



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري
في ظل اقتصاد السوق
”دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة“

أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

مصطفى عوفي

اعداد الطالبة:

فهيمة بوهنتالة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
اسماعيل بن السعدي	أستاذ	باتنة	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ	باتنة	مشرفا ومقررا
كلثوم بيبيمون	أستاذ محاضر- أ	باتنة	عضوا
ليندة شنافي	أستاذ محاضر- أ	خنشلة	عضوا
وهيبة عيشاوي	أستاذ محاضر- أ	البليدة 2	عضوا
عبيدة صبطي	أستاذ محاضر- أ	بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2016-2017



الأهداء

إلى الروح الطاهرة والذكرى الطيبة التي لم ولن تفارقني أخي سعد
الدين رحمه الله وأسكنه جنة النعيم
إلى الوالدين الكريمين أ طال الله فيهما
ربه ارحمهما كما ربياني صغيرا
إلى إختي وأختي وأبنائهم حفظهم الله
إلى زوجي وأبنائي نورهان ،علي وسعد الدين حفظهم الله ورحمهم
أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

في البداية أحمد الله عز وجل وأشكره على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الاستاذ الدكتور عوفى مصطفى تقديراً لقبوله الإشراف على هذا العمل وتقديم النصح والتوجيهات، ومنحى الحرية في البحث وعرفانا لسهره بعناية متواصلة من أجل تصويب هذا العمل ومتابعته.

كما لا بد وأن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأجلء أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد من أجل تفحص العمل وتقويمه.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أشكر كلية العلوم الاجتماعية أساتذة وإدارة وعرفانا لمسيرى وعمال مؤسسة نقاوس مصبرات على مساعدتهم لي في إنجاز هذا البحث كل الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ مقدمة

1 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

2 أولاً: إشكالية الدراسة:

1 1. تحديد الإشكالية:

2 2. أهمية الموضوع:

3 3. أسباب الاختيار:

4 4. فروض الدراسة:

7 ثانياً: تحديد المفاهيم:

7 1. مفهوم التنظيم:

9 2. التغير:

9 3. التغير التنظيمي:

11 4. الفعالية:

12 5. التسيير الإداري:

14 6. اقتصاد السوق:

15 ثالثاً: الدراسات السابقة:

15 1. دراسة ويلدن:

17 2. دراسة فردريك تايلور 1900-1920:

20 3. دراسة محمد علي محمد (1969-1978):

22 4. دراسة ناصر قاسمي (2005):

5.	دراسة رقام ليندة:	25
6.	دراسة حول التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية	
	الجزائرية:	28
31	الفصل الثاني: معالجة نظرية للتغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية	
32	أولاً: المداخل النظرية المفسرة للتغير التنظيمي	
32	1. المدخل الماركسي:	
35	2. المدخل الراديكالي	
37	3. المداخل الإمبريقية لتفسير التغير:	
37	1-3. الإدارة العلمية:	
40	2-3. مدرسة العلاقات الإنسانية:	
44	3-3. مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية:	
46	ثانياً: الغايات التنظيمية للتغير وعوامله	
47	1. التغيرات الخارجية	
49	2. التغيرات الداخلية	
51	ثالثاً: مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل	
52	1. الأفراد	
58	2. جماعات العمل:	
61	3. التنظيم:	
63	1-3. مدخل التنظيم الوظيفي	
64	2-3. مدخل التنظيم غير الوظيفي (وفقاً لمعايير أخرى)	
72	رابعاً: تصميم الهيكل التنظيمي	
72	1. العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي	
72	1-1. درجة الرسمية:	
74	2-1. درجة المركزية:	
76	3-1. درجة التعقيد (التكنولوجيا):	
77	4-1. تأثير البيئة:	
79	2. أنواع الهياكل التنظيمية	

80	1-2. الهيكل الوظيفي Fonctionnel Structure
81	2-2. الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي):
82	3-2. الهيكل القطاعي:
83	4-2. الهيكل التنظيمي الشبكي:
86	خامسا: مراحل التطوير والتغير التنظيمي
86	1. مراحل التغير التنظيمي:
89	2. نموذج مقترح للتطوير والتغير التنظيمي:
94	الفصل الثالث: طبيعة التسيير في المؤسسة الصناعية
95	أولا: تطور الفكر الإداري
95	1. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):
96	1-1. الإدارة العلمية:
98	2-1. المدرسة الوظيفية (ونظرية العملية الإدارية):
99	3-1. المدرسة البيروقراطية:
100	2. مدرسة العلاقات الإنسانية:
102	3. المدرسة النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الحديثة):
105	ثانيا: المهارات التسييرية ووظائف المسير
105	1. أنواع المهارات التسييرية
105	1-1. المهارات الإنسانية:
106	2-1. المهارة التكنولوجية (التقنية):
106	3-1. المهارة الإدارية (التنظيرية):
108	2. أدوار المسير
108	1-2. الأدوار العلائقية:
109	2-2. الأدوار الإعلامية:
109	3-2. الأدوار التقريرية:
109	3. وظائف المسير:
109	1-3. التخطيط واتخاذ القرارات:
110	2-3. التنظيم والتوظيف:

111	3-3.التوجيه والقيادة:
111	4-3.الرقابة:
112	ثالثا: محددات فعالية التسيير.
112	1. القيادة الإدارية:
112	1-1. مفهوم القيادة الإدارية:
115	2-1. أنماط القيادة الإدارية:
119	3-1. نظريات القيادة:
125	4-1. فاعلية القيادة:
126	2. الموارد البشرية.
127	1-2. مفهوم تسيير الموارد البشرية:
127	2-2. دور تسيير الموارد البشرية:
128	3-2. مخطط لتسيير الموارد البشرية:
131	3. فعالية نظم المعلومات:
131	1-3. مفهوم نظام المعلومات:
133	2-3. مراحل نظم المعلومات:
134	3-3. آثار استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.
135	4. فعالية الهيكل التنظيمي:
135	1-4. مفهوم الهيكل التنظيمي:
136	2-4. الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي.
139	3-4. أساليب ومقومات فعالية الهيكل التنظيمي:
144	رابعا: التنظيم والتسيير الداخلي للمؤسسة:
144	1. الإشراف:
147	2. الترقية:
150	3. الأجر:
153	4. التكوين والتدريب:
154	1-4. برامج التدريب:
155	2-4. أهداف عملية التدريب:

5.	الاتصال وعلاقات العمل	158
1-5	مفهوم الاتصال	158
2-5	عناصر الاتصال	159
خامسا:	مراقبة التسيير	161
1.	مفهوم مراقبة التسيير:	161
2.	أهداف ومهام مراقبة التسيير:	162
3.	أدوات الرقابة:	164
1-3	الرقابة على مستوى المؤسسة	164
2-3	الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام:	165
3-3	الرقابة على مستوى الأفراد	165
4.	مستلزمات وضمانات تحقيق أهداف الرقابة:	166
الفصل الرابع:	واقع التسيير الإداري من خلال سياسة التصنيع في الجزائر	169
	أولا: المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الصناعية الاقتصادية بعد الاستقلال:	
		170
1.	مرحلة التسيير الذاتي:	170
2.	مرحلة التسيير الاشتراكي (1965 - 1978)	174
3.	مرحلة إعادة الهيكلة (1980 - 1988)	182
1-3	إعادة الهيكلة العضوية:	183
2-3	إعادة الهيكلة المالية:	183
4.	مرحلة الاستقلالية (1988 - 1994):	184
5	-مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق:	187
1-5	عوامل الدفع إلى الخصخصة في الجزائر	188
2-5	أهداف الخصخصة:	190
3-5	أشكال الخصخصة وتقنياتها:	192
4-5	مراحل تطبيق الخصخصة وآثارها:	193
5-5	الآثار الاجتماعية والاقتصادية للخصخصة في الجزائر:	196
ثانيا:	مقاومة التغير التنظيمي والإداري:	198

199	1. أسباب مقاومة التغير التنظيمي:
202	2. أنماط مقاومة التغير التنظيمي:
203	3. وسائل ومصادر مقاومة التغير:
204	ثالثا: معالجة مقاومة التغير التنظيمي والإداري.
204	1. ردود الفعل اتجاه التغير التنظيمي:
207	2. أساليب التقليل من مقاومة التغير التنظيمي:
209	رابعا: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغير.
210	1. الحوافز والدوافع:
210	2. المشاركة:
211	3. الأنظمة والتعليمات:
212	4. ثقافة المنظمة:
213	5. الهيكل التنظيمي:
215	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.
216	أولا: مجالات الدراسة:
216	1. المجال الجغرافي وأسباب اختياره:
219	2. المجال البشري:
223	3. المجال الزمني:
225	ثانيا: منهج الدراسة:
226	ثالثا: أدوات جمع البيانات وأهميتها:
227	1. الملاحظة:
227	2. المقابلة:
232	3. الاستمارة:
234	4. الوثائق والسجلات:
235	رابعا: مجتمع البحث وخصائصه:
235	1. أسلوب المسح الشامل:
235	2. خصائص مجتمع البحث:

243	الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشة النتائج
244	أولاً: معالجة البيانات إحصائياً وتفسيرها
261	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
261	1. على ضوء الصدق الامبريقي لفروض الدراسة:
264	2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
267	3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الطرح النظري
269	ثالثاً: الاقتراحات:
271	خاتمة
274	قائمة المصادر والمراجع
283	الملاحق

فهرس الجداول:

جدول 1: الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات	91
جدول 2 طريقة النقاط المفصلة	152
جدول 3: يبين أسباب فصل العمال سنة 1977	178
جدول 4: يبين أسباب الصراع وعدد الإضرابات الخاصة بالعمال عام 1987	180
جدول 5: يبين صيغة ووضعية المؤسسات التي تم تصفيتها وخصصتها.	195
جدول 6: يبين ردود فعل العمال	206
جدول 7: يبين تطور الإنتاج السنوي لوحدة نقاوس مصبرات	218
جدول 8: يبين تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة نقاوس مصبرات	219
جدول 9: يوضح الأساتذة المحكمين للإستثمار	233
جدول 10: يوضح جنس مجتمع البحث.	236
جدول 11: يوضح فئات السن التي يتم استخدامها داخل المؤسسة.	237
جدول 12: يوضح الحالة العائلة لأفراد مجتمع البحث.	238
جدول 13: يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث	239
جدول 14: يوضح المستوى المهني لأفراد العينة.	240
جدول 15: يوضح الاقدمية في العمل وعلاقته بالتغير في المكانة المهنية للعامل.	241
جدول 16: يبين إدخال آلات جديدة بعد الخصخصة وعلاقته بفتح أقسام ووحدات أخرى.	244
جدول 17: يبين طبيعة العمل بعد الخصخصة.	245
جدول 18: يبين الإشراف بعد الخصخصة وعلاقته بكمية الإنتاج.	245
جدول 19: يوضح الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل	246
جدول 20: يوضح دور البرامج التكوينية في التحكم بالتكنولوجيا.	247
جدول 21: يوضح انسب الطرق للتحكم بالتكنولوجيا	247
جدول 22: يبين تأثير المعدات الجديدة على مستوى أداء العامل	248
جدول 23: يوضح مساهمة نمط إشراف مغاير في تحديد كمية ونوعية الإنتاج وعلاقة المشرف بالعمال	249

جدول 24:	يوضح إشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرارات	249
جدول 25:	يبين أنجع الطرق لعلاج مشكلة بالمصلحة	250
جدول 26:	يبين اهتمام المشرف بعمل المرؤوسين	251
جدول 27:	يوضح نظرة العمال للمشرف	251
جدول 28:	يبين تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على نمط الاتصال الداخلي	252
جدول 29:	يبين اتصال العمال بالإدارة وطريقته	252
جدول 30:	يوضح أسلوب الاتصال بالإدارة وعلاقته باهتمام المسؤولين	253
جدول 31:	يبين رضا العامل على نمط الاتصال وعلاقته بفهم ما يبلغ إليهم	254
جدول 32:	يوضح تغيير نظام العمل بعد خوصصة المؤسسة	255
جدول 33:	يبين تقدير الإدارة لمجهودات العمال وعلاقته بتساوي فرص الترقية	255
جدول 34:	يبين أسس الترقية	256
جدول 35:	يوضح إمكانية قيام العامل بوظيفة زميله	257
جدول 36:	يوضح استفادة العمال من الدورات التكوينية والتدريبية ومدتها	257
جدول 37:	يبين أهم عنصر للسير الحسن لوتيرة العمل	258
جدول 38:	يوضح مدى شعور العامل بحرية التصرف أثناء عمله	259
جدول 39:	رقابة المشرف	260
جدول 40:	يوضح ضرورة الرقابة وتأثيرها على العامل	260

فهرس الأشكال:

