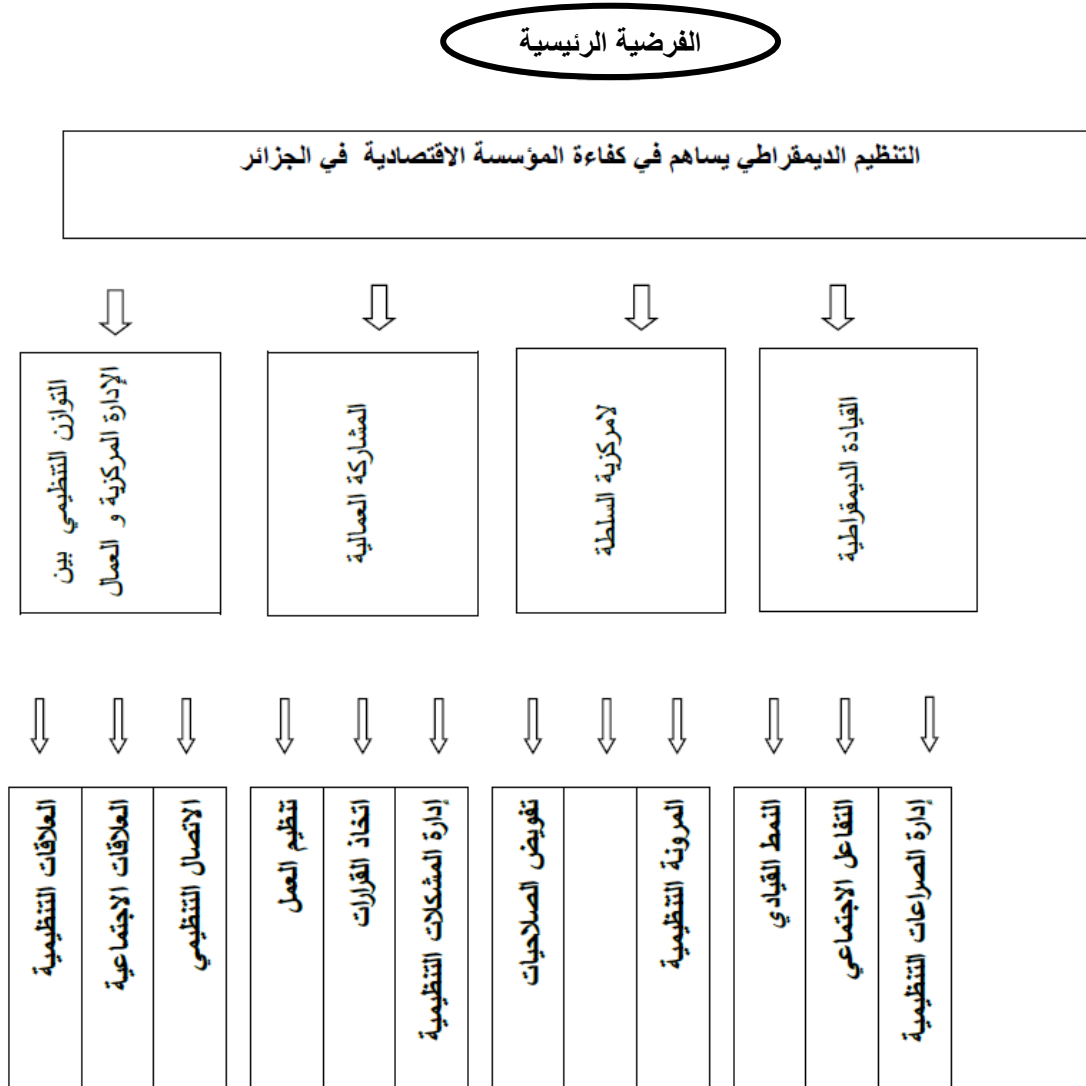
المؤشرات :

- العلاقات التنظيمية بين العمال و الإدارة.
- العلاقات الاجتماعية بين العامل و زملائه في العمل.
- الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

في ضوء هذه الفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة ، يمكن الاستدلال على النموذج الافتراضي للدراسة الحالية الذي تم انتهاجه في تحليل و معالجة الدراسة من خلال هذا

الشكل المقترح :

شكل رقم 1 : يوضح فرضيات الدراسة الحالية :



المصدر :إعداد الباحثة

**تحديد المفاهيم :**

يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات التي تبنى عليها البحوث العلمية من أهم الخطوات المنهجية لما لها من مكانة مميزة في بناء البحث من تحديد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، وتحديدتها بدقة يعد بمثابة الأساس الذي يسير وفقه البحث ، فكلما اتسم هذا التحديد بدقة تمكن الباحث من إجراء بحثه على أساس علمي سليم مما يسهل إدراك المعاني و الأفكار التي يعبر

عنها الباحث ، و المفهوم بصفة عامة ماهو إلا تصور ذهني عام و مجرد لظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينها<sup>1</sup> ، فالمفاهيم تجريدات لها وجودها في الواقع و تعبر عن أشياء محسوسة يمكن التعرف إليها.

يلعب تحديد المفاهيم في البحوث العلمية عادة السوسيولوجية خاصة دورا بارزا ، حيث تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث الوصول إليه و حصر أهم متغيرات الدراسة غير أن هناك تباين و اختلافات بين التعريفات يمكن إرجاعها إلى تباين الاستناد النظري لصياغة مفهوم معين . و قد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تفرضها علينا الضرورة المتهجية بتحديد نظريا قبل تحديدها إجرائيا و تتمثل هذه المفاهيم في :

## 1- التنظيم :

يعتبر مفهوم التنظيم من أهم المفاهيم التي تناولها المختصون في دراسة التنظيمات كأصحاب النظريات الإدارية والسوسيولوجية و أصحاب النظريات الاقتصادية، لذلك كان مفهوم التنظيم من أبرز المصطلحات دراسة في البحوث العلمية .

إن المنتب لم منظومة التعريفات الخاصة ببناء و وظيفة اختلاف الانتماء العلمي و المنهجي في تناول هذا المفهوم الذي أصبح يشكل الإطار العام لنمط الحياة وأساليب المعيشة و العمل و جميع مظاهر و أنشطة المجتمع الحديث، لكن رغم اختلافات مسميات التنظيم فإن جوهرها يبقى واحدا لا يتغير لأنه يعبر عن ذلك الجهد الإنساني المبذول من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، و أساسه هو إشباع حاجات الأشخاص و تحقيق رغباتهم<sup>2</sup>.

لقد عرف باك التنظيم الاجتماعي بأنه نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و

<sup>1</sup> - موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشريف ، سعيد سبعون ، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2004، ص301.

<sup>2</sup> - رابح كعباش. علم اجتماع التنظيم. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، الجزائر: دار النشر سيرتا كويي ، 2006، ص 27 .

المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية المادية و المالية ، الفكرية و الطبيعية في نظام متميز لأجل المشكلات ، و يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره مع النظم في البيئة المحيطة به<sup>1</sup>. حيث أكد باك على أن التنظيم يكون من مختلف الأنشطة و العلاقات الإنسانية بين الأفراد و يحصل على موارد من المجتمع لإشباع الرغبات الإنسانية و يتفاعل في أدائه مع غيره في التنظيمات في المجتمع المحيط به .

أما التنظيم الاجتماعي للمصنع فقد أشار إليه راد كليف براون بأنه يعبر عن مختلف الأنشطة التي يمارسها الأشخاص داخل المصنع و الأدوار التي يشغلها كل من المدير و المنفذ والملاحظ والعامل<sup>2</sup> ، فالتنظيم الصناعي حسب براون يمثل ناحية الوظائف التي يقوم بها الأفراد داخل المصنع .

إن الغاية من إقامة تنظيمات هي توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو تحقيق أهداف محددة واضحة ، و التي تميز بدورها التنظيمات عن غيرها من صور التجمع الاجتماعي و بذلك فهو يتضمن المحتوى الإنساني بداخله ويشكل بناء دينامي متفاعل الأجزاء له علاقات متبادلة و متفاعلة فيما بينها .

لقد خضع مفهوم التنظيم لرؤى فكرية و نظرية عديدة مستمدة من التحليلات المتعددة لهذا المفهوم من بينها تلك التي أسندت في تحديدها للتنظيم من خلال اعتباره وحدة اجتماعية تتألف من مجموعة أعضاء تربطهم علاقات منظمة لتحقيق مجموعة أهداف محددة ، و من أبرز هذه التعريفات ، تعريف Scott الذي يرى في التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>، وحتى يحقق وجوده حسب Scott عليه بصياغة أهداف واضحة ترسم أبعاد نشاطه،

<sup>2</sup>- عبد الكريم أبو مصطفي. الإدارة و التنظيم. الإسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب 2001 ، ص103.

<sup>2</sup>- صونية حداد. الأطر النظرية لدور التكنولوجيا في التنظيمات ، الجزائر: شركة بانتيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية ، ط1، 2005، ص 16 .

<sup>3</sup>- صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، الجزائر: مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، 2006، ص14.



و تكمن أهمية هذه الأهداف في أنها السند الذي يبرر وجوده و الأساس الذي ينظم معايير و أحكامه .

و في هذا الصدد عرف اميتاي اتريني التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين<sup>1</sup>، فالتنظيم حسب ينشأ فقط عندما تحدد له أهداف و احتياجات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف أعضاء التنظيم.

و يتشابه هذا التعريف مع تعريف تالكوت بارسونز للتنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة<sup>2</sup>، وبهذا يتفق اتريني و بارسونز في أن التنظيمات تعد وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو نشئ من أجل تحقيق أهداف محددة .

و هذا ما أشار إليه أيضا فورد الذي ينظر إلى التنظيم بأنه جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

يمكن القول من خلال هذه التعريفات أن الأهداف التي تسعى التنظيمات لتحقيقها تفرض وجود معايير و إجراءات تنظيمية للوصول إلى غاياتها ، و هناك من توسع لتحديد مفهوم التنظيم من خلال النظر إليه على أنه منظمة تحتوي على سلوكيات و دوافع و صراعات تؤدي بمجموعها بما يعرف بالسلوك التنظيمي<sup>4</sup>. فالتنظيم حسب هذا التعريف هو منظمة تضم أجزاء عديدة أهمها الفرد و السلوكات المختلفة و الأدوار و كذا الظروف المحيطة ، لذلك فالتنظيم يستخدم حسب التعريف السابق للإشارة إلى المنظمة.

من التعاريف السابقة نصل إلى أن التنظيم يتصف في عمومه بالترابط بين أجزائه ، كما يعد هيكلًا للعلاقات التي تقوم بين الجماعات و يسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال تنسيق و تكامل

<sup>1</sup> - طلعت ابراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ص9.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 9 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 11 .

<sup>4</sup> - قيس محمود العبيدي. التنظيم (مفهوم نظريات المبادئ)، طرابلس، ليبيا: الجامعة المفتوحة، 1997، ص27.

الجهود ، فهذا التنظيم في تفسير العامل هو وحدة العمل الذي ينتمي إليها ، و في تفسير المدير هو تعبير أو تجسيد لعلاقات السلطة التي ترتبط بينه و بين مرؤوسيه، و في تفسير عالم الاجتماع هو إطار تتفاعل فيه مجموعات من الناس تجمع بينهم مصالح مشتركة<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن تعريف التنظيم إجرائيا كالتالي :

التنظيم هو وحدة اجتماعية ترتبط أعضائها من خلال شبكة علاقات منظمة وفقا لهيكل تنظيمي معين بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا .

## 2- التنظيم الديمقراطي :

لقد أصبح مفهوم الديمقراطية أكثر المفاهيم شيوعا في الخطاب السياسي و الاجتماعي و كذا الاقتصادي في المجتمع ، و هذا نتيجة التحولات و التغيرات السياسية و الاجتماعية التي حدثت على مستوى العالم ، و الديمقراطية كلمة يونانية الأصل حسب ما أكدته العديد من الدراسات ، مشتقة من كلمتين ، الأولى Demos بمعنى الشعب و الثانية هي Kratos أي الحكم ، فالمعنى الحرفي للديمقراطية هو حكم الشعب أو حكم الشعب نفسه بنفسه<sup>2</sup>، فالديمقراطية حسب هذا التعريف منبثقة أساسا من الشعب و تحكم أيضا باسم الشعب ، وهي بهذا تستلزم و تتضمن إعطاء الحريات لأفراد المجتمع.

إن مفهوم الديمقراطية اقتصر لدى الكثير من الباحثين على الجانب السياسي دون غيره من الجوانب الأخرى باعتبارها نظام سياسي ينشأ أساسا لحل الصراعات السياسية و الطبقية و الاجتماعية دون اللجوء إلى العنف ، لكن تطور هذا المفهوم من المجال السياسي ليشمل مختلف التنظيمات البشرية سواء مؤسسات إقتصادية أو إجتماعية أو تعليمية و بهذا أصبحت ليست مجرد نظام سياسي أو عملية اختيار قادة من خلال منافسة سياسية حرة ، بل هي طريقة عيش و ثقافة و

<sup>1</sup> علي الشراوي. التنظيم، بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر ، ص32.

<sup>2</sup> سعيد عبد العظيم. الديمقراطية و نظريات الإصلاح في الميزان، الاسكندرية : دار الإيمان ، 2004 ، ص57.

مجموعة قيم ترتكز على مفهوم الكرامة الإنسانية<sup>1</sup>.

لقد أصبحت الديمقراطية تنظيم إنساني يؤكد على قيمة الفرد و كرامته الشخصية و الإنسانية، يقوم على أساس مشاركة الأفراد في تنظيم شؤونهم الحياتية السياسية و الإجتماعية ، الاقتصادية والثقافية، و بالتالي أصبح هذا التنظيم يشير إلى وجود نوع من المساواة المقبولة بين أفراد المجتمع. لقد تطور مفهوم التنظيم الديمقراطي من المعنى الضيق الذي انحصر في المشاركة السياسية إلى أوسع المعاني تلك التي يشارك بها الفرد في قيم مجتمعه ، حيث ينظر إليه رايت ميلز Wright mills على أنه نوع من البناء الإجتماعي و مجموعة من التوقعات السياسية<sup>2</sup>، و هو بهذا المعنى يعني شكل من أشكال تنظيم الدولة و المجتمع ، فالممارسة الديمقراطية هنا تصبح قوة و حرية في نفس الوقت .

ويعد روبرت دال من أهم منظري الديمقراطية في العالم ، فقد حصر مفهوم التنظيم الديمقراطي في خمسة معايير هي : المشاركة الفعالة ، تساوي الأصوات ، الفهم المستنير لسلامة اتخاذ القرارات ، سيطرة متخذي القرار الديمقراطي، حق المشاركة و اتساع نطاقها<sup>3</sup>، و هذا ما يحقق العدالة الإجتماعية التي تعد ركيزة أي نسق ديمقراطي في المجتمع في جميع المجالات.

إذا انتقلنا للتنظيم الديمقراطي في المؤسسة الاقتصادية ، فيمكن القول أنه عبارة عن سلوك و ممارسات و أسلوب عمل يبني على مجموعة من المبادئ كالمساواة و العدل و الإنصاف و التضامن و المشاركة و حرية التعبير ، و التي تنعكس على سلوك العمال و المؤسسات معا .

إن التنظيم الديمقراطي في المؤسسة يعكس الممارسة العمالية في إطار ديمقراطي من خلال مجموعة من الأسس الديمقراطية التي تقوم عليها الإدارة و المتمثلة في تنمية العلاقات الإنسانية ،

<sup>1</sup>لاري دايموند. الثورة الديمقراطية، ترجمة : سمية فلو عبود ، ط1، لبنان : دار الساقى ، 1995، ص9

<sup>2</sup>فضيل دليو . الهاشمي لوكيا ، ميلود سفاري . إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية،الجزائر : منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص34.

<sup>3</sup>عبد القادر رزيق المخامدي. الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي : بين القرار الوطني و الفوضى البناء، ط1، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص ص190 - 193.

المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة للعمال و غيرها من الممارسات التي تهدف إلى نشر الثقافة الديمقراطية و القيم التنظيمية التي تبرز أهمية النمط الديمقراطي في تحقيق التوازن و الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة .

مما سبق ذكره حول تعريف التنظيم الديمقراطي، يمكن لنا صياغة التعريف الإجرائي كالتالي:

التنظيم الديمقراطي هو نمط تنظيمي يقوم على مجموعة من الآليات و الممارسات الديمقراطية و المتمثلة في : تفويض السلطة للعمال و تنمية العلاقات الإنسانية و تفعيل المشاركة العمالية و الاتصال داخل المؤسسة لتحقيق التوازن التنظيمي بين المؤسسات المختلفة للتنظيم بغية الوصول إلى كفاءة و فعالية المؤسسة الاقتصادية .

### 3- الكفاءة :

لقد وردت العديد من التعريفات حول مفهوم الكفاءة بصفة عامة أبرزها التعريف الذي أشار إليها على أنها قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات ، فهي تعبر بذلك عن تلك العلاقة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المستعملة ، حيث تمثل بدورها عن العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

لقد عرفها سيمون بأنها عملية تقييم الأداء بطريقة مراقبة التسيير و بها يمكن للمسؤولين أن يتحققوا من مواردهم ثم تحصيلها ، وهي عبارة عن النتائج و المنتجات المحصلة (الأداء) و الوسائل المستعملة (التكاليف)<sup>1</sup>، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة .

إن الكفاءة من وجهة نظر العمال هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة و الواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط ، و هي بهذا المعنى تؤكد مدى الرشد في استخدام و توظيف الموارد المتاحة لتحقيق مردود أكبر ، لأن المنظمات تسعى إلى استثمار طاقتها المادية

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن. علم الاجتماع الصناعي، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1982، ص150.

بعيدا عن الإطار المعنوي مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعطيل طاقات المنظمة و خفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية بشكل أمثل<sup>1</sup>. فالعامل يرى أن كفاءته في العمل هي من يخلق له فرص الترقية و توفير الأجر المناسب و المكانة الملائمة في المؤسسة.

بينما ينظر للكفاءة من وجهة نظر الإدارة القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة تعتمد على مفهوم المدخلات و المخرجات ، حيث أن النظام الكفاء في المؤسسة هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>2</sup>، فهي تعبر عن مدى إنجاز المهام الإدارية بكفاءة عالية ، حيث تسعى الإدارة في كثير من الأحيان إلى إيجاد مستوى جيد من الخبرات في مجالات التنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة .

لقد أشار كل من كارزو و يانوزاس إلى أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر الموارد ، فالمالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة<sup>3</sup>.

أما الكفاءة من المنظور التنظيمي فهي مجموعة مندمجة من الأهداف المميزة تتحقق في نهاية عمل ما داخل مؤسسه معينة ، لأن الكفاءة التنظيمية تبنى أساسا على مجموعة من المعارف و المهارات و المفاهيم و الاتجاهات التي يكتسبها الفرد نتيجة إعدادة في هيكل تنظيمي معين يعمل على توجيه سلوكه لممارسة مهنته لتحقيق أداء عالي في المؤسسة .

لقد ارتبطت الكفاءة بمفهوم الأداء أيضا في المؤسسة ، حيث يعبر عنها عادة ببعدهم الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف<sup>4</sup>. خاصة و أن درجة الكفاءة يتم الحكم عليها من خلال مستوى الأداء و نوعيته داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب . الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، مصر : دار الفكر العربي ، 1985 ، ص

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة ، 2000 ، ص331.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص330 .

<sup>4</sup> عبد الفتاح بوخمخ . تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية" دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعية النسيج بالشرق الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 18 ديسمبر 2002 ، ص 130.

من هذا المنطلق يمكن تحديد التعريف الإجرائي لمفهوم الكفاءة في الدراسة الحالية كما يلي:  
الكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تعبر عن درجة الاستخدام الأمثل للنشاط الإنتاجي و استخدام الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية من خلال المقارنة بين درجة المخرجات الفعلية المتحققة و بين درجة المخرجات المخططة.

#### 4- المؤسسة الاقتصادية:

إن كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة Enterprise و التي تعني الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج و تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يعمل على توجيهها ، فهي في الواقع لفظ يطلق على كل نظام سياسي اجتماعي و اقتصادي قائم في مكان ما بكل إيجابياته و سلبياته يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .

فالمؤسسة يمكن أن تعتبر إما كعميل اقتصادي، أو كهيكل عضوي و كنظام أو منظومة<sup>1</sup>، فهي كعميل اقتصادي أي أن تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي ، و اعتبارها هيكل عضوي ، فهي تتكون دوما من مستخدمين ومن وحدات وأقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل ، و اعتبارها كنظام يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف مكوناتها و أجزائها ، و إذا اعتبرت كمنظومة فهذا يعني أنها خرجت من النطاق الاقتصادي إلى غيره من المجالات كالإدارة و الصحة و التربية و الإعلام و الخدمات و غيرها من القطاعات .

لقد أشار M.truchy إلى المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر المادية و البشرية للنشاط الاقتصادي<sup>2</sup>، فهي تتكون من عدد معين من العمال يعملون في نفس الوقت وإدارة نفس رأسمال ، و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع ، بينما عرفها مكتب العمل الدولي على أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان تسجيلات مستقلة<sup>2</sup>، فهي جهاز عمل يشتمل على تركيبات معينة و نظم و أدوات و تجهيز لتحقيق الأهداف المحددة .

<sup>1</sup> سعيد أوكيل. وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 ، ص 1.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة ، ط2، لجزائر : دار المعجبية العامة ، 1998 ، ص 9 .

أما من الناحية السوسولوجية فهي عبارة عن نسق اجتماعي و اقتصادي مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر تؤثر و تتأثر بالمحيط الذي توجد فيه فهي بذلك نظام اجتماعي نسبي و إطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة، يتجهزون نحو تحقيق أهداف مشتركة و تنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية<sup>1</sup>.

و المؤسسات بصفة عامة تصنف حسب النشاط فهناك المؤسسات الإنتاجية و المؤسسات الخدمية ، و المؤسسة هنا تعبر عن التنظيم الاقتصادي ذو نشاط معين مهمته الأساسية إنتاج السلع و الخدمات الموجهة للسوق باستخدام متغيرات داخلية و خارجية من أجل تحقيق الربح و المنفعة اعتمادا على الإمكانيات المادية و البشرية .

إن المؤسسة الاقتصادية تعد الأساس الذي يقوم عليه أي اقتصاد لأنها تعد عاملا مهما في تطوره و تنميته ، و هي تعبر عن جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة كليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق ، لذلك تعرف على أنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي<sup>2</sup>.

اعتبر المشرع الجزائري وبموجب القانون التشريعي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية العمومية رقم 88/01 أن تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج الموارد والخدمات وتراكم رأس المال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور المنوط بها، أما القانون المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية 88/04 والذي ينص على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية أشخاص معنوية تخضع للقانون التجاري<sup>3</sup>.

المؤسسة الاقتصادية حسب القانون التشريعي هي عبارة عن تنظيم اقتصادي ذو نشاط معين مهمته الأساسية إنتاج السلع والخدمات من أجل تحقيق الربح والمنفعة متعددة في ذلك على

<sup>1</sup> عمر صخري . اقتصاد المؤسسة ، ط4، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص 24.

<sup>2</sup> محمد أكرم العدلوني . العمل المؤسسي ، ط1، لبنان : دار ابن حزم ، 2002 ، ص14.

<sup>3</sup> رشيد واضح . المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، الجزائر : دار هومة 2003 ، ص26.

الإمكانيات المادية والبشرية.

وعليه فقد عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها بكيفية فعالة تضمها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة<sup>1</sup>.

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف إجرائي كما يلي:

المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي معين يتألف من مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة، الهدف من هذا التنظيم توفير الإنتاج الموجه للسوق لخدمة المجتمع والتنمية.

من خلال ما سبق يمكن القول أننا اعتمدنا في تحديد التعاريف الإجرائية للمفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة الحالية بناءً على أهمية ومكانة كل مفهوم في بناء البحث وكذا التصور الواقعي له في تحديد أهم متغيرات الدراسة، ويمكن تلخيص هذه التعاريف الإجرائية في الشكل التالي :

<sup>1</sup> سعيد أوكيل ، مرجع سابق ، ص 2.



## شكل رقم 2 : يبين أهم التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة الحالية.



-المصدر : إعداد الباحثة .

### الدراسات السابقة :

لقد أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث حول كيفية تحقيق كفاءة المؤسسات الاقتصادية من خلال التركيز على أهمية بعض العوامل و المتغيرات التي من شأنها المساهمة في رفع الإنتاج و تحقيق أهداف هذه المؤسسات ، و معظم هذه الدراسات تبحث في تأثير هذه العوامل على أداء العاملين داخل المؤسسة مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء المؤسسة و بالتالي على تحقيق كفاءة المؤسسة .

بعد تصفح الكثير من البحوث و الدراسات في مجال التنظيم للكشف عن دور النمط التنظيمي الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة ، وجدنا العديد من البحوث التي ركزت في مجملها على العوامل الأساسية التي تساهم بالدرجة الأولى في نجاح هذا النمط في الوصول إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية .

لقد خصصت بعض العمليات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية كعينة من العوامل المهمة لتطبيق التنظيم الديمقراطي في المؤسسة لتحقيق كفاءتها و نجاحها على أرض الواقع ، لذلك تم التطرق إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى أهمية هذه العمليات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية و المعتمدة في الدراسة الحالية ، أبرزها :

## 1-الدراسة الأولى : الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

قامت بهذه الدراسة الباحثة صبرينة رماش في دراسة ميدانية أقيمت على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ سنة 2009<sup>1</sup>، حيث انطلقت من إشكالية أساسها حول الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، فالاتصال بأساليبه يشكل وسيلة أساسية داخل المؤسسة لأنه يساعد على تطوير السلوك لدى الأفراد و الجماعات العاملين و المؤسسات بما يتناسب و متطلبات العمل و أهداف الإدارة.

فالمؤسسة حسب هذه الدراسة وجدت نفسها مضطرة للتكيف تسييرها مع التنظيم الجديد للإقتصاد و الابتعاد عن الطرائق السابقة للتسيير ، وقد انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة.

3- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

4- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

<sup>1</sup>صبرينة رماش."الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ ، أطروحة دكتوراه ، قسنطينة : جامعة منتوري ، 2009.

لقد اعتمدت الدراسة الميدانية للباحثة صبرينة رماش على أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع البحث و التي قدرت ب 90 مفردة ، و لجمع البيانات ثم اعتماد أداة الاستبيان المرسل عن طريق البريد الإلكتروني و كذا تقنية المقابلة .

من خلال التحليلات التي قامت بها الباحثة ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية.
- 2- هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الاصطلاحات وفقا لمعطيات نظام اقتصاد السوق.
- 3- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة انطلاقا من نشر مبدأ ثقافة الاتصال بالمؤسسة.
- 4- هناك سيولة في المعلومات وفقا للتسلل الهرمي للوظائف ، غير أن الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الاتصالية في الوقت الملائم.
- 5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

## 2-الدراسة الثانية : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين.

تناولت هذه الدراسة التي قام بها الباحث صالح بن نوار الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين<sup>1</sup>، وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ، مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية و أهمها : الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف ، و كذا الوعي بدور الاتصال الذي يساعد على تفهم الآخر ، و الذي يعد عاملا مهما في رفع الروح المعنوية . بالإضافة إلى عامل اطمئنان العمال على المستقبل الوظيفي لبذل جهد أكبر و لأجل نجاح المؤسسة أكثر.

<sup>1</sup>صالح بن نوار."الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ، مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة" ، أطروحة دكتوراه ، قسنطينة : جامعة منتوري، 2005.

- انطلقت هذه الدراسة التي أجراها الباحث الدكتور صالح بن نوار من فرضيات أساسية هي :
- الفرضية العامة:** إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- و تتمحور ضمن هذه الفرضية العامة للدراسة الفرضيات الجزئية التالية :
- الفرضية الجزئية الأولى :** كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعال.
- الفرضية الجزئية الثانية :** أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة .
- الفرضية الجزئية الثالثة :** يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات التي تعينهم .
- الفرضية الجزئية الرابعة :** كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.
- بناء على هذه الفرضيات المعتمدة في الدراسة ، تم اعتماد المنهج الوصفي من طرف الباحث ، و الذي وضع أيضا عدة إجراءات منهجية في جمع البيانات و المعلومات منها المقابلة و الاستمارة كأدوات أساسية لجمع المعطيات ،
- و قد أجريت هذه الدراسة على 175 إطارا منهم 97 إطار مسؤول (مسير دائم) و 78 إطار من فئة مسير متعاقد.
- من خلال تحليلات الباحث لمعطيات هذه الدراسة خلص إلى مجموعة نتائج ركزت على وجود عدة عوامل و مؤشرات تساعد المؤسسة الصناعية على تحقيق جميع أهدافها بفعالية ، و بناءً على مجموعة الفرضيات المعتمدة في الدراسة و المتمحورة حول :
- العلاقات الإنسانية.
  - الاتصال.
  - عملية اتخاذ القرارات.
  - الرضا عن ظروف العمل.

و يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة في :

- 1- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها .
- 2- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة ، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم ، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- 3- هناك جملة من العوامل و المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية تتمثل هذه المؤشرات في :

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية و القدرة على اتخاذ القرارات الهامة .
- توسيع دائرة التشاور في ما يتعلق بحياة المؤسسة .
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.

### 3- الدراسة الثالثة : تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منضومة العمل الدولية.

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه من طرف الباحث عصمان بوبكر الذي تناول الكيفيات التي تنظم و تسيير وفقها علاقات العمل الاجتماعية في المنظمة الصناعية في إطار الدراسة الميدانية التي أجريت بمركب صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة<sup>1</sup>.

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية أساسها الوقوف على حقيقة تنظيم علاقات العمل في المنظمة الصناعية وكيفية التحكم فيها و توجيهها و منه استظهار أسلوب تسييرها و مدى توافق ذلك مع مضامين منظومة العمل الدولية و ما تحتويه التوجهات الحديثة لهذه الأخيرة بخصوص إدراك تلك العلاقات.

و لمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على تساؤل رئيسي و هو :

هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية مع أهداف منظومة

<sup>1</sup> عصمان بو بكر . "تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية " ، دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة ، أطروحة دكتوراه العلوم . باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2014/2015 .

العمل الدولية ؟ و قد اندرجت ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين ؟

2- هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية؟

لقد اعتمدت هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي باعتبار أن الهدف من الدراسة هو الوقوف على حقيقة تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية من خلال الأساليب المتبعة في ذلك و الوسائل المستعملة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستدلال على ما يحققه ذلك من رضا للعاملين و زيادة الإنتاجية إحصائيا ، و هذا كله يتطلب التحليل و التفسير كما وظف هذا البحث عدة إجراءات منهجية في جمع المعطيات و البيانات منها الملاحظة بنوعيتها الملاحظة البسيطة كبدائية تمهيدية للدراسة الميدانية و الملاحظة المنظمة لجمع البيانات ، كما تم اعتماد أيضا تقنية المقابلة و استمارة الاستبيان كأدوات مهمة لجمع البيانات.

لقد اختير لإنجاز هذه الدراسة الميدانية أسلوب العينة العشوائية الطبقية لأنه يتماشى مع مضمون البحث ، و بما أن عدد مفردات مجتمع البحث يساوي 918 عاملا ، فإن حجم العينة الاجتماعي حدد بنسبة 11% أي 101 مفردة تتوزع حسب الفئات العمالية من إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ .

بعد التحليل و التفسير لجميع المعطيات ، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على إضفاء طابع الجدية في العلاقة بين العاملين و المشرفين .

2- تسمح أساليب تسيير علاقات العمل بأن يساند المسؤولون المشرفون و يقدمون يد العون للعاملين .

3- إن أساليب تسيير علاقات العمل تحقق العدالة في المعاملة بين العاملين.

4- تحقق أساليب تسيير علاقات العمل دعم العاملين لكافة القرارات المهنية التي يتخذها

المسؤولين .

5- تتضمن أساليب تسيير علاقات العمل المشاركة في عملية اتخاذ بعض القرارات و المتعلقة بالأنشطة و المهام المنوطة بينهم.

و من خلال هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ثم التوصل إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة ، و تتمثل النتيجة النهائية للدراسة الميدانية التي قام عصمان بو بكر في :

تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحقيق جودة العلاقات الإجتماعية للعمل بين العاملين و المسؤولين.

### الدراسة الرابعة : نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

لقد تناولت هذه الدراسة التي قامت بها الباحثة بلوم اسمهان نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية : دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة<sup>1</sup> ، و هي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة و النشر بولاية باتنة .

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ؟ و هذا لمعرفة ماهية النسق السلطوي و كيف يعمل على تحقيق الفعالية أو عدمها لنسق تسيير الموارد البشرية في إطار المعايير المعقولة و الرشيدة أو في غيابها.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام و الخاص و اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين و العمليات الاجتماعية التي تحكم دينامياتها

<sup>1</sup> بلوم اسمهان. "نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة و النشر، باتنة ، أطروحة دكتوراه ، باتنة : جامعة الحاج لخضر ، 2012 .

و فعاليتها ، كما تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية ، و أهم الأسس العقلانية و غير العقلانية في تجسيد النمط السلطوي ، و من أهداف هذه الدراسة أيضا الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية من خلال الكشف عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

اعتمدت الباحثة في معالجتها لإشكاليات الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

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

و قد اندرجت ضمن الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملة التوظيفية .
  - 2- تساهم السلطة التنظيمية بتثمين العملية التكوينية.
  - 3- تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية.
- بناء على هذه الفرضيات المعتمدة في الدراسة ، تم توظيف المنهج المقارن لإبراز أوجه الشبه و الاختلاف بين النسقين التنظيميين ، و قد استعانت الباحثة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات منها الملاحظة و المقابلة و الإستمارة ، و قد أجريت هذه الدراسة على 80 عاملاً في القطاعين العام و الخاص .

و من خلال تحليلات الباحثة لمعطيات هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج

- 1- لم تترسخ معالم تنمية شخصية الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية العامة و الخاصة لعدم عقلانية القرارات التنظيمية .
- 2- الواقع التنظيمي الخاص يشهد إبعاد كل آليات المساهمة ، التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات .

3- عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ و متطلبات المؤسسة المستقلة .

4- غياب تثمين العملية التكوينية في التنظيم الخاص.

وفي خضم تحليلات الباحثة توصلت إلى أن عقلانية الوظائف لنسق تسيير الموارد البشرية بقيت رهينة ممارسات سلطوية قهرية تضمن في أنماطها، أساسها، قراراتها، كبح الثلاثية : تفعيل



العملية التوظيفية، تثمين العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية، وهذا في إطار استمرار الذهنية التسييرية المكبلة بالقيود.

### الدراسة الخامسة : أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.

قام بهذه الدراسة الباحث توفيق حامد طوالبه لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2008 ، وهي دراسة ميدانية أجريت على المؤسسة العامة في الأردن<sup>1</sup>، تناولت هذه الدراسة الميدانية أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين من خلال تحديد الأنماط الأثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، والكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في هذه المؤسسات.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة الميدانية يكمن في تجديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، ولتحقيق هذا المدى اعتمد الباحث في دراسته وتحليلاته على مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

انطلاقاً من هذه الفرضيات اعتمد الباحث منهج البحث الوصف الارتباطي باستخدام

<sup>1</sup>توفيق حامد طوالبه. " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين " دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن ، أطروحة دكتوراه ، الأردن : الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، 2008

مجموعة من الأساليب لجمع البيانات، حيث تم الاستعانة باستبانة تقييم تغيرات الدراسة وتشمل مجموعة من الأسئلة، كما تم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS) ، ولتحليل البيانات تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية، فكان حجم العينة المناسب هو 340 مفردة من أصل 2932 مفردة مفرعة على أربع مؤسسات عامة

من خلال تحليلات الباحث لمعطيات هذه الدراسة، خلص إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- تبين من خلال اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها، كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

2- يتضح من خلال اختبار الفرضية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متبايناً، حيث أن هذه المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ) ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن كما أن تأثير المتغير الوظيفي (الخبرة العملية ) كان كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين .

3- أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي، بينما النمط التسلطي الخير كان النمط الأقل شيوعاً بين الأنماط القيادية في المؤسسات العامة في الأردن.

## الفصل الثاني: مدخل سوسيولوجي لدراسة التنظيم.

- 1- المنظومة المفاهيمية لعملية التنظيم.
- 2- الأنماط الأساسية للتنظيم.
- 3- المتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي.
- 4- قراءات نظرية لعملية التنظيم.
- 5- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## المنظومة المفاهيمية لعملية التنظيم:

لقد استخدم مفهوم التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، و هو موجه لإشباع حاجات الأفراد باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج و أداة أساسية لتحديد مهام الأفراد في وحدة العمل، و يمكن النظر إليه من حيث الشكل و المضمون.

فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات و الإدارة و الأقسام التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة و منسقة لتحقيق هدف معين ، بينما يشير المضمون إلى عملية جمع الأفراد في المؤسسة وتقسيم العمل بينهم و كذا توزيع الأفراد عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم والتنسيق بين جهودهم و أيضا إنشاء شبكة من الاتصالات بينهم للوصول إلى تحقيق هدف محدد.

لقد أشار ليندال إيرويك للتنظيم باعتباره تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبه في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص<sup>1</sup>. و هذا من أجل تحقيق هدف معين فهو يعد وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات الأفراد و الجماعات، إذ يمكن القول أنه الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة و ممارسة السلطة و كذا مباشرة جميع الصلاحيات من تنسيق و رقابة و إشراف للوصول إلى الأهداف المنشودة.

حسب التراث السوسيوتنظيمي هناك اتفاق بين جميع العلماء و الباحثين حول مفهوم التنظيم باعتباره كيان اجتماعي يتضمن في جوهره أنماط الصراع و فرص المشاركة و التعاون التي توجد داخل البيئة الكلية للمجتمع لأنه نسق اجتماعي يتبادل التأثير و التأثر مع البيئة التنظيمية و الاجتماعية، الداخلية و الخارجية لأنه أيضا أنشيء أساسا لتحقيق احتياجات

<sup>1</sup> خالد الطيبي. سوسيولوجيا التنظيمات وأهم نظرياتها، نادي الفكر السوسيولوجي، مكناس، 1 مايو 2015  
<https://www.facebook.com>

المجتمع وتلبيتها لذلك يمكن القول أن كل تنظيم هو عبارة عن نسق من الأدوار و الأوضاع الاجتماعية المتفاعلة باستمرار الموجه لتحقيق غايات محددة.

أما من الناحية التحليلية لعملية التنظيم فقد ركزت كل مجموعة من الباحثين على رؤية سوسيولوجية و تنظيمية معينة لموضوع التنظيم، و ضمن السعي لتحديد السياق المفاهيمي لهذه العملية، صنفنا الآراء النظرية إلى خمس مجموعات، يمكن من خلال التطرق لمضمونها التحليلي تحديد الرؤية السوسيولوجية لعملية التنظيم.

### 1-التنظيم نسق اقتصادي و اجتماعي:

ركزت هذه المجموعة من التحليلات على الرؤية المجردة للتنظيم كنسق مغلق لا يتأثر بالمؤثرات و العوامل الخارجية و لا يؤثر فيها، فقد انطلقت التعريفات الكلاسيكية للتنظيم من أفكار نظرية الإدارة و جوانب من النظرية الاقتصادية فالتنظيم كنسق مغلق صمم أساسا لتحقيق أهداف واضحة و محددة.

يعتبر النموذج المثالي للبيروقراطية الأساس النظري الذي استندت إليه باقي التحليلات الكلاسيكية، فقد أشار ماكس فيبر إلى التنظيم باعتباره تلك الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف قيادية قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري<sup>1</sup>.

يؤكد هذا التعريف وجود ضوابط أو قواعد تقوم عليها العضوية للجماعة المتضامنة و خضوع الأفراد لعملية انتقاء وفق شروط معينة لخدمة أهداف التنظيم الذي يحتوي بدوره على تدرج هرمي

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 21.

للسلطة و تقسيم تخصصي للعمل و تأثيرهما على أداء الوظائف و المهام التنظيمية.

## 2-التنظيم نسق تعاوني:

اعتمدت هذه المجموعة على الجوانب غير الرسمية على أساس أن التنظيم كنسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء و مشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي، ومن بين أنصار هذا الاتجاه شيستر بيرنارد الذي اعتبر عملية التنظيم نظام تعاوني يقوم فيه الأفراد بالتعاون من أجل تحقيق هدف معين، حيث أشار للتنظيم على أنه نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص، و بمعنى آخر يعرفه على أنه نسق واع ينسق القوى و النشاطات للأفراد<sup>1</sup>.

يرى شيستر بيرنارد التنظيم عبارة عن نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد و وعي والذي يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات، أين يبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية للعمل، لأن التنظيمات حسب رأيه هي أنساق فرعية تدخل ضمن نطاق النسق التعاوني الذي يتكون من عناصر مركبة و هي: فيزيقية و بيولوجية، شخصية و اجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل<sup>2</sup>، إذ أن النشاطات التي تكون محدودة و موزعة داخل البناءات التنظيمية لها نوع محدد من الخصائص و السمات العامة مثل الاتصالات و الرغبة المشتركة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

يتصف النسق حسب برنارد بالتوازن بين الدوافع و المشاركة معا من ناحية و صنع القرار داخل النسق من ناحية ثانية، و الاتصالات في نظره عملية بالغة الأهمية لضمان استمرار التنظيم و اتصافه بالفعالية، و هذا يؤكد لنا أن برنارد ركز أكثر على دور الفرد الذي يقوم بالنشاطات و

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص12.

<sup>2</sup> حس رشوان. علم الاجتماع التنظيم، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص10.

يشارك في عملية اتخاذ القرارات.

يتفق شيبستر برنارد مع ماكس فيبر في بعض العناصر أهمها الاتفاق الواضح بالنسبة لعنصر تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات و متابعتها، بينما يختلفان من ناحية النسق و أعضاء التنظيم، حيث اهتم برنارد بأعضاء التنظيم أكثر بينما ركز فيبر على النسق و تعد الجوانب غير الرسمية في الأداء و الدافعية للسلوك حسب برنارد من أهم العناصر المساهمة في تعزيز الوعي و الفاعلية بين أعضاء التنظيم مما يساعد على زيادة الكفاءات الفردية للعاملين و التي تنعكس إيجابيا على مردود المؤسسة.

### 3-التنظيم نسق اقتصادي تعاوني:

لقد ركز أصحاب هذا التوجه بالجوانب الرسمية و غير الرسمية للتنظيم و كذلك بتأثير العوامل البيئية على التنظيم لما لها من أهمية و دور كبير في استمرار و ديمومة التنظيم، و من أصحاب هذا التوجه فيليب سيلزنيك الذي ركز على أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي لما لها من آثار إيجابية وكذلك لأن الجماعات غير الرسمية داخل التنظيمات تعد في الواقع أنساق ضبط تظهر أهميتها خلال مراحل التحول التنظيمي.

انطلق فيليب سيلزنيك من مفهوم تفويض السلطة باعتبار أن التغيير في المهارات الوظيفية و الأساليب الإدارية التنظيمية تؤدي إلى تطبيق أنماط معينة من التنسيق و الترتيب لتلك الأساليب و تحديد الأدوار التنظيمية و رسم التكامل الإداري للتنظيم، و هذا يتطلب بدوره تفويضا للسلطة كميكانيزم هام يعمل على التنسيق و الضبط و تنظيم علاقات الأفراد بعضهم ببعض و علاقاتهم بالتنظيم نفسه<sup>1</sup>.

فالبناء التنظيمي الرسمي في نظره يتضمن عناصر غير عقلانية و التي تظهر في السلوك التنظيمي مما يتطلب وجود النسق التعاوني بين بناءات التنظيم لخلق التوازن الداخلي و الخارجي

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 341.

للسلوك، فالتنظيم في نظره ليس فقط بناءات بل يعد نسقا اقتصاديا تعاونيا أيضا إذ أنه يوصف بالشكل الهرمي المترج للسلطة.

من خلال طرحنا لآراء سيلزنيك حول عملية التنظيم يتضح لنا أنه يؤكد على ضرورة التنسيق بين الواجبات التنظيمية و توفر التعليمات الرسمية المنظمة لها من خلال عملية صنع القرار و متابعة تنفيذه على مختلف مستويات التسلسل الهرمي المترج.

#### 4-التنظيم نسق مفتوح:

تتمحور أفكار هذا الاتجاه حول تأثير و تأثير التنظيم و تفاعله مع البيئة المحيطة به حيث توجد علاقة تبادلية بين التنظيم و البيئة، إذ أن الأنساق المغلقة في تناولها لعملية التنظيم ترى أن الاضطرابات الداخلية التي يعاني منها النسق هي نتيجة المؤثرات الخارجية و كأنها أخطاء تباينية، بينما يعتبر النسق المفتوح هذه المؤثرات الخارجية جزءا لا يتجزأ من نشاط النسق الاجتماعي<sup>1</sup>.

و في هذا الاتجاه نجد تاكوت بارسونز الذي يؤكد على أن التنظيم نسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف كما يشمل في الوقت ذاته جانبيين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع و الثانية البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي.

أما كان و كاتز فقد أشارا إلى التنظيم على أنه نسق اجتماعي مفتوح يرمي إلى تحقيق أهدافه و المحافظة على بقاءه و استمراره من خلال العلاقة التبادلية بينه و بين البيئة الخارجية المحيطة به، فقد أوضحا القيمة الحقيقية التي ينطوي عليها منظور النسق المفتوح باعتبار أن التنظيم يمكن له تحقيق الاستقرار و الدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة الخارجية من سلع و خدمات.

على الرغم من تعدد هذه التوجهات النظرية في دراسة التنظيم إلا أن هذه الأطر النظرية تعرضت لانتقادات نظرا لوجود تباين من حيث المحدودية أو الشمولية، غير أننا لا نغفل حقيقتها النظرية و قيمتها في تناولها لعملية التنظيم خاصة أنه يعد بالدرجة الأولى نسقا يتألف من بناءات

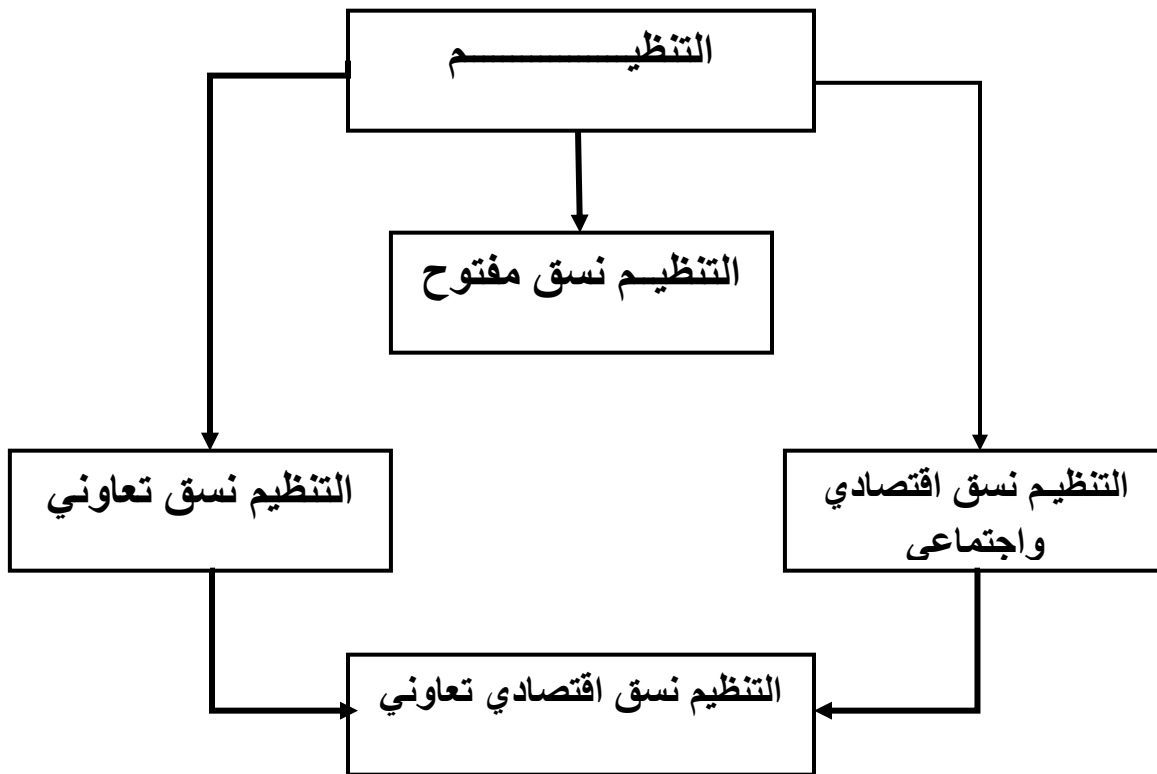
<sup>1</sup> مصطفى عشوي. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 90.



و أنماط تعاون بين الأفراد المشتركين في أداء النشاط التنظيمي، و تربطهم علاقات اجتماعية مع وجود نسق فني و إداري مهمته إنجاز الواجبات و المهام التنظيمية وفق متطلبات التنظيم و ضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية.

يمكن من خلال طرح هذه الرؤية السوسيولوجية لعملية التنظيم تلخيص هذه التوجهات النظرية من خلال المخطط التالي:

شكل رقم 03: يوضح التوجهات النظرية المفسرة لعملية التنظيم.



المصدر: إعداد الباحثة.

إن منطلقات عملية التنظيم وفق هذا المخطط تبين أن التنظيم يشير إلى تلك الأنماط السلوكية و الإدارية لتحقيق التعقل الإنساني يتألف من بناءات و أنماط معينة تسعى لتحقيق هدف محدد، و نسق اقتصادي و اجتماعي في آن واحد يركز بدوره أيضا على الجوانب الرسمية و غير

الرسمية و يتأثر من ناحية أخرى مع البيئة الخارجية و يتفاعل معها على أساس أن لها دور كبير في استقرار التنظيم و توازنه.

و مهما تباينت هذه المنطلقات و الأطروحات النظرية في تحديد و تفسير عملية التنظيم، فإنها لا تخرج في مجملها عن الاتجاه الأساسي لتبني التنظيم كمفهوم و مبدأ أساسي لتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها المؤسسة و التي تسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع بناء على تبني عملية التنظيم كضرورة حتمية للوصول إلى كفاءة المؤسسة، و ليحقق هذا التنظيم الفعال غاياته لا بد من اعتماده على مبادئ أساسية يمكن القول أنها المرتكزات الجوهرية و المحددات الأساسية لعملية التنظيم الفعال و السليم.

و قد حاولنا في هذا التحليل طرح أهم المبادئ الأساسية للتنظيم المعتمدة في الدراسة و المتمثلة في:

### 1-مبدأ السلطة:

السلطة في مضمونها هي الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا الحق مستمد من المركز الوظيفي يضم مجموعة معينة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات متنوعة لأن الغرض الأساسي من تبني هذا المبدأ هو العمل على تحسين أداء العامل و رفع إنتاجيته بالدرجة الأولى و كذا خلق التوازن و التكامل بين بقية الوظائف لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

غير أن مالك السلطة يجب أن يمتلك قوة التأثير في الآخرين و هذه القدرة هي القوة فالفرد قد يملك سلطة و لكنه لا يملك القوة أو يملك القوة و لكنه لا يملك السلطة و قد يملكهما معا<sup>1</sup>.

المعروف في المؤسسة أن سلسلة الأوامر تكون من أعلى تنظيم إلى أسفله ، كما تمارس أيضا من طرف الرئيس المباشر إلى العامل الذي يشغل مستوى تنظيمي أقل منه، و بذلك تكون

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم. نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 129.

السلطة عبارة عن ذلك الخط المتصل الذي يربط جميع الأفراد داخل بنية التنظيم و يحدد من يتبع من ، فسلطة الأوامر تبنى وفق آلية هرمية تمتد من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله توضح من خلالها سلسلة علاقات التبعية داخل التنظيم.

## 2- مبدأ تناسب السلطة و المسؤولية:

إذا رجعنا لمبدأ السلطة لوجدنا أنها تتضمن الحق المقنن تنظيميا للمركز الإداري في إصدار الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات لتوجيه تصرفات الأفراد المنطوين في المستويات الإدارية الأقل بالتنظيم ، لذلك يجب أن تتناسب هذه السلطة مع المسؤولية كواجب لإنجاز تلك المسؤولية فقد نادى فايول بتوازن السلطة مع المسؤولية باعتبارها الحق في إعطاء الأوامر و إجبار الآخرين على طاعتها، و هي مستمدة كما ذكرنا سابقا من المركز الرسمي الذي يشغله الرئيس و تسمى هنا بالسلطة الرسمية التي قد تستمد أيضا من طبيعة و شخصية الرئيس و كذا من خبراته العملية التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه.

و بالتالي لابد من وضوح علاقات السلطة و المسؤولية الضرورية في المؤسسة لتوجيه كافة الجهود فردية كانت أم جماعية في العمل من خلال تبني الضوابط التنظيمية التي تحدد قواعد العمل لتحقيق الهدف العام للتنظيم.

## 3- مبدأ ديناميكية التنظيم:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تجديد عناصر و مكونات التنظيم بطريقة تسمح بالتجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة، و هذا ما يؤدي إلى نمو التنظيم و استمراره و مواكبته للتغيير و التجديد الحاصل على مستوى المحيط المجتمعي ككل، فالتنظيم قد يكون ديناميكيا أي أنه يسمح بالتغيرات الموضوعية عند اقتضاء الضرورة<sup>1</sup>.

ومسايرة التطورات الحاصلة على مستوى المجتمع لها تأثير على نمو التنظيم داخل المؤسسة

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق. مذكرات في إدارة الأعمال، مصر: دار الجامعات المصرية، 1975، ص 193.

و الثقافة المجتمعية أيضا لها دور في تحديد ثقافة المؤسسة لذلك ديناميكية التنظيم تعمل على تطوير و تجديد عناصر التنظيم دون الإخلال بتوازنه و استقرار تكامله الوظيفي في المؤسسة.

#### 4-مبدأ نسق الاتصال:

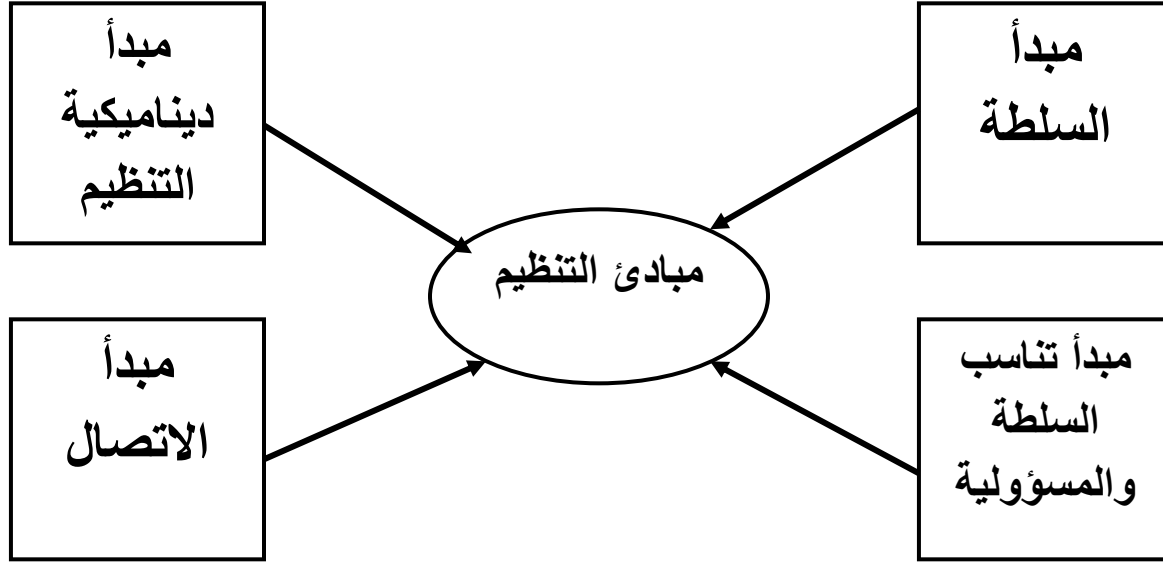
الاتصال بأنواعه ذو أهمية كبيرة في تنظيم العمل و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية باعتباره إحدى العمليات التنظيمية الأساسية في نقل المعلومات والتي قد تكون آراء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر معينة.

الاتصال في مضمونه هو عملية معالجة المعلومات الاجتماعية لأنه يساعد على معرفة المشكلات و سبل علاجها و يحدد الأهداف الواجب تنفيذها<sup>1</sup>. لأن له دور كبير في إدارة العديد من المشكلات في المؤسسة و كذلك في تحديد الأهداف التنظيمية الواجب على الأعضاء تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة، و بذلك يعد هذا الاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة بعمل الجماعة و المنظمة باعتباره مفتاح نجاح المؤسسة و أساس احتواء كل المشكلات التنظيمية لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

من خلال طرح هذه المبادئ الأساسية لعملية التنظيم في هذه الدراسة يمكن التأكيد على أنها الأساس المعتمد لتحقيق شرط العقلانية و الرشد في التنظيم الفعال لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا للمؤسسة، و يمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل التالي:

<sup>1</sup> حسين حريم. السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص245.

شكل رقم 04: يوضح المبادئ الأساسية لعملية التنظيم في هذه الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثة.

التنظيم بصفة عامة يعتمد على مبادئ يمكن النظر إليها كضرورة أساسية لبناء تنظيم فعال لكل مؤسسة، لأن العمليات الفنية و الإدارية في المؤسسة تتم وفق أسلوب معين يتطلب الدقة و العقلانية لتحقيق الهدف العام للتنظيم، فوجود السلطة و تناسبها مع المسؤولية و الإعتماد على نسق الاتصال و ضرورة ديناميكية التنظيم تعكس مدى استمرار التنظيم في الوصول إلى غاياته وفي فرض وجوده داخل المؤسسة كبنية أساسية تعتمد عليها بقية العمليات التنظيمية.

### الأنماط الأساسية للتنظيم:

تبنى التنظيمات حسب ما جاء في التراث السوسيولوجي على عدة عناصر يعتبر فيها العنصر البشري أهمها و أبرزها لما له من دور فعال و إيجابي في كثير من الأحيان في تحقيق أهداف التنظيم، هذا الأخير الذي يسعى من خلال خصائصه البنائية الملائمة لطبيعته و وظيفته

إلى بلوغ مستوى معين من النتائج.

و بما أن التنظيم يعبر عن الوحدة الاجتماعية المبنية بصفة منظمة و مقصودة لتحقيق أهداف معينة تحقق احتياجات المجتمع و تلبيتها في مجال محدد خاصة و أنه يعكس ذلك النسق من الأدوار و الأوضاع الاجتماعية المتفاعلة باستمرار فإنه يعبر أيضا عن تلك العلاقات الرسمية المضبوطة مسبقا بين الأفراد كأوضاع و أدوار اجتماعية و تنظيمية ، كما يشير من ناحية أخرى إلى تلك العلاقات غير الرسمية و هذا ما يحدد لنا وجود نمطين رئيسيين للتنظيم و أكثرهما شيوعا في جميع المؤسسات:

### 1- التنظيم الرسمي:

يشير هذا النوع من التنظيم إلى التعبير عن البيئة التنظيمية الواقعية التي يخضع لها أعضاء التنظيم فهو يهتم أساسا بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات و المسؤوليات و المستويات و توزيع الاختصاصات حيث يشمل تلك القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن الصلات الرسمية بين الفرد العامل و غيره من العمال.

تنبثق العلاقات الاجتماعية على أساس مهابة المكانة، إذ أنه يتم تحديد العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس و المرؤوس و بين مختلف عناصر التنظيم، و يعد التوازن الديناميكي من أبرز العوامل التي تؤدي إلى استمرار العلاقات بنفس القوة و التنظيم و الفعالية<sup>1</sup>، فتوازن العلاقات الداخلية في التنظيم يعكس طبيعة العلاقات الانسانية المتغيرة باستمرار داخل المؤسسة.

و قد أشار روبرت ميرتون إلى أن التنظيم يتكون من وظائف متسلسلة يرتبط كل منها بعدد من الالتزامات و الامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية، و لكل وظيفة قدر من

<sup>1</sup> دافيد سيلفرمان. الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة: عادل مختار الهواري، ط2، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1980، ص 76.

المسؤولية و السلطة كما أن هذه الوظائف تبني على نسق من علاقات اجتماعية رسمية محددة بوضوح تمنع الاحتكاك و تقلل من عدد المشاكل المرتبطة بالاتصال و العمل بفضل كذلك الاتصال الرسمي المضبوط هو الآخر في شكل قواعد و قنوات محددة<sup>1</sup>، و تتمثل الأسس البنائية للتنظيم الرسمي حسب ميرتون في التسلسل الرئاسي الذي يعد اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي، و كذا التخصص و تقسم العمل للقيام بالأعمال بفعالية و كفاءة عالية، بالإضافة إلى الضبط و الاتصال لكي يحقق التنظيم الامتثال و الانتظام لتحقيق الانسجام و التنسيق في أداء النشاطات و المهام المختلفة التي ترتبط بالوظائف الأساسية للتنظيم.

## 2- التنظيم غير الرسمي:

يعبر هذا النوع من التنظيم عن التحولات و التغيرات المستمرة في العلاقات داخل التنظيم فهو تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها و هي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة و لكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة و مقاربة<sup>2</sup>.

التنظيم غير الرسمي يعبر عن علاقات شخصية اجتماعية لا تتدخل في إقامتها أو تخطيطها الإدارة و إنما هي نتيجة حتمية لعوامل تنظيمية و اجتماعية فرضها ظروف معينة داخل المؤسسة. و هو بذلك ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة أثناء العمل.

يبني التنظيم الرسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم و كذلك من حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة، و تختلف هذه الجماعات غير الرسمية من حيث القوة و الاستمرار و

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 132.  
<sup>2</sup> كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1984، ص 108.

الأفراد الذين يكونونها و العلاقات فيما بينهم، حيث تنبثق هذه العلاقات على أساس الاحترام الشخصي و وفقا للمعايير المجتمعية<sup>1</sup>.

يمكن القول من خلال هذه المنطلقات حول بناء التنظيم غير الرسمي في المؤسسات أنه يؤدي وظائف اجتماعية و نفسية و تنظيمية و يستخدم العلاقات غير الرسمية للحماية ضد ضغوط التنظيم و معوقاته، كما أنه يمكن أن يكون سلبيا في بعض الأحيان خاصة عندما يقف كعائق أمام التغيير و عندما يكون أيضا عاملا فاعلا في انخفاض مستويات الأداء و الانتاج بالمؤسسة.

### المتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي:

يستند التنظيم في تحقيق أهدافه إلى عدة أبعاد تنظيمية و عوامل اجتماعية و مادية من شأنها تحديد الأداء الفعال للوصول إلى فعالية و كفاءة المؤسسة، فالعوامل الضرورية وظيفياً كالتكامل و الانسجام المتعلقين بالأوضاع التنظيمية و العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل لها دور كبير في تحقيق مستوى عال للأداء الوظيفي، كما أن عامل التكيف مع البيئة التنظيمية و الخارجية له دور أيضا في تحقيق فعالية التنظيم.

وبما أن العوامل المساهمة في تحقيق التنظيم لأهدافه متعددة فإن تناول النسق المفتوح للتنظيم يعتبر المؤثرات الخارجية جزء لا يتجزأ من نشاط النسق الاجتماعي ككل، حيث أوضح تالكوت بارسونز أن هذا التنظيم كنسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف، كما يشمل في الوقت نفسه جانبيين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع و الثانية البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي ، كما يتصف التنظيم أيضا بالتكيف لكونه نسقا اجتماعيا يواجه أربعة متطلبات أساسية و هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد حسن عبد الباسط. مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص38.



1- التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق.

2- تحقيق الهدف.

3- التكاملية بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.

4- الكمون و يشير إلى مطلبين أساسيين أولهما تدعيم النمط و يتعلق بمدى الانسجام بين أدوار الفرد داخل التنظيم و الأدوار التي يؤديها خارج نطاق التنظيم و ثانيهما يشير إلى احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها، و يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

من خلال هذه المتطلبات الأساسية التي تواجه التنظيم يؤكد بارسونز وجهة نظره تجاه عملية التنظيم باعتباره وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافها المحددة<sup>1</sup>، ولتحقيق أهداف هذه الوحدات الاجتماعية لابد من وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف.

وسنتطرق في دراستنا هذه لبعض المتطلبات الوظيفية و التي نعتقد أنها تعد عوامل بارزة و مهمة و مساهمة في نجاح التنظيم و في تحقيقه لأهدافه و استقرار توازنه داخل المجتمع التنظيمي و كذا المجتمع الاجتماعي ككل.

### أولا : التكامل:

التكامل حسب بارسونز يعبر عن العلاقات بين الوحدات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التماسك و بين الأنساق الفرعية، و يتحقق فقط إذا تحققت المطالب الوظيفية الأخرى للتنظيم خاصة مطلب الكمون و على الخصوص من خلال المطالب الفرعية التي تدرج تحته كمطلب تدعيم النمط و احتواء التوترات التنظيمية<sup>2</sup>، و لتحقيق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية داخل

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 139.

المؤسسة خاصة إذا كان هناك نوع من الانسجام و التعاون و التساند بين أعضاء التنظيم و هذا يعكس وجود التكامل بين الجهود الفردية و الجماعية و كذا السلوكات التنظيمية داخل المؤسسة. يتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم بها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق<sup>1</sup> .و بالتالي فهو يشمل جميع العناصر التنظيمية من وسائل بشرية و مادية من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم.

إن التكامل في هذه الدراسة يشير إلى تلك الظروف التنظيمية الملائمة لأداء العمل لتحقيق كفاءة المؤسسة، فالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة و ما يصاحبه من إجراءات تنظيمية متخذة من طرف إدارة المؤسسة كتحسين ظروف العمل و تطوير مهارات العمال و السماح لهم بالمشاركة في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات في بعض الأحيان و فتح قنوات الاتصال و تبسيط الإجراءات الإدارية كل هذه العوامل تعكس الدور الإيجابي للإدارة لتحقيق التكامل التنظيمي و الاجتماعي في المؤسسة و هذا هو التكامل المقصود في هذه الدراسة.

و بما أن التنظيم وحدة بنائية اجتماعية فهو يسعى إلى المحافظة على وحدته لمواجهة الظروف الخارجية المتباينة، و يمكن تحديد تكامل هذا التنظيم من خلال نسق الاتصال و القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ، و تصنف أنماط التكامل إلى:

- 1- **التكامل الثقافي**: و يعبر عن درجة تناسق المستويات الثقافية بين أعضاء التنظيم.
- 2- **التكامل المعياري**: و يشير إلى مدى تبني أعضاء التنظيم للمعايير المعتمدة داخل النسق التنظيمي.
- 3- **التكامل الإتصالي**: و يعبر عن درجة تمسك و ارتباط الأعضاء فيما بينهم عن طريق تبادل المعلومات.

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص74.

4-التكامل الوظيفي :و هو يعبر عن ارتباط أفراد التنظيم ببعضهم البعض من خلال تبادل الخدمات.

وأنماط التكامل هذه يتم تحليلها وفق مستوى تكامل الجماعات الأولية الفرعية و هو ما يسمى بالتكامل الداخلي للتنظيم بعيدا عن البيئة الخارجية، كما يتم تحليلها أيضا على مستوى تكامل الجماعة الفرعية مع بقية الجماعات الفرعية التي يتكون منها الكل الأكبر و هو ما يطلق عليه تسمية التكامل الخارجي.

وتنقسم هذه الجماعات بناءا على المستوى الثقافي إلى جماعات منتظمة تسعى إلى أداء العمل و تحسين العلاقات مع الإدارة و جماعات أخرى يوحدتها الضغط التنظيمي الحاصل داخل المؤسسة و تندمج بدورها ضمن نقابات العمل محاولة منها تغيير الأوضاع السائدة، بينما نجد نوعا آخر من الجماعات الذي يمتاز باللامبالاة و عدم الاهتمام بالأوضاع التنظيمية داخل المؤسسة. أما تكامل الأفراد على المستوى المعياري فهو يتم بناءا على الاسس التي توجه سلوكياتهم داخل المؤسسة و توظّر تصرفاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

بينما يتم التكامل على المستوى الاتصالي عن طريق فتح قنوات الاتصال لتبادل مختلف المعلومات و تسهيل عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أما التكامل على المستوى الوظيفي فهو يتم بفعل مؤشرات يفرضها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من طبيعة العمل وتقسيم العمل وغيرها من المؤشرات.