52	الشكل رقم 1: أبعاد التغير
55	الشكل رقم 2: دورة تغير السلوك
64	الشكل رقم 3: التنظيم الوظيفي
64	الشكل رقم 4: يوضح التنظيم حسب المنتج
65	الشكل رقم 5: يوضح التنظيم على أساس العملاء وفئات الزبائن
66	الشكل رقم 6: يوضح التنظيم على أساس المناطق الجغرافية
67	الشكل رقم 7: يوضح التنظيم غير الوظيفي
68	الشكل رقم 8: يوضح هيكل المنظمات كبيرة الحجم
71	الشكل رقم 9: يمثل أحداث التغير
81	الشكل رقم 10: الهيكل الوظيفي:
82	الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي البسيط:
83	الشكل رقم 12: الهيكل القطاعي:
85	الشكل رقم 13: نموذج للهيكل التنظيمي الشبكي
93	الشكل رقم 14: مراحل عملية التطوير التنظيمي
107	الشكل رقم 15: العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية.
108	الشكل رقم 16: أدوار المسير
130	الشكل رقم 17: الجداول الخاصة بمخطط الموارد البشرية.
132	الشكل رقم 18: عناصر المنظمة
160	الشكل رقم 19: عناصر الاتصال
164	الشكل رقم 20: أدوات الرقابة
223	الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي المبسط للمؤسسة بمختلف مديرياتها

مقدمتہ

مقدمة:

لقد أصبح التغيير في مختلف المنظمات من مظاهر الحياة في عصر التحولات والتطورات الحاصلة، حيث تبنت أغلب المؤسسات استراتيجية التغيير كوسيلة للبقاء وتحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية، والمنافسة على الإستمرار، وأصبحت ظاهرة الإفلاس والخصوصية حديث العام والخاص وهاجس يطارد كل المؤسسات العتيقة منها والفتية، فالبقاء للأكثر تكيفا مع التغيرات والظروف المستجدة، بالإضافة إلى نمط التكنولوجيا المستخدم في عمليات الإنتاج وطرق التسيير وهذا لتحقيق المزيد من الفعالية والإستقرار. فالتغيرات هي وليدة الحاجة لتبديل أساليب التسيير القديمة بأساليب جديدة تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، الإشراف، أنساق الإتصال . ولا يمكن غض النظر عن دور الموارد البشرية التي أصبحت تحتل صدارة الإهتمام باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية، التطور والتميز بما تملكه من معارف وخبرات ومهارات تجعلها سريعة التأقلم مع التغيير الذي يشهده المحيط، فالعنصر البشري هو المحرك والمسؤول الأول عن العملية التسييرية لبلوغ الأهداف الإقتصادية أو الإجتماعية، فالتسيير الحسن للمؤسسة يفترض إيجاد التنظيم المناسب من خلال إختيار الهيكله الملائمة التي تسمح بتحديد المسؤوليات والواجبات لكل فرد داخل المنظمة مع تصميم نظام معلوماتي يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة وشبكة إتصالات مكيّفة مع البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فإن أي تغيير تتبناه منظمة العمل قد يؤثر على العاملين بها وقد تختلف ردة الفعل بين مؤيد ومعارض كما يمكن أن تتقلب سلبا، و أن تخلق مشكلات تنظيمية تؤثر على تحقيق أهدافها. ونظرا لكون نجاح أي تنظيم أو مؤسسة ما مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الفرد العامل ليتجسد ذلك في مستويات مختلفة من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا الإمكان من أجل الوصول الى تحقيق أداء فعلي مرتفع ينتج عنه زيادة في الإنتاجية، والذي يعتبر الهدف الساسي للمؤسسة فوجب بذلك الإهتمام بالتسيير في مجالي التخطيط وكذا أداء الأعمال.

ومن هذا المنطق فقد انصببت دراستي على محاولة التعرف على مدى تأثير التغير التنظيمي على نظام التسيير داخل المؤسسة الصناعية في ظل اقتصاد السوق، ومعرفة مدى تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية من خلال تبني سياسة تنظيمية مغايرة.

وقمت بتقسيم الدراسة الى ستة فصول، أربعة فصول نظرية، وفصلان للجانب الميداني، بحيث يتضمن الفصل الأول تحديد الإشكالية، وتوضيح أهمية الموضوع، والأسباب الدافعة لاختياره مع إبراز الهدف المتوخى من البحث، وتحديد الفرضيات المرادفة للتحقق من صحتها، ثم حددت بعض المناهج مع استعراض بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو بآخر لموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني سأهتم فيه بمعالجة نظرية للتغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية بنوع من التفصيل من خلال التطرق

للمداخل النظرية المفسرة للتغير التنظيمي ثم أسباب ومصادر التغير، بعدها مجالات تطوير منظمة العمل تليها مراحل التغير التنظيمي لأختم هذا الفصل بنموذج مقترح للتطوير والتغير التنظيمي، أما الفصل الثالث سأتناول فيه طبيعة التسيير داخل المؤسسة، بداية بعرض أساسيات التسيير وأنظمتها بعدها فعالية ووظائف المؤسسة، تليها محددات فعالية التسيير ثم التنظيم والتسيير الداخلي للمؤسسة.

و فيما يخص الفصل الأخير في القسم النظري فسأعالج فيه واقع التسيير من خلال سياسة التصنيع في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على التطور التاريخي لإستراتيجية التصنيع والتسيير في الجزائر تليها المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية، ثم سأتناول مقاومة التغير التنظيمي وبعدها معالجة مقاومة التغير كختام لهذا الفصل.

و بالنسبة للقسم الميداني سأقوم بعرض الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بتوضيح المجال المكاني الذي يتطرق الى التعريف بمؤسسة الدراسة، ثم المجال الزمني، بعدها الإشارة الى المنهج المتبع أثناء إجراء البحث، وكذا الأدوات المستخدمة، وأخيرا أسلوب اختيار العينة وخصائصها.

أما الفصل السادس والأخير سأعرض فيه البيانات وأعالجها إحصائيا، ثم أستخلص النتائج، أعلق عليها، أحللها وأناقشها في ضوء الصدق الأمبريقي لفروض الدراسة هذا أولا،

ثانياً على ضوء الدراسات السابقة ثم على ضوء الطرح النظري، تليها جملة من الإقتراحات،
لأضع في الأخير خاتمة إستنتاجية..

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: تحديد المفاهيم.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

1. تحديد الإشكالية:

واجهت منظمات العمل خلال السنوات الأخيرة عدة ضغوطات، وذلك من أجل التغيير كاستجابة لمتطلبات السوق من حيث الجودة والكفاءة والتنافس، وهذا راجع لتزايد الحاجات وندرة الموارد المتاحة بالإضافة إلى الحفاظ على مكانتها واستمراريتها بطريقة التسيير المتبعة تنعكس على طبيعة العلاقات والتفاعلات الموجودة بين الأفراد داخل المؤسسة، والمتتبع للتطورات التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة يلاحظ وبصورة واضحة مختلف التحولات البنائية المتعددة الجوانب، والتي جاءت استجابة لتلك التغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام، والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق تغيير أساليب التسيير و استبدالها بما يتناسب مع التنمية، وإعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك باكتسابهم لمؤهلات علمية وخبرات لازمة لأداء الوظيفة، توفير التكوين لرفع من الكفاءة المهنية، تغيير شكل السلطة الإدارية، ونمط التكنولوجيا المستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بأحسن صورة، وإذا كان هذا الوضع ينطبق على معظم تنظيمات العمل الرأسمالية التي تطبق قوانين اقتصاد السوق، فإن بلدان العالم الثالث ومن بينها الجزائر قد أدركت مؤخراً بأن عدم قدرة مؤسساتها على تحقيق المردودية الإنتاجية إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية التي تؤثر مباشرة على نمط التسيير المتبع في العملية الإنتاجية والمسؤول عنه وهو العنصر البشري وفي ظل هذه التحولات التي ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والادبيولوجيات وكذلك الإستراتيجيات وبالتالي تغيير القرارات والأنظمة، وبالرغم من كون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا زالت مخبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة فقد ركزت إهتمامي حول تأثير هذه التغيرات على تحقيق التسيير الفعال داخل المؤسسة الصناعية، مركزة على العامل البشري الذي يعتبر المحرك الأول والأساسي لعملية الإنتاج.

وقد انتهجت الجزائر عدة إصلاحات متعاقبة بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات الذي جاء بعد الاستقلال مباشرة، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي التي تعمل على تقليص الملكية الخاصة وتشجيع الشكل التعاوني، وذلك بالاعتماد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج وأن يكون العامل طرفا مهما في تسيير ومراقبة هذه الشركات، لكن العجز المالي الذي عرفته المؤسسات خلال هذه الفترة طور من نسبة الخسائر وبالتالي فتسيير المؤسسة لم يكن يدل على إتباع نمط سليم من أجل تحقيق أهدافها. إن الإصلاحات المتلاحقة التي أدخلت على المؤسسة العمومية بعدها انطلاقا من إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات ومرورا بصناديق المساهمة والشركات القابضة كانت محاولات جادة لإخراجها من الوضعية الصعبة التي آلت إليها، وفي كل مرة كانت حالة هذه المؤسسات تزداد سوءا والسبب لا يكمن في القوانين بحد ذاتها وإنما في كيفية تطبيقها، وبعد أن أصبحت مؤسسات الدولة العمومية مهددة بالغلق وتسريح العمال، وأمام تلك الأوضاع الداخلية المتردية التي كانت تعاني منها، وتحت الضغوط الخارجية لم تجد الدولة الجزائرية من حل إلا فتح المجال أمام الخواص لشراء المؤسسات العاجزة وانقاضها من الغلق، كذلك من أجل تجنب وقوعها بين أيدي الشركات المتعددة الجنسيات وتحت التبعية وذلك في بداية التسعينات، حيث تبنت هذه المؤسسات نظاما بشريا وهيكل تنظيميا جديدا يساير التطور، ورغبة في وضع سياسة جديدة للنهوض بالقطاع الصناعي وباعتبار العامل هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسات، والعنصر المحرك لها، فعملية التغير الحاصلة تمسه بصورة مباشرة، فهو المسير والمفكر في التغير والمصمم للاستراتيجيات التغييرية المناسبة، وهو الذي ينفذ وله أن يقبل أو يعارض العملية بأكملها. لذلك يعتبر ترسيخ ممارسات تسييرية سليمة لا يمكن أن يكون أليا، وإنما يجب التركيز على ثقافة الإطار والقيام بتحفيظها، ومسايرة تحديات التطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية. فالانتقال من نمط تنظيمي إلى آخر يتجسد على مستوى المؤسسة بمرحلة انتقالية يتم من خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة وابتكار الحلول المناسبة لها، لتمنح التنظيم مرونة في التعامل مع المحيط الخارجي وتطوير التماسك الداخلي للمنظمات. وقد وقع اختياري على هذا الموضوع نتيجة لمحاولة معرفتي لمدى التأثير الذي يخلفه التغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية نظرا لتبني أسلوب جديد ومغاير لنظام التسيير، فالتغير الحاصل مس الهيكل التنظيمي للمنظمة كذلك نوع التكنولوجيا

المستخدمة، ولكل واحد من هذه العوامل أثر على التنظيم بطريقة أو بأخرى فالتغيير الهيكلي يضم التغيير في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير في علاقات السلطة، كما يشمل بطبيعة الحال تحولات في طبيعة الوظيفة سواء من خلال زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى العامل أو بإثرائها، وذلك بالتقليل من درجة التخصص الدقيق. أما فيما يخص التغييرات التي تمس الأفراد فذلك يتضمن المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه مهاراتهم ومعارفهم، وتتمثل في برامج التدريب والتنمية الإدارية.

ف تطوير الموظفين يساعد على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، أما التغيير الحاصل في البيئة التنظيمية فيتمثل في تطبيق طرق ووسائل مغايرة وجديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات ف شراء الآلات الحديثة على سبيل المثال في أحد المصانع ينطوي على عدة تغييرات مثالا على ذلك محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ثقافتهم، ظروف العمل المادية، كذلك أنماط الوظيفة وإجراءات الترقية كلها خاضعة لنظام واحد.

ونظرا لتشعب الموضوع واحتوائه على العديد من المؤشرات والعوامل المتداخلة ارتأيت أن أركز في دراستي على البعض منها، فالتغيير الذي يمس سواء الأفراد، جماعات العمل، البيئة التنظيمية ، يؤثر وينعكس بصورة واضحة على طريقة التسيير للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال العوامل التالية: نمط الإشراف، التكنولوجيا، الإتصال، التدريب والتكوين، الرقابة.

و بالنظر لما لهذه العوامل من علاقة مباشرة بالعامل حيث تمسه بالدرجة الأولى، سأعالج هذا الطرح من خلال تحليلي للمؤشرات المذكورة سابقا بنوع من التفصيل، وعن طريق طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة الصناعية في ظل تبني سياسة تنظيمية جديدة، وللإجابة عليه فقد تم ترتيب تساؤلات فرعية مستقاة من الجانب النظري والإمبريقي للدراسة وهي كالآتي:

كيف يتم تصور تنظيم العمل لكي يتحقق هدف المؤسسة؟ وإلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على نمط الاتصال المتبع داخلها؟ وهل التغيير في نمط الإشراف واتخاذ أساليب تكنولوجية جديدة من شأنه أن يحقق نتائج ايجابية تنعكس على العامل وبالتالي على المنظمة ؟ وهل يساهم نمط الرقابة المتبع في تحقيق الاستقرار والأمان داخل الوحدة؟

2 . أهمية الموضوع:

إن الاهتمام بالتنظيم كان ولا يزال يشغل مواضيع الدراسات والأبحاث في مختلف الميادين ونظرا لسعي العلماء والباحثين للتجديد والتطوير، فقد أصبح التغير التنظيمي من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور الحاصل في العالم. والجزائر كبلد ضمن مجموعة من بلدان العالم الثالث قد شهدت تغيرا اجتماعيا سريعا في مختلف المجالات المرتبطة بالاقتصاد (زراعة، صناعة، تكنولوجيا) وغير ذلك من المجالات المترابطة والمتفاعلة، وبدون شك فإن عملية التغير قد نتجت عنها مظاهر سيكولوجية كثيرة في مجال التنظيم، ففي المؤسسات الاقتصادية مثلا ظهور أنماط سلوكية مرتبطة بالعمل الصناعي نتجت عنها ردود أفعال مختلفة فالتنمية في الجزائر ومنذ الاستقلال وما صاحبها من تجارب تنظيمية وصولا إلى خوصصة المؤسسات، كل ذلك أثر على طريقة التسيير وسلوك الفرد في محيط يتبنى سياسة تنظيمية جديدة خاضعة لأحدث أشكال العمل والإنتاج، بالإضافة الى ما تملكه من آلات متطورة وتكنولوجيا متقدمة وبما تنتجه من سلع ومواد. فنجاح أي مؤسسة صناعية مرتبط برغبة العمال في تحقيق الأهداف المرسومة باعتبارهم العنصر المحرك للعملية الإنتاجية. وهناك تنظيمات قليلة يسهل التحكم في تسييرها وتحقيق الفعالية في أداء أعضائها وهذا راجع لعدة عوامل كالاتصال مثلا والذي يلعب دورا مهما في تحسين العلاقات، وتحديد المسؤوليات، وهذه الدراسة ما هي إلا محاولة سوسيولوجية لدراسة واقع التسيير الإداري في ظل التغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية التي مستها تغيرات خضعت من خلالها لنظام تسيير جديد تبدلت فيه مختلف أجهزته بداية من تقسيم وتوزيع الأدوار إلى تغيير أنماط الإشراف وتعديل شبكة الاتصال، إدخال تقنيات جديدة يحاول العامل من خلالها التأقلم وتحقيق أهداف المؤسسة العامل بها.

وبناء على ما سبق ارتأيت أن أبحث في هذا الموضوع للكشف عن بعض الجوانب المؤثرة والمرتبطة به خصوصا وأن الدراسة قد تمت في مؤسسة مخصصة، فطريقة الإدارة ستكون مختلفة عما كانت عليه سابقا.

3. أسباب الاختيار:

إن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يكشف عن مشكلات تتعلق بنظام التسيير التي مرت به، والذي يشمل إدارة الموارد البشرية وتوظيف الإمكانيات المادية. وباعتبار الخصوصية إحدى آليات اقتصاد السوق وهي المرحلة التي يمر بها القطاع الاقتصادي، أردت دراسة فعالية التسيير ومختلف التغيرات التي أضافتها الخصخصة في المؤسسة للأسباب التالية:

- لأهمية الموضوع السابقة الذكر.
- لما يلعبه التغير التنظيمي من دور في مختلف المجالات خصوصا منها الصناعي وتأثيره على التسيير لتحقيق التطور.
- توضيح الإيجابيات والسلبيات التي يخلفها التغير التنظيمي على التسيير الإداري في المؤسسة الصناعية.
- الكشف الميداني حول تأثير التغير التنظيمي على مدى فعالية التسيير الإداري في المؤسسة الصناعية في الجزائر، ومعرفة مدى نجاعة هذا النسق التنظيمي الجديد في تحقيق التوازن والاستقرار.
- تبني الجزائر لتغيرات تنظيمية جديدة مغايرة ينقذها من خطر الشركات المتعددة الجنسيات وتوصلها للتقدم والرقى.
- محاولة معرفة انعكاسات التغير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم لنظام التسيير الجديد.

4. الهدف من الدراسة:

- إن الأهداف التي أسعى إلى تحقيقها توزع بين أهداف علمية وعملية وهي:
- الرغبة في التوصل إلى مدى صدق الفرضيات الموضوعية.
- معرفة بعض التغيرات التنظيمية الناتجة عن تبني نظام تسيير مغاير ومدى خدمتها للمنظمة.

- معرفة مدى تقبل العاملين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها.
- معرفة التغييرات الحاصلة في عملية الإشراف، وتأثيرها على العمال ومدى نجاعة نظام التسيير.
- الكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق تسيير فعال في بنية تنظيمية جديدة.
- دراسة التسيير من منظور سوسيولوجي تنظيمي .
- وإن الهدف من دراستي ليس مجرد عرض لأفكار نظرية إنما في الواقع الكشف عن مدى تأثير العامل بمختلف التغييرات الحاصلة واستجابة لها باعتباره المسؤول الأول عن عمليتي التسيير والإنتاج.

4. فروض الدراسة:

- يعكس استخدام نمط إشراف جديد علاقات ذات فعالية في تحديد نمط الإنتاج كما وكيفا.
- التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على نمط الاتصال.
- إن نظام التسيير المتبع يمنح دورات تدريبية وتكوينية للعمال يؤدي الى تحسين أدائهم.
- أن تنظيم العمل باستخدام تكنولوجيا حديثة يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- تهدف مراقبة التسيير إلى رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: تحديد المفاهيم:

1. مفهوم التنظيم:

اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم، هناك من نظر إليها نظرة تشاؤمية، لأنها سيطرت على الإنسان وأفقدته حريته وسلبته القدرة على المبادأة، حيث أصبح هذا الأخير لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران، وهناك من نظر إليها نظرة ايجابية على أنها نتيجة تطور المجتمع، وتحمل عناصر ايجابية كالتعاون وتحقيق الأهداف.

يعرف تالكوت بارسونز التنظيم على أنه "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة".⁽¹⁾

فالتنظيم بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات، الأقسام، الإدارات، كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع.

ويعرفه إيتزيوني بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".⁽²⁾

كما يرى هيومن أن التنظيم "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".⁽³⁾

ويتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيره، يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل باعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس.⁽⁴⁾ ويعرف التنظيم أيضا على أنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف، قواعد ولوائح مقررة رسميا، ونسق لأدوار محددة. فالتنظيم وحدة اجتماعية متكاملة تتوزع فيها الأدوار وكذا الأفراد بشكل يسمح بتحديد السلطة والإشراف، الاتصال مع تحديد واضح للهيكل التنظيمي. كما يتضمن أبنية رسمية وغير رسمية تعبر عن أهداف كل من المنظمة والعاملين بها.

(1). علي غربي، نزار يمينه، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2002، ص 22 .

(2). طلعت لطفي إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 8.

(3). نفس المرجع، ص 12.

(4). محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، ج1، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .

2. التغير:

التغير بمفهومه العام هو الانتقال من حالة إلى أخرى، وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة، أما قديما فقد يشير إلى التدهور والانحطاط والتخلف من درجة الكمال.

هذا المعنى كان سائدا عند مفكري الصين والهند قبل القرن 16 قبل الميلاد، ويشير مصطلح التغير عند أوجبرن أنه " الانتقال من حالة إلى حالة، أي التغير الذي يحدث في النظام الاقتصادي مثلا يعني حدوث تعديل أو تحويل في هذا النظام، وتغير النظام التعليمي يعني أيضا تحوله من وضع كان فيه إلى وضع آل إليه، وهكذا دواليك في أي مجال ⁽¹⁾.

فالتغير حقيقة تنظيمية والتعامل معه يعتبر جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة.

3. التغير التنظيمي:

يعرفه أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ⁽²⁾، ويعتبر التغير التنظيمي لمنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، وتبيانها وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

وتتبع أهمية التغير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه، هو عنصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضا. ويرى بيكارد Bechard إن التغير التنظيمي " جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ⁽³⁾. ويعرفه حامد أحمد رمضان بدر بأنه "عملية التنمية والتحسين المستمر للمنظمة، في كافة أجزائها التي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات

⁽¹⁾ فهيمة بوهنتالة، (التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة)

دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بانتة، مذكرة غير منشورة، جامعة بانتة، الجزائر، 2009، ص ص 11 12.

⁽²⁾ أحمد ماهر، الخصخصة وصندوق النقد الدولي، بدون طبعة بدون مكان نشر، 1998، ص 47.

⁽³⁾ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 53 .

متصاعدة من الفعاليات، والكفاءات التنظيمية، حيث يضمن النظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك للاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة".⁽¹⁾

فعملية التغير التنظيمي تعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.⁽²⁾

ويقصد بالتغير التنظيمي إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين، وملاءمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث توافق وتناسق بين المؤسسة وبين ظروف البيئة التي تعمل فيها أو استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.⁽³⁾

وبناء عليه فإن التغير التنظيمي في عموميته يستهدف إما تعديلا في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استشارة التغير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة.

ويشير مفهوم التغير التنظيمي أيضا إلى "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن، واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم، وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا، وتباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعقد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته"⁽⁴⁾.

(1). احمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993، ص 45.

(2). خليل محمد الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 359.

(3). علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 237.

(4). عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1940، ص 14.

وهذه التغيرات قد تتخذ أنماطا وأشكالا متعددة نوجزها فيما يلي:

-التغير استجابة للضغوط الخارجية: فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة في بعض ظروف المجتمع، في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغيرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

-التغير بهدف السيطرة على المحيط: يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم، مما يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى.

-التغير بهدف حل مشكلات ذاتية: فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى إعادة التنظيم Réorganisation وذلك عندما تعلم الإدارة بان هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة على وجود بعض المشكلات التنظيمية، مثل مشكل كثرة الشكاوى، حدوث النزاعات والإضرابات العالمية مهما تعددت هذه التعريفات إلا أنها تكاد جميعا تتفق على أن جوهر التغير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار، ووقف المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية. فالتغير التنظيمي ما هو إلا تغير حادث في التنظيم بعملية مدروسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة في المؤسسة وتهدف إلى تعديل سياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالاتصالات، الإشراف، العلاقات بين الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة داخل الوحدة.⁽¹⁾

4. الفعالية:

وتعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب أي تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة مناسبة⁽²⁾.

(1). فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 14 .

(2). محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 25.

كما تعرف بأنها) استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج).⁽¹⁾

وهناك من يعطي مفهوما سياسيا للفعالية فيركز على رضا المؤسسين، وأن التنظيم يكون فعالا لما يتم احترام القيود والتوجيهات التي يضعها أصحاب القرار أفرادا أو تنظيما. ولما تتوافق النتائج أو تتجاوز المعايير المحددة حول مختلف الأهداف التي رسمتها.⁽²⁾

فالفعالية تعبر عن درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأحسن النتائج وبأقل مجهود، وهناك علاقة بين مفهومي الكفاية والفعالية فهما متكاملان . حيث تقاس الفعالية بقدرتها على أداء الدور المتوقع منها وتقاس كفايتها بمدى انخفاض تكاليف تشغيلها. و تشير الفعالية إلى القيام بالعمل المناسب، بينما الكفاية فتشير إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة، فالمسير الفعال غير الكفاء أفضل من المسير الكفاء الغير فعال من حيث نتيجة عملهما، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية.⁽³⁾ إن عدم فعالية تسير منشأة الأعمال وعدم كفايتها ينعكسان غالبا على نوعية السلع والخدمات المقدمة حيث تجمع بين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف، فالفعالية هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها.

5. التسيير الإداري:

يختلف تحديد التسيير الإداري من مؤلف لآخر، حيث يراه عبد الرزاق بن حبيب أنه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات.⁽⁴⁾

وتعرفه الموسوعة الاجتماعية **Encyclopédie of the social science** أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ، كما يعرف التسيير الإداري أيضا

(1). علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984، ص168.