ولتحقيق التكامل بصفة عامة داخل النسق التنظيمي هناك عدة ميكانيزمات أهمها<sup>1</sup>:

- نظام المكافآت و الحوافز الذي يكفل للأفراد دخلا ثابتا و مستقرا يدفعهم إلى أداء أدوارهم بثبات و انتظام.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 120.

-الاتصال بالمحيط لتوفير المعلومات للأفراد لتأدية أدوارهم.

-التحديد الدقيق لمجالات عمل كل سلطة داخل التنظيم من خلال توضيح الأدوار و المسؤوليات.

### ثانيا :التكيف:

يعد التكيف الوظيفي عامل مهم و ضروري بالنسبة للتنظيم لما له من دور في تحقيق الأهداف التنظيمية ولكل تنظيم بيئة اجتماعية معينة يمارس فيها وظيفته و يمكن التمييز في الدراسات السوسيولوجية بين بيئتين اثنتين، البيئة التنظيمية الداخلية التي تشمل على مجموعة عناصر تنظيمية كالأفراد و الجماعات و التقنيات و القوانين و القواعد و الأدوات و الأدوار و الأوضاع الاجتماعية داخل التنظيم<sup>1</sup>، و تؤثر هذه البيئة على تصرفات و سلوكيات الأفراد و الجماعات و علاقاتهم التنظيمية و الاجتماعية.

أما البيئة الخارجية فلها تأثير كبير على التنظيم سلبيا و إيجابيا، و يسعى التنظيم إلى إدماجها في نسقه القيمي المعتمد في نشاطاته المختلفة باعتباره كائن اجتماعي يتفاعل مع المتغيرات و الظروف الخارجية.

لقد أشار أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي إلى أن التنظيم نسق اجتماعي مفتوح يرمي لتحقيق أهدافه و المحافظة على بقاءه و استمراره من خلال العلاقة التبادلية بينه و بين البيئة الخارجية المحيطة به، و بالتالي على التنظيم أن يمارس بفعالية عملية توازنية ديناميكية و تفاعلية مع بيئته التنظيمية بشقيها الداخلي و الخارجي<sup>2</sup>، حتى يحقق فعاليته و كفاءته والتي تساعده على مسايرة متطلبات التغير و التطور و من ثم تحقيق التوازن و الاستقرار داخل التنظيم.

فكما نعلم أن التنظيم مرتبط بالمحيط الخارجي و الداخلي يمارس نشاطه ضمن الإطار البيئي الاقتصادي و السياسي و كذا الثقافي لتحقيق أهدافه المحددة مسبقا، لذلك فهو مطالب

<sup>1</sup> محمد بوخولوف. التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2001، ص25.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص136.

بتحقيق التكيف و الملائمة مع بنيته الداخلية و الخارجية و كذا بتطوير الأساليب التنظيمية و العلاقات الاجتماعية التنظيمية على كل المستويات.

### قراءات نظرية لعملية التنظيم:

لقد تناولت الكثير من الاتجاهات الفكرية مسألة التنظيم بشكل مباشر و غير مباشر أسهمت جميعها في تقديم فهم و تحليل لكثير من القضايا التنظيمية، أهمها التحليلات الكلاسيكية و يعد **ماكس فيبر** من الدارسين الأوائل الذين ساهموا في تقديم نظرية منظمة و شاملة في التنظيم من خلال نظريته في التنظيم البيروقراطي.

لقد أقام **ماكس فيبر** عددا من الخصائص الإجرائية و البنائية للبيروقراطية و اتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف و القواعد و المبادئ للأداء الوظيفي و كانت نظريته تمثل الوجه المميز للعقلنة و الترشيدي، فقد أقام تصوره للتنظيم على مفهومي القوة و السلطة مفرقا بينهما بناء على توفر الشرعية أو فقدانها.

و يعد النموذج المثالي للبيروقراطية نوع من التنظيم التسلسلي و البعد العقلاني الذي يتضمن قطاعات كبيرة و خاصة في المجالات الإدارية الكبرى وقد استخدم **فيبر** هذا المفهوم ليميز به نوع معين من البناء و بصفة خاصة التنظيم العقلاني باعتباره الشريط الأحمر أو الخط الفاصل بمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>، و يتميز النموذج المثالي للبيروقراطية حسب **فيبر** بمجموعة من الخصائص:

-تنظيم متواصل للمهام و الوظائف الرسمية.

-نطاق اختصاص معين و محدد لكل وظيفة.

-التزامات وظيفية محددة المعالم و الحدود.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 255.

- توضيح الالتزامات بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها.
- بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة.
- وجود قواعد و معايير فنية تنظم متطلبات المنصب.
- فصل الإدارة عن الملكية، بمعنى فصل تام بين ممتلكات المؤسسة و الممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

إن هذه الخصائص و السمات التي يتميز بها النموذج المثالي الذي وضعه فيبر تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة و تساعد على تحقيق الكفاية الإدارية، و التي تعد الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، كما أننا نلمس من خلال سمات هذا النموذج المثالي وجود نسق ضبط يستند إلى قواعد رشيدة و التي يتم من خلالها تحديد أبعاد البناء التنظيمي للمؤسسة.

كما أكد فيبر أيضا أن ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية و الامتثال الطوعي لها و قيم الجماعة هي التي بإمكانها أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا.

أما روبرت ميرتون فقد انطلق في تحليله لعملية التنظيم من خلال طرحه لبعض أوجه القصور في نموذج فيبر، فقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان السلوك النموذج الآلي للسلوك الإنساني حيث يصبح العمل وفق قواعد وإجراءات رسمية نمطية ، وقد اعتمد ميرتون على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

- الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الجاهزة.
- المعوقات الوظيفية مقابل العوامل الوظيفية.
- البدائل الوظيفية مقابل الإستراتيجية الوظيفية.

<sup>1</sup> محمد حسين عبد الباسط. مرجع سابق، ص 152.

ويعتقد ميرتون أن المجتمع يعتبر قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذي يؤكد ميرتون والذي يعتمد على فكرة أساسها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، وأن زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرته توضع أساسا لكي تضمن أهدافا معينة تنطوي على قيم إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم.

أما بالنسبة لتالكوت بارسونز فقد أشرنا سابقا أن كل نسق اجتماعي يواجه أربع متطلبات وظيفية وأساسية و أن الأنساق في التنظيمات تصنف إلى أربعة أنساق، النسق الفني الذي يتعلق بالنشاطات الفنية و النسق الإداري الذي يتعلق بالأمر الداخلية، والنسق النظامي الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والإداري معا والمجتمع من جهة ثانية.

### الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:

للثقافة تأثير كبير في شخصية الأفراد في المجتمع لما لها من دور كبير في تعيين مختلف تصرفاتهم تجاه أي نشاط أو فيما بينهم ضمن العلاقات الاجتماعية والتي تكون شبكة من التأثيرات والتفاعلات التي تعمل بدورها على تنمية هذا المجتمع.

وتعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزء لا يتجزأ عن كيانه ووجوده فهي نتيجة للممارسات والنشاطات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر أجيال، فهي تزخر بمجموعة من القيم والمبادئ والتي تعكس مدى قوتها وصلابتها في الواقع الاجتماعي، وبما أن المنظمات ليست أنساقا مغلقة فهي تتميز بمجموعة من الخصائص تتعلق أساسا بالإعتقادات والمعايير والقيم وغيرها، والتي تشكل بدورها ما يسمى بالثقافة.

المعروف أن التنظيم كيان اجتماعي يتفاعل باستمرار مع المحيط الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من قيم وثقافة والتي تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتها، وتعد ثقافة المجتمع

الركيزة الأساسية لتكييف وضع المنظمات حتى ينسجم مع النسق الثقافي العام، إذ أن ثقافة المنظمة هي نتاج حتمي لوضعية اجتماعية واقتصادية ترتبط بالنظام الإقتصادي والاجتماعي السائد، لأنها تتضمن في مضمونها مجموعة من الإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله<sup>1</sup>.

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن المحيط النفسي والفكري والاجتماعي الذي يحيط بالعامل في المؤسسة، والتي تحدد قواعد السلوك ومحددات التعامل مع المحيط الخارجي فقد عرفها كوسين KOSSEN بمجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة<sup>2</sup>.

وللبينة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقالييد دور كبير في تحديد سلوك العاملين فيها مما يؤثر بالإيجاب أو السلب على قيم العامل والتزامه وأسلوب عمله، فأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع<sup>3</sup>، فالعامل يتأثر بطبيعته بالقيم والأفكار السائدة في المؤسسة والتي هي في حقيقة الأمر ما هي إلا صورة لتلك القيم التي أفرزتها البيئة الاجتماعية ، لذلك نجد أن المسؤول الإداري في المؤسسة يجد نفسه أمام ضرورة إستيعاب مفهوم العلاقات وأبعادها على حقيقتها لإنجاز الأهداف المنشودة للمؤسسة.

إن الحديث عن القيم التنظيمية في المؤسسة يؤكد فكرة أساسية ومحورية أن هذه القيم تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي الذي تتحدد من خلاله العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم في العمل، وهي بذلك تشكل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 327

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للبحوث الإدارية. 2005، ص 151.

<sup>3</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاولة. الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص50.



الوظيفية التي تسود بين أفراد الوظيفة الواحدة.

وتختلف القيم التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، حيث أن قيم المؤسسات الإنتاجية تختلف عن قيم المؤسسات الخدمائية وهي كفيلة بتحديد فلسفة المؤسسة وطريقة العمل بها، والملاحظ أيضا أن بنية الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري تبين أثر القيم السائدة في المجتمع، هذه القيم التي يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوكه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة. وبما أن الثقافة التنظيمية تشكل نمطا متكاملًا من السلوك الإنساني الذي يعتمد عليه العمال داخل مؤسساتهم من خلال احتوائه على مجموعة من الأفكار والأفعال والأعراف والمعتقدات الاجتماعية لأداء العامل فإن لهذه الثقافة دور كبير وأهمية في توجيه سلوك العامل وتحديده وضبطه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وسوف نتطرق في دراستنا هذه إلى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لإبراز بعض الجوانب المهمة في توجيه سلوك العمال.

## 1- واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن الحديث عن الثقافة التنظيمية بصفة عامة يؤدي بنا إلى حصرها في منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة التي يمكن القول أنها عبارة عن أيديولوجيات سائدة لدى أوساط الفئة العمالية داخل مؤسساتهم، هي في الحقيقة غير محسوسة للإدارة غير أن لها تأثير كبير على أفكار العمال وفي صياغة سلوكهم العملي وتوجيهه في حل الكثير من المشكلات التي تواجههم في المؤسسة، وبالتالي فهي محددة للإتجاهات والقيم داخل المؤسسة.

إن العامل في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة يتمتع بثقافة ثرية يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوكه إذا استفاد منها بشكل إيجابي و سعى إلى تحقيقها على أرض الواقع و كما يمكن أن تدفعه أيضا إلى تبني السلوكات السلبية التي تعرقل مهامه العملية و تؤثر بصفة أو بأخرى على الأداء

العام للمؤسسة، فالعامل بصفة غير قصدية يقوم بتصرفات و سلوكات معينة تظهر القيم الثقافية و المبادئ السائدة في المجتمع بصفة عامة بشكل قد يكون عكسيا في بعض الأحيان و حيث تأخذ العادات السلبية نصيبها من السلوكات غير الإيجابية لدى العامل الجزائري.

فيمكن القول أن التحايل الذي يمارسه بعض العمال على المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري يعكس الصورة السلبية لتبني العمال للجانب السلبي للثقافة التنظيمية، فزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة في بعض الأحيان والتي في الأصل لها مصادر من عادات تقليدية تعود عليها الفرد الجزائري لها تأثير على أدائه الوظيفي، فعدم وعيه بقيمة العمل رسخ مبدأ العمل بتبني المعتقدات السلبية والتي أصبحت سائدة في جميع مؤسساتنا.

ومن جهة أخرى على المستوى الإداري أين كثر التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة<sup>1</sup>. وهذا بدوره سبب الكثير من المظاهر السلبية داخل المؤسسات أهمها الإختلاسات والرشوة ومساوئ التسيير.

كل هذه المظاهر الناتجة عن تبني المعتقدات السلبية حول العمل في المؤسسة الجزائرية جعل من الثقافة التنظيمية الإيجابية صعبة التطبيق على أرض الواقع مما أدى إلى تخفيض درجات الأداء ومستويات مردودية المؤسسات، وهذا كان له الأثر الكبير في تدني مستوى الإقتصاد الوطني، وتعود الأسباب الثقافية لانتشار مثل هذه الظواهر السلبية إلى محيط تنشئة الفرد في المجتمع و كذا المحيط الإجتماعي والسياسي العام.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار العجدة العامة، 2004، ص 177

## 2- وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:

إن الثقافة التنظيمية باعتبارها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسة فهي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بعملية دوران العمل، فكلما وجدت هذه الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظ على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الإلتزام والضبط والإتفاق، فهي تعد عنصرا أساسيا من عناصر التحرك في التنظيم<sup>1</sup>. فهي تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها و إطارا فكري يوجه العمال وينظم أعمالهم وعلاقاتهم في العمل.

هناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية لها وظائف تستخدم كأداة للتغيير أي أنها وسيلة من وسائل عملية التطور التنظيمي الذي تسعى إليه المؤسسة الاقتصادية، و تؤدي هذه الثقافة عدة وظائف داخل المؤسسات يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- 1- تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الإلتزام والمصالح الذاتية للعاملين.
- 3- تسهم في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.
- 4- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنا واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.
- 5- تعتبر مصدرا تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء.
- 6- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- 7- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم

<sup>1</sup> نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، الجزء الأول، العدد الثالث، يوليو 2014، ص 509.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 518.

واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل<sup>1</sup>.

من خلال طرح هذه الوظائف للثقافة التنظيمية نجد أن لها دور جوهري في التأثير على الفرد، فوجود نظام قوي من القيم التنظيمية تدفع الفرد العامل إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل كما تسعى بدورها إلى تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق الأمن والاستقرار وحماية جميع العمال من حوادث العمل لأداء أعمالهم مما يساهم في زيادة مستوى الإنتاج، و بالتالي تدعم الإستقرار الوظيفي وتساعدهم من ناحية أخرى على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة.

### 3- القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:

تؤدي القيم دورا كبيرا في توجيه سلوك الأفراد وتنظيم علاقاتهم، وتسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد والأنظمة السياسية والإقتصادية القائمة في المجتمع، و المعروف أن هذه القيم تتكون نتيجة اهتمام الأفراد بإقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، وتساعد في تحقيق التكامل في المجتمع وتعمل بدورها في حل الصراعات واتخاذ القرارات.

إن القيم بصفة عامة مكتسبة وليست موروثة وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم، حيث يكتسبها الفرد اكتسابا ذاتيا من المعتقدات التي يؤمن بها أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع فهي في الواقع حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة لذلك أشار إليها بركات 1991 على أنها تلك المعتقدات حول الأمور والغايات والأشكال المفضلة لدى الناس توجه مشاعرهم وتفكيرهم ومواقفهم وتصرفاتهم واختياراتهم وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

وتعد القيم التنظيمية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تختلف في طبيعتها وفي وظيفتها

<sup>1</sup> السعيد بن يمينة. أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بتاريخ 2013/02/18 www.dnsaid.moktoobblog.com  
<sup>2</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، مرجع سابق، ص37.

عن بقية الأنواع الأخرى من القيم لارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم في العمل، وبذلك يمكن النظر إليها على أنها ذلك الإعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم و هي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة<sup>1</sup>.

إن الإهتمام بالبعد القيمي التنظيمي للمؤسسة يشكل محورا أساسيا يجب التركيز عليه لما له من دور في نشر المفاهيم القيمية وتنمية روح الإلتزام بالسلوك القيمي داخل المؤسسة مما يولد بدوره اتجاهات إيجابية نحو الإلتزام بالسلوك الأخلاقي الوظيفي، لذلك يمكن اعتبارها كإطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وتتأسس أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في منظماتهم<sup>2</sup>.

إن قيم المجتمع الذي يعمل فيه الفرد في وظيفة معينة وعاداته وتقاليده ومعايير وقوانينه تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على تعاملاته الوظيفية المختلفة لأن هذه المؤسسة التي يعمل بها تعد في الواقع مجتمعا صغيرا داخل المجتمع الكبير، ولهذا الأخير نظمه الأخلاقية والقيمية التي تؤثر مباشرة على أفراد المؤسسة، وعليه فإن المجتمع الجزائري لا يختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى والتي تعيش حالة من التناقض والصراع بين القيم الفردية والإدارية وبين قيم الشكل والمضمون، وبين قيم الإنغلاق والإنفتاح، وبين القيم الجماعية والفردية وبين قيم الطاعة والتمرد.

إن العامل في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية يعيش حالة من التناقض بين القيم الفردية والقيم الجماعية، وبين قيم الطاعة وقيم التمرد لأن نوعية القيم في المؤسسة والبيئة المحيطة بها تؤثر بشكل فاعل في سلوك العامل، لذلك نلاحظ بعض الأنماط السلوكية غير المقبولة والتي تشكل الكثير من المشكلات منها عدم التكيف مع نظام العمل ونقص الإنضباط الذي يتطلبه التنظيم

<sup>1</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> جيرالد جيز نبيرغ. روبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد واسماعيل علي، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004 ص 627.

الحديث وعدم احترام الوقت وكذا التسبب والإهمال، وهذا كله يعكس لنا مدى الصراع القيمي الذي يعيشه العامل داخل المؤسسة نتيجة التصادم بين القيم الوافدة والقيم السائدة.

كل هذه العوامل تعبر عن أزمة القيم التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية التي ارتبطت بشكل أو بآخر بالنماذج الثقافية السائدة والأفكار السلبية نحو العمل مما يوضح لنا حالة الإغتراب التنظيمي الذي يعيشه العامل داخل المؤسسة والذي هو في الواقع نتيجة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

من خلال هذا التحليل لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نجد أن هذه الأخيرة تعاني من عدم وجود اتساق وانسجام داخل نسق القيم التنظيمية الناتج عن تباينها وتناقضها مع غايات القيم الأخرى التي تشبع بها الفرد العامل من خلال ارتباطه بالنظام الاجتماعي بصفة عامة والذي يستند بدوره إلى الثقافة الموروثة والعادات والتقاليد التي تعزز بها.

وبالتالي يمكن القول أن العامل الجزائري يعيش نوعا من التعاكس والتضاد بين القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بميدان العمل مما أدى إلى اضطراب في مكونات الثقافة التنظيمية لديه وهذا ما أثر بدوره على كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

## الفصل الثالث: دراسة سوسيو اقتصادية للمؤسسة .

- 1- التحليل السوسيولوجي للمؤسسة.
- 2- المؤسسة الاقتصادية بين النظام الاشتراكي و النظام الرأسمالي.
- 3- أنواع المؤسسات الاقتصادية.
- 4- البيئة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.
- 5- الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 6- المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.
- 7- الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

## أولاً: التحليل السوسولوجي للمؤسسة:

لقد تفاوتت المنطلقات و التوجهات النظرية حول مفهوم المؤسسة باعتبارها الوعاء الرئيسي للفاعليات الاجتماعية ، حيث انبثقت أهم المرتكزات النظرية حول هذا المفهوم من سوسولوجيا التنظيم و العمل و التي ركزت في تحليلاتها النظرية على ممارسة ظاهرة العمل التي ارتبطت كثيرا بالمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري و منه بأنظمة القيم السائدة و كذا بالعنصر الإنتاجي باعتباره الهدف الأساسي لبناء مؤسسة معينة ، و بالتالي فالمؤسسة مفهوم<sup>1</sup> اجتماعي النشأة و البناء و هذا ما استدعى دراسته عبر مراحل متعددة من جوانب مختلفة اقتصادية و تنظيمية و ثقافية و غيرها من الجوانب.

المعروف أن بدايات التفكير العلمي في تنظيمات العمل ارتبطت بالاهتمام بمبدأ العقلانية و المراقبة و التنظيم كعناصر أساسية لتطوير العمل ، فقد تجسد ذلك على المستوى السوسولوجي في تحليلات عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** الذي ركز على الظاهرة البيروقراطية و التي اعتبرها نموذجاً بارزاً للعقلانية في مجال سير العمل من خلال بناء هرمية المؤسسة على الكفاءة و القواعد الصارمة للتخلص من مبادئ اللاعقلانية القائمة على أساس روابط القرابة.

أشار **ماكس فيبر** في تحليلاته التنظيمية و الإدارية إلى أهمية مفهوم البيروقراطية كميكانيزم اجتماعي يعمل على تحقيق أعلى حد من الفاعلية الإدارية للمؤسسة ، فقد اعتبرها سلوك إداري سليم يترجم من خلال النظام القانوني و شرعيته ، هذا النظام الذي يعمل على حل جميع المشاكل المترتبة عليه بل و توجيهه السلوك الإداري نحو نسق الترتيب و النظام<sup>1</sup> .

كما نجسد الاهتمام بتنظيم العمل في المؤسسات على المستوى الميداني في تحليلات و أفكار المهندس **فريدريك تايلور** و دراسات **إلتون مايو** ، حيث عكست أعمالهما أهم منطلقات دراسة

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 252.



ميادين تنظيم العمل من خلال إبراز أهمية التنظيم العلمي للعمل كأهم عامل لنجاح آليات التحكم في مسار العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، و هذا ما أكده تايلور في تحليلاته ، بينما دعا إلتون مايو من ناحية أخرى إلى ضرورة الاهتمام بإنسانية العامل و علاقاته في العمل لنجاح العملية الإنتاجية و تطويرها ، فالإنتاجية في نظره ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية و مادية كما هو الحال لدراسات **Taylor** و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية مرتبطة بسلوكيات الأفراد و وجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة<sup>1</sup> .

كما اعتبر ميشال كروزيه ضرورة نفي صفة العقلانية المطلقة على سلوك الفاعل الاجتماعي نظرا لخضوع الفعل لمحددات غير واقعية و غير عقلانية و ضمن إطار التحليل الاستراتيجي للتنظيم الذي صاغه كروزيه أعطى معاني مختلفة لمفهوم السلطة داخل التنظيم و المؤسسة ، حيث اعتبر أن السلطة داخل المؤسسة لا يمكن أن تمارس إلا ضمن علاقات تبادل و تكيف ، و بما أن السلطة فهي لا تعد فقط بمثابة علاقة تبادل وإنما أيضا تعد علاقة قوة.

بينما أشار كارل ماركس في تحليلاته إلى إنشاء تنظيمات دون علاقات السلطة فمن وجهة نظره أن البناء الاقتصادي يمكن أن يحدد طابع البناءات الاجتماعية و الثقافية و الفكرية للمجتمع ، لذلك اهتم في كتاباته بتحليل مكونات عناصر الصراع بين العمال و الإدارة ، ذلك الصراع الذي يشير إلى التناقض بين اهتمامات و مصالح الطبقات العمالية و الطبقة الرأسمالية<sup>2</sup>.

يمكن القول أن علم الاجتماع ساهم في تجديد النظرة للسلوك و الفعل الانساني من خلال اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا و اقتصاديا مفتوحا يتألف من مجموعة من العناصر التي تؤثر و تتأثر بالمحيط الذي توجد فيه.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي. المنظمة ، الجزائر: دار النجاح للكتاب ، ص 33.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 179.

لقد اعتمدت مختلف التحليلات و الدراسات السوسولوجية للمؤسسة على مقارنة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل ، و كذا تحليل مفهوم المؤسسة من خلال إبراز أهمية علاقات السلطة داخل المؤسسة و كذلك تحليل نظم العلاقات الاجتماعية القائمة و أنساقها المختلفة ، فقد كان الاهتمام السوسولوجي بالمؤسسة في البداية عاما و شموليا حيث اعتبرت بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف من مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها.

لقد أصبحت المؤسسة من المنظور السوسولوجي بمثابة وحدات اجتماعية ليست فقط بما تحتويه من مباني و آلات و معدات و تجهيزات و لكنها أيضا بما تشمله من العناصر البشرية التي تعمل ضمن إطار و حدود معينة باعتبارها جوهر العملية الإدارية التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يمثل فيها الفرد العنصر الهام باعتباره القوة الحركية و الابداعية و الابتكارية و الذي يسعى إلى خلق نوع من التفاعل الاجتماعي لتحقيق أهداف معينة و إشباع حاجاته المادية و المعنوية.

المؤسسة كوجود اجتماعي مبني على الأفراد و موجه لتحقيق أهداف معينة داخل بيئة ، تعد القناة الأساسية المنظمة لعلاقات الافراد في المجتمع و المساهمة في إشباع حاجيات الأفراد ، و لبناء مؤسسة و تثبيت وجودها في الواقع لابد من وجود عدة عناصر يمكن اعتبارها جوهر وجود و بناء مؤسسة معينة و هي :

- 1- الموارد المادية و المتمثلة في الوسائل و التجهيزات الضرورية المستخدمة في العملية الانتاجية من مبادئ و هياكل و مواد أولية و وسائل تكنولوجية.
- 2- الموارد البشرية: و المتمثلة في اليد العاملة.
- 3- الهيكل التنظيمي المنظم للمؤسسة.

إن التحليل السوسولوجي لمفهوم المؤسسة يؤكد أن هذا المفهوم لا يعبر فقط عن النسق الاقتصادي في المجتمع بل المؤسسة هي أيضا نسق اجتماعي و ثقافي قيمي يسعى إلى تأسيس

الضبط الاجتماعي و الثقافي داخل موقع العمل من خلال إبراز أهمية القيم الثقافية و التنظيمية و دورها في تحسين المردودية العامة للمؤسسة.

من خلال هذا الطرح السوسيولوجي لمفهوم المؤسسة يمكن تحديدها إجرائيا من الناحية السوسيولوجية كالتالي:

المؤسسة هي وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف معينة ، يشكل فيها الفرد محور وجود و بناء المؤسسة له دوافع معينة للانتماء لها أهمها الدوافع الذاتية و الدوافع الاجتماعية ، أما الأولى فتشكل فيها الرغبات الشخصية العنصر الأساسي للانتماء باعتبارها ضرورية لإشباع الحاجات المادية و المعنوية ، أما الثانية فتعكس مدى انتماء الفرد لهذه المؤسسة بهدف خدمة المجتمع.

إن المؤسسات تتباين تبعا لعدة مؤثرات و متغيرات مختلفة ، حيث يشكل نوع النشاط الذي تمارسه و كيفية تحقيقه أهمية كبيرة في تحديد نوع المؤسسة ، و يمكن تصنيف المؤسسة كما يلي:

### 1- تصنيف المؤسسة حسب حجم الموارد البشرية : تصنف كما يلي:

\* المؤسسات الكبيرة: و التي يكون حجم طاقاتها البشرية العاملة فيها العشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد .

\* المؤسسات المتوسطة: و التي يكون حجم طاقاتها البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد<sup>1</sup> .

\* المؤسسات الصغيرة: و التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتعدى المئات أو أقل من ذلك.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، ط1 ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص24.

## 2- تصنيف المؤسسة حسب الهدف:

تبنى المؤسسة بناء على أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، لذلك يمكن تصنيف المؤسسة حسب الهدف كالتالي:

\* مؤسسات اجتماعية كالجمعيات الخيرية و التضامنية.

\* مؤسسات سياسية كالأحزاب و الحركات.

\* مؤسسات اقتصادية من بينها مؤسسات صناعية و مؤسسات تجارية و هناك المؤسسات ذات طابع اقتصادي و سياسي في وقت واحد مثل منظمة الأوبك العالمية.

\* مؤسسات دينية و إيديولوجية.

3- تصنيف المؤسسة حسب القواعد المعتمدة: حيث تصنف إلى مؤسسات رسمية تسودها قواعد و ضوابط و إجراءات مقررّة و معتمدة ، و مؤسسات غير رسمية كالتشكيلات و التحالفات التي تتشكل داخل جسد التنظيم الرسمي.

4- تصنيف المؤسسة حسب نمط القيادة: إلى مؤسسات ذات طابع و نظام بيروقراطي ومؤسسات ذات نظام ديمقراطي.

5- تصنيف المؤسسة من حيث الامتداد الجغرافي: إلى مؤسسات محلية و مؤسسات وطنية و أخرى إقليمية و دولية.

6- تصنيف المؤسسة من حيث الربح إلى:

- مؤسسات إنتاجية ربحية تعتمد الربح المادي مثل الشركات و المؤسسات الصناعية.

-مؤسسات غير إنتاجية و غير ربحية مثل المؤسسات الخدمائية و مؤسسات الدولة و المنظمات السياسية.

إن المؤسسة في الجزائر باعتبارها نسقا اجتماعيا تعكس مشروع المجتمع و تطور التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، إذ تعد أداة تنمية تربط المطالب الاجتماعية بالأهداف الأساسية للتنمية الشاملة فهي تترجم مشاريع البيئة الفوقية في تطوير المجتمع و تعمل في وسط اجتماعي يتسم بعدم الثبات و الاستقرار .

### المؤسسة الاقتصادية بين النظام الاشتراكي و الرأسمالي:

تعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس الأصول المادية والأصول المالية التي تعمل على إنجاز مهمة مخصصة لها وفق خطة معينة تهدف أساسا إلى مزاولة الإنتاج وإعادة الإنتاج .

ويرى الكلاسيكيون خاصة منهم آدم سميث الذي يعد من الأوائل الذين فكروا في وظيفة المؤسسة في المجتمع ودورها في بناء المجتمع ، و بما أن أهم مبادئ المؤسسة الاقتصادية يتمثل في البحث عن تعظيم الربح فالمدرسة الكلاسيكية تنتظر للمؤسسة من خلال وظيفة الإنتاج، حيث يعد الفرد في نظرها رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق مصالحه.

بينما ترى النظريات الاقتصادية الحديثة أن وجود المؤسسة وتسييرها يؤدي إلى التعاقد مع كثير من المتعاملين سواء كانوا موجودين داخل المؤسسة أو خارجها، هذه العقود تعد ضرورية حتى تتم عملية التبادل أما نظرية تكاليف المبادلة فهي ترى أن المؤسسة شكل من أشكال التنظيمات التي تتحمل تكاليف المبادلة حينما تتوجه إلى السوق، بينما ترى نظرية حقوق الملكية وأهم روادها كل مؤسسة قابلة للتسيير حيث تؤكد هذه **Demetz Alchian** النظرية على ضرورة الفصل بين ملكية

المؤسسة وتسييرها، فالمالك يفوض للمسير توكيل التسيير.

إن النظام الاشتراكي يرى أن خطة المؤسسة منبثقة أساسا من خطة الدولة التي تعمل أساسا لصالح المجتمع، فالمؤسسة الاشتراكية هي البنية الملائمة لما تقوم به الدولة في بناء الاشتراكية وهي تهدف إلى تزويد المواطنين باحتياجاتهم إلا أنها تتمتع بالاستقلالية من الناحية الاقتصادية والدولة هي من يمنحها حق اتخاذ القرارات الاقتصادية، فملكية وسائل الإنتاج هي ملكية اجتماعية تدخل في نطاق ملكية الدولة الاشتراكية التي تسعى إلى تلبية المتطلبات الأساسية للمواطنين، وفي كثير من الأحيان نجد أن هذه المؤسسة تتخلى عن الربح في حالات كثيرة بل وتتحمل خسائر لأنها تتطلب المصلحة الاجتماعية أكثر ومثال ذلك دعم الدولة لأسعار الأدوية والخبز والنقل...إلخ.

إن الاقتصاد الاشتراكي يعتمد على مجموعة من المبادئ العامة التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية أهمها:

**الملكية العامة لوسائل الإنتاج :** وتتمثل في ملكية الدولة لوسائل الإنتاج عن طريق تأميم المؤسسات

**التخطيط المركزي :** الدولة هي من يتحكم في وسائل الإنتاج فهي من يخطط فيما يخص برمجة الإنتاج والتوزيع وكذا الأجور والتي تعد إلزامية لتحقيق التسيير العقلاني لمجموع الموارد البشرية والمادية، فالمحيط العام للمؤسسة العمومية يخضع لتأثير السياسات العامة المنتهجة من قبل الدولة.

إن تسيير وسائل الإنتاج من قبل الحكومة أو من طرف مؤسساتها العامة يعني أن الحكومة تتولى التنظيم والتوجيه للوصول بالاقتصاد الوطني إلى الأهداف المرسومة عن طريق التخطيط حيث يقوم جهاز أو مجلس التخطيط بتحديد الكميات المنتجة من السلع والخدمات التي تقدم للمواطنين كما يعتمد هذا التخطيط على تنظيم الإنتاج من حيث تهيئة الموارد المتاحة وتوزيعها على

مختلف القطاعات والمؤسسات، ويركز القانون الاقتصادي الأساسي للاشتراكية على العمل المتزايد والمستمر على رفع الإنتاج وإعادة الإنتاج وتكثيفه على أسس معطيات الثروة العلمية المتنامية وهذا بهدف تلبية أفضل الاحتياجات للفرد ولدعم مركزه وشخصيته وعلاقاته الاجتماعية لذلك كان الإنتاج في هذه المدرسة الرأسمالية يقوم على أساس الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج .

إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل هذا النظام حددت حسب مواثيق الثورة الجزائرية المتمثلة في الميثاق والدستور والتي اعتبرتها البنية لما تقوم به الدولة التي منحتها الطابع الاشتراكي والتي سعت الدولة من خلاله بناء مجتمع اشتراكي وهذا أدى بدوره إلى اتساع القطاع العام والذي استلزم النموذج الاشتراكي.

يمكن اعتبار المؤسسة في ظل النظام الاشتراكي وسيلة من وسائل الإنتاج في يد الجهات المركزية تخضع للإدارة الحكومية وتعد شكل من أشكال الملكية العامة لوسائل الإنتاج تسهر على تطبيق القرارات الفوقية وملزمة على تنفيذ الخطة المحددة حيث أصبحت المؤسسة من الناحية التسييرية التنظيمية كملحق إداري للنظام المركزي وكأداة لتنفيذ السياسة الاقتصادية وبذلك نتج عن هذا التسيير إهمال عامل الربح حيث كانت تركز كثيرا على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية الكلية.

أما بالنسبة للنظام الرأسمالي فإنه ينظر للمؤسسة على أنها مشروع لتحقيق الربح وأن نجاح هذه المؤسسة يعني نجاح الاقتصاد الوطني، فالمعيار الأساسي هو الربحية إذ أن الوحدات التي لا تحقق الربح تقصى من دائرة نشاط المؤسسة لأن هذه الأخيرة تعد عنصرا مهما من عناصر تنظيم الاقتصاد وتتمثل العناصر الأساسية التي تسيير وفقها المؤسسة الاقتصادية في النظام الرأسمالي في النمو الاقتصادي الذي يعد كنقطة أساسية ومركزية الهدف من هذه النقطة هو زيادة الإنتاج من أجل الحصول على فائض مالي لتمويل الاستثمارات الجديدة يتمثل العنصر الثاني الذي

تسير عليه المؤسسة في تأثير المؤسسة الاقتصادية ومرونتها إذ لها تأثير مباشر على التوازن العام الاقتصادي، كما لها مرونة كبيرة في التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية أما بالنسبة لعنصر التنظيم فالمؤسسة الاقتصادية وسيلة تخطيط وبالتالي تعد وسيلة تنظيم، وتعتبر المؤسسة في ظل هذا النظام ضرورة اقتصادية واجتماعية خاصة وأنها تسعى إلى تحقيق الفائدة العامة للمصالح العام.

المعروف أن النظام الرأسمالي يقوم على الحرية الاقتصادية أي أن الفرد حر في الملكية والعمل والإنتاج والاستهلاك والمؤسسة الاقتصادية حسب هذا النظام هي مشروع لتحقيق إنتاج أكبر وبالتالي ربح أكثر والذي يعد حافزا ودافعا أساسيا لزيادة الإنتاج ومن ثم فإن الربح هو المحرك الرئيسي لأي قرار يتخذه المنتجون، فرغم أن المؤسسة تلبى احتياجات الفرد عن طريق بيع السلع التي تنتجها غير أنها تقوم بهذا بحثا عن الربح.

إن المؤسسة الاقتصادية في النظام الرأسمالي تتميز بخاصية الملكية لوسائل الإنتاج والتي تعتمد على الربح المادي فقط إذ أن هذه الملكية تعطي الحق في استخدام رأس المال للحصول على الأرباح المادية بعيدا عن تدخل الدولة في نشاطها الاقتصادي.

والمعروف أن الاقتصاديين أمثال آدم سميث وديفيد ريكاردو وميلتون فريدمان عملوا على تنمية الملكية الفردية والمحافظة عليها وجعلوا من دور الدولة دورا رقابيا فقط، فقد كانت الملكية الفردية والبحث عن الربح والمنافسة في الأسواق ونظام حرية الأسعار من أهم المبادئ الرأسمالية التي يمكن الاعتماد عليها للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية وجعلها أداة فعالة لترقية وتنمية الاقتصاد الوطني ومن هنا نجد أن رواد الفكر الرأسمالي يرون أن نجاح المؤسسات الاقتصادية إنما هو نجاح الاقتصاد الوطني لما له من دور فعال في تحريك عجلة التنمية.

رغم إيجابيات النظام الرأسمالي في ترقية المؤسسة الاقتصادية إلا أنه انتشرت بعض الظواهر التي أثرت على إنتاجية المؤسسة كالاغتراب الاجتماعي واحتكار القلة لكل جوانب الإنتاج مما أدى



إلى قمع العمال وانتشار التوزيع غير العادل للثروة وهذا قد يؤدي إلى ضياع جزء من موارد المجتمع فادا أخطأت مؤسسة ما في تحديد كيفية تحقيق إنتاجها وتحديد حجم الإنتاج فإنها تتعرض للخسارة وبالتالي فسوء استخدام الموارد لا يؤثر فقط على المؤسسة وإنما أيضا على المجتمع وهذا يستدعي ضرورة استخدام هذه الموارد استخداما جيدا.

من خلال ما تم طرحه حول المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية و المؤسسة الاشتراكية نتوصل إلى أن الرأسماليين يركزون على عوامل الانتاج الأساسية للمؤسسة و المتمثلة في العمل و رأسمال المؤسسة و الأرض و الإدارة أو التنظيم ، بينما يركز الاشتراكيون على عوامل الانتاج التالية: العمل و وسائل العمل و مواد العمل ، و كلتا المؤسستين الرأسمالية و الاشتراكية تشكل الوحدة الاقتصادية الأساسية للإنتاج ضمن أسلوب الانتاج الخاص بانتمائها ، كما أن العمال في المؤسستين يضيفون قوة عملهم إلى وسائل الانتاج الموجودة في المؤسسة بهدف ضمان رفع كفاءة المؤسسة.

و المؤسسة الاقتصادية في الجزائر شكلت في بدايتها أداة لتجسيد السياسة الاقتصادية للدولة الوطنية التي تثبت المبدأ الاشتراكي في جميع الميادين ، فكانت المؤسسة تعكس مشروع المجتمع الجزائري ، حيث ساهم هذا المشروع في بناء و تطوير المؤسسة وخدمة المصلحة الوطنية ، وأصبح هو المتبع في تسيير و إدارة المؤسسات.

غير أن هذا النموذج الاقتصادي الاشتراكي كانت له عواقب على المستوى الاقتصادي للمؤسسات نتيجة إدارة النشاط الاقتصادي بصفة عامة وفق خطة مركزية منبثقة من الفكر الاشتراكي و الذي يستدعي التدخل الحكومي في نشاط هذه المؤسسات تنظيميا أو توجيهيا أو إدارة ، و هذا ما أدى إلى فشل هذه المؤسسات نسبيا في تسيير و تنمية المؤسسة الاقتصادية مما أدى إلى ضعف مستوى أدائها نتيجة ضعف عمليات التخطيط و التنسيق و المتابعة ، و هذا ما أثر على مستوى الإنتاجية بصفة عامة.

و في ظل تحديات العولمة و الانفتاح على السوق العالمية الذي تواجهه المؤسسة الاقتصادية ، كانت هذه المؤسسة ملزمة بتحسين مردودها داخل السوق المحلية و العالمية مما فرض عليها الاندماج في النموذج الرأسمالي لإصلاح مظاهر الخلل الهيكلي الذي أصاب الاقتصاد الوطني نتيجة اعتماده النموذج الاشتراكي ، حيث كانت الدعوة للانفتاح و الحرية الاقتصادية و التكيف الاقتصادي بهدف تحقيق التنسيق و التكامل مع دول العالم بهدف تطوير الاقتصاد الوطني.

لقد تم تغيير نمط التسيير في المؤسسات الاقتصادية من الاشتراكي إلى الرأسمالي رغم تحقيق النمط الأول نجاحا نسبيا عرف نوعا من الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي لكن نتيجة دمج هذا التسيير الاقتصادي بالتسيير الإيديولوجي السياسي عرفت مؤسساتنا الاقتصادية مشاكل و عراقيل كثيرة أثرت على مقاييس نجاحها و لهذا السبب كان التفكير في الإصلاحات الاقتصادية من خلال إحداث تغييرات تنظيمية داخل هذه المؤسسات لتحقيق إنتاجية أكبر ، غير أنه تبنى المبدأ الرأسمالي في النهوض بالمؤسسات و الانفتاح أكثر على اقتصاد السوق لا زالت هذه المؤسسات تعاني من إشكالية الانتاج ، حيث أن هذا المنتج لا يلبي الاحتياجات الجزائرية كما أن حجم و كمية العمل المقدمة قليلة و غير كافية ، و هذه العوامل تعكس المظاهر السلبية التي تعاني منها مؤسساتنا في ظل هذا النظام.

و في خضم التغييرات الاقتصادية و الاجتماعية الكبيرة التي شهدتها الدول الغربية بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة ، ظهرت عدة محاولات تتركز معظمها حول إيجاد طرق و بدائل تساهم بدورها في تنشيط المؤسسات الاقتصادية على أرض الواقع و تحسين إنتاجيتها سواء من خلال توفير ظروف عمل مناسبة لهذه المؤسسات أو من خلال استثمار الموارد البشرية و المادية لتحسين الأداء و الرفع من جودة المنتج لتطوير الاقتصاد الوطني.

## أنواع المؤسسات الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اجتماعية هادفة باعتبارها المحيط الذي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم مع بعضهم البعض وقد تعددت المؤسسات حسب طبيعة إنشائها لذلك صنفت تبعاً للمعايير مختلفة أهمها : المعيار القانوني و طبيعة الملكية و الطابع الاقتصادي

**المؤسسات الاقتصادية تبعاً للشكل القانوني:** تصنف المؤسسات حسب هذا الشكل إلى :

1- **المؤسسة الفردية:** وهي التي يمتلكها شخص واحد وصاحبها هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، فهو يهتم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

2- **الشركات:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر ، يلتزم كل منهم بتقديم حصة رأسمال أو من عمل الأقسام ، وهذا ما قد ينتج عنه ربحاً وخسارة، والشركات تنقسم إلى قسمين هما:

• **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية الصغيرة وشركات المسؤوليات المحدودة. SARL

• **شركات الأموال :** كشركات التوصية بالأسهم SPA وشركات المساهمة، فكل مسؤول له مسؤولية محدودة بقيمة أسهمه أو سندات.

**أنواع المؤسسات حسب طبيعة الملكية :** وتنقسم إلى ثلاثة أصناف هي :

1- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أول مجموعة أفراد أي شركات الأشخاص وشركات الأموال.

2- **المؤسسات المختلطة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين كالقطاع العام والقطاع الخاص.

3- **المؤسسات العامة :** وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وهذا النوع عكس المؤسسات الخاصة تهدف

من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع ولا تعطي أهمية كبيرة للربح، فهي تسعى إلى تحقيق دورها المحدد في الخطة الوطنية.

**أنواع المؤسسات حسب طابعها الاقتصادي:** و تصنف المؤسسات حسب الطابع الاقتصادي إلى:

1- **المؤسسات الصناعية :** و هي ذات طابع صناعي مثل المؤسسات الصناعية الثقيلة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارة عالية لنشاطها وهناك أيضا المؤسسات الصناعية التحويلية أي الصناعة الخفيفة.

2- **المؤسسات الفلاحية :** وهي التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو استصلاحها وإنتاجها يكون إما نباتيا أو حيوانيا.

3- **المؤسسات التجارية:** والتي يتمثل نشاطها في التجارة ويهتم هذا النوع من المؤسسات بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات مثل مؤسسة سوق الفلاح.

4- **المؤسسات المالية:** والتي تهتم بالدرجة الأولى بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

5- **المؤسسات الخدماتية:** وهي تلك المؤسسات التي تهتم بتقديم الخدمات كمؤسسة البريد والمواصلات ومؤسسات النقل.

من خلال عرض أنواع المؤسسات حسب أشكالها المختلفة نجد أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الدور الهام والمنوط بها في المجتمع باعتبارها حلقة مهمة في مرحلة تنمية وتطور البلاد.

### **البنية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية:**

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية أهمية كبرى في كتابات وأعمال الكثير من الباحثين الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي

للمجتمع والأداة الضرورية لإحداث تنمية وتقدم لأي اقتصاد كونها خلية إنتاج يتم فيها تجميع العناصر الاقتصادية وينظر إليها أيضا كموجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

فقد أشار كارل ماركس إلى أن المؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في الوقت نفسه تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع ويمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدراتها لإنتاج سلعة ما وهي تتصف بمجموعة من الصفات والخصائص والمتمثلة في :

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والإصلاحات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أنت كون المؤسسة قادرة على البقاء.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لاستمرار عملياتها.
- أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها<sup>1</sup>
- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي.

تتركب بنية المؤسسة الداخلية على أساس هرمي أين توجد بها عدة مستويات منها:

<sup>1</sup> - عمر صخري. اقتصاد المؤسسة. ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 25.

1- **الأجهزة العليا في المؤسسة** : ترتب هذه الأجهزة وفق تسلسل هرمي وتتألف هذه الأجهزة من :

- المدير العام : وهو المسؤول المباشر عن إدارة عملية الانتاج وإعادة الانتاج داخل المؤسسة ،  
ففي التنظيم الديمقراطي المدير مطالب بتطبيق المركزية الديمقراطية وإتاحة أوسع الحريات لأجهزته  
وعماله ، ويقدم المدير العام خدمات تعاونية في عمله لهيئات وأقسام إدارية.

- الأقسام الإدارية : وهي :

- قسم التشغيل .

- قسم المراقبة الفنية .

- قسم المحاسبة .

- قسم تنظيم عمل المؤسسة .

2- **الأقسام الاختصاصية** : تسمى أيضا بالمديريات الوسيطة حيث تقوم كالمديرية بالإشراف

على إحدى الفعاليات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة وتتمثل مهامها في الإشراف على تنفيذ  
القرارات الصادرة من المستويات الأعلى كما أنها تقدم مقترحات بناء على تجارب وخبرات ميدان  
العمل و تتمثل هذه المديريات في :

- المدير الاقتصادي الذي تسند لهم مسؤولية التخطيط وإعداد مشاريع المؤسسة والعمل على

إعداد قوائم بالاحتياجات المطلوبة كما تسند له مهمة إعداد ميزانية المؤسسة ومصاريف الإنفاق  
بالإضافة إلى مهمة الإشراف على عمليتي الشراء والتسويق .

- المدير الفني ويتبع له قسم الرسم الصناعي وإعداد المخططات الفنية وكذا قسم المعايير

ومراقبة نوعية المنتجات .

.-

مدير الإنتاج وتنحصر نشاطاته في عملية الإشراف على الإنتاج في كافة مراحلها.

**3- الورشات والمجموعات :** وهي مجموعات العمل والورشات التي تتم نعملها عملية العمل والإنتاج في المؤسسة ، ففي هذا المستوى يتم جمع عناصر الإنتاج الثلاثة وهي : أداة العمل ومادة العمل وقوة العمل ، من أجل الحصول على الإنتاج المطلوب.

يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي شكل من أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات وبذلك تعد وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر فلها تنظيم له هيكلته الخاصة التي لم تتكون من عدم بل كانت محددة بتاريخ معين ومتسلسل الأحداث أعطاه شكل الهيكلية التي صارت عليه اليوم ، كما أن هذا التنظيم المؤسسي في الجزائر له ثقافته الخاصة المتكونة من عادات وتقاليد واعتقادات معينة ناتجة عن تراكمات مختلفة عبر المراحل التي كونتها وحددت السلوك الخاص الذي تسلكه المؤسسة ويشكله الأفراد.

غير أن المعضلة الأساسية التي تعيشها المنظومة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي أن الهيكلية متطابقة مع النموذج الغربي للدولة بينما الثقافة التنظيمية والممارسات تنتمي إلى دائرة النموذج الخلدوني للمجتمعات الشرقية<sup>1</sup>، وهذا ما أثر سلبا على إدارة و تسيير هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> - عبد الحميد قرفي. الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيو لوجية، ط1، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص167

## الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:

تعد المؤسسة الاقتصادية محورا هاما في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع لذلك كان إنشاؤها ضرورة حتمية في المجتمع مهمتها الأساسية تحقيق التنمية والتطوير الاقتصادي ،فكل مؤسسة اقتصادية لها وظائف معينة تقوم لها لتحقيق أهدافها الأساسية التي تسعى إليها ، وتتمثل هذه الوظائف في :

**أولا: الوظيفة التجارية :** والتي تعتبر من أهم الوظائف وتهتم هذه الوظيفة بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة.

**ثانيا : الوظيفة التموينية :** وهذه الوظيفة تعد العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين : الأولى هي عملية الشراء والثانية هي عملية تسيير المخزون والتي تعد حلقة وصل بين التموين وعملية الانتاج وعملية التسويق.

**ثالثا : وظيفة الصيانة :** تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات واستمرار العملية الانتاجية.

**رابعا: الوظيفة التسويقية :** تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات.

**خامسا : الوظيفة الإدارية :** تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة ايجاد العلاقات بين مختلف الوظائف، ويعد التنظيم أحد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين وهذه الوظيفة هي عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهدف إلى ايجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المختلفة للمؤسسة.



**سادسا : الوظيفة التمويلية :** تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية.

والمؤسسة الاقتصادية تعتمد على مجموعة من الموارد في نشاطه الاقتصادي لتحقيق أهدافها الأساسية، ونقصد بالموارد المستخدمة في المؤسسة كل الامكانيات والموارد المختلفة اللازمة للمؤسسة للقيام بنشاطاتها وتحقيق أهدافها المبرمجة على أساس ارتباطها وعلاقتها الفعالة والدائمة وتنقسم هذه الموارد إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الموارد البشرية.
- الموارد المالية.
- الموارد المادية.

### 1- الموارد البشرية:

وتتمثل في مجموعة من العمال أو المكونين لجميع المصالح والوحدات الممثلة لهيكل المؤسسة، ويمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين:

الفئة المنتجة: وهي مجموعة من العمال المساهمين بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج ويتمركزون في قسم الإنتاج والصيانة والتسيير ; (المهندسون والتقنيون) .

الفئة غير المنتجة: تتمثل في الفئة التي تخدم عملية الإنتاج بطريقة غير مباشرة وتتمثل في المسيرين ومراقبي العمال والحراس.

## 2- الموارد المالية:

تتمثل في الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الجهات المختصة وفقا لخطة الاستثمارية العامة التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية.

## 3- الموارد المادية:

يقصد بها الأصول المنتجة بما فيها أجهزة الإنتاج المختلفة والآلات والمعدات إلى جانب الأصول الثابتة المتمثلة في المباني والأراضي الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.

## المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر عدة تطورات و تغيرات هامة منذ نشأتها ، فقد كانت المؤسسات عمومية و بعد الاستقلال و مغادرة المعمرين للمؤسسات والمزارع وجدت الجزائر نفسها أمام إعادة تسيير كل ما خلفه المعمرون وكان الأمر يتوقف على دور القيادة في وضع خطة واضحة وتحديد الطرق التي يجب أن تسيير عليها الدولة المستقلة حديثا فظهرت المؤسسة الجزائرية كأداة للتشغيل والإنتاج والتنمية، فكانت وحدة اقتصادية للإنتاج تتكون من قطاعين العمومي والقطاع الخاص فهي من المنظور القانوني كانت ملكا للدولة تابعة للقطاع العمومي على أساس أنها تشكل المجال الذي تتجسد فيها لسياسة الاقتصادية للدولة.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال بمراحل تنظيمية يمكن حصرها في مرحلتين الأولى منذ الاستقلال 1962 إلى غاية 1985 وعرفت بروز بعض التنظيمات كالتسيير الذاتي الذي يعد تنظيم الأول للمؤسسة الجزائرية ثم التسيير الاشتراكي، أما المرحلة الثانية فشملت كلا من الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة ثم استقلالية المؤسسات والخصوصية.

## 1- مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1965:

عند استقلال الجزائر سنة 1962 غادرت الغالبية الساحقة أملاك المعامل والوحدات الإنتاجية الصغيرة مما ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وهذا أدى إلى تعطيل دورة الإنتاج، ونظرا لهذا الوضع المفروض من الواقع تكفل العمال تلقائيا بتسيير الوحدات الإنتاجية وامتلاكها لمزارع المهجورة ومواصلة العمل فيها وهذا التحرك التلقائي للفلاحين كان نتيجة الوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك للشعب سلبت منه بالقوة وكذلك نتيجة للاعتقاد بأن الأرض لمن يخدمها<sup>1</sup>.

ويقصد بالتسيير الذاتي مشاركة العمال في التسيير الذي يعتمد هذا التسيير على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج فقد ظهر كتنظيم اجتماعي فرض نفسه في الواقع، فهو نمط تنموي دعى لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية يتبنى الملكية العامة لوسائل الإنتاج و إنشاء أولى الشركات و الدواوين الوطنية التي اعتبرت أدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية<sup>2</sup>.

إن فكرة التسيير الذاتي لم يكن مخطط لها ولم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت نفسها، فقد وصل عدد المؤسسات الصناعية سنة 1964 ما بين 145 و 413 مؤسسة والتي كانت تصرف القطاع المسير ذاتيا وقد كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، أي أن 5% منها فقط توظف أكثر من 100 عامل<sup>3</sup>.

إن أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال جاء لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمحور أساسا حول حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية قصد

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي. مرجع سابق، ص. 229.

<sup>2</sup> - أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص

<sup>3</sup> - سعيد أوكيل وآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. تسيير واتخاذ القرارات في إطار المتطور النظامي-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 32

مواجهة احتياجات المجتمع وكذلك لمنع كل المحاولات لامتلاكها من طرف البرجوازية الجزائرية وبالتالي الوقوف أمام أطماع هذه الفئة، ولكي يأخذ هذا النمط التلقائي إطاره الرسمي أصدرت الدولة الجزائرية نصوص تشريعية خاصة بهذا الشكل من التسيير أهمها قرارات 23 نوفمبر 1962 والمتعلق بتأسيس لجان التسيير داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية، وكذلك قرارات 13 مارس 1963 والخاصة بتنظيم الأملاك، حيث باركت هذه القرارات نمط التسيير الذاتي وتبنته كنظام تسييري ضم وحدات اقتصادية يهدف إلى تنظيم المؤسسة المسيرة ذاتيا وفق أربع أجهزة رئيسية هي:

1- المجلس العام للعمال (A.G.T): ويضم جميع العمال الدائمين وهو الجهاز الأعلى في المؤسسة ويتولى بصورة خاصة لاختصاصات التالية:

- انتخاب مجلس العمال ورئيس لجنة التسيير.

- مراقبة الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي والتصديق على الحسابات في نهاية السنة المالية.

- إقرار خطة التنمية في المؤسسة أي تحديد سياستها العامة.

2- مجلس العمال (C.T): ينتخب من قبل المجلس العام ولا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عاملاً، فإذا كان العدد أقل حل المجلس العام محله ويمكن للمجلس أن يتألف من 18 إلى 45 عضواً أو يؤمن الوظائف التالية:

- انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.

- اتخاذ القرارات الناتجة عن توجيهات المجلس العام - الإجراءات المتعلقة بنظام العمال وكذلك تجهيز وتطوير المؤسسة وتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

**3- لجنة التسيير:** والتي تعد الجهاز الأكثر أهمية وتضم هذه اللجنة من 06 إلى 12 عضوا ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة 03 سنوات، بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة (باستثناء الرئيس)، وتعد هذه اللجنة الهيئة التي لها دور هام باعتبارها المكلفة باتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة وينحصر دورها في:

- إعداد خطة تطوير الاستثمار.

- توزيع المهام والمسؤوليات.

- لها دور اتخاذ القرار فيما يتعلق بالقروض وشراء المنتجات الضرورية وتسويق منتجات الوحدة المسيرة ذاتيا.

- إعداد الحسابات في نهاية السنة المالية.

- تعيين ممثلي الوحدة داخل التعاونيات التي هي عضو فيها.

**4- رئيس لجنة التسيير:** الذي ينتخب من قبل المجلس العامل مدة ثلاث سنوات ويمثل قانونيا المؤسسة وباسمها يتصرف ويرأس ويقود اجتماعات الأجهزة الثلاثة السابقة ويؤمن تنفيذ القرارات ويقود الوحدة<sup>1</sup>.

يعد هذا النموذج التنظيمي الذي شهده التسيير الذاتي من أبرز النماذج التي شهدتها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال، غير أن هذا النمط التنظيمي لم يخلو من ثغرات ومشاكل كثيرة عجلت بفشله أهمها ما يلي:

- معظم المؤسسات المتعلقة بهذه القوانين ذات حجم متواضع إذ أن 36% منها لا تتجاوز

<sup>1</sup> - أحمد محيو. محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة، 1990، ص475-474.

10 عمال و 85% منها تشمل أقل من 50 عامل.

- قلة العمال والإطارات المختصة.

- انعدام رؤوس الأموال.

- انتشار بيروقراطية الإدارة الوصية.

- قلة وتراجع حماس العمال.

كما أن قانون التسيير الذاتي الذي أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال أدى إلى ظهور سلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وقد أدى بروز المديرين لهذه السلطة إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل تأخير في رواتب العمال الشهرية<sup>1</sup>.

لقد واجه هذا النمط من التسيير عدة مشاكل نظرا لعدة عوامل أهمها الحجم المتواضع للمؤسسات.

كما أن هذه الوحدات الإنتاجية كانت تشكو من قلة الإطارات والعمال المختصين بالإضافة إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين (الإدارة الوصية) ، مما أدى إلى فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي وانخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء<sup>1</sup>.

مع مرور الزمن قل حماس العمال تجاه هذا النمط من التسيير وضعف مستوى تجنيدهم كما أشار إليه المحلل السوسيولوجي الفرنسي بولتشيكي " إذ استطاع التسيير الذاتي أن يفرض نفسه

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 230

في الميدان فأمام تأثير العراقيل العديدة أصبح من المستحيل أن يتحول إلى أداة التغيير الاجتماعي وإذا كان العمال معنيين بالتسيير الذاتي هم أنفسهم لا يتحمسون لهذا النظام فلا يمكن أن يتعمم كوسيلة لإدارة المؤسسات وبالتالي لا يصلح لتسيير الوحدات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية.

يمكن القول أن هذه المرحلة لتسيير المؤسسات الجزائرية إنما هي استجابة لظروف اجتماعية واقتصادية طارئة فقد جاء هذا النمط في البداية لنقل العامل من دكتاتورية السلطة الاستعمارية إلى ديموقراطية النظام القائم بعد نهاية المرحلة الاستعمارية، حيث أعطى الحق الكامل للعامل في ممارسة كافة مظاهر السلطة في المؤسسات والوحدات الإنتاجية عن طريق الهيئات والمجالس المنتخبة إذ تجلت هذه الممارسة في اتخاذ القرارات والرقابة والتسيير والإدارة.

وعليه فإن القيادة في هذه الحالة تعتبر قيادة حرة غير موجهة، لكن تناقض هذه المبادئ مع واقع تطبيقها مع مرور الزمن ولد الكثير من المشاكل جعلت من هذه المبادئ مجرد تصريحات وخطابات لا أساس لها في الواقع، وبذلك أصبح تطور هذا النوع من التسيير محدود أين عرفت المؤسسة الجزائرية بعد انتهاء مدة تطبيق التسيير الذاتي وقبل الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي مرحلة أخرى وهي مرحلة الشركات الوطنية.

## 2- مرحلة الشركات الوطنية 1965-1971:

إن ميثاق الجزائر حدد شكل الشركة الوطنية التي أعطى لها الدور الرئيسي في القيام بالنشاط الاقتصادي واعتبر الشركة الوطنية الأداة الوحيدة التي يمكن من خلالها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية، وقد تم إنشاء هذه الشركات بناء على شرطين أحدهما شكلي وآخر اقتصادي:

**1- الشرط الشكلي:** حدد الميثاق بأن تمارس هذه الشركات الوطنية نشاطها في نطاق ومبادئ وقوانين الشركة الاشتراكية وليس بقوانين السوق الرأسمالية.

2- **الشرط الاقتصادي** : يتمثل في ربط إنشاء الشركات الوطنية بنتيجة ثابتة ومحققة وهي أن تكون محصلة فعلا للفائدة التي تتحقق من جراء إنشائها بدل الربح المالي المجرد وإنما يعني بها تحقيق المصلحة العامة وفقا للشروط المشار إليها سابقا، أي إيجاد سوق لتصريف السلع الصناعية وتلبية حاجات الاستهلاك الوطني وتوفير أقصى حد ممكن من الوظائف<sup>1</sup>. ولتسيير هذه المؤسسات قامت الدولة بتعيين رئيس أو مدير عام على رأس كل شركة وطنية بمساعدة إداري استشاري تعينه وزارة الصناعة وقد استقطبت هذه المؤسسات العدد الكبير من العمال والإطارات وذلك لما كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية مغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي<sup>2</sup>

رغم أن هذه المؤسسات لم تسمح لتشكيل أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في هذه المرحلة، ولقد كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الاستراتيجية العامة المرسومة وأصبحت لا تستطيع حصر أهدافها نظرا لعدة عوامل أهمها:

- غياب الإطارات ذات التكوين الجيد وإن وجدت فليس لها الخبرة المطلوبة.
- عوامل اجتماعية وسياسية باعتبار أن المؤسسة في تلك المرحلة كانت مطالبة بالدرجة الأولى بتحقيق وتلبية المطالب الاجتماعية للعمال وكذلك المساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي<sup>3</sup>.

لقد كانت هذه المرحلة نتيجة حتمية لمشروع الدولة في خلق نموذج للتنمية والذي كان هدفه الأساسي هو خلق دولة متطورة صناعيا ومستقلة اقتصاديا بجانب استقلالها السياسي تعتمد في تنميتها على مواردها الذاتية وهذا ما تطلب تأميم أغلب المؤسسات التي يسيطر عليها الأجانب

<sup>1</sup> - علي زغود. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر: المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1982، ص40

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص.131

<sup>3</sup> - السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص34



وتحويلها إلى شركات وطنية إلى جانب تأسيس الشركات الوطنية لتكون نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقية<sup>1</sup>، رغم أن هذه الشركات الوطنية تم إنشاؤها بناء على أهداف معينة ومحددة من طرف ميثاق الجزائر إلا أنها لم تتقيد بهذه الأهداف وخرجت عن الإطار الرسمي الذي حدد لها، مما سمح بظهور وبروز فئة اجتماعية كان لها دور كبير في تسيير المؤسسة وهي فئة المسيرين التكنوقراطيين التي منحت لنفسها السلطة التامة في تسيير المؤسسة وحرفت عنها مسارها لتسخيرها لخدمة مصالحها الخاصة إضافة إلى إلغاء دور العمال في عملية اتخاذ القرار لتشكل بذلك نمطا أوتوقراطيا في قيادتها.

### 3- مرحلة التسيير الاشتراكي:

لقد عرفت المؤسسات في الجزائر تحولات تنظيمية ابتداء من سنة 1970 حيث اعتمدت على التخطيط كوسيلة إدارية وضرورية لإدارة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال المخطط الرباعي 1970-1973 الذي اعتبر كقانون أساسي يحكم جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية خلال هذه الفترة وحسب قانون التسيير الاشتراكي فإن المؤسسة الاقتصادية ملك للدولة تمثل الجماعة الوطنية تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي حيث يتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين، أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجه، الثاني ويشترك فيه العمال.

والمؤسسة العمومية تكون قاعدة نظامية لسياسة التنمية الاقتصادية المحددة والمتبعة من طرف الدولة فهي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية، فالأهداف الكبرى المتعلقة بالاستثمارات كانت كلها مركزية فوزارة التخطيط تقوم بتقسيم الأغلفة المالية على جميع القطاعات الاقتصادية وفق المشاريع المسطرة والأهداف المرسومة فالدولة شرعت في تحريك الحياة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص35

الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية و تنظيمها<sup>1</sup>.

إن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فالمؤسسة في ظل هذا النظام هي وحدة اقتصادية للإنتاج تعتبر من المنظور القانوني ملكا للدولة تابعة للقطاع العمومي، كما أنها تشكل المجال الذي تتجسد فيه السياسة الاقتصادية للدولة ، هذه الأخيرة التي تلعب دور رقابة أدوات التسيير بصفة رسمية لأنها المالكة لرأس المال المؤسسة، أما العامل فقد أصبح يتمتع بصفة المسير المنتج، يمارسها داخل مجلس عمال منتخب هذا التدخل يسمح للمسيرين والعمال المشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة ومن خلال هذا يظهر الدور الكبير لمجلس العمال الذي أصبح يلعب دورا كبيرا في إعداد ومراقبة مخطط الشركة وهذا كان يدخل في إطار الطرح النظري لأهداف هذا التسيير<sup>2</sup>، والتي تتمثل في ما يلي:

**1-الهدف الاقتصادي:** ويتضمن مساهمة كل مؤسسة في التطور العام للبلاد عن طريق رفع إنتاجها.

**2-الهدف السياسي:** والمتمثل في استبعاد رأس المال الأجنبي أو الخاص عن السيطرة على السياسة فمشاركة العمال في التسيير هو قرار سياسي يهدف إلى توسيع قاعدة العمل السياسي على نطاق واسع وأن مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية يشكل مدرسة للتكوين السياسي للجماهير الكادحة.

**3-الهدف الاجتماعي :** اتباع سياسة اجتماعية لصالح الطبقات الشعبية قصد رفع مستوى معيشة العمال ومحو الأمية وتحسين السكن وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية للشعب بصفة عامة.

**4-الهدف المالي :** يرتكز على زيادة القوة المالية للمؤسسة قصد تحقيق هدف الدولة الاشتراكية.

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسني بهلول. سياسة التخطيط و التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر:.

<sup>2</sup> - السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص36

5- الهدف الإداري: يدخل في إطار اللامركزية التي تقضي باستقلال المؤسسة إداريا عن الدولة<sup>1</sup>.

ويتألف نظام التسيير الاشتراكي من الناحية التنظيمية من جهازين رئيسيين هما:

1- مجلس العمال: الذي يتألف من 07 إلى 25 عضوا منتخبين لمدة 03 سنوات من طرف عمال المؤسسة

2- مجلس الإدارة: الذي يترأسه المدير العام ويضم هذا المجلس معاونيه المباشرين وممثلين اثنين عن مجلس العمال، ويتألف هذا المجلس من 09 إلى 11 عضوا على مستوى المؤسسة، ولمجلس الإدارة دور كبير في عملية اتخاذ القرارات في المجالات المتعلقة بتسيير المؤسسة ويعين المدير بمرسوم وزاري صادر عن وزير الوصاية<sup>2</sup>.

لقد أصبح العامل فيظل النظام الاشتراكي منتج ومسير في نفس الوقت إذ من أهدافه التحكم ومعالجة أو تصحيح بيروقراطية نتجت عن تصور السلطة الاقتصادية لمسيرى الشركات العمومية، فالمساهمة في نشاط اللجان الخمس يعطي للعمال صلاحيات الرفض والقبول والهدف منه هو تغيير علاقات الإنتاج داخل المؤسسة.

لقد شكل صدور قانون أو نص التسيير الاشتراكي للمؤسسات يوم 16/11/1971 مرحلة مهمة فيتطور المؤسسة العمومية خاصة وأن هذا القانون تم إصداره في مرحلة تاريخية تميزت باتخاذ عدة قرارات مست الهياكل الاجتماعية والاقتصادية للبلاد منها نظام التخطيط الإجباري وتأميم المحروقات عام 1971 وإصدار نصوص الثورة الزراعية في 08/11/1971 وقد تم تطبيق قانون التسيير الاشتراكي في عدة مؤسسات حيث كان يرتفع من سنة إلى أخرى ويبين لنا الجدول

<sup>1</sup> - عليز غدود، مرجع سابق، ص 78-75  
<sup>2</sup> - أحمد محيو، مرجع سابق، ص 462 - 460

التالي حالة تطبيق التسيير الاشتراكي بالمؤسسات في الجزائر:

جدول رقم 1 : التسيير الاشتراكي بالمؤسسات الجزائرية.

1979	1975	1974	
57	33	12	عدد المؤسسات
832	545	262	عدد الوحدات
322714	126008	66307	العاملين المعنويين

المصدر: عبد اللطيف بن أشنهو. التجربة الجزائرية في التنمية (1962-1982) ، الجزائر: ديوان الموضوعات الجامعية، 1982، ص465

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد المؤسسات في ظل النظام الاشتراكي كان في تزايد مستمر مما أدى إلى زيادة عدد الوحدات خلال سنوات 1975 و1979 فمن 545 سنة 1975 إلى 832 سنة 1979 وهذا أدى بدوره إلى زيادة نسبة العمالة في المؤسسات خاصة ما بين 1975 و1979 وهذا جعل المؤسسات الاقتصادية تتعرض لعدة مشاكل رغم إيجابيات هذا النظام أبرز هذه المشاكل هي سياسة النموذج البيروقراطي وسيطرته على المؤسسات الاقتصادية مما أدى إلى فقدان أدنى مستويات الكفاءة الإدارية في تسيير المؤسسات ورغم الرؤية النظرية التي جاء بها النموذج الاشتراكي فإن الواقع التطبيقي كان مخالف لذلك إذ أن سلطة مجلس الإدارة كانت أكبر سلطة من مجلس العمال حيث أن لامركزية اتخاذ القرارات لم تصنف كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية والاقتصادية وهذا ما أدى إلى عدم ديناميكية بعض مجالس العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وعليه فإن عدم نجاح التسيير الاشتراكي يعود أساسا إلى غياب الأطر والهيكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة<sup>1</sup>، حيث أصبح

<sup>1</sup> - السعيد أو كيلو آخرون، مرجع سابق، ص37 .

الصراع دائما بين مجلس العمال ومجلس الإدارة حتى أصبح شخصا في الكثير من الحالات، وهذا يعود أساسا إلى عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فإن وظيفة المؤسسة انحصرت في الوظيفة الاجتماعية بدل الاهتمام بوظيفتها الأصلية الاقتصادية بالدرجة الأولى وهي تحقيق الربح ورفع معدل الإنتاج.

وعموما فإن التناقض الكبير بين الإطار النظري للنظام الاشتراكي المطبق في المؤسسات الاقتصادية وما هو مجسد في الواقع هو ما أدى إلى فشل التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتم الانتقال من هذا النمط الاشتراكي إلى نمط آخر لتسيير المؤسسات الجزائرية ، وهذا نتيجة اعتماد التنمية على استثمارات الدولة من جهة و من جهة ثانية جهاز التخطيط يشكو من ضعف شرطين هما التنسيق و الإلزام<sup>1</sup>.

#### 4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية:

لقد أدت مرحلة التسيير البيروقراطي للمؤسسات إلى عدة نتائج سلبية أثرت على مردودية هذه المؤسسات مما أدى إلى اتخاذ إجراءات وإصلاحات جديدة لإصلاح مسار المؤسسات والنهوض بالاقتصاد الوطني والقضاء على الاختلالات التي كانت تعاني منها مؤسساتنا الاقتصادية، وبهذا قامت الدولة بإجراء تغييرات حاسمة في السياسة الاقتصادية أطلق عليها الإصلاحات الاقتصادية حيث شرعت بإدخال إصلاحات هيكلية والتي كانت بدايتها الفعلية منذ 1994 عندما تم توقيع اتفاق مساندة مع صندوق النقد الدولي لمدة سنة واحدة والغاية من هذه الإصلاحات هي إعطاء نجاعة وفعالية أكبر للقطاع الاقتصادي من خلال تقليص حجم الشركات الوطنية وإدخال سياسات جديدة، وأبرز هذه الإصلاحات إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسني بهلول ، مرجع سابق ، ص 106 - 107.

## أولا : إعادة الهيكلة:

لقد تم تطبيق إعادة هيكلة المؤسسة كاستراتيجية ضرورية لرفع مستوى الفعالية والكفاءة للمؤسسات الاقتصادية نظرا لعدم وجود استراتيجيات واضحة للمؤسسات وعدم تحقيق الجدوى الاقتصادية من المراحل التنظيمية السابقة، وسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ظهرت نتيجة تقييم المسار التنموي حيث جاء النص المؤرخ في 1980/10/04 الخاص بعملية إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية<sup>1</sup>، ثم الشروع في تطبيق المرسوم في شهر فيفري سنة 1982 بهدف تلبية الحاجيات المتزايدة للاقتصاد الوطني والفرد الجزائري وتتمثل هذه الحاجيات في:

- تحسين تسيير الاقتصاد الوطني.

- التحكم في الجهاز الإنتاجي.

- إجبار المؤسسات العمومية الاقتصادية بالنتيجة وفقا لأهداف المسطرة في المخطط

الوطني التنموي وذلك بعد الشروع في تسطير المخطط الخماسي الأول 1980-1984 وقد تم الاعتماد في هيكلة المؤسسات على الهيكلة العضوية والهيكلية المالية:

**1-إعادة الهيكلة العضوية:** وهي تجزئة الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم

لخلق نوع من التخصيص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل مؤسسة

وقد شكلت هذه المرحلة الأساس في تطبيق عملية إعادة الهيكلة التي استهدفت تجزئة

المؤسسة العمومية وفق التخصص والنشاط وبالتالي تقسم هذه المؤسسة إلى عدة مؤسسات وذلك

حسب النشاطات المختلفة حيث تمت العملية بإعطاء الأولوية لمؤسسات القطاع الإنتاج يحسب

المعايير التالية:

<sup>1</sup> - مقراني الهاشمي، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد، الجزائر، جامعة قسنطينة : مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2010، ص 66.

-المؤسسات ذات التمرکز القوي.

-المؤسسات ذات التنظيم الدقيق.

-المؤسسات التي تحتوي على نشاطات مختلفة.

وللشروع في عملية إعادة الهيكلة العضوية تم تتصيب لجنة خاصة وهي اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة، وقد انطلقت المرحلة الأولى في تطبيق إعادة الهيكلة في شهر فيفري 1982 إذ تم على إثرها إنشاء 480 مؤسسة والتي كانت قبل إعادة الهيكلة 150 مؤسسة عمومية عام 1982<sup>1</sup> ، و كان الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الانتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات و الموارد المالية<sup>2</sup> .

2-إعادة الهيكلة المالية : وهي حلم شكل ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها، والهيكلة المالية بصفة عامة تعني منح استقلالية مالية للمؤسسات المهيكلة وذلك لرفع كل العراقيل خاصة إلغاء الديون السابقة ورفع الأعباء المالية المتمثلة في الخسائر الضخمة ومنح المؤسسات الجديدة رأسمال مبدئي جديد، وقد تمت هذه العملية حسب التدابير التالية:

1-تدابير مالية: منح استقلال مالي للمؤسسة بواسطة منح رأسمال خاص ورأسمال عام

2-تدابير تنظيمية و تسييرية : بمعنى إعداد برنامج للتحكم في التسيير.

3-تدابير متعلقة برفع إنتاجية العمل : وذلك باستعمال أمثل لكل الطاقات المتاحة للمؤسسة

بشرية كانت أم مادية.

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول ، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية ، حلب: منشورات حلب ، 1993 ، ص 45.

<sup>2</sup> - أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 ، ص 124.

تعد عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية من أهم العمليات التي تم تطبيقها لتسهيل التحكم في الشركات والمؤسسات وتسييرها و كذا لتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، وقد جاءت هذه العملية نتيجة لعدة أسباب أهمها:

1-ضخامة المؤسسات وتعدد مهامها وتشعب أعمالها وصعوبة التحكم في تسييرها وكذا الرقابة عليها.

2-ضعف فعالية الإنتاج الناتجة عن عدم التحكم في طرق وتقنيات الإنتاج بسبب ضعف التكوين وسوء توزيع الإطارات.

3-العمالة الزائدة نتيجة الأساليب المتبعة من طرف الدولة في مجال التوظيف.

4-العجز المالي الذي تعاني منه المؤسسات خاصة سنة 1978.

5-التزايد المستمر للمديونية الداخلية والخارجية.

6-نقص رأس المال بسبب تفاقم حجم القروض قصيرة الأجل بسبب عجز المؤسسة عن تسديد ديونها في الأجال المحددة.

لقد تم اعتماد مجموعة من المبادئ في عملية إعادة هيكلة المؤسسات أهمها:

-التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة.

-الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع.

-الفصل بين مؤسسات الإنتاج التي تختص فقط بالإنتاج بينما تتولى المؤسسات التجارية

تسويق المنتجات.



-فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة إنتاج الاستثمارات حيث تتولى مهمة إنجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة.

إن تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات التي طبقتها الدولة كانت ترمي إلى تحقيق مجموعة أهداف أهمها:

-تحسين الإنتاج كما وكيفا.

-التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة.

-تحمل مسيري هذه المؤسسات للنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

-التخلص من نموذج تنمية مركز لمرحلة السبعينيات الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات<sup>1</sup>.

لقد كانت عملية إعادة هيكلة المؤسسات خطوة مهمة للتحكم في تسيير المؤسسة الجزائرية غير أن هذه العملية طرحت مشكلة أساسية في الواقع تتعلق بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الجديدة ذلك أن أهم أسباب سوء التسيير الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية هو نقص الإطارات المدربة على التسيير.

رغم كل الأهداف التي تسعى هذه العملية لتحقيقها إلا أنها لم تسمح بالقضاء على الصعوبات المتراكمة مما أدى إلى فشل هذه العملية وعجزها عن بلوغها أهدافها والمتمثلة أساسا في تحسين المردودية والخروج بالمؤسسات من أزمتها خاصة بعد انخفاض أسعار البترول.

ونظرا للوضع المالي الذي كانت تعيشه المؤسسات والمتمثل في أزمة المديونية المترتبة عن

<sup>1</sup> - السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص.40

أسعار البترول قامت الدولة بالتخلي عن تمويل هذه المؤسسات مما مهد الطريق لبروز مرحلة جديدة تمثلت في مرحلة استقلالية المؤسسات.

### ثانيا: استقلالية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر استقلالية المؤسسات العمومية جزءا أو حلقة مهمة من برنامج الإصلاحات الاقتصادية وتعني تحريرا لمؤسسات العمومية من مهامها الإضافية (المهام الاجتماعية)، ويعود مبدأ الاستقلالية في مصدره إلى الميثاق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني سنة 1986 الذي ينص على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وقد برزت استقلالية المؤسسات إلى الوجود نتيجة أسباب كثيرة منها:

1- الانخفاض المفاجئ لعائدات البترول مع مطلع 1986.

2- تدهور المؤسسات الاقتصادية العمومية من حيث:

- ضعف الجهاز الإنتاجي كما ونوعا.

- تحمل المؤسسة الاقتصادية لأعباء لا علاقة لها بالمؤسسة.

- تدهور الوضعية المالية للمؤسسة نتيجة تراكم المشاكل.

- النتائج السلبية لعملية إعادة الهيكلة بنوعها (العضوية والمالية) .

- الرغبة في محاربة البيروقراطية والإجراءات الإدارية .

وقد عرفت الاستقلالية لغة بالانفصال والتمتع بحرية المبادرة أما اقتصاديا فهي فاصل بين

المؤسسة الاقتصادية كمركز تكديس الثروات باعتبارها عنصر تنمية وطنية والإدارة بشموليتها الواسعة المتمثل في الدولة والجماعات المحلية وأجهزتها التنفيذية.

وقد أشار السعيد أوكيل في كتابه استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الذي صدر سنة 1994 إلى أن استقلالية المؤسسات تعتبر إلغاء الاحتكارات التي كان يتمتع بها بعض الخواص في ظل الاحتكار العمومي ومنح الحق للإدارة للقيام بالنشاط الخاص.

وعليه قد تم إدخال الاقتصاد في شبه منافسة للقضاء على المضاربة والاحتكارات ولذلك فإن استقلالية المؤسسة هي إلغاء مركزية التسيير على المؤسسات العمومية بمنحها المبادرة الكلية لتسيير شؤونها واتخاذ القرارات وبالتالي فالمؤسسة لها الحق في الإعداد الذاتي للقوانين والقواعد، لذلك أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن استقلالية المؤسسات هي عملية مهمة لرفع دعم الدولة عن طريق البنك المركزي.

إن مبدأ استقلالية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يقوم أساسا على تدعيم المؤسسة العمومية بوسائل عمل تعيد إليها حرية المبادرة والتسيير من أجل استغلال مجمل طاقاتها الذاتية ، وقد نصت النصوص التشريعية والتنظيمية التي صدرت سنة 1989 الخاصة بهذا النمط من الإصلاح على مايلي:

- إحياء هوية وشخصية المؤسسة العمومية بما فيها البنوك.
- إعادة تأهيل الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وتشجيع التكفل بمستقبلها والتعبير عن طموحاتها الشخصية بواسطة مخطط متوسط المدى للمؤسسة ينظم علاقاتها مع المركز.
- وضع منهج لتنظيم وتسيير الاقتصادي الوطني بحيث تؤدي هذه الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات وإدخال نشاطاتها في إطار التخطيط الوطني من خلال مخططات المؤسسة قصيرة المدى.

● إعادة إحياء روح المؤسسة.

إن اعتماد المؤسسات لهذا المنهج الجديد لتنظيم الاقتصاد الوطني انطلاقا من عملية استقلالية المؤسسات يعني إعطاء دفعة قوية لفعالية المؤسسة وتحقيق كفاءتها الاقتصادية، وضمن هذا المنظور يرى بعض الاقتصاديين أن استقلالية المؤسسات لا يمكن أن تعتبر في الأساس عملية تخفيض سيطرة الإدارة المركزية والهيئات الوصية التي أصبحت بيروقراطية بل ينظر إليها في جميع الحالات كشكل لتطوير العلاقات الرشيدة المنبثقة من المنطق المنهجي المتناسق بين المؤسسات العمومية من جهة والإدارات المركزية من جهة ثانية.

إن عملية استقلالية المؤسسات أدت إلى انتقال حوالي 400 مؤسسة سنة 1996 إلى طور الإصلاح الجديد والتطبيق الفعلي لهذا النمط من الإصلاحات الاقتصادية وقد تم وضع جهاز تنحصر مهمته في التطهير المالي والنقدي للمؤسسات العمومية التي تعاني من وضع مالي متدهور، كما تموضع 8 صناديق للمساهمة مهمتها تسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة وقد تم تطبيق مبدأ اللامركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط الاقتصاد الوطني ككل، بالإضافة إلى وضع نظام عقود بين المؤسسات<sup>1</sup>.

في ظل السياسة الاقتصادية الجديدة لتطبيق سياسة الإصلاحات الاقتصادية تم إعادة النظر في البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بتحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل النسق التنظيمي من خلال تكييفها وفقا للإصلاحات الجديدة وتتمثل الهياكل التنظيمية للمؤسسة المستقلة في الجمعية العامة ومجلس الإدارة وجهاز التسيير وتعتبر الجمعية العامة أهم الهياكل التنظيمية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص. 60- 59

**الجمعية العامة:** يتم تعيين أعضائها من طرف صناديق المساهمة باعتبارها الهيكل الأساسي في المؤسسة المستقلة إذ تضم جميع المساهمين الدولة والبلدية، الولاية ومؤسسات اقتصادية عمومية أخرى وتتحصر مهام الجمعية العامة في:

-دراسة واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتوسع الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

-المصادقة على الوثائق الأساسية والتصرفات القانونية.

-تعيين أعضاء الجهاز الإداري والأشخاص القائمين بالرقابة.

**الجمعية العامة الاستثنائية:** أسندت لها الاختصاصات التالية:

-تحويل المقر الرئيسي للجمعية العامة.

**مجلس الإدارة:** يتكون هذا المجلس من 07 أعضاء أو 12 عضوا وتمثل اختصاصاته في :

-تعيين أو عزل الأعضاء.

-تحديد السلطات المخولة للأعضاء.

**أهداف المؤسسة العمومية المستقلة:**

عملية الاستقلالية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي تجربة تهدف إلى البحث عن فعالية أحسن

للجهاز الاقتصادي، وتمثل أهداف المؤسسة المستقلة في:

-بعث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة هرم المؤسسة.

-تحسين فعالية المؤسسة.

-تطوير المنافسة عن طريق التوزيع الفعال للموارد المتاحة وزيادة الإنتاج.

-إعطاء حرية التسيير للإدارة.

-تعزيز الاستقلالية بخلق نظام جديد للعلاقات بين البنك والمؤسسة.

-تحديد المسؤوليات وتشجيع المبادرات.

لقد ركزت عملية الاستقلالية على الجانب القانوني أكثر من تركيزها على الجانب الاقتصادي والمادي كما اعتبر العديد من مسيري القطاع العمومي أن استقلالية المؤسسات جاءت في وقت صعب أين تراكمت المشاكل وتفاقت بسبب الظروف السيئة التي مرت بها البلاد كما أن هذه العملية لم تسمح بتصحيح وضعية المؤسسات المالية بل العكس تراكمت الاختلالات المالية والنتيجة هي الديون الضخمة المسجلة سنة 1992، بالإضافة إلى عدم و امتلاك الآلات و المعدات و ضعف عملية الصيانة بالمؤسسات التي أدت بدورها إلى ارتفاع حالات الأعطال بحيث شملت حوالي 90 % من مؤسسات القطاع العام<sup>1</sup>.

يمكن القول أن عملية استقلالية المؤسسة العمومية في الجزائر لاتعني تحولا جديدا لنمط التسيير وإنما هي نوع من الإصلاحات الاقتصادية التي تسعى إلى تحسين وضعية المؤسسات العمومية لكن هذه العملية واجهت العديد من العراقيل والمشاكل التي حدثت من تطبيقها مما أدى بالسلطة إلى التفكير في البديل للوقوف في وجه هذه المشاكل فبدأت التمهيدات لإدخال المؤسسات العمومية ضمن اقتصاد مفتوح على العالم فتم تغيير القوانين السابقة والتخلي عن النظام الاشتراكي وإصدار بعض القوانين التي تحدد مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية.

### 3- خصوصية المؤسسات العمومية:

إن الإصلاحات الاقتصادية السابقة التي اتخذتها الدولة للنهوض بالاقتصاد الوطني وتطوير

<sup>1</sup> - محمد الصغير يعلى ، تنظيم القطاع العام في الجزائر ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 ، ص47.

المؤسسات العمومية لم تتمكن من تطوير المؤسسات الاقتصادية والقضاء على المشاكل التي تتخبط فيها هذه المؤسسات.

لقد ارتبط مفهوم الإصلاحات أكثر بغلاء المعيشة وارتفاع نسبة البطالة، كما أن بيروقراطية الإدارة العمومية ساهم بشكل كبير في فشل هذه الإصلاحات، وهذا ما أدى بالدولة إلى التفكير في طريقة لإعادة الاعتبار للاقتصاد الوطني وتطويره، وكانت الخوصصة مرحلة حتمية فرضها الواقع الاقتصادي للخروج من الأزمات التي تعاني منها مؤسساتنا العمومية.

لقد أدى انتشار الاتجاه الليبرالي على الصعيد الدولي إلى انطلاق سياسة اقتصادية عالمية جديدة تهدف إلى تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاهتمام أكثر بالقطاع الخاص والمساهمة في النمو الاقتصادي، وتعتبر الخوصصة نظام قائم على دعائم الاقتصاد الحر بعدم تدخل الدولة أو الحكومة في اقتصاديات السوق، حيث تعرف بأنها سياسة نقل ملكية المؤسسات العمومية أو إدارتها من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص إما عن طريق نقل إدارة هذه المؤسسات للقطاع الخاص أو عن طريق نقل ملكية رأس مال القطاع العام وإدارته إلى القطاع الخاص، أما من الجانب التقني للخوصصة فهي بيع بقرار من الحكومة للممتلكات العمومية عن طريق إجراءات المزاد العلني حيث يتم إلغاء تأميم الدولة على الممتلكات العمومية وتجريد الدولة من ممتلكاتها إما بالبيع الجزئي أو الكلي لرؤوس أموالها في صورة أسهم للمستثمرين الخواص وهذا يعني إلغاء مسؤولية الدولة على المؤسسات العمومية.

يتضمن مفهوم الخوصصة كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين بما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا ، هؤلاء المساهمين

يمكن أن يكونوا أشخاصا معنويين أو اعتباريين مستثمرين محليين أو أجانب<sup>1</sup>.

و قد فرضت الخصوصية نتيجة أسباب مختلفة أهمها ارتباط مؤسسات القطاع العام بالمركزية الادارية الذي أدى إلى تعطيل اتخاذ القرارات و نقص التنسيق بين مختلف القطاعات و الأنشطة الانتاجية و التسويقية<sup>2</sup> ، بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية على الصعيد العالمي أهمها الضغوط المفروضة من طرف المؤسسات المالية العالمية ( البنك الدولي و صندوق النقد الدولي ) من أجل تشجيعها على تحويل مؤسسات القطاع العام و بيعها إلى القطاع الخاص بدعوى تحرير النشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية<sup>3</sup> .

إن عملية الخصوصية تمس المؤسسات التي يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية بسبب ظروفها السيئة أو كونها غير استراتيجية وللخصوصية أنواع منها :

- **الخصوصية الصغرى** : أو مايسمى بالخصوصية الجزئية التي تتم بالمزاد العلني للوحدات الإنتاجية.
- **الخصوصية الكبرى** : أو ما يسمى بالخصوصية الكلية التي تخص المؤسسات الكبرى العامة والتي يتم عرضها في السوق.
- **الخصوصية الداخلية** : والتي تدخل في إطار نقل الملكية إلى أصحاب المؤسسة من خلال توزيع حصص أو أسهم.
- **الخصوصية الخارجية** : والتي تضع المؤسسات تحت تصرف الشعب.
- **الخصوصية الاختيارية** : والتي تكون من اقتراح مديري المؤسسات العامة لحسابهم أو لحساب

<sup>1</sup>-MahfodBenosman ,<< la privatisation des entreprises en Algérie >> , dans revue perspectives , université BadjiMokhtar d'Annaba N<sup>2</sup> , décembre 1996 , p13.

<sup>2</sup>- يوسف سعدون. علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية . الجزائر: مخر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، 2005 ، ص42.

<sup>3</sup>- ضياء مجيد الموسوي . الخصوصية و التصحيحات الهيكلية – آراء و اتجاهات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص27.



أشخاص أو منظمات.

ونظرا للاختلافات المميزة وعدم التجانس بين المؤسسات العمومية فإنه لا يوجد نمط واحد للخصوصية بل يمكن أن نميز بين نوعين للخصوصية:

1- تحويل كلي أو جزئي لرأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال:

- المساهمة العمالية %5 من الأسهم مجانية.

- طرح الأسهم للبيع بعد التهيئة والتعديل الضروري للمؤسسة.

- بيع أصول المؤسسة العمومية في حال توقف عن التسديد.

- تنازل مباشر للأسهم.

2- إدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة من خلال:

- عن طريق تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص.

- عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة تتولى إدارة المؤسسة على أن تتقاسم الربح الصافي مع الدولة.

- عن طريق عقد امتياز حيث يلتزم القطاع الخاص بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.

**أهداف الخصوصية:**

إن خصوصية المؤسسات في الجزائر يعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، الهدف الرئيسي منها هو زيادة معدلات النمو وتعزيز الاستقرار السياسي ومن بين أهداف الخصوصية

مايلي:

- تحسين طرق التسيير ورفع كفاءة المسيرين.

-رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، من خلال تعريضها للمنافسة و البعد بإدارتها عن قيود التدخل الحكومي<sup>1</sup>.

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية لخلق مشاريع جديدة.

- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

-زيادة فعالية المؤسسات.

-الحد من تبذير الأموال العمومية بتخفيض نفقات التجهيز و التسيير.

- التخفيف من خدمة المديونية و الرفع من النقد الأجنبي بما يعطي الأولوية لتخفيض العجز في الموازنة العامة وعجز ميزان المدفوعات و تقليل حجم المديونية الخارجية و المستحقات من النقد الأجنبي<sup>2</sup>.

رغم كل الطرق المتبعة من طرف الدولة للقيام بعملية الخصخصة وإعدادها لبرنامج منهجي لتطبيق استراتيجية خصخصة المؤسسات العمومية إلا أنها تعرضت للعديد من العوائق التي وقفت كحاجز أمام هذه العملية، أهم هذه العوائق ما يلي:

-معارضة النقابات العمالية.

-معارضة المجموعات الضاغطة.

<sup>1</sup> - غسان قلعوي ، القطاع العام... إلى أين؟ ، ط1، سوريا: دار المكتبي، 1995 ، ص118.

<sup>2</sup> - مقراني الهاشمي... ، مرجع سابق ، ص 90.

- عدم الاستقرار السياسي وتدني مستوى الكفاءة الاقتصادية التي لاتوفر المناخ الملائم لنشاط الشركات الجديدة المخصصة.

- عدم تشكل سوق رأسمالية.

كل هذه العوائق أدت إلى آثار سلبية للخصوصة في الجزائر، نذكرهم هذه الآثار:

- تسريح العمال ، و تقشي و تنامي البطالة في المجتمع.
  - انخفاض المستوى المعيشي و تدهور القدرة الشرائية لدى الفئات الاجتماعية مما أدى إلى انتشار ظاهرة الفقر.
  - زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخصوصية كتعويض العمال المسرحين والتطهير المالي.
- رغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرارها التعددية والليبرالية الاقتصادية وإزاء انسحاب جزء من هذه النخبة من فضاء التسيير العمومي، استمرت البيروقراطية في هيمنتها واستقرت في مكانتها بل وعززتها وانتقلت الهيمنة والاستحواذ من المجال الاقتصادي إلى الفضاء السياسي الجديد<sup>1</sup>.

### تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل المراحل التنظيمية السابقة:

يمكن القول أن توسيع القطاع العمومي في الجزائر أدى إلى عدم تمكن الدولة من السيطرة على المؤسسات العمومية الاقتصادية وهذا ما ساعد على فشل الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة لتوجيه ومراقبة المؤسسات لرفع إنتاجياتها والرفع من النمو الاقتصادي، لذلك يبقى مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرهون بدرجة كبيرة ببعض التطورات الداخلية من جهة ومرتبطة أيضا بمدى وزن وقيمة تلك المؤسسات في الاقتصاد الوطني من جهة أخرى ورغم كل

<sup>1</sup> - عبدا حميد قرفي، مرجع سابق، ص86

التحولات الكبرى الاقتصادية والسياسية التي يعيشها العالم ومدى تأثيرها على الاقتصاد وكذا مدى تأثير المؤسسات المالية العالمية على التوجهات الجديدة للسياسة الاقتصادية في الجزائر، إلا أن هناك مبررات لازالت قائمة تفرض وجود مؤسسات اقتصادية عمومية و خاصة في خضم هذه التحولات وأخرى يستلزم توفيرها حتى تتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من استمراريتها وفرض وجودها على الساحة الاقتصادية.

إن القول أن واقع ضعف أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يعكس فشل الإصلاحات الاقتصادية التي أقرتها الدولة ، يؤدي بنا إلى الاعتقاد أن هناك أسبابا يمكن حصرها في عامل سوء تطبيق و استخدام مفهوم تسيير المؤسسة الاقتصادية ، حيث أن الطبيعة المزدوجة للمؤسسة العامة\* بصفة خاصة و التي تفرض على إدارتها قيودا و التزامات معينة قد تؤدي إلى خلل في إدارة هذه المؤسسات ، وفتح المجال أمام تدخل الهيئات الحكومية المركزية والتي ساهمت بدورها في تدني مستوى هذه المؤسسات.

رغم الإصلاحات التي أقرتها الدولة لتحسين وترقية المؤسسة الاقتصادية، غير أن الواقع أثبت أن هناك أسبابا تحد من فعالية هذه الإصلاحات، أهمها الأسباب المتعلقة بالظروف السياسية وأسباب اقتصادية مرتبطة بأوضاع الاقتصاد الكلي، وكذا أسباب متعلقة بضعف الرقابة الداخلية وإهمال عنصر المساءلة وضعف التسيير الإداري داخل المؤسسات.

وبالتالي هذه المعوقات تحد من فعالية مستوى المؤسسات الاقتصادية وتجعل مؤسساتنا في مواجهة العديد من التحديات على المستوى المحلي وكذا الدولي، وهذا يستلزم وجود آليات اقتصادية يتم من خلالها التحكم في كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية.

\* الطبيعة المزدوجة للمؤسسة العامة تعني أن المؤسسة منشأة إنتاجية يفترض في إدارتها أن تتبع الأساليب والأصول الإدارية والإنتاجية، وأن تخضع في تقويم أدائها إلى معيار الربحية، وفي نفس الوقت تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية، تنموية واجتماعية، باعتبارها أداة من أدوات تنفيذ السياسة العامة للدولة

## الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

مهما كانت طبيعة المؤسسات فإن أصحابها يعملون دائما على تحقيق الأهداف المسطرة للرفع من كفاءة ومردودية المؤسسة، وهذه الأهداف تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسة وميدان نشاطها، والمعروف أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تسعى منذ الاستقلال إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية والمشاريع التنموية المتواصلة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المدى المتوسط والمدى الطويل وهذا لتحسين مردودية الاقتصاد الوطني.

إن الرؤية الاقتصادية للمتغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسات في ظل التحولات العالمية في المجال الاقتصادي أدى إلى ظهور توجهات جديدة تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه مؤسساتنا الاقتصادية في الماضي، فأصبحت هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة على المستوى المحلي والعالمية، وعليها أن تؤدي دورها الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.

من هذا المنطلق نجد أن المؤسسة الاقتصادية تملك تصورا واضحا لمجموعة من الأهداف التي يمكن أن تحققها من خلال استراتيجيات وأساليب لدعم الإنتاجية و تحسين الأداء، فهي تسعى بالدرجة الأولى لتحقيق أكبر إنتاجية وأفضل مردودية، ويتمثل دورها الاقتصادي والاجتماعي فيما يلي:

### 1- الدور الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منذ نشأتها إلى تحقيق نوع من الاستقرار والاستقلال الاقتصادي من خلال الاعتماد على بعض الإجراءات التي تحد من أثر التقلبات الاقتصادية والأزمات التي تتجم عنها، ولذلك فهي تعمل على تحقيق الأرباح التي تعد من المعايير الأساسية لصحتها الاقتصادية، كما عملت هذه المؤسسة عبر المراحل التنموية المختلفة على رفع معدلات

التنمية الاقتصادية من خلال حشد الطاقات وتوجيهها وفق خطة مركزية لتحقيق أعلى معدلات للنمو المتوازن بين القطاعات<sup>1</sup>، وكذلك من خلال تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع من الناحية الاقتصادية بترشيد وعقلنة الإنتاج الذي يتم أساسا بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، مادة العمل، الطاقة) ويرفع الإنتاجية أيضا بواسطة التخطيط الجيد والفعال.

ويتجلى الدور الاقتصادي للمؤسسة في الجزائر أيضا في إنشاء وإدارة الأنشطة الخاصة بتكوين البنى الأساسية للاقتصاد الوطني من خلال تشييد المرافق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم الإنتاج الوطني، خاصة وأن الهدف الأساسي هو تحقيق الاكتفاء الذاتي وتطوير الإنتاج المحلي، كما تساهم هذه المؤسسة أيضا في تحقيق التنمية الشاملة للبلاد في جميع المجالات.

لقد عملت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر على بلوغ دورها الاقتصادي نسبيا رغم الكثير من العراقيل والمشاكل التي تواجهها عبر سنوات ولحد الآن، فقد كانت محركا أساسيا لتفعيل النشاط الاقتصادي وعاملا أساسيا للنمو الاقتصادي للوطن، ساهمت في رفع الإنتاج نسبيا وحاولت الاندماج في الاقتصاد العالمي عبر منتوجاتها، ويبقى دورها الاقتصادي مرتبطا بالسياسات الاقتصادية المفروضة عليها محليا وعالميا.

## 2- الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية:

يتمثل الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجر وتقديم منتجات تكون في متناول الفرد الجزائري، كما تعمل هذه المؤسسة على امتصاص الفائض في العمالة وتأمين فرص عمل جديدة لتقليص البطالة، كما تسعى أيضا هذه المؤسسات من الناحية الاجتماعية أيضا إلى التخفيف عن

<sup>1</sup> - غسان قلعوي، مرجع سابق، ص 64.

كاهل الطبقات الفقيرة وتقريب الفوارق بين المدخول والثروات<sup>1</sup>.

كما تعد المؤسسة الاقتصادية عنصرا أساسيا في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، تهدف في مجال التكنولوجيا إلى مسايرة التطور العلمي الحاصل في العالم، كما تعكس هذه المؤسسة دورها من الناحية السياسية مدى استقلال وسيادة الدولة، فهي الوسيلة الوحيدة الممكنة من الحفاظ على السيادة في مواجهة الاستعمار الحديث المتمثل في التبعية الاقتصادية.

<sup>1</sup> - غسان قلعاوي، مرجع سابق، ص65.

## الفصل الرابع :الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

- 1- البناء المعرفي لمفهوم الكفاءة.
- 2- تصنيفات الكفاءة في المؤسسة.
- 3- الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها.
- 4- مؤشرات ومعايير قياس الكفاءة في المؤسسة.
- 5- العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة.



## 1-البناء المعرفي لمفهوم الكفاءة:

لقد أخذت الكفاءة عند المتخصصين في مجال تسيير الموارد البشرية أكثر من تعريف وتحديد للمفهوم، فمن المنظور الإداري أشار العديد من المختصين في هذا المجال إلى أنها تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، كما تم تعريفها من طرف أحد الباحثين على أنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة تشير أساسا إلى العلاقة بين الموارد و النتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام و الأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات وهي بذلك تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المنظمة كفؤا يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية.

يعد مفهوم الكفاءة من أكثر المفاهيم المتداولة في مجال التسيير وأكثرها تداخلا مع بعض المصطلحات كالمهارة والاستعداد والقدرة والسلوك والإنجاز وتتمثل هذه المصطلحات في:

**1-المهارة :** هي مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلية والموجهة لتحقيق هدف معين، حيث يشار إليها على أنها القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات الوظيفية المتناسقة المتواجدة لدى الفرد<sup>1</sup>. والتي يمتلكها بالتكوين أو بممارسة مختلف الأنشطة.

**2- القدرة :** هي إمكانية النجاح و كفاءة ضمن نجاح عملي أو نظري، إذ عرفها ثيرستون بالصفة التي تتحدد بما يمكن أن يؤديه الفرد أو أن يقوم بفعله<sup>2</sup>. فهي تشير إلى تلك الاستعدادات العقلية وغير العقلية.

**3-الاستعداد :** هو مدى قابلية الفرد على اكتساب سلوك أو مهارة معينة.

**4-الإنجاز :** هو ما يمكن للفرد تحقيقه من سلوك محدد، فهو الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف

<sup>1</sup> Jean Parx, le manuel du Kknowldge management, Dunod, Paris, P 67.

<sup>2</sup> موسوعة علم النفس والتربية، الجزء الرابع، بيروت: Edition creps، 2001، ص247.

التي تتحدى قدرات الأفراد.

**5- السلوك :** هو مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله<sup>1</sup>، ويرتبط سلوك الفرد بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تعمل على توجيه نشاطات وحركات الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الاقتصادية.

إن مفهوم الكفاءة يحدد حسب قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج كما أشار إليه الباحث لوبوتيرف الذي يرى أن تعريف الكفاءة يتحدد حسب المنظمات و طبيعة العمل فهي إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول إلى الأهداف المرتقب تحقيقها، إذ تعبر أساسا عن مدى الحصول على أكبر كمية مقابل ما هو أقل أو أقل بتكلفة، يعني أن إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و الأرباح في حدها الأقصى فهناك علاقة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت العلاقة موجبة كلما تم الحكم على أن المؤسسة ذات كفاءة و العكس صحيح<sup>2</sup>.

يمكن القول أن الكفاءة مقياس لكيفية استخدام المدخلات والموارد المالية و البشرية و التقنية، بمعنى أنه يمكن قياسها انطلاقا من معيار الاستخدام الأمثل للموارد الذي لا يتحقق إلا من خلال العملية الإدارية التي تسمح بالمراقبة وقياس مستوى الإنتاجية، وبهذا فهي تعد أفضل المقاييس الدالة على نجاح المؤسسة باعتبارها الاستغلال العقلاني والأمثل لموارد المؤسسة.

إن كفاءة التنظيم هو التنسيق السليم والرقابة السليمة على مستويات الأداء ، حيث يمكن الحكم على كفاءة التنظيم بمدى تطبيق مبادئ التنظيم المعروفة، ومفهوم كفاءة التنظيم يعد معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية وكذا المعلومات المتاحة لتحقيق إنتاجية أكبر، فهو مفهوم

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> Tony Alberto. Comprendre l'entreprise, Nathan : Paris, 1998, P128.

عام وشامل يتضمن القدرة على استعمال جميع المهارات والمعارف التي تشتمل على التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، فهي تضم مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهارات النفسية والحسية الحركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

لقد أشار المختصين في شؤون المؤسسة إلى أن كفاءة المنظمة ينظر إليها غالبا من ناحية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداؤها، هذا التوازن الذي يتحقق من خلال اعتماد عنصر الرضا الوظيفي لدى العمال كأبرز المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للعمال يؤدي بدوره إلى تعزيز إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار الكفاءة كمعيار مهم يعكس مدى الاستخدام الأمثل للموارد والذي لا يتحقق إلا من خلال العملية الإدارية التي تسمح بالمراقبة وقياس مستويات الإنتاجية، أما بالنسبة للعمال فالكفاءة في نظرهم هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، وبذلك ينظر إليها على أساس الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

المعروف أن منظومة العمل في المؤسسة تتضمن عناصر مدخلات وعناصر مخرجات، حيث يتم تنفيذ وممارسة الأنشطة المختلفة داخل هذه المؤسسة في ظل علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات لقياس مدى تحقيق إنتاجية أكبر، لذلك فالكفاءة مهما تكون مراقبة من طرف المؤسسة فإن معرفتها تكون خارجية نسبيا عن تنظيم المؤسسة، ويرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب 1991 Sainsaulieu إلى عاملين أساسيين هما:

1- تواجد المؤسسة في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد الطلبات على أكبر المنتجات والخدمات وجودة عالية وكذا تطور طرق وأساليب نظريات الإدارة كطريقة التمكين (empowerment) التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات.

2- تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي اعتمد على كون الإنسان كآلة جاءت الطرق الحديثة في التنظيم للتعامل مع الفرد من الجانب النفسي وأصبح التركيز أكثر على الأفراد وتحديد كفاءاتهم بدل التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي<sup>1</sup>.

يمكن القول من خلال هذا الطرح لمفهوم الكفاءة أنها تعبر عن ذلك التركيب لمجموعة من العناصر المتمثلة في المعرفة والمهارات والسلوكيات لأداء العمل بطريقة صحيحة و هذا بغرض تحقيق نتائج أكبر، وكما أشار **Merle 1992** أن مفهوم الكفاءة ظهر أساسا للتعبير عن تيارين أساسيين: تيار من منطق تصنيف ومنطق تحريكي للأفراد وتيار آخر ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة، وفي المؤسسة الكفاءة تشير بالدرجة الأولى إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة حسب أغلب المختصين للإنتاجية والمردودية الاقتصادية وتعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تحديد مفهوم الكفاءة اجرائيا في الدراسة الحالية الكفاءة تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة من طرف المؤسسة الخاصة بأقل التكاليف الممكنة وبأقل الموارد المستخدمة، و يمكن التعبير عنها من خلال زيادة كمية المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة كمية المدخلات.

### خصائص الكفاءة و أبعادها:

تمثل الكفاءة أهم مقاييس نجاح المؤسسات حيث تعكس مدى الاستغلال العقلاني و الأمثل لموارد المؤسسة، و لهذه الكفاءة أبعاد معينة يمكن حصرها في:

البعد الأول : هي الكفاءة العملية المرتبطة بالوظيفة المنفذة نفسها.

<sup>1</sup> Sandra bellier, *le savoir-être dans l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, France, 1998, pp 69-71.

<sup>2</sup> Robert le puff et autres, *encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz Paris, 1999, p344

البعد الثاني : و هي الكفاءة الوظيفية المرتبطة بالعلاقات.

البعد الثالث : و هي الكفاءة الهيكلية المرتبطة بالطرق و الإجراءات المستمرة.

البعد الرابع : و هي الكفاءة التسلسلية المرتبطة بوظيفة التسيير.

البعد الخامس : الكفاءة الثقافية و المرتبطة بالمواقف داخل المؤسسة كالمبادئ و العادات.

أما بالنسبة لخصائص الكفاءة فهي مرتبطة أساسا باستراتيجية المؤسسة في وضع أهدافها و كيفية تحقيقها و يمكن حصر هذه الخصائص في:

1- تعد الكفاءة مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءة.

2- الكفاءة شاملة لمختلف المجالات و المعارف.

3- تستمد ديناميكيته من مستوى نمو و تطور المحيط الإجتماعي، حيث ينظر للكفاءة بالحركية الدائمة أي أنها ليست استثنائية.

4- ترتبط الكفاءة عموما بالإنجازات التي تعد المؤشر الملموس الممكن ملاحظته و تقييمه.

و عموما الكفاءة في المؤسسات تتميز بمايلي:

-**الخاصية العملية المكتسبة**: لسنا أكفاء بصورة طبيعية لكن يمكننا أن نصبح كذلك عن طريق البناء الشخصي و الاجتماعي.

-**الخاصية العملية (المتمة) العامة** : (تعني النشاط الذي تنفذ فيه و الهدف الذي يتصل بهذا النشاط).

-**الخاصية المركبة** : الكفاءة هي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها(معارف، مهارات، و حسن التصرف) بغية الإستجابة لمتطلبات التكيف.

-الخاصية المحسوسة : الكفاءة لا تلاحظ و انما ما يلاحظ هو مظاهر الكفاءة من سلوكيات و مؤهلات.

## 2-تصنيفات الكفاءة في المؤسسة:

تعد الكفاءة عملية مستمرة و متفاعلة تهدف إلى توجيه المهارات لتحقيق أهداف معينة، و لقد أشار العديد من الباحثين إلى أنها ذلك الاستغلال الرشيد و المحكم للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لبلوغ أهداف معينة، و قد تعددت تصنيفات الباحثين للكفاءة، كل حسب وجهة نظره و منطلقاته الفكرية لمفهوم الكفاءة، حيث تعددت الأنواع و التصنيفات بتعدد حاجات المجتمع من جهة و حسب الأفراد و طبيعة التنظيم من جهة ثانية، فتصنف الكفاءات التي تنتج عن السيرورة التنظيمية حسب **TYMONIKA** الى ثلاث مستويات و هي<sup>1</sup>:

### 1-المستوى الأعلى : و يضم نوعين من الكفاءات :

\* الكفاءات ما بين الوظائف : و تشمل ما يلي : تطوير المنتجات، خدمات الزبائن، تسيير الجودة.  
\* الكفاءات العامة : و تشمل ما يلي: سيرورة التنسيق و سيرورة اتخاذ القرارات، سيرورة التحفيز و تسيير الأداء.

### 2-المستوى الأوسط : و يضم الكفاءات الوظيفية و منها: البحث و التطوير، الإنتاج والتسويق.

3-المستوى الأدنى : و يضم الكفاءات العملية منها : المعرفة المتخصصة، المهارة الشخصية و المعرفة الفردية.

كما تم تصنيف الكفاءة حسب احتياجات الوظائف المختلفة داخل المؤسسة مرتبة على شكل

<sup>1</sup> فايز الزعبي، محمد ابراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص7.

سلم هرمي حسب ما وضعه Robertz katz. و المتمثلة في<sup>1</sup> :

### 1-الكفاءات التقنية: Compétences Techniques :

و يقصد بها تحقيق أفضل مردود للبرنامج باستخدام الموارد المتاحة<sup>1</sup>. حيث أن المؤسسة بحاجة إلى هذا النوع من الكفاءات و المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بعمله و تشمل هذه الكفاءات التكنولوجيا الحديثة، و هذا النوع من الكفاءات مطلوب أكثر على المستوى التنفيذي من السلم الهرمي، و لضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تتضمن ما يلي:

- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات و استخدام التكنولوجيا.
- القدرة على ممارسة و إنجاز أكثر من مهمة واحدة.
- فعالية استخدام المعلوماتية.

و يمكن أن تكتسب هذه العناصر إما عن طريق التعلم الأولي أو الأكاديمي أو التدريب الخاص في المؤسسة أو عن طريق الخبرة.

### 2-الكفاءات البشرية: Compétences Humaines :

تضم الكفاءات البشرية عنصري المعرفة و المهارة في الاتصال و العمل الجماعي لذلك فهي تعرف بأنها القدرة و الاستعداد لاستخدام المعارف و المهارات و السلوكيات و التوفيق بينها لتحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد، و يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة لكل فرد، و إن تجسد هذا النوع سينعكس إيجابا على المؤسسة مما يؤدي إلى قلة الصراعات و التوترات التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

<sup>1</sup> خوجة د، توفيق بن احمد المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية، الرعاية الصحية الأولية، الرياض: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة، طبعة 2، 2004، ص 43.

### 3-الكفاءات التصورية: Compétences Conceptuelles/Théoriques :

المعروف أن وظائف الإدارة العليا في المؤسسة تحتاج إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف، و قد عرف البعض الكفاءة التصورية على أنها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل حالات معقدة، و تتضمن هذه الكفاءة أربعة عناصر أساسية تتمثل في:

1-القدرة الجيدة على التحليل و الإستنتاج.

2-مهارات حل المشاكل المعقدة و اتخاذالقرارات الفعالة.

3-القدرة على تجريد Abstraction المشكلة و التوقع Anticiper و استباق الأحداث.

4-التحكم في المعلومات النظرية و التقنية.

الكثير من الباحثين يرون أنه يجب على المؤسسة التركيز على هذا النوع من الكفاءات و تنميتها و تحفيزها لتحقيق تواجدها دائما.

لقد اتفق أغلب الدارسين والباحثين لمفهوم الكفاءة أنها تصنف حسب الأفراد و الظروف التنظيمية إلى كفاءة فردية و كفاءة جماعية، كفاءة تنظيمية و أخرى استراتيجية.

#### 1-الكفاءة الفردية:

تدل هذه الكفاءة على المهارات العملية المقبولة، حيث تكتسب عن طريق عملية التكوين الموجهة أو الممارسة، وهذا النوع من الكفاءة له جهة خفية الظاهر منها يتكون من القدرات و المعارف و الطبايع و كذا الدور الاجتماعي، بينما يتمثل الخفي منها في الأوصاف المعنوية و القيم و جزء من المعارف، و مستوى الكفاءة هنا يقيم عن طريق النتائج المحصل عليها بمقارنة القدرات المستعملة بالقدر الموجود فعلا و الفوارق تبين العجز الموجود، و يتم قياسها من خلال أساليب فنية



و تقنية، و يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و أسس موضوعية في عملية التوظيف أو عملية التكوين، و هذا النوع من الكفاءة له منفعة اقتصادية كبيرة لدى صاحب العمل، و لكن رغم وجود الكفاءات الفردية بالمنظمة و تحقيقها لمستوى جيد من الأداء إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف لأنها لا تواجه مختلف التغيرات و المتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية.

## 2-الكفاءة الجماعية:

هي عبارة عن تراكم بين الكفاءات التي يمتلكها الأفراد و هي تزيد بمفعول جماعي الصادر عن ديناميكية العمال، حيث تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية و الذي يتم من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات، و الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال منافسة المؤسسات.

## 3-الكفاءة التنظيمية:

يشمل هذا النوع على عدد من الكفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة و حسب تعدد الوظائف فيها كالرقابة و التنفيذ و التخطيط، و تشمل هذه الكفاءة كل من الكفاءة التقنية والفنية و الإدارية من جهة و من جهة أخرى تتمثل في كفاءة الرقابة و التنفيذ، و يسمى أيضا هذا النوع من الكفاءة بكفاءات المؤسسة حيث أن المؤسسة تعلم الفعل بمقابل ما تملك و بالتالي فهي مرتبطة أساسا باستراتيجية المؤسسة.

إن الكفاءة التنظيمية تتجه لأهدافها و مواجهة المؤسسات المنافسة و هي ترتبط أساسا بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

## 4-الكفاءة الاستراتيجية:

هذا النوع من الكفاءات لا يرتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال

مجموع الصفات الفردية (المعرفة - المهارة - السلوك) في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

و تعرف الكفاءة الاستراتيجية بالقدرات التي تضمن تفوقا في كتلة الإنتاج أو الخدمات أو مجموعة المعارف و التكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة بالزبون.

و يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد و هي:

-الموارد المادية: (المعدات - التكنولوجيا - المباني...)

-الموارد البشرية : (القدرات - المهارات و المعرفة....)

-الموارد التنظيمية : (الهيكل و الرقابة....)

تعد هذه الأنواع من أبرز الكفاءات الموجودة في المؤسسة لذلك تحرص هذه الأخيرة على جميع الكفاءات التي تخدم أهداف المؤسسة و تعمل دائما على تنميتها و تطويرها لأنها تساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسة، و يمكن تلخيص أنواع الكفاءة في الجدول التالي :

## جدول رقم: 02 أنواع الكفاءة .

التعريفات الخاصة بهذه الأنواع	المستويات المختلفة للكفاءة أنواع الكفاءة
العامل الكفاء هو القادر على تنفيذ أنظمة نظام معين بطريقة فعالة باستخدام موارد مختلفة (عمليات التفكير، المعارف، الاتصال، علاقات الحوار).	الكفاءة الفردية
هي حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة.	الكفاءات الجماعية
تشمل الكفاءة التقنية والفنية والإدارية وتتمثل في كفاءة الرقابة والتنفيذ.	الكفاءات التنظيمية
مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.	الكفاءات الإستراتيجية

المصدر :إعداد الباحثة.

## الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها :

## 1-الكفاءة و الفعالية التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون في تعريف وتحديد مفهوم الفعالية، فقد عرفها اتزيوني بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات<sup>1</sup>. مثل بناء السلطة، نظام الاتصال، التخطيط والمراقبة... إلخ كما أشار فريد اندر إليها على أنها تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة، أما سيمون فقد أشار في تحليلاته

<sup>1</sup> محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص305.

السوسيولوجية إلى أن المنظمة الفعالة تقوم أساسا على نظرية اتخاذ القرارات، حيث ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيد مما يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرا للتعقيدات الإدارية والضغوط الداخلية والخارجية المفروضة فإنه لا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة، كما يتعذر أيضا حصر البدائل أو البديل المناسب بأسلوب عقلائي، فالتنظيم الفعال يتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه أعضاء التنظيم حين اتخاذهم للقرارات.

إن الفعالية التنظيمية تعكس مدى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى والتي تعكس بدورها موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم وكذا مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم، فقد حددت المنظمة العربية للعلوم الإدارية تعريفا للفاعلية بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) إذ أنها تعني بالدرجة الأولى الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة<sup>1</sup>.

لقد ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، لذلك نجد أن الفعالية ترتبط دائما بالأهداف والاستراتيجية للمؤسسة حيث تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها، إذ أن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية) فقد أشار بول موت **Pol mott** إلى أن المنظمات التي تنتج أكثر بنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية وتشتمل الفعالية على عدة معايير أهمها:

1- تحقيق الأهداف :تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.

2-المعلومات الداخلية :تكون المنظمة فعالة إن تدفقت المعلومات بسهولة وساد الإنتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.

<sup>1</sup> المنيف ابراهيم عبد الله. الإدارة: المفاهيم الأسس المهام، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1983، ص350.

يتضح لنا أن الفعالية تتعلق أساسا باستخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والتطور.

تتطلب الفعالية في إدارة المؤسسات المحافظة على معدلات النمو وجود علاقات تساند وتكامل بين الأفراد داخل التنظيم الفعال لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج وللحكم على فعالية التنظيم لابد من وجود مؤشرات معينة تتمثل في:

1- مؤشر الإنتاج : يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.

2- مؤشر الرضا : المعروف أن المؤسسة نظام إجتماعي يجب أن يحصل فيه العامل على إشباع لحاجاته، وتعد الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعامل من أهم عوامل نجاح المنظمة.

إن التنظيم يقوم بوظيفته من خلال تحديد المسؤوليات ووضع أهداف محددة والميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية وتوفر قنوات الإتصال ووجود برامج تكوينية تمكن الفرد من اتخاذ قراراته ، هذا التحديد الواضح للإطار الذي يجسد فيه التنظيم الفعال هو الذي يحدد المدى الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة مما يعكس لنا مدى فعاليتها في تحقيق إنتاجية أكبر.

لقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى النتائج، حيث يمكن التعبير عن فعالية هذه المؤسسة بقدرتها على النمو وتحقيق إنتاجية أكبر ، وهذا لا يمكن تحقيقه في الواقع إلا بواسطة مؤشرين هما:

1- التكيف : الذي يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المؤسسة.

2- النمو : والهدف منه دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد بمعنى قدرة المنظمة على

النمو والتطور باستمرار<sup>1</sup>.

وللحكم على فعالية المؤسسة أيضا لابد من مؤشرات معينة يمكن الإعتماد عليها والمتمثلة

في:

1-2- المؤشرات الداخلية: والمرتبطة بمدخلات المنظمة وعملياتها منها:

- تخطيط وتحديد الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير والتي من خلالها يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين

أثناء مواجهتهم لبعض المشاكل.

- المهارات العملية للمدير، لابد من المهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة .

- المشاركة في اتخاذ القرارات .

- تدريب وتنمية قدرات الأفراد.

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

2-2- المؤشرات الخارجية: ترتبط أساسا بالمنتجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن بين

هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات.

- الجودة والذي يعد أساسا لفعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع. مرجع سابق، ص 327.

- تحقيق الأرباح ومساعدتها على النمو أكثر والإستمرار.

- القدرة على التكيف والتأقلم ويقصد به درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية.

من خلال هذه المؤشرات سواء كانت الداخلية أو الخارجية يمكن الحكم على فعالية المؤسسة، لكن ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة فعالة أي أنها كفؤة بمعنى مفهوم الكفاءة يكون دائماً ملازماً لمفهوم الفعالية، فقد تكون المؤسسة فعالة لكن ليست كفؤة.

### الفرق بين الفعالية والكفاءة:

لقد أشار أغلب الباحثين إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، فهي معيار أساسي يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة حيث اعتبرها الكلاسيكيون بمثابة الأرباح المحققة فمن وجهة نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة، لذلك عرفها **Vincent plauche** على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب للوصول إلى النتائج المرتقبة، وهذا ما جعلها ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إذا الفعالية تعني كما يقول دراكر ماذا نعمل؟ أما الكفاءة فتعني كيف نعمل؟ بمعنى أن الفعالية تعني مدى صلاحية العناصر المستخدمة من رأس المال و المورد البشري، التجهيزات و الأساليب وغيرها من العناصر للحصول على النتائج المطلوبة، فهي تسعى أساساً إلى تجسيد العلاقة بين العناصر السابقة وليست كميته.

أما مفهوم الكفاءة فيهتم بكمية العناصر المستخدمة بمعنى العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج)، كما يمكن القول أن الفعالية ترتبط بالقيادة بينما ترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات

ومبادئ وقيم ، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة جيدة ورقابة ومتابعة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفعالية في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة المتبعة في الوصول إلى النتائج، لذلك فالفعالية ينظر إليها من وجهة النتائج التي يصل إليها المسير و من ثم يوصف التسيير فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها.

و بصورة أخرى يوضح الفرق بين المصطلحين (الفعالية و الكفاءة) على أساس العمل، أي أن الفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح، فقد تكون المنظمة كما أشرنا سابقا كفؤة و غير فعالة مثل قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب كثيرا عليها لذلك فالكفاءة ملازمة للفعالية، فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست ذات كفاءة، حيث تحقق أهدافها و لكن بخسارة، و عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها.

تتوقف قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكاناتها و مواردها المادية و البشرية، و تتحدد فعاليتها التنظيمية على أساس الفلسفة و الإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية و التنظيمية، و النتيجة هي تحقيق نجاح و تفوق المؤسسة و بلوغ أهدافها.

و بهذا يمكن القول أن الفعالية هي متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة و إحدى هذه المتغيرات المستقلة و الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup> ، لذلك يرى **Simon** أن الكفاءة عبارة عن مقياس تنفيذي أي أنه المقياس الأساسي للقرارات بينما الفعالية تتعلق بمستويات النتائج.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 95.



## 2-الكفاءة الإنتاجية:

يعد مصطلح الإنتاجية من أكثر المصطلحات التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الدارسين والباحثين نظرا لأهميته كمؤشر أو مقياس لكفاءة المنظمة خاصة وأن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم الإنتاج، فقد قدمت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OCED) تعريفا رسميا للإنتاجية هي ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج<sup>1</sup>. فهي تعني نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمات، أما نسبة الإنتاج إلى عنصر معين فهي إنتاجية جزئية أهمها إنتاجية العمل، وحسب ما ورد في **Dictionnaire de finance** الإنتاجية تمثل عوامل الإنتاج (الاستثمارات)، أعمال لإنتاج أكبر قدر ممكن من المنافع بسعر محدد مسبقا<sup>2</sup>. فهي الاستخدام الكفؤ للموارد(العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات ...) وذلك بغية إنتاج السلع والخدمات.

إن الإنتاجية المتميزة تعني حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضا واضحا في تكلفة إنتاج السلع أو الخدمات، ولإنتاجية محددات أساسية يمكن الإعتماد عليها تتمثل في:

1-المحددات المباشرة: هي تلك المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.

2-المحددات الإستراتيجية: ويقصد بها السياسات والقوانين والبيئة المؤسسية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وهذه المحددات بنوعها المباشرة والاستراتيجية مرتبطة ببعضها البعض وهي ذات تأثير متداخل على بعضها.

بالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات

<sup>1</sup> فايز الزغبي، ابراهيم عبيدات. مرجع سابق ص 277.

<sup>2</sup> Mohamed Bouhadida, dictionnaire de finance et des affaires et de management, casbah, Alger, 2001,p169

المتاحة لها والحصول على هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، والإنتاجية هي استغلال الموارد بطريقة معينة بمعنى أنها ذلك التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، وهي تمثل بذلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما بين العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال و استهلاكات، فقد عرفت الإنتاجية في موجز تنظيم المؤسسة على أنها حاصل ما أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك<sup>1</sup> .

فالبعض يرى أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة العامل و للبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، فقد أشار محمد سعيد عبد الفتاح للكفاءة الإنتاجية على أنها نسبة المستخدم و المنتج أي بين المدخلات والمخرجات، بين الجهد المبذول و النتيجة المتحصل عليها، النفقات والإيرادات بين النفقات و الناتج<sup>2</sup> .

لقد كان مفهوم الكفاءة الإنتاجية تعبيراً عن مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاجية من خلال الإشارة إليه بالعلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة و بين المخرجات الناتجة من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، و تتمثل أهم مؤشرات الكفاءة الإنتاجية في:

- زيادة الإنتاج - الانضباط في العمل.

- الإلتزام بتنفيذ أوامر وتعليمات العمل.

المعروف أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أموال ومعدات وآلات وأفراد وغيرها، حيث أن المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أدائه للعمل هو كفاء أما

<sup>1</sup> Jean piere schmitt, Manuel d'organisation l'entreprise, presses universitaires de France, 1996, p94

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح. الإدارة العامة، ط5، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر، 1987، ص 315.

المشروع الذي يستخدم موارد أكثر مما ينبغي في أدائه للعمل فهو غير كفاء<sup>1</sup> ، فمفهوم الكفاءة هنا مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية، ويتم التعرف على مدى كفاءة وتحسن المؤسسة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.

إن إنتاجية العمل تمثل محصلة للعوامل الداخلة في العملية الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ما هو إلا نتيجة حتمية لإنتاجية العمل غير أن هناك عدة عوامل تؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية أهمها:

1- **العوامل الإدارية:** التي تعد من أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية وهي تشمل تلك العوامل و الأساليب العلمية للإدارة وأدواتها في اتخاذ القرارات بمعنى كل المسائل الإدارية والتنظيمية وتنحصر مسببات هذه العوامل في:

- عدم توافر المعرفة الإدارية بسبب انعدام وجود نظم متكاملة وفعالة للمعلومات بالمؤسسة.

- انخفاض المهارات الإدارية الذي يؤثر سلبا على الإنتاجية.

- عدم توافق القيم الإدارية مع قيم جماعة العمل مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

2- **العوامل الإنسانية:** وتتمثل هذه العوامل في:

- انخفاض قدرات العاملين على العمل إما لنقص المعرفة أو التعليم أو التدريب والتكوين وكذا الخبرة و المهارة.

- انخفاض الرغبة في العمل بسبب نقص الأنظمة الملائمة للحوافز في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر. اقتصاديات الإدارة، مصر: الدار الجامعية، ص 46.

<sup>2</sup> أحمد عرفة وسمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعية، 2002، ص 63.

- عدم تحقيق المؤسسة لمتطلبات وحاجات الأفراد كظروف العمل المادية وظروف العمل الإجتماعية.

نتوصل إلى أن الكفاءة الإنتاجية تشير بالدرجة الأولى إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع والخدمات وبأقل نفقة من الموارد ويمكن التعرف على تحقيق المؤسسة لكفاءتها الإنتاجية من خلال:

-انخفاض حوادث العمل داخل المؤسسة.

-انخفاض معدلات التغيب.

-القدرة على العمل.

-انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاج.

-جودة المنتج.

-زيادة الدافعية والرغبة في العمل.

### 3-كفاءة الأداء في المؤسسة:

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين نظرا لأهميته باعتباره مؤشرا فعالا كفيلا بتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وقد استخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ليشير إلى النتيجة المحصل عليها كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة<sup>1</sup>. كما اشار بعض الباحثين أمثال **Chevalier** إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين عدة عوامل منها المعرفة

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، مرجع سابق، ص 126

والعمل ورأس المال، لكن الأداء ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي يصبح أداء المورد البشري جزء لا يتجزأ عن أداء المؤسسة ككل.

إن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى باعتباره نشاطاً أو سلوكاً يؤدي إلى نتيجة معينة إذ يمثل المخرجات الخاصة بالعمل الفردي أو النشاط الذي يقوم به فهو تلك العلاقة الموجودة بين النتيجة والمجهود المبذول من قبل الفرد أثناء قيامه بعمله في فترة زمنية محددة يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية.

المعروف أن الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، فهو حصيلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف حيث تشمل الخصائص الأولى كل العوامل الذهنية والدوافع والمهارات والرغبات، بينما تشمل الثانية جميع جوانب العمل أو كل ما يتعلق ببنية التنظيم، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وتتمثل هذه الأبعاد في:

### 1- كمية المجهود المبذول      2- نوعية الجهد      3- نمط الأداء.

وتعد هذه الأبعاد الثلاثة المحاور التي تشتق منها معايير أي عمل من الأعمال حيث تتحدد أهمية هذه الأبعاد حسب طبيعة العمل وأبعاد الفعالية فيه، إذ أنه في بعض الأعمال نجد كمية الجهد تقاس على أساس معدل أو كمية الإنتاج وفي أعمال أخرى تكون اعتبارات النوعية والجودة أساس مقياس الفعالية.

إن مفهوم الأداء يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار فهو يعكس تلك العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول لأنه يمثل في الحقيقة بالنسبة للمؤسسة الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، فقد أشار دراكر إلى أن الأداء هو

قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة بذلك التوازن بين المساهمين والعمال، كما أشار العديد من الباحثين إلى أبعاد الأداء في المؤسسة تشمل البعد التنظيمي للمؤسسة والبعد الاجتماعي للأداء.

● **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها.

● **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.

لقد حاول بعض الباحثين جعل الأداء مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فهناك من لخصه في الفعالية التي عرفها فروم " بأنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي<sup>1</sup>"، في حين ركز بعض الباحثين على الكفاءة باعتبارها " علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة<sup>2</sup>". فالكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها بنسبة المدخلات للمخرجات.

والمؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، حيث تكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة) (أما بالنسبة لفعالية المؤسسة فهي تقاس بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة المرسومة وهي ترتبط بكمية المخرجات النهائية بمعنى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

إن أداء المؤسسة يتجسد في تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية وهذا يعكس مدى تحقيقها لإنتاجية أكبر وجودة أفضل لذلك كان مفهوم الإنتاجية في المؤسسات يتساوى

<sup>1</sup> محمد إبراهيم محمد الربيع. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية". www.nauss.edu.sa، ص30.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، عمان: دار الشروق، 2006، ص 28.

مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء على أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما بالنسبة لعلاقة الأداء بمفهوم الكفاءة و الفعالية فيمكن القول أنه يعتبر دالة تابعة للعديد من العوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابا، حيث تنحصر هذه العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة في:

-الهيكلة و القيادة .

- العملية الإنتاجية و الثقافة التنظيمية

-المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة و أسلوب الادارة.

و هذه العوامل لها دور فعال في تحسين الأداء و تحقيق أكبر مخرجات بأقل مدخلات مما يساعد المؤسسة على زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و المعروف أن الأداء المؤسساتي يستمد مصادره من مصدرين أساسيين الأول داخلي هو الأداء البشري التقني و المالي، أما المصدر الخارجي يتمثل في وضع المؤسسة في السوق، و بما أن كفاءات الأفراد تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء. لهذا السبب أشار الكثير من المتخصصين في ميدان التسيير أن الأداء هو الجمع بين الفعالية و الفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات و التجهيزات و الأساليب و القدرات الخاصة بالإنتاج و كفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز و مساعد لتلك العملية.

#### 4- مؤشرات ومعايير قياس الكفاءة في المؤسسة:

إن الكفاءة تعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة و بأقل مستوى من الموارد المستخدمة، و المعروف أن الكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام إلى مدخلاته أو نسبة المنفعة المتحققة إلى التكلفة.

ولقياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة حيث تتمثل في المؤشرات المباشرة و المؤشرات غير مباشرة.

### أولا :المؤشرات المباشرة:

تشمل هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة (المخرجات) السلع و الخدمات (بالمدخلات) الموارد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة و هي تشمل:

#### -المقاييس الكلية للكفاءة:

الإنتاجية الكلية تمثل تلك العلاقة بين الإنتاج الكلي و جميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على هذا الإنتاج بمعنى أن<sup>1</sup>:

الإنتاجية الكلية تساوي الانتاج الكلي قسمة الكمية المستخدمة من جميع عناصر الانتاج .  
يمكن الإشارة إلى أن هذه المقاييس الكلية تتمثل في الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

#### -المقاييس الجزئية للكفاءة :

نقصد بالإنتاجية الجزئية تلك العلاقة الكمية بين الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج بمعنى أن<sup>2</sup> :

الإنتاجية الجزئية لعنصر إنتاجي معين يساوي الانتاج الكلي قسمة الوحدات المستعملة من العنصر الانتاجي المعين.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 133.



يشمل هذا النوع من المقاييس المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.

### -المقاييس النوعية للكفاءة:

مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد نفسها.

### ثانيا :المؤشرات غير المباشرة:

لقد نتج عن المؤشرات المباشرة خلافا في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات وهذا راجع لعدة أسباب يمكن حصرها في:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات مقارنة بمتطلبات لتحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة<sup>1</sup>.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة .

لقد أشرنا سابقا إلى أن الكفاءة هي ذلك الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم (المدخلات وتعظيم المخرجات، السلع والمخرجات)، لذلك تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات، فالمؤسسة ستصبح الأنموذج في قدرتها على دعم الصادرات واستبدال الواردات ورفع كفاءة القوى العاملة داخل المؤسسة.

إن مؤشرات قياس كفاءة في المؤسسة تتعدد حسب نوع النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في البلاد من جهة وحسب ظروف المؤسسة من جهة ثانية، ويمكن القول أيضا أنه يمكن الاعتماد في قياس الكفاءة على عدة معايير أهمها:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص332.