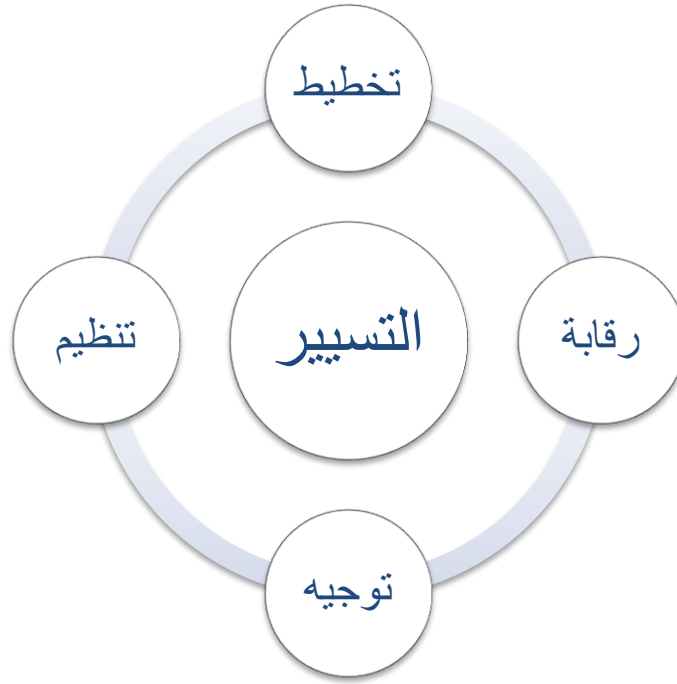
(2). ناصر قاسمي. الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012، ص 66.

(3). محمد رفيق الطيب مرجع سابق، ص 26.

(4). عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 103 .

بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة.⁽¹⁾

الشكل رقم 1: التسيير عملية دائرية مستمرة .



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 25.

فالتسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة أي أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، فهو نشاط فريد من نوعه، ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط، ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير⁽²⁾.

فالتسيير يشكل حلقة دائرية (كما هو موضح في الشكل 1) تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، وتنتهي بالرقابة التي لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط وأن العمل الأساسي للتسيير هو توجيه

(1). مبادئ ووظائف التسيير /3odz. justgoo.com/t541-topic/، تاريخ الاطلاع 18 ديسمبر 15: 10 .

(2). محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 13 .

جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض ويسعون إلى بلوغ أهداف محددة، فلا بد من تنسيق جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره.

6. اقتصاد السوق:

اقتصاد السوق أو الإقتصاد الحر ويسمى كذلك بالاقتصاد الرأسمالي وهو النظام الإقتصادي الليبرالية الكلاسيكية التي يكون الإقتصاد مكونا أساسيا فيها، وفكرة الإقتصاد الحر تقوم على عدم تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وترك السوق يضبط نفسه بنفسه . فاققتصاد السوق يقوم على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والمبادرة الفردية، ويخضع لتفاعل العرض والطلب، وتحرير الأسعار من أي قيد عدا ما تفرضه المنافسة الحرة الغير الاحتكارية .⁽¹⁾ كما يعرف اقتصاد السوق على أنه تنظيم اجتماعي يعطي دور أساسي لقوانين السوق ليتأقلم معها بأفضل ما يمكن عندما يكون السوق جيدا ولتصحيحها عندما تكون سيئة.⁽²⁾

ولإرساء قواعد اقتصاد السوق وجب العمل كقوة منتجة تتمثل في الأشخاص الطالبين العمل ورأس المال لتمويل عمل الإنتاج، وتعتبر الخصوصية إحدى آليات اقتصاد السوق وهو قبل كل شيء اقتصاد يعتمد على وضوح الأسعار تتخذ فيه ثلاثة إجراءات هامة وهي: تحرير الأسعار، التخلص من الاحتكار، تفتح الاقتصاد الداخلي على الخارج.⁽³⁾

فاقتصاد السوق هو سيطرة السوق أي السوق الفاصل بين المسيطر والمسيطر عليه من خلال السلع والمنتجات السائدة التي مقياسها التقدم الاقتصادي والتضخم المالي أي لديك تضخم مالي تملك السوق بواسطة سلع وشراء حتى بالإضافة إلى السلع، السلطة، القوة وبإمكانيات الشراء، البيع دون قيود.

⁽¹⁾. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، اقتصاد السوق، تاريخ الاطلاع 2015/02/21 الساعة 17: 20، :

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

⁽²⁾. Jean Rivoire, que sais-je ? <<L'économie de marché>>, éditions Dahlab, 1994 ، p.4

⁽³⁾. Abdelhak lamini, gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, éditions prest com, alger 1993,p19.

ثالثا: الدراسات السابقة:

إن نمو المعرفة وتشعبها يفرض على الباحث الإقتران بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة لمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لا بد وأن تكون جهود أخرى مسجلة في شكل دراسات سابقة مرتبطة بالبحث، وتعود بالفائدة على الباحث فهي بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه الدراسة وتساعد في صياغة الفروض والإلمام بجميع جوانب الموضوع، وهي أساس التحليل الذي تنتهي به في خاتمة المطاف. فالبحث لا يبدأ من فراغ وهو ليس آخر ما كتب في البحوث، فمعرفة الباحث لمجهودات من سبقوه يجعله يبدأ من نقطة النهاية التي وضعوها، وإن استخدام الدراسات السابقة يساعد الباحث في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث والاستفادة من النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون. وهي دراسات تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وتكشف عن جذور المشكلة كما تؤدي إلى فهم ما تم بخصوصها في الفترات السابقة.

على ضوء هذه الأهمية للدراسات السابقة رأيت أن أدرج بعضا منها، والتي تناولت التغيير التنظيمي والتسيير الإداري كل متغير على حدى، بحيث درست بعض جوانب التغيير واهتمت في العلاقات الإنتاجية بالفرد بصفة خاصة، وهي كالتالي:

1. دراسة ويلدن:

تمثل (ويلدن) شركة للملابس، تشغل حوالي ألف عامل أسست عند بداية التجربة منذ حوالي ثلاثين سنة، وأصبحت الشركة في مأزق عقب خسارتها التي بلغت 17% من مجموع رأسمال المستثمر بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الغياب بين مستخدميها، وعدم التفاهم بين الإدارة والنقابة. ويعتبر في الولايات المتحدة الأمريكية قيام شركة بشراء شركة أخرى على أبواب الإفلاس شيئا عاديا وذلك سنة 1962⁽¹⁾، وعلى العكس من شركة ويلدن فإن شركة هاروود التي تمارس نفس نشاط شركة ويلدن قد حققت أرباحا بلغت 17% من مجموع رأسمال المستثمر، وهذا كله يرجع حسب الباحثين إلى إتباع شركة ويلدن نمط تسيير يناقض النمط أو النموذج الذي تسيير عليه شركة هاروود. حيث كانت هذه الأخيرة عند بداية التجربة تطبق نموذج المشاركة في التسيير والإدارة مع تطبيق نتائج العلوم الاجتماعية وإتباع

(1). مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 215.

عملية القياس في التقويم . كما أن رئيس هذه الشركة كان نفسه سيكولوجيا معروفا وهو "الفرد مايو" في حين كانت الشركة **ويلدن** تتبع النموذج التسلطي في الإدارة مما أدى إلى انعكاسات سلبية أثرت على نشاط الشركة ككل، فقرر أصحاب الشركة الجدد تطبيق برنامج يهدف إلى تحقيق التغير التنظيمي في شركة **ويلدن** لكي تماثل الشركة الأم **هاروود** في هيكلها التنظيمي وفي أسلوبها الإداري وغير ذلك من الجوانب، وكان التغيير يقضي أن يشارك مسيرو شركة **ويلدن** إلى جانب مسيري شركة **هاروود** بالإضافة إلى مستشارين وخبراء تقنيين في عملية التغيير التي تهدف أساسا إلى إحداث تغيرات جذرية في نسق السلطة وذلك بالانتقال بنظام تسيير المؤسسة من النسق الأول للسلطة حسب تصنيف **ليكرت** وهو التسلطي (التعسفي) إلى النسق الرابع وهو نسق المشاركة في عملية القرارات.⁽¹⁾

وقبل البدء في إدخال التغيير قررت القيام بعملية قياس شاملة لعملية الإنتاج والسلوك التنظيمي، كقياس سلوك الإداريين واتجاهات المستخدمين، على أن تتم عملية قياس أخرى بعد نهاية التغيير وفي مرحلة أخرى لاحقة، كما كان مخطط القياس يتمثل في مقارنة البيانات التي يحصل عليها الباحثون قبل مخطط التغيير مع البيانات التي يجمعها الخبراء بعد نهاية المخطط بالإضافة إلى مقارنة بين الشركتين.

كان المخطط الذي استمر مدة سنتين يهدف أساسا إلى تغيير نظام التسيير ونوعية السلطة إلا أنه قد إشتل أيضا على تغيير عدة جوانب تقنية ومالية، منها تعديلات في إيقاع العمل وترتيبات جديدة في عملية التسويق بالإضافة إلى طرد بعض المستخدمين المبالغين في الغياب وإدخال نظام الحوافز المادية إلى بعض الأقسام وخاصة قسمي القطع والتسويق كذلك تنظيم حصص لتدريب المستخدمين وإبرام عقد مع النقابة حول الأجور. ولتنفيذ هذا المخطط استخدمت عدة تقنيات منها:

- 1 . إستعمال تقنية التدريب الجماعي المشار إليها سابقا لتدريب مسيري شركة **ويلدن** على تحسين علاقاتهم مع الآخرين وتغيير نمط السلطة الذي يربطهم بأتباعهم.
- 2 . تطبيق سلم **ليكرت** الذي يقيس مختلف أنساق السلطة التي تشمل الدافعية، الاتصال، التفاعات، اتخاذ القرار، الإشراف، تحديد الأهداف.

(1) . مصطفى عشوي . مرجع سابق، ص ص، 215 - 216 .

وقد جمعت البيانات قبل وبعد التغيير وبعد تطبيق المخطط لمدة سنتين وجدت فروق مما دل على فعالية المخطط وإجابتيه في إحداث التغير المطلوب، لقد اهتمت هذه الدراسة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار وذلك في إحداث التغير التنظيمي كما تبنت سياسة جديدة لتحقيق أهدافها انطلاقاً من العمال وذلك بتدريبهم وتحسين علاقاتهم مع الآخرين، بالإضافة إلى إدخال تغيرات على مستوى الأجور والمكافآت. فتغيير نظام الإشراف ونوعية السلطة ووتيرة العمل كل هذا ساهم في إعطاء نتائج إيجابية مست العمال فزادت من تحفيزهم ورضاهم وبالتالي حققت أهداف الشركة.

وقد اهتمت هذه الدراسة بتغيير نمط التسيير والسلطة اضافة إلى التدريب التي تعتبر مؤشرات مشتركة، تتوافق مع الدراسة التي قمت بها .

2. دراسة فردريك تايلور 1900-1920:

لم يكن للإدارة من قبل مفهومها الواضح والمخطط والمبرمج خاصة فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج والحوافز وتوجيه العمال، ولم تكن قراراتها رشيدة وعلمية إلا بعد ظهور دراسات تايلور، حيث بدأت المفاهيم الأولية للإدارة العلمية تتجسد منذ أوائل القرن العشرين كما بدأت المشكلات الملحة التي فرضت ظهور على الاجتماع الصناعي وقضايا الإدارة العامة تتحدد معالمها باهتمام تايلور المتزايد بالخرائط التنظيمية حيث كان محور دراسته العناصر التالية:⁽¹⁾

. تقسيم العمل.

. العمليات الوظيفية والإدارية.

. الهيكل التنظيمي.

. نطاق الإشراف.

وقد بنى تايلور دراسته على الفروض التالية⁽²⁾:

(1). كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 1996، ص 99.

(2). عمار الطيب شكرود، علم النفس الصناعي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي، ليبيا، 1995، ص 149.

. أن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العمال هو زيادة الإنتاج بأقل التكلفة.

. لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح والرضا الناتج عن أداء كل من العمال وصاحب العمل.

وبناء على هذه الفروض اهتم تايلور بالأسس التالية:

- دراسة العمل وأجزائه من خلال دراسة ميدانية.
- الاختيار المعتمد على أساس مبادئ سليمة.
- تدريب العامل بعد اختياره على العمل الذي يسند إليه .

إن تدريب العمال والإداريين أمر ضروري لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل ويعرف المشرف مسؤوليته اتجاه العمال واتجاه الآلة. لقد كان تايلور باحثاً تجريبياً يفكر بطريقة إمبريقية وقد بدأ حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة بعد أن قبل لمتابعة التكوين ميكانيكي وبدون أجر ثم أصبح عاملاً بشركة (ميدفيل) للحديد والصلب إلا أنه تدرج من عامل بسيط، إلى رئيس جماعة، ثم إلى ملاحظة العمال وبذلك يكون قد مر عبر كل المستويات المهنية، وبفصل منهجيته في التفكير ارتقى إلى صف مشرف ثم مهندسين⁽¹⁾.

ومن بين أسباب ترقية تايلور في سلك إدارة المصنع ملاحظته لتكاسل وإبطاء العامل المتعمد، فقام بأبحاث وتجارب عديدة لتطوير الورش وتغيير نظام المصنع وذلك بتطبيق الأسس السابقة وقد أجرى أبحاثه بمصنع بلتھام للحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية . وأجرى تجربته على قسم يحتوي على 75 عامل يقوم كل واحد بنقل 12.5 طن من سبائك الحديد في اليوم وبعد ملاحظته العملية توصل إلى أنه بمقدور العامل الواحد نقل بين 47 إلى 48 طن في اليوم، واتفق مع عامل على زيادة أجره إذا عمل وفقاً لما يعطيه من أوامر فقبل العرض، وكان عليه أن يرفع الحمل وأن ينزل الحديد ويستريح متى يطلب منه ذلك، وفي نهاية اليوم حمل 47 طن من سبائك الحديد وكان يتقاضى 60% علاوة على

(1). سعد بشايبية، مرجع سابق، ص 65 .

أجره ودام ذلك ثلاث سنوات . كما قام أيضا بتغيير نوع العمل الذي طبق عليه تجربته، وقام بتدريب عمال نقل مواد البناء بالمصنع واستطاع تغيير شكل الأدوات المستعملة ووجد

أن الاختيار الجيد+ التدريب+ الحافز يؤدي إلى⁽¹⁾:

. نقص عدد العمال من 400 إلى 160 بسبب عدم الحاجة إليهم.

. زيادة الإنتاج بنسبة 82 %.

. زيادة دخل العامل بنسبة 84% بسبب استخدام نظام الحوافز المادية.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تغيير الأفكار التي كانت مسلطة على العمل فاهتمت بالدرجة الأولى بربط الإدارة بالعمال كما قامت بإقناع الإدارة بأهمية المشاركة العمالية فهم كفيلون بزيادة الإنتاج وبالتالي تحقق مطلبين:

. تحقيق درجة عالية من الرضا للعاملين.

. تحقيق نسبة أرباح عالية للشركة.

وقد تبنى العديد من المختصين آراء تايلور وأدخلوا عليها بعض التعديلات فجاء ما يسمى بحركة الإدارة العلمية وبالرغم من ذلك فقد وجهت له انتقادات يمكن تلخيصها في⁽²⁾:

- تأكيده على النواحي الرسمية في التنظيم الصناعي، والتركيز على الهيكل التنظيمي وعلى القواعد الواجب إتباعها لوضع هذا الهيكل وتغييره دون مراعاة التنظيم غير الرسمي، وإهمال سلوك العمال.

. لم تصف هذه الدراسة السلوك الحقيقي بل تحاول دائما وصف السلوك المعياري عن طريق استخدام أساليب نموذجية.

. عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها الدراسة كترشيد السلوك وإغفال أهمية الاتصال بأعضاء التنظيم.

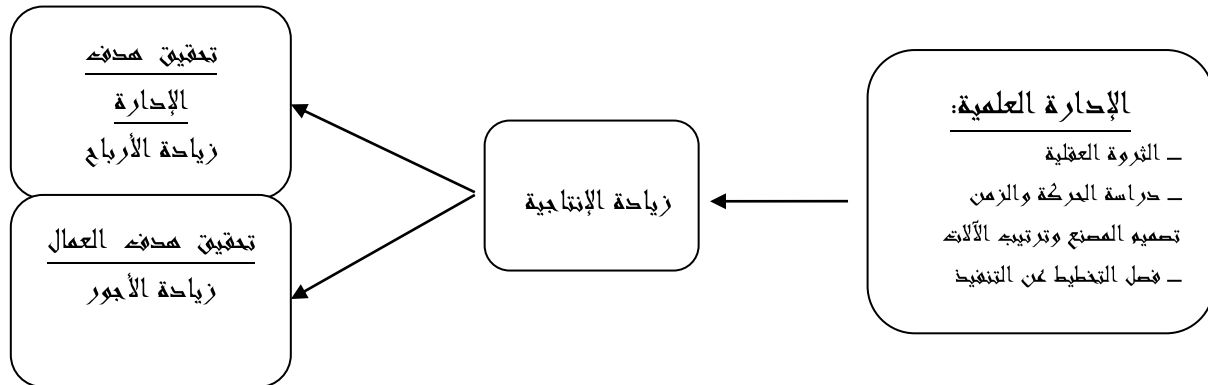
(1). صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 46 .

(2). محمود السيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 39 .

حددت هذه الدراسة دور العاملين في مجرد تلقي المعلومات وتنفيذها بطريقة الأداء المثلي واعتبرت الإنسان مجرد آلة لا يحفزها إلا الأجر والمكافآت .

ويمكن أن تلخص أفكار تايلور في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: دراسة تايلور



المصدر: صلاح بيومي مرجع سابق ص 48.

لقد استطاعت هذه الدراسة إبراز أهمية الأجور والمكافآت المادية بالنسبة للعامل وتحقيق رضاه بالإضافة لإعطاء فكرة لتطبيق نمط تسيير مغاير اعتمادا على بناء هيكل تنظيمي يراعي فصل التخطيط عن التنفيذ ، وتبني مبادئ تنظيم العمل جلبت له في ذلك الوقت عداء النقابات لعدم اهتمامه بها ، ومالها من دور في حل الخلافات بين العمال والإدارة. ففي رأيه لن يكون العمال في حاجة لطرف ثالث لحل مشاكلهم.

3. دراسة محمد علي محمد (1969-1978):

قام بها الباحث على شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة (سبتا) بالإسكندرية في الفترة ما بين 1969 - 1978 وقد شهد هذا المصنع مرحلتين مختلفتين من الأوضاع والترتيبات التكنولوجية والتنظيمية والتي انعكست تأثيراتها على سلوك العمال العلمي كذلك على ظروفهم النفسية والاجتماعية وهدفت هذه الدراسة الى:

- التعريف بالواقع التنظيمي المصري من حيث مشاكله وقضاياه التنظيمية والثقافية والتغيرات الاجتماعية.

- تطوير النظريات الخاصة بالتنظيم لإمكان إجراء دراسات مقبلة تستلهم الظروف الواقعية في التنظيمات. وقد قامت هذه الدراسة على التساؤلات التالية⁽¹⁾:

1. ما مدى تأثير نوع العمل الذي يمارسه أعضاء التنظيم في ظروفهم الاجتماعية،

2. ما هو دور التكنولوجيا في استقرار العامل داخل الأقسام الإنتاجية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

• فيما يخص المكونات البنائية والتنظيمية للمصنع على العمال:

لقد كشفت أن الاعتماد على تغيير التكنولوجيا في أداء العمل وذلك بالاستعانة بآلات حديثة قد أدى إلى مجموعة نتائج اجتماعية ونفسية حيث زاد الطابع الترشيدي وانخفض مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل مما أنقص في أهمية الدور الذي يقوم به العمال. أدى تقسم العمل والتحديد الدقيق لنطاق المسؤوليات إلى ضعف عمق الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال ومن ثم ساد جو من الرتابة والملل في العمل. إن التنظيم الداخلي لكل قسم والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنسيق الفني السائد فيه يؤثر على حد ما في تشكيل اتجاهات العمال ومواقفهم من العمل والإدارة .

• فيما يخص موقف العمال من الإدارة:

توصلت الدراسة إلى أن شيوع الاتجاه السلبي بين معظم عمال الأقسام الإنتاجية راجع إلى المكانة المتشابهة التي يشغلونها جميعاً في البناء التنظيمي وإلى التقارب الواضح بين التنظيم الداخلي، وظروف العمل في أقسامهم.

• مؤشر الإشراف داخل التنظيم:

بينت دراسة محمد علي محمد أن الإشراف داخل التنظيم موجه نحو الأداء فقط وبالتالي فهو لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاجية والروح المعنوية بل يرفع من

(1). محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر 1972، ص

التوتر ويساعد على نشوء الصراع كما أن اهتمام الرؤساء بتوجيه مرؤوسيهيم يمثل استراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم وبالتالي تغيير نمط الإشراف وزيادة اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين من شأنه أن يعطي نتائج إيجابية تتعلق بالإنتاجية والتوصل لرضا العمال⁽¹⁾.

• الاتصال داخل التنظيم:

توصل البحث إلى أنه رغم توفر المصنع على كل المقومات الحديثة التي من شأنها تدعيما لتفاعل والاتصال بين المستويات المختلفة في التسلسل الرئيسي إلا أن ذلك لم يتحقق وبالتالي حدوث خلل وعدم التكامل بين المستويات الدنيا والعليا وهذا ما أثر في مواقف العمال وعلاقاتهم الاجتماعية داخل التنظيم، فمحاولة تغيير سير الاتصالات وإتباع استراتيجية وضع خطة تنظيمية من شأنه أن يدعم علاقات بين العمال والتواصل فيما بينهم.

وتعد هذه الدراسة أشمل الدراسات التي ألفت بالارتباطات الموجودة بين التغييرات الفنية والتنظيمية ، وذلك من خلال تغطيتها لأكثر عدد من المؤشرات إضافة إلى تحليلها للبناء التنظيمي للمصنع وبنوع من التفصيل كل هذا يربطه بالعامل الذي يعد أهم عنصر في المنظمة والعملية الإنتاجية كما ركزت كذلك على التغييرات التي طرأت على المنظمة نتيجة إدخال تقنية جديدة مغايرة .

و تتفق دراستي مع دراسة محمد علي محمد في الأهتمام بالجانب الإشرافي وتغييره بطريقة تجعله لا يهتم فقط بأداء العامل، بل أيضا بطريقة التعامل دون إهمال نمط الإتصال الذي يعتبر عنصر مهم في عملية التغيير الحاصلة بمنظمة العمل .

4. دراسة ناصر قاسمي(2005):

وتحمل عنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري(حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر دكتوراه علم الاجتماع، جامعة الجزائر وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2005) تهتم هذه الدراسة بالبحث في عوامل الصراع داخل الإدارة المحلية لولاية الجزائر

(1). محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 363 .

وأثره في فعالية التسيير وفي نوعية الخدمات المقدمة إلى المواطنين ،وتعتبر العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي داخل التنظيم أهم العوامل المسببة .

فمختلف العمليات التي تتولد داخل التنظيم سواء كانت صراعا أو تعاونا هي وليدة تراكم تقاليد مختلفة من نماذج الإدارة والتسيير التي مرت بها سواء في عهد الأتراك أو في عهد الاستقلال، خاصة تقاليد الإدارة الفرنسية المتسمة بالتعقيد وكثرة الدرجات السلمية. والانغلاق على المحيط الخارجي والتحفز كمبدأ أساسي في سلوكها⁽¹⁾. وتوجه اهتمام الباحث إلى البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات حيث تمحورت دراسته حول عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري، وكيفية تأثير الصراع على فعالية التسيير ؟ وقد قامت هذه الدراسة ثلاث فرضيات فرعية:

1) تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

2) كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها، أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

3) كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وقد تحدث الباحث في هذه الدراسة عن أهمية الفعالية والصراع والتنظيم لدراسة أساليب التسيير والإشراف، القيادة بمختلف أنماطها كذلك الاتصال داخل المنظمة باعتبارها عوامل مترابطة ومتداخلة فيما بينها لتسهيل على القارئ فهم الموضوع المطروح.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فعالية العمل التنظيمي تعتمد كثيرا على الوسائل المتوفرة وعلى نوعيتها وعلى مدى صلاحيتها وتطورها فهي تعطي الموظف إمكانية ربح الوقت، الجهد لأداء المهام في أقل وقت ممكن وأقل جهد، فعدم التزويد بالوسائل قد يعبر عن الصراع وعدم الرضا داخل المنظمة.

(1). ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 21.

• قد يكون الصراع أحد أهم آليات إعادة النظر في قواعد التسيير السائدة وفي أشكال العلاقات وبالتالي يكون أحد أهم عوامل التغيير نحو الأحسن خاصة إذا لم يصل إلى حدود الخطر.

• إن اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي وتعدد أنماط الشخصية، كلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك، وهذه الخصائص هي التي تنتج أيضا مختلف العمليات الاجتماعية داخل التنظيم .

• إن تركيز المسير الجزائري على رقابة الحضور يجعله مرتبطا بطرق التسيير الكلاسيكي ناسيا أنواع أخرى من الرقابة ذات أهمية كبيرة في تحقيق فعالية التسيير، فعدم العدالة في الرقابة يكون له أثر واضح في سلوك الموظفين وتصبح أداة لإثارة الصراع.

• مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير ألا وهو تبادل المصالح ، وذلك لا يتم ولا يكون له معنى وقيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية مختلفة، عصب قرابية، جمهورية، سياسية . وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية والغير الرسمية. أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية منها عملية التسيير والتعاون في حل المشاكل الشخصية وها ما يعبر عن عمق العلاقة.

ومن أهم محفزات التعاون التي كشفت عنها الدراسة العامل الإنساني أي العلاقات الإنسانية مع الزملاء، زيادة الالتزام بالأخلاق المهنية وتحسين طرق التسيير، لأن كل ذلك يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بالفعالية المطلوبة .

كذلك من بين من أهم العوامل التي تحسن العلاقات وتدفع بالعمل التعاوني نجد الأخلاق المهنية، الإتصال، عدم احتكار المعلومات وإعادة النظر في قوانين العمل الحالية.