## 1- معيار الطاقة الإنتاجية:

الكثير من المؤسسات الاقتصادية تسعى الى استغلال هذا النوع بأعلى كفاءة ممكنة وهذا النوع من الطاقة يطلق عليه تسمية الطاقة الإنتاجية النظرية حيث تعرف الطاقة الإنتاجية بإمكانية إنتاج حجم معين من السلع وهي تعكس مدى توظيف القدرة العادية للوسائل في الإنتاج، فإذا كانت ظروف الاستغلال حسنة خالية من أي خلل تصل نسبة المخرجات إلى 100% غير أن هناك عدة اعتبارات تحد من الوصول إلى هذه الطاقة أهمها:

- وجود الوقت الضائع نتيجة الإصلاح و الصيانة.

- التوقفات الناجمة عن عدم كفاءة الأيدي العاملة.

- الأساليب التنظيمية التي يمكن من خلالها عرقلة الإنتاج.

وللطاقة الإنتاجية أنواع منها الطاقة الإنتاجية النظرية التي تم ذكرها سابقا والطاقة الإنتاجية الفعلية، الطاقة القصوى و التصميمية وهناك أيضا الطاقة المخططة.

- الطاقة الإنتاجية الفعلية :والمتمثلة في كمية الإنتاج الحقيقية ويعبر عنها بالعلاقة

التالية:

الطاقة العملية و الطاقة النظرية - المسموحات

المسموحات تعني التوقفات عن الإنتاج أثناء وعند بداية وإلى غاية انتهاء سير العملية

الإنتاجية.

- الطاقة الإنتاجية القصوى :و التي تتمثل في القدرة الإنتاجية للألة، وترتفع القدرة

الإنتاجية تبعا لتطور وفعالية الوسيلة المستعملة في الإنتاج.

- الطاقة التصميمية: هي الطاقة الإنتاجية للتجهيزات والمعدات.

- الطاقة المخططة: تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه خلال فترة الخطة ويتم

ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية.

## 2- معيار الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية مؤشرا هاما للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، فهي تلك العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية وتعتبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية فتحمل تقييما أكثر دقة في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة والمواد الأولية.

ويعد العمل أهم عنصر متحرك قابل للتحسين باستمرار من أجل زيادة الإنتاجية خاصة وأنه يسهم في تحقيق الكفاءة في استخدام المدخلات الأخرى ويعتمد هذا الأسلوب طرق معينة في قياس إنتاجية العمل يمكن حصرها في:

1- الطريقة الطبيعية: وهي تعبر عن تأثير قوة العمل ومدى تطورها ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة ÷ الزمن الفعلي اللازم للإنتاج

2- طريقة الأسعار الثابتة: تعتمد هذه الطريقة على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية لقياس تطور الإنتاجية، ويعبر عنها بالدالة التالية:

الإنتاجية = مجموع الإنتاج من كل نوع × السعر الثابت ÷ عدد العاملين أو ساعات العمل.

## 3- معيار القيمة المضافة :

هي ذلك الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة وبين

إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين مقابل مواد أو خدمات.

ويعد هذا المعيار من أهم المعايير المستعملة للحكم على مدى نجاح المؤسسة.

4- معيار الربحية: الربح هو الفرق بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية وتحسين الربحية يعني ضرورة قيام المؤسسة بتحسين استثماراتها بقدر يساهم على تعظيم رقم الربح.

لقد أشار العديد من الباحثين في مفهوم الكفاءة وكيفية تحسينها أنه يمكن زيادة الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

### العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:

تعد مؤشرات و معايير قياس الكفاءة من أهم الأساليب المعتمدة لقياس مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها، فالمؤسسة تكون ذات كفاءة عالية عندما تستطيع استثمار مواردها البشرية و المادية و المعلومات المتاحة لها بشكل أمثل مما يجعلها قادرة على مواصلة البقاء و الإستمرار في العمل و أن تكون أيضا أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.

إن تعدد العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة يعود أساسا إلى اختلافات الباحثين في تصنيفاتهم حسب اختلاف أهدافهم و مجالات دراساتهم، فنجد مثلا **Kuloleca** يصنف هذه العوامل

إلى : عوامل موضوعية و عوامل ذاتية أو تنظيمية<sup>1</sup>.

### 1- العوامل الموضوعية:

حسب هذا الباحث فإن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تعتبر خارجية عن المؤسسة و لا يمكن التحكم فيها، و تقسم هذه العوامل إلى مجموعتين : عوامل اجتماعية و أخرى فنية.

- العوامل الاجتماعية : تشمل مختلف المؤسسات و التنظيمات و القيم الاجتماعية و التي تؤثر بدورها على الأحداث الاجتماعية مثل درجة تطور القوى المنتجة و السوق، العادات و التقاليد الاجتماعية..... إلخ.

- العوامل الفنية : تشمل عدة عوامل أهمها الخصائص الفيزيائية و الكيميائية للمنتجات المصنعة، خصائص العملية الإنتاجية، طبيعة و خصائص وسائل العمل، ظروف و بيئة العمل و كذلك تنظيم العمل ..... إلخ.

### 2- العوامل الذاتية و التنظيمية:

تتمثل العوامل الذاتية في تلك العوامل التي لها علاقة بشخص العامل و ما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج.

بينما تشمل العوامل التنظيمية عملية اتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة في المؤسسة ضمن عملية مراقبة التسيير و توجيه تنفيذ الخطط الاستراتيجية<sup>2</sup>.

إن هذه العوامل تتأثر بطبيعة نشاط المؤسسة و حجمها و طريقة تنظيمها، غير أن هذه العوامل تختلف من مؤسسة لأخرى.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 101.

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن قياس نجاح المؤسسة يتوقف على عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من جهة و تأمين سبل الاستثمار الأمثل للمورد المتاحة من جهة ثانية، و رغم اختلاف و تباين آراء الباحثين و المتخصصين في تحديد هذه العوامل و مدى تأثيرها و أهميتها إلا أن معظم الأبحاث و الدراسات في هذا المجال ركزت على العوامل الفنية و التكنولوجية و العوامل المرتبطة بالموارد البشرية و عوامل أخرى متعلقة أساسا بمخرجات المؤسسة.

### أولا : العوامل الفنية و التكنولوجية:

تتعلق هذه العوامل بالمباني و نوعية الآلات، المعدات و الأدوات، الطرق و الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين و كذا استراتيجية الإدارة و السلوك التنظيمي، و ترتبط جميع هذه العوامل بظروف العمل و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمؤسسة.

### ثانيا : العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل هذه العوامل الروح المعنوية للأفراد، اتجاهاتهم و دوافعهم، رغباتهم و الإتصالات و الصراع، بيئة العمل و طرق معالجة المشكلات، العلاقات غير الرسمية و الأسس المعتمدة في تعميقها و تطويرها بالشكل الذي يعزز الإستقرار داخل المؤسسة و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثا : العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تعد هذه العوامل ذات أهمية كبيرة في خلق التفاعل بين المؤسسة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها، و هي ذات تأثير كبير على فاعلية المؤسسة و كفاءتها أيضا و

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص334.

تتضمن هذه العوامل بيئة الأعمال، التكنولوجيا و طلبات المستهلكين و العلاقات الصناعية و هذه العوامل تدخل ضمن الوضع الإقتصادي العام.

يمكن القول أن هذه التصنيفات للعوامل المؤثرة على كفاءة المؤسسة تبرز مدى التأثير الكبير لهذه العوامل في تحديد مدى كفاءة المؤسسة ، خاصة و أن هذه العوامل الفنية و التكنولوجية و جميع المتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المؤسسة و طبيعة المخرجات المتحققة تشكل ذلك الإطار الذي يمكن من خلاله تحقيق التكيف البيئي و مواصلة الأداء الفعال و الإستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

نتوصل إلى أن التصنيفات السابقة ركزت أساسا على أن العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة إنما تنحصر في مجموعتين أساسيتين هما العوامل الخارجية و العوامل الداخلية، حيث أن العوامل الخارجية تتعلق أساسا بالوضع الإقتصادي السائد من تشريعات حكومية و بيئة الأعمال وكل ما هو متعلق بالتقنيات الحديثة و التكنولوجيا و احتياجات المستهلكين، بينما تشكل العوامل الداخلية أحد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق كفاءة المؤسسة و تتعلق أساسا بالأفراد العاملين في المؤسسة و كذا بيئة و تنظيم العمل و سياسات المؤسسة و كذلك أنظمة الحوافز و المكافآت المطبقة في المؤسسة و الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يمكن حصرها في العوامل التالية:

- 1- **البيئة التنظيمية و الإدارية :** و المتمثلة في الإطار التنظيمي الذي يشمل على المسيرة للعملية الإدارية و الإنتاجية ككل، و يتم قياس كفاءة هذه العوامل من خلال:
  - درجة توفر القواعد و المعايير التي تحكم أداء العمل.

- درجة تفويض الصلاحيات و السلطات إلى المستويات الإدارية.

- درجة تحقيق التكامل بين الإدارات و الأقسام.

2- **البيئة القانونية و الضوابط المهنية** : و تتمثل في جميع القوانين و السياسات و الأنظمة الحاكمة للعمل كالنظام الأساسي للعمل و هذه الضوابط تعتبر من المتغيرات الأساسية المؤثرة على كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

3- **البيئة التقنية** : وتتضمن الأجهزة و المعدات و الآلات المستخدمة في المؤسسة، و يتم قياسها من خلال:

- مدى توفر الوسائل التقنية المستخدمة في المؤسسة.

- مدى مساهمة هذه الوسائل على تطوير وظائف الإدارة.

- مدى مساهمة الوسائل التقنية في تحقيق الترابط و التنسيق بين أركان المؤسسة الاقتصادية.

4 - **العوامل الاجتماعية** : نظرا لعدم وجود سياسة اجتماعية خاصة بالمؤسسات الاقتصادية، فقد أصبحت وظيفة هذه المؤسسات اجتماعية أكثر منها إنتاجية مما جسد سياسة غير رشيدة على مستوى أغلب مؤسساتنا الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة، أين أصبحت مستهلكة لكل الإمكانيات المادية والتقنية وغير منتجة وغير متوازنة اقتصاديا مما أثر سلبا على تحقيق كفاءتها.

وبالتالي يمكن القول أن العوامل الاجتماعية لها دور كبير في تحقيق كفاءة المؤسسات

الاقتصادية ويمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية :

- شبكة الاتصالات. - نظام القيم السائد في المؤسسة.



- علاقات الإنتاج السائدة.

5- الأوضاع الاقتصادية : السائدة وانعكاساتها على أداء ومردودية المؤسسات ، و يتم قياس هذه الأوضاع من خلال المؤشرات التالية:

- مؤشرات الاستقرار و النمو الاقتصادي.

- درجة المنافسة السائدة بين المؤسسات.

تعد هذه العوامل مهمة في التأثير على تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة و بالتالي تأثيرها على كفاءة المؤسسة، و الملاحظ أن أغلبها مرتبطة ببيئة العمل و نشاط العامل و محيطه الإجتماعي و كذا الإقتصادي و تأثيرها مباشر أو غير مباشر يبقى نسبيا لأن مدى تأثيرها يمكن أن يكون طويل الأمد أو قصير الأمد .

والمعروف أن الجزائر طبقت سياسة الإصلاحات الاقتصادية في إطار المخططات التنموية لتحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني غير أن هذا الأخير وجد نفسه بعد هذه الإصلاحات يعاني من اضطرابات كثيرة أدت إلى انخفاض النمو الاقتصادي وهذا لغياب استراتيجية اقتصادية محكمة لتسيير وإدارة المؤسسات انتاجيا واقتصاديا مما أثر على تحقيق كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

## الفصل الخامس: السياق السوسيو اقتصادي للتنظيم الديمقراطي.

- 1- الرؤية السوسولوجية للتنظيم الديمقراطي.
- 2- المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي.
- 3- النسق التنظيمي بين النموذج البيروقراطي والنموذج الديمقراطي (مقاربة نظرية وواقعية).
- 4- الممارسة الديمقراطية في العالم العربي.
- 5- الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي.
- 6- الممارسة الديمقراطية في الجزائر.
- 7- البناء الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية.
- 8- الإصلاح الاقتصادي والتنمية الديمقراطية في الجزائر.

## الرؤية السوسولوجية للتنظيم الديمقراطي:

يرجع الكثير من المهتمين بالجذور التاريخية للديمقراطية أصل ظهور المفهوم إلى القرون الوسطى أين انحصرت البورجوازية على الملوك والحكام. وفي المقابل هناك من رجح جذور نشأة الديمقراطية إلى الإغريق أين كان الشعب يشارك في حكم المدينة من خلال انتخاب الحاكم وإصدار القوانين التي تحكم أوضاع الناس.<sup>1</sup> حيث عرفت اليونان هذا المصطلح في مجال ضيق في مدينة أثينا التي تعد المكان الأول الذي تم فيه تطبيق الحكم الديمقراطي، فقد اعتمدت هذا النوع من التنظيم السياسي كنوع من الحكم الذي يشير أساسا إلى مجموعة ممارسات لصناعة القرار السياسي تتم من خلال إعطاء الحق لكل المواطنين المشاركة في السلطة.

وفي هذا الصدد نجد أن السياق التاريخي الطويل لأوروبا يؤكد أن المظالم المتراكمة على الشعب من قبل سلطتي الدنيا والدين أدت إلى تفجير الوضع ضد السلطتين فوق اختيارها على الديمقراطية كبديل عن القطاع، فسعت هذه الطبقة الناقمة والثائرة ضد الوضع القائم إلى المشاركة في السلطات وانتزاع حقوقها من خلال صراع طويل تمخض عنه ما يسمى حاليا بالديمقراطية.

لقد أشارت العديد من الكتابات والأعمال النظرية إلى أن هذا المفهوم قد تطور عبر الزمن وارتبط أكثر بالحياة المجتمعية والسياسية للدول، فقد أكدت نظرية العقد الإجتماعي لجان جاك روسو التحول الفكري للسلطة واعتبرها قائمة على أساس تعاقدية يعطي للسلطة مهمة تنفيذ موقف غالبية أفراد الشعب وقد تجلى هذا أكثر في عصر الثورة الصناعية أين تبلور الفكر الإقتصادي الفردي الذي يعرف بالرأسمالية أين تصبح مصلحة الشعب هي مصلحة الأفراد وتصبح حرية الشعب في إطار الدولة هي محصلة حرية الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - John O'loughlin and other, The Diffusion of Democracy, 1946-1994, Annals of the Association of American Geographers, Vol.88, n°.04,1998, p548.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري، مرجع سابق، ص43.

إن مبدأ الديمقراطية كنظام حكم كان من الحتميات الأساسية في العالم الليبرالي الذي بلور معنى الفكر الديمقراطي، حيث أصبح موقف الأغلبية وحرية الرأي كقاعدة فكرية ليبرالية تقتضي قيام الديمقراطية في كل مجتمع أين أصبح تنفيذ قرار السلطة التشريعية والتنفيذية من حق كل الشعب باعتباره المحرك الأساسي للمجتمع والمشاركة في التنظيم السياسي حق كل فرد في صناعة قرار شرعي يعكس مدى المساواة في الحقوق.

ودعماً لهذا الطرح ساهم المذهب الفردي الحر الذي يعد بمثابة الأساس الفلسفي للتنظيم الديمقراطي في تأكيد دور الدولة الذي يجب أن ينحصر في حماية الأفراد في ممارسة حقوقهم وحررياتهم، وهذا ما أكدته أيضاً جميع الديانات خاصة التوحيدية منها الإسلام والمسيحية والتي انطوت على مضامين إنسانية، حيث كرمت الإنسان ودعت إلى احترام آدميته ودفعت التسلط عليه وتحريم الاعتداء المادي والرمزي عليه كما دعت إلى إقامة أركان الاجتماع الإنساني على أساس العدالة والمساواة في الحقوق.<sup>1</sup> كما ركزت أيضاً على عقلنة ممارسة السلطة من خلال عملية التنظيم وعملية الضبط.

لقد أثارت العديد من النقاشات النظرية مسألة التنظيم الديمقراطي كحقيقة سياسية واجتماعية تترجم أعلى ما أنتجه العقل البشري في تنظيم العلاقات فيما بين السلطة والمجتمع، حيث أشار داهرندورف في تحليلاته إلى أنه منذ القرن التاسع عشر 19 حدثت عملية تحول جذرية أدت إلى تفكك الوحدة التي كانت تتمتع بها الطبقة العليا في المجتمع الرأسمالي غير أن غيره من الباحثين أمثال **بولنتزاس** نفى أن تكون هناك وحدة بين عناصر هذه الطبقة منذ البداية وتفككت مع الزمن.<sup>2</sup>

أما **ابن خلدون** فقد تحدث عن نوع من الطباع العربية في التمسك بالحكم مما يؤدي في النهاية إلى انهيار العمران، بينما وقفت التيارات الماركسية الشيوعية ضد الديمقراطية التي ترى فيها

<sup>1</sup> عبد الإله بلقزيز. في الديمقراطية والمجتمع المدني، لبنان: إفريقيا الشرق، 2011، ص64.  
<sup>2</sup> السيد يسين. الحوار الحضاري في عصر العولمة، القاهرة، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص144.

وسيلة تستخدمها الطبقة البورجوازية لإحكام سيطرتها على الطبقات الكادحة.

إن حتمية المجتمع الشيوعي التي ركز عليها كارل ماركس في تحليلاته لقضايا التنظيم تؤكد أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية لأن التنظيمات البيروقراطية في نظره شأنها شأن الدولة التي تعد أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى وبالتالي تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلالي.<sup>1</sup> لذلك كان نمو هذا النوع من التنظيمات (التنظيم الديمقراطي) أمراً حتمياً في مجتمع ينقسم إلى طبقات ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها.

يرى كارل ماركس أن تقسيم العمل في المنظمة يؤدي إلى ظهور السلطة الكاملة للرأسماليين وخضوع وامتثال العمال وهذا يؤدي حسب ماركس إلى تحطيم قدرة وكفاءة الأفراد وتدعيم مكانة البيروقراطيين وتوسع نطاق وظائفهم واختصاصاتهم وتكريس امتيازاتهم، ولذلك فهو يؤكد على أن التنظيمات البيروقراطية أصبحت أداة في يد الطبقة الرأسمالية لا يمكن التغلب عليها إلا بواسطة الثورة البروليتارية.<sup>2</sup> وبالتالي بروز المجتمع اللاتبقي والذي يصبح فيه الفرد حراً وبعيداً عن كل القيود التي تعيق حريته، ومن ثم انعدام مبدأ تقسيم العمل ووصول المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية حسب تصور كارل ماركس، هذه المرحلة التي تقضي على مشكلة الاغتراب داخل المؤسسات وظهور حياة أخرى للعمال تتسم بطابع الحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية.

بناء على تحليل كارل ماركس فإن التنظيم البيروقراطي عبارة عن آلية للاستغلال والتسلط البورجوازي، لذلك ينبغي إلغاء السيطرة الرأسمالية وتكريس العمل نحو تحقيق الحرية الفردية القائمة على إدارة ديمقراطية حقيقية تحقق ما يسمى بالعدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> راجع كعباش، مرجع سابق، ص 89.

لقد عالج روبرت ميشيلز الاتجاهات الأوليغاركية في التنظيمات الكبرى والتي تعمل على تطبيق فكرة الديمقراطية وخلص إلى أن التنظيمات كبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا ومتواصلا في جهازها الإداري، لذلك تستبعد فكرة تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية بالرغم مما تعتقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية.<sup>1</sup> فالتنظيمات كبيرة الحجم حسبته تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية للأفراد في العملية السياسية.

يرى ميشيلز أن تركيز سلطة التنظيم في أيدي القليل من القادة يرجع إلى الأنماط الحتمية التي تظهر في كل تنظيم والتي يسميها ميشيلز بالقانون الحديدي للأوليغاركية، فهذا المصطلح يعني في نظره وجود الإستغلال لأنها تعمل دائما على تثبيت القادة وإبعاد الموظفين والعمال السياسي، وهو ما يحدث تحولا عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم، ومن ثم فإن صعوبة تحقيق الديمقراطية يرجع أساسا إلى فشل التنظيم في تحديد الوسائل التي تضمن تمثيل آراء أعضاء التنظيم.

بناء على ما سبق نجد أن نظرة روبرت ميشيلز للبيروقراطيات هي نظرة تشاؤمية حيث أن النمو البيروقراطي وتعدد المنظمات يعيق فرص الممارسة الديمقراطية سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى المجتمعي ككل، وهذا ما يفرض وجود الأغلبية وحكم الأقلية وبالتالي فإن فكرته عن الديمقراطية حسب الطرح السابق بعيدة نوعا ما عن الواقع لأن الديمقراطية تتطلب أساسا وجود التنظيم الذي يستوجب بدوره وجود الأوليغاركية.

من خلال هذا الطرح السوسيولوجي يتضح لنا جليا أن الديمقراطية هي عملية تاريخية متدرجة تبدأ عندما يتمكن المجتمع بصفة عامة أو المؤسسات بصفة خاصة من السيطرة على مصادر العنف وإدارة أوجه الاختلاف بطريقة سلمية بعيدا عن النزاعات والصراعات وهذا تعبيراً عن

---

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص105.

ضمان الحد الأدنى من المشاركة لجميع المواطنين والعمال من خلال أسس ومبادئ أساسية تضمن الممارسة الديمقراطية للأفراد، لذلك يمكن النظر للتنظيم الديمقراطي من الناحية السوسولوجية على أنه منهج وطريقة لعملية احترام إرادة الأكثرية وصيانة حقوق الأقلية من خلال هيئات تمثيلية تدعم بدورها الحقوق والحريات والتعبير عن الرأي وليست عقيدة ترتبط بحضارة أو تراث أوروبا فقط.

## المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي:

يعتبر النظام الديمقراطي حسب القراءات النظرية المعاصرة أفضل نظام يمكن من خلاله إتاحة الفرصة للمواطنين من أجل المشاركة والتأثير في القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، وهو النظام الذي يسمح لجميع المصالح والهيئات التعبير عن نفسها ومن ثم إدارة الخلافات والاختلافات بشكل سلمي بعيدا عن النزاعات والصراعات التي تولد مظاهر سلبية تؤثر على الأفراد والمجتمع معا.

لقد أشارت الكثير من الكتابات الغربية إلى أن الديمقراطية كمفهوم هي نظام اجتماعي مميز يسير عليه المجتمع ويتبنى أسسه لأنه يشير بالدرجة الأولى إلى الثقافة السياسية والأخلاقية التي تتجلى فيها مفاهيم أولية تتعلق بضرورة تداول السلطة سلميا كقيمة جوهرية لهذا النوع من التنظيم الذي يستند بدوره إلى مجموعة متطلبات أساسية حتى يمكن اعتباره ديمقراطيا، فحسب روبرت دال أحد أهم منظري التنظيم الديمقراطي المعاصر أن الديمقراطية هي عملية فذة لاتخاذ القرارات الجماعية الملزمة.<sup>1</sup>

ويتطلب الوصول إلى هذا النظام النموذج لأسلوب الحكم والتعامل في جميع نواحي الحياة مبادئ أساسية يمكن من خلالها أن نستدل على وجود عملية ديمقراطية يمكن تقييم أدائها على المستوى المجتمعي، فهي تعتمد أكثر على مبدأ احترام إرادة الأكثرية وصيانة حقوق الأقلية من

<sup>1</sup> علي خليفة الكواري وآخرون. المسألة الديمقراطية في الوطن العربي، ط2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002، ص17.

خلال وجود هيئات تمثيلية تدعم الحقوق وحرية الرأي والتعبير وحق المشاركة.

وعليه فإن التنظيم الديمقراطي من الناحية الواقعية مضمون اجتماعي له محدداته الأساسية التي تعتمد على وعي أفراد المجتمع بعمليات التغيير، فهي ليست حق قانوني ولكنها قدرة مجتمعية أساسها النضج والوعي والممارسة هدفها التغيير، وتعد هذه المحددات بمثابة شروط لإقامة المناخ الديمقراطي لذلك كان مهما التعرض في هذا الجزء من الدراسة إلى أهم المحددات التنظيمية التي يتمحور حولها النسق التنظيمي ، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

## 1- تداول السلطة:

الديمقراطية ليست نصا دستوريا فحسب وحقا في التغيير والتنظيم والتمثيل والمشاركة بل هي أيضا الحق في إدارة السلطة لأنها حق يقرره الشعب بالإدارة الحرة المعبر عنها من خلال حرية التعبير وحق التصويت، فحسب الأستاذ **معن أبو نوار** في كتابه الديمقراطية الحديثة وجود وعي ديمقراطي لدى المواطنين بحقوقهم وواجباتهم ضروري جدا في واقعنا الحالي لأنه يزيد في درجة الولاء الوطني بعيدا عن الولاءات التحتية الضيقة للقبيلة أو العشيرة... وينتهي بدوره حالة الاغتراب التي يعيشها المجتمع أو المواطن ومن ثم المشاركة الشعبية الواسعة لمختلف القواعد السياسية سواء من خلال استخدام حق التصويت أو المساهمة في العمل العام على المستوى المحلي أو الوطني<sup>1</sup>.

فإذا أشرنا إلى عنصر القوة الذي يعد أهم أعمدة السلطة نجد أنه يترجم مدى التأثير على الآخرين، فعندما تقود الأقلية الأغلبية بالإقناع فإن ذلك يتطلب المشاركة والحوار الفعال، لذلك يفرض على هذه الأقلية التنازل عن القوة والسلطة إذا كان هناك من يملك الصلاحية أكثر منها على القيادة.

<sup>1</sup> معن أبو نوار. في الديمقراطية الحديثة، 1993، ص ص 25-31.



فالقيادة في هذه الحالة تعني أن العمل عمل جماعي يقوم على المشاركة حيث تعد هذه الأخيرة محور التنظيم الديمقراطي التي تعتمد على مبدأ تداول السلطة الذي يضمن الاستمرارية في إدارة المؤسسات وجميع الهيئات، فالتداول على السلطة بمعناه الحقيقي يعني إعادة توزيع السلطة والثروة لمصلحة الناس وهذا يعني بالضرورة أن الحكم الصالح هو الضامن لمصالح جميع المواطنين.

غير أن عملية التداول على السلطة تبقى الحلقة المفقودة في مسار التحول الديمقراطي في المؤسسات الجزائرية، لأن تفشي الإدراك السلبي لمفهوم الديمقراطية يقف عائقاً أمام تطبيق عملية التداول على السلطة في المؤسسات الجزائرية خاصة وأنه لازال يعتمد على النمط العمودي السلطوي في تطبيق النظام الديمقراطي في الجزائر.

## 2- تداول المعلومات:

تداول المعلومات يعني بالدرجة الأولى حق الأفراد في المجتمع في معرفة كل ما يمكن أن يؤثر عليهم وكذا كل ما يساعدهم على المشاركة الإيجابية في الحياة العامة من خلال المؤسسات التي يعملون بها أو يشاركون فيها.

وعليه فالمؤسسة الديمقراطية هي التي تتيح كل المعلومات التي تساعد الأفراد على المشاركة الفعالة، فلا مشاركة فعالة دون معلومات متاحة وممكنة ولا ديمقراطية دون إتاحة المعلومات للجميع لأن تداول المعلومات هو أول عوامل الجذب والاستقطاب للأفراد للتفاعل والمشاركة وأيضا هو الخامة الأساسية للوعي بكل ما يحدث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد كمال مصطفى. الديمقراطية والتنمية، القاهرة، فريد رش إبيرت، 2005، ص11.

### 3- تكافؤ الفرص:

إن تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة تعد أفعالا حقيقية تحكم حركة المجتمع، إذ أن الفرصة يجب أن تكون متاحة أمام الجميع دون شروط، وأن أفراد المجتمع يجب أن يكونوا جميعا متساوين في الحقوق والواجبات لا وجود لاعتبارات ذاتية أو عرقية، والمساواة بين الجميع تعني تحقيق العدالة الاجتماعية فهذا العنصر أو الشرط يتيح للأفراد فرصة اختيار من عبر عن آرائهم واهتماماتهم، ومن خلاله تتجسد العدالة الاجتماعية بين جميع الأفراد، فالحق مكفول للجميع بغض النظر عن النوع والعرق والدين وإلا انحرفت الديمقراطية المستقرة تجاه الديمقراطية الانتقائية.

إن التنظيم الديمقراطي باعتباره عملية تتعلق بشرط صنع القرار أين يكون لكل فرد أو أعضاء في المجتمع حقوقا متساوية في صنع القرار مباشرة، وتحقق أعظم درجات القناعة لدى هؤلاء الأفراد في إمكانية جعل مبدأي الرقابة الشعبية والمساواة ممكنا التحقيق على أرض الواقع<sup>1</sup>.

### 4- الشفافية:

تعد الشفافية شرطا أساسيا من شروط بناء المجتمع الديمقراطي فليس من حق السلطة الحاكمة على مستوى الدولة أو المؤسسة إخفاء المعلومات أو اتخاذ قرارات غير معلنة دون إشراك أفراد المجتمع أو العمال على مستوى المؤسسات لأن إخفاء الحقائق أو حدوث التعميم على القرارات يعني حدوث الإحجام عن المشاركة وبالتالي حدوث السلبية أو ما يسمى بالانفصال بين الحاكم والمحكوم وبين القائد والجماعة.

تؤدي الشفافية التي تعتبر من أهم المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي إلى حدوث التوحد بين الأفراد والأهداف والغايات العامة للمجتمع، كما أن تفعيل المشاركة يساهم بدوره في تفعيل

---

<sup>1</sup> - Jean Grugel, Democratization : A critical Introduction, New York : Palgrave Publishers, 2002, P12.

انتماء الأفراد إلى مجتمعاتهم ومؤسساتهم.

## 5-المصداقية:

يعد هذا العنصر شرط مكمل لعنصر الشفافية والمصداقية بمعناها الحقيقي تشير إلى أن كل ما هو معلن صحيح وصادق، فكلما كانت المعلومات المعلن عنها غير صحيحة كلما فقدت الشفافية.

إن التنظيم الديمقراطي يبنى أساسا على مبدأ المصداقية والشفافية لما له من دور في تفعيل عملية تطبيق النظام الديمقراطي وكذا في اكتساب هذا النوع من التنظيم شرعيته على أرض الواقع.

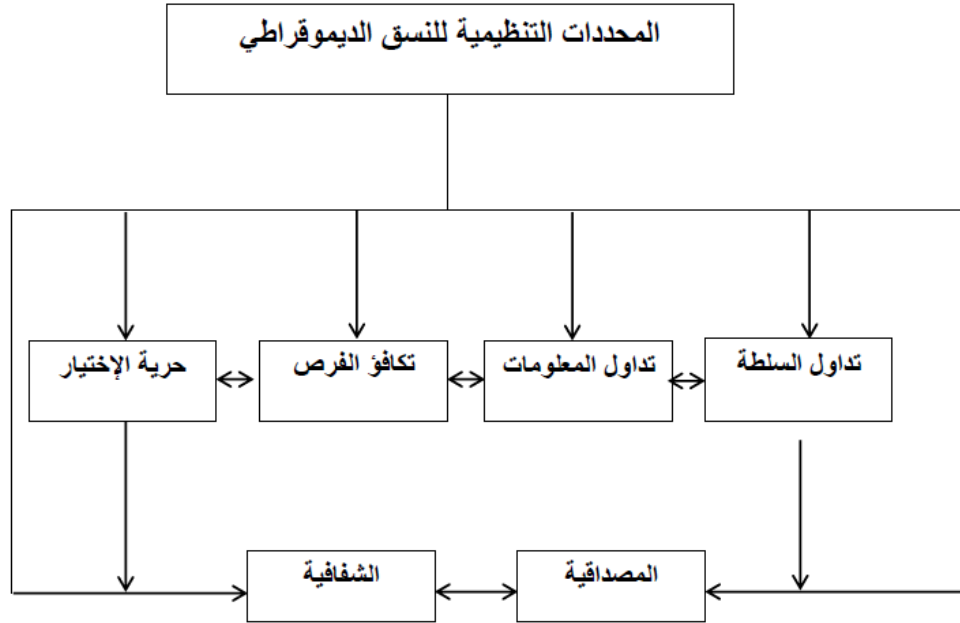
## 6-حرية الاختيار:

يعد هذا العنصر جوهر الديمقراطية والتنمية معا لأن الاختيار يتطلب تواجد أكثر من بديل أمام الفرد للاختيار بحرية دون قيود ويتضمن هذا العنصر جوانب معينة تتمثل في تعدد البدائل وأن الفرد يختار بإرادته هو وليس بإرادة شخص آخر .

وبما أن تحرير الإرادة يكون بتحرير الفرد من أي تأثير معنوي أو مادي على إرادته فإن الفرد يكون قادرا على ممارسة هذا الاختيار وبالتالي قدرته على تحليل البدائل المتاحة أمامه.

من خلال طرحنا لهذه المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي نجد أن هذا النوع من التنظيم هو بالأساس يعد منهاجا ومجموعة آليات لتنظيم الحكم بما يضمن التداول السلمي على السلطة وتفعيل المشاركة الجماعية لاتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع أو المؤسسات وهذا من أجل نشر ثقافة العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع، ويمكن تلخيص هذه المحددات التنظيمية للنسق التنظيمي الديمقراطي في الشكل التالي:

## شكل رقم 05: المحددات التنظيمية للنسق الديمقراطي.



المصدر: إعداد الباحثة.

النسق التنظيمي بين النموذج البيروقراطي والنموذج الديمقراطي (مقاربة نظرية وواقعية).

### 1- البيروقراطية والديمقراطية داخل التنظيم:

تعتبر التنظيمات وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف معينة وإشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة، ولتحديد العلاقات التنظيمية وما يترتب عليها من تحديد السلطات والمسؤوليات في هذه التنظيمات لا بد من الوقوف على وظيفة التنظيم التي تتضمن في

جوهرها تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

والمعروف في التراث السوسيوتنظيمي أن البيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتنظيم المنظمات بطريقة معينة، فهي شكل من أشكال التنظيم التي يمكن من خلالها تحديد الإطار العام للسياسات التي ترسم من طرف التنظيم لتنفيذ الخطط والبرامج وإجراءات العمل في المنظمات والتي تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي واضح للسلطة.

بينما ينظر للديمقراطية على أنها أسلوب حياة يقوم على مبدأ المساواة وحرية الرأي والتفكير حيث يستند هذا النوع من التنظيم إلى ثلاثة أركان وهي حكم الشعب أي مبدأ الأكثرية والمساواة وكذا الحرية الفكرية، ويعتبر التنظيم الديمقراطي شكلا آخر من أشكال التنظيم الحديث الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات.

وفي إطار العلاقة بين الديمقراطية والبيروقراطية حدد بيتر بلاو في دراسته عن العلاقة بين الديمقراطية والبيروقراطية أن كلا التنظيمين يعد نوعا مختلفا من التنظيمات الاجتماعية، إذ أن لكل تنظيم مبادئ وأسس يقوم عليها، فالتنظيم البيروقراطي باعتباره تنظيما اجتماعيا يسعى لتحقيق أهداف معينة وفق مبادئ تنظيمية معينة أهمها مبدأ الفعالية الإدارية حيث يعتقد بلاو بضرورة تقنين الأهداف المراد تحقيقها لكي يتحرك كل فرد داخل التنظيم في نفس الاتجاه مع ترك وسائل تحقيق هذه الأهداف لاختيار الفرد أو جماعة العمل.<sup>2</sup>

بينما يهدف التنظيم الديمقراطي إلى تحقيق أهداف عامة تمثل الأغلبية، لذلك صنف أغلب الباحثين المبدأ التنظيمي السائد في هذا النوع من التنظيم في مبدأ المخالفة، فشكل التنظيم

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان. مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص9.  
<sup>2</sup> سميرة لغويل، الديمقراطية في التنظيم بين الرؤى والإمبيريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 98.

البيروقراطي حسب بلاو يختلف عن شكل التنظيم الديمقراطي إذ أن القيم الديمقراطية تتطلب تحقيق أهداف اجتماعية بقرار الأغلبية، أما القيم البيروقراطية فتركز أساسا على عملية تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة مما يحد من حرية الأفراد، تلك الحرية التي تعد من أهم مميزات ومبادئ الديمقراطية في التنظيم.

لكن لا يمكن إغفال حقيقة واقعية وهي أن البيروقراطية داخل التنظيمات تعمل على تقوية الديمقراطية عن طريق تقليل أهمية المركز الاجتماعي للفرد، كما أن أهم مبادئ التنظيم الديمقراطي تتمثل في مبدأ المساواة أمام القانون، فوجود الهيئات التنفيذية التي تقوم على أساس بيروقراطي ضرورية حتى يتمتع أعضاء المجتمع بالمساواة أمام القانون، كما أن الأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقيق في المجتمع الحديث دون قيام التنظيمات البيروقراطية.

من هذا المنطلق نجد أن هناك علاقات وتأثيرات متبادلة بين البيروقراطية والديمقراطية وهذا ما أكده شرلز هينمان في تحليله بأن البيروقراطية يمكن أن تقدم كثيرا من الخدمات للمجتمع الديمقراطي، فالبيروقراطية حسبه لا تخل بالديمقراطية كما أن الأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقيق دون قيام التنظيمات البيروقراطية التي تضعها موضع التنفيذ<sup>1</sup>.

وهذا ما أكده ماكس فيبر أيضا في تحليلاته لقضية العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية على أساس أن البيروقراطية كنظام عقلاني من أهم البناءات الاجتماعية التي لا يمكن تدميرها فالتنظيم البيروقراطي بناء اجتماعي واقتصادي له نتائج تنعكس على التنظيم ذاته، كما أضاف أيضا أن التحول نحو البيروقراطية له نتائج عكسية تعمل على هدم ودمار الديمقراطية نفسها داخل التنظيمات البيروقراطية وخارجها نتيجة وجود صراعات من أجل القوة.

غير أن المفهوم التقليدي للبيروقراطية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص111.

المنظمة التي تعتمد على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية، كما أن تطبيق هذا النوع من التنظيم ترافقه مجموعة من قواعد السلوك ونمط معين من التدابير التي تتصف في الغالب بالتنفيذ الحرفي للقواعد القانونية، وهذا يفسر مقولة أن البيروقراطية ليست عائقاً أمام الديمقراطية بل هي مكمل لها.

إن الفكرة السائدة هي أن الذهنية السلطوية في المجتمع ككل تشكل عائقاً مانعاً لقيام النظام الديمقراطي، لكن ليس من المستحيل أيضاً أن يكون النظام الديمقراطي مؤلفاً من وحدات أو جماعات غير ديمقراطية التركيب داخلياً بل يمكننا القول أن هناك نسبة ما من نمط العمودي السلطوي في كل نظام ديمقراطي.

إن التطور السوسولوجي لمفهوم البيروقراطية يقوم على أساس أن هذا الأسلوب أو النمط يعتمد على تصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي واضح للسلطة، غير أن العديد من الانطباعات السلبية في الواقع حول مفهوم البيروقراطية تصفها بأنها مرادف للروتين والمركزية الشديدة وتعطيل مصالح الناس.

وبما أن الأجهزة الإدارية والحكومية في كل دول العالم تأخذ بالهيكل البيروقراطي في التنظيم والإدارة إلا أن مصطلح الروتين أصبح يستخدم اليوم للدلالة على كل أنواع البيروقراطيات، بل أننا أصبحنا نطلق على أجهزة الإدارة العامة في العالم كله اسم الأجهزة البيروقراطية.<sup>1</sup> حيث أنه كلما زادت عدد مستويات الهياكل التنظيمية كلما زادت حدة الروتين وزاد الجمود وقلت الكفاءة والفعالية، لذلك نجد أن مزايا النظام البيروقراطي لا تتحقق بسبب إمكانية إساءة استخدام السلطة.

إن الإشارة إلى المقارنة بين التنظيم البيروقراطي والتنظيم الديمقراطي يؤدي بنا إلى القول أنه كلما زادت بيروقراطية التنظيم قلت درجة الديمقراطية في داخله مع تعارض الديمقراطية كمبدأ أو

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص395.

قيمة يسعى بعض الأفراد إلى تطبيقها مع البيروقراطية والتي هي عبارة عن إجراءات واقعية قائمة داخل المؤسسات تسعى قياداتها إلى الحفاظ عليها، لأن هذا النموذج البيروقراطي في معناه التطبيقي يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة، لهذا السبب فإن مواجهة الأزمات والصراعات تتطلب المشاركة من مختلف أعضاء التنظيم داخل المؤسسات وهنا تبرز درجة من درجات الديمقراطية.

## 2-التنظيم البيروقراطي في الجزائر:

أما بالنسبة للجزائر، فرغم الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية بعد إقرارها التعددية والليبرالية الاقتصادية، وإزاء انسحاب جزء من هذه النخبة من فضاء التسيير العمومي استمرت البيروقراطية في هيمنتها واستقرت في مكانتها بل وعززتها وانتقلت الهيمنة والاستحواذ من المجال الاقتصادي إلى الفضاء السياسي الجديد<sup>1</sup>، لذلك تعد البيروقراطية نقطة سوداء في تاريخ الجزائر، فهي ظاهرة عرقلت النمو الاقتصادي والمصالح العامة للمواطنين وأصبحت أكبر المشاكل.

البيروقراطية في الجزائر كانت تعتمد على الشكل التقليدي للعلاقات الشخصية لإعادة فرض مكانتها واستمرارها في المجتمع لذلك سميت بالليبرالية العميقة والتي كانت تفنقر إلى عملية تفويض بعض السلطات وفتح المجال للمشاركة مما أدى في النهاية إلى التطبيق التعسفي للنسق السلطوي وهذا بدور ساهم في بروز الكثير من المشاكل والمظاهر السلبية أهمها:

- عدم الإلتزام بمواعيد العمل.

- سوء التخطيط والتسيير.

- إنتشار الإهمال واللامبالاة.

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي. الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008ن ص86.



- انتشار بعض القيم التنظيمية السلبية في المؤسسات الجزائرية أهمها الرشوة والاختلاسات.

- عجز الإدارة في القضاء على مختلف النزاعات والصراعات وحل المشكلات في محيط العمل سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة.

نتوصل من خلال هذا الطرح وضمن السعي لتحديد السياق الفكري والتنظيمي الذي تطورت ضمنه المقاربة السوسيولوجية للنموذج البيروقراطي والنموذج الديمقراطي إلى حقيقة أساسية مفادها أن هذه البيروقراطية ليست بالضرورة نظاما فاسدا وملازمة للتعقيدات المكتنية والقيم التنظيمية السلبية بل هي تنظيم نموذجي لتأدية العمل وإتمامه وفق ضوابط و محددات لو طبقت بالشكل المناسب دون تعقيدات لحقق فعاليته على أرض الواقع .

فمن وجهة نظري النموذج البيروقراطي ليس بمرض من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانه و قواعده، فهذا النموذج لا يتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية لأن البناء الديمقراطي المتكامل يبدأ من الاعتراف بالحق في الرأي والتعبير والتنظيم و بالتالي فسح المجال للمشاركة للجميع و من ثم تحقيق العدالة الاجتماعية في منح الفرص لكافة الأطراف.

إن التحول نحو البيروقراطية في السنوات الأخيرة يعود إلى كبر حجم التنظيمات نسبيا مما ألزم الإدارة بقواعد جامدة كثيرة أثرت بدرجة كبيرة على النسق التنظيمي بصفة عامة مما ساعد على ظهور عدة مشكلات أثرت بصورة أو بأخرى على النسق التنظيمي، وهذا نتيجة الالتزام المطلق بالقواعد الرسمية والابتعاد عن التغيير والتجديد وضعف القدرة على المبادأة<sup>1</sup>.

في ضوء هذه المعطيات نجد أن الجزائر بإتباعها للنموذج البيروقراطي على مستوى

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق حليبي. علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 320.

المؤسسات العمومية ساعد على التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما أدى إلى ظهور العديد من المظاهر السلبية التي يعاني منها المجتمع، وهذا كله نتيجة إتباع التوجيه المركزي لأن البيروقراطية في هذه الحالة يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة أو تصبح الطبقة السائدة بحد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها.<sup>1</sup> وبالتالي فإن فعالية الجهاز البيروقراطي في الجزائر تقتقد إلى المصادقية والتطبيق الفعلي بسبب عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم، لذلك أصبح من الضروري ترسيخ قيم العمل الديمقراطي لمنح الفرصة للجميع وإقامة إدارة عقلانية وراشدة تساهم في رفع إنتاجية وكفاءة المؤسسات وبالتالي تحسين وتطوير الاقتصاد الوطني.

## الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي والجزائر.

### 1- الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي:

إن التوجهات الديمقراطية في الوطن العربي سواء من الناحية السياسية أو الاقتصادية حديثة النشأة كانت ناتجة أساسا عن موجة التحول الديمقراطي العالمي والتي مست بعض الدول، حيث ومنذ بداية الثلث الأخير من القرن العشرين استأنف الاهتمام فكريا بالديمقراطية من قبل المفكرين العرب وتساعد الاهتمام أكثر بموضوع الديمقراطية منذ مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما تأكد عجز النظام الشمولي عن صيانة الأمن وتحقيق الاستقرار السياسي والتنمية الشاملة، فاتجهت هذه النظم إلى اعتماد الدساتير كمنظم أساسي لحياة المجتمع والدولة فكانت هناك أشكال متعددة من الحياة السياسية أعتد فيها على قواعد وأسس الاختيار الشعبي لممثلي الأمة ما شكل ديمقراطيات عربية ناشئة تبلورت فيها فيما بعد على شكل تحولات سياسية تسعى إلى المشاركة الكاملة في الحكم وإدارة دفة البلاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر. دار المحبة العامة، 2004، ص 177.

<sup>2</sup> جواد محمد الحمد. الديمقراطية في الوطن العربي: رؤية واقعية للتحويلات الديمقراطية في الوطن العربي ومستقبلها". في الديمقراطية والتربية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2001، ص 463.

لقد تم اختيار التحول نحو الديمقراطية في الوطن العربي لما لها من امتداد في التراث العربي الإسلامي وارتكازه على مؤسسات وآليات دستورية معينة رغم اعتبارها كنتاج لتراكم الخبرة الغربية من حيث إجراءاتها وميكانيزماتها، غير أن تطبيق النموذج الديمقراطي في الوطن العربي كان فرصة له لتطبيقه وفقا لبيئته وظروفه وثقافته ودون انتهاك حقه في ممارسة خصوصيته الحضارية أو احتدائه بالنموذج الديمقراطي الغربي<sup>1</sup>.

إن الحقائق التاريخية حول الممارسات الديمقراطية في الواقع العربي والإسلامي تشكل دليلا على وجود خطاب عربي بشأن النموذج الديمقراطي في الماضي والحاضر على حد سواء، غير أننا لا ننكر أن هذا الخطاب الديمقراطي العربي الراهن هو اختزالي سياسي وهو طوباوي وإرادي<sup>2</sup>. فالاختزالي يتمثل في عزلة المستوى السياسي عن بقية المستويات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية.

سياسوي يتمثل في إنشاء خطاب سياسي نضالي ضد الاستبداد الذي تفرضه النخب الحاكمة من أجل التغيير الديمقراطي.

أما موطن وجوهر الطوباوية فيه فيتمثل في اعتقاده بأن إقامة النظام السياسي على شرعية الديمقراطية إنما يتوقف على إرادة التغيير أي أن التغيير الديمقراطي ممكن على أرض الواقع.

إن التعاطي الحالي مع النموذج الديمقراطي المفروض تطبيقه في الوطن العربي يصطدم بمتغيرات عديدة كالتاريخ والقيم والثقافة المتنوعة للبلدان العربية والاختلافات الإنسانية والعرقية ما يعكس طرحا نمطيا حتميا يؤكد مقولة وجود ديمقراطية تستند إلى الخصوصية والمنشأ المحلي الخاص بها التي تراعي فيه مرجعية الدين وخلفيات اللغة والتاريخ، وهذا ما أشار إليه بعض

<sup>1</sup> أحمد علي سالم. "ربيع عربي أو موجة رابعة للديمقراطية"، مجلة الديمقراطية، السنة عشر، العدد 49، 2013، ص 109.

<sup>2</sup> عبد الإله بلقزيز، مرجع سابق، ص 97.

المهتمين بموضوع التحول الديمقراطي في الوطن العربي الذين طرحوا احتمالية وجود ديمقراطيات متنوعة ومتناغمة مع خلفيات شتى لا ديمقراطية واحدة أحادية تعكس مزاج وخلفية الإنسان الغربي<sup>1</sup>.

مما لا شك فيه أن النموذج الديمقراطي الراهن في الوطن العربي هو نتيجة حتمية لديمقراطية غربية مستوحاة من النظم الليبرالية الغربية بصفة عامة لم يراعى في تطبيق هذا النموذج الجديد العديد من الخلفيات الاجتماعية والسياسية والأبعاد الثقافية للمجتمعات العربية مما أثر على فاعلية النموذج الديمقراطي في الواقع .

والمعروف أن الممارسة الديمقراطية الغربية إنما تستهدف تحرير الفرد من سيطرة المالك وتلتزم باحترام حقوق الأفراد وإقرار المساواة في الحقوق السياسية التي يدعمها النظام البورجوازي الذي يعتمد على عدة مبادئ تمثل الأساس الذي ينهض عليه صرح النظام الديمقراطي التي تحاول الدول العربية الاعتماد عليها، ويمكن حصرها في العناصر التالية:

1. إقرار حقوق الإنسان.

2. إقرار النظام الدستوري لممارسة السلطة وإقامة الحياة السياسية على مقتضى التعددية السياسية.

3. إقرار النظام التمثيلي والنيابي، ثم فتح المجال السياسي أمام إمكانية التداول السياسي على السلطة<sup>2</sup>.

يصبح مضمون الديمقراطية وفق هذه العناصر يتمحور حول إعادة بناء المجتمع السياسي للوطن العربي والمؤسسات والعمليات المجتمعية بما يحقق الاستقرار السياسي والمؤسسي مع الالتزام

<sup>1</sup> العربي صديقي. البحث عن ديمقراطية عربية: الخطاب والخطاب المقابل، ترجمة: محمد الخولي وعمر الأيوبي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2007، ص14.

<sup>2</sup> عبد الإله بلقزيز، مرجع سابق، ص64.

بقيم الفردانية وحقوق الإنسان والتركيز على حرية المواطن والتزام العدالة وسيادة القانون.<sup>1</sup> لكن التحولات التي حصلت على طريق التعددية العربية والتي قادت في كثير من الأحيان إلى إزالة النخب الحاكمة والتي ساهمت بدورها في توسيع قاعدة الحكم وتدعيم نظمها في تداول السلطة بين أعضاء هذه النخبة والسعي من جهة أخرى إلى تضيق مجال الممارسة الديمقراطية الشعبية مما أثر على استقرار العديد من البلدان العربية وهذا نتيجة حصر الممارسات الديمقراطية بين فئات ونخب معينة دون اشراك كافة الفئات.

من خلال التحليل السابق لواقع الديمقراطية في الوطن العربي يتضح جليا أنه لا بد من التأسيس لشرعية ديمقراطية بوصفها مجموعة قيم ضرورية لبناء المجتمع وليس فقط وسيلة حكم سياسي تعتمد على معايير وإجراءات تضبط الممارسة السياسية التي تركز على شرعية الرأي المخالف للوضع القائم والبحث عن تولى السلطة بواسطة أسس معينة، فالممارسات الديمقراطية الراهنة في البلاد العربية إنما تحتاج إلى ضبط المفهوم من خلال ترسيخ ثلاث عناصر تتحصر ضمنه هذه الممارسات وهي الديمقراطية والعقلانية الشرعية.

وعليه فالديمقراطية بصفة عامة تهدف إلى إيجاد أحسن صيغة ممكنة لحل مشكلة الحكم من خلال جعل الحاكمين خاضعين لإرادة المحكومين أو مضطرين للخضوع لها سواء من الناحية السياسية للمجتمع أو الاقتصادية أو الاجتماعية هذا لسيادة مبدأ العدالة الاجتماعية بين جميع أفراد المجتمع.

فقد أشار سابقا جمال عبد الناصر إلى المرتكزات التي يقوم عليها مفهوم الديمقراطية وهذا من خلال تفكيك المفهوم إلى عناصره الأولية المختلفة والمتمة له كمفهوم الاشتراكية بعدها الاجتماعي والاقتصادي والقائمة على العدل والمساواة وتكافؤ الفرص وكذا الحل السلمي للصراع

<sup>1</sup> هشام عبيد الكريم وخيرة بن عبد العزيز. دور المجتمع المدني في استدامة الديمقراطية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الخامس (جوان 2013)، ص68.

الطبقي ، فهو يرى أن الديمقراطية هي الحرية السياسية والاشتراكية هي الحرية الاجتماعية لا يمكن الفصل بينهما فهما أساس الحرية الحقيقية المتمثلة في الحرية الاجتماعية، فهو يرى أيضا أن هناك متطلبات اجتماعية واقتصادية حتى تتحقق الحياة الديمقراطية السلمية وتتمثل هذه المتطلبات في<sup>1</sup>:

1. الركيزة الاجتماعية.

2. إزالة الفوارق الطبقة لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تكافؤ الفرص الذي

يعد تعبيراً عن الحرية الاجتماعية.

الحديث عن الممارسة الديمقراطية في الوطن العربي يجعلنا نؤكد نقطة حداثا المفهوم من حيث الآليات والضوابط التي تعكس مدى حسن توظيفها في المجال السياسي وكذا المجال الاقتصادي والاجتماعي، وهي الحلقة المفقودة في الوطن العربي حيث تعد هذه الضوابط والميكانيزمات شعارات فقط مما يحيلنا مباشرة إلى ديمقراطية شكلية غير واقعية تفتقد إلى التطبيق الفعلي على أرض الواقع.

وإذا كانت هذه الممارسة غير فعالة في الوطن العربي بالقدر الذي يسعى إلى إرساء التنظيم الديمقراطي في كافة المجالات بعيدا عن منزلقات الحرية التي تؤدي إلى حالة الفوضى وكذا انحرافات السلطة بلا حدود والتي هي في الأصل تعبير عن حالة الاستبداد، فكيف هي الممارسة الديمقراطية في الجزائر وما مدى فاعلية نسق التنظيم الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

## 1- الممارسة الديمقراطية في الجزائر:

نشير في البداية إلى أن التعددية السياسية في الجزائر ليست بظاهرة جديدة تعكس الفعل

<sup>1</sup> ابتسام الكتبي وآخرون، مرجع سابق، ص107.

الديمقراطي والتي استحدثتها أحداث 05 أكتوبر 1988 في مرحلة تحول وانتقال نحو نظام أكثر ممارسة للديمقراطية، هذه الأحداث التي لم تكن ذات طابع سياسي فحسب وإنما ذات طابع اقتصادي واجتماعي.<sup>1</sup> ومن ثم تعود جذور هذه الظاهرة إلى تاريخ نضال الحركة الوطنية بمختلف توجهاتها السياسية والإيديولوجية والتي كانت تطالب بالدرجة الأولى بتحقيق العدالة الاجتماعية وحق المشاركة في الشؤون السياسية والمساواة في الحقوق والواجبات، كما ارتبط أيضا هذا المفهوم بالوثائق الرسمية لجبهة التحرير الوطني أثناء الثورة، وهذا ما يبرز مرة أخرى دلالة مفاهيم الحرية والعدل والمساواة والمشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرار وهو ما ورد في بيان أول نوفمبر 1954.<sup>2</sup>

لقد حاولت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال ببناء دولة وطنية تساهم في قيام نظام سياسي ديمقراطي يعتمد على تشكيل نظام حكم يستند إلى قاعدة دستورية تمثيلية ويعمل على تجسيد نظام ديمقراطي ذو مضمون اجتماعي بالدرجة الأولى في مجالات عديدة كديمقراطية التعليم والعلاج المجاني، والتسيير الذاتي للمؤسسات وهذا كله من أجل تحقيق ما يسمى بالديمقراطية الشعبية.

غير أنه نتيجة لغياب مختلف التنظيمات السياسية والاجتماعية فيما بعد خلق العديد من المتناقضات على أرض الواقع مما تمخض عنه عدة مشاكل وأزمات أثرت على الفعل الديمقراطي وممارسته من قبل الفئة الشعبية وهذا ما يؤكد المفارقة التي لازمت النظام السياسي في الجزائر الذي يرفض وجود تنظيمات لمختلفة التيارات الإيديولوجية للمجتمع، ويؤكد مرة أخرى مركزية التخطيط المستوحاة من النظام الاشتراكي وتركيز السلطة في قمة النظام السياسي.

لكن إذا طرحنا العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي دفعت الجزائر إلى تبني التحول نحو نظام أكثر انفتاحا على المبادئ الديمقراطية فإننا نجد أن الجزائر كغيرها من الدول العربية المستقلة حديثا اعتمدت نمودجا تنمويا استند على الحزب الواحد كإطار سياسي والاقتصاد كإطار اقتصادي،

<sup>1</sup> عاطف أبو يوسف. المجتمع المدني والدولة، قراءة تأصيلية مع حالة الواقع الفلسطيني، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 57.

<sup>2</sup> إسماعيل قبيرة وآخرون. مستقبل الديمقراطية في الجزائر، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002، ص ص 34-35.

لذلك تم تبني استراتيجية تنموية مستقلة أدت في النهاية إلى تركيز السلطة في أيدي النخبة الحاكمة مما ساعد على نشوء نمط محدد للسيطرة تداخل فيه التوجه الاقتصادي مع التوجه السياسي للدولة مما أثر سلبا على الممارسة الديمقراطية في الواقع.

## -الإصلاح الاقتصادي والتنمية الديمقراطية في الجزائر:

تعد الأوضاع الاقتصادية عاملا مهما في تحقيق الاستقرار سواء كان سياسيا أو اقتصاديا فهي تعتبر كمحدد جوهري في عملية التنمية الاقتصادية وتحقيق الأمان الاقتصادي للبلاد، وقد دعا أنصار الاتجاه التحديثي\* إلى أهمية الانفتاح الاقتصادي لعملية الديمقراطية، كما أشار آدم سميث إلى أن الحد الأدنى من الحكم يقضي إلى الحرية الفردية والمنافسة والكفاءة وإمكانات النمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

إن تطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي في أي دولة يأخذ بعين الاعتبار تحقيق ديمقراطية سياسية وكذا حرية اقتصادية تسعى إلى تغيير سلوك الأفراد و وحدات الإنتاج ونشاط المؤسسات للوصول إلى تحقيق الأمان الاقتصادي والسياسي أيضا، وبما أن التنمية الاقتصادية لها دور كبير في ترسيخ الديمقراطية فإن الحكم الديمقراطي يحتاج إلى وضعية اقتصادية واجتماعية ملائمة تساهم في تعزيزه.

الملاحظ أن الاقتصاد الوطني في الجزائر مرّ بإصلاحات وبتغيرات هيكلية جذرية متأثرا بما يحدث في بقية الدول الغربية وما يفرضه النسق العالمي في سعيه نحو إرساء عملية التحول نحو النموذج الديمقراطي وكذا تثبيت قواعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد استندت التنمية في

---

\* الاتجاه التحديثي هو الاتجاه الذي يربط بين الديمقراطية والتنمية الاقتصادية، ويعد سيمر مارتن لبيست من أهم رواد هذا الاتجاه.  
<sup>1</sup> محمد زاهي بشير المعيربي. الديمقراطية والإصلاح السياسي، مراجعة عامة للأدبيات، في الإصلاح السياسي والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ص67.



الجزائر بعد الاستقلال مباشرة إلى المرجعية الفكرية والفلسفية للنظرية الاشتراكية التي تسعى بدورها إلى ترسيخ برنامج اشتراكي هدفه تحقيق الديمقراطية الاجتماعية أولاً لنشر مبدأ العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

قامت الجزائر بهذه الإصلاحات الاقتصادية للتركيز على الإصلاح الهيكلي من خلال ما يسمى بهيكل المؤسسات العمومية وإقرار استقلالية المؤسسات بهدف تنظيم الاقتصاد الوطني بحيث تخلت الدولة ولو جزئياً بموجب تبني نظام أكثر انفتاحاً على المبادئ والقيم الديمقراطية عن جزء كبير من مهامها الاقتصادية والاجتماعية ترجمته السياسات الحكومية المتعاقبة لصالح القطاع من جهة أخرى، وهذا يعكس ذلك الارتباط المتلازم بين الإصلاح السياسي في الجزائر والإصلاح الاقتصادي بغية تعزيز مرحلة الانتقال إلى النموذج الديمقراطي والذي يمكن أن يخفف من الأزمات التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية والرفع من كفاءتها الإنتاجية لتطوير الاقتصاد الوطني.

في هذا الإطار تم تدعيم جميع المبادرات والحريات لكافة المؤسسات من أجل مواكبة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد من خلال طرح طرق التسيير السليم وكذا تحرير قدرات الموارد البشرية بهدف تدعيم مبدأ ضرورة الاستخدام الرشيد والعقلاني لجميع الإمكانيات والطاقات المتاحة لتحقيق مردودية أكبر للرفع من مستوى التسيير والتحكم في الآليات الاقتصادية لتطوير المجتمع وتحقيق تنمية اقتصادية عالية.

فقد تم في إطار هذا الإصلاح أيضاً خوصصة المؤسسات العمومية لفسح المجال لإشراك جميع الفاعلين بالنهوض بمستوى الاقتصاد أكثر خاصة وأن توفير الأسس المادية للديمقراطية سوف يدفع بأفراد المجتمع لممارسة دورهم الوقائي والمحافظة على مؤسساتهم والتمسك بالقيم الديمقراطية في ممارستهم لنشاطهم الإنتاجي، كما اعتمدت الدولة مجموعة من الاستثمارات العمومية أدرجت ضمن مخططات تنموية تمثلت هذه المخططات المتتالية في برنامج دعم الإنعاش

الاقتصادي\* والذي امتد على مدى فترة (2001-2004)<sup>1</sup> بهدف رفع معدلات النمو الاقتصادي وتخفيض نسبة البطالة والفقر في المجتمع.

إن المتتبع للتطور الهيكلي الاقتصادي في الجزائر يلاحظ أن المسار التنموي قد تم بالموازاة مع التغيرات التي شهدتها عدة عوامل داخل وخارج الدولة تتطور حاجات الأفراد وتطور التقني وتوجهات السياسة الاقتصادية والاجتماعية المنتهجة، وهذه العوامل كلها تفرض على المؤسسات الاقتصادية تغيير سياستها المنتهجة من قبل لمواكبة التنمية وتحقيق أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة، وباعتماد مجموعة قيم ديمقراطية تسهل عليها رفع كفاءتها الإنتاجية وكذا التقليل من الصراعات والنزاعات التي تحدث داخل المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية تنظيمية تساهم في نشر الثقافة الديمقراطية وتدعم التحول الديمقراطي وتجعله أكثر رسوخا في أوساط الطبقة العمالية، وهذا كله للوصول إلى الرخاء الاقتصادي وعدالة التوزيع ومرونة البناء الطبقي ونضج الوعي السياسي للجماهير<sup>2</sup>.

من هذا المنطلق يمكن الإشارة إلى أن الإصلاح الاقتصادي في الجزائر إنما اعتمد على مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة من طرف الدولة لرفع الطاقة الإنتاجية للمؤسسات من خلال إجراء تعديلات في الهيكل الاقتصادي لتحقيق الاستقرار وتعزيز المرحلة الانتقالية، حيث كان الهدف منها معالجة الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة مع إيجاد حلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، وهذا مواكبة للتحول الديمقراطي الحاصل في البلاد، هذا التحول الذي مكن من تكييف النظام مع المطالب الجديدة المفروضة في الساحة

\* برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي هو برنامج الاستثمارات العمومية الذي طرحته السلطات العمومية، يهدف إلى تفعيل الأنشطة الإنتاجية الفلاحية وتدعيم الخدمات العمومية في مجالات النقل، البنية التحتية، الري، التنمية المحلية، تحسين معيشة السكان وتطوير الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- فوزية خلوط.. برامج التنمية بين الأهداف المنشودة والنتائج المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، فسفري 2013، ص 98.

<sup>2</sup> أحمد منبسي. البحرين من الإمارات إلى المملكة: دراسة في التطور السياسي والديمقراطي، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 3003، ص 28.

السياسية وكذا الاقتصادية والاجتماعية.

لقد اعتبر التحول نحو النموذج الديمقراطي في الجزائر عملية معقدة ومستمرة تعبر في جوهرها عن الفترة الزمنية للانتقال من النظام السلطوي إلى النظام الديمقراطي، لأن الهدف من هذا التحول هو تفعيل مختلف الأصناف لحل أزمة الشرعية والمشاركة والتنمية الاقتصادية بصفة عامة.

## البناء الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية.

### 1-التنظيم الديمقراطي في المؤسسة الاقتصادية:

يعد التنظيم الديمقراطي نمط لتنظيم المجتمع وربط مختلف أجزائه ومستوياته ببعضها البعض وهذا من أجل تقوية قدرة فعل هذا المجتمع، فهو مناخ ثقافي لإيقاظ الوعي الاجتماعي لدى أفراد المجتمع لأنه يعكس تلك الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تدعو إلى نقل سلطة صنع القرار من يد المساهمين إلى مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة العامة كفئة العمال.

لقد عرف جورج الطرابلسي الديمقراطية بأنها مجموعة ممارسات وأساليب عمل لإدارة الصراعات الاجتماعية ضمن مؤسسات شرعية تضمن التداول السلمي للسلطة وتكفل الحل العقلاني.<sup>1</sup> لأن شرعية التنظيم الديمقراطي تكمن في تحقيق مبادئ الحرية والعدالة الاجتماعية بما يرسخ قيم المساواة بين الأفراد ولو جزئية لأنها تضمن فكرة الدفاع عن الحقوق وتمنح فرصة تجنيد كافة الطاقات للعمل والإبداع للتغلب على جميع النزاعات والمشاكل التي يمكن أن يكون لها الأثر السلبي على المؤسسات والمجتمع بصفة عامة.

لقد ارتبط التوجه الفكري الرأسمالي بقاعدة احتكار الشركات للموارد بنوعيتها (المادية والبشرية) مما ساعد على وجود اختلال التوازن الاجتماعي والاقتصادي، وبالتالي الحد من الفرص

<sup>1</sup> برهان غليون وآخرون. الديمقراطية والأحزاب السياسية في البلدان العربية: المواقف والمخاوف المتبادلة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2001، ص 110.

الاقتصادية للعمال، ففي المفهوم الماركسي الديمقراطية تتحقق فقط عندما تتحرر الطبقة العاملة نفسها من استغلال الطبقة الرأسمالية وتتولى السلطة السياسية، ومن ثم يمكن إقامة حكم ديمقراطي يمثل مصالح الأغلبية من الطبقات الكادحة كمرحلة ضرورية ومؤقتة للتحول من الرأسمالية إلى الاشتراكية.

ومن خلال اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يتواجد فيه، فقد تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب إلى التعامل مع المؤسسة بوصفها كيانا اجتماعيا مترابط الأجزاء من ناحية ومتفاعلا مع البيئة الخارجية من ناحية ثانية، وهذا يعكس بدوره الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها، فلا وجود للمؤسسة خارج المجتمع الإنساني الذي يستند إلى مستلزمات أساسية لوجوده والمتمثلة في:

المستلزم الاقتصادي الذي يعبر عن العلاقات الاقتصادية والمستلزم السياسي الذي يجسده نظام سياسي معين ومحدد له مقوماته التي تشكل علاقات الناس السياسية وبناء القوة في المجتمع، والمستلزم الإيديولوجي بما يحتويه من أنساق المعرفة وأنماط الوعي الاجتماعي وأسلوب التفكير السائد في المجتمع<sup>1</sup>.

إن قوام المجتمع الحديث حسب هذه المستلزمات هو انتظام في العلاقة وتداخل في الوظيفة بين السياسة والمعرفة والإنتاج هدفها الرئيسي التنظيم النسقي الترابطي بين جميع هذه المستويات الثلاثة، فالسياسة تقوم على الاقتصاد ويصنعها المجتمع المنتج وقوامه الاقتصاد الفاعل والمنظم لحركة التطور العام للكيان الاجتماعي، والإنتاج بدوره يقوم على المعرفة بمعنى توظيف العلوم والثقافة في التنمية الاقتصادية، وعلى توظيف التخطيط والتوجيه في رسم استراتيجيات وأولويات هذه التنمية .

<sup>1</sup> نبيل رمزي. بناء المجتمع ونظمه، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2001، ص65.

والتنظيم الديمقراطي كشكل من أشكال الوعي الاجتماعي وأسلوب من أساليب التفكير السائدة في المجتمع يتغذى من انتشار الوعي والمعارف لدى الطبقة الاجتماعية بما فيها فئة العمال وكذا من توسع حركة الانتاج وتراكم الثروة في المؤسسات.

لقد اعتبر سان سيمون أن التنظيم الحديث يمثل أفضل أسلوب ممكن لرفع الكفاءة في الأداء، كما ذهب باريثو إلى أن التغيرات في رواسب الطبقتين الحاكمة والمحكومة لها أثر هام في تحديد حالة التوازن الاجتماعي.<sup>1</sup> وهذا سواء على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى المؤسسات، حيث توجد إيديولوجيا إدارية سائدة في التنظيم تسعى إلى خلق روح صناعية واقتصادية جديدة مستندة إلى التعاون مع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تهدف أيضا إلى تبني المبدأ الديمقراطي الداعي إلى تمثيل العمال في مجالس الإدارة لأن الدور الذي تمارسه فئة العمال في التنظيم داخل المؤسسات عكس طبيعة الإنتاج في المؤسسة.

ومن جهة أخرى نجد أن التغيرات التي تطرأ على التنظيم تتطلب هي الأخرى توافقا وتكيفاً من جانب التنظيم الإنساني والذي يشتمل على مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك وهو الهدف العام للتنظيم، كما أن كل فرد يلتحق بالتنظيم وهو محمل بخلفية اجتماعية معينة تتطوي على خبرات ثقافية وشخصية عامة تدعم روح التضامن لتحقيق غايات التنظيم.

وبما أن الفرد هو أساس العملية الإنتاجية تنظيما وتخطيطا وتنفيذا فهو يدخل في شبكة من العلاقات الاجتماعية المنظمة والتلقائية والموجهة، ذلك بأن أعضاء المجتمع العمالي على وعي وإدراك بضرورة التعاون من أجل تحقيق مصالحهم، وهذه العلاقات التي تنشأ خلال وحول النشاط الإنتاجي هي التي تكون التنظيم الديمقراطي وتساهم في تحقيق التمثيل العمالي داخل المؤسسة مما يساعد على تخفيف حدة النزاعات والصراعات التي من شأنها التأثير على العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جليبي. علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999 ص219.

إن ممارسة سلطة الإدارة بين توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح سيخلف نوعا من التوازن والاستقرار الداخلي للمؤسسة وسيساهم في كسب ثقة العمال في الإدارة والعمل أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة لأن أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تشجيع الأداء وتحسين المهارات القيادية في التوفيق لتحقيق الشفافية والمصادقية داخل المؤسسة للرفع من كفاءتها الإنتاجية.

## 2- النموذج الديمقراطي والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

إن فكرة التحول داخل المؤسسة الاقتصادية من النمط الاستبدادي إلى النمط الديمقراطي الذي يتم ضمن مسار إدارة التغيير في المؤسسة قد يكون بمثابة الإطار العام الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة أو المؤسسة الاقتصادية لأن تعزيز الفعل والممارسة الديمقراطية يؤدي بالضرورة إلى بناء قوة المؤسسات الاقتصادية ديموقراطية وتجزيرها في المجتمع من أجل تنظيم هندسة أركان المجتمع ومؤسساته<sup>1</sup>.

فحجم النمو التنظيمي الذي يشهده المجتمع الجزائري جعل من المؤسسات الاقتصادية أداة لتبني أكثر التنظيمات كفاءة لتحسين الأداء والانتاج معا حيث أن الطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات المركزية، غير أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عرفت تغيرا نوعيا في العلاقات بين العمال والمسيرين، والذي يكمن في إشراك العمال في التسيير على الأقل من ناحية النصوص وهذا محاولة لمحاربة البيروقراطية السلبية التي تعرقل نشاط المؤسسة الاقتصادية فيما تفرضه من قيود إدارية واحتكار للمعلومات وعرقلة الاتصال.

فمن وجهة نظر المخططين للسياسة الاقتصادية في الجزائر هو إحداث تغير نوعي وجذري

<sup>1</sup> - ثقافة الممارسة الديمقراطية وترسيخ بناء المؤسسات والوعي الديمقراطي، www.aheivar.org، 2008/05/23، على الساعة: 10:25.

في هيكله هذه المؤسسات وكذا في عملية التنظير العلمي المرتبطة بالتنظيم، أي إحداث عقلانية جديدة تتماشى والمؤسسة كنسق مفتوح في محيط ديناميكي تتفاعل معه وتتبادل معه المعلومات ومصادر الطاقة المختلفة، لأن تأصيل الفكرة الديمقراطية في الواقع الاجتماعي والسياسي يبدأ بإرساء نظم علاقات ديمقراطية وممارستها عمليا كما يتطلب أيضا التغيير في العقليات والتكوين النفسي لا في الشكل الخارجي وإنما تغييرا في المضمون.<sup>1</sup>

لذلك يمكن القول أن المشاركة الديمقراطية الحقيقية من جميع العمال في الوحدات الإنتاجية والمؤسسات في وضع الخطة لتحسين مردود المؤسسة ومناقشة هذه الخطة على أوسع نطاق ممكن هو الضمان الوحيد لفعالية التسيير والتخطيط باعتبار هذه المشاركة عملا جماعيا ومسؤولية عمالية لتحقيق كفاءة إنتاجية أكبر في المؤسسة، ذلك لأن المشاركة العمالية في إطار ديمقراطي سليم هي وحدها القادرة على تجنيد الإمكانيات مادية أو بشرية من أجل التغلب على المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة، فالممارسة التراكمية للديمقراطية السلمية المنتهجة في المؤسسات الاقتصادية هي الضمان من أي تعثرات سلبية تحد من تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

من خلال هذا التحليل نتوصل إلى أن تقبل الفرد للديمقراطية في المؤسسة من الناحية الفكرية لا يعني أنه صار ديمقراطيا لأن الفرد الديمقراطي هو الذي اعتاد السلوك وفقا لأفكار وقناعات وقيم ديمقراطية، فهذه الأخيرة في الأساس نمط سلوكي يهدف إلى إبراز أهمية مشاركة العمال في مجتمع ديمقراطي، هذا النمط الذي يسعى إلى دمج العمال بشكل فاعل في الحياة المؤسساتية التي تتيح له فرصة إبراز قدراته ومهاراته الفكرية والإبداعية والإنتاجية مما يسهل تحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة ورفع إنتاجيتها وبالتالي تحقيق مردود وأداء عالي.

---

<sup>1</sup> - السيد إبراهيم الزاكي. ثقافة الديمقراطية حول تربيته والتنقيف عليها والتدريب على ممارستها، مركز آفاق للدراسات والبحوث، Aafeqcenter.com، حرر في 2012/08/19.

## الفصل السادس: الآليات الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية

- 1- القيادة الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم.
- 3- المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية.
- 4- التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال.



## أولاً : القيادة الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية:

### الأسس النظرية للقيادة التنظيمية داخل المؤسسة:

تعد القيادة من أكثر الظواهر ذات أهمية بالغة الحيوية في القرن الحادي والعشرين خاصة مع تزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها، و هذا ما يعكس الدور القيادي في المؤسسة إذا أن نجاح هذه المؤسسة يتوقف كثيراً على دور القائد و مصادر قوته في التأثير على الآخرين من خلال دوره الاجتماعي الذي يقوم به أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة.

المعروف أن الإدارة بصفة عامة تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة و توجيهها نحو الهدف لتحقيقه، لذلك فإن الإدارة تتحدد وفق التنسيق بين الأفراد و الجماعات لبلوغ أهداف معينة و بهذا تصبح القيادة التنظيمية تشكل إطاراً هاماً و بارزاً في إدارة و توجيه المؤسسات لما لها من دور فعال في تسيير هذه المؤسسات.

إن القيادة من خلال الدور الذي تؤديه في العديد من العمليات التنظيمية و التي تؤثر على كفاءة المؤسسة و مدى فعاليتها تعمل على تنظيم و تنسيق سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى إليها المؤسسة فهي من الناحية التنظيمية لها دور ديناميكي كبير في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية و التي تؤثر فعلا في كفاءة المؤسسات و من أهم هذه العمليات : التخطيط و الإشراف، الترتيب و التنسيق، الاستقرار و التوازن، اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف، الضبط و التحكم و غيرها من العمليات المتعددة.

إن الغرض الأساسي من القيادة التنظيمية هو تحقيق التأثير لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، لذا أشار إليها **GIBSON** بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين و وقت معين، وظروف معينة لإثارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> ، فهي بذلك تتضمن عملية التأثير على سلوك و اتجاهات المرؤوسين لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص.194.

عرفها كوتتنز و أدونيل بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>1</sup>.

في حين يرى البعض أن القيادة التنظيمية هي كذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>2</sup> فمهمة القيادة هنا هي خلق النشاطات و كسب ثقة المرؤوسين اذ تعد المطلب النهائي لقيادة ذات فاعلية لذلك فهي عمل أكثر و اندفاع أقل.

إن القيادة التنظيمية بمفهوماتها و طبيعتها الخاصة و وجودها داخل بناءات و تنظيمات لها بناءاتها المعقدة تداخلت مع الكثير من المفاهيم التنظيمية و التي لها علاقة مباشرة بالمفهوم القيادي أهمها الإشراف و المكانة و السلطة.

و لإدراك طبيعة الاختلاف بين القيادة و الإشراف يمكن القول أن المشرف هو شخص له مكانة رسمية يمارس سلطته المستمدة من التنظيم فهو يعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، يمكن اعتباره كرئيس مباشر يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد و طاعة تعليماته<sup>3</sup>. و هذا للمساهمة في تحقيق هدف معين.

أما الرئيس الإداري فهو مفروض على جماعة طبقاً لقواعد التنظيم الرسمي المحدد و هو يستمد نفوذه من السلطة الرسمية أو القانونية وفقاً للوائح و التعليمات، فهو بصفة عامة صاحب السلطة وفقاً للقانون، فمنصبه يخوله لتوجيه الأوامر الواجبة الطاعة لأنه ليس عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها و سلطته مستمدة من مكانته التنظيمية.

أما بالنسبة للمكانة فهي بمثابة الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد فهي تزود الفرد بالقوة من أجل فرض الإجبار و القدرة على الإقناع، بينما يرى ريتشارد هول أن القيادة شكل خاص من أشكال

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي . السلوك الفعال في المنظمات ، مصر :الدار الجامعية ،2004، ص.271.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد السيد . دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، القاهرة : مطبعة الإيمان ، 2000 ، ص.4.

<sup>3</sup>-عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص.370.

القوة، فممارسة القوة أو النفوذ في البناءات التنظيمية يعني تجسيد دور القيادة بالإحتفاظ بنواحي التكامل و الاستقرار و التحقيق من حدة الصراع، أما اتزيوني فهو يرى القيادة بأنها تلك القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد ، حيث يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية ، فالقيادة هنا تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتصف به من نفوذ، بينما القوة تؤثر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد.<sup>1</sup>

و لإبراز المقومات و العوامل المختلفة المؤثرة على نجاح كفاءة المؤسسة اعتمدت الكثير من المعايير لقياس فاعلية الإدارة، حيث ترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي إذ أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته و تحقيق أهدافه و بذلك فالظروف الاجتماعية الخارجية هي الي تحدد نوع القيادة و هنا تسمى بالقيادة الموقفية التي تتغير من موقف لآخر بسبب اختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف.

و تبقى شخصية القائد و السمات التي يتميز بها الجانب الأكبر الذي يؤدي إلى الثغرات الاجتماعية و التي تتحقق من خلال أفراد ذوي المواهب و القدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية<sup>2</sup>، إذا أن هؤلاء الأشخاص الملهمين ذوي المواهب و القدرات المعينة لديهم امكانية مواجهة المواقف الاجتماعية و المهام التي يواجهونها و هذا ما أكده رواد نظرية السمات الذين ركزوا على مجموعة من الخصائص و الصفات التي يتحلى بها القائد أثناء أدائه للعمل.

يمكن القول إذن أن القيادة التنظيمية من أهم العمليات التنظيمية و أبرزها تأثيراً على فاعلية المؤسسة مهما كان نوعها نظراً لدورها الكبير في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، فهي ذات تأثير متعددة الجوانب إيجابيا و سلبيا، كما لها دور أيضا في تدعيم معايير السلوك في محيط العمل فهي تساهم بدورها في تحقيق استقرار السلوك المتوقع من طرف العمال.

إن جميع الإفرازات السلبية داخل المؤسسة من صراع تنظيمي و دوران العمل و عدم تحقيق الرضا الوظيفي هي مرتبطة أساساً بالنسق القيادي المطبق في المؤسسة، و النمط القيادي هو تلك

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 376.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 288.

الوظائف و التصرفات التي يؤديها القائد من خلال تصميم و تنظيم العمل و تحديد علاقات العمل أيضا، و يختلف النمط القيادي في المؤسسة حسب ظروف و طبيعة العمل في المؤسسة و له دور كبير في التأثير على ادارة و تسيير المؤسسة.

## أنماط القيادة التنظيمية .

### 1- النمط القيادي الأوتوقراطي :

يتميز هذا النوع من القيادة بالهيمنة على عملية اتخاذ القرارات و وضع السياسات و التعامل مع العمال على أساس النزعة الفردية و ليست الجماعية حيث يتخذ مدير المؤسسة سلطته الرسمية كأداة للتحكم و الضغط على العمال دون فسخ المجال لهم للمشاركة في إدارة و تسيير المؤسسة.

إن القائد الأوتوقراطي تغلب عليه النزعة الفردية في التعامل مع الغير و تظهر لديه عدة اتجاهات سلبية و صارمة مع جماعته، حيث يشرف تفصيلا على التعليمات و يؤكد على ضرورة تنفيذها و يمارس الضغط على العاملين من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاج و الإنتاجية.<sup>1</sup>

يتضح لنا أن هذا النوع من الأسلوب القيادي شديد التركيز على المبادئ الاستبدالية و الصرامة في المعاملة مع جميع أفراد المؤسسة و يؤدي إلى تطبيق أحكام السلطة و القوانين المؤسساتية، حيث أن القائد الأوتوقراطي يتصف بميزات معينة تركز أساسا على النزعة التسلطية و عدم تفويض السلطة و كذا الحزم و الإنضباط في إدارة المؤسسة.

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي أن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من الآثار الإيجابية التي يحققها، غير أننا لا نغفل عن الجوانب الإيجابية التي يتضمنها هذا النوع من القيادة التنظيمية خاصة في حالات العمل الروتيني أو في حالة وجود أزمة و موقف يستدعي وجود الحتم و الصرامة و السرعة في اتخاذ القرارات، لكن مع ذلك يبقى هذا النوع من القيادة لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة حيث يسعى بصورة أو بأخرى إلى قتل روح الإبداع لدى بعض المرؤوسين و يدفعهم إلى إنجاز العمل فقط و ليس التركيز على روح الإبداع و التغيير و

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق ص 255.

هذا ما أدى إلى انتشار السلوك العدواني بين الأفراد في محيط العمل و كثرة الصراعات و النزاعات. يمكن القول أن اتباع نمط القيادة التسلطية في إدارة المؤسسة قد يؤدي إلى حدوث عدة انعكالات قد تؤثر على فعالة العامل و المؤسسة معاً خاصة و أن هذا النوع من الأسلوب القيادي في مؤسساتنا الجزائرية يعتمد بالدرجة الأولى على مركزية السلطة التي تركز أساساً على فرض الطاعة و استخدام أسلوب الضغط، فالسلطة بالنسبة للقائد الأوتوقراطي شكل من أشكال المسؤولية المفروضة عليه و الواجب تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة خاصة ما يتعلق بمسألة رفع معدلات الإنتاج.

إن القائد في هذا النوع من النمط القيادي لا ينتظر اعتراف المرؤوسين بسلطته و إنما لديه الحق الكامل في فرض سلطته في إصدار التعليمات المفصلة بدقة، لأن مقدار السلطة التي يتمتع بها يتوقف على مقدار تنفيذه لهذه الأوامر و التعليمات الفوقية و هذا في الحقيقة شكل عدة مشاكل و أدى إلى بروز صراعات داخل المؤسسة، لذلك واجه هذا الأسلوب القيادي عدة انتقادات أهمها:

- 1- بروز النزعة العدائية بين المرؤوسين.
- 2- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء.
- 3- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- 4- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، و ضعف التماسك و ارتفاع شكاوي الأعضاء و ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب و كذا ارتفاع نسب التلف و الفاقد، و ظهور المشكلات بين الأفراد و ازدياد نزاعات العمل.<sup>1</sup>
- 5- ضعف قنوات و محتوى الاتصالات بين الأفراد و بروز ظواهر الروح السلبية.
- 6- بروز ظاهرة عدم الإندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص266.

## 2- النمط القيادي الفوضوي :

يطلق على هذا النوع من القيادة تسمية قيادة الحرية المطلقة حيث يتبع القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات ، فالقائد لا يقود و إنما يترك الجماعة لنفسها كلية و لا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات<sup>1</sup> ، و بهذا يتسم دور المدير القائد في المؤسسة وفق هذا الأسلوب بالطابع السلبي، حيث يترك لجماعة العمال تحديد كل شئ دون تدخل منه، إذ يتولى هؤلاء العمال عملية تقسين العمل و طرق الأداء و اتخاذ القرارات التي تخصهم دون أي موقف إيجابي يتخذه المدير، وهذا ما يسبب حالة الفوضى في تسيير و ادارة المؤسسة و ظهور العديد من الظواهر السلبية التي تؤثر بدورها على كفاءة المؤسسة.

إن الأسلوب القيادي الفوضوي يعتمد أساساً على قيادة عدم التدخل، حيث يتميز السلوك الاجتماعي في هذا النوع من الأسلوب القيادي بالثقة المتبادلية و الود بين الأفراد بعضهم البعض و بينهم و بين القائد متوسطة و يكون التذمر و القلق بدرجة متوسطة أيضاً.<sup>2</sup>

في ظل هذا النمط القيادي نجد أن القائد لا يملك سلطة رسمية و إنما يمثل رمز للمؤسسة و يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، حيث يعتقد هذا القائد أن تنمية قدرات المرؤوسين في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة و الاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

من خلال طرح هذا السلوك الاجتماعي السائد في هذا النوع القيادي يمكن القول أن القيادة لا تكون متحررة من سلطة القائد المدير باعتباره الهيئة الأولى لتسيير و إدارة المؤسسة ككيان اقتصادي و كيان اجتماعي، فالقيادة الفوضوية ينتج عنها مباشرة اللامبالاة في العمل من قبل العمال مما يساعد على قلة الإنتاج و يترتب عنها الروح المعنوية العالية لكن الإنتاج منخفض .

فانعدام سيطرة المدير على العمال في المؤسسة يؤدي بنا إلى القول أنه في هذا النمط من الأسلوب القيادي تنعدم روح القيادة و بالتالي انعدام فعاليته التي تؤثر بشكل كبير على مردود

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية. الأردن: دار المسيرة، 2001، ص178.

المؤسسة و كفاءتها في مواجهة التحديات، فالقائد الذي لا يستطيع أن يوظف مهاراته و خبراته في تغيير أوضاع مؤسسته لن يحقق النجاح في عمله و لن يتغلب على التحديات التي تواجهه باستمرار و هذا لا يعني أنه قد حقق نوع من التكامل و إنما حقق نوع من الفوضى التي تساهم في تدني مستويات الإنتاج، و بالتالي فإن سيادة القيادة الفوضوية في المؤسسات الاقتصادية قد يؤدي إلى عدة نتائج سلبية أهمها:

ضعف التماسك و ضيق العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهمات، و هذا بدوره يساعد على بروز عدة مشكلات تنظيمية داخل المؤسسة لا يمكن للقائد التحكم فيها خاصة و أنه وصل إلى هذا المركز بحكم مهاراته الفنية دون أن تكون لديه مهارات قيادية و هذا هو الواقع في أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، إذ يؤثر القائد الفوضوي في كثير من الأحيان على مرؤوسيه نتيجة قلة معرفته و خبرته و مهاراته و قدراته الفنية و الإدارية و كذا السلوكية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الفعال.

كما يؤدي ترك الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز المهمات إلى ظهور بعض الآثار السلبية على أداء العمال و كذا كفاءة المؤسسات و هذا يساهم بدوره في التأثير على معدلات الإنتاج و فعالية الأداء.

إذا كان النمط الاستبدالي و التسلطي لا يمثل القيادة السليمة في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية فإن الأسلوب الفوضوي يعد شكلاً قيادياً غير سليم في تسيير و إدارة المؤسسة وقد أثبتت فشله في كثير من المؤسسات لانعدام الدور القيادي الفعال و كذا انعدام التوجيه و التحكم في العملية القيادية، و هذا ساعد على بروز بعض المشكلات التنظيمية التي أثرت بشكل أو بآخر على العملية الإنتاجية.

### 3- النمط القيادي الديمقراطي :

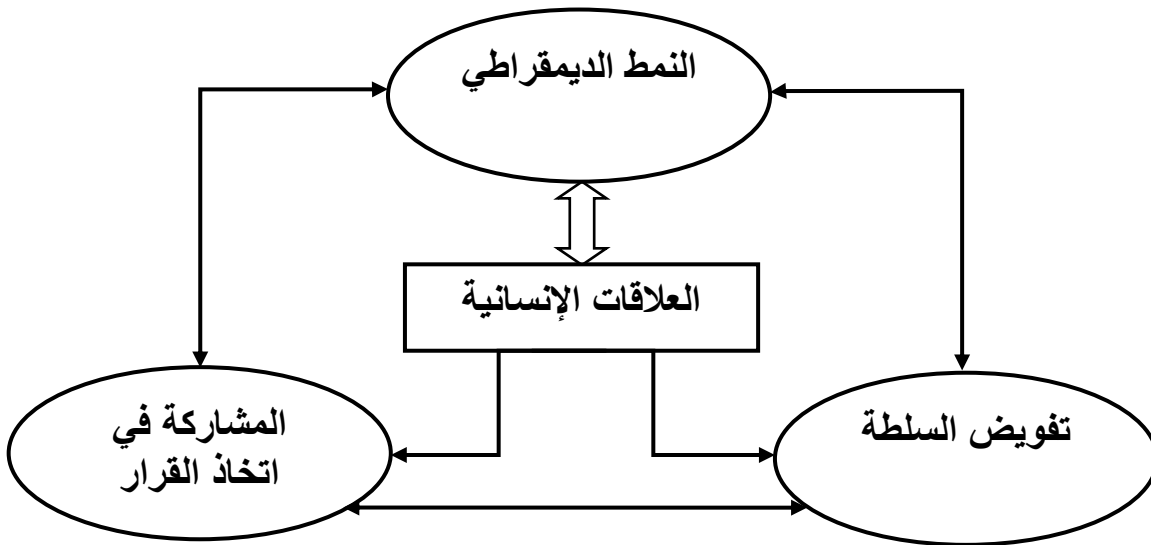
تعتبر القيادة التنظيمية في المؤسسة عاملاً أساسياً في خلق التكيف الوظيفي بين الفئة العمالية و الإدارة . فهي تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و أشخاص يتبعون

عمله من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فقد أشارت المدارس السلوكية إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين و إشراكهم في اتخاذ القرارات، و العمل على تنميتهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و قد أسهمت هذه الافتراضات في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي .

و بما أن الديمقراطية في مضمونها عملية اجتماعية بالدرجة الأولى تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها و يتم تمثيل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، فإن اعتماد النمط الديمقراطي في تسيير و إدارة المؤسسة يساهم في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إفساح المجال للإبداع و تنمية القدرات و الجهود مما يعود بالإيجاب على المؤسسة ، ويعتمد هذا النمط على أسلوب التأثير بدل استخدام السلطة الرسمية، و من ناحية أخرى يشجع على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الانتماء الوظيفي مما يدفع بدوره إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء.

إن النمط القيادي الديمقراطي يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة و هي المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي، و التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 06: يوضح المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي.



المصدر: إعداد الباحثة.



من خلال المرتكزات يمكن تحقيق أهداف المرؤوس و المؤسسة معاً في ظل التطبيق الفعال لهذا النمط القيادي، فالإشباع النفسي و الاجتماعي و الإقتصادي للمرؤوسين يحقق الاستقرار النفسي و الأمان الوظيفي و يساعد على الأداء الوظيفي الجيد و يحقق معدلات إنتاجية أفضل.

كما أن نمط الإتصالات و سياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي و خلق جو اجتماعي سليم<sup>1</sup>، يتسم بالتماسك و التفاعل الاجتماعي و الروح المعنوية العالية و كذا التعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة و فاعلية.

لقد أشارت النظرية الوظيفية إلى أن القيادة التنظيمية تحدد في إطار الوظائف و الأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، و أن القائد له عدة وظائف يقوم بها لتحقيق فعالية المؤسسة أهمها<sup>2</sup>:

- 1- تحديد أهداف الجماعة و توزيع الأدوار.
- 2- الحفاظ على القيم السائدة و الاتجاهات و المعايير و المعتقدات.
- 3- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب و العقاب.
- 4- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة و تنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.
- 5- الحفاظ على استمرار الجماعة و بنائها و جهودها.

فتحقيق أهداف الجماعة وفق هذه النظرية يرتكز أساساً على دور الجماعة و تماسك و ترابط أعضائها لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تطبيق القائد لسياسته الديمقراطية، حيث يساهم كحكم و وسيط في آن واحد لحل مختلف النزاعات و الصراعات التي قد تحدث داخل المؤسسة ، و هو بذلك يتمكن من المحافظة على الضبط و تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة.

من خلال طرح هذه الأساليب القيادية الثلاثة ( النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الفوضوي و النمط القيادي الديمقراطي) نتوصل إلى أنه رغم الاختلاف في طريقة تطبيقها إلا أنها وجدت لهدف واحد ألا و هو خدمة المؤسسة لتحقيق أهدافها و الرفع من فعاليتها و كفاءتها

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، ص 261

<sup>2</sup> محمد شفيق، ص 100.

الإنتاجية، فهذا الاختلاف في الأسلوب يرجع أساساً إلى تكوين القادة خاصة فيما تعلق ببناء شخصية القائد التي لها دور كبير في تحديد طريقة القيادة.

فالأسلوب القيادي الفعال يستمد أساساً من شخصية القائد و إدراكه الكامل لسياسة و استراتيجية العمل التي يطبقها على أرض الواقع و بالتالي إدراكه للترابط في وظائف المؤسسة و أثر التغيرات الداخلية و الخارجية على المؤسسة.

و من ثم يمكن له بناء تصورات مستقبلية للمؤسسة و المشاكل المتوقع حدوثها و بالتالي إدراكه للحلول الواجب تقديمها كبداية للحد من النزاعات و الصراعات التنظيمية.

و عليه يمكن تلخيص الأنماط القيادية السابقة وفق الجدول التالي:

### جدول رقم 03: يوضح الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي.

السلوك	النمط
قيادة مستبدة / سلوك ذاتي	القيادة الأوتوقراطية
قيادة فوضوية / سلوك جماعي	القيادة الفوضوية
قيادة عادلة / سلوك جماعي	القيادة الديمقراطية

المصدر : اعداد الباحثة

و تتمثل المؤشرات الأساسية التي تتضمنها القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية في:

### 1- طبيعة القيادة الديمقراطية في المؤسسة الاقتصادية:

تعد القيادة العمود الفقري لإدارة و توجيه المؤسسات عامة كانت أو خاصة، سواء كانت أيضاً رسمية أو غير رسمية ، إذ أن هذه المؤسسات تحتوي على جماعات مختلفة تحتاج كلها إلى قيادة تنظيمية تعمل على تنظيم و تنسيق سلوك أفراد هذه الجماعات و توجيهه نحو تحقيق الأهداف و الغيابات التي قامت من أجلها هذه التنظيمات و هذا من خلال الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية و التي تؤثر على كفاءة المؤسسات و مدى فاعليتها.

و بما أن القيادة بصفة عامة تشير إلى ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>1</sup> ، فإن الأسلوب القيادي ذو فاعلية أكثر لا يعتمد على جاذبية شخصية فقط ، بل مهمة هذا الأسلوب هو خلق النشاطات و الرؤى الإنسانية و كسب الثقة و خلق جو جماعي تفاعلي يساهم في زيادة الإنتاجية باندفاع أقل و عمل أكثر.

إذن القيادة ذات الفاعلية هي ظاهرة نفسية اجتماعية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة و رغبة الأخيرة في الإنقياد لإشباع حاجاتها، و هذا ما أشار إليه المفهوم الحديث للقيادة الذي يعتمد على فكرة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد و أعضاء التنظيم ليس بوصفهم أتباعاً بل كياناً<sup>2</sup>، بوصفهم شركاء مع القائد في مسؤولية القيام بانجاز الأهداف المشتركة للمؤسسة.

القيادة هنا تعطي القائد السلطة ليست السلطة الرسمية و إنما سلطة التأثير و الترغيب، و مصدر قوة القائد و سلطته ليست منصبه و إنما مصدرها القبول الاختياري لتابعيه الذين يقدمون له الاحترام لما له من قدرات و مهارات إدارية و إنسانية في خلق التأثير على سلوك و مشاعر العمال وكذلك من خلال قدرته على ضبط الصراع الداخلي و ذلك من أجل حفظ التوازن الداخلي للتنظيم<sup>3</sup>، و هذا ما يتبناه المنهج الديمقراطي في إدارة و تسيير المؤسسة إذ يركز على ثلاث قدرات من الذكاء العاطفي و هي فريق العمل التعاوني و إدارة الصراع و التأثير على الأفراد.

تهتم القيادة الديمقراطية في المؤسسة بالبعدين الإنساني و العملي بالعلاقات الاجتماعية و كذلك بالعمل و الإنتاج . كما تحرص على إشباع الحاجات الإنسانية للعمال من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحسين أساليب العمل و تقييم نتائجه، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على الوعي التنظيمي داخل المؤسسة و بإدارة العمل بالقيم و المبادئ و كذلك بالقدرة على السيطرة على الأحداث و المواقف مما يحقق التكامل و الإلتزام الوظيفي و القدرة على تشكيل رؤية جديدة داخل

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد. دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة ، مطبعة الإيمان، 2000، ص4

<sup>2</sup> محمود شحماط. المدخل إلى العلوم الإدارية، الجزائر: دار العلوم النشر والتوزيع، ص 75

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص370

المؤسسة من شأنها إحداث التغيير و رفع معنويات العمال و الإدارة معاً.

و بما أن المؤسسة الاقتصادية نظام ديناميكي متحرك ككل متفاعل العناصر باعتبارها مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي فإن استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة يقوم على أساس حرية الاختيار و الإقناع و الاقتناع بأن القرار للأغلبية دون تسلط مع تشجيع القائد للعاملين على العمل و الإنتاج و تنمية الذات، فهي قيادة استراتيجية منظمة تبنى التأثير و تفعيل الدور الإيجابي للمشاركة.

فالقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و يشجعهم على تكوين العلاقات و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا و الإقبال على العمل و التعاون و الاستقرار و رفع الروح المعنوية<sup>1</sup>، فهو يهتم أكثر بأفكار و آراء أتباعه مما يسهل إحداث التوازن بين جميع أعضاء التنظيم.

أما فيما يتعلق بالسلوك الاجتماعي في القيادة الديمقراطية فيميزه الشعور بالثقة المتبادلة بين الطرفين (العمال ، القائد) و الإنتماء و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و يمكن تلخيص خصائص السلوك القيادي في المؤسسة في:

- 1- الإكتراث بالآخرين، أي مبلغ اهتمام القائد بأتباعه و مقدار ما بينه و بينهم من علاقة ودية.
- 2- الوعي الاجتماعي الذي يتميز به القائد، بحيث يكون واعياً ومدركاً لما يدور حوله داخل الجماعة .
- 3- تنظيم القائد لعلاقات العمل بينه و بين أتباعه.
- 4- القدرة على حل النزاعات و التحكم في الصراعات داخل محيط العمل للتخفيف من حدة التوتر التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد شفيق ص 118

5- تحفيز أفراد الجماعة على العمل و رفع معنوياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن تبني الأسلوب القيادي يجعل القائد قادراً على فهم أنماط السلوك الأساسية لأعضاء التنظيم حتى يتمكن من التعامل معهم و تقويم أدائهم من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية مع الانجازات المستهدفة.

و بما أن سلطة الرؤساء في المؤسسات تستمد شرعيتها من الجماعة و أسلوب الإقناع و الاقتناع بين الرئيس و المرؤوس، أعتبر هذا النمط الديمقراطي أسلوباً مهماً و استراتيجياً محكمة في إدارة الانفعالات النفسية و التوترات التنظيمية و الضغوطات العملية مهما كان نوعها.

من هذا المنطلق حاولت الدراسة الحالية إبراز مجموعة من العوامل و المؤشرات التي لها تأثير كبير على فاعلية المؤسسة و العامل معاً، باعتباره كيان اجتماعي يشكل عنصر محوري في حركية و ديناميكية المؤسسة الاقتصادية يحتاج إلى أسلوب قيادي ديمقراطي يوفر له ظروف عمل ملائمة و يعمل على تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة مما يسهل تحقيق مردودية أكبر.

و في ظل هذا المناخ يمكن تحسين التفكير الإبداعي و الابتكاري للعمال في مجال تنمية عملهم و رفع الروح المعنوية أكثر و تحقيق الإنتماء الوظيفي مما يساهم في استمرارية و فعالية الأداء الوظيفي لديهم، فإدراك القائد الوظيفي بكل هذه المتطلبات الوظيفية للعامل يمكن التحكم في جميع المشكلات السلوكية و الانفعالية داخل محيط العمل و التي من شأنها التأثير على كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

## 2- التفاعل الاجتماعي بين المسؤول و العامل :

يشكل التفاعل الاجتماعي بين المسؤول و العامل إحدى أهم المؤشرات التي تتضمنها القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي في الدراسة الحالية لما له من دور كبير في تنمية علاقات العمل و في تكوين شبكة من العلاقات المتفاعلة لتأسيس نظام اجتماعي ترتبط أجزائه ببعضها ببعض في محيط العمل لتحقيق مردود أكبر و بلوغ الأهداف المرغوبة في المؤسسة.

يشير التفاعل الاجتماعي إلى عملية التأثير و التأثير في الآخرين باعتباره مجموعة من الأفعال و ردود الأفعال التي تصدر عن أفراد الجماعة في موقف من المواقف الاجتماعية التي تعكس بدورها درجة التبادل المشترك للأفكار و المشاعر.

إن التفاعلات الاجتماعية تشمل غالبية الأدوار و الممارسات التي تتم في المواقف المختلفة و التي تتعلق بالجماعة، فهي تتضمن نوع من النشاط الذي تستشيره حاجات معينة عند الفرد مثل الحاجة إلى الانتماء و هي كذلك نتيجة للاتصال المباشر و التأثير المتبادل بين الأطراف، تتضمن بدورها مجموعة توقعات من جانب الطرفين.

المعروف أن الأنماط السلوكية التي تدل على التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة تتمثل في ردود الفعل الإيجابية التي تظهر من خلال التكافل و التماسك و التعاون مع أعضاء الجماعة، وفي ردود الفعل السلبية من خلال الاختلاف و رفض آراء الأفراد و الانسحاب من المواقف و قد عرفه أوبنك بقوة العمل الجماعي الداخلية<sup>1</sup>، و التي تعكس التأثير المتبادل بين الأفراد أو القوى الاجتماعية، كما أشار إليه النجحي بأنه عبارة عن العلاقات الاجتماعية بجميع أنواعها التي تكون قائمة بوظيفتها، أي العلاقات الاجتماعية الديناميكية سواء كانت هذه العلاقات بين فرد و آخر، أو جماعة و أخرى أو بين فرد و جماعة<sup>2</sup>.

إذن التفاعل الاجتماعي كمفهوم يشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تشكل نتيجة وجود أفراد متجانسين، و كذا الهدف المشترك رغم اختلافاتهم الطبقية و الاجتماعية، و حاصل التفاعل بينهم يكون التعاون بتحقيق الانسجام و التكيف كحل للصراع.

و نقصد بالتفاعل الاجتماعي في هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين المسؤول و العامل و التي تظهر من خلال السلوك (المثير، الاستجابة) لتحقيق مستوى تعاملي إيجابي بين الطرفين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مينرونوف جان. ديناميكية الجماعات. ترجمة: فريد أنطونيوس، بيروت: منشورات غويدات، 1974، ص 69  
<sup>2</sup> النجحي محمد لبيب. الأسس الاجتماعية للتربية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976، ص 246.

و يبني هذا التفاعل بين المسؤول و العامل في محيط العمل على أسس معينة أهمها<sup>1</sup>:

1- **الاتصال** : و هو تعبير عن العلاقات بين الأفراد، إذ لا يمكن أن يكون هناك تفاعل بين طرفين دون أن يتم بينهم اتصال.

2- **التوقع** : هو اتجاه عقلي و استعداد للاستجابة لمنبه معين، و يؤدي التوقع دوراً أساسياً في عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يصاغ سلوك الإنسان وفق ما يتوقعه من رد فعل الآخرين ثم كيف سلوكاته طبقاً لهذه التوقعات.

3- **إدراك الدور** : لكل فرد في المؤسسة دور يقوم به وهذا الدور يفسر من خلال السلوك الذي يفسر من خلال قيام الفرد بالأدوار الاجتماعية أثناء تفاعله مع غيره.

4- **الرموز** : يتم الاتصال والتوقع والقيام بالدور بفاعلية عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة بين أفراد الجماعة كاللغة وتعابير الوجه، وهذه الأساليب تؤدي إلى وحدة الأفكار والأهداف بين أفراد الجماعة.

ويساهم التفاعل الاجتماعي في تكوين سلوك الأفراد وفي تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات مما يؤدي إلى بروز القدرات والمهارات الفردية داخل الجماعة التي تعد الوحدة الاجتماعية التي تقوم على أساس التفاعل بين أعضائها وفق قيم ومعايير وأهداف معينة.

ومن خلال هذا التفاعل أيضا يتم تأثير انفعالي ونشاط متبادل تحدد على أساسه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأفراد هذه الجماعة وفق معاييرها وقيمها بهدف إشباع حاجات الأفراد، ويمكن القول أن هذا التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل المؤسسة إنما هو نتيجة التغير الاجتماعي وتعتبر دينامية الجماعة الطاقة المسؤولة عن تكوين وتغير الجماعة والتي يتعاون أعضاؤها بشكل إيجابي لتحقيق المواءمة والانسجام والتفاهم بين الأفراد.

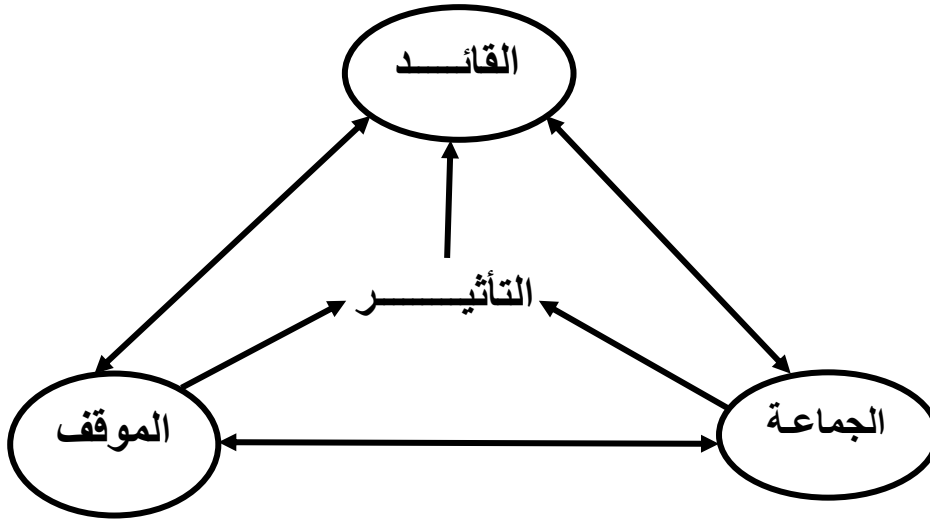
وبما أن الجماعة عبارة عن كل دينامي وبناء متفاعل له قوانين وعوامل ومحددات داخلية

<sup>1</sup> <https://www.bsociology.com>

تسعى لتحقيق أهداف معينة فإنه يمكن النظر إلى التفاعل الاجتماعي القائم بين أعضائها من خلال الخصائص النفسية والعقلية والاجتماعية والايديولوجية للأفراد وليس بين الأفراد.

ونظرا لأهمية هذا التفاعل الاجتماعي في العملية القيادية فقد أشارت إليه النظرية التفاعلية بوصفه عملية تأثير متبادلة تعب عن المقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، حيث أن القائد باعتباره مسير العملية الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة والمشرف الأساسي على العملية الإنتاجية فهو يؤثر بشكل إيجابي في الجماعة التي تستجيب بدورها لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة ومن ثم يتحقق الهدف لموقف معين نتيجة هذه العملية التفاعلية المتبادلة بين القائد، الجماعة والموقف، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 07: يوضح نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 230.

ويساهم التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة في تكوين سلوك العامل وتوجيه أفكاره نحو الإبداع والإنتاج أكثر، كما يساعد أيضا على تحديد الدور الاجتماعي لهذا العامل فهو وسيلة اتصال بين أفراد الجماعة ويحدد طرائق إشباع الحاجات، وهذا التفاعل الإيجابي يؤدي إلى تعزيز العلاقات



الاجتماعية بين جميع الأطراف في المؤسسة مما يسهل عملية تحسين الأداء الذي يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

### 3- إدارة النزاعات والصراعات التنظيمية:

يعد الصراع أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين، وهو من المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في محيط العمل إذ تتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المؤسسة على عوامل وسمتغيرات من بينها كيفية تسوية النزاعات والصراعات التنظيمية والعمل على الإستفادة من النواحي الإيجابية للصراع وذلك من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته بما يحقق أهداف المؤسسة بفاعلية، فما تأثير النزاعات والصراعات على كفاءة المؤسسة؟

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات المؤسسة لذلك لا تستطيع هذه الأخيرة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في محيط العمل، والصراع هو أحد الظواهر التنظيمية المصاحبة لهذا التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

وقد اعتبرته المدرسة التقليدية من الظواهر السلبية التي لابد من التخلص منه وتأثيره السلبي على المؤسسة في حين تنظر المدرسة الحديثة للصراع على أن له وظائف إيجابية فهو يقوي روابط العلاقات الاجتماعية وأنه يضفي الحيوية المتجددة على المؤسسة، ويمكن أن يكون هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة<sup>1</sup>.

إن الصراع داخل المؤسسة يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً وهذا يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته، وفي ضوء هذا التباين الفكري تم تعريفه بأشكال مختلفة، اد بولدنك

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 296

بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل<sup>1</sup>.

فهو بذلك يعبر عن ذلك الموقف الذي تتعارض فيه الظروف والممارسات والأهداف المختلفة، حيث يحدث فقط في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العمال بإلحاق الضرر بالأنشطة الوظيفية لبقية العمال أو التداخل معها، وتتمثل العناصر الأساسية للصراع في: تعارض أهداف الأفراد والجماعات، إدراك هذا التعارض، اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر، وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد<sup>2</sup>.

و بناءا على هذه العناصر يمكن القول أن الصراع بصفة عامة هو ذلك التضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد وهو ظاهرة سلوكية إنسانية ناتجة عن العلاقات التي تسود بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.

والصراع في الدراسة الحالة هو ذلك النزاع الناتج عن جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة ينتج عنه توتر تنظيمي يؤدي إلى بروز الخلل الوظيفي في ميدان العمل.

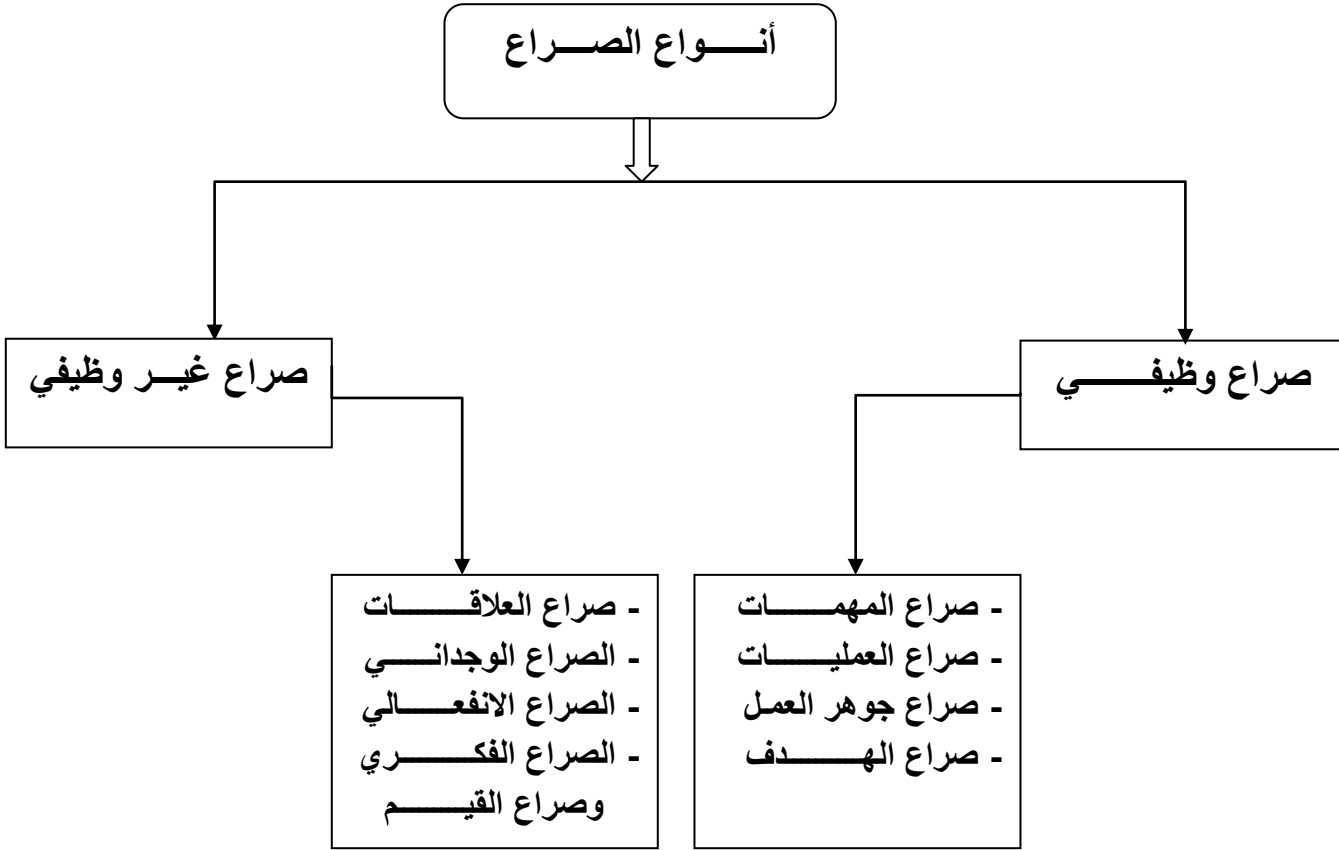
وللصراع في المؤسسة أنواع وظيفي وغير وظيفي، فالوظيفي يقع بين الجماعات في ميدان العمل ويتعلق أساسا بجوهر العمل، ويساهم في بروز النزعة التنافسية وإثارة نوع من الإبداع التنظيمي لتحسين المردودية أكثر، بينما يشير الصراع غير الوظيفي إلى ذلك الصراع الوجداني بين الأفراد نتيجة ترسيخ القيم والمشاعر السلبية، فيظهر نوع من التنافر المتبادل بين الأفراد والذي يؤدي إلى زيادة التوتر التنظيمي داخل محيط العمل فينتج عنه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتدني

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 295-296

<sup>2</sup> جيرالد جيز تيرج، روبرت بارن. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد و اسماعيل علي بسيوني، ط1، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004، ص477..

الروح المعنوية لدى العمال مما يؤثر على كفاءة وإنتاجية المؤسسة ويمكن تلخيص أنواع الصراع داخل المؤسسة ف الشكل التالي:

شكل رقم 8: جدول يوضح أنواع الصراع داخل المؤسسة.



المصدر: إعداد الباحثة.

من الواضح من خلال الشكل أن الصراع الوظيفي مرتبط بأداء وسير العمل وكذلك بأهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها وهو صراع إيجابي وبناء مفيد للأداء والإنتاجية، بينما الصراع غير الوظيفي فهو غير بناء بسبب السلوكيات العدائية بين الأفراد نتيجة الاختلاف والتناقض في القيم والمبادئ وكذلك الشخصية والمشاعر مما يسبب حدوث انفعالات وتوترات تؤدي بدورها إلى ظهور ما يسمى عدم الانسجام والتكامل الوظيفي بين العمال.

## مستويات النزاع داخل المؤسسة:

للنزاع والصراع التنظيمي داخل المؤسسة مستويات، فقد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات.

### أولاً: النزاع على مستوى الفرد: **intra-personale conflict** :

يسمى هذا النوع بالنزاع الداخلي، وله علاقة مباشرة بضغط العمل وينشأ هذا الصراع نتيجة أسباب متعددة أهمها:<sup>1</sup>

**1-عدم تقبل القرار:** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

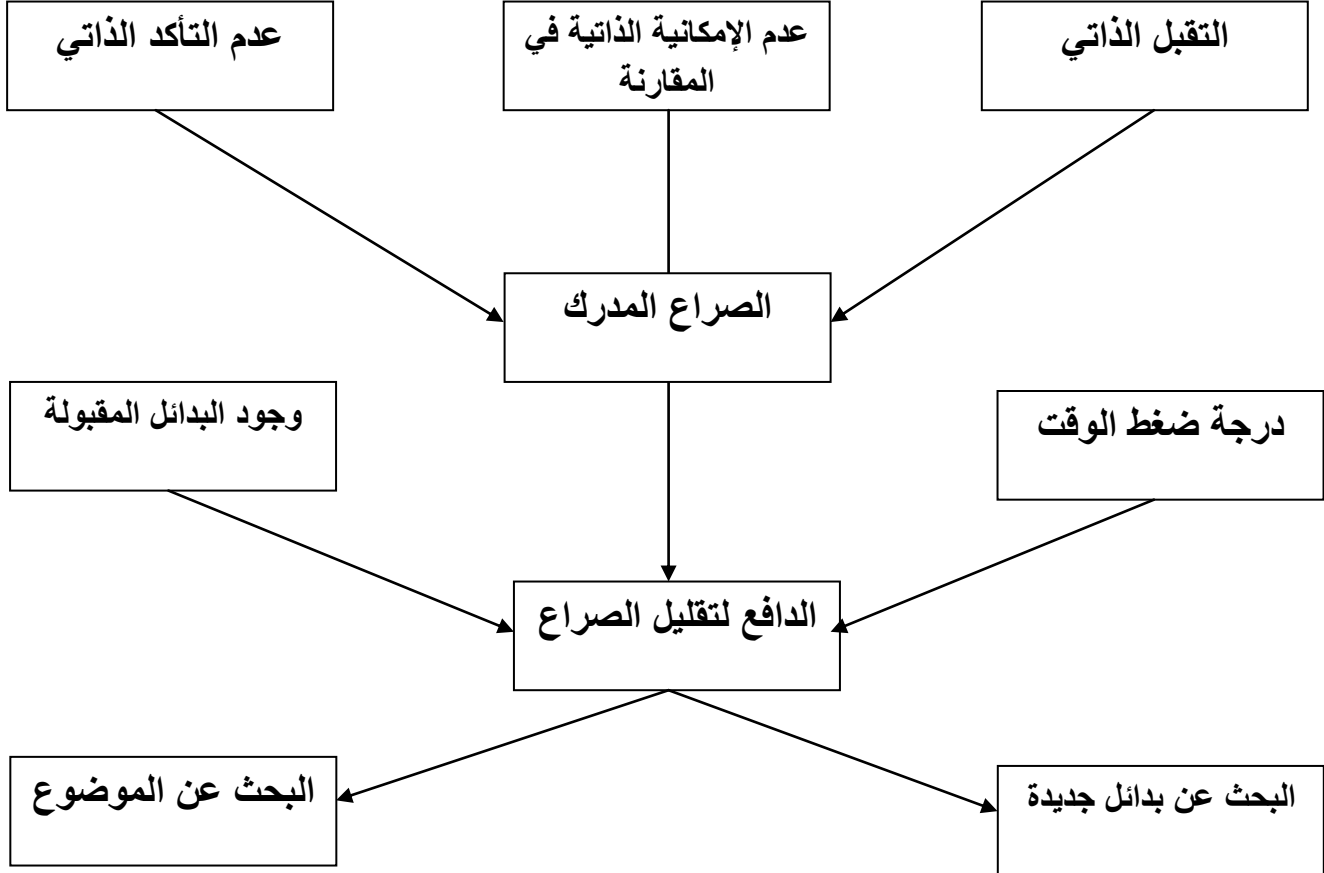
**2-عدم إمكانية المقارنة:** تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة موضوع القرار.

**3-عدم التأكيد:** يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ونتيجة للعوامل والصعوبات التي تواجه الفرد أثناء اتخاذه للقرار لمواجهة المشكلات ينشأ هذا النوع من الصراع الفردي، فالإحباط وتعارض أهداف الفرد وكذلك تعارض الأدوار في بعض الأحيان وغموضها ومشكلات العمل كلها عوامل ومسببات تساهم في حدوث الصراع الفردي، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الصراع الفردي:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 302.

شكل رقم 9 : يوضح العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابة الفرد للصراع.



المصدر : خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.303

وغالبا ما يكون الصراع الداخلي هو محصلة لذلك الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد وآماله وتوقعاته وبين قدراته وطاقاته المحدودة.

**ثانيا :النزاع بين الأفراد في المؤسسة:**

يقصد بهذا النوع من النزاع صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المؤسسة سواء كانوا من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر والأفكار أو لاختلاف طبيعة

الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والقيم والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد.

ويقصد بنزاعات العمل الفردية في نظر المشرع الجزائري كل خلاف في العمل قائم بين عامل أو أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين<sup>1</sup>.

كما ينظر للمنازعة الفردية داخل المؤسسة على أنها كل خلاف يقوم بين العامل أو العامل المتدرب من جهة وصاحب العمل أو ممثله من جهة ثانية بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة عمل لإخلال أحدهما بالالتزام من الالتزامات المحددة في العقد، أو لخرقه أو لعدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي أو نقابي بما يسبب ضررا للطرف الآخر<sup>2</sup>.

وتتعدد صور هذا النوع من النزاع فقد يكون منصبا على السلطة أو المركز الاجتماعي أو الحصول على أكبر قدر من المكافأة وهذه الأشكال تتضمن نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة، وعموما ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عديدة أهمها<sup>3</sup>:

- صدام بين الشخصيات - نظم قيمية مختلفة.

- وجود خطر يهدد المكانة / المنزلة.

- مدركات ووجهات نظر متباينة.

كما يمكن أن ينشأ هذا الصراع بسبب عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ أو الإساءة للعلاقة المهنية التي تربط العامل بصاحب العمل أو الإدارة، ويمكن التعبير على هذا النوع من النزاع والصراع داخل المؤسسة بأشكال مختلفة أهمها التغيب الذي يعد مؤشرا هاما يدل على عدم

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 02/90 المتضمن الوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويقها، الجريدة الرسمية، العدد 6، 1990/02/07، ص 231

<sup>2</sup> أحمية سليمان. آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 7

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 180

الرضا الوظيفي وعدم الارتياح في محيط العمل.

كذلك يمكن التعبير عن الصراع من خلال تعدد الشكاوي التي تعد شعورا شخصيا يعبر عن عدم العدالة في العمل وتسمى أيضا بنظام التظلم التنظيمي الذي يعتبر وسيلة رسمية لتصحيح أوضاع خاطئة<sup>1</sup>، ويشير أيضا إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

### ثالثا: النزاع بين الجماعات في المؤسسة.

يحدث هذا النزاع حول جوهر العمل وأساسياته أو نتيجة عوامل شخصية، وغالبا ما يحدث في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة، والملاحظ في أغلب المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة تشهد نزاعات مستمرة بين الدوائر والأقسام المختلفة، ويمكن التمييز بين نوعين من الصراع بين الجماعات في المؤسسة:

1- الصراع الأفقي: ويكون في المستوى الإداري نفسه، أي أنه يحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق.

2- الصراع الرأسي: يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي يحدث بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا أو بين مدير إدارة ورئيس قسم، ويرجع هذا الصراع أساسا إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طرق العمل أو عدم الالتزام بحدود المسؤولية.

ولنزاعات العمل الجماعية عوامل وأسباب تساعد على بروزها من بينها:

- 1- ظروف العمل والتي لا تتلاءم في كثير من الأحيان مع جهود العمال.
- 2- انعدام الاتصال الفعال بين جميع الأطراف.

<sup>1</sup> السيد حنفي عوض. علم اجتماع العمل الصناعي، ط1، القاهرة: مكتبة وهبة، 1988، ص 221

3- تضارب في الآراء حول سير العمل.

4- الشعور بالظلم وانعدام العدالة الاجتماعية .

ولنزاعات العمل آثار سلبية على انتاجية المؤسسة كتوقف علاقات العمل وهذا يعني توقف عن الإنتاج وبالتالي التأثير على المردودية والأداء الوظيفي بصفة عامة، فالإضرابات العمالية تعبر عن درجة الوعي العمالي بطبيعة المشكلات التي يواجهها العامل في محيط العمل، بل تعبر عن إدراك الفئة العمالية للواقع التنظيمي داخل المؤسسة.

وتتنوع أسباب صراعات العمل الجماعية منها ما هو منحصر في الأجور والحق النقابي، ظروف العمل وغيرها، فهذه الأسباب وغيرها تركزت بصفة عامة على المطالب الاجتماعية والاقتصادية، وبعد سنة 1988 أصبح العامل الجزائري يتأثر أيضا بالجانب السياسي والذي يؤثر بطريقة أو بأخرى على أوضاع المؤسسات الاقتصادية.

### إدارة النزاعات والصراعات داخل المؤسسة:

تلعب الإدارة في المؤسسة دورا هاما وأساسيا في تخفيف حدة الصراع وتكييفه لخدمة أهداف المؤسسة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع إيجابيا، فقد اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وتحجيمه، بينما اعتمدت النظريات الحديثة استراتيجيات مغايرة تماما للمنطلقات التقليدية، فهي ترى أن الصراع ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، أي أنه ظاهرة إيجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن هناك أساليب مختلفة لمواجهة وإدارة هذه النزاعات والصراعات وهذا

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 308



حسب نوع ومستوى الصراع.

وتتمثل استراتيجيات حل النزاع والصراع بين الأفراد في :استراتيجية يخسر فيها جميع الأطراف أو استراتيجية خسارة طرف وكسب الآخر أو استراتيجية يكسب فيها الجميع، فتسوية النزاع هنا تكون حسب النتائج المحتملة<sup>1</sup>، بينما تتمثل استراتيجيات حل الصراع بين الجماعات في استراتيجية إهمال الموقف واستراتيجية التهدئة والتخفيف من حدة النزاع عن طريق التسوية والتوفيق أو تدخل السلطة العليا وبشكل مباشر.

وهناك من أشار إلى أهمية استراتيجية المجابهة والتعاون من خلال طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة والتعاون لإيجاد الحل<sup>2</sup>. وهذه الاستراتيجيات كلها تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والتأثير السلوكي على الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وكذا فتح المجال للحوار والتفاهم.

غير أن تطبيق استراتيجية معينة يتوقف على حدة الصراع والصراع البناء وكذا فعالية الإدارة في حل وتسوية هذا النزاع والتي تتوقف هي بدورها على فعالية المدير وقدراته في تكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي من خلال إدارة النزاع وتهيئة المناخ المناسب لتقبل جميع الأطراف تسوية هذا الصراع.

أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، فنظراً للاختلاف في الأساس والمبدأ في علاقات العمل المحددة بمقتضى النصوص القانونية والتنظيمية العامة أو الخاصة فقد تعددت الإجراءات المعتمدة في تسوية النزاعات في ميدان العمل، حيث أن الوقاية من نزاعات العمل وممثلي العمال تتطلب استمرار التشاور والتفاوض بين صاحب العمل وممثلي العمال بصورة

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص188

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 310

منتظمة، أين تدرس وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسات والإجراءات العمومية في اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والممثلين المخولين في المؤسسات والإدارات العمومية المهنية<sup>1</sup>. وهذا لمناقشة الوضع السائد وطرح الحلول الممكنة لكافة الخلافات والنزاعات القائمة في ميدان العمل.

كما تعد المصالحة أهم الاتفاقيات الجماعية التي تنص على التسوية الودية لإنهاء الصراع القائم، وهي تعتبر في نظر البعض مرحلة إجبارية يتعين المرور عليها في حالة استمرار النزاع بين الطرفين<sup>2</sup>. ويمكن التمييز بين نوعين من المصالحة، المصالحة الإتفاقية والتي يتكفل أطراف المنازعة بتحديد إجراءاتها في صلب الاتفاقية الجماعية وهناك ما يسمى بالمصالحة القانونية.

نتوصل إلى أن إدارة الصراعات والنزاعات في ميدان العمل داخل المؤسسة الاقتصادية تعد من أهم المؤشرات التي سنتناولها في تحليلنا للنسق التنظيمي القيادي داخل المؤسسة باعتبارها أيضا من العوامل الأساسية التي تتوقف عليها كفاءة وفعالية المؤسسة، فإذا كانت هناك إدارة فعالة لهذه النزاعات الحاصلة في محيط العمل تحقق نوعا من فعالية الإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة للأداء وبالتالي التوصل إلى كفاءة المؤسسة الاقتصادية، فما هي أكثر النزاعات التي تتدخل الإدارة في حلها؟ وما هي الأساليب المتبعة من طرف الإدارة في تسوية هذه النزاعات والصراعات داخل المؤسسة؟

## ثانيا: لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية.

تميزت أنماط الإدارة في أغلب المؤسسات الاقتصادية على أنها أنماط تقليدية تقتصر إلى تفعيل جميع الأطراف في تسيير العملية الإنتاجية، غير أن الإدارة أصبحت تهتم أكثر بإيجاد

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 118

<sup>2</sup> محمد الصغير بعللي، تشريع العمل. الجزائر: دار العلوم، 2000. ص 125

أساليب أخرى تساهم بدورها في تسيير العمل بما يتوافق وطبيعة العمل السائدة، ولعل لامركزية السلطة من هذه الأساليب التي تمنح جماعات العمل نوعاً من الحرية والقدرة على تنظيم العمل داخل المؤسسة.

إن البناء التنظيمي لأي مؤسسة يفترض تجمع السلطة في قمة هذا الهرم التنظيمي للمؤسسة، لذلك ينظر إلى المركزية على أنها مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي والتي تؤدي إلى تحقيق فاعلية أكبر للمؤسسة والعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وينتشر استعمال المركزية أكثر في المؤسسات صغيرة الحجم بحكم قدرة التحكم بكل أوجه النشاط والإشراف أكثر على تسيير العمل، فتجميع كل السلطات بيد الرئيس أو المدير يعني اطلاع هذا الأخير بالتدقيق على كل الأمور المتعلقة بالعمل.

إن تطبيق المركزية في المؤسسة يسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا وقدرتها على مراقبة وتسيير أوضاع العمل، كما يسمح أيضاً بتخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن وتفسح المجال أكثر لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة وهذا بدوره يمنح المستويات الإدارية العليا القوة والمكانة<sup>1</sup>.

ونظراً للضغوط والتأثيرات التي تمارسها البيئة الخارجية و كذا الحاجة إلى تحقيق الأهداف دون تعقيد وبأسرع وقت ممكن، ظهرت الحاجة إلى توزيع وتفويض السلطات ومشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات.

إن اللامركزية تستدعي بالضرورة نقل جزء من صلاحيات السلطة المركزية لصالح أشخاص في مناصب أخرى وهذا في حدود الوظيفة داخل المؤسسة مما يجسد لنا نشوء سلطات أخرى غير السلطة الأولى التي تستند إلى المركزية، وبذلك تشير اللامركزية إلى ذلك الأسلوب الإداري الذي

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص 163

يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه، حيث يفوض لهم الرئيس بعضا من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة إليهم، وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مخولة كلما أمكن ذلك إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال<sup>1</sup>.

فإذا كانت المركزية تعمل أكثر على تركيز أشكال السلطة بأيدي الإدارة العليا، فإن اللامركزية تركز على عملية نقل قرار السلطة الإدارية أو اتخاذ القرارات من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية مما يحقق ما يسمى بديموقراطية صنع القرار للقضاء على التعقيدات الإدارية وتنمية المرونة في الإدارة.

تهتم اللامركزية في المؤسسة بإعادة توزيع السلطة والمسؤولية لتقديم مردودا أكبر بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث أن الرئيس يتخلى عن بعض سلطاته لمن هم دنى مستوى في المنظمة وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبيراً عن اللامركزية<sup>2</sup>. وتتوقف درجة اللامركزية على مجموعة من العوامل أهمها: تكرار القرارات ومدى القدرات ومدى الرقابة<sup>3</sup>.

فكلما تزايد تكرار وعدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا من التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية، وكلما اتسع مدى القرارات المتخذة في المستويات الدنيا كلما كانت درجة اللامركزية كبيرة، ويقصد بمدى القرارات عدد الوحدات أو الوظائف التنظيمية التي تتأثر بالقرار المتخذ بينما يشير عنصر مدى الرقابة إلى المقاييس التي تحدد درجة اللامركزية المطبقة<sup>4</sup>.

ولقد أشار **Koontz – Odonnel** إلى مجموعة من العوامل التي ترتبط أساسا بطبيعة

<sup>1</sup> هاشم زكي محمود. أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ات السلاسل، 2001، ص 287

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 37

<sup>3</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 343

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 343

العمل والتي تحدد درجة اللامركزية وتتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

1- **تكلفة القرار**: كلما كانت تكلفة القرار عالية كلما تم اللجوء إلى المركزية لأنها قرارات ذات طابع استراتيجي، بينما القرارات الأقل أهمية فيمكن تفويضها إلى المستويات الدنيا.

2- **تماثل السياسات**: ويعني التزام المؤسسة بسياسات موحدة تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها كسياسيات التسعير أو السياسات الخاصة بالأفراد، يتطلب هذا اللجوء إلى المركزية في ممارسة السلطة، أما إذا كان هناك حرية في اتباع السياسات حسب ظروف كل وحدة تنظيمية فإن اللامركزية أفضل لتحقيق الأهداف النوعية.

3- **حجم الأعمال**: إن توسع المنظمة يرافقه زيادة حجم النشاطات والأعمال ومنه حجم القرارات ومواقع إصدارها، وتتجه ممارسة السلطة نحو اللامركزية بسبب الحاجة إلى استغلال الجهود بشكل أفضل.

4- **طبيعة الأداء**: إن استخدام المواد والأجهزة ومصادر الطاقة وتوعية اليد العاملة المستخدمة ودرجة كفاءتها وأماكن تواجدها هي عوامل تؤثر على درجة اللامركزية في استخدام السلطة.

وتطبيق اللامركزية في المؤسسة يؤدي إلى التقليل من مركزية التخطيط والتسيير كما يمكن لها أن تتيح زيادة التمثيل العمالي داخل المؤسسة وتساهم في المزيد من الإبداع والابتكار وتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.

وتتمتع اللامركزية أكثر بتقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تفويض السلطة وتحمل جزء من المسؤوليات وتسمح بدورها بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم نظرا لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل<sup>2</sup>. كما تساعد على تسهيل عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تتم بشكل مباشر ودون تعقيدات مما يؤدي إلى بناء روابط عملية تزيد من

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 165-166

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 164

التعاون والتنسيق.

وبناء على هذه المزايا التي تتصف بها اللامركزية بين المستويات المختلفة للتنظيم، اعتمدنا في دراستنا على المؤشرات الأساسية التي تتضمنها عملية اعتماد اللامركزية في المؤسسة كعامل مهم لتنظيم وتسيير العمل لتحقيق كفاءة أكثر ومردود جيد للمؤسسة، وتتمثل هذه المؤشرات في:

### تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة:

تعتبر عملية تفويض السلطة من أهم الآليات للمشاركة وتحقيق الأهداف في المؤسسة لما لها من أهمية في التقريب بين قاعدة الهرم التنظيمي وقمته وكذلك في توزيع المسؤوليات وتحملها والتحول التدريجي نحو جماعية القرارات.