يرتبط القرار ارتباطا وثيقا بالاتصال والاستشارة، وعلى هذا الأساس تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم وقد لوحظ من خلال هذه الدراسة أن اغلب الاتصالات إنما تكون من أجل مصلحة التنظيم بينما يتم نسيان أو تجاهل مصالح الموظفين. ونظرا لبعض عيوب

الاتصال لوحظ أن بعض المعلومات يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية حتى خارج التنظيم، وأن أنماط الاتصال المختلفة يقف منها المبحوثون مواقف مخلفة خاصة بين التقنيين والإداريين، فهناك من يفضل الإعلانات غير أنه أمكن ملاحظة أهمية الاتصال وجها لوجه وفعاليته في حالة استغلاله لتحسين العلاقات وزيادة وتيرة التعاون. أما إذا أسئ استغلاله فانه يكون ذو آثار عكسية على العملية التعاونية. وتتفق دراستي مع بعض النتائج التي توصل إليها الباحث والتي تنص على كون المشاركة في اتخاذ القرارات، واختيار أسلوب إشراف مبني على الحوار، كذلك الإعتماد على نمط إتصال مغاير كل هذا من شأنه تحقيق فعالية تسييره.

5. دراسة رقام ليندة:

وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف 1 لسنة 2013 2014، تحت عنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، العامة والخاصة في ولاية سطيف، فاعلب الباحثين أدركوا أن معظم مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها.

وقد اهتمت الباحثة بدراسة دور وتحليل إدارة الموارد البشرية في تسيير مختلف مشاريع التغيير التي تعرفها المؤسسة، حيث كان محل نقاش لفترة طويلة أسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين توضحان تصور عمل هذه الإدارة في هذا المجال هما:

- إدارة الموارد البشرية كأداة في خدمة الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية بتقديمها الدعم والمساعدة في مجال تخصصها ساهرة على تنفيذ مشاريع التغيير المقررة مسيرة لنتائج وأثاره على العامل .

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مكون أساسي وفاعل استراتيجي يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير ومن ثم يصبح العامل فاعل استراتيجي في هذه العمليات .

وتمحورت مشكلة البحث في هذا التساؤل الرئيسي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
أما الأسئلة الفرعية فهي كالآتي:

1. هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ؟

2. هل تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ؟

3. هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ؟

ترجع الأهمية العلمية لهذا البحث إلى الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات باعتباره عنصر الحسم والفرق، وركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات، هذا المحيط الذي فرض التغيير في وقت ما على المؤسسة من أجل التكيف، أما اليوم فهو يفرض عليها استباق الأحداث والتغيير قبل أن يتغير المحيط.

ويتحقق ذلك بتبني استراتيجية تسييرية فعالة لنجاح مختلف التغيرات الحاصلة . أما الأهمية العملية فهذا البحث يتناول إحدى المحاولات الهامة التي تدرس إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة تنظيمية في المؤسسة وتبين دور العنصر البشري في مختلف التغيرات التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فهي تبرز درجة الأهمية التي يحظى بها العامل في هذه المؤسسة، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيمي يلي:

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير.

- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري في سيروية التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة .
- الكشف عن درجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسات والتعرف على سبل معالجتها من قبل الإدارات العليا لهذه المؤسسات محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج تمكننا من تصحيح وتدعيم الممارسات التي تحقق نجاح مشاريع التغييرات.
- تقديم اقتراحات تقوم أساسا على فكرة أن مشاريع التغيير قد تفشل وفي أغلب الأحيان يكون مرد ذلك غياب الاهتمام بالبعد الإنساني.

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة، أما عن الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فروض البحث باستعمال كل من أداتي البحث المقابلة والاستمارة لاستقصاء آراء مديري الإدارات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف موضوع الدراسة .

كما شملت الدراسة الميدانية 17 مؤسسة عامة و 13 مؤسسة خاصة، حيث تم توزيع الإستمارة على هؤلاء المديرين (30 إستمارة). توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لا يزال يسيطر عليها البعد الإداري والقانوني في تسيير العاملين وتوقف دور المديرين الاستشاري على الإعلام بقوانين العمل والاهتمام بالعنصر البشري الذي لا يزال يعتبر مجرد عنصر تابع منفذ لمشاريع التغيير، وانحصر دور مسير الموارد البشرية في معالجة نتائج وأثار التغيير على العاملين دون تقييمه كمشروع والمشاركة في تصميمه .

أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير ،فقد توصلت الباحثة إلى انعدام وجود فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير ،وأن موضوع المقاومة حول مشاريع التغيير في المؤسسات محل الدراسة يتناول كيفية تنفيذها لا مناقشة أهدافها وأسبابها بل خطوات التغيير ومراحلها وكيفية تجسيده في الواقع .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستي الحالية من حيث الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في تسيير عمليات التغيير المتبناة من طرف منظمة العمل وإشراكه في وضع استراتيجية تتفق مع أهداف كل من الأفراد والمؤسسة لا أن يكون العمال مجرد وسيلة لتطبيق هذه التغييرات.

6. دراسة حول التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

وهي من إعداد الباحث يوسف سعدون (دراسة ميدانية بسونلغاز بعنابة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة، 2003، 2004).

و تمحورت الإشكالية حول التنظيمات الجزائرية في الفترة ما بعد الاستقلال التي واجهت ضعف في التسيير ونقص الخبرة لدى الإطارات، مما جعل تغيير الأبنية التنظيمية أمرا حتميا سعيا للقضاء على العراقيل التي تقف في وجه المؤسسات الصناعية.

فالتغيرات التنظيمية التي شملت مختلف القطاعات الصناعية جاءت بغية الإصلاح الإقتصادي وقد سعى الباحث إلى الكشف عن هذه التغيرات واستراتيجياتها في ظل التسيير الإداري المتبع ومعرفة أثارها على جماعات العمل المشاركة فيها .

وتمثل التساؤل الرئيسي للإشكالية فيما يلي:

• ما هي مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه والمعوقات التي قد تعترض تنفيذ هذا التغيير على مستوى مؤسسة سونلغاز بعنابة ؟ وماهي الافاق التنموية المسطرة لتطوير هذه المؤسسات في المستقبل ؟

أما التساؤلات الفرعية للدراسة فتتمثل في:

- ما الذي يترتب عن التغيرات التنظيمية التي أدخلت على أبنية المؤسسات الصناعية الجزائرية عبر المراحل التاريخية المتعاقبة، وما هي ردود أفعال جماعات العمل في ذلك عبر تلك المراحل ؟

- ما هي المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في مرحلة تطبيق قوانين الاستقلالية والتوجه نحو الخصوصية واقتصاد السوق ؟ وما هو تأثير التغيرات على جماعات العمل المشاركة في التنظيم؟

- إلى ماذا تهدف مؤسسة سونلغاز من إدخال التغيرات التي تفرضها الخصوصية واقتصاد السوق حسب رأي المبحوثين ؟

- ماهي آراء المبحوثين حول أفاق التنمية المستقبلية لمؤسسة نفاس؟

واعتمدت الدراسة على كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وقد قام بالدراسة الميدانية داخل مؤسسة سونلغاز بعنابة (المديرية الجهوية للتوزيع) كما اعتمد على طريقة المسح الشامل لعمال المؤسسة حيث تمثلت عينة البحث في 210 عامل واستخدم الباحث كل من الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الاستثمار كأدوات لجمع البيانات وقد توصلت دراسته إلى النتائج التالية:

- تهدف التغيرات التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى .
- يعتبر كل من الجانبين البشري والتقني معوقات لتحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم.
- حسب رأي المبحوثين فإن المؤسسة في طريقها للتوسع بشكل بطيء وفق الأفاق التنموية.

- تعتبر العناصر الاقتصادية المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير.

وقد أثبتت هذه الدراسة وجود معوقات تقف في وجه تحقيق نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وتتمثل هذه المعوقات في الجانب البشري والتقني وذلك فيما يخص عناصر التدريب، الاتصال، نقص وسائل العمل وهي نقاط مشتركة سأقوم بالتطرق إليها خلال دراستي.

كذلك فيما يخص كيفية تحقيق الأهداف المرجوة من التغيرات التنظيمية المتبعة .

الفصل الثاني:

معالجة نظرية للتغير التنظيمي

داخل المؤسسة الصناعية

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للتغير التنظيمي

ثانياً: الغايات التنظيمية للتغير وعوامله

ثالثاً: مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل

رابعاً: تصميم الهيكل التنظيمي

خامساً: مراحل التطوير والتغير التنظيمي

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للتغير التنظيمي

1. المدخل الماركسي:

يعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا التي انطلق منها كارل ماركس K.MARKX في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية وكذا الإضافات والتعديلات لبعض المفكرين الذين تبنا المدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والإمبريقية.

فالتنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية مميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى. فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمليات الإنتاج لذلك فإن نموها يعد نمواً طفيلياً ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرياته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة، فالمعروف أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير وتتنمو باستمرار، نظراً لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج، مما ينتج ظهور تناقضات داخل التنظيمات. ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية خاصة بين بنية السلطة كما هو الحال بين أقسام الوحدات الإنتاجية داخل المصانع.

والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى تحولات وتغييرات راديكالية داخل التنظيمات، بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية، ولكنها في الواقع تعبر عن عمق التناقضات التنظيمية والتي حددها ماركس في:⁽²⁾

(1). السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 198، ص 42 .

(2). نفس المرجع، ص 42 .

- التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها عن طريق العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو، وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات بين التنظيم والعاملين.
- إن دراسة التنظيمات باعتبارها مكونة من مشاركين مندمجين مع بعضهم داخل نشاط معين ويخفي وراءه خصوصية وأشكال الجماعات داخل التنظيمات، كذلك خصوصيات المصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات.
- تتنوع التنظيمات وتختلف بتنوع درجة التناقضات البيانية الموجودة داخلها.
- تعد التنظيمات مراكز لتطويع التناقضات، كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي أكثر اتساعا.

إن هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة للعمل والإنتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة، ولكن من طرف هيئات خارجية (حكومية، خاصة)، فالإدارة تسعى دوما إلى تطبيق المزيد في العمل، وفي المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل.

وينتقل **ماركس** إلى تحليل العلاقة بين الرأسمالية وتقسيم العمل ليكشف عن وجود تأثيرات حتمية تحدثها الرأسمالية على تقسيم العمل وبناء التنظيمات ككل، وترتبط هذه العلاقة حسب رأي ماركس بسببين مترابطين للنظام الرأسمالي: (1)

(أ) تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة، وعاملا للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة، على أن يتم تحديد علاقة العمالة في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح وكذا قوى السوق أي العرض والطلب.

(ب) إذا كانت مصلحة الرأسمالية تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع يؤدي إلى نتيجة واحدة هي الصراع أو التعارض بين مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله، وصاحب العمل الذي يشتريها ثم يستغلها في تحقيق فائض

(1) سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار لمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 68

القيمة. وقد ذهب ماركس إلى أن التوترات سوف تشتد من خلال أربعة ميكانيزمات لاحظها في المجتمع الرأسمالي وهي:⁽¹⁾

• **الاستقطاب:** وحدث هذا الإستقطاب تحت تأثير ظاهرة التصنيع التي عملت على استخدام المهارات التقليدية، ولذلك كان هناك عمل بين الجماهير العاملة إلى أن استقطبت في معسكرين، معسكر الرأسمالية، ومعسكر العمال الأحرار.

• **التجانس HOMOGENISATION:** وبفعل عملية الاستقطاب تصبح الفئتان الأكثر تجانسا وتماثلا من نواحي عديدة، فالرأسماليون الناجحون يميلون إلى توسيع نشاطهم ومن ثم يصبحون أكثر ثراء، في حين يميل العمال إلى البحث عن اكتساب مهارات جديدة نظرا للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع والتكنولوجيا المتطورة .

• **زيادة حالة الفقر والبؤس PAUPERIZATION:** فقد يؤدي إلى اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية إلى تخفيض الأجور إلى مستويات دنيا خاصة إذا أحسوا باقتراب فترات الكساد، ومن ثم فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعها أكثر فقرا وبؤسا.

• **عملية الاحتكار MONOPOLIZATION:** وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى، وعليه فإن هذه الوحدات الأخيرة سوف تزداد توسعا نتيجة لشرائها كمية كبيرة من المواد الخام، وفي بعض الحالات يرجع الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة ومن ثم يتحول إلى محتكر لتلك السلعة في سوق العمل ولا يدخل في عملية المنافسة، وبالتالي قد يفقد النظام الرأسمالي قوته الدافعة⁽²⁾.

وقد اعتقد ماركس أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغيير جذري وعنيف للنسق الرأسمالي نتيجة لنمو الوعي الحقيقي لدى الطبقة العاملة التي تتكتل في شكل نقابات وأحزاب سياسية يكون بمقدورها النضال من أجل قلب الموازين واستبدال هذا النظام بنظام جديد أكثر

(1). علي عبد الرزاق جلبي، الاتجاهات الأساسية في نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص

124.