لقد ظهر مفهوم تفويض السلطة استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، حيث يعد ممارسة تقوم بها الإدارة لفتح المجال للمستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري، فقد جاء نتيجة عوامل عديدة أهمها تنوع الأعمال والوظائف فهناك من أطلق على هذه العملية أيضاً تسمية تخويل الصلاحيات باعتبارها تتدرج ضمن مفهوم منح المسؤولية والصلاحيات لشخص آخر لإتمام واجب محدد.

ومن الناحية القانونية يشير التفويض إلى أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي بجزء من اختصاصه إلى شخص آخر أو هيئة أخرى، استناداً إلى نص دستوري أو قانوني<sup>1</sup>، ففي الفكر القانوني عملية التفويض تنطلق من خلال الدستور أو القانون الذي يقر التفويض في حالات استثنائية محددة.

فالقاعدة القانونية تقضي بأن يمارس كل صاحب اختصاص اختصاصه بنفسه دون أن

<sup>1</sup> بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاص - دراسة مقارنة. عمان: دار الفرقان، 1982، ص143.

يفوض جزء منه لغيره إلا إذا وجد نصا قانونيا يأذن له بذلك، وبالتالي فعملية التفويض على أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في أي نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى<sup>1</sup>.

لقد ظهر التفويض كعملية ضرورية في التنظيم لتنفيذ الأعمال المختلفة وكذا لتحقيق الفاعلية التنظيمية في البناء التنظيمي للمؤسسة مما أدى إلى تعدد الرؤى والتعريفات الخاصة بهذا المفهوم، حيث يرى فيليب سلزنيك عملية التفويض أنها أداة رقابة لتحقيق أهداف التنظيم العام<sup>2</sup>. إذ أن المدير يمارس عملية الرقابة على الموظفين من خلال اعتماد عملية التفويض وهذا ما يسهل عليه انجاز مهامه في المؤسسة، لهذا السبب اعتبرها البعض مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية أين يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى مسؤولا عنها أمام الجهات العليا، فالصلاحيات الممنوحة يمكن استرجاعها من طرف المدير عند الضرورة.

وينظر للتفويض بصفة عامة على أنه تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين لتسيير المهام والاختصاصات الأصلية التابعة للمدير (الرئيس)، أما من ناحية أهمية التفويض فهناك من يعتبر عملية التفويض ضرورية في المؤسسة لأنها توفر للمدير الوقت والفرصة للتركيز على أولويات وظيفته والمهام ذات القيمة الإضافية للمؤسسة<sup>3</sup>. فنظرا لتعدد المهام الموكلة للمدير يمكنه تفويض بعض المهام الروتينية للمرؤوسين لاستغلال الوقت في أدائه لمهام أخرى.

من خلال مضمون التعريفات واستنادا لبعض النقاط المشتركة يمكن تحديد التعريف الإجرائي

<sup>1</sup> سليمان مجد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987، ص97.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر، 1979، ص48.

<sup>3</sup> Brune et bachy et autres, la fonction management h.d, Dunoudon, Paris, 2010, P364

لتفويض الصلاحيات في هذه الدراسة.

تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة هي إسناد السلطة من الرئيس للمرؤوس من خلال منح هذا الأخير صلاحيات تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه.

وعملية التفويض داخل المؤسسة باعتبارها عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:

### 1- إسناد المسؤولية:

يشير مصطلح المسؤولية إلى العمل المسند إلى مركز ما أو الالتزام الناشئ من اسناد هذا العمل<sup>1</sup>، إذ تعبر المسؤولية عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، فهي التزام بأداء عمل معين يحاسب عليه الفرد، لذلك نجد أغلب المؤسسات تستخدم الواجبات كبديل للمسؤولية في توصيف المراكز الإدارية في لوائحها التنظيمية.

تعد الوظيفة وحدة أساسية في البناء التنظيمي للمؤسسة، لذلك يتم تحديد الواجبات والالتزامات التي تبنى عليها هذه الوظيفة، فتعيين الأفراد في مختلف الوظائف يتم من خلال تكليفهم بأداء مهام محددة ينجزونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى<sup>2</sup>، وهذا من أجل بلوغ الأهداف التي وجدت الوظيفة من أجلها، فكل ما تتضمنه هذه الوظيفة من التزامات وواجبات ينبغي أن تتكامل لتحقيق الأهداف.

إذن تحديد المسؤولية هي عنصر يتوقف عليه عملية التفويض للصلاحيات داخل المؤسسة، وتعد المسؤولية قرينة للسلطة وملازمة لها، لذلك يجب أن تتناسب مع السلطة.

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 377

<sup>2</sup> القريوتي، مرجع سابق، ص 237



## 2- تفويض السلطة:

تعتبر السلطة عن الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية وهذا لحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة. وشرعية القوة التي يتمتع بها هذا الفرد المكلف بمسؤوليات معينة<sup>1</sup>. كما ورد في التعريف السابق هي أيضا ذلك الحق المعترف به للفرد في ممارسة السلطة على الآخرين بمقتضى المركز الذي يشغله في تسلسل الهرم التنظيمي (الهيدراكية التنظيمية)<sup>2</sup>.

ويستمد عادة هذا النمط من القوة شرعيته من المركز أو المنصب الرسمي الذي يشغله الفرد، فالسلطة إذن عملية تنظيمية تدل على الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الغير لتحقيق الأهداف التنظيمية فهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي الحق في التصرف والقوة فهي تعطي الحق لصاحبها وتوقع الالتزام من الغير، كما تعطي السلطة القوة في استخدام أنظمة الثواب والعقاب<sup>3</sup>.

وامتلاك هذا الحق يخول صاحبه التصرف إما بنفسه أو بواسطة الغير، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية التفويض، حيث تحدد للفرد الذي خولت له الصلاحيات والواجبات التي ينبغي أن ينجزها، لذلك فالفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق أن ينوب عنه<sup>4</sup>، ويبقى الرئيس مسؤولا عن الأعمال التي فوضها والمرؤوس مكلف بأداء المهام والواجبات ويبقى هو أيضا تحت رقابة الرئيس بشكل مباشر بأداء المهام والواجبات.

وبما أن السلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يقوم به كل

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص 101

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان. السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 382

<sup>3</sup> علي الشرفاوي. التنظيم، بيروت: دار الجامعة للطباعة والنشر، ص 320

<sup>4</sup> علي شريف. مبادئ الإدارة، مصر: دار الجمعية للنشر، 2001، ص 329

أفراد التأطير والتنفيذ فيها، فإن نجاح توزيع المسؤوليات يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة والمسؤولية فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص، خاصة وأن من أهم عناصر السلطة التوازن بين السلطة والمسؤوليات المطلوبة من الفرد.

### 3-المساءلة:

المساءلة هي التزام الفرد تجاه رئيسه وذلك من خلال رفع تقرير حول مدى تنفيذه للمسؤوليات المطلوبة منه<sup>1</sup>، حيث أن المرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه في الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له.

إن المرؤوس عندما يكون مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له ويساءل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل، يعد من أهم العمليات التنظيمية التي تشير إلى أن المسؤولية تكون عن اكتمال الأعمال والمساءلة تكون أمام الرئيس عن الأداء المرضي لهذا العمل<sup>2</sup>، فالمسؤولية في المؤسسة تكون من الأعلى إلى الأسفل أما المساءلة فهي تمثل الاتجاه المعاكس من الأسفل إلى الأعلى.

### أنواع تفويض السلطة في المؤسسة:

لتفويض السلطة في المؤسسة أنواع مختلفة نظراً لتنوع الاختصاصات والأعمال المفوضة وتتمثل هذه الأنواع في:

#### 1-التفويض المباشر وغير المباشر:

يتم التفويض المباشر بناء على نص يصدر من سلطة أعلى من صاحب الاختصاص،

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص 102

<sup>2</sup> علي شريف، مرجع سابق، ص 329

فيفوض بعضا من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره مباشرة ودون أي عمل إداري<sup>1</sup>.

أما التفويض غير المباشر فهو يتم بناء على نص صادر من سلطة أعلى إلى إحدى السلطات، ثم تقوم هذه الأخيرة بإصدار قرارها بالتفويض استنادا إلى النص الأول.

## 2-التفويض للمرؤوس المباشر والمرؤوس غير المباشر:

يتم التفويض للمرؤوس المباشر إذا كان الرئيس مباشرة للمفوض إليه كتفويض مدير المؤسسة لوكيله المباشر في المؤسسة، بينما التفويض غير المباشر فهو يتم من سلطة إلى سلطة أخرى كتفويض مدير المؤسسة لرؤساء المصالح، فهو ذلك التفويض الذي يتم إلى سلطة لا تتبع رئاسيا السلطة الأصلية<sup>2</sup>، ويعد هذا النوع من التفويض أقل الأنواع تطبيقا في المؤسسات.

## 3-التفويض الكتابي والتفويض الشفهي:

التفويض الكتابي هو الذي يصدر بقرار مكتوب من طرف الإدارة أما التفويض الشفهي فهو الذي لم تتضمنه وثيقة أو نص مكتوب.

## 4-التفويض إلى أسفل:

وهذا النوع الأكثر تطبيق في المؤسسات، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى كتفويض مدير المؤسسة إلى مدير إدارة فرعية.

## 5-التفويض إلى أعلى:

يتم بتفويض السلطة الأدنى إلى السلطة الأعلى، كتفويض المساهمين في شركة إلى مجلس إدارتها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسن. التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1981، ص 83

<sup>2</sup> محمود ابراهيم الوالي. نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1979، ص 161

## أهمية تفويض السلطة داخل المؤسسة:

تعتبر السلطة من العناصر الأساسية التي لها دور كبير في التأثير على الأداء الوظيفي، وكذلك تصميم التنظيم المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحديد العلاقات الرأسية بين الرئيس والمرؤوس والعلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي، وتتمثل أهمية التفويض في المؤسسة في:

- 1- تسهيل مهام الرئيس، حيث أن تفويضه لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة العمليات التنظيمية.
- 2- تشجيع عملية الإبداع والابتكار، إذ أن التفويض يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العمال وتطويرها.
- 3- تنمية الشعور بالانتماء الوظيفي، فمن خلال مشاركة الطبقة العمالية في رسم السياسة اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم يمكن رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.
- 4- تفويض السلطة يساهم في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية.
- 5- تدعيم العلاقات الانسانية بين أعضاء التنظيم مما يعزز قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والرفع من الأداء الوظيفي.

## العوامل المؤثرة في تفويض السلطة في المؤسسة:

إن تفويض الرؤساء لمرؤوسيهـم بعض الصلاحيات كما أشرنا سابقاً يقوم على مجموعة من الضوابط التي تمارس من خلالها السلطة، وبالرغم من أنه يسمح برفع الروح المعنوية للعمال داخل

المؤسسات ويعمل على تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد إلا أنه يواجه عدة عقبات وصعوبات أهمها كثرة التعليمات والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل يؤدي على إعاقة التفويض من قبل المنظمة<sup>1</sup>.

كما أن تطبيق المركزية المطلقة في مؤسساتنا الاقتصادية بتركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا للتحكم في مستوى الأداء الفعلي للعامل كان له الأثر الكبير على عملية تفويض الرئيس بعض المهام للمرؤوسين.

ومن أهم الأسباب المهمة في عدم الانتفاع بعملية التفويض هو التمسك الشديد للرئيس بالسلطة خاصة وأنه يرى في رئاسته نفوذا وسلطات ينبغي أن تفرض في الواقع نظرا لانعدام القدرة لدى بعض المرؤوسين للقيام بممارسة السلطة أو لعدم توافر الخبرة الكافية للمفوض إليه، إضافة إلى عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة لها دور في التأثير على تفويض السلطة.

يمكن القول أن تفويض السلطة له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي يتجسد من خلال المسؤولية المعهودة إلى المرؤوسين وفقا لهذه العملية والتي ينبغي أن تتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم وخبراتهم واختصاصاتهم وبناء على هذا فإن عدم وضوح اجراءات العمل والواجبات والمسؤوليات المطلوب أدائها من قبل المفوض إليهم إلى جانب تكليفهم بأعمال أكثر من قدراتهم ومهاراتهم يؤثر على أدائهم لمسؤولياتهم مما ينعكس سلبا على مردود المؤسسة.

وبما أن عملية تفويض السلطة لها دور مهم في التأثير على أداء العمل وعلى كفاءة المؤسسة، فقد اعتبرت هذه العملية في الدراسة الحالية كإحدى أهم العمليات التنظيمية التي لها دور كبير في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص 198

### ثالثا: المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية:

تعد المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية إحدى الركائز المهمة التي أقيم على أساسها تطوير وتنمية المؤسسة في الجزائر باعتبارها من أهم الأساليب التي يمكن من خلالها أن يكون العامل فعالا ونشيطا، فهي الحلقة التي تربط بين أهداف العمال المهنية والاجتماعية وأهداف صاحب العمل.

المعروف أن قانون العمل في الجزائر ينظم علاقات الفئة العمالية بالمؤسسة المستخدمة من خلال تنظيم حقوق وواجبات العمال وكذا شروط وعلاقات العمل، ومن أهم هذه الحقوق التي ينظمها قانون العمل هي الحق في المشاركة العمالية في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المشاركة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات وكذا في إدارة النزاعات ومختلف المشكلات التنظيمية.

وتتطلب المشاركة العمالية اتخاذ قرار مشترك تصاحبه المسؤولية المتبادلة بين الطرفين، فقد عرفها كليرك بأنها تثير ردود فعل عميقة الحساسية<sup>1</sup>، فهي عملية تبادلية بين طرفين تستهدف وضع بعض المخططات أو رسم السياسات أو اتخاذ القرارات.

ومن أشهر التعاريف المتمحورة حول مفهوم المشاركة تعريف **كيت ديفيس** الذي أشار إلى المشاركة على أنها ذلك الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم<sup>2</sup>. المشاركة حسب هذا التعريف تستند إلى عناصر أساسية وهي الاندماج العاطفي والذهني للفرد ومساهمته في تحقيق أهداف الجماعة وكذا استعداداه لإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن فريق العمل.

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي لمفهوم المشاركة العمالية في الدراسة الحالية كما يلي :

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 20

المشاركة العمالية هي عملية يساهم بها المرؤوسين في التنظيم بهدف تسيير المؤسسة وتعتمد على مجموعة تقنيات في توزيع السلطة و في تنظيم العمل واتخاذ القرارات وإدارة المشكلات التنظيمية لتحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

لقد ظهر مبدأ المشاركة العمالية في ظل النظام الرأسمالي كحل وسطي بين أرباب العمل والعمال من خلال مشاركة ممثلي العمال في رسم سياسات منظماتهم وإدارتها وهي تقوم على أساس المشاركة المتساوية بين العمال وأصحاب العمل الرأسماليين وكذا بين العمال والرؤساء، وتعتمد المشاركة في ظل هذا النظام مجموعة من المبادئ أهمها:

- 1- مبدأ حق الاشتراك المتساوي في عمليات وسلطات الإدارة والتنظيم.
- 2- مبدأ حق الاعتراض من جانب العمال ومبدأ حق الإدارة المشتركة.

لقد أدى ظهور المد الديمقراطي في العالم وانتشار إيديولوجية ليبرالية جديدة فكرا وسياسة إلى اعتماد نظام الإدارة المشتركة لتحقيق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي، وتمثل الإدارة في ظل هذا النظام المسؤولة عن إدارة الشركة، وهي الممثل القانوني لها في مختلف العلاقات مع الغير<sup>1</sup>، ومشاركة العمال في الإدارة تكون بتمثيلهم في مجلس المراقبة أما في الإدارة فيختلف تمثيلهم حسب تغير القانون.

بينما يركز أسلوب التسيير الاشتراكي في المؤسسات على مشاركة ومساهمة العمال في إدارة التنظيم، حيث يكفل نظام الإدارة العمالية حقوقا في للعاملين في إدارة المشروعات والمؤسسات التي يعملون بها وتتمثل أهم هذه الحقوق في:

- حق العاملين في إدارة وتنظيم المؤسسات.

<sup>1</sup> سليمان أحمية. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 95

- حق العمال في وضع السياسات واتخاذ القرارات في توجيه سياسة الإنتاج.

- حق العمال في تنظيم علاقات العمل المتبادلة بين جميع الأطراف وفي تعيين وترقية العمال في المؤسسات.

إن الجانب الديموقراطي للمشاركة العمالية في المؤسسة يتجسد بالمشاركة الفعالة للعمال في صياغة أهداف الخطط الاقتصادية والمبادرة والمساهمة في تنفيذها ومراقبة تطبيقها، وإذا كانت هناك مشاركة واسعة وفعالة للعمال في إعداد الخطة ومراقبة تنفيذها كانت هناك إمكانية الحد من البيروقراطية في الجهاز الإداري.

يتبين لنا أن النشاط الاقتصادي في الدول التي تتبنى النظام الاشتراكي تقوم أساساً على مبدأ المشاركة الفعالة للعمال في الإدارة بمنطق الديموقراطية المركزية في إدارة المؤسسة الاقتصادية والذي يعني بأن الإدارة التي يستخدمها المجتمع الاشتراكي تغطي التناقضات الموجودة بين مصالح ورغبات المجتمع وبين الجماعات والأشخاص<sup>1</sup>.

أما الدول النامية فقد اعتمدت على نظام خاص بها لتفعيل المشاركة العمالية يتمشى وواقعها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وكذا المعطيات السياسية المطروحة في مجتمعاتها، فمبدأ المشاركة العمالية في الإدارة يتخذ شكله القانوني ثلاث أنواع وهي نظام مندوبي العاملين واللجان الاستشارية المشتركة وكذلك نظام اشتراك العاملين في مجلس الإدارة.

ويمكن الإشارة إلى أن هذه الدول النامية لا تزال بعيدة عن الممارسة الحقيقية لتجربة مشاركة العمال في الإدارة وهذا بسبب طبيعة ومرحلة نمو اقتصادياتها من جهة وضآلة حجم ودور الطاع الاقتصادي فيها، وأيضاً بسبب الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة فيها.

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو الخير. الثورة الإدارية ومشكلات التعاون، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975، ص 253.



## المشاركة العمالية في الجزائر:

تعد المؤسسة الجزائرية المحرك الأساسي للحركة التنموية لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية الدولية المتسارعة، ويعتبر العامل محورا أساسيا ومهما في العملية الإنتاجية، فمنذ الاستقلال أعطت الحكومة حرية التصرف في تنظيم العمل واتخاذ القرارات وكذا مواجهة كل العقبات لتسهيل الأداء الوظيفي في المؤسسات وذلك بإدراج قوانين المشاركة العمالية.

وبصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 لذي وضع مبدأ حق المشاركة العمالية في الإدارة من منطلق مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فتم تقديم نموذج أصيل من المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة في إطار مشروع مجتمع اشتراكي والموضح من قبل في النصوص الأساسية<sup>1</sup>.

ويتضح لنا أن الأسلوب الاشتراكي لتسيير المؤسسات يعتمد على مشاركة ومساهمة العمال في إدارة التنظيم، فالمنهج الاشتراكي الذي اعتمدت عليه المؤسسات أعطى أهمية للجهاز التنفيذي دون التقليل من أهمية الجهاز البيروقراطي، كما حاول هذا المنهج أيضا إيجاد توازن بين مجلس العمال ومجلس الإدارة.

لقد كان الهدف النهائي للمشاركة العمالية حسب النصوص التنظيمية في الجزائر هو تحقيق الثورة الاشتراكية التي تسعى بدورها للقضاء على الطبقات الاجتماعية و الصراع الطبقي الموجود في الواقع المجتمعي، إذ أن الدولة هي دولة العمال باختلاف مواقعهم في السلطة و النظام هو المنبع الإشتراكي.

و تعود ملكية وسائل الإنتاج للدولة و العمال يسود بينهما التعاون مما عكس علاقات إنتاج

<sup>1</sup> Mahffoud ghazali, la participation des travailleurs a la gestion socialiste des entreprise, alger, O.P.U,1979,p8

جديدة تعكس مدى تحسن مستوى مهارة العمال و التي يكتسبها على مستوى الإنتاج، و تبقى بذلك المشاركة العمالية في المؤسسة الإقتصادية في تسيير المؤسسة محدودة على المستوى النظري و التطبيقي.

و تنحصر المشاركة العمالية في المؤسسة الإقتصادية في ظل الدراسة الحالية في ثلاث مؤشرات أساسية و هي:

### 1-مشاركة العمال في تنظيم العمل:

إن دور العمال داخل المؤسسات له دور كبير في تحسين مردودية المؤسسة، لذلك حددت أدوار العمال في المؤسسة الاقتصادية، وفقا للمهارات التنظيمية التي يعتمد عليها الأداء الوظيفي، و فتح المجال للعامل في تنظيم العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لديه و يساعد أيضا على ترشيد السلوك التنظيمي في محيط العمل.

المعروف أن التنظيم الفعال هو التنظيم القادر على رفع الأداء الحسن و تحسين فعاليته، و لتحقيق أهداف التنظيم ينبغي إشراك كل الفاعلين في المؤسسة لتنميتها و تطويرها و تسييرها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و هذا ما يسمى بالمشاركة المباشرة حيث يتخذ هذا النوع من المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل و مراقبته و إنجازها، و بمشاركته هذه يساهم في تطوير أساليب المراقبة الفعلية و المباشرة على العمل أكثر.

لقد عرفت الجزائر هذا النوع من المشاركة خلال مرحلة التسيير الذاتي و مرحلة التسيير الاشتراكي، أين أكد ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي أن العامل له الحق أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة و كذلك في تسييرها.

فالعامل يمكنه إبداء رأيه حول أساليب العمل و إدارة شؤون العمل و كذا المشاركة في تنظيم إجراءات الترقية و التحفيز الخاصة بالعمال و الإشراف على العمليات التنظيمية و تحسين ظروف العمل و المساهمة أيضا في وضع خطط الإنتاج و هذا كله لتأمين ديمومة العمل داخل المؤسسة و تحقيق الانتماء و الأمان الوظيفي، و كذلك تخليص الطبقة العمالية من الشعور بالاغتراب عن العمل و الذي يكون من خلال توفير فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم في التغييرات الممكنة لقواعد العمل أو الإنتاج و التي تعود بالفائدة على كل من الإدارة و العمال<sup>1</sup>.

إن إعلام العمال بشأن المؤسسة و العمل بمشاركتهم في التكفل بمشاكلهم و بالظروف العملية المحيطة بهم يعمل على تأطير العمال لتوعيتهم بمكانتهم في المجتمع العملي و يساعدهم على رفع معدلات الإنتاجية، و هذه الأساليب كلها تعمل على تعميق الطابع الديمقراطي للإدارة و التسيير بالمؤسسة<sup>2</sup>.

## 2- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

تشير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات إلى توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، فيتم الأخذ بالآراء الفردية والجماعية التي تطرح من طرف المرؤوسين مما يسهل ضمان تنفيذ القرارات الصادرة، فيمكن للرئيس التوصل إلى أكثر القرارات فاعلية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الآراء والاقتراحات مع الآخرين.

إن عملية صناعة القرار لا تنتهي باختيار البديل الأمثل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه ومتابعة تنفيذه من خلال المقارنة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي والقرار بصفة عامة هو العملية المتضمنة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر

<sup>1</sup> رونالد أهرنبرج وروبيرت سميت. اقتصاديات العمل، ترجمة: فريد بشير طاهر، الرياض، السعودية: دار المريخ، 1994، ص 538

<sup>2</sup> محمد الصغير بعدلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 84

في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>. ويتضمن القرار ثلاث عناصر رئيسية هي:

- 1- الاختيار الذي يشير إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل.
  - 2- البدائل التي تمثل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها وإذا لم تتوفر بدل فلن تكون هناك عملية اختيار وبالتالي لا يوجد قرار.
  - 3- الأهداف التي تستخدم كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل وعملية اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة يعتمد على الذي يقوم بصنع القرار واتخاذ<sup>2</sup>.
- تتوقف كفاءة اتخاذ القرار الإداري على طريقة صناعته وليس على السلطة التي تتولى اتخاذ القرار، وتختلف القرارات باختلاف الوظائف التي تقوم بها الإدارة لذلك يمكن التمييز بين القرارات التالية:

- 1- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة: الأولى تتعلق ببرنامج تم إقراره والثانية تخص البرامج الجديدة التي تستلزم مشاورات بين المسؤولين وتحديد أهدافها.
  - 2- القرارات الفردية والقرارات الجماعية: تتعلق الأولى بفئة أو مجموعة من الناس، ولهذا فنطاقها محدود وهي تشبه قرارات تكميلية للقرارات التنظيمية العامة والشاملة<sup>3</sup>، بينما تظهر القرارات الجماعية من فكرة أن القرار الذي يصل إليه عدة أفراد أفضل من القرار الذي يتخذه فرد واحد.
- المفاضلة بين القرارات الفردية والقرارات الجماعية يتوقف على الظروف السائدة والموقف الذي يصنع فيه القرار.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري. ابراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص 82

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة، مصر: دار الجامعية، 2002، ص ص 128، 129

<sup>3</sup> عمار بوحوش. الاتجاهات الحديثة في علم الغدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية، 1984، ص 180

3- القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية: الأولى تشير إلى التخطيط للعمل المستقبلي والثانية تتعلق بترجمة القرارات التخطيطية إلى أعمال ملموسة في الواقع.

### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تخضع لبعض العوامل التي تؤثر عليها وعلى مدى فاعليتها منها عوامل داخلية وخارجية إذ أن صنع القرار لا يرتبط بالإحصائيات والطرق العلمية والكفاءة الشخصية فقط، بل يرتبط بعوامل أخرى مؤثرة في وضع القرار في صورته النهائية<sup>1</sup>. ومن بين هذه العوامل مايلي:

1- **أهداف المنظمة**: تعد أهداف المؤسسة محور العمليات التنظيمية لذلك فإن عملية اتخاذ القرار يعتمد على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

2- **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة**: يرى سيمون أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية. هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجيه السلوك نحو البديل المختار<sup>2</sup>.

كما يخضع المديرون عند اتخاذهم للقرارات لبعض لعوامل الداخلية والخارجية التي وتؤثر على فاعليتها. فالأولى تتضمن القدرة على التفكير والتصور والخبرة والاتجاهات والقيم، أما الثانية فهي تتضمن ثلاثة عوامل فرعية أولها عامل المرؤوسين، فالقرارات لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين لأنهم يحددون نطاق السلطة التي يتمتع بها المدير عليهم.

أما العامل الثاني فهو الزملاء، حيث أن القرار الذي لا يستند إلى القيم والمعتقدات والمصالح التي يقبلها الزملاء فإن القرار سيواجه مشاكل، بينما ينحصر العامل الثالث في الرئيس الذي يعتبر

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 173

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، ابراهيم أبو الغار، مرجع سابق، ص 86

جزء من الهيكل الإداري للمنظمة وهو يخضع لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه واختياراته تخضع للمعايير التي يحددها الرئيس وتتمثل هذه المعايير في تلك القيود التي يعتمد عليها عند مواجهة المواقف.

ويتمثل العامل الأخير في عامل البيئة الخارجية مثل المنافسة ونوع الصناعة التي يعمل فيها وغيرها.

لقد أصبح الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار يشكل ضرورة في المؤسسات الاقتصادية لما له من نتائج إيجابية في تفعيل النمط الديمقراطي داخل المؤسسة، إذ يساعد على تحسين نوعية القرار والمساهمة في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، كما تؤدي هذه المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

إن الاعتماد على الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات يوفر المناخ الملائم لترسيخ مبدأ التعاون بين الإدارة والعاملين وتقارب أهدافهم مع أهداف المنظمة، فهي تعبر عن أهمية الفرد داخل التنظيم وتضمن فعالية القرار لتحقيق التكامل الوظيفي بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة.

### 3- مشاركة العمال في إدارة المشكلات التنظيمية:

تواجه الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر العديد من المشكلات التنظيمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على مردود هذه المؤسسات، ولتسوية هذه المشكلات والقضاء عليها في ميدان العمل تعتمد بعض المؤسسات على أساليب واستراتيجيات لاحتواء هذه المشكلات في إطار تطبيق النهج الديمقراطي.

لقد ازدادت أهمية الوعي بضرورة إشراك العمال في المؤسسة لتحسين ظروفها والمساهمة في رفع مردودها الإنتاجي، إذ أصبح هذا الوعي بأبعاده المختلفة أهم استراتيجية لدمج الموارد البشرية

في المساهمة في حل بعض النزاعات التي تحدث داخل محيط العمل، وبتعزيز عملية المشاركة من خلال فرض التعاون بين العمال والإدارة في الكشف عن أسباب مختلف الصراعات والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة وكذلك مساعدة الإدارة من جهة أخرى على تحقيق أهدافها في القضاء على كل المشاكل التي تؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي للعامل.

لقد ظهرت فكرة الإدارة التشاركية لتسهيل العمل أكثر على جميع الأطراف لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، حيث أنه كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات ازداد احتمال تعاونها<sup>1</sup>، فالتقارب بين الجماعات يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد وهذا ما يسهل التعاون ويقلل النزاع داخل محيط العمل، كما أن مشاركة العمال في تحليل وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال كظروف العمل العامة يساهم بدوره في حل النزاعات واحتواء جميع المشكلات التنظيمية الحاصلة بين العمال والإدارة من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.

ومن الملاحظ خلال المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن مشاركة العمال في تسيير هذه المؤسسة كانت في معظمها استشارية، فالقرارات الحاسمة كانت تتخذ على مستوى الإدارة برئاسة المدير العام للمؤسسة وفي بعض الأحيان بمشاركة محتشمة للعمال لا تؤثر في القرارات المتخذة من طرف الإدارة، لكن تبقى المشاركة العمالية إحدى أهم العمليات التنظيمية التي يمكن من خلالها المساهمة في تسيير المؤسسة الاقتصادية وكذا صنع القرار الذي يهم العامل والمؤسسة معا ويمكن كذلك من خلال تبني مبدأ المشاركة المساعدة في حل الكثير من المشكلات التنظيمية التي قد تحدث من كفاءة وفعالية المؤسسة.

إن الظروف الاقتصادية والتغيرات الطارئة التي تحدث على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 186

تفرض تبني نهج الإدارة التشاركية الذي يسمح للعمال المشاركة في تسيير مؤسساتهم، فمطالب العمال بعدما كانت تتمحور حول تحسين ظروف العمل والأجور والتأمينات الاجتماعية، أصبح العمال اليوم مع التطور الاقتصادي يطالبون بإدماجهم في صنع القرار داخل المؤسسة.

### رابعاً: التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال:

تعد الإدارة عملية دينامية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة انطلاقاً من تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية لتوجيه وقيادة الجهود البشرية، ولتحقيق فعالية المؤسسة يستدعي وضع نظام سليم للتسلسل الإداري والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم.

ويعتبر تحقيق التوازن التنظيمي بين الإدارة والطبقة العمالية من أهم الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها لضمان أداء وظيفي فعال لأن العلاقات الإنسانية بين جميع الفاعلين في المؤسسة لها دور كبير في تحقيق الاستمرارية في الإنتاج وتحسين المردودية أكثر.

ويتحدد التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة في الرضا والإشباع سلباً أو إيجاباً، فالعمل التنظيمي الذي يؤدي إلى أفضل العلاقات في بيئة العمل هو الذي يدعم وسائل تحقيق مردودية وفاعلية أكثر للمؤسسة، وعلاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناءً على علاقات إنسانية و اجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية.

يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في مجال العمل تتحدد من خلال التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة في الأداء الوظيفي الفعال، فعلاقة الفرد بالآخرين في التنظيم تعتمد أساساً على مجموعة من الوظائف المتماسكة والمتداخلة والتي تعكس مفهوم العلاقات



الإنسانية في مجال العمل والتي تشير أساساً إلى تلك الروابط المعنوية التي تمتد بين جميع الأفراد الذين يعملون معا وتشكل منهم نسيجاً حياً ينبض بالحركة والعمل، حيث يرى البعض أن علاقات العمل هي تلك العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام، وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رئيسهم أو مديرهم، وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية<sup>1</sup>.

من خلال هذا المفهوم نجد أن علاقات العمل تنشأ بسبب وجود علاقات استخدام وتشمل كل من العلاقات بين العمال ببعضهم البعض وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.

وقد أشار سكوت أيضاً إلى العلاقات الإنسانية على أنها عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية<sup>2</sup>.

وعليه فالدراسة الراهنة تتمحور حول إبراز مدى تحقيق التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال كأحد الأبعاد الأساسية في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني التنظيم الديمقراطي، وهذا من خلال تحديد أهمية مؤشر علاقات العمل ومنظومة الاتصال في المؤسسة.

وبناء عليه يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي لعلاقات العمل، هي تلك العلاقات التي تعبر عن ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بهدف رفع الروح المعنوية لزيادة الإنتاجية وتتضمن هذه العلاقات الروابط التنظيمية بين العمال والإدارة وكذا العلاقات الاجتماعية بين العامل وزملائه في العمل.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان: مكتبة لبنان، 1982، ص 238.  
<sup>2</sup> صلاح الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1990، ص 5

## 1- العلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة هي تلك الإدارة المتميزة بتأثيرها الإيجابي والقوي، وهذا التأثير يبقى عملية مرتبطة إلى حد كبير بطبيعة توقعات الأفراد الخاضعين للقيادة، حيث تساهم تلك التوقعات بشكل كبير في تحديد إطار أداء الأفراد وأسس تفاعلهم مع الإدارة، فكلما كانت الأدوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة أمكن للعاملين أداء عملهم وزادت فرصهم لتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل أفضل.

وشعور العامل بالارتياح لفلسفة الإدارة من خلال وجود علاقات إيجابية مع الإدارة بدرجة كافية تسمح بالمشاركة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات يساهم بدوره في تحقيق التوافق والتوازن التنظيمي بين الطرفين مما يحقق كفاءة إنتاجية أكبر في المؤسسة.

لقد نادت مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وتشجيع ميوله وتقدير مجهوداته وتدريبه ومعاملته كفرد فعال في محيط العمل، فكلما كان الاهتمام به كعضو فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين أدائه ورفع إنتاجيته في المؤسسة.

وبالتالي وجود علاقات تنظيمية إيجابية بين الإدارة والعمال من خلال تبني مبدأ التنسيق بين الطرفين يؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالتكامل الوظيفي في المؤسسة، وهذه العلاقات التنظيمية تؤدي أيضا إلى التقليل من وجود بعض المشكلات التنظيمية في ميدان العمل.

## 2- العلاقات الاجتماعية بين العامل وزملائه في العمل:

تعد المؤسسة بناء اجتماعي بالدرجة الأولى لأن العامل الانساني هو مفتاح تحقيق جميع أهداف المؤسسة فهو أحد أهم العوامل الأساسية في التشغيل الفعال نظرا لدوره الفعال في تحقيق التكيف والانسجام الوظيفي داخل المؤسسة.

إن المناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان الوظيفي في بيئة العمل لأن دعم الروابط الاجتماعية بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة يعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فالتوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهري وأساسي يؤثر في إنتاجية ومردود المؤسسة.

يمكن النظر إلى العلاقات الاجتماعية وما يتبعها من تفاعل بين العمال في المؤسسة على أنها القوة الأكثر تأثيراً على الأداء في محيط العمل فهي من يحجج بنسبة كبيرة سلوك الموظف تجاه عمله، إذ يستمد رضاه وانتماءه العملي عندما يعمل مع جماعة يتوافق معها مما يساعده على تحقيق توقعاته وطموحاته أثناء العمل، وباعتباره كائن اجتماعي يسعى إلى انشاء علاقات أفضل مع الآخرين لتحسين ظروف عمله وتحقيق أهدافه، فالقدرة الجسمية للعامل لا تعتبر المحدد الرئيسي لإنتاجيته بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية والروح المعنوية<sup>1</sup>، فهناك تأثير للعلاقات الاجتماعية على سلوك العمال وبالتالي على مستوى الإنتاج .

إن طبيعة العلاقة بين العامل وزملائه في العمل له دور فعال في تحديد مستوى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية كلما كانت هذه العلاقات يسودها التعاون والمساندة كلما عبرت عن مستوى معين من التأثير الإيجابي على العمل، لذلك وجب وجود علاقة تفاعل واحترام متبادل بين جميع العمال.

إن توفر بيئة تنظيمية مناسبة للعامل تضمن خلق ظروف إيجابية للتفاعل بين زملاء العمل مما يؤثر إيجابياً على مردود المؤسسة ويحقق كفاءة عالية، وهذا يعكس لنا الدور الكبير الذي تلعبه العلاقة الاجتماعية في محيط العمل.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 30

### 3-الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العمليات التنظيمية والوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية باعتباره أهم الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الانساني والذي له دور كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال الذي يمثل العصب الرئيسي للعملية الإدارية.

في كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد بعضهم البعض وبين الجماعات، فيعكس لنا ذلك الشبكة التنظيمية التي تربط كل أفراد المؤسسة بعضهم ببعض.

الاتصال هو تلك العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي<sup>1</sup>، فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق نوع من التكامل والتفاهم بين الأفراد وهذا لأجل بلوغ الأهداف التنظيمية.

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، فهناك من عرفه بأنه ذلك الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل مؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي و غير الرسمي<sup>2</sup>.

غير أن الاتصال التنظيمي له علاقة أيضا بالبيئة المحيطة به فهو اتصال داخل المؤسسات وبين المؤسسات وبيئته الخارجية، أما الاتصال كعملية إدارية فهو يهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها تتخذ القرارات ويتألف هذا الاتصال من عنصرين أساسيين هما إرسال

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> فضيل دليو. الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص16

رسائل واضحة وإعطاء استجابة وتسمى هذه العملية التبادلية أي المسؤولية المشتركة بين طرفين لضمان اتصال واضح<sup>1</sup>.

ويتضح لنا أن الاتصال الفعال في المؤسسة يبقى عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق من اتجاه واحد إنما يتضمن مشاركة طرف آخر، ويقصد بالاتصال التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة الاتصالات التي يعتمدها المسؤول الإداري من جهة والمرؤوس لتحقيق التنسيق بين الطرفين والمشاركة واتخاذ القرارات والتي تهدف بدورها إلى تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادية.

وللاتصال التنظيمي أنواع أهمها الاتصال الداخلي الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان بين أقسامه وفروعه المختلفة أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات<sup>2</sup>

أما الاتصال الخارجي فيعكس لنا جميع الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المؤسسات الأخرى، وتأخذ هذه الاتصالات أشكالاً وصوراً مختلفة أهمها: العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة مثل الإشهار في الإعلام وغيرها من الصور، أما بالنسبة للأساليب المعتمدة في الاتصال فيمكن تلخيصها في الأسلوب الكتابي كوسائل الوظيفية والتقارير و شكاي، بينما يعد الاتصال الشفوي من أكثر أساليب الاتصال شيوعاً لأنه يتم مباشرة عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة.

### فعالية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية:

أصبحت العملية الإتصالية في المؤسسة وسيلة فعالة في خلق الإنسجام والتنسيق الداخلي فيها باعتبارها عنصراً هاماً من عناصر التوجيه التي ترتبط بين كافة أفراد القوى العاملة كما يربط

<sup>1</sup> محمد فتحي. 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص 99  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحا. الإدارة العامة، الاسكندرية: مؤسسة هيئات الجامعة للنشر والطباعة، 1993، ص 251

بين أقسام المؤسسة في وحدة واحدة متكاملة لتحقيق الأهداف المشتركة، فهو عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والعمال فيما بينهم .

وترتبط فعالية نظام الإتصال في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة بالظروف العامة التي تتعلق أساسا بعلاقات العمل السائدة في المؤسسة وهي تعكس بذلك واقع علاقات العمل في المؤسسة، غير أن العديد من المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة تعاني في كثير من الأحيان من سوء و ضعف علاقات العمل، وحتى دخول المؤسسة العمومية مرحلة الإصلاحات الإقتصادية لم يؤكد فعالية نظام الإتصال فيها، فهي كانت تعاني من سوء تسيير لنظام معلوماتها.

لكن في السنوات الأخيرة وتبني بعض المؤسسات للنهج الديمقراطي أصبح التوجه الإيجابي للعملية الإتصالية والوسائل المستعملة فيها و هذا بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لأن فعالية الإتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها واستمرار وجودها.

ويرتبط دور الإتصال وفعاليتها في المؤسسة بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به أهمها الوضعية العامة و الظروف المادية للمؤسسة والطاقة البشرية والكفاءة الإدارية و علاقتها بالمحيط الخارجي (الثقافي و الإجتماعي)، كل هذه العوامل تحدد فعالية الإتصال داخل المؤسسة الإقتصادية .

كما أن عملية الإتصال لها دور كبير في إشراك العمال و مختلف الإداريين في إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يتم من خلال فتح المجال للحوار والمشاركة، فكلما كان العامل أو الإداري أو المشرف كطرف في عملية إعداد الخطط التي تناسب دوره ومجال نشاطه، كانت نتائج هذه الخطط أحسن فعالية نظرا للدور الذي تلعبه عملية الإتصال في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الوضوح والتفهم للمعلومات والبيانات والتعليمات يساهم في تحسين الأداء لتحقيق كفاءة المؤسسة وهذا نظرا لقيام عمليات الإتصال على أساس حركة المعلومات بحرية في كل

الإتجاهات بالمؤسسة ، بالإضافة إلى هذا فإن الإتصال الفعال يتوقف على حسن المعرفة بالتقنيات الفنية لتحديد المواقف والإتجاهات والإلتزامات نحو العمل.

فالتنسيق الجيد أيضا يعتمد على سهولة الإتصال و فعاليته ذلك أن عملية الإتصال تمثل حلقة الوصل بين جميع المستويات التنظيمية، ولها دور كبير وهام في التخطيط و التنظيم والتنسيق و الرقابة فهو يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية و دعم العلاقات الإنسانية.

يمكن القول أن تحقيق فعالية المؤسسة الإقتصادية ورفع كفاءتها الإنتاجية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي والذي بإمكانه خلق علاقات إنسانية تساعد على الحد من التوترات التنظيمية والنزاعات التي يمكن أن تحدث في محيط العمل وهذا بدوره يتطلب وضوح وسائل الإتصال التي تمكن العامل من شرح القرارات والآراء والمقترحات مما يسهل على الإدارة معرفة حاجاتهم ومتطلباتهم المهنية واتجاهاتهم نحو العمل أيضا.

إذا الإتصال له دور مهم في تماسك الجماعة وتفاعلها وطريقة الإتصالات لها تأثيرها الكبير على ميول و إتجاهات العمال ومعنوياتهم، كما أن استخدام الوسائل المناسبة لعملية الإتصال كالإجتماعات والمقابلات و التقارير وغيرها كثيرا ما تسهل هذه العملية الإتصالية وتزيد من فعالية المؤسسة.

أخيرا يمكن الإشارة إلى أن الإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات لصنع القرار الفعال داخل المؤسسة، فسواء كان مكتوبا أو شفويا، رسمي أو غير رسمي فهو موجه نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وفعالية المنظومة الإتصالية إنما تعتمد على مجموعة من العوامل أهمها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> سهيل فهد سلامة. نظم الإتصالات في المنظمات ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد 46 ، 1985 ، ص.140

- عوامل تنظيمية تتعلق بخطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية .
- عوامل فنية وتتعلق بمحتوى الرسالة ، ومدى وضوحها، وصعوبة فهم مصطلحاتها و تنظيمها.

وللمنظومة الإتصالية في المؤسسة دور كبير في تمرير الوسائل والمقترحات العمالية إلى إدارة المؤسسة، فكلما كان هناك إنفتاح في القنوات الإتصالية كلما انعكس إيجابيا على الإتصالات الأفقية أو الصاعدة مما يجعل نوعا من المرونة و الإنسيابية في تلقي واستقبال كافة البلاغات التي تفيد العمال في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رفيق قروي. علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية ، أطروحة دكتوراه، الجزائر :جامعة عنابة 2009-2010، ص. 264



القسم الثاني

الإطار الإجرائي للدراسة

## الفصل السابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولا : مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال المكاني.

ثانيا : المنهج و تقنيات جمع البيانات.

4- المنهج المستخدم في الدراسة.

5- الأدوات و تقنيات جمع البيانات.

ثالثا : أسلوب اختيار مجتمع البحث.

رابعا : الخصائص الاجتماعية و المهنية لمجتمع البحث.

## مجالات الدراسة :

تعكس مجالات الدراسة الواقع التنظيمي للدراسة في بنائه و أسسه كخطوة منهجية أساسية تحدد الأبعاد المتعلقة بالبحث و تكشف عن المتغيرات الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة و التي تعكس بدورها أهداف و فرضيات الدراسة.

و يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة في البحث، و قد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسة هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

### 1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة تشكيل و تصفيح المعادن ببلدية عين ياقوت ولاية باتنة، وهي مؤسسة خاصة تتوفر فيها كل الخصائص و المتطلبات التنظيمية التي تتماشى و أبعاد الدراسة، و هي تقع بالمنطقة الصناعية لبلدية عين ياقوت بدائرة المعذر ولاية باتنة.

مؤسسة تشكيل و تصفيح المعادن هي شركة خاصة أسست في بادئ الأمر سنة 1991 برأسمال 18 مليار سنتيم مختصة فقط في تشكيل الأنابيب غير الملتحمة، و قد تفرعت سنة 2000 لتوسع مجال اختصاصها إلى تلحيم الأنابيب الحديدية مختلفة الأحجام و تصفيح المعادن بالإضافة إلى صناعة الشباك الحديدي. **Trilla Soude**

لقد تم لهذا الغرض فتح ثلاثة ورشات واحدة لتصفيح المعادن و الصفائح الحديدية و الثانية لتشكيل الأنابيب الملتحمة و غير الملتحمة و الأخرى لصناعة الشباك.

تعمل المؤسسة وفق قانون منظم و محكم لدرجة إحترافية عالية جدا، أهلها لتكسب رهانات أخرى في تجارة الحديد من تشكيل و تصفيح المعادن، حيث أصبحت تنتج كل ماهو مصنوع من الحديد من أثاث مدرسي و أنابيب و صفائح و شباك و خرداوات و غيرها، و لها عدة فروع في العديد من الولايات من أرض الوطن أهمها عنابة و وهران.

تضم المؤسسة ثلاثة ورشات تشمل وسائل و آلات جديدة أهمها **Tréfileuse** : التي تعمل على ترفيق و تمديد و استطالة السلك عيار 5.5 ملم و تتم العملية بتدخل حوالي 15 محرك

كهربائي يتم التحكم في الآلة يدويا أو بواسطة جهاز الكمبيوتر، و هناك أيضا آلة التلحيم التي تعد من أهم الآلات و التي تعمل على تلحيم السلك الحديدي المنقطع مهما كان عياره.

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة الرائدة في مجال تشكيل و تصفيح المعادن بالجزائر، فهي مجالا نموذجيا لإجراء هذه الدراسة السوسولوجية حول المؤسسة الاقتصادية، خاصة و أن مسير المؤسسة صرح بأن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بحاجة لهذه الدراسات السوسولوجية للاستفادة منها للرفع من كفاءة المؤسسات و تحسين مردودها.

## 2-المجال البشري:

إن محور هذه الدراسة الميدانية هو الكشف عن دور النسق التنظيمي الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية و الذي سيساهم بدوره في إدارة العملية الإنتاجية لتحقيق كفاءة و نجاح هذه المؤسسات، لذلك فإن وحدة الدراسة هي العمال بمؤسسة تشكيل و تصفيح المعادن ببلدية عين ياقوت بولاية باتنة، فقد عرفت هذه المؤسسة تطورا في عدد الأعضاء العاملين بها بمختلف درجاتهم و رتبهم، حيث يعمل بالمؤسسة حوالي 147 عاملا موزعين على مجموعتين، المجموعة الأولى التي تعمل الفترة الصباحية إلى غاية الفترة المسائية على الساعة الخامسة مساء، و المجموعة الثانية تنطلق من الساعة الخامسة مساء إلى غاية الثامنة صباحا .

## 3-المجال الزمني:

أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممددة من 4 مارس 2017 إلى غاية 10 أكتوبر 2017 ، حيث انطلقت هذه الدراسة بتقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية و بعد الموافقة على الطلب بعد 20 يوما نظراً لغياب مالك المؤسسة خارج الوطن، بعدها تمت الزيارة الاستطلاعية لاكتشاف الميدان عدة مرات، أين تم عقد لقاءات مع رؤساء المصالح و تم تزويدنا بمعطيات و معلومات مفصلة عن الواقع التنظيمي والتسييري و الانتاجي للمؤسسة.

كما تمت عدة مقابلات مع رؤساء المصالح لمعرفة تنظيم و هيكل المؤسسة و عدد المستخدمين بها، كما أجريت مقابلة مع مالك المؤسسة و أعضاء المجلس الإداري و التسييري للمؤسسة، أين تم شرح أهمية و هدف الدراسة و تمت من خلال هذه المقابلة الإطاحة بمختلف جوانب المؤسسة الإدارية و الإنتاجية و الاقتصادية.

لقد تم توزيع بعض الاستثمارات فقط على مجموعة من المبحوثين لمعرفة ردود أفعال المبحوثين و كذلك لمعرفة مدى استجابة العمال للأسئلة الواردة في الاستبيان، سواء من ناحية عدد الأسئلة أو من ناحية صياغتها، و قد أدى تجريب هذه الاستثمارات إلى بلورة الأسئلة من الناحية المنهجية مرة ثانية، و هذا بناءً على آراء المبحوثين حول الاستثمارة، و قد دامت هذه العملية مدة أسبوعين قمنا من خلالها إعادة صياغة الاستثمارة.

في سياق آخر مكنت الإجراءات البحثية المعتمدة في هذا البحث و التي ثمنتها استثمارة المقابلة إعطاء رؤية و هيكلية شاملة لأبعاد ومؤشرات الدراسة و تحقيق مصداقية أكبر في جمع البيانات و المعطيات، ونظراً للمستوى العلمي و المهني الذي يتمتع به أغلب العمال طبقت الاستثمارة في فترة زمنية قصيرة استغرقت حوالي خمسة عشر يوماً.

## ثانياً : المنهج و تقنيات جمع البيانات.

### 1-المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيار المنهج الملائم لأي دراسة له أهمية بالغة في تحديد صدق النتائج و موضوعيتها للوصول إلى اكتشاف الحقيقة، فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المتبع في الدراسة، لذلك كان لزاماً علينا إتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة و الكشف عن حيثياتها من خلال التنسيق بين التحليل النظري و المعطيات الإمبريقية المتوفرة.

و تماشياً مع طبيعة الواقع البحثي و توجهاته النظرية، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية إلى إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ففي إطار الكشف عن العلاقة بين متغيرين توجهت الدراسة إلى تضمين معالم هذا المنهج لقدرته المنهجية على وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و كيفية تحقيق الكفاءة و الفعالية لهذه المؤسسة من خلال تطبيق التنظيم الديمقراطي، و بهذا تم الإعتماد على هذا المنهج الذي يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريحي مصطفى غليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2000، ص 40.

وفي إطار تكريس النسق التنظيمي الديمقراطي كتنظيم مهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مكننا هذا المنهج من جمع البيانات و الحقائق و تصنيفها و تحليلها تحليلاً دقيقاً وصولاً إلى التعميمات، كما تمت الاستعانة ببعض المبادئ و الأساليب الإحصائية في عملية عرض و تحليل البيانات من أجل تحليل نتائج البحث وفقاً لطبيعة متغيراته و مؤشراتته الأساسية، وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية في:

1- التكرارات.

2- النسبة المئوية.

## 2- الأدوات و تقنيات جمع البيانات :

في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية و مميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة<sup>1</sup> تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة، وعليه يتحتم علينا أن نكون مدركين لطبيعة ونوع البيانات التي تؤدي إليها أدوات البحث المختلفة، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الحالية وسعياً منا لجمع الحقائق والمعطيات اللازمة فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

### 1- الملاحظة:

تعد هذه الأداة من أهم وسائل جمع البيانات نظراً لأهميتها في فهم أنماط من الفعل الإجتماعي التي لا يمكن فهمها فهماً حقيقياً إلا من خلال مشاهدته<sup>2</sup>، فهي إحدى أركان العملية العلمية باعتبارها محاولة منهجية تمكنا من الكشف عن تفاصيل الظواهر و العلاقات. إن الدراسات السوسولوجية تعتمد على استخدام تقنية الملاحظة باعتبارها خطوة منهجية أساسية تمكن من فهم حثيات الإشكالية، و في إطار الكشف عن دور التنظيم الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية تم الإعتماد على هذه الأداة للتمكن من المطابقة الواقعية و النظرية لما تم جمعه من حقائق في الجانب النظري.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص233.

<sup>2</sup> عدلي أبوطاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الثاني، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 227.

لقد استخدمنا هذه الأداة من خلال ترددنا عدة مرات على المؤسسة مجال الدراسة، و اللقاءات المتكررة مع رؤساء الأقسام أثناء تزويدنا بمعلومات حول تنظيم و تسيير المؤسسة و كذلك أثناء توزيع الاستثمارات، وقد تمكنا من خلال الإعتماد على هذه الأداة من ملاحظة نوع الآلات المستخدمة و أسلوب العمل داخل الورشات و كذلك أسلوب تعامل الهيئة الإدارية مع فئة العمال كما ساعدتنا على التعرف على ظروف العمل و سمحت لنا بتسجيل و تحليل السلوك الإجتماعي داخل المؤسسة.

تمكنا من خلال استخدام هذه التقنية من التعرف على بعض التصرفات و الممارسات في الأقسام الإدارية و ورشات الإنتاج مما سهل علينا الإجابة على عدة استفسارات حول إشكالية الدراسة .

### المقابلة :

هي أكثر الوسائل شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية على ظاهرة معينة، فهي كآلية منهجية فعالة قادرة على الكشف عن خبايا الموضوع و كذا المساهمة في تفسير و تحليل متغيراته، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة Interviewer أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين و الحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>، و هناك نوعين من المقابلة حسب **Durand** المقابلة غير المقننة و المقابلة المقننة<sup>2</sup>.

لقد تم استخدام هذه الأداة أثناء اللقاءات الميدانية مع رؤساء المصالح و كان الغرض منها اكتشاف الميدان و الإطلاع أكثر على جوانب الموضوع، و اعتمدنا أكثر على المقابلة غير المقننة أثناء الدراسة الاستطلاعية حيث مكنتنا من التعرف على دوافع و اتجاهات المبحوثين و تقييمهم لنوع التنظيم المطبق في المؤسسة و مدى توافقه و ظروف العمل.

تم تصميم دليل المقابلة الذي تضمن مجموعة من الأسئلة، سمح لنا من خلاله الكشف عن بعض الأحداث الغامضة كما ساهم أيضا في تعديل و بناء الإستمارة و كذا تعديل فروض الدراسة و أهدافها.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص86.  
<sup>2</sup> فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار البعث قسنطينة، 1999، ص 191.

تضمن هذا الدليل كما ذكرنا سابقاً مجموعة من الأسئلة كشفت في مضامينها عن دور التنظيم الديمقراطي في نجاح المؤسسة من خلال فعالية و كفاءة أكثر، و مدى تثمين الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسة الاقتصادية كآلية فعالة في تحقيق انتاجية أكبر لهذه المؤسسة.

**الاستمارة:**

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً و شيوعاً في البحوث الاجتماعية و يرجع هذا إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة، فهي صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة بغرض الحصول على بيانات معينة<sup>1</sup>. وللوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة لواقع التنظيم الديمقراطي في المؤسسة الاقتصادية، استعانت الدراسة بأداة الاستمارة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات الضرورية حول موضوع الدراسة.

وبما أن مجتمع البحث على قدر كبير من الوعي بأهمية البحث العلمي نظراً للمستوى العلمي الذي يتمتع به أغلبية المبحوثين فقد تمت الاستعانة بهذه الأداة لجمع المعطيات عن طريق تسليم الاستمارة باليد لرؤساء المصالح و الإطارات، أما بالنسبة للعمال داخل الورشات نظراً لصعوبة و طبيعة العمل داخل هذه الورشات و التي تضم آلات لا يمكن تعطيلها في أي وقت لأن لها نظام عمل محدد فقد تم توزيعها عن طريق رؤساء الوحدات و المشرفين.

لقد تضمنت الاستمارة " ستة و أربعون "سؤالاً بعضها مفتوحة و الأخرى مغلقة ووجهت إلى "مئة و عشرة" مبحوثاً من أصل مئة و سبعة و أربعون عامل في المؤسسة، موزعة على عدة محاور تتماشى و متغيرات الدراسة.

تضمن المحور الأول أسئلة تتعلق بالبيانات العامة و الخصائص المهنية للمبحوثين. ويضم المحور الثاني أسئلة حول القيادة التنظيمية في المؤسسة، و تم تبويبه إلى محاور فرعية تتماشى و مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى للكشف عن طبيعة النسق القيادي و واقع التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة و كيفية إدارة الصراعات التنظيمية.

---

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي : ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 99.



أما بالنسبة للمحور الثالث الذي ضم أسئلة حول لامركزية السلطة فقد ضم محاور فرعية كشفت في سياقها عن مدى تفويض الصلاحيات و التداول على السلطة و كذا عن كيفية وضوح المهام و المسؤوليات المفوضة داخل المؤسسة.

بينما عكست أسئلة المحور الرابع مدى مساهمة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية و هذا من خلال الإستناد إلى المؤشرات الفرعية و التي كشفت بدورها عن مساهمة العمال في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات لتحقيق التكامل التنظيمي و إدارة المشكلات التنظيمية.

أما المحور الأخير و المتعلق بعملية التوازن بين الإدارة المركزية و فئات التنظيم فضم أسئلة تعكس مؤشرات الفرضية الرابعة للكشف عن طبيعة العلاقات التنظيمية و الاجتماعية داخل المؤسسة و واقع الاتصال التنظيمي السائد و دوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

بعد تعديل الاستمارة و صياغتها و تطبيقها على المبحوثين الذين بلغ عددهم في المؤسسة حوالي 110 مبحوث من أصل 147 مبحوث، أصبحت في صورتها النهائية مكونة من 46 سؤالا موزعة على محاور الاستمارة الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي :

#### جدول رقم 4: يبين الصورة النهائية للاستثمار.

الوزن النسبي	عدد الفقرات	الأسئلة التي تقيس كل محور	محاور الاستثمار
17.39%	08	من 01 إلى 08	بيانات عامة
21.73%	10	من 09 إلى 18	القيادة الديمقراطية
15.21%	07	من 19 إلى 26	لامركزية السلطة
19.56%	09	من 26 إلى 34	المشاركة العمالية
26.08%	12	من 35 إلى 46	التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال
100%	46	46	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة

#### 4- الوثائق و السجلات :

تعد مصدراً أساسياً لجمع البيانات و المعلومات و هي بمثابة السند المكمل للأدوات المنهجية السابقة والتي تقدم بدورها الكثير من المعلومات و المعطيات المهمة للدراسة خاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو موضوع الدراسة. لقد أشار غنيشا و زميله إلى أن الوثيقة مادة توفر معلومات أو إرشادات و هي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنساني<sup>1</sup>، وبما أنها آلية منهجية تغنينا عن توجيه الأسئلة لمختلف المبحوثين، فقد مكنتنا من الحصول على عدة وثائق قصد التعرف على الواقع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

لقد تحصلنا على الوثائق و السجلات عن طريق الإدارة أين تمكنا من الإطلاع على العدد الإجمالي للعمال و كذا الهيكل التنظيمي الذي يوضح البناء التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى عدد العمال حسب الفئات المهنية.

<sup>1</sup> ريحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 43.

### ثالثاً : مجتمع الدراسة .

بما أن مجتمع البحث ليس بالعدد الكبير فإن الدراسة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل للحصول على وصف ثابت و دقيق لسلوك المبحوثين و بالتالي جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول الموضوع.

لقد قمنا خلال الدراسة الميدانية بتوزيع 147 استمارة على عدد المبحوثين و نظراً لبعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء توزيع الاستمارات خاصة و أن الورشات تعتمد على عمل الآلات بإشراف العمال مما صعب علينا مقابلة كل العمال، فإن الاستمارات المستردة بلغت 110 استمارة تتضمن إجابات عن الأسئلة الواردة في الاستمارة، و الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية :

#### جدول رقم : 5 يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية.

النسبة المئوية	عدد العمال	مجتمع البحث
7.48 %	11	الإطارات
12.92 %	19	أعوان التحكم
76.87 %	113	أعوان التنفيذ
02.04 %	03	عمال في إطارات DAIB
00.68 %	01	عمال في إطار CTA
100 %	147	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن فئة أعوان التنفيذ أعلى نسبة من مجموع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة قدرت ب 102.72 % تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 12.92 % من مجموع العاملين بالمؤسسة، كما تشكل فئة الإطارات المسيرة بالمؤسسة نسبة 7.48 % من مجموع العاملين، أما بالنسبة لفئة عمال في إطارات DAIB و CTA فهي أدنى نسبة مقارنة بنسب الفئات المهنية السابقة فالأولى تقدر نسبتها ب 2.04 % و الثانية تقدر ب 0.68 % من المجموع للعمال في

رابعاً : الخصائص الاجتماعية و المهنية لمجتمع البحث.

جدول رقم : 6 يوضح جنس و سن مفردات البحث.

		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السن
%24.54	27	%2.72	03	%21.81	24	30-21
%45.45	50	%1.81	02	%43.63	48	40-31
%21.81	24	%1.81	02	%20	22	50-41
%7.27	08	%0.90	01	%6.36	7	60-51
%0.90	01	/	/	%0.90	01	60 سنة فأكثر
%100	110	%7.27	8	%92.72	102	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة 92.72% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث، في حين تمثل نسبة الإناث 7.27% من المبحوثين ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة العمل الممارس داخل هذه المؤسسة و هو النشاط الصناعي. نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن المبحوثين موزعين على مختلف الفئات العمرية، حيث يمكن ترتيب هذه الفئات حسب الجنس إلى مجموعات:

الأولى تمثل الفئة العمرية (31-40) و هي أكبر نسبة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى، حيث تقدر بـ 45.45% من المجموع الكلي للمبحوثين و سجلت فيها نسبة الذكور أعلى نسبة بـ 43.63% وهذا نظراً لطبيعة العمل داخل الورشات بينما تمثل نسبة الإناث أدنى نسبة بـ 01.81% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث يقتصر عمل العنصر النسوي على أعمال الإدارة و الخدمات العامة كالنظافة.

في حين احتلت الفئة العمرية (21-30) المرتبة الثانية بنسبة 24.54% من المبحوثين، تشكل فيها فئة الذكور أعلى نسبة 21.81% تليها نسبة الإناث بـ 02.72% من المجموع الكلي لمجتمع البحث، بينما تضم المجموعة الثالثة الفئة العمرية (41-50) التي بلغت نسبتها 21.81% من المبحوثين، احتلت فيها نسبة الذكور المرتبة الأولى بـ 20% أما نسبة الإناث

فقدرت بـ 1.81% و هذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى نوع و طبيعة العمل الصناعي داخل المؤسسة و الذي يتطلب بالدرجة الأولى تواجد عنصر الذكور الذي يتماشى و عمل الورشات الصناعية. أما الفئة العمرية (51-60) فقد صنفت ضمن المجموعة الرابعة و التي بلغت نسبتها 07.27% من المجموع الكلي للمبحوثين، تمثل فيها نسبة الذكور أعلى نسبة بـ 06.36% و الإناث بـ 0.90% من المجموع الكلي للمبحوثين. بينما بلغت نسبة الفئة العمرية 61 سنة فأكثر أدنى نسبة مقارنة بالنسب السابقة و هذا حسب الاستثمارات المستردة حيث شكلت فيها نسبة الذكور 0.90% كأعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي كانت منعدمة.

جدول رقم : 7 يوضح الحالة العائلية و المستوى التعليمي للمبحوثين.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5.45%	6	/	/	0.90%	01	4.54%	05	/	/	دون الابتدائي
20.90%	23	/	/	/	/	16.36%	18	4.54%	05	ابتدائي
40%	44	/	/	1.81%	02	32.72%	36	5.45%	06	متوسط
22.72%	25	/	/	0.90%	01	13.63%	15	8.18%	09	ثانوي
10.90%	12	/	/	/	/	8.18%	09	2.72%	03	جامعي
100%	110	/	/	3.63%	04	75.45%	83	20.9%	23	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط نسبته 40% من المجموع الكلي للمبحوثين شكلت فيها نسبة المتزوجين أعلى نسبة قدرت بـ 32.72% تليها فئة العزاب بـ 5.45% ثم فئة المطلقين بـ 1.81% من مجموع المبحوثين بينما احتلت فئة العمال ذوي مستوى تعليمي ثانوي المرتبة الثانية بـ 22.72% من مجموع المبحوثين، حيث شكلت نسبة المتزوجين أعلى نسبة بـ 13.63% و نسبة المطلقين 0.99% من المجموع الكلي للمبحوثين، أما نسبة العمال ذوي مستوى ابتدائي فقد بلغت نسبتهم 20.90% ، تمثل فيها نسبة المتزوجين 16.36% من العمال بينما سجلت نسبة العمال العازبين 4.54% وهي أدنى نسبة إذا ما قورنت بنسبة المتزوجين.

في حين بلغت نسبة المبحوثين ذوي مستوى جامعي 10.90% تمثل فيها نسبة المتزوجين أكبر نسبة بـ 8.18% و أدنى نسبة هي فئة العمال العازبين 2.72% من المبحوثين، و أغلبية هؤلاء العمال من فئة المشرفين على مجموعات العمل أو من فئة الإداريين، كما سجلت الدراسة الاستطلاعية و أثناء توزيع الاستثمارات تواجد فئة من العمال مستواهم

دون الابتدائي، بلغت نسبتهم 5.45% من المجموع الكلي للعمال، تمثل فيها نسبة المتزوجين أكبر نسبة بـ 4.54% من العمال تليها بنسبة المطلقين بـ 0.90%. أما بالنسبة لفئة الأرامل فقد كانت منعدمة تماما سواء بالنسبة للحالة العائلية أو المستوى التعليمي للمبحوثين.

### جدول رقم 08: يوضح المستوى المهني و الأقدمية المهنية للمبحوثين

المجموع		إداري		عون تحكم		عون تنفيذ		المستوى المهني
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الأقدمية المهنية
30.90%	34	1.81%	02	5.45%	6	23.63%	26	أقل من 5 سنوات
50.90%	56	04.54%	5	6.36%	7	40%	44	من 5 إلى 10 سنوات
15.52%	16	5.54%	5	6.36%	7	40%	4	من 10 إلى 15 سنة
3.63%	04	1.81%	02	0.90%	01	0.90%	01	من 16 إلى 20 سنة
/	/	/	/	/	/	/	/	من 21 سنة فأكثر
100%	110	9.06%	10	14.52%	16	76.34%	84	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول أن الأقدمية المهنية تلعب دور كبير في تسيير المؤسسة الاقتصادية و الإدراك السليم لواقع العمل داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن عدد العمال الذين صنفوا ضمن الفئة العمرية من 5 إلى 10 سنوات احتلت نسبتهم المرتبة الأولى 50.90% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث سجلت فيها نسبة أعوان التنفيذ أعلى نسبة بـ 40% و هذا ما عكسته البيانات الواردة في الجدول رقم (5) و الذي أوضح أن الفئة المهنية الأعلى نسبة في هذه المؤسسة هي فئة أعوان التنفيذ.

تليها بعد ذلك فئة أعوان التحكم 6.36% من مجموع المبحوثين الذي وظفوا ما بين 5 إلى 10 سنوات بهذه المؤسسة، و تبقى الفئة المهنية الإدارية الأقل نسبة التي يتراوح مستواها المهني ما بين 5 إلى 10 سنوات بـ 4.54% من المجموع الكلي للمبحوثين.

أما العمال الذين كانت أقدميتهم المهنية أقل من 5 سنوات فتراوحت نسبتهم 30.63% من

المبحوثين، شكلت فيهم نسبة أعوان التنفيذ أكثر نسبة بـ 23.63 % من المجموع الكلي للمبحوثين، بعدها تلي نسبة أعوان التحكم بـ 5.45 % و الإداريين بنسبة 1.81 % من مجموع المبحوثين ، و أغلب هؤلاء العمال وظفوا عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل و هم ذوي مؤهلات جامعية، بينما إذا رجعنا إلى الأقدمية المهنية من 11 إلى 15 سنة فنجد أن نسبة أعوان التحكم احتلت المرتبة الأولى بـ 6.36 % من المجموع الكلي للمبحوثين، بعدها تلي نسبة الإداريين بـ 4.54 % فهناك منهم من صرح أنه وُظف بالمؤسسة منذ بداية تأسيسها .

أما أعوان التنفيذ الذين تراوحت أقدمتهم في المؤسسة من 11 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 3.63 % من المبحوثين، في حين كانت نسبة العمل الذين تراوحت أقدمتهم المهنية من 21 سنة فأكثر منعدمة .

#### جدول رقم 9: يوضح كيفية التوظيف و طبيعة العمل بالمؤسسة.

المجموع		بصفة تعاقدية		بصفة دائمة		طبيعة العمل التوظيف
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
83.63 %	92	83.63 %	2	/	/	بدون مسابقة
16.36 %	18	16.36 %	18	/	/	أخرى تـذـكـر
100 %	110	100 %	110	/	/	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أغلبية العمال في هذه المؤسسة وظفوا بصفة تعاقدية وقد صرحت بذلك نسبة 83.63 % من المجموع الكلي للمبحوثين، حيث أن معظم العمال تم توظيفهم بصفة تعاقدية و لا وجود للصفة الدائمة و أغلبهم التحقوا بالمؤسسة دون مسابقة و ذلك من خلال تقديم ملف لإدارة المؤسسة أين تم توظيفهم حسب احتياجات المؤسسة فقط دون إجراء المسابقة.

بينما أرجعت نسبة 16.36 % من الفئة العمالية توظيفهم بالمؤسسة إلى طرق أخرى مثل الوساطة و عقود التشغيل الصادرة من طرف الوكالة المحلية للتشغيل لولاية باتنة.



## الفصل الثامن : عرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية.

### 1- معالجة البيانات إحصائياً و تفسيرها.

- 1- محور القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- محور لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية
- 3- محور المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية.
- 4- محور عملية التوازن بين الإدارة و فئات التنظيم.

### 2- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

- 1- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 2- نتائج الدراسة السابقة في ضوء الدراسات السابقة.

### 3- النتائج العامة.

التوصيات و الاقتراحات.

أولاً: بيانات حول القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم 10: يوضح الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	نوع الأسلوب
89.09%	98	أسلوب ديمقراطي
10.90%	12	أسلوب تسلطي
100%	110	المجموع

من الملاحظ في هذا الجدول أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أكدوا أن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو أسلوب ديمقراطي و هو ما ساهم في أداء العمل دون التعرض لعراقيل و صعوبات تؤثر على عملهم حسب المعطيات الي تم جمعها خلال المقابلة مع المبحوثين ، بينما أقرت نسبة 10.90% من المبحوثين أن الأسلوب القيادي الممارس في المؤسسة إنما هو أسلوب تسلطي، و الأغلبية منهم صرحت بعدم رضاها عن ظروف العمل ، وهذا يدل على أن الجانب العلائقي بينهم وبين الإدارة يشير إلى وجود مشاكل وعدم التقاهم بين الجانبين ، مما أدى بالمبحوثين إلى وصف الإدارة بالمتسلطة.

جدول رقم 11 : يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال في ظل الأسلوب القيادي الحالي.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
55.45%	61	نعم
10%	11	لا
34.54%	38	أحياناً
100%	110	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين ترى أن ظروف العمل في ظل الأسلوب القيادي الحالي المتبع في المؤسسة ملائمة للعمل وكذا العمال على حد سواء ، فالمؤسسة حسبهم وفرت كل الشروط الضرورية المساعدة على أداء العمل بفعالية من نقل و إطعام كما ساهمت في فرض منطوق الاحترام و التقدير لكل عامل و هذا مؤشر إيجابي يشجع على زيادة

الإنتاج و تحسينه ، بالإضافة إلى وجود قنوات الحوار مع الإدارة مما ساهم أيضا في القضاء على بعض الخلافات و النزاعات ، فالمؤسسة ساهمت حسب آراء المبحوثين في خلق جو ملائم للعمل ساعد أغلبية العمال في القضاء على بعض المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل. بينما ترى نسبة 34.54% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أن ظروف العمل في المؤسسة تكون أحيانا ملائمة للعمل و العمال ، أما نسبة 10% من المجموع الكلي لمجمع البحث ترى أن الأسلوب القيادي الحالي لم يوفر الجو المناسب للعمل و العمال و هذا يتوافق و إحصائيات جدول رقم (10).

جدول رقم 12: يوضح طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة.

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
%31.81	/	35	/	ضغوط نفسية	
	%20		22	ضغوط مادية	
	%11.81		13	ضغوط وظيفية	
%57.27		63		لا	
%10.90		12		أحيانا	
%100		110		المجموع	

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا تواجه ضغوطات من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة و هذا بنسبة 57.27% من المجموع الكلي لمجتمع البحث وهذا يتوافق و آراء المبحوثين الواردة في الجدول رقم (11) حينما أكدوا أن المؤسسة تعمل على توفير ظروف أكثر ملائمة للعمل و العامل بهدف زيادة الإنتاج و تحقيق مردودية أكبر و هذا لا يتم إلا من خلال القضاء على الخلافات و الضغوطات التي من شأنها التأثير على كفاءة المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا من جهة أخرى بوجود ضغوطات في العمل فقدرت النسبة بـ 31.81% و هذا ما بينته الإحصائيات السابقة مما يؤكد أن هذه الفئة غير راضية عن عملها، حيث ترى نسبة 20% من المجموع الكلي لمجتمع البحث و التي أقرت بوجود ضغوطات في العمل من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة أن هذه الأخيرة تمارس ضغوط مادية تتمثل بالدرجة الأولى في الخصم من الراتب و هذا مؤشر يدل على وجود مشكل كبير بالنسبة لأغلبية المبحوثين خاصة المتزوجين منهم نظرا للالتزامات العائلية ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بوجود ضغوط وظيفية في العمل فقدرت نسبتهم بـ 11.81% من المجموع الكلي للمبحوثين و تتمثل هذه الضغوط الوظيفية حسب أغلبية المبحوثين في زيادة ساعات عمل اضافية ، النقل من مهام إلى مهام آخر في المؤسسة ، الإلتزام بمواقيت محددة للعمل و إلاّ التعرض للخصم من الراتب و غيرها من الضغوط.

أما الذين أجابوا بوجود هذه الضغوط أحيانا في المؤسسة فقدرت نسبتهم بـ 10.90% من المجموع الكلي للمبحوثين.

**جدول رقم 13: يوضح التفاعل الإجتماعي و سبب انعدامه في المؤسسة .**

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
44.54%		49		نعم	
13.62%	4.54%	15	5	التصرفات السلبية للمسؤول المباشر	لا
	5.45%		6	طبيعة العمل و العوامل التنظيمية	
	3.63%		4	ضغوط العمل	
41.81%		46		أحيانا	
100%		110		المجموع	

تفسر الإحصائيات المبينة في الجدول مدى وجود التفاعل الإجتماعي الإيجابي بين العامل و المسؤول المباشر و هذا ما أشارت اليه نسبة 44.54% من العمال و التي عبرت عن رأيها حول

تواجد هذا التفاعل، فأغلبيتهم أكدوا على وجود نوع من العلاقات الإيجابية بينهم و بين مسؤولهم المباشر و هذا ما أدى إلى انعدام الكثير من الخلافات و الصراعات و التي من شأنها التأثير على أدائهم الوظيفي ، بينما أقرت نسبة 41.81% من المبحوثين بوجود هذا التفاعل و لكن أحيانا فقط و هذا حسب ظروف العمل المحيطة بهم.

أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين أجابوا بانعدام التفاعل الاجتماعي في المؤسسة فقد سجلت نسبة 13.62% من مجموع المبحوثين ، والتي أرجعت السبب إلى عدة عوامل أهمها طبيعة العمل و العوامل التنظيمية بنسبة 5.45% ، حيث ترى هذه الفئة من العمال أن طبيعة النشاط الصناعي الذي يمارسونه هو الذي أدى إلى انعدام التواصل و التفاعل مع المسؤول المباشر في المؤسسة ، أما نسبة 4.54% من العمال فأرجعت السبب في ذلك إلى بعض السلوكيات والتصرفات الصادرة عن هذا المسؤول مما أثر على طبيعة العلاقات بين الطرفين.

بينما أرجعت نسبة 3.63% من العمال سبب انعدام التفاعل الاجتماعي في المؤسسة إلى ضغوط العمل المفروضة أحيانا على الفئة العمالية و التي أدت في كثير من الأحيان إلى انعدام العلاقات الإيجابية بين العامل و المسؤول المباشر .

الجدول رقم : 14 يوضح إدارة المؤسسة للنزاعات و الصراعات و كيفية مساهمتها في حلها.

النسبة%		التكرار		الاحتمالات	
87.26%	20.90%	96	23	بالحوار و التفاهم	
	/		/	بالقوة و استخدام العنف	
	59.09%		65	بالالتزام بتطبيق القانون	
	7.27%		08	باستخام الأساليب السياسية	
/	/	/	لا		
12.72%		14	أحيانا		
100%		110	المجموع		

إنَّ هذا الجدول بمعطياته الإحصائية يوضح لنا أن المؤسسة قادرة على حل النزاعات و الصراعات التي تحدث بداخلها ، فهي تساهم بطريقة أو بأخرى في إدارة كل الخلافات و التوترات التي تحدث داخل المؤسسة ، فأغلبية المبحوثين أقروا بذلك و هي ما توضحه نسبة 87.27% من المجموع الكلي لمجتمع البحث.

لقد أكدت من جهة أخرى نسبة 59.09% من المبحوثين أن إدارة المؤسسة تساهم في حل النزاعات بالالتزام بتطبيق القانون ، وهذا يدل على أنَّ المؤسسة تعتمد على تطبيق القانون على كافة العمال و هو ما ساعدها على تحقيق التوازن و التكامل الوظيفي في المؤسسة دون التعرض لعراقيل و مشاكل يمكن أن تؤثر بالسلب على عملية التسيير والعمل و التنظيم بداخلها .

في حين أرجعت نسبة 20.90% من المبحوثين مساهمة الإدارة في حل هذه الصراعات إلى استخدامها لمعيار التفاهم و فتح قنوات الحوار مع العمال للحد من هذه الخلافات و هو ما نتج عنه سلوك الاحترام و التقدير بين الطرفين ، بينما أكدت نسبة 7.27% من المبحوثين مساهمة الإدارة في حل النزاعات و الصراعات بين جميع الأطراف داخل المؤسسة إلى استخدام الإدارة الأساليب السياسية للقضاء على الخلافات و التوتر التنظيمي داخل المؤسسة.

أما نسبة 12.72% من المجموع الكلي لمجتمع البحث ترى أن الإدارة تتدخل أحيانا فقط في حل النزاعات خاصة إذا ارتبطت هذه الصراعات بالإدارة فهنا هي مضطرة إلى إيجاد الحلول للتخلص من هذه النزاعات لضمان السير الحسن و التنظيم الجيد داخل المؤسسة.

**جدول رقم 15: يوضح أكثر الصراعات و النزاعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة.**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
21.81%	24	النزاعات بين العمال و الإدارة
09.09%	10	النزاعات بين العمال فيما بينهم
69.09%	76	النوعين معا
100%	100	المجموع

نستكشف من الجدول أعلاه أن الأغلبية من العمال و التي وصلت نسبتها 69.09% من المجموع الكلي لمجتمع البحث صرحت أن أكثر النزاعات و الصراعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة هي النزاعات بين العمال و الإدارة و كذا النزاعات بين العمال فيما بينهم ، و هذا يدل على أن المؤسسة تحاول التوفيق بين جميع الأطراف لتحقيق أهداف المؤسسة خاصة و أنها تسعى إلى تحقيق مردودية و إنتاجية أكبر من خلال كسب رضى الفئة العمالية لأنها محور العملية الإنتاجية و هذا ما أكده لنا المدير و المسير العام للمؤسسة أثناء دراستنا الاستطلاعية.

أما نسبة 21.81% من المبحوثين فهي ترى أن الإدارة تتدخل فقط عندما تكون هناك نزاعات بين العمال و الإدارة، فهي في هذه الحالة تفرض نفسها لإدارة هذه التوترات و الخلافات خاصة و أنها طرف فيها.

بينما تصرح نسبة 09.09% من المبحوثين أن الإدارة تتدخل في حل النزاعات بين العمال فيما بينهم خلال العمل ، و هي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى.

**جدول رقم 16: يوضح نظرة المبحوث للمسئول المباشر في العمل.**

النسبة %	التكرار	الاحتمال
51.81%	57	شخص ذو كفاءة خاصة
0%	0	فرد يمارس سلطة ليست من حقه
30%	33	شخص ينفذ الأوامر و التعليمات
10.90%	12	عامل كبقية العمال
0%	0	شخص يحاول استغلال سلطته لتحقيق نفوذه على حساب العمال
7.27%	8	شخص يطبق العدالة بين جميع العمال
100%	110	المجموع

يبرز لنا هذا الجدول أن أغلب العمال في المؤسسة ينظرون إلى المسؤول المباشر في العمل على أنه شخص ذو كفاءة خاصة و ذلك بنسبة 51.81% فهم يرون أن رئيسهم المباشر

في العمل يستحق هذا المنصب لكفاءته في الإشراف و التسيير ، بينما ترى نسبة 30% من العمال أن هذا المسؤول إنما ينفذ فقط الأوامر و التعليمات الواردة إليه، في حين تتظر نسبة 10.90% من المبحوثين إلى المسؤول المباشر على أنه عامل كبقية العمال و يتمتع بنفس الواجبات و الحقوق التي تتمتع بها بقية العمال ، أما بنسبة 7.27% من العمال فهي ترى أن هذا المسؤول يطبق العدالة بين جميع العمال.

جدول رقم 17: يوضح مدى مساهمة مسؤول المؤسسة في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم أكثر للعمل.

النسبة%	التكرار	الاحتمال
48.18%	53	نعم
13.63%	15	لا
38.18%	42	أحيانا
100%	110	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أن أغلبية العمال بنسبة 48.18% يؤكدون أن مسؤول المؤسسة يعمل على تحفيزهم أكثر للعمل و ذلك من خلال توفيره لظروف العمل الحسنة من نقل و إطعام و كذلك من خلال رفع معنوياتهم للعمل أكثر لتحقيق إنتاجية أكبر و تقديم علاوات و مكافآت خاصة و أن معظم العمال يفضلون التحفيز المادي على المعنوي و هذا نظرا لطبيعة الظروف المحيطة بهم.

بينما تؤكد نسبة 38.18% من العمال أن مسؤول المؤسسة يساهم أحيانا في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم للعمل ، فهم يرون أن هذا المسؤول يوفر فقط الشروط الأدنى لعماله حتى يضمن التنظيم الحسن للعمل و تحقيق إنتاجية أكبر من أجر محترم و نقل ، النظافة و الإطعام و بهذا سيحصل هذا المسؤول على أرباح تعود على مؤسسته بالفائدة على حساب معنويات



العمال و هذا بالنسبة لهؤلاء المبحوثين لا يعد تطويرا في مهارتهم و لا يحفزهم أكثر للعمل .بل هناك من العمال الذين ذكروا أنه إذا وفرت مؤسسة أخرى كل الشروط الضرورية و العوامل التي تساعدهم في تحفيزهم و تنمية دافعيتهم للعمل أكثر سيعملون بها و يتركون مناصب عملهم الحالية. أما الذين صرحوا بعدم مساهمة هذا المسؤول في تطوير مهاراتهم و تحفيزهم أكثر للعمل فقدرت نسبتهم بـ 13.63% من المجموع الكلي لمجتمع البحث، فهم يعتبرون القطاع الخاص هدفه الربح و لا يهتم بتنمية قدرات و مهارات الفئة العمالية.

**جدول رقم 18: يوضح رأي المبحوث حول دور العوامل الخارجية في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال.**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
13.63%	15	نعم
39.09%	43	لا
47.27%	52	أحيانا
100%	110	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 47.27% من المجموع الكلي لمجتمع البحث ترى أن العوامل البيئية (الخارجية) تعمل أحيانا على تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال لعملهم مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على الأداء الوظيفي و بالتالي على إنتاجية المؤسسة فمثلا العوامل الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى المجتمع تتدخل للتأثير على هذه العلاقة ، و هذا يؤدي بنا إلى القول أن هناك علاقة متعدية بين النواحي النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية على الإنتاج و على سيادة العلاقات الإيجابية سواء الوظيفية أو الاجتماعية داخل المؤسسة.

أما نسبة 39.09% من المبحوثين ترى أن هذه العوامل الخارجية لا تؤثر على العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال ، فالعمل داخل المؤسسة حسب هؤلاء المبحوثين لا يتطلب إدخال الظروف و العوامل الخارجية مهما كان نوعها في تحديد هذه العلاقة بين المسؤول و المرؤوس فهذه العلاقة تبقى وظيفية تخدم أهداف المؤسسة بصفة عامة.

في حين أشارت نسبة 13.63% من العمال إلى أن العوامل البيئية لها دور في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال، فحسب تصريحات المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية أن المؤسسة رغم أنها مكان للعمل إلا أنها تتأثر بمحيطها الخارجي ، فالعوامل النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية الي يعيشها الفرد تؤثر على طبيعة هذه العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العامل فهي إما أن تجعلها إيجابية أو سلبية.

**جدول رقم 19: يوضح تفضيل الأسلوب القيادي الديمقراطي و الدافع إليه.**

النسبة %		التكرار	الاحتمالات		
87.27%	16.36%	96	18	لأنها تعمل على فتح قنوات الاتصال	نعم
	10%		11	لأنها تتصف باللامركزية في اتخاذ القرارات	
	/		/	لأنها تتصف بالمرونة و تبسيط الإجراءات	
	20%		22	لأنها تساهم في	
	10%		11	لأنها تساعد في زيادة الإنتاجية و الرفع من كفاءة المؤسسة	
	30.90%		34	جميع العوامل السابقة	
/	/	/	/	لا	
12.72%	14			أحيانا	
100%	110			المجموع	

يفسر لنا الجدول أعلاه مدى تفضيل أغلبية العمال للأسلوب القيادي الديمقراطي في المؤسسة، حيث تعبر نسبة 87.27% من المبحوثين عن تفضيلها لهذا الأسلوب نظرا لعدة اعتبارات منها مساهمة هذا النوع من الأسلوب القيادي في تحقيق التفاعل الاجتماعي و الذي عبرت عنه نسبة 20% من العمال و كذلك مساهمته في فتح قنوات الاتصال الذي أجابت عنه نسبة 16.36% من المبحوثين ، بينما عبرت نسبة 10% من العمال عن تفضيلها لهذا الأسلوب بدافع اتصافه باللامركزية في اتخاذ القرارات و مساهمته أيضا في زيادة الانتاجية و الرفع من كفاءة المؤسسة.

أما الأغلبية من العمال يرجعون تفضيلهم للأسلوب القيادي الديمقراطي بدل الأسلوب التسلطي إلى اتصاف القيادة الديمقراطية بجميع العوامل السابقة لأنها تساعد العامل على أدائه الوظيفي لتحقيق أهدافه من جهة و أهداف المؤسسة من جهة ثانية و قد وصلت نسبة العمال الذين أرجعوا السبب إلى جميع العوامل المذكورة سابقا إلى 30.90% و هي أكبر نسبة إذا ما قورنت ببقية النسب.

و يبدو لنا أيضا من خلال معطيات الجدول أن هناك من المبحوثين من يفضل هذا النوع من القيادة و لكن أحيانا فقط بنسبة 12.72% ففي نظرهم حسب المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية المؤسسة بحاجة أيضا إلى فرض نوع من القيادة التسلطية للتحكم في جميع الظروف التي من شأنها المساهمة في الحفاظ على توازن و تكامل الوظائف لتحقيق انتاجية أكبر وفي نفس الوقت ينبغي أيضا فتح المجال أمام التنظيم و التسيير الديمقراطي لكسب الفئة العمالية لأداء العمل بعيدا عن كل الضغوطات التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على تحقيق الكفاءة و الفعالية في المؤسسة.

الملاحظ من خلال طرح هذه الجداول الإحصائية حول القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية أن آراء المبحوثين متباينة في بعض الحالات و متشابهة مرة أخرى ، عكست مجموعة من التوجهات و الاعتبارات حول النمط القيادي المفضل في المؤسسة الاقتصادية.

**جدول رقم :20 يبين نتائج المحور الأول.**

رقم الجدول	عنوان الجدول	أعلى نسبة %
10	الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة	89.09%
11	ظروف العمل في ظل الأسلوب القيادي الحابي	55.45%
12	طبيعة ضغوط العمل	57.27%
13	التفاعل الاجتماعي و سبب انعدامه في المؤسسة	44.54%
14	إدارة النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة	87.26%
15	أكثر النزاعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة	69.09%
16	نظرة المبحوث للمسؤول	51.81%
17	مساهمة مسؤول المؤسسة في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم أكثر للعمل	48.18%
18	رأي المبحوث في دور العوامل الخارجية في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال	47.27%
19	تفضيل الأسلوب القيادي الديمقراطي و الدافع إليه	87.27%
	المجموع	63.72%

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في هذا المحور المتعلق بالقيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية كانت 89.09% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور و قد سجلت هذه النسبة في الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة ، بينما تحققت أدنى نسبة

في مؤشر التفاعل الاجتماعي و سبب انعدامه في المؤسسة ب. 44.54% من المجموع الكلي للمبحوثين.

يمكن القول أن التقييم العام لهذا المحور قد تحقق بنسبة 63.72% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور.

### ثانياً: بيانات حول لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية.

يتضمن هذا المحور معطيات إحصائية حول مدى تطبيق لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال عرض بعض الأسئلة على المبحوثين و التي تترجم إلى جداول بسيطة و مركبة.

جدول رقم 21: يوضح مساهمة مسؤول المؤسسة في عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
67.27%	19.09%	74	21	كتابيا	نعم
	11.81%		13	شفاهيا	
	36.36%		40	كتابيا و شفاهيا	
4.54%		05		لا	
28.18%		31		أحيانا	
100%		110		المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن مسؤول المؤسسة يعمل على عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة، فقد أقرت نسبة 67.27% من المبحوثين بذلك حيث ترى أغلبية العمال و التي تقدر نسبتهم ب 36.36% أن عملية التفويض تتم كتابيا و شفاهيا خاصة أثناء غياب مسؤول المؤسسة خارج الوطن ، بينما تؤكد نسبة 19.09% من المبحوثين أن التفويض يكون كتابيا ، أما نسبة 11.81% من العمال ترى أن المسؤول يعتمد عملية التفويض شفاهيا فقط.

من الملاحظ أن اختلاف النسب في كيفية اعتماد المسؤول عملية التفويض تعود إلى اختلاف مواقف العمل داخل المؤسسة و هذا حسب نوعية و طبيعة العمل لكل عامل .  
 هناك من المبحوثين الذين أجابوا على أن المسؤول يعمل أحيانا على تفويض الصلاحيات و قدرت نسبة هؤلاء العمال بـ 28.18% من المجموع الكلي للمبحوثين ، فطبيعة العمل أحيانا و الظروف الطارئة هي من تفرض عملية التفويض و ليس في كل الأوقات ، فحسب هؤلاء العمال أن عملية التفويض تتحكم فيها عدة عوامل و مؤشرات و لا يفرضها المسؤول أو يختارها العامل .  
 بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يعتمد عملية التفويض فقد بلغت 04.54%

جدول رقم 22: يوضح اقتراح عملية التفويض .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإدارة	89	80.90%
العمال	/	/
الإدارة و العمال	21	19.09%
المجموع	110	100%

تبين البيانات الواردة في الجدول أن اقتراح عملية التفويض في المؤسسة تكون من طرف الإدارة ، حيث ترى نسبة 80.90% من المبحوثين أن الإدارة هي الهيئة الوحيدة التي لها صلاحيات الاقتراح لعملية التفويض خاصة و أن معظم العمليات التنظيمية و الإدارية المتمثلة أساسا في التخطيط و التنظيم ، القيادة و المراقبة هي من شؤون الإدارة لذلك فهي التي لها صلاحية التفويض و ليس العامل ، بينما أكدت نسبة 19.09% من المبحوثين أن عملية التفويض تقترح من طرف العمال و الإدارة، ففي بعض الحالات يقترح العامل تفويض الصلاحيات بسبب الضغط الذي يواجهه في العمل أو الإسراع في وتيرة العمل .

كما يتضح من خلال الجدول أن نسبة اقتراح عملية التفويض من طرف العمال معتمدة ، فمن خلال الدراسة الميدانية صرح أغلبية العمال أن دورهم في المؤسسة هو العمل المحدد مسبقا فعملية التفويض تخص الإدارة باعتبارها المسيرة و المنظمة للعمل داخل المؤسسة.

**جدول رقم 23: يوضح رأي المبحوث حول عملية تفويض الصلاحيات.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
المسؤولية	66	60%
السلطة	/	/
المسؤولية و السلطة معا	44	40%
المجموع	110	100%

من خلال تفحص البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الأغلبية من العمال الذين تقدر نسبتهم بـ 60% من المجموع الإجمالي للمبحوثين يرون أن عملية تفويض الصلاحيات في المؤسسة إنما تخص المسؤولية أي أنها تتعلق فقط بالعمليات المتعلقة بالإدارة و التسيير و التوجيه حيث يتم تفويضها إلى هيئات إدارية و إشرافية على مستوى الهرم الإداري.

لكن نسبة 40% من العمال يرون أن عملية التفويض داخل المؤسسة إنما تخص كلا من المسؤولية و السلطة معا ، حيث أكدوا أنه لا يمكن أن يكون هناك تفويض للمسؤولية إذا لم تسبقها تفويض سلطة، حتى يتمكن من تنفيذ المهام المكلف بها.

**جدول رقم 24: يوضح عامل تحديد عملية التداول على السلطة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
طبيعة العمل	77	70%
أهمية القرارات	22	20%
قدرة العمال على إدارة الصلاحيات	11	10%
المجموع	110	100%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين حددوا العامل الأكثر تحديدا لعملية التداول على السلطة في المؤسسة و المتمثل في طبيعة العمل قد قدرت بـ 70% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث يرى هؤلاء العمال أن طبيعة و نوع العمل لها دور كبير في تحديد عملية التداول على السلطة ، بينما أرجعت نسبة 20% من العمال عملية التداول على السلطة إلى أهمية القرارات الصادرة في المؤسسة ، غير أن نسبة 10% من المبحوثين ترى أن قدرة العمال و كفاءتهم هي من يفرض عملية التداول على السلطة في المؤسسة .

**جدول رقم 25: يوضح معوقات التفويض في المؤسسة.**

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
11.81%	0.90%	13	01	العمال	نعم
	2.72%		03	الإدارة	
	6.36%		07	العمال و الإدارة معا	
33.63%		37		لا	
54.54%		60		أحيانا	
100%		110		المجموع	

يظهر من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 54.54% من العمال يؤكدون وجود صعوبات و معوقات أحيانا داخل المؤسسة ، بينما صرحت نسبة 33.63% بعدم وجود معوقات تحد من عملية التفويض داخل المؤسسة.

في حين أكدت نسبة 11.81% بوجود معوقات لعملية التفويض فقد أشارت نسبة 6.36% من المبحوثين الى أن سبب عرقلة عملية التفويض يعود إلى العمال و الإدارة معا ، أما نسبة 02.72% من العمال فقد أرجعت السبب في عرقلة التفويض في المؤسسة إلى الإدارة



باعتبارها المتحكم الأول في عملية التفويض، بينما ترى نسبة 0.90% من المبحوثين أن العمال لهم دور كبير في عرقلة عملية التفويض.

جدول رقم 26: يبين مدى ضرورة عملية التفويض في المؤسسة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
23.63%	26	ضرورية
69.09%	76	ضرورية أحيانا
07.27%	08	غير ضرورية
100%	110	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 69.09% من العمال ترى إن عملية التفويض في المؤسسة ضرورية أحيانا ، فهناك عوامل و مؤشرات تتحكم في فرض عملية التفويض أما نسبة 23.63% من العمال ترى أن هذه العملية ضرورية في المؤسسة لخلق جو أكثر ملاءمة للعمال و كذلك لفسح المجال أمام العمال للابراز قدراتهم للتسيير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم 27: يوضح الهدف من لامركزية السلطة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
20.90%	23	المساهمة في إدارة المؤسسة
9.09%	10	المساهمة في رفع الإنتاجية في المؤسسة
19.09%	21	تعمل على النمو المهني و رفع الروح المعنوية
18.18%	20	تؤدي إلى تعميم الثقافة الديمقراطية في المؤسسة
32.72%	36	جميع العوامل السابقة
100%	110	المجموع

تبين بيانات الجدول أن الهدف من لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم هو جميع العوامل السابقة المذكورة في الاستمارة ، فقد بلغت نسبة 32.72% من العمال الذين أكدوا

على أن لامركزية السلطة تساهم في إدارة المؤسسة و في رفع الإنتاجية ، كما تعمل على النمو المهني و رفع الروح المعنوية و بالتالي تؤدي بدورها إلى تعميم الثقافة الديمقراطية في المؤسسة. والملاحظ أيضا من المعطيات الإحصائية في الجدول أن آراء المبحوثين تختلف من هدف لآخر و هذا حسب طبيعة العمل التي يمارسها العامل ، فالإداري يختلف عن المشرف في الورشة و هذا الأخير يختلف عن العامل البسيط في التوجهات و الآراء لذلك نجد أن النسب متفاوتة من هدف لآخر، فقد سجلت هذه المعطيات نسبة 20.90% من العمال ترى أن الهدف من اللامركزية في المؤسسة هو المساهمة في إدارة المؤسسة من خلال إشراكهم في التسيير و التنظيم ، في حين تحدد نسبة 19.09% من المبحوثين الهدف في رفع الروح المعنوية و النمو المهني للعامل. أما نسبة 18.18% من العمال تشير الى أن لامركزية السلطة داخل المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تعميم الثقافة الديمقراطية بالمؤسسة، بينما تؤكد نسبة 09.09% من العمال أن اللامركزية في السلطة تساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة، و هي أدنى النسب إذا ما قورنت بالنسب الأخرى ، و هذا يدل على أن العامل يهتم أكثر بالعوامل الاجتماعية و النفسية التي تساهم في رفع معنوياتهم مما يجعله أكثر فعالية و إنتاجية.

## جدول رقم 28: يبين نتائج المحور الثاني.

رقم الجدول	عنوان الجدول	أعلى نسبة %
21	الهدف من لامركزية السلطة	67.27%
22	اقتراح عملية التفويض	80.90%
23	رأي المبحوث حول عملية تفويض الصلاحيات	60%
24	العامل الأكثر تحديدا لعملية التداول على السلطة	54.54%
25	معوقات عملية التفويض في المؤسسة	70%
26	مدى ضرورة عملية التفويض في المؤسسة	69.90%
27	الهدف من لامركزية السلطة	32.72%
	المجموع	62.19%

من خلال معطيات هذا الجدول نجد أن أعلى نسبة في هذا المحور سجلت في اقتراح عملية التفويض بـ 80.90% وأدنى نسبة هي 32.72% في الإجابة عن الهدف من لامركزية السلطة، و بذلك يكون التقييم الإجمالي لهذا المحور المتضمن لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 62.19% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور.

## ثالثا : بيانات حول المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا المحور سنتمكن من تحديد دور المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية و الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بالاعتماد على الجداول البسيطة و المركبة.

## جدول رقم 29: يوضح معنى المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
24.54%	27	حق
9.09%	10	واجب
66.36%	73	حق و واجب
100%	110	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 66.36% من العمال ترى أن المشاركة العمالية في المؤسسة حق و واجب ، ذلك أن مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشراكه في العمليات التنظيمية و التسيير يعد حقا من حقوقه ، و في نفس الوقت هي واجب ينبغي على كل عامل أن يقوم به، غير أن نسبة 24.54% من المبحوثين ترى أن هذه المشاركة في المؤسسة حق من حقوق العامل ينبغي أن يتمتع به داخل المؤسسة.

في حين سجلت أدنى نسبة 9.09% من المجموع الكلي للمبحوثين و التي صرحت بأن المشاركة العمالية واجب على كل عامل للمساهمة بطريقة أو بأخرى لتنظيم و تسيير أفضل للمؤسسة.

## جدول رقم 30: يوضح مشاركة العمال في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
11.81%	13	نعم
60%	66	لا
		مركزية القرارات
		استمرار مركزية القيادة الإدارية
10%	11	رغبة الإدارة في تنظيم مناخ العمل
28.18%	31	أحيانا
28.18%	24	
100%	110	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 60% من العمال تصرح بعدم مشاركتها في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات و دافع الإدارة في ذلك هو استثمار مركزية القرارات حسب تصريح نسبة 28.18% من المبحوثين بينما احتل دافع استمرار مركزية القيادة الإدارية المرتبة الثانية بنسبة 21.81% ، و سجلت أدنى نسبة 10% من العمال الذين يرون أن دافع الإدارة في عدم السماح للعامل بالمشاركة في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات هو رغبة الإدارة في تنظيم مناخ العمل.

كما توضح البيانات أن نسبة 28.18% من المبحوثين يرون أن الإدارة تسمح لهم أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، بينما أقرت نسبة 11.81% من العمال بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و تنظيم العمل في المؤسسة، و أغلب هذه الفئة من المشرفين و الإداريين.

**جدول رقم 31: يوضح نوع القرارات التي لا تسمح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذها.**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
5.45%	06	قرارات تنظيمية و إدارية
66.36%	73	قرارات تنظيمية متعلقة بالعامل
/	/	قرارات تخطيطية
/	/	قرارات مبرمجة و أخرى غير مبرمجة
28.18%	31	قرارات خاصة بالعملية الإنتاجية
100%	110	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة العمال الذين يرون أن نوع القرارات التي تسمح الإدارة بالمشاركة في اتخاذها هي قرارات فردية متعلقة بالعامل قد بلغت 66.36% من المجموع الكلي للمبحوثين ، تليها القرارات الخاصة بالعملية الإنتاجية و التي بلغت نسبتها

28.18% لأن العامل هو محور العملية الإنتاجية و بالتالي مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية مهم في تحسين و زيادة الإنتاج ، بينما سجلت القرارات التنظيمية و لإدارية أعلى نسبة 5.45% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث ترى هذه الفئة من العمال أن القرارات الإدارية و التنظيمية هي من صلاحيات الإدارة و لا يمكن للعامل التدخل فيها و إنما مجبر بتنفيذها.

جدول رقم 32: يوضح إبداء رأي العامل للمسؤول حول قرارها.

النسبة%	التكرار	الاحتمال
56.36%	62	التدخل المباشر
43.63%	48	التدخل الغير مباشر
100%	110	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن الأغلبية من العمال والتي تمثل نسبة 56.36% تبدي رأيها للمسؤول حول قرارها بالتدخل المباشر ، خاصة و أن الأسلوب السائد في هذه المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي و هو ما سمح للعمال بتكوين علاقات جيدة مع الرؤساء و المشرفين و كذا الإداريين مما أدى بالعمال إلى إبداء رأيهم بكل حرية حول قرار معين .

أما بالنسبة لفئة العمال التي صرحت بإبداء رأيها للمسؤول حول قرار معين بالتدخل غير مباشر فقد قدرت نسبتها بـ 43.63% من المجموع الكلي للمبحوثين ، حيث صرح هؤلاء العمال أنهم يعبرون عن رأيهم من خلال المشرف على العمل أو رؤساء الورشات و المصالح.

جدول رقم 33: يوضح موضوعية القرارات.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
38.18%	42	نعم
10%	11	لا
51.81%	57	أحيانا
100%	110	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 51.81% من العمال وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى أن القرارات الصادرة عن المسؤول تكون أحيانا موضوعية أكثر من القرارات التي يشارك في اتخاذها العامل خاصة فيما يتعلق بالتخطيط و التنظيم و بمعايير زيادة الإنتاج . بينما ترى نسبة 38.18% من المبحوثين أن قرارات المسؤول موضوعية لأنها تخدم مصلحة العامل و المؤسسة في نفس الوقت خاصة و أن هذه المؤسسة خاصة فالمسؤول يحاول دائما رفع الانتاجية و كسب العامل لأنه محور هذه العملية الإنتاجية ، لذلك فأغلبية قراراته تحاول التوفيق بين مصلحة العامل و المؤسسة على حد سواء .

غير أن هناك من العمال من يرى أن هذه القرارات غير موضوعية فقد قدرت نسبتهم بـ 10% و هي أدنى نسبة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى و أغلبية هؤلاء العمال ترى أن قراراتها في أغلب الأحيان موضوعية من قرارات المسؤول .

**جدول رقم 34: يوضح رد فعل العامل في حالة عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
/	/	التهاون في أداء العمل
2.72%	03	الإضراب عن العمل
18.18%	20	التغيب عن العمل
79.09%	87	مواصلة أداء العمل
100%	110	المجموع

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن أغلبية العمال و التي قدرت نسبتهم بـ 79.09% من المجموع الكلي للعمال لا يتأثرون بقرار عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة و رد فعلهم يكون بمواصلة أداء العمل و قد صرح معظم المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية أن عدم مشاركتهم في صنع القرار لا يعني بالضرورة التهاون أو الإضراب أو التغيب ، فهم ملزمون بأداء واجبهم العملي و بالحفاظ على مناصب عملهم.

أما نسبة 18.18% من المبحوثين فصرحوا أن رد فعلهم عن عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يكون بالتغيب عن العمل و هو أكثر الأساليب المعتمدة من معظم المؤسسات ، حيث يعبر هذا المؤشر عن عدم الرضا الوظيفي خاصة إذا تعلق القرار بشؤون العمال العملية أو بتغيير مناصب عملهم أو بتكليف العمال بمهام أخرى.

بينما أشارت نسبة 2.72% من العمال و هي أدنى نسبة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى أن للإضراب عن العمل هو الأسلوب المناسب للتعبير عن رد فعلهم في حالة عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

**جدول رقم 35: يوضح الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
الفئة المشرفة على التسيير	40	36.36%
الإدارة المسؤولة في المؤسسة	/	/
المدير العام للمؤسسة	45	40.90%
الفئة العمالية	/	/
الفئات المذكورة سابقا	25	22.72%
المجموع	110	100%

تبين البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 40.90% من العمال ترى أن المدير العام للمؤسسة هو الجهة الوحيدة التي يحق لها اتخاذ القرار لأنه المسؤول الأول عن مؤسسته ، فهو من يصدر الأوامر و التعليمات ، لكن أثناء الدراسة الميدانية لاحظنا أن أغلبية المشرفين و حتى بعض العمال من يؤكدون أن الفئة المشرفة على التسيير هي الجهة المخولة باتخاذ القرار . فالمشرف هو المسير و المنظم لعملية الإنتاج له حق إصدار التعليمات و القرارات و قد قدرت نسبة هؤلاء العمال 36.36% من المجموع الكلي للمبحوثين.



في حين سجلت نسبة 22.72% من العمال الذين يؤكدون أن اتخاذ القرار يكون بمشاركة الفئات المذكورة في الجدول لأنها معنية بطريقة أو بأخرى بعملية صنع القرار في المؤسسة.

### جدول رقم 36: يوضح دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تفعيل دور الإدارة	02	1.81%
تنمية المؤسسة و الرفع من كفاءتها الإنتاجية	21	19.09%
إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة	23	20.90%
تحفيز العامل و تنمية دافعيته للعمل	22	20%
تفعيل موقف العمال في المؤسسة	5	4.54%
جميع العوامل السابقة	37	33.63%
المجموع	110	100%

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تحقيق جميع العوامل السابقة المذكورة في الجدول في تفعيل دور الإدارة و كذلك المؤسسة و الإحساس بالإنتماء إليها و كذا تحفيز العمال و تنمية دافعتهم للعمل و كذلك تفعيل دور موقف العمال في المؤسسة ، و قد صرح أغلبية العمال بهذا الرأي حيث قدرت نسبتهم بـ 33.63% من المجموع الكلي للمبحوثين.

في حين سجلت نسبة 20.90% من العمال الذين أشاروا إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء للمؤسسة و أنهم جزء منها يؤثر فيهم من خلال قراراتهم ، تليها نسبة 19.09% من العمال الذين أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار يساهم في تنمية المؤسسة و الرفع من كفاءتها الإنتاجية.

أما العمال الذين يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات يساهم في تفعيل موقفهم في المؤسسة فقد بلغت نسبتهم 4.54% من المجموع الكلي للعمال ، في حين سجلت أدنى نسبة 1.81% و هي

ممثلة لفئة العمال الذين يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات يساهم في تفعيل دور الإدارة و هي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى.

جدول رقم 37: يوضح كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
35.45%	39	من خلال توسيع المشاركة العمالية
18.18%	20	من خلال اعتماد لامركزية القرار
46.36%	51	عن طريق تحقيق التوازن بين صلاحيات الرئيس المباشر و صلاحيات المرؤوس
100%	110	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول أن أغلبية العمال ترى أن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يكون من خلال تحقيق التوازن بين صلاحيات الرئيس المباشر و صلاحيات المرؤوس و قد بلغت نسبة هذا الاحتمال 46.36% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث ، بينما تؤكد نسبة 35.45% من المبحوثين أن عملية تحسين عملية اتخاذ القرار يكون من خلال توسيع نطاق المشاركة العمالية في المؤسسة لأن تفعيل دور العمال داخل المؤسسة له دور كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات مما يساعد على القضاء على كثير من العراقيل و المشاكل التي من شأنها التأثير على القرارات الصادرة داخل المؤسسة.

في حين سجلت أدنى نسبة للفئة العمالية التي صرحت بأن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يكون من خلال اعتماد لامركزية القرار و السماح لفئة العمال المشاركة في صنع القرار و بالتالي عدم تركيز قوة القرار في هيئة مركزية واحدة ، و قد قدرت نسبة المبحوثين التي صرحت بهذا الرأي 18.18% من المجموع الكلي للعمال.

## جدول رقم 38: يبين نتائج المحور الثالث.

النسبة %	عنوان الجدول	
66.36%	معنى المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية	29
60%	مشاركة العمال في تنظيم العمل و اتخاذ القرارات	30
66.36%	نوع القرارات التي تسمح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذها	31
51.81%	موضوعية القرارات	32
56.36%	إبداء رأي العامل للمسؤول حول قرارها	33
79.09%	رد فعل العامل في حالة عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	34
40.90%	الجهة التي يحق لها فعلا اتخاذ القرارات	35
33.63%	دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	36
46.36%	كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	37
55.65%	المجموع	

توضح البيانات الواردة في الجدول أن أعلى نسبة سجلت 79.09% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور و قد عبرت هذه النسبة عن رد فعل العامل في حالة عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بينما سجلت أدنى نسبة و هي 33.63% و التي عبرت عن دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

وبالتالي يكون التقييم العام لهذا المحور قد تحقق بنسبة 55.65% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور.

#### رابعا : بيانات متعلقة بعملية التوازن بين الإدارة و فئات التنظيم.

في هذا المحور سنتطرق إلى بعض مؤشرات عملية التوازن بين الإدارة و الفئات العمالية من العلاقات السائدة داخل التنظيم و منظومة الاتصال بناء على الجداول البسيطة و المركبة.

## جدول رقم 39: يوضح طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والإدارة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65.45%	72	حسنة
02.72%	03	متوترة
31.81%	35	جيدة
/	/	سيئة
100%	110	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال والتي قدرت نسبتهم بـ 65.45% تؤكد أن علاقتهم بالإدارة حسنة وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية فهناك نوع من الاحترام والتعامل الحسن بين الفئة العمالية و الهيئة الإدارية ، في حين أكدت نسبة 31.81% من المبحوثين أن طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة جيدة ، وأن هناك نوع من التفاهم و التوافق في الآراء و الاقتراحات بين العمال والإدارة و هو ما ساعد على أداء واجبهم بكل راحة وحرية. غير أن نسبة 02.72% من المبحوثين تحدد طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة بالمتوترة و أغلبية هؤلاء المبحوثين صرحوا سابقا بأن نوع الأسلوب المتبع في المؤسسة هو أسلوب تسلطي.

جدول رقم 40: يوضح التناقض بين قرارات الرئيس المباشر و تصرفاته مع العمال.

النسبة %	التكرار	الاحتمال
/	/	نعم
22.72%	25	لا
77.27%	85	أحيانا
100%	110	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أنه أحيانا يكون تناقض بين قرارات الرئيس المباشر و تصرفاته مع العمال و هذا ما أشارت إليه نسبة 77.27% ، فقد أشار إلى أن الرئيس المباشر

(المشرف) أحيانا تكون تصرفاته عكس قراراته و هذا ما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالتوتر التنظيمي و الذي يعكس بدوره وجود علاقات سلبية بين العامل والمشرف و الناتجة أصلا عن عدم التوفيق بين القرارات و السلوكات و التصرفات في محيط العمل.

من الملاحظ أيضا من معطيات الجدول أن نسبة 22.72% من العمال و هي نسبة معقولة نوعا ما أجابت بعدم وجود تناقض بين قرارات الرئيس المباشر(المشرف) وتصرفاته مع العمال ، وهذا ما يعكس لنا طبيعة الآراء و التوجهات حسب طبيعة و نوعية العمل ، فتوجهات الإداري و الإطارات تختلف عن توجهات العامل البسيط.

يتضح من خلال تدوين البيانات الإحصائية عدم وجود مبعوثين أجابوا بوجود تناقض بين قرارات الرئيس المباشر و تصرفاته مع العمال في الواقع العملي وأغلب الإجابات كانت بين احتمال " لا " و احتمال " أحيانا. "

**جدول رقم 41: يبين تقييم العامل لعلاقته مع زملائه في العمل .**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
84.54%	93	ايجابي
15.45%	17	سلبي
100%	110	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 84.54% من العمال كان تقييمهم للعلاقة بين العامل وزملائه في العمل بالإيجابي وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية فهناك نوع من الاحترام المتبادل والتعاون و التقاهم بين جميع العمال باختلاف مناصبهم وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في تنظيم وتسيير العمل وتحقيق التكامل الوظيفي ، وبالتالي الوصول إلى حد معين من الرضا الوظيفي و بالتالي الزيادة في الإنتاج.

غير أن هناك من المبحوثين من كان تقييمه للعلاقة بين العامل و زملائه في العمل بالسلبية وقدرت النسبة التي صرحت بهذا 15.45% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث أن أغلبية العمال الذين صرحوا بهذا التقييم يؤكدون عدم تكييفهم مع محيط العمل و أحيانا تقع صراعات و نزاعات، ففي نظر المبحوثين العامل لا يستطيع أن يحقق توقعاته من العمل من جانب التنظيم غير الرسمي وهذا نظرا لاختلاف وجهة النظر ونوعية العمل الممارس واختلاف المستوى التعليمي أيضا له دور في تحديد هذا التقييم السلبي ، فهو مضطر لأداء واجبه العملي في الوقت المحدد.

**جدول رقم 42: يبين نوع العلاقات الأكثر فعالية بين العمال والإدارة.**

الاحتمال	التكرار	النسبة%
علاقات تنظيمية	63	57.25%
علاقات إنتاجية	25	22.72%
علاقات اجتماعية	10	9.09%
الأنواع الثلاثة السابقة	12	10.90%
المجموع	110	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر العلاقات فعالية بين العمال والإدارة هي علاقات تنظيمية بحكم أن مهام الإدارة تنحصر في تحقيق العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و مراقبة العمل و يعد العامل في هذه الحالة المحور الأساسي لتنفيذ هذه العمليات التنظيمية.

بينما احتلت العلاقات الإنتاجية المرتبة الثانية بنسبة 22.72% من المجموع الكلي للمبحوثين ، فالعلاقة التي تربط العامل بالإدارة هي أيضا علاقة إنتاجية باعتباره المحرك الأساسي

لعملية الإنتاج ، في حين صرحت نسبة 10.90% من المبحوثين أن الأنواع الثلاثة للعلاقات التنظيمية ، الإنتاجية و الاجتماعية هي أكثر العلاقات فعالية بين العمال والإدارة.

أما بالنسبة للعلاقات الاجتماعية فقد صنفت حسب معطيات الجدول في المرتبة الرابعة بنسبة 10.90% من المجموع الكلي للمبحوثين.

جدول رقم 43: يوضح سبب سوء العلاقات بين العمال.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
14.54%	16	الاختلاف في مواقف العمل
23.63%	26	التوترات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل
27.27%	30	دور الإدارة في التمييز بين العمال
12.72%	14	المشاكل الشخصية للعمال
21.81%	24	جميع العوامل السابقة
100%	110	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن السبب الذي يؤدي إلى سوء العلاقات بين العمال هو دور الإدارة في التمييز بين العمال فنسبة 27.27% من المبحوثين يقرون بهذا السبب ، فأكثر العوامل المؤدية إلى حدوث نزاعات و صراعات في مواقف العمل سببها التمييز و التفضيل بين العمال ، فهناك اعتبارات ذاتية تراعى من قبل الإدارة وهي في الحقيقة لا تخدم مصلحة التنظيم و المؤسسة بصفة عامة مما سيؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعامل وعلى مردودية و إنتاجية المؤسسة ، بالإضافة إلى هذا العامل نجد المؤثرات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل و التي تشكل عاملا

حاسما في سوء العلاقات بين العمال وقد قدرت نسبة العمال التي صرحت بهذا الرأي 23.63% من المبحوثين.

نسبة في حين صرحت نسبة 21.81% من العمال أن العوامل السابقة والمذكورة في الجدول لها دور كبير في سبيل العلاقات بين العمال. غير أن نسبة 14.54% من العمال فقد حددت السبب في الاختلاف في مواقف العمل بمعنى أن مناصب العمل لها دور كبير في تحديد النزاعات، أما الظروف و المشاكل الشخصية للعمال والتي لها دور في سوء العلاقة بين العمال فقد أشارت إليها نسبة 12.72% من المبحوثين فهذه المشاكل اليومية التي يعيشها العامل تؤثر على طبيعة علاقته مع زملائه في العمل مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى سوء التفاهم و عدم التماسك و التعاون في مجال العمل وهذا يؤثر بطبيعة الحال على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مما ينعكس سلبا على مردودية المؤسسة .

**جدول رقم 44 : يوضح الفئة المؤثرة أكثر على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال:**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
11.81%	13	الإدارة
33.63%	37	العمال
54.54%	60	الإدارة و العمال
100%	110	المجموع

إذا لاحظنا معطيات الجدول يتضح لنا أن أكثر الفئات تأثيرا على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال هي الإدارة والعمال معا وهذا حسب تصريح نسبة 54.54% من المبحوثين وهذا يدل على الجانب العقلاني للمبحوثين الذين يرون أن الفئتين (الإدارة و العمال) لهما دور كبير في تحسين أو سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال ، فكلاهما يساهم بطريقة أو بأخرى في تنمية و تطوير



العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و استغلالها بطريقة عقلانية في تسيير و تنظيم العمل لما لها من دور فعال في تطوير المؤسسة من الناحية البشرية أو الناحية الإنتاجية.

أما نسبة 33.63% من العمال فقد حصرت الفئة المؤثرة على قوة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في الفئة العمالية فقط باعتبارها المحرك الأساسي في نشوء و تنمية العلاقات الاجتماعية و بالتالي دورها يكون أكثر من دور الإدارة في تجديد هذه العلاقات بين العمال فالعامل هو المؤثر والمتأثر بقوة بهذ العلاقات الاجتماعية.

غير أن نسبة 11.81% من المبحوثين فهي ترى أن الإدارة هي من لها دور أكثر في التأثير على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال فهي المعنية بمراقبة التنظيم الرسمي داخل المؤسسة فإما أن تجعله أكثر قوة و إما أن تحاول أن تحد من قوته خاصة إذا تعارض مع متطلباتها و مصالحه.

**جدول رقم 45: يبين الدور الايجابي للجماعة.**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
20%	22	نعم
55.45%	61	لا
24.54%	27	أحيانا
100%	110	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يعتقدون أن الدور الايجابي للجماعة لا يؤدي إلى حدوث انعكاسات على مستوى السلطة وهيكل التنظيم داخل المؤسسة وهذا ما صرحت به نسبة 55.45% من المبحوثين ، فهم يرون أن هذا الدور الايجابي إنما يساهم في تنمية العلاقات بين العمال من جهة و بين العمال و الإدارة من جهة ثانية كما يساهم أيضا في تفعيل عملية الإنتاج

وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة ، لكن على مستوى السلطة وهيكل التنظيم فلا يمكن أن يؤدي إلى انعكاسات أو تأثيرات فالمؤسسة خاصة هي من يتحكم في هيكل التنظيم ونسق السلطة وليس العامل أو الدور الايجابي للجماعة.

أما نسبة 24.54% من المبحوثين ترى أن هذا الدور الايجابي للجماعة قد يؤدي أحيانا إلى حدوث انعكاسات على مستوى السلطة وهيكل التنظيم ، ففي نظرهم قوة الجماعة ايجابيا تؤثر أكثر على هيكل التنظيم في بعض الأحيان خاصة إذا كانت المؤسسة تهتم بالجانب البشري وتعتبره أساس خلق الثورة و رفع الإنتاجية.

بينما عبرت نسبة 20% من المبحوثين عن رأيهم ، فهي تعتقد أن الدور الايجابي للجماعة يؤدي إلى حدوث انعكاسات على مستوى السلطة و هيكل التنظيم ، فالظروف الراهنة التي تعيشها أغلب المؤسسات تفرض عليها ليس فقط الزيادة في كمية الإنتاج و نوعيته و إنما تتطلب أيضا الاستمرار في الوجود و هذا لا يتحقق دون تحقيق الاندماج الكلي للعمال في المؤسسة خاصة إذا كان هناك دور ايجابي و فعال للجماعة التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

#### جدول رقم 46: يبين نوع الاتصالات السائدة في المؤسسة:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
19.09%	21	الاتصالات الرسمية
20.90%	23	الاتصالات غير الرسمية
60%	66	النوعين معا
100%	110	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون أن الاتصالات السائدة في المؤسسة هي اتصالات غير رسمية و اتصالات رسمية فكلا النوعين له دور كبير في خلق الانسجام و التنسيق في محيط العمل ، و بما أن المؤسسات تعد وحدات و كمركز للمعلومات

فإن هذه الاتصالات بنوعها (الرسمية وغير الرسمية) تمثل نشاط حركي يؤثر و يتأثر بمجموعة من المعاملات و الممارسات في ميدان العمل.

أما نسبة 20.90% من العمال فقد حددت الاتصالات غير الرسمية كأهم نوع سائد في المؤسسة باعتباره أداة رئيسية لنقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات الصادرة من رؤساء المصالح وكذا المشرفين و العمال ، بينما تصرح نسبة 19.09% من المبحوثين أن الاتصالات الرسمية هي السائدة في المؤسسة لأنها تعد اتصالات وظيفية في إطار عمل المصالح و الورشات يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس أو فيما بين المشرفين في الورشات، و هذا النوع من الاتصالات في نظر المبحوثين يؤدي مختلف المهام الإدارية التي ترتبط به لذلك فهو أكثر الأنواع سيادة في المؤسسة حسب نظرهم.

**جدول رقم 47: يبين نوع المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة .**

النسبة%	التكرار	الاحتمال
10.90%	12	أوامر وتعليمات الادارة
6.36%	07	أوامر تخص العامل
82.72%	91	تعليمات خاصة بالعمال و الادارة معا
100%	110	المجموع

إن أغلبية المبحوثين حسب معطيات الجدول ترى أن نوع المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة هي تعليمات خاصة بالعمال والإدارة معا وهذا ما صرحت به نسبة 82.72% من العمال، فالمعلومات والتوجيهات المقدمة وكميتها ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بفئة العمال والإدارة معا لذلك تعد أكثر التعليمات تدفقا داخل المؤسسة.

في حين تؤكد نسبة 10.90% من المبحوثين أن أكثر المعلومات تدفقا أوامر وتعليمات الإدارة والتي تركز في كثير من الأحيان على الجانب التنظيمي تجاه مؤشرات وسمات العمل داخل

المؤسسة ، بينما أقرت نسبة 6.36% من المبحوثين وهي أدنى نسبة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى أن المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة هي أوامر تخص العامل باعتباره محور العملية الإنتاجية فالأوامر و التوجيهات الموجهة له هي أكثر المعلومات تدفقا مقارنة بالأوامر والتعليمات الأخرى.

جدول رقم 48: يوضح صعوبات الاتصال في المؤسسة.

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
16.36%	6.36%	18	07	الإدارة	نعم
	/		/	العمال	
	10%		11	الإدارة والعمال معا	
51.81%		57		لا	
31.81%		35		أحيانا	
100%		110		المجموع	

يتضح من بيانات الجدول أن أغلبية العمال و التي قدرت نسبتهم 51.81% يؤكدون عدم مواجهتهم لصعوبات في الاتصال بمسؤول الإدارة في المؤسسة وهذا نتيجة العلاقات الحسنة بين العمال والإدارة وهذا ما يتوافق والجدول رقم (38) فهناك نوع من المرونة في العلاقات المهنية بين المسؤولين في الإدارة والفئة العمالية مما سهل عملية الاتصال وإجراءاتها في محيط المؤسسة. في حين تقر نسبة 31.81% من المبحوثين مواجهتها أحيانا لصعوبات في الاتصال بمسؤول الإدارة وهذا نتيجة عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات ،كما أن ضعف الإدارة في عملية التقريب بينها وبين العمال أدى إلى ضعف الفهم

الصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة التي تعاني من نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل (العمال) مما أدى بدوره إلى انعزال هذه الإدارة عن اهتمامات العمال.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرّوا بوجود صعوبات في الاتصال الإدارة فقد بلغت 16.36% من المجموع الكلي للمبحوثين حيث أرجعت نسبة 10% من العمال السبب إلى الإدارة و العمال معاً كأهم الأطراف التي لها دور في عرقلة عملية الاتصال، بينما تؤكد نسبة 6.36% من العمال أن الإدارة لها دور كبير في عرقلة عملية الاتصال داخل المؤسسة و هي المسؤولة عن توتر العلاقات بينها و بين العمال.

**جدول رقم 49: يوضح دور العمليات التنظيمية في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	57	51.81%
لا	16	14.54%
أحيانا	37	33.63%
المجموع	110	100%

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن العمليات التنظيمية التي تطرقت إليها الأسئلة الواردة في الاستمارة من القيادة الديمقراطية والاتصال التنظيمي، لامركزية السلطة وعلاقات العمل لها دور كبير في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية نظراً لأهميتها وضرورتها في خلق جو ملائم لأداء العمل وتحسين مردودية المؤسسة، وبالتالي فهي تلعب دور فعال في نجاح واستمرارية المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق أهدافها ، فقد بلغت نسبة العمال الذين أكدوا دور هذه العمليات 51.81% من المجموع الكلي

للمبحوثين و هي تدل على مدى وعي الطبقة العمالية بأهمية هذه العمليات في رفع الروح المعنوية أكثر و من ثم المساهمة الفعلية للعامل لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة بصفة عامة .

إن هذه العمليات التنظيمية نظرا لأهميتها في المؤسسة رتبت حسب أغلبية المبحوثين وفق دورها الفعال في تجنيد مجمل الموارد البشرية في الرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية و في المساهمة أيضا بالمشروع الفردي(العامل) ضمن المشروع الجماعي(المؤسسة) حيث يرى أغلبية المبحوثين أن القيادة الديمقراطية تمثل المرتبة الأولى في العمليات التنظيمية تليها علاقات العمل ثم الاتصال التنظيمي و لامركزية السلطة في المرتبة الأخيرة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أن هذه العمليات التنظيمية أحيانا لها دور في تحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة فقد بلغت نسبتها 33.63% من المجموع الكلي ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أكدوا أن هذه العمليات ليس لها دور في تحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة الاقتصادية 14.54% من المجموع الكلي للمبحوثين و تبرر هذه الفئة موقفها بوضوح المهام التي جاء من أجلها العامل للمؤسسة و هي العمل لكسب الأجر .

**جدول رقم 50: يوضح مدى وجود عوامل أخرى تؤثر على كفاءة المؤسسة الاقتصادية .**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	14	12.72%
لا	96	87.27%
المجموع	110	100%

إذا لاحظنا بيانات الجدول لوجدنا أن أغلبية العمال و التي قدرت نسبتهم بـ 87.27% أكدوا أنه لا توجد عوامل أكثر أهمية من شأنها التأثير على كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، فحسب رأيهم العمليات التنظيمية السابقة هي أكثر العوامل المحددة لفعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية لأنها تعكس الجو التنظيمي للعمل والمنظومة الاتصالية ومحيط المؤسسة والعوامل الاجتماعية

والاقتصادية ، بينما أكدت نسبة 12.72% من المبحوثين أن هناك عوامل أخرى من شأنها التأثير على كفاءة المؤسسة الاقتصادية منها فتح المجال للتنمية والإبداع حيث صرح بعض العمال أن العامل بحاجة إلى دعم للمشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية لرفع مستواها المهني و توظيف هذه العمليات أحسن توظيف.

في حين صرح معظم العمال أن العامل بحاجة أيضا إلى رفع معنوياته من خلال التحفيز المادي وتحسين الدخل الشهري و كذا فتح المجال للترقيات المهنية مما يدعم الوجود الفعلي للعامل في محيط العمل، كما أشار بعض المبحوثين إلى أن نجاح المؤسسة يستدعي أيضا التوظيف الموضوعي للأشخاص ذوي الكفاءات في المكان المناسب، فالموظف غير المؤهل في بعض الوظائف يعطل في كثير من الأحيان العملية الإنتاجية و هذا دافع لتدهور مستوى المؤسسة و بالتالي التوظيف الجيد للكفاءات البشرية يساهم بدوره في التحلي بروح المسؤولية ومن ثم الأداء الوظيفي الجيد الذي يحقق فعالية و كفاءة أكثر للمؤسسة.

## جدول رقم 51: يبين نتائج المحور الخامس.

رقم الجدول	عنوان الجدول	أعلى نسبة
39	طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والإدارة	65.45%
40	التناقض بين قرارات المسؤول المباشر وتصرفاته	77.27%
41	تقييم العامل لعلاقته مع زملائه في العمل	84.54%
42	نوع العلاقات الأكثر فعالية بين العمال والإدارة	57.27%
43	الفئة المؤثرة أكثر على العلاقات الإجتماعية بين العمال	54.54%
44	سبب سوء العلاقات بين العمال	27.27%
45	الدور الإيجابي للجماعة	55.45%
46	نو الاتصالات السائدة في المؤسسة	60%
47	نوع المعلومات المتدفقة بسرعة داخل المؤسسة	82.72%
48	صعوبات الاتصال في المؤسسة	51.81%
49	دور العمليات التنظيمية في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية	51.81%
50	مدى وجود عوامل أخرى تؤثر على كفاءة المؤسسة الاقتصادية	87.27%
	المجموع	62.95%

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة و التي تجاوزت 50% سجلت في مدى وجود عوامل أخرى تؤثر على كفاءة المؤسسة الاقتصادية بـ 87.27% وأدنى نسبة سجلت في الإجابة عن سوء العلاقات بين العمال بـ 27.27% من المجموع الكلي للمبحوثين.



إن التقييم الإجمالي للمحور الخامس المتضمن عملية التوازن بين الإدارة وفئات التنظيم سجل نسبة 62.95% من المجموع الكلي لمؤشرات هذا المحور التقييم الإجمالي لمحاور الدراسة الميدانية .

### التقييم الاجمالي لمحاور الدراسة.

#### جدول رقم 52: يبين نتائج محاور الدراسة.

النسبة %	المحاور
63.72%	القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
62.95%	عملية التوازن بين الإدارة وفئات التنظيم
62.19%	لا مركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية
55.65%	المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية

لقد بلغت نسبة القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية 63.72% من المجموع الكلي للمحاور تليها نسبة عملية التوازن بين الإدارة و فئات التنظيم بـ 62.95% بينما احتلت المرتبة الثالثة لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية بـ 62.19%، والمشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 62.19% وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى.

### تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

يتبين لنا مما سبق من الجانب النظري و الميداني مجموعة من النتائج التي تعكس مدى اختبار الفرضيات المطروحة.

#### أولاً: الجانب النظري.

من خلال النتائج المتوصل إليها نبرز الرؤية السوسولوجية للنسق الديمقراطي داخل المؤسسة الاقتصادية و آليات ممارسة هذا التنظيم الديمقراطي في ظل التوجهات الاقتصادية للمؤسسة الخاصة حيث تؤكد حقيقة ضرورة تبني الممارسات الديمقراطية كمحددات تنظيمية لتحقيق

مردودية و إنتاجية أكبر للمؤسسة ،و أن اعتماد التنظيم الديمقراطي كاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية يحقق لها الفعالية و الكفاءة المطلوبة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بنوعها الخاصة و العامة.

يمكن القول أن الأطروحات النظرية المؤيدة للتنظيم الديمقراطي في المؤسسات الاقتصادية كان لها صدى في واقع مؤسساتنا الاقتصادية، فالمتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي تتطلب نوعا من الممارسات الديمقراطية من شأنها المساهمة في تحقيق الأداء الفعال للوصول الى فعالية و كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: الجانب الميداني.

### 1-الفرضية الفرعية الأولى:

تتعلق هذه الفرضية بالقيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هذا المحور سجل نسبة 63.72% من المجموع الكلي للمحاور التي تعكس بدورها فرضيات الدراسة، و قد احتلت القيادة التنظيمية المرتبة الأولى كأهم العمليات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، اد تبين أن أغلبية العمال يؤكدون أن مؤسستهم تتبع الأسلوب القيادي الديمقراطي و هذا ما أثبتته البيانات الواردة في الجدول رقم(10) نظرا لملاءمة ظروف العمل للعمال في ظل هذا الأسلوب و هو ماأكده الجدول رقم (11).

لقد أكد الأغلبية من العمال عدم مواجهتهم لضغوط العمل من طرف مسؤولهم المباشر بل العكس هناك نوع من التفاعل الاجتماعي الايجابي السائد بين جميع الأطراف سواء كانوا عمال أو مسؤولين أو مشرفين ( جدول رقم 12و13) وهذا يدل على أن ادارة المؤسسة قادرة على ادارة النزاعات و الصراعات داخل ميدان العمل باتباع استراتيجيات أهمها الالتزام بتطبيق القانون على جميع الأطراف عامل أو مسؤول و فتح قنوات الحوار و التفاهم و الذي سمح للادارة بالتدخل في

حل جميع النزاعات و الخلافات سواء كانت بين العمال و الادارة أو بين العمال فيما بينهم(أنظر الجدولين رقم 14 و15).

ان هذه الدراسة الميدانية أكدت لنا وجود ثقافة لدى العمال و ان كانت محدودة حول النمط القيادي الديمقراطي مما كون لديهم نظرة حول المسؤول المباشر، و هذا ما أكدته أغلب اجابات العمال حيث أن مسؤولهم يتمتع بمستوى معين من الكفاءة مما شكل لديهم نوع من الرضا عن المسؤول المباشر في محيط العمل (جدول رقم 16) ، وهذا يوضح لنا مدى موضوعية التوظيف الذي أثبت فعاليته في الميدان.

لقد أكدت نسبة هامة من العمال تفضيلها للأسلوب القيادي الديمقراطي نظرا لاتصافه بالمرونة وتبسيط الإجراءات و مساهمته في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع الأطراف مما يسهل عملية زيادة الإنتاج و الرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية (جدول رقم 19).

من خلال كل ما ورد من بيانات إحصائية يمكن القول أن القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي لها دور في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية اد تساهم في تحقيق نوع من الاندماج و التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة كما أن المساهمة بطريقة أو بأخرى في إدارة النزاعات و الصراعات التنظيمية التي تحدث في محيط العمل تسعى الى احتواء الخلافات و القضاء على التوترات التنظيمية التي من شأنها أن تحد من كفاءة وفعالية المؤسسة.

### ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية :

تتضمن هذه الفرضية لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم و التي تعمل على تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية و نستشف صدق هذه الفرضية اميريقيا من خلال النتائج المستخلصة حيث سجل هذا المحور المتعلق بالفرضية الثانية نسبة 62.19% في المرتبة الثانية إذ تبين من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) أن مسؤول المؤسسة يعمل على تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة ، و أن اقتراح عملية التفويض تكون من طرف الإدارة

مما يدل على أن المؤسسة تنتهج الأسلوب الديمقراطي مع العمال و تهتم بالعامل باعتباره أهم الموارد في العملية الإنتاجية غير أن هذا التفويض يكون نسبيا وليس مطلقا.

إن عملية التفويض في المؤسسة تخص المسؤولية أكثر من السلطة أنظر جدول رقم (23) حيث يتم تفويض المهام المتعلقة بالإدارة والتسيير و الإشراف و التوجيه و أن عملية التداول على السلطة تتحدد بناء على طبيعة العمل بمعنى أن نوع العمل هو من يفرض التداول على السلطة.