(2). عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، 125.

عدلا. ولقد جاءت التحليلات التي قدمها هذا المدخل حول قضية التغيير في التنظيمات لتعبر عن ذلك الموقف الذي يمكن وصفه بالشمولية ظرا لتركيزه على إبراز التناقضات الجوهرية لعلاقات الإنتاج، فهي تقترض أن القوة المنتجة تنمو وتتغير بمعورة مستمرة لتعكس تلك المجهودات والنشاط الإنساني التي تسعى للوصول إلى مستوى معيشي أفضل من جهة، ومن جهة أخرى تعبر عن رفضها لهذا الواقع وسعيها الدائم نحو القضاء على علاقات إنتاجية ثابتة أو الساكنة مما ينتج عنه بروز تناقضات بين الطرفين.⁽¹⁾

ويرى **ماركس** أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات، وقد تظهر في شكل أزمات اقتصادية وتنظيمية ومن أهم المظاهر التي تعكس ذلك ظهور الصراع داخل التنظيمات كشكل من أشكال المقاومة العمالية، إذا كان ماركس قد قرر بأن تلك المداومة ستتطور لتصبح أكثر تنظيما وبالتالي أكثر تأثيرا على علاقات العمل الرأسمالية، فإن ذلك يبقى مشروطا حسب رأيه بنمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة التي تؤمن بحقيقة واحدة مؤداها أن تحقيق مصالح الطبقة العاملة لا يتم إلا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية والاجتماعية للنظام الرأسمالي .

2. المدخل الراديكالي

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية المستندة على الفكر الجدي المستمد من الفكر الماركسي حيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجيهات بعض علماء اجتماع التنظيم في الغرب أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص، الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات⁽²⁾. وقد اهتم الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة، كذلك أنساق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم. ومن ثم فهم يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة، ومصادر القوة والبناء الإيديولوجي للمجتمع.

(1). يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة

الجهوية بقسنطينة الجزائر، ص 09.

(2). Claude Rivore, l'analyse Dynamique en sociologie, presse universitaire de France, Paris, 1978. P 151

وقد انتقد هيربرت ماركيوز⁽¹⁾ H.MARCUSE نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية وخاصة مفهوم الترشيح عند ماكس فيبر والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي، ويطلق ماركيوز في نقده لفكرة الترشيح المبنية أساساً على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل، وعلى الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغيراً كبيراً إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان والتي يفرضها النسق التكنولوجي. وقد أكد هذا الباحث في دراسته (الإنسان ذو البعد الواحد one man dimensionel) على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم، وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت حسب رأيه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات المجتمع الأساسية، وقد حاول تحديد بعض السمات والخصائص التي يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال، فهو يسعى للإندماج دوماً في النظام القائم والمرتبط به.

وقد اقترح هذا الباحث أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الإنسان ودفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية.⁽²⁾

وهكذا يتضح بأن ماركيوز يعارض تماماً فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير، لأنه يرى أن العداء الذي ظل قائماً بين البرجوازية والبروليتاريا خلال القرن التاسع عشر قد تغير جزئياً في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتها وإشباع حاجاتها الاقتصادية، مما وطد علاقاتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور.

إن التحليل الذي قدمه ماركيوز حول طبيعة التغيرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث.⁽¹⁾

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 10.

(2). سعد عبد مرسي بدر، مرجع سابق ص 311.

فهذا المدخل يشير إلى حدوث تناقضات على مستوى تنظيمات العمل الذي يرجع لتعارض الإدارة مع المهنيين والذي يعود إلى تباين المصالح بين الطرفين وللتغلب على معارضة جماعة المهنيين ومقاومتهم للتجديدات والتغيرات على مستوى تنظيمات العمل يلجأ الرأسمالي إلى الحديث عن بعض المناورات الجديدة مثل: الديمقراطية، تكافؤ الفرص والمساواة وغيرها. وذلك من أجل كسب ثقة العمال حتى يقرروا بقبول السياسات التنظيمية الرأسمالية فهم يخافون على مصالحهم من تلك التغيرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء.

3. المداخل الإمبريقية لتفسير التغير:

لقد انطلق الباحثون الإداريون والسلوكيون في تحليلاتهم النظرية من تلك القضايا والمشاكل، التي ارتبطت بالجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغيرات التقنية والمادية على طرق تنفيذ عمليات العمل، والإنتاج وذلك على الرغم من تباين وجهات النظر بين الطرفين حول نوعية التغيرات الواجب إدخالها، وطريقة تنفيذها على مستوى تنظيمات العمل. ومن هذا المنطلق سأنتقل إلى وجهات نظر كل من حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية في تحليلاتهم لقضية التغير على مستوى تنظيمات العمل الصناعية، وبذلك أستعين بها أثناء قيامي بالدراسة الميدانية، وذلك في تحليل وتفسير البيانات.

3-1. الإدارة العلمية:

ترجع أصول هذه النظرية إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها تاييلور (1856-1915) إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين أمثال فايول (1841-1925) وذلك بهدف إيجاد معايير عامة تعوض النظرة السابقة المرتكزة على المحاولة والخطأ⁽²⁾، وخاصة وأن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة، واعتبارها أحد عوامل النمو المؤسسة ونجاحها، لذلك اتجه تاييلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 31.

(2). سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مطبعة عين شمس، مصر، 1976، ص 592.

ككل بفضل فايول، حيث قدم تايلور إسهامات كثيرة في سبل التطور الإداري وذلك من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها لدراسة مشاكل الصناعة والجهد الإنساني، حيث نشر عام 1893 مذكرة حول نقل الحركة (السيرورة)، وفي عام 1906 ألف كتاب حول قطع الفولاذ وفي عام 1895 صدرت له مذكرة حول الأجر بالقطعة، وفي 1903 فقد ظهر له كتاب إدارة الورشات، وأخيرا صدر له كتاب مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات عام 1911.⁽¹⁾

وقد أوضح تايلور في هذا الأخير أن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية هو القيام على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، والتي تكون حسب المبادرة الشخصية، الذي بدوره لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام هي طرق عميقة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا يجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم، على أفضل الطرق والمدرسة عمليا وبالتالي فإن تسيير الإدارة يتم وفق مبادئ تبناها تايلور ولخصها في ما يلي:⁽²⁾

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة الوحيدة لأداء العمل وهو التي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن أي اعتبر أن العامل تابع للآلة وأن سلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة.

- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال وذلك حسب التخصص أي أن كل عامل يجب أن يعطى له عمل يناسب قدرته وحالته الجسمانية، وهو بدوره مطالب بأكبر مجهود ممكن من العمل.

- اختيار وتدريب العمال لأداء أعمالهم في المصنع على أسس علمية لتحسين مهاراتهم وذلك بدلا من ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسبا وترك العامل يدرّب نفسه حسب ما يراه.

- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد من مستوى الأجر اليومي إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة.

(1). سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 66 .

(2). محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 131.

- يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمال بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ.
- الرقابة المستمرة من قبل المسيرين على العمال للتأكد من زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف وعلى الرغم من كون اهتمامات تايلور كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء فني لدراسة الوقت إلا أنه أتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل، والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث توصل إلى أنه لا يمكن التركيز على جهد العامل فقط من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، بل أن الآلة وأدوات العمل تلعب دوراً حاسماً في هذا المجال فقد تعمل بعض الآلات على التقليل من الجهد الذي يبذله العامل، وبالتالي تساعد على زيادة الإنتاج عكس بعض الآلات الأخرى التي قد تكون لها مواصفات معقدة تضاعف من المجهودات العضلية والذهنية للعامل، ومن ثم ينعكس ذلك سلباً على الإنتاج، وقد انتقل تايلور بعد ذلك إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغيرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج، وقد توصل تايلور إلى استخلاص جملة من الملاحظات هي: (1)

- يلجأ العمال إلى التكاثر أثناء أدائهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.
- إن تحديد نظام الأجر وفقاً لمعايير المركز والأقدمية قد أثر سلباً على معنويات العمال أي أنه قتل روح المبادرة لديهم، ومن ثم انخفض معدل إنتاجيتهم.
- عدم دراية الإدارة القديمة بأساليب التنظيم العلمي للعمل، خاصة فيما يتعلق بحساب الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، وكذا تقديرات مستوى الإنتاج.
- تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائداً والذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية إنتاجهم، لأن الإدارة قد تلجأ في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجاتها، وفي الأخير يرى الكثير من الباحثين في مجال التنظيمات أنه بالرغم من تحقيق تايلور للكثير من النتائج

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987، ص 170 .

الإيجابية والتي ساهمت في حل العديد من المشاكل الإدارية عن طريق إدخالها لتغيرات نوعية على أساليب العمل إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات منها: (1)

- إن اعتماد هذه التجربة على مبدأ التخصص الدقيق، قد ساهم في تقييد حرية وحركة العامل في عمليات الإنتاج، حيث أصبح العامل جزءا من الآلة التي يعمل بها، ومن ثم أفقده هذا الوضع شخصيته.

- لم تهتم هذه الحركة بالجوانب النفسية التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية التي تساهم في تكييف العمال ضمن بيئة العمل، بحيث لم تعبأ بذلك بالآثار النفسية التي قد تظهر على سلوكيات العمال وتصرفاتهم نتيجة للضغوط المفروضة عليهم من قبل إدارة التنظيم.

- لقد صممت تلك البحوث في نظر كثير من الباحثين لكي تخدم أصحاب المشروعات الإنتاجية، وذلك من خلال تركيزها المطلق على العوامل والشروط التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، والتي تعود بالربح على رجال الأعمال، دون مراعاة أوضاع العمال داخل التنظيم وخارجه.

رغم هذا فقد أكدت دراسة تايلور بأن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة، وتحقيق الأهداف الإقتصادية للتنظيمات الصناعية، يتطلب تغيرات نوعية في ظروف وشروط العمل استجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون لتحسين أوضاعهم الإقتصادية والإجتماعية.

3-2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية منها العجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، عدم ضمان ولاء للعمال، وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات، الغيابات... إلا أن المشكلة في التنظيم أنها ليست تنظيما ماديا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة البشرية في أداء وظيفتها، ولهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية والمسيرة

(1). السيد عبد العاطي السيد، التصنيع والمجتمع (دراسة في علم المجتمع الصناعي) دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 93

وفق المبادئ التaylorية وقد اتضحت معالم هذه الحركة مع نتائج دراسات التي استغرقت خمس سنوات (1927-1932) وتشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية لدراسة سلوك التنظيم واقتترنت باسم مايو (1880-1949)⁽¹⁾ حيث بينت هذه الدراسة أن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، وقد برز هذا التحول في المبادئ الرسمية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية كما أنها في أول مرة تولي اهتمام مبالغ لمواقف العمال واتجاهاتهم، والجماعات غير رسمية، كذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

ومن أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم الغير رسمي الذي لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسلطة غير الرسمية تعد شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية، وطالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد في علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، وقد بدأت التجارب بقياس إنتاج خمسة عاملات كن يشتغلن بتصنيع أجهزة الهاتف، حيث تم عزلهن في غرفة اختبار خاصة تماثل ظروف العمل فيها نفس ظروف العمل في الشركة ثم شرع مايو بعد ذلك في إدخال بعض التغيرات على ظروف العمل تمثلت في تغيير فترات الراحة، ووجبات الغذاء، عدد ساعات العمل اليومية ومنه توصلت هذه الدراسة إلى أن الإنتاج استمر في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أدخلت على الظروف الفيزيائية في العمل⁽²⁾.

واستخلص مايو بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيراً من الظروف الفيزيائية للعمل أثرت على نتائج التجربة، وغيرت من مجراها الحقيقي، فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهن بأنهن تحت التجربة، حيث تم التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة، بالإضافة إلى أن مشاركة الباحثين لهن وإشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل قد ساهم في تكوين روابط اجتماعية بينهن نتيجة شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلاتهن خارج إطار التجربة، كما لوحظ أن هناك تغير قد بدأ

(1). مصطفى عشوي، مرجع سابق ص 77.