إن التفويض في السلطة تعترضه عدة معوقات يكون سببها العمال أو الإدارة في بعض الأحيان و هذا ما تشير إليه بيانات الجدول رقم (25) وهناك بعض العوامل التي لها تأثير كبير في عملية التفويض داخل المؤسسة وهذا يوضح لنا ضعف الثقافة التنظيمية و الصناعية لدى العمال.

وتهدف عملية التفويض وتبني لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم إلى المساهمة في إدارة المؤسسة لرفع الإنتاجية في المؤسسة أما من الناحية المعنوية فهي كأسلوب تسعى إلى تحقيق النمو المهني للعامل و رفع روحه المعنوية مما يحقق نسبة من الرضا الوظيفي للعامل جدول رقم. (27)

انطلاقا من التحليل السابق لمعطيات المحور الثاني المتعلق بالنظرية الفرعية الثانية نؤكد أن لا مركزية السلطة تساهم في تحقيق الكفاءة للمؤسسة بصفة عامة.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة : تنص الفرضية الفرعية الثالثة على المشاركة العمالية في

تسيير المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور كبير في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية ، حيث بينت الدراسة الميدانية أن أغلبية العمال يرون أن المشاركة العمالية في المؤسسة هي حق وواجب جدول رقم (29) لما لها من دور في تسيير و تنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها غير أن المؤسسة مجال الدراسة لا تسمح للعمال بالمشاركة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات جدول رقم (30) بسبب استمرار مركزية القيادة الإدارية التي يحق لها اتخاذ القرارات لتنظيم العمل وهذا ما يفسر استمرار مركزية القرارات رغم تبني المؤسسة الأسلوب القيادي الديمقراطي وهذا يدل على أن مسؤول

المؤسسة يسعى إلى الحفاظ على المناخ التنظيمي و الإداري السائد والتحكم في عملية اتخاذ القرارات للتغلب على كل أشكال التوتر التنظيمي.

فالإدارة رغم تمسكها باتخاذ القرارات المبرمجة و التخطيطية و كذا التنظيمية إلا أنها تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعامل جدول رقم (31) ، كما أن الجانب العلائقي بين العمال و الإدارة و رؤسائهم المباشرين جيد وهو مؤشر هام ساعد العمال على إبداء رأيهم حول القرارات لمسؤولهم المباشر بشكل مباشر دون مشاكل وهذا ما أكده جدول رقم. (32)

وبما أن أغلب القرارات تكون صادرة من طرف الإدارة أو المسؤول المباشر فيعتقد العمال أنها موضوعية أحيانا في بعض الحالات خاصة ما يتعلق بالعملية التنظيمية والتخطيطية و أساليب المراقبة و معايير زيادة الإنتاج ، لذلك فالأغلبية ترى أن الجهة التي يحق لها فعلا إصدار كل هذه القرارات هو المدير العام للمؤسسة جدول رقم (33) ورقم (35) .

غير أننا نرى أن هناك ظروف وحالات تستدعي تدخل الرئيس المباشر أو الإدارة لاتخاذ قرار معين في ميدان العمل ، اد أن عملية اتخاذ القرارات ليست فقط من حق الهيئة المسؤولة عن المؤسسة فهناك عوامل متعددة تتحكم بدورها في عملية اتخاذ القرار لمواصلة العمل ، ومهما كانت حالات عدم المشاركة في صنع القرار و عدم تفعيل هذه الخطوة لا يعني بالضرورة التهاون في أداء العمل أو الإضراب و التغيب عن العمل و إنما مواصلة أداء العمل لمسايرة العملية الإنتاجية فالانضباط في العمل هو أحد المؤشرات الهامة التي تؤكد مدى أهمية العمل ومدى مساهمة العمال في تحقيق الفعالية وزيادة الإنتاجية في العمل ' انظر جدول. (34)

إن فتح المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات سيساهم في تفعيل دور الإدارة داخل المؤسسة و تنمية هذه الأخيرة و الرفع من كفاءتها الإنتاجية و تمكين العامل من الإحساس بالانتماء للمؤسسة وتحفيزه و تنمية دافعيته للعمل ، كما تساهم هذه العملية في تفعيل موقف العمال في المؤسسة مما يسهل أداء العمل و زيادة الإنتاجية ( جدول رقم36) .

و يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين صلاحيات الرئيس المباشر و صلاحيات المرؤوس فكلما كان التوفيق و الانسجام بين متطلبات الرئيس و متطلبات المرؤوس كلما كان هناك نوع من التوافق في إصدار القرارات المشتركة بين الطرفين ، كما أن توسيع نطاق المشاركة العمالية بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتبني لامركزية القرار يساهم بدوره في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة (انظر جدول رقم 37).

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

و التي تنص على تحقيق التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية و العمال يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية فقد أثبتت نتائج الدراسة أن مؤشرات عملية التوازن بين الإدارة و الفئات العمالية و التي تعكس بدورها طبيعة العلاقة السائدة بين الطرفين قد كانت ايجابية ، حيث أكد أغلبية العمال أن علاقتهم بالإدارة حسنة (انظر جدول رقم 39) ، فالعلاقة يسودها نوع من الاحترام و التقدير بين جميع الأطراف رغم أن المؤسسة خاصة غير أنها بتبنيها الأسلوب القيادي الديمقراطي فرضت أسلوب المعاملة الحسنة داخل المؤسسة مما خلق نوع من الانضباط و التحلي بروح المسؤولية وهذا أدى بدوره إلى تحقيق التكامل الوظيفي داخل المؤسسة.

لقد كان تقييم العمال لعلاقتهم مع زملائهم في العمل ايجابي وهذا يعكس إستراتيجية المؤسسة في تبنيها للأسلوب الديمقراطي في تنظيم و تسيير العمل داخل المؤسسة (انظر جدول رقم 41) و تشكل العلاقات التنظيمية الأكثر فعالية بين الإدارة و العمال بحكم المصالح المشتركة بين فئة العمال و الإدارة فكلا الفئتين لها دورها الكبير في التأثير على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال (جدول رقم 42) غير أن الإدارة تبقى السبب الوحيد في سوء العلاقات بين العمال لما لها من دور في التمييز بين العمال.

ويعتقد أغلبية العمال أن الدور الايجابي في الجماعة لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث انعكاسات على مستوى السلطة وهيكل التنظيم داخل المؤسسة خاصة وأن هذه المؤسسة خاصة

هدفها الانتاج أكثر (جدول رقم 45) وتبقى المنظومة الاتصالية لها دور فعال داخل المؤسسة حيث تعد الاتصالات غير الرسمية من أهم الاتصالات السائدة داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في تحقيق الانسجام و التنسيق داخل محيط العمل ، وتعد التعليمات الخاصة بالعمال و الإدارة معا من أهم وأكثر المعلومات التي تتدفق بسرعة داخل المؤسسة حيث أن طبيعة التوجيهات و التعليمات الصادرة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بفئة العمال و هيئة الإدارة لذلك فهي تعتبر من أكثر الأوامر المتدفقة بسرعة في محيط العمل (انظر جدول رقم 46 و 47) .

و بما أن الإدارة تبنت الأسلوب القيادي الديمقراطي لتنظيم و تسيير العمل فإن العامل لا يواجه أية صعوبات وعراقيل في الاتصال بمسؤول الإدارة وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة و نوعية العلاقات السائدة بين العمال و الإدارة ، فالمرونة الموجودة في هذه العلاقات و التقدير و الاحترام الذي يميز سلوك العمال و الإدارة مكن من القضاء على كل الصعوبات التي قد تحد من وجود اتصال بين العامل و مسؤوليه في الإدارة و هذا يساهم بدوره في فعالية المؤسسة.

### نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي كشفت عن دور النمط التنظيمي الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية نتوصل إلى عدد من النتائج التي تقترب في جزء كبير من نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في فترات زمنية معينة، و النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة الحالية هي أن العمليات التنظيمية المتمثلة في القيادة الديمقراطية ولامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية ، المشاركة العمالية والتوازن بين الإدارة والفئات العمالية لها دور فعال في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية و في تحسين أدائها و رفع مردوديتها.

بالنسبة لأهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره حلقة بارزة في تحقيق مردودية أفضل و إنتاجية أكثر للمؤسسة الاقتصادية فقد أثبت أهميته النسبية من خلال معالجة المعطيات الاحصائية وهو ما يتفق مع دراسة صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية

والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية والتي تعد بدورها من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد أكبر لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها ، كما توصلت دراسته أيضا إلى نتيجة هامة وهي أهمية الاتصال المفتوح الذي يعتبر من أهم العوامل و المؤشرات التي اعتمدت عليها دراستنا الحالية وهذا نظرا لدوره الكبير في نشر روح الجماعة من خلال إشراك العامل في المسائل التنظيمية التي لها علاقة بمحيط عملهم.

و بما أن الدراسة الحالية أكدت من خلال المعطيات الميدانية دور المنظومة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق فعالية و كفاءة هذه المؤسسة من خلال وجود شبكة اتصالات في محيط العمل مما يسهل عملية التنسيق بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، فإن هذه النتيجة تتوافق إلى حد كبير مع الدراسة التي قامت بها صبرينة رماش حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي بينت مدى وجود التأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة انطلاقا من نفس مبدأ و ثقافة الاتصال بالمؤسسة لأن تحقيق الفعالية الاتصالية بمؤسساتنا لها دور كبير في اتخاذ القرارات.

لقد أكدت الدراسة الراهنة دراسة أخرى قام بها عصمان بو بكر حول الكيفيات التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل الاجتماعية في المؤسسة الصناعية ، إذ خلص الباحث إلى أن تسيير علاقات العمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالاضافة إلى أن أساليب تسيير علاقات العمل تساهم في تحقيق العدالة في المعاملة بين العاملين و في دعمهم لكافة القرارات المهنية التي يتخذها المسؤولون ، و بالتالي تحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل بين الفئات العمالية والمسؤوليات يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء في المؤسسة مما ينعكس ايجابيا على مردودية و انتاجية المؤسسة.

إن هذه النتيجة تتوافق إلى حد كبير مع النتيجة التي توصلت إليها دراستنا حيث أن طبيعة ونوعية العلاقات السائدة بين العمال و الادارة و المرونة الموجودة في هذه العلاقات هو ما يساهم



في القضاء على كل العراقيل و الصعوبات التي تؤثر على كفاءة المؤسسة ، كما أنها تعمل على تحقيق النمو المهني للعامل و الرفع من الروح المعنوية له من خلال اشراكه في عملية تفويض المهام المرتبطة بالادارة والتسيير والاشراف داخل المؤسسة وهذا ما يتوافق بدوره مع الدراسة التي قدمتها الباحثة بلوم اسمهان حول نسق السلطة التنظيمية والتي خلصت إلى أن معالم تنمية شخصية الفئات الفاعلة داخل البيئة التنظيمية العامة و الخاصة لم تترسخ لعدم عقلانية القرارات التنظيمية و هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، حيث احتلت لامركزية السلطة في المؤسسة المرتبة الثالثة إذ أن عملية التداول على السلطة تتحدد بناء على طبيعة العمل والتفويض يخص فقط المسؤولية.

كما أشارت دراسة نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية إلى غياب تامين العملية في التنظيم المؤسساتي الخاص وهي النتيجة التي توصلت إليها أيضا الدراسة الحلية إذ أن العامل في المؤسسة الخاصة بحاجة إلى دورات تدريبية لتنمية أدائه و تدعيمه في مجال التكوين والإبداع للرفع من جودة أدائه و هذا ما تقتقر إليه بعض المؤسسات الخاصة في الجزائر .

من زاوية أخرى إذا سلطنا الضوء على بعض النتائج الجزئية التي توصلت اليها الدراسة الميدانية التي قمنا بها والمتعلقة بمستوى إدارة النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة و تدخل الإدارة في حل هذه النزاعات ، فقد أثبتت نتائج دراستنا أهمية القيادة التنظيمية الديمقراطية في إدارة كل الصراعات التي تحدث على مستوى المؤسسة وهذا باتباع عدة استراتيجيات لحل جميع الخلافات سواء كانت بين العمال والإدارة أو بين العمال فيما بينهم.

إن هذه النتيجة أكدت نتائج دراسة أخرى لتوفيق حامد طوالبة حول أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين التي توصلت من خلال تحليلات المعطيات الميدانية إلى أن

الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها لها تأثير كبير على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين كما أن النمط التسلطي كان النمط الأقل شيوعاً بين الأنماط القيادية في المؤسسات العامة. يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة في عمومها كانت على نسبة كبيرة من التوافق و التطابق و كل منها على حسب العمليات التنظيمية التي تناولتها في تحديد فعالية و كفاءة المؤسسة الاقتصادية وهذا يدل على تأكيد الدراسة الحالية لنتائج الدراسات السابقة.

### النتائج العامة:

من التحليلات والمعطيات الإحصائية السابقة تؤكد أن العمليات التنظيمية المتمثلة في القيادة التنظيمية و لامركزية السلطة ، علاقات العمل و المشاركة العمالية و الاتصال التنظيمي لها دور كبير و فعال في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية وهذا نظراً لنجاحاتها و أهميتها في التوفيق بين العاملين العامل البشري (الفئة العمالية) كمحور هام في تحقيق العامل المادي (الإنتاجية) ، فتحقيق مردودية أكبر و إنتاجية أكثر ينبغي الاهتمام بالمحور الأساسي و هو القوة البشرية التي يتحدد رضاها عن العمل بناء على العمليات السابقة.

لقد أكدت الدراسة الميدانية أن المؤسسة الاقتصادية محور الدراسة الحالية اهتمت أكثر بالجانب البشري لتحقيق أهدافها الأساسية والمتمحورة حول رفع الإنتاجية فهي وفقت إلى حد كبير بين الجانب التقني والجانب البشري والذي تعتبره أساس تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة.

القيادة الديمقراطية أحد أهم العمليات المساهمة في تحسين مردودية المؤسسة إذ كان لها دور بارز في تحقيق التفاعل الإيجابي بين جميع أطراف العملية الإنتاجية ( العمال و الإدارة ) ، وهذا بدوره انعكس ايجابياً على طبيعة ونوعية العلاقات الإنسانية السائدة في محيط العمل حيث شكلت علاقات العمل محورا مهما لرفع الروح المعنوية للعمال وتحفيزهم أكثر لتحقيق أداء عالي و مردودية أكثر.

ولتحقيق التوازن و التكامل الوظيفي بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة كان للمنظومة الاتصالية دورا أساسيا في الرفع من مردودية المؤسسة إذ أن جود شبكة وميكانزمات الاتصال في محيط العمل يعمل بدوره على خلق جو ملائم لأداء العمل يساهم في التنسيق و تبادل المعلومات بين جميع الفئات العمالية.

لقد أشارت الدراسة الراهنة أيضا إلى أن تبني لا مركزية السلطة من المحددات التنظيمية المتحكمة في تسيير المؤسسة كأسلوب ديمقراطي يساهم في اشراك الطبقة العمالية في تولي مسؤولية ادارة و تسيير المؤسسة غير أن عملية التفويض هذه تبقى نسبية تتحكم فيها عدة اعتبارات خاصة في المؤسسات الخاصة.

لقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المشاركة العمالية لها دور في المؤسسة الاقتصادية وهذه النتيجة حتمية خاصة وأن القوة البشرية أحد أهم العوامل المساعدة على تحقيق التوازن والتكامل الوظيفي داخل المؤسسة، ففتح المجال للطبقة العمالية في المشاركة في اتخاذ القرار وتنظيم العمل يعمل على تعميم العمل الجماعي و يعزز الدور الإيجابي للجماعة مما يحد من الخلافات و النزاعات في محيط العمل.

لتفعيل موقف العمال و تنمية دافعيتهم أكثر للعمل كانت المشاركة العمالية محورا مهما لتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة ، فالنمو المهني للعامل ورفع روحه المعنوية يتوقف على مدى إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة و الذي يتحقق فقط من خلال إشراكه في جميع العمليات التنظيمية مما يسهل زيادة الإنتاجية و تحسين مردودية المؤسسة، كما أكدت الدراسة نتيجة هامة تتعلق بأهمية علاقات العمل ودورها الفعال في الرفع من كفاءة المؤسسات ، فهي اختيار حتمي لمسؤولي المؤسسات مهما كانت طبيعتها بحسب أهمية القوة البشرية و التفاعل الإنساني في محيط العمل ، ينبغي إدراك ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل للحد من التوترات التنظيمية بين الجانب العمالي و الجانب الإداري و تحفيز الفئة العمالية لتحسين أدائها الوظيفي .

لقد عملت الدراسة على تحقيق أهدافها حيث تم فعلا الكشف عن طبيعة النسق التنظيمي الديمقراطي في المؤسسة مجال الدراسة ، كما تم تحديد دور هذا النسق في إدارة العملية الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية وكذا أهمية و دور الممارسات و الآليات الديمقراطية في تسيير المؤسسات و الرفع من كفاءتها ومن خلال التحليلات تم تأكيد صدق الفرضية العامة و المتمثلة في التنظيم الديمقراطي يساهم في تنظيم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

ودائما في إطار تحليل النمط الديمقراطي في المؤسسة الاقتصادية نجد أن القيم الديمقراطية سائدة في القطاع الخاص وأن أغلبية العمال يؤكدون أهمية الآليات الديمقراطية في محيط العمل لأنها تؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للعمال و هذا ما أثبتته الدراسة الراهنة. يمكن القول أن الأسلوب الديمقراطي من أنجع و أفضل الأساليب المساهمة في إدارة و تسيير المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، و تعميم الثقافة التنظيمية الديمقراطية يعمل على توجيه المؤسسة نحو تنمية اقتصادية فعالة .

ومن زاوية أخرى نجد أن العامل الجزائري في المؤسسة بظروفه المختلفة والعوامل المؤثرة على أدائه الوظيفي اجتماعية كانت أم اقتصادية يسعى دائما إلى ترقية نفسه و أدائه لتحسين مستواه المهني والاجتماعي ، لذلك فهو يرى في التحفيز المادي مزايا كثيرة من شأنها التأثير على معنوياته ومن ثم التأثير على أدائه في العمل مما ينعكس إيجابا أو سلبا على مردودية المؤسسة ، فالاضطرابات المهنية التي يعاني منها العامل في المؤسسة الجزائرية تتعلق أساسا بالجانب النفسي الذي هو نتيجة حتمية للجانب المادي و الاجتماعي الذي يتحكم في أدائه مما يؤثر بصورة أو بأخرى على إنتاجية و فعالية المؤسسة.

كما أن هذا العامل باعتباره القوة البشرية المتحركة في نمو وتقدم المؤسسة هو بحاجة إلى دورات تدريبية و تكوينية لتنمية أدائه المهني و تدعيمه أكثر لتأهيله للابتكار و الإبداع الوظيفي و رفع مستواه المهني مواكبة للتطورات والتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي في مجال المؤسسات

الصناعية والاقتصادية ، فالمؤسسة في الوقت الراهن بحاجة إلى تعبئة طاقمها البشري بمختلف المستجدات المتعلقة بأداء عمله في المؤسسة لتحقيق أفضل إنتاجية و أجود نوعية و هذا ما تفتقر إليه أغلب مؤسساتنا الاقتصادية خاصة في القطاع الخاص .

### التوصيات و الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات في مجال تنظيم العمل الصناعي في المؤسسات انطلاقا من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب النظري وكذلك الجانب الميداني و التي توصلنا إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات وتتمثل هذه التوصيات في:

- 1- ضرورة تبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة المعالم غايتها تعميم الثقافة التنظيمية الديمقراطية في المؤسسات الاقتصادية من خلال نشر القيم الديمقراطية في مجال تنظيم العمل.
- 2- تدعيم الأساليب و الممارسات الديمقراطية لتحقيق الانسجام و التكامل الوظيفي و التقدم الاقتصادي.
- 3- الاهتمام أكثر بالمنظومة الاتصالية بمعنى ضرورة تشجيع الاتصال في المؤسسة كوسيلة مهمة لتحقيق الإدارة الفعالة لأن السلطة العقلانية في المؤسسة تتطلب المرونة في قنوات الاتصال.
- 4- تحسين الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات للرفع من فعالية الأداء في المؤسسة.
- 5- تعزيز عملية المشاركة العمالية لتحقيق فعالية و كفاءة أكبر في إدارة المشاريع الصناعية والاقتصادية .
- 6- إدراك مسؤولي المؤسسات أهمية العمل بأسلوب التفويض للسلطات لأنه يرسخ مبدأ اللامركزية و يعكس واقع السلطة الديمقراطية و يساهم في تحسين شبكة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

7- تعزيز الروح المعنوية للعنصر البشري لتدعيم قدراته و ابداعاته المهنية من خلال التحفيز و فتح المجال لتدعيم الأداء الوظيفي بالتدريب والتكوين .

قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

1. أبو الخير، كمال حمدي. الثورة الإدارية ومشكلات التعاون، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975.
2. أبو جادو، صالح محمد علي . سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، الأردن: دار المسيرة، 2001.
3. أبو نوار، معن. في الديمقراطية الحديثة، عمان: المكتبة الوطنية، 1993.
4. أبو يوسف، عاطف. المجتمع المدني والدولة، قراءة تأصيلية مع حالة الواقع الفلسطيني، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
5. أبوظاحون، عدلي . مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الثاني، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
6. أبو مصطفي، عبد الكريم. الإدارة و التنظيم، الإسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب 2001.
7. أحمية، سليمان. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الثاني، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
8. ----- . آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
9. أنجريس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشريف ، سعيد سبعون ، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2004.
10. أهرنبرج، رونالد ، سميت روبيريت. اقتصاديات العمل، ترجمة: فريد بشير طاهر، السعودية، الرياض: دار المريخ، 1994.
11. أوكيل، سعيد وآخرون . استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
12. أوكيل، سعيد. وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 .
13. بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان: مكتبة لبنان، 1982.
14. بعلي، محمد الصغير . تشريع العمل، الجزائر: دار العلوم، 2000.
15. ----- . تنظيم القطاع العام في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
16. البلادوي، عبد الحميد عبد المجيد ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.



17. بلقزيز، عبد الإله. في الديمقراطية والمجتمع المدني، لبنان: إفريقيا الشرق، 2011.
18. بن نوار، صالح. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، 2006.
19. بهلول، محمد بلقاسم حسن. الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، حلب: منشورات حلب، 1993.
20. ----- . سياسة التخطيط و التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. بوحوش، عمار. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية، 1984.
22. بومخلوف، محمد. التنظيم الصناعي والبيئة، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأمة، 2001.
23. توفيق، جميل أحمد. مذكرات في إدارة الأعمال، مصر: دار الجامعات المصرية، 1975.
24. جان، مينرونوف. ديناميكية الجماعات، ترجمة: فريد أنطونيوس، بيروت: منشورات غويدات، 1974.
25. جلي، علي عبد الرزاق. علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
26. الجوهري عبد الهادي. أبو الغار، ابراهيم . إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998.
27. الجوهري، عبد الهادي ، علم اجتماع الإدارة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
28. جيز تبرج، جيرالد ، بارن روبرت. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد و اسماعيل علي بسيوني، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004.
29. حداد، صونية. الأطر النظرية لدور التكنولوجيا في التنظيمات ، الطبعة الأولى، الجزائر: شركة باتنيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية، 2005.
30. حريم، حسين. السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
31. حسن، عبد الفتاح. التقويض في القانون الإداري و علم الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1981.

32. الحمد، جواد محمد. "الديمقراطية في الوطن العربي: رؤية واقعية للتحويلات الديمقراطية في الوطن العربي ومستقبلها"، في الديمقراطية والتربية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.
33. د خوجة ، بن أحمد توفيق المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية، الرعاية الصحية الاولية، الرياض: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة، الطبعة الثانية، 2004.
34. دايموند، لاري. الثورة الديمقراطية، ترجمة : سمية قلو عبود ، لبنان : دار الساقى ، الطبعة الأولى ، 1995.
35. دليو، فضيل ، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار البعث قسنطينة، 1999.
36. دليو، فضيل. الهاشمي لوكيا ، ميلود سفاري . إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
37. دليو، فضيل. الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
38. رشوان، حسن. علم الاجتماع التنظيم، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004..
39. رفعت، عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للبحوث الإدارية. 2005.
40. رمزي، نبيل. بناء المجتمع ونظمه، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2001، ص65.
41. الزعبي، فايز ، عبيدات، محمد ابراهيم. أساسيات الادارة الحديثة، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
42. زغدود، علي. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر: المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1982.
43. سعدون، يوسف. علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، الجزائر: مخبر التنمية و التحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، 2005 .
44. سلطان، محمد سعيد. السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
45. السلمي، علي ، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر، 1979.
46. سويسي، عبد الوهاب. المنظمة، الجزائر: دار النجاح للكتاب، 2009.
47. سيد خطاب، عايدة. الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، مصر : دار الفكر العربي، 1985 .

48. السيد، رجب عبد الحميد. دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة ، مطبعة الإيمان، 2000.
49. سيلفرمان، دافيد. الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة: عادل مختار الهواري، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1980.
50. شحماط، محمود. المدخل إلى العلوم الإدارية، الجزائر: دار العلوم النشر والتوزيع.
51. الشرقاوي، علي. التنظيم، بيروت: دار الجامعة للطباعة والنشر.
52. شريف، علي. مبادئ الإدارة، مصر: دار الجمعية للنشر، 2001.
53. شفيق، محمد. العلوم السلوكية مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مصر: المكتب الجامعي الحديث 2000 .
54. شلبي، أحمد عرفة وسمية ، نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
55. الشماع، خليل محمد حسن، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2000.
56. الشنواني، صلاح. إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1990.
57. شيحا، إبراهيم عبد العزيز. الإدارة العامة، الاسكندرية: مؤسسة هيئات الجامعة للنشر والطباعة، 1993.
58. الصحن، محمد فريد وآخرون. مبادئ الإدارة، مصر الدار الجامعية، 2002.
59. صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
60. صديقي، العربي. البحث عن ديمقراطية عربية: الخطاب والخطاب المقابل، ترجمة: محمد الخولي وعمر الأيوبي، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2007.
61. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993.
62. الطماوي، سليمان محمد ، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987.
63. عبد الرحمن عبد الله محمد ، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.
64. عبد العظيم، سعيد. الديمقراطية و نظريات الإصلاح في الميزان، الاسكندرية : دار الإيمان ، 2004 .
65. عبد الفتاح، محمد سعيد. الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر، 1987.

66. عبد الله، المنيف ابراهيم. الإدارة: المفاهيم الأسس المهام، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1983.
67. عبد الهادي، بشار ، التفويض في الاختصاص- دراسة مقارنة. عمان: دار الفرقان، 1982.
68. عبوي، زيد منير. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق، 2006.
69. العبيدي، قيس محمود. التنظيم (مفهوم نظريات المبادئ)، طرابلس، ليبيا: الجامعة المفتوحة، 1997.
70. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، لبنان : دار ابن حزم، 2002.
71. عدون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر. دار العمدية العامة، 2004.
72. عدون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار العمدية العامة، 2004.
73. .... اقتصاد المؤسسة ، الجزائر : دار العمدية العامة ، الطبعة الأولى، 1998 .
74. عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
75. علام، اعتماد محمد. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
76. علي كمال محمد ، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1984.
77. عوض، السيد حنفي. علم اجتماع العمل الصناعي، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة وهبة، 1988.
78. غليان، ريحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
79. غليون، برهان وآخرون. الديمقراطية والأحزاب السياسية في البلدان العربية: المواقف والمخاوف المتبادلة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.
80. فتحي، محمد. 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

81. قرفي، عبد الحميد. الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
82. قلعوي، غسان. القطاع العام... إلى أين؟ ، الطبعة الأولى، سوريا: دار المكتبي، 1995 .
83. قيرة، إسماعيل وآخرون. مستقبل الديمقراطية في الجزائر، الطبعة الأولى، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002.
84. كعباش، رابح. علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، الجزائر: دار النشر سيرتا كوبي ، 2006.
85. الكواري، علي خليفة وآخرون. المسألة الديمقراطية في الوطن العربي، ط2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2002.
86. لطفي طلعت، ابراهيم ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
87. لطفي، طلعت ابراهيم. علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
88. ماهر، أحمد. اقتصاديات الإدارة، مصر: الدار الجامعية، 1990.
89. مجلي، الخزاعلة عبد الله عقله. الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
90. محمد، علي محمد. علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الطبعة الثالثة، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.
91. محمد، حسن، عبد الباسط. علم الاجتماع الصناعي ، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1982.
92. محمد، كمال مصطفى. الديمقراطية والتنمية، القاهرة، فريد رش إبيرت، 2005.
93. محمد، لبيب، النجحي. الأسس الاجتماعية للتربية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.
94. محمود، هاشم زكي. أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ات السلاسل، 2001.
95. محيو، أحمد. محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا ، الطبعة الخامسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة، 1990.
96. المخامدي، عبد القادر رزيق. الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي : بين القرار الوطني و الفوضى البناءة، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 .

97. المعيربي، محمد زاهي بشير. الديمقراطية والإصلاح السياسي، مراجعة عامة للأدبيات، في الإصلاح السياسي والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
98. مقراني، الهاشمي، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد ، الجزائر، جامعة قسنطينة: مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2010 .
99. منيسي، أحمد. البحرين من الإمارات إلى المملكة: دراسة في التطور السياسي والديمقراطي، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 2003.
100. موسوعة علم النفس والتربية، الجزء الرابع، بيروت: Edition creps، 2001، ص247.
101. الموسوي ضياء مجيد. الخصوصية و التصحيحات الهيكلية – آراء و اتجاهات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
102. مؤيد، سالم سعيد. نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
103. هني، أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة ، الطبعة الأولى، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
104. واضح، رشيد. المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، الجزائر : دار هومة، 2003.
105. الوالي، محمود ابراهيم. نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1979.
106. يسين، السيد. الحوار الحضاري في عصر العولمة، القاهرة، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

#### ثانيا: المجالات والدراسات

107. بوخمخ عبد الفتاح. "تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية" دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعية النسيج بالشرق الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 18 ديسمبر 2002 ، ص 130.
108. جمال الدين نجوى يوسف ، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، الجزء الأول، العدد الثالث، يوليو 2014، ص 509.
109. سالم أحمد علي. "ربيع عربي أو موجة رابعة للديمقراطية"، مجلة الديمقراطية، السنة عشر، العدد 49، 2013، ص 109.
110. عبد الكريم هشام و بن عبد العزيز خيرة. "دور المجتمع المدني في استدامة الديمقراطية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الخامس (جوان 2013)، ص68.

111. خلوط فوزية. "برامج التنمية بين الأهداف المنشودة والنتائج المحدودة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، فسفري 2013، ص 98.
112. سلامة سهيل فهد. "تظم الإتصالات في المنظمات"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985، ص.140
113. قروي رفيق. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصصة"، أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة عنابة 2009-2010، ص. 264
114. رماش صبرينة. "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ، أطروحة دكتوراه، قسنطينة : جامعة منتوري، 2009.
115. بن نوار صالح. "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه، قسنطينة : جامعة منتوري، 2005.
116. بو بكر عصمان. "تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية"، دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم. باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2014/2015.
117. اسمهان بلوم. "نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة و النشر، باتنة، أطروحة دكتوراه، باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2012.
118. طوالبه توفيق حامد. "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين" دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأردن : الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، 2008
119. لغويل سميرة، "الديمقراطية في التنظيم بين الرؤى والإمبريقة"، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 98.

#### المراجع الأجنبية:

120. Brune et bachy et autres, la fonction management h.d, Dunoudon, Paris, 2010.
121. Jean Grugel, Democratization : A critical Introduction, New York : Palgrave Publishers, 2002.
122. Jean Parx, le manuel du Kknowldge management, Dunod, Paris.

123. Jean piere schmitt, Manuel d'organisation l'entreprise, presses universitaires de France,1996.

124. John O'loughlin and other, The Diffusion of Democracy, 1946-1994, Annals of the Association of American Geographers, Vol.88, n° .04,1998.

125. Mahffoud ghazali, la participation des travailleurs a la gestion socialiste des entreprise, alger, O.P.U,1979.

126. Mahfoud Benosman ,<< la privatisation des entreprises en Algérie >> , dans revue perspectives , université BadjiMokhtar d'Annaba N°2 , décembre 1996 .

127. Mohamed Bouhadida, dictionnaire de finance et des affaires et de management, casbah, Alger, 2001.

128. Robert le puff et autres, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz Paris, 1999.

129. Sandra bellier, le savoir-être dans l'entreprise, édition Vuibert, Paris, France, 1998.

130. Tony Alberto. Comprendre l'entreprise, Nathan : Paris, 1998.

#### المواقع الالكترونية:

131. الربيق، محمد إبراهيم محمد. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية". [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)، ص30.

132. "ثقافة الممارسة الديمقراطية وترسيخ بناء المؤسسات والوعي الديمقراطي"، [www.aheivar.org](http://www.aheivar.org)، 2008/05/23، على الساعة: 10:25.

133. الزاكي، السيد إبراهيم. "ثقافة الديمقراطية حول تربيتها والتثقيف عليها والتدريب على ممارستها"، مركز آفاق للدراسات والبحوث، [Aafeqcenter.com](http://Aafeqcenter.com)، حرر في 2012/08/19.

134. الطبي، خالد. "سوسيولوجيا التنظيمات وأهم نظرياتها"، نادي الفكر السوسيولوجي، مكناس، 1 مايو 2015

135. بن يمينة، السعيد. "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" بتاريخ 2013/02/18. [www.dnsaid.moktoobblog.com](http://www.dnsaid.moktoobblog.com)

136. <https://www.facebook.com>

137. <https://www.bsociology.com>

#### الوثائق:



138. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 02/90 المتضمن الوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويقها، الجريدة الرسمية، العدد 6، 1990/02/07.

الملائكة

استشارة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة الحاج لخضر- باتنة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

### استمارة مقابلة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم و العمل.

بعنوان:

**التنظيم الديمقراطي و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية  
في الجزائر**

استمارة رقم .....

ملاحظة : المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم  
إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018/2017

## أولاً : بيانات عامة:

- 1- الجنس : ذكر  ، أنثى
- 2- السن :  سنة
- 3- الحالة العائلية : أعزب  ، متزوج  ، مطلق  ، أرمل
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي
- 5- المستوى المهني : عون تنفيذ  ، عون تحكم  ، إداري
- 6- الأقدمية المهنية : أقل من 5 سنوات  ، 5 - 10 سنوات  ، 11 -
- 7- 20 - 16 سنة  ، من 21 سنة فأكثر
- 7- كيفية توظيفك بالمؤسسة :

- عن طريق المسابقة  ، بدون

8- هل عملك بالمؤسسة :

- بصفة دائمة  ، بصفة تعاقدية

## ثانياً : بيانات حول القيادة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:

9- ما هو الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة ؟

- أسلوب ديمقراطي  ، أسلوب تسلطي

10- هل ظروف العمل في ظل الأسلوب القيادي الحالي ملائمة للعمل و العمال ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم، لماذا ؟ .....

- في حالة الإجابة بلا ، لماذا ؟ .....

11- هل تواجه ضغوط من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم ، ما هي طبيعة هذه الضغوط ؟

- ضغوط نفسية.

- ضغوط مادية.

- ضغوط وظيفية.

- أخرى تذكر .....

12- هل هناك تفاعل اجتماعي إيجابي بين العامل و المسؤول المباشر ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا  .

- في حالة الإجابة بلا ، ما هو سبب انعدام التفاعل الاجتماعي بين العامل و المسؤول المباشر ؟

- الأنماط السلوكية للمسؤول المباشر.

- طبيعة العمل و العوامل التنظيمية.

- السمات الشخصية للمرؤوس.

13- هل تتمكن إدارة المؤسسة من إدارة النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا  .

- في حالة الإجابة بنعم ، كيف تساهم الإدارة في حل هذه النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة ؟

- بالحوار و التفاهم.

- بالقوة و استخدام العنف.

- بالالتزام بتطبيق القانون.

- باستخدام الأساليب السياسية.

14- ما هي أكثر النزاعات و الصراعات التي تتدخل في حلها إدارة المؤسسة ؟

- النزاعات بين العمال و الإدارة.

- النزاعات بين العمال فيما بينهم.

- النوعين معا.

15- كيف تنظر إلى المسؤول المباشر ( رئيسك ) في العمل ؟

- شخص ذو كفاءة خاصة.
- فرد يمارس سلطة ليست من حقه.
- شخص ينفذ الأوامر و التعليمات.
- عامل كبقية العمال.

- شخص يحاول استغلال سلطته لتحقيق نفوذه على حساب العمال.

- شخص يطبق العدالة الاجتماعية بين جميع العمال.

16- هل يساهم مسؤول المؤسسة في تطوير مهارات العمال و تحفيزهم أكثر للعمل؟

نعم  ، لا  ، أحيانا  .

- في حالة الإجابة بنعم، اشرح الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة في تطوير المهارات و تنمية الدافعية للعمل.

.....

17- في رأيك ، هل للعوامل الخارجية ( البيئة ) دور في تغيير العلاقة بين المسؤول المباشر و أداء العمال؟

نعم  ، لا  ، أحيانا  .

18- هل تفضل الأسلوب القيادي الديمقراطي في المؤسسة؟

نعم  ، لا  ، أحيانا  .

- في حالة الإجابة بنعم ، ما هو الدافع إلى ذلك؟

- لأنها تعمل على فتح قنوات الاتصال في المؤسسة؟
- لأنها تتصف باللامركزية في اتخاذ القرارات؟
- لأنها تتصف بالمرونة وتبسيط الإجراءات؟
- لأنها تساهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي الإيجابي؟
- لأنها تساعد على زيادة الإنتاجية والرفع من كفاءة المؤسسة
- جميع العوامل السابقة

- في حالة الإجابة بلا، اشرح السبب.....

.....  
ثالثا: بيانات حول لامركزية السلطة في المؤسسة الاقتصادية:

19- هل يعمل مسؤول المؤسسة على عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم ، هل عملية تفويض الصلاحيات.

كتابيا  ، شفها  ، كتابيا وشفها

20- من يقترح عملية تفويض في المؤسسة؟

الإدارة  ، العمال  ، الإدارة والعمال معا

- أخرى تذكر .....

21- في رأيك هل عملية تفويض الصلاحيات في المؤسسة تخص:

المسؤولية  ، السلطة  ، المسؤولية والسلطة معا

22- ما هو العامل الأكثر تحديدا لعملية التداول على السلطة في رأيك؟

- طبيعة العمل.   
- أهمية القرارات.   
- قدرة العمال على إدارة الصلاحيات.   
- أخرى تذكر .....

23- هل تواجه عملية التفويض في مؤسستك صعوبات ومعوقات؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم، من له دور كبير في عرقلة عملية التفويض؟

الإدارة  ، العمال  ، الإدارة والعمال معا

- أخرى تذكر .....

24- في اعتقادك هل عملية التفويض في المؤسسة؟



ضرورية  ، ضرورة أحيانا  ، غير ضرورية

- في حالة الإجابة بغير ضرورة، اشرح لماذا؟.....

25- ما هو الهدف من لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم حسب رأيك ؟

- المساهمة في إدارة المؤسسة.
- المساهمة في رفع الإنتاجية في المؤسسة.
- تعمل على النمو المهني ورفع الروح المعنوية للعمال.
- تؤدي إلى تعميم الثقافة الديمقراطية في المؤسسة.
- جميع العوامل السابقة.
- أخرى تذكر.....

رابعاً: بيانات حول المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية:

26- ماذا تعني لك المشاركة العمالية في المؤسسة ؟

حق  ، واجب  ، حق وواجب

27- هل تسمح الإدارة للعامل المشاركة في تنظيم العمل والإنتاج وإدارة المشروعات ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بلا ، هل تعتقد أن دافع الإدارة في عدم مشاركة العمال في عملية صنع القرار وتنظيم العمل يعود إلى:

- مركزية القرارات.
- استمرار سيادة القيادة الإدارية.
- رغبة الإدارة على تنظيم مناخ العمل.

28- ما نوع القرارات التي تسمح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذها ؟

- قرارات تنظيمية وإدارية.
- قرارات فردية متعلقة بالعامل.
- قرارات تخطيطية.

- قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة.

- قرارات خاصة بالعملية الإنتاجية.

29- كيف تقوم بإبداء رأيك للمسؤول حول قرار ما ؟

التدخل المباشر  ، التدخل غير المباشر

30- هل تعتقد أن القرارات الصادرة عن المسؤول موضوعية أكثر من القرارات التي يشارك في اتخاذها العامل ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

في كل الحالات ، لماذا ؟ .....

31- في نظرك من هي الجهة التي يحق لها فعلا اتخاذ القرار ؟

- الفئة المشرفة على التسيير.

- المدير العام للمؤسسة.

- الفئة العمالية.

- الفئات المذكورة سابقا.

32- في حالة عدم مشاركتك في عملية اتخاذ القرارات كيف يكون رد فعلك ؟

- التهاون في أداء العمل.

- الإضراب عن العمل.

- التغيب عن العمل.

- مواصلة أداء العمل .

33- في نظرك، هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في:

- تفعيل دور الإدارة.

- تنمية المؤسسة والرفع من كفاءتها الإنتاجية.

- تفعيل موقف العمال في المؤسسة.

- إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة.

- تحفيز العامل وتنمية دافعيته للعمل.

- جميع العوامل السابقة.

34- في اعتقادك، كيف يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

- من خلال توسيع نطاق الشركة العمالية.
- من خلال اعتماد لامركزية القرار.
- عن طريق تحقيق التوازن بين صلاحيات الرئيس المباشر وصلاحيات المرؤوس

### خامسا: بيانات متعلقة بعملية التوازن بين الإدارة والفئات العمالية.

35- ماهي طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والإدارة في المؤسسة ؟

- حسنة  ، متوترة  ، جيدة  ، سيئة

36- هل تشعر أن هناك تناقض بين قرارات الرئيس المباشر وتصرفاته ومعاملاته ؟

- نعم  ، لا  ، أحيانا

37- ما هو تقييمك للعلاقة بين العامل وزملائه في العمل ؟

- إيجابي  ، سلبي

38- ما هو نوع العلاقات الأكثر فعالية بين العمال والإدارة ؟

- علاقات تنظيمية.
- علاقات إنتاجية.
- علاقات اجتماعية.
- الأنواع الثلاثة السابقة.

39- من هي الفئة المؤثرة أكثر على قوة العلاقات الاجتماعية بين العمال ؟

- الإدارة  ، العمال  ، الإدارة والعمال معا

40- في رأيك، ما هو السبب الذي يؤدي إلى سوء العلاقات بين العمال ؟

- الاختلاف في مواقف العمل.
- التوترات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل.
- دور الإدارة في التمييز بين العمال.
- المشاكل الشخصية للعمال.
- جميع العوامل السابقة.

41- هل تعتقد أن الدور الإيجابي للجماعة يؤدي إلى حدوث انعكاسات على مستوى السلطة وهيكل التنظيم داخل المؤسسة ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

42- ما نوع الاتصالات السائدة في المؤسسة ؟

الاتصالات الرسمية  ، الاتصالات غير الرسمية

النوعين معا

43- ما نوع المعلومات التي تتدفق بسرعة داخل المؤسسة ؟

- أوامر وتعليمات الإدارة.

- أوامر تخص العامل.

- تعليمات خاصة بالعمال والإدارة معا.

- أخرى تذكر.....

44- هل تواجه صعوبات في الاتصال بمسؤول الإدارة في المؤسسة ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم ، من له دور في عرقلة عملية الاتصال ؟

الإدارة  ، العمال  ، الإدارة والعمال معا

أخرى تذكر.....

45- هل تعتقد أن العمليات التنظيمية: القيادة الديمقراطية و الاتصال، لامركزية السلطة وعلاقات العمل، لها دور

في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية ؟

نعم  ، لا  ، أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم ، رتب هذه العمليات التنظيمية حسب الأهمية:

.....

46- في رأيك ، هل توجد عوامل أخرى أكثر أهمية من شأنها التأثير على كفاءة المؤسسة الاقتصادية ؟

نعم  ، لا

- في حالة الإجابة بنعم، اذكر هذه العوامل ؟

.....

.....

**SARL SPL METAL AIN YAGOUT**

## FICHE TECHNIQUE POSTE DE TRAVAIL

**N° POSTE :** LTR 001

**DESIGNATION :** TREFILEUSE

**IDENTIFICATION DU POSTE :** CONDUCTEUR MACHINE

**NOMBRE :** 01

N° INV	POS	TACHES	PENIBILITE	NUISANCE	AUTRES	EXIGENCE DU POSTE			OBSERVATIONS
						NIVEAU INSTRUCTION	EXPERIENCE	FORMATION SPECIFIQUE	
TR01	1	Préparation machine et réglage selon paramètres prévus.	sans	poussières	Travail de nuit	Secondaire + technicien si possible.	Exigée	Sur le tas	Temps de production 33'
ER01	2								
CM01-02	3	Réglages suivi et mise au point compresseur.							
Armoire électrique	4	Intervient en cas de dérangement.							
Pupitre	4	Réglages des dimensions (bobine), réglage vitesse de la machine, interventions particulières.							
	5	Coordonne le travail entre différents							

		postes.							
	6	Réparations technique niveau I, assiste à la maintenance périodique de l'équipement.							

## CRITERES DE RECRUTEMENT

NIVEAU D'INSTRUCTION MINIMUM : 3<sup>eme</sup> AS.

CATEGORIE :

FORMATION TECHNIQUE MINIMUM : Technicien en mécanique ou électricité industrielle si possible.

EXPERIENCE MINIMUM : 1ans.

OBSERVATIONS PARTICULIERES :

Travail de nuit.

Conditions physique assez fort.

Age : entre 30et 40 ans.

QUALIFICATION : TECHNCIEN

ECHELON DE DEBUT :

**PRIMES ATTRIBUEES :**

PENIBILITE :  %  
 NUISANCE : %

TECHNICITE : %

AUTRES : %

## FICHE TECHNIQUE POSTE DE TRAVAIL

**N° POSTE :** LTR001

**DESIGNATION :** TREFILEUSE

**IDENTIFICATION DU POSTE :** PREPARTION MATIERE PREMIERE STS

**NOMBRE :** 01

N° INV	POS	TACHES	PENIBILITE	NUISANCE	AUTRES	EXIGENCE DU POSTE			OBSERVATIONS
						NIVEAU INSTRUCTION	EXPERIENCE	FORMATION SPECIFIQUE	
TF01	1	Assiste à la préparation et le réglage de l'équipement		Poussières	Travail de nuit	primaire	sans	Sur le tas	Toutes ces taches sont effectuées en temps masqué, lors du tréfilage Te=33' environ.
ER01	2	Procède au montage des tourets, à la mise en place du fil et à son soudage							
	3	Procède de dégagement du produit tréfilé							
DE01	3	Nettoie et dégage la calamine, dégage fil rebuté en cours de production, pèse et procède au stockage intermédiaire							
LTR001	4	Nettoyage poste de travail et entretient périodiquement les machines							

### CRITERES DE RECRUTEMENT

NIVEAU D'INSTRUCTION MINIMUM : 3<sup>ème</sup> à 6<sup>ème</sup> année primaire.

CATEGORIE :FORMATION TECHNIQUE MINIMUM : sur le tas.

EXPERIENCE MINIMUM : 3 à 6 mois, sur le tas.

OBSERVATIONS PARTICULIERES :

PENIBILITE : %

Travail de nuit

Conditions physique assez fort

Agé : 18 à 40 ans.

QUALIFICATION : OS1

ECHELON DE DEBUT :

PRIMES ATTRIBUEES :

NUISANCE : %

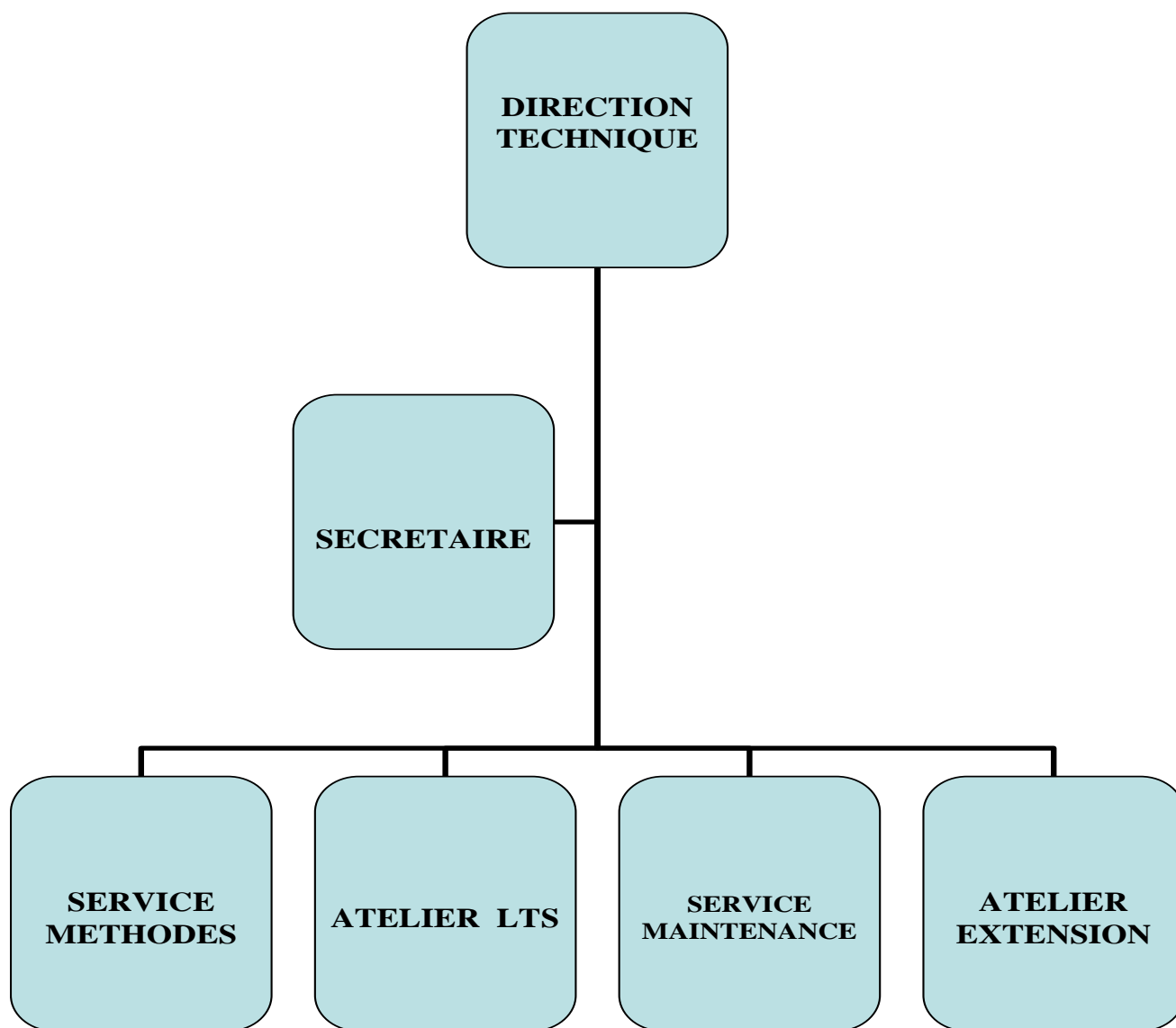
TECHNICITE : %

AUTRES : %



# SARL SPL MÉTAL AIN YAGOUT

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION TECHNIQUE



**SERVICE  
METHODES**

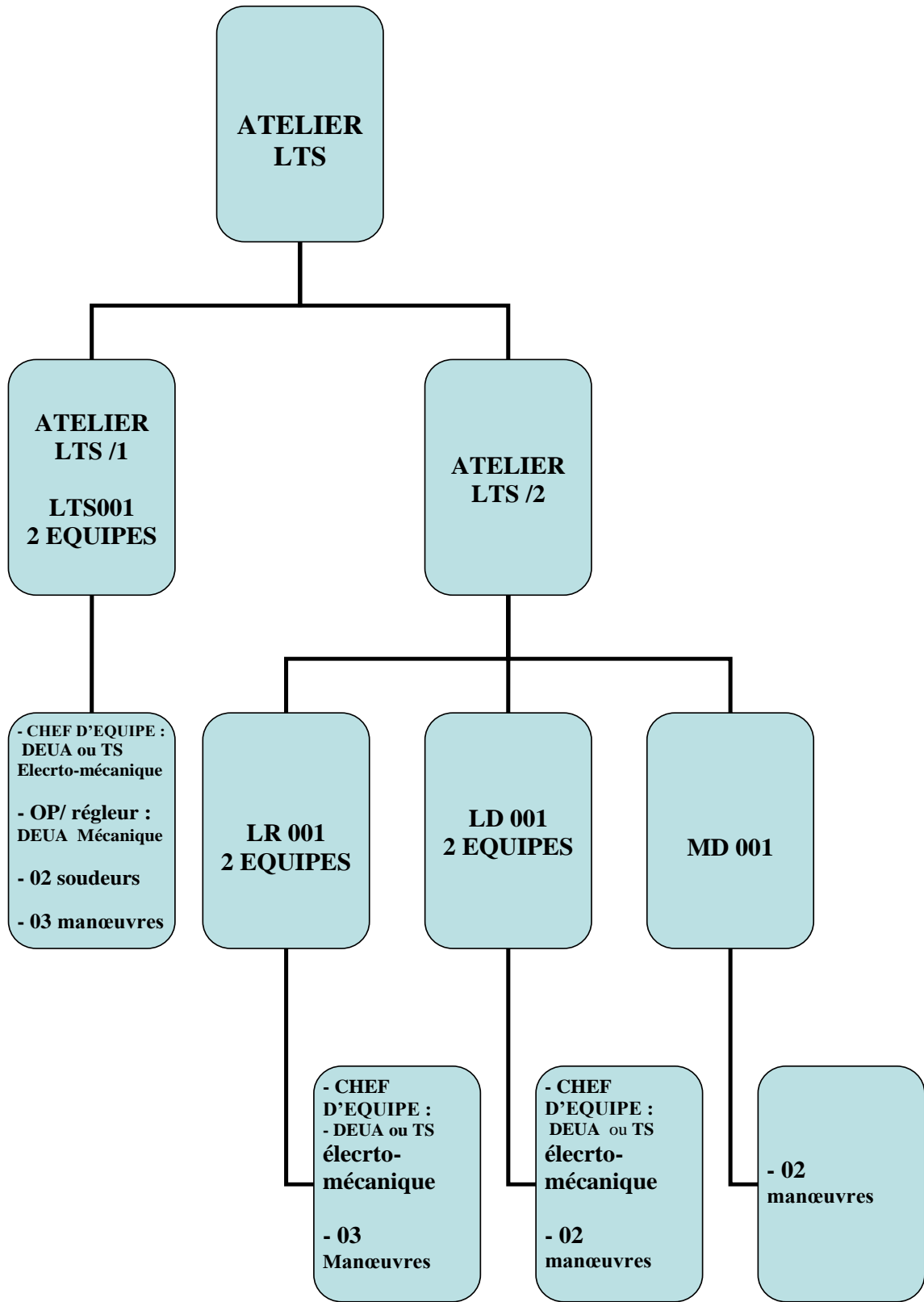
**Resp :**

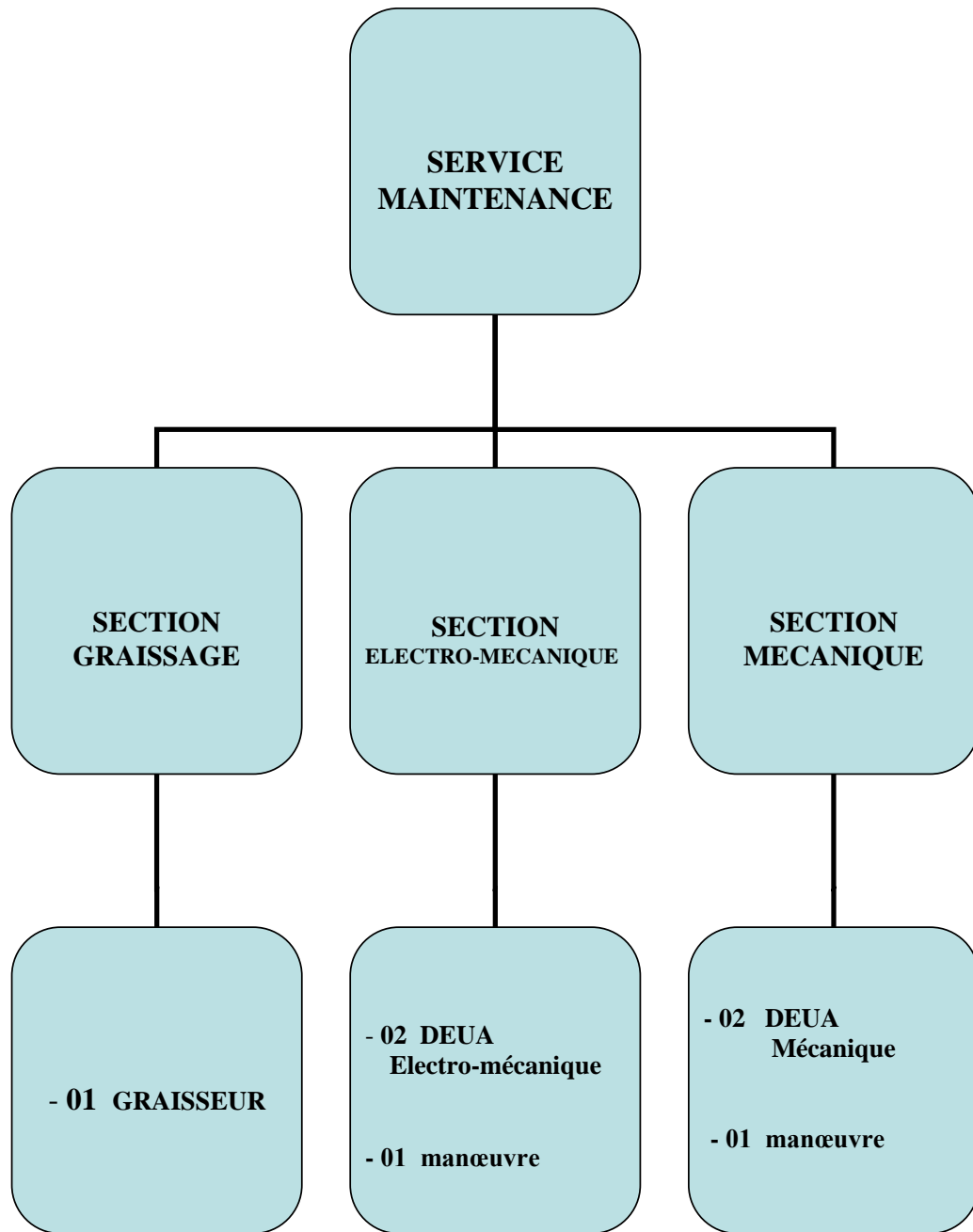
**SECTION  
METHODES**

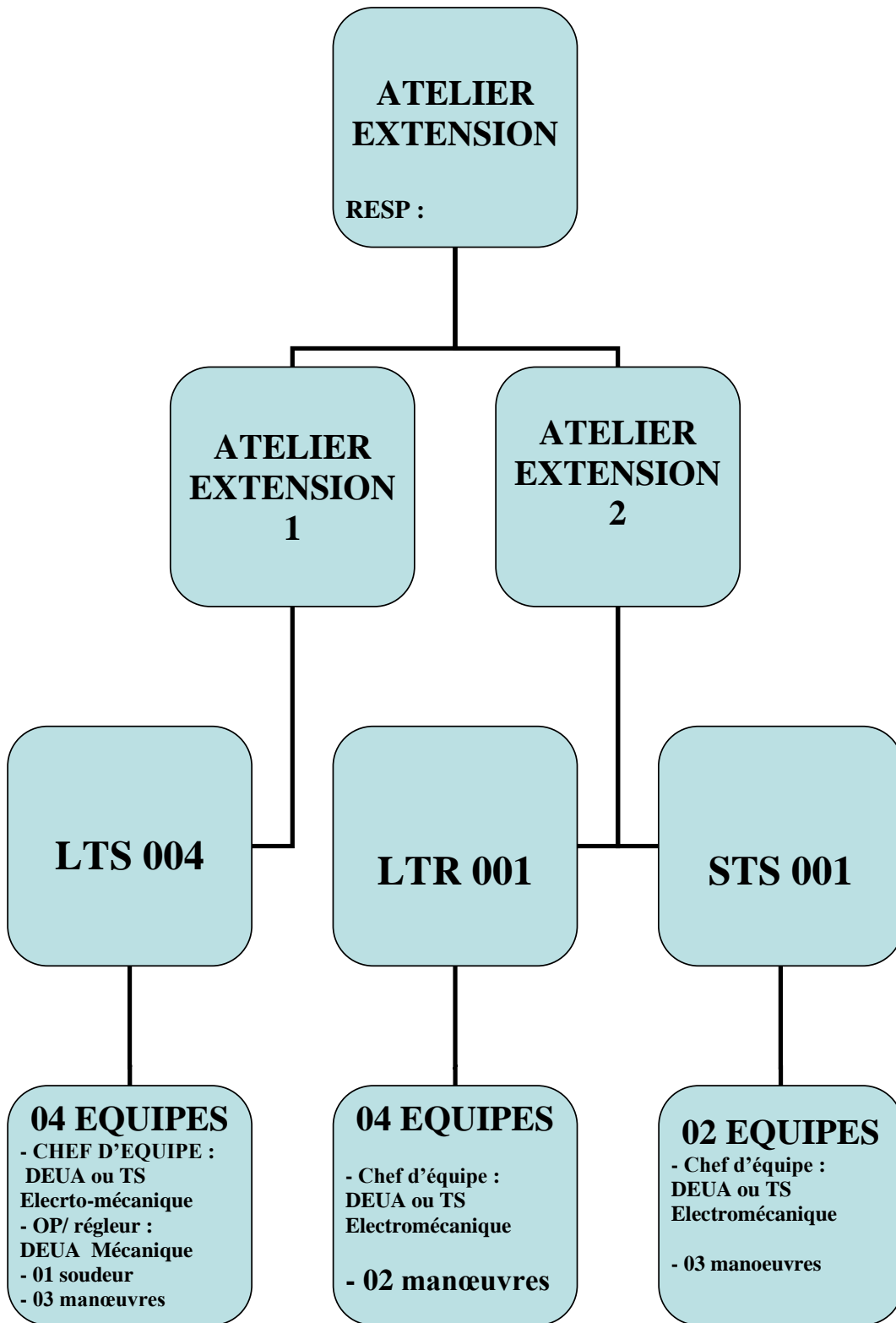
**SECTION  
ORDONNANCE-  
MENT**

**ATELIER  
REALISATION  
(USINAGE)**

**SECTION  
GESTION DES  
STOCKS  
PR / MP**







## المخلص:

الدراسة بعنوان التنظيم الديمقراطي ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، تناولت هذه الدراسة دور التنظيم الديمقراطي في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز أهم العمليات التنظيمية المساهمة في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وتبلورت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده: كيف يساهم التنظيم الديمقراطي في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقد تضمن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية أهمها:

- 1- هل تبني القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي يؤدي إلى كفاءة المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- كيف تساهم لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية؟
- 3- هل المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية لها دور في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية؟
- 4- كيف يساهم التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادي؟

وتستهدف الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين التنظيم الديمقراطي وكفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وكذا إبراز أهم الآليات الديمقراطية التي لا تساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي السابق، انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها:

التنظيم الديمقراطي يساهم في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر .

وتضمنت هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

1- تبني القيادة الديمقراطية داخل النسق التنظيمي يؤدي إلى كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

2- لامركزية السلطة بين المستويات المختلفة للتنظيم تعمل على تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

3- المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الاقتصادية لها دور في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية.

4- تحقيق التوازن التنظيمي بين الإدارة المركزية والعمال يساهم بدوره في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

وبعد تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث تم التقديم النظري والتطرق للدراسة الميدانية التي استهلت بتحديد مجالات الدراسة، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وكيفية تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال اعتماد التنظيم الديمقراطي .

وكما تم تطبيق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية كجمع البيانات بالاستعانة ببعض الأدوات المنهجية كالمقابلة والوثائق والسجلات والملاحظة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي بينت صحة الفرضيات المطروحة سابقا، وتتمثل أهم هذه النتائج في:

- 1- القيادة الديمقراطية أحد أهم العمليات المساهمة في تحسين مردودية المؤسسة والرفع من كفاءتها الانتاجية.
- 2- تبني لامركزية السلطة من المحددات التنظيمية المتحكمة في تسيير المؤسسة بأسلوب ديمقراطي من شأنه المساهمة في تفعيل مشاركة العمال في مسؤولية إدارة وتسيير المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحسين كفاءة المؤسسة .
- 3- فتح المجال للطبقة العمالية للمشاركة في اتخاذ القرار وتنظيم العمل يعمل على تدعيم العمل الجماعي في المؤسسة.
- 4- علاقات العمل لها دور مهم وفعال في الرفع من كفاءة المؤسسات الاقتصادية.
- 5- للمنظومة الاتصالية دور أساسي في الرفع من مردودية المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي الرفع من كفاءتها الانتاجية.



## Résumé:

L'étude traite du rôle de l'organisation démocratique dans l'amélioration de l'efficacité des institutions économiques en mettant en évidence les processus organisationnels les plus importants qui contribuent à accroître l'efficacité de l'institution économique en Algérie. Pour atteindre l'efficacité de l'institution économique algérienne?

Cette question principale comprenait plusieurs sous-questions, les plus importantes étant:

1. L'adoption d'un leadership démocratique au sein de la structure organisationnelle contribue-t-elle à l'efficacité de l'institution économique?
- 2- Comment la décentralisation du pouvoir entre les différents niveaux d'organisation contribue-t-elle à l'efficacité de l'institution économique?
- 3 - La participation des travailleurs à la gestion de l'institution économique at-elle un rôle à jouer dans l'efficacité de l'institution économique?
4. Comment l'équilibre organisationnel entre l'administration centrale et les travailleurs contribue-t-il à l'efficacité de l'institution économique?

La présente étude a pour objectif de mettre en évidence les relations entre l'organisation démocratique et l'efficacité de l'institution économique en Algérie, ainsi que de mettre en évidence les principaux mécanismes démocratiques qui ne contribuent pas à l'efficacité de l'institution économique.

Pour répondre à la question principale précédente, l'étude partait d'un principe de base:

Une organisation démocratique contribue à l'efficacité de l'institution économique en Algérie.

Cette hypothèse comportait des sous-hypothèses:

1. L'adoption d'un leadership démocratique au sein de la structure organisationnelle conduit à l'efficacité de l'institution économique.

2 - décentralisation du pouvoir entre les différents niveaux de l'organisation cherchant à atteindre l'efficacité de l'institution économique.

3 - La participation des travailleurs à la gestion de l'institution économique joue un rôle dans la réalisation de son efficacité et de son efficience.

4 - La réalisation de l'équilibre organisationnel entre l'administration centrale et les travailleurs contribue à son tour à l'efficacité de l'institution économique.

Après l'identification des principaux concepts de l'étude et la présentation de certaines des études précédentes sur le sujet de la recherche, la présentation théorique et l'étude de terrain, qui commençait par la définition des domaines d'étude, ont également été adoptées.

Le questionnaire a également été utilisé comme un outil clé, tel que la collecte de données à l'aide d'outils méthodologiques tels que des entretiens, des documents, des enregistrements et des observations.

Un certain nombre de résultats ont été trouvés qui ont montré la validité des hypothèses présentées précédemment. Les plus importants de ces résultats sont:

- 1- Le leadership démocratique est l'un des processus les plus importants contribuant à améliorer la rentabilité de l'institution et à accroître son efficacité productive.
2. Adopter la décentralisation de l'autorité par rapport aux déterminants organisationnels régissant l'institution de manière démocratique, ce qui contribuera à activer la participation des travailleurs à la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de l'institution, contribuant ainsi à améliorer son efficacité.
3. Ouvrir la porte à la classe ouvrière pour qu'elle participe à la prise de décision et à l'organisation du travail, afin de renforcer le travail collectif dans l'institution.
- 4- Les relations de travail jouent un rôle important et efficace dans l'amélioration de l'efficacité des institutions économiques.

5 - Le système de communication joue un rôle clé dans l'augmentation de la rentabilité de l'institution économique et donc dans l'efficacité de la productivité.