(2). محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 146

يظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن وبين الإدارة. وبهذا توصل إلى أن تغير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم⁽¹⁾، ومن ثم وجهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الاهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية على الإنتاج وتأثير نمط الإشراف على إنتاجية العمل، والجدير بالذكر أن تأثير ظروف العمل على سلوك العمال قد انعكس سلباً على الصناعة ككل في الولايات المتحدة، فقد ظهرت مشاكل أخرى في صناعة الغزل ببنسلفانيا تمثلت في انخفاض معدل الإنتاج وزيادة نسبة تغير العمل بين العمال. لهذا الغرض دعت إدارة مصنع فيلاديلفيا مايو للقيام بدراسة حول الأسباب التي تدفع هؤلاء العمال إلى تغيير أماكن عملهم، فقد سجلت الشركة ارتفاعاً متفاوتاً في نسبة تغيير العمل، حيث ارتفعت في قسم الغزل لتصل إلى 25%، بينما تراوحت في الأقسام الأخرى ما بين 5 إلى 6%، مع العلم أنه تم تحديد مكافأة مالية تشجيعية شهرية بهذا القسم في حالة زيادة الإنتاج عن 75%، ومع ذلك فلقد لاحظ مايو أن الإنتاج لم يزد بهذا القسم، وفي بحثه عن التفسيرات لهذه القضية، اكتشف هذا الباحث أن طبيعة العمل الروتيني الممل وكثرة الضوضاء، وبعد المسافات بين العمال التي تمنعهم عن الاتصال ببعضهم البعض شكلت إحباطاً لدى العمال، وللتغلب على هذه الوضعية السلبية نصح مايو رئيس الشركة بالسماح للعمال باختيار أوقات الراحة التي تناسبهم مع بقاء الماكينات تعمل دون توقف، فوصل الإنتاج إلى 86% كما أن نسبة تغيير العمل لم تتعدى 6% بقسم الغزل وبذلك توصل إلى أن تكرار الحركات الروتينية لفترة طويلة تنشأ عنه حالات من التعب العضلي تؤثر على سلوك العمل⁽²⁾.

وإذا كانت تجارب هاوثورن قد اقتصررت على دراسة التغيرات التي تم إدخالها على بيئة العمل، فإن هناك دراسات أخرى تعد امتداداً لها، حاولت التركيز على جوانب أخرى ومن بينها إسهامات كل من كوش COCH وفرانش french، في دراستهما التي أجريت في أحد مصانع الملابس حول تأثير نمط القيادة على سلوك وتصرفات العمال، فقد توصلت إلى نتيجة هامة إشارة إلى أن موقف جماعات العمل التي كانت الإدارة تسمح لها بالمشاركة في تخطيط تغيرات العمل، كان موقفاً وصف بكونه أقل معارضة أو مقاومة نحو تلك التغيرات

(1). السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 98 .

(2). عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 65.

المستحدثة في ميدان العمل، صاحبه اهتمام متزايد من طرف العمال بزيادة الإنتاج عكس الجماعات التي حرمت من المشاركة.⁽¹⁾

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون تحت إشراف التون مايو في النقاط التالية:

- أكدت التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه خطأ الكثير من الأفكار التي كانت سائدة خلال تلك الفترة حول دوافع السلوك الإنساني في العمل فقد أثبت الحقائق أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة بطرق فردية أو شخصية تحت تأثير الحافز المادي، وإنما تكون استجاباتهم جماعية باعتبارهم أعضاء في جماعة العمل، وأن الحافز المادي لا يمكن انظر إليه كقوة دافعة وحيدة لرفع إنتاجية العمل.
- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دوراً رئيسياً في تحديد دافعية العمال نحو عملهم كونها تحقق لهم المزيد من الإشباع النفسي.
- تميل جماعات العمل إلى تكوين تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، بحيث ينشئ هذا التنظيم قيادة حرة بإمكانها التأثير على الأداء وكذا الإنتاج كما تلجأ لتعديل بعض الأساليب المتبعة في العمل.⁽²⁾
- إن اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني في العمل يمكن اعتباره بمثابة نقطة تحول في الدراسات التنظيمية التي ظلت لفترة طويلة مهتمة بالجوانب المادية، ومن ثم أكدت هذه الحركة على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة لأن حل المشاكل التنظيمية لا يتم عن طريق تغيير بعض عناصر البيئة المادية، وإنما يتطلب ذلك تغيير بعض أساليب العمل التي لم تعد تسير البيئة الاجتماعية والإنسانية لتنظيمات العمل.

(1). السيد عبد العاطي، مرجع سابق، ص 100.

(2). عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 175.

3-3. مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية:

وترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904، بينما قدم **فيبلن VEBLIN** آراء حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث، والتي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية كونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا وتأثيرها الإيجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص والمجتمعات الإنسانية بشكل عام، ويؤكد أيضا مدخل النسق الاجتماعي الفني على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا غير أنه يرتبط بالبيئة الخارجية عن طريق عملية التبادل (المداخلات والمخرجات) التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت المواقف والظروف، والجدير بالذكر أن هذا المفهوم أي النسق الاجتماعي الفني قد تم استخدامه في دراسات عديدة أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا، تصنيع القطن في **الهند**، والتي تم فيها تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبق في أنظمة الإنتاج، فقد جاءت نتائج البحوث لتخفف الافتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق المطبق في التنظيمات الإنتاجية كان مطلبا مرغوبا فيه من قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال وردود أفعالهم اتجاه التغيرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل، وهناك دراسات أخرى اهتمت بالتكنولوجيا باعتبارها بعدا تحليليا، ومن بين الباحثين الذين كان لهم إسهام متميز في هذا المجال اشير إلى كل من **روبرت برو R.prrow**، **شالز**، **دولد** وغيرهم، ولعل من أشهر تلك الإسهامات الدراسية التي قامت بها الباحثة **ورد ward** ضمن أكثر من 200 شركة صناعية بريطانية، حيث اعتمدت على المنهج المقارن وتوصلت من خلالها على نتائج هامة تؤكد وجود علاقة وثقة بين التكنولوجيا ونوعية البناء التنظيمي وعلاقة ذلك بأنماط العلاقات الإنسانية السائدة داخل تنظيمات العمل الصناعي⁽¹⁾.

ومن جهة أخرى قدم **ليونارد سايلز L.SAYLESE** محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل كشف من خلالها على نمط تكيف الجماعات وتأقلمها مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم، وإن اعتماد **سايلز** على المدخل التكنولوجي قد مكنه من إدراك تلك الحقيقة التي تقول بأن التفاوت في المهارات وتباينها من تنظيم صناعي إلى آخر

(1). عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع السابق، ص 190.

يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال وسلوكهم وحتى أهدافهم المشتركة. ولعل أهم فكرة قدمها في هذا المجال والتي تعد بمثابة تصور مغاير كثير من الباحثين في مجال التنظيمات تلك التي أكد من خلالها على أن التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدي إلى التكامل والتوازن بل يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الصراع وعدم الاستقرار داخل التنظيم⁽¹⁾.

وهذا دليل على اقتناعه بضرورة التخلص من تلك النظرة الكلاسيكية التي تدرس التنظيمات من المنظور الاستاتيكي والاتجاه نحو الاهتمام بكشف المصادر الديناميكية التي تؤدي إلى تغيير هذه التنظيمات وتأتي دراسة بلونر التي قدمها سنة 1964 لتكشف حقيقة تأثير تكنولوجيا على التنظيمات الصناعية وبالتحديد ذلك النمط مرتبط بخط التجميع حيث كشفت نتائج دراسته أن هناك أنماط من التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف وشعورا متزايدا بالاقتراب عن ذاته وحتى عن عمله بسبب إحساس جماعات العمل بعدم قدرتها على تكوين علاقات اجتماعية وروابط إنسانية، وبذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم⁽²⁾.

لقد أثار مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية في دراسة تنظيمات العمل قضايا هامة لها تؤكد على التفاعل بين مختلف الأبعاد التنظيمية والفنية والاجتماعية والتي من المحتمل أن تؤدي في حالات معينة إلى استقرار وتوازن تلك التنظيمات كما يحتمل في حالات أخرى أن تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات تعبر عن رفض جماعات العمل لأساليب العمل الحالية ومطالبتها بإدخال تغييرات على شروط العمل تساعد على تحسين ظروفها الاجتماعية والإقتصادية.

يوجد توافق بين التحليلات في مواقف المداخل الثلاثة للتغيير على مستوى تنظيمات العمل وأهم الموضوعات التي شكلت نقطة الارتقاء فيما بينها هي رفضها لفكرة تبني التغييرات الجذرية على مستوى تنظيمات العمل. لأن تلك المداخل تسعى جاهدة نحو البحث على الشروط الموضوعية الغز تساعد التنظيمات على تحقيق الفعالية الإنتاجية. ومن هذا المنطلق فهي تؤمن بإحداث بعض التغييرات المادية والفنية الجزئية التي تساعد تنظيمات

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 25.

(2). السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 122.

العمل على التكيف والتوافق مع الواقع التنظيمي المتغير، وبالرغم من وجود هذا الاتفاق حول طبيعة عملية التغير بين المداخل الثلاثة إلا أنها تختلف من حيث نوع التغير المحتمل إدخاله على تنظيمات العمل فإذا كانت تلك حركة الإدارة العلمية تركز على إدخال بعض التغيرات المتعلقة وبالظروف والشروط المادية للعمل، فإن حركة العلاقات الإنتاجية قد اهتمت بإدخال بعض التغيرات التي لها علاقة بالجوانب السلوكية والنفسية في العمل مثل تنمية روح المشاركة، ورفع الروح المعنوية والحوافز بمختلف أنواعها، في حين اهتم مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية بتلك التغيرات التي تستهدف الجوانب التكنولوجية لبيئة العمل التي تتأثر بحجم هذه التغيرات ونوعيتها.

كما تتأثر أيضا بردود أفعال العمال اتجاه تلك التغيرات التي قد تتباين بين مواقف مؤيدة أحيانا ومعارضة أحيانا أخرى بحيث تتوقف درجة التأييد على التزام إدارة التنظيمات بعدم اللجوء إلى ذلك النمط من التكنولوجيا الذي قد يهدد المصالح العامة⁽¹⁾.

وبهذا يتبين لي بأن هذه المداخل الثلاثة قد ساهمت في إثراء الدراسات التنظيمية من خلال سعيها نحو تحليل عناصر بيئة العمل والواقع التنظيمي من جوانب عديدة وهذا ما يمكنني من التزود برؤية منهجية علمية تساعدني في معالجة البيانات الميدانية واستخلاص النتائج العامة منها .

ثانيا: الغايات التنظيمية للتغير وعوامله

لا يحدث التغير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو عدم، بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب معين، ويمكن ان يتم التغير في العادة اما باغتنام فرصة متاحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة أو امر ما . وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من المنظمة وقد تكون خارجية⁽²⁾.

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 32 .

(2). حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 372 .

وقد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغير وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات. ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية وأخرى خارجية.

فالعوامل هي التي تدفع المنظمات إلى إحداث تغيرات في أجزائها هي جراء وجود مشاكل وتغيرات محيطة بها . ولا يمكن حل هذه المشاكل ومواكبة مختلف التطورات ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر في مواجهة مشاكلها به .

1. التغيرات الخارجية

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغير التنظيمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات ،ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه العوامل ومن بينها⁽¹⁾:

(أ) عوامل البيئة التقنية وتتمثل في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالزيادة في المكتشفات التقنية وهذا التغير له تأثير في بيئة العمل ومهامه، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .

(ب) التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة وزيادة حدة التنافس. ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق وما تدخله القوى المنافسة من تغيرات على الموارد البشرية في الكمية أو النوعية.

(ج) التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما هو الحال في التغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة ومنشآت العمل .

(د) البيئة الاقتصادية وتمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغير ذات تأثير كبير مثل مشكلات التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية.

(1). أحمد رمضان بدر حامد، مرجع سابق، ص 414 .

هـ) عوامل البيئة الاجتماعية وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية كالعادات التقاليد المبادئ الدينية والقيم وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغير النظرة نحو الاتجاهات والمسؤولية الاجتماعية وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والانظمة والسياسات الحكومية ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة التغيرات السياسية والقانونية للمجتمع كالتغيرات في قوانين وتشريعات النقد والضرائب المتعلقة بالتوظيف وتغير حركة الاسواق العالمية وظروف الإنتاج، ندرة الموارد والمنافسة، الحروب والازمات الاقتصادية ولا شك أن التغير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل . وقد يظل في صورة شعارات أكثر منه تغير حقيقي، ويتوقف مدى تحقيق هذا التغير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها احداث مثل هذا التغير في مواجهة هذه الضغوط من ناحية اخرى .

ويعتقد فراد لوثانز Fred luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغير هي (1):

- التنافس الحاد بين المنظمات (وقد اوضح مثال التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي، صناعات الحواسيب الشخصية وصناعة السيارات).
- الازمات الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة ان لم تكن الصورة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر .
- الكوكبة (العولمة) Globalisation، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير .

وهكذا يمكننا القول بأن أبرز أهم القوى الخارجية الداعية للتغير التنظيمي هي الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق وكذلك التغيرات السياسية، الاجتماعية، الثقافية والديموغرافية إضافة إلى تزايد ضغط الجماعات المنظمة والازمات الخارجية الطارئة .

2. التغيرات الداخلية

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات العاملين والإدارة فيها كذلك فإن الحاجة للتغير تكون نابعة من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 374.

التنظيمية، وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد الجانبين الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي بعض العناصر، فلاك أن الأسلوب المتبع لأحداث مثل هذه التغيرات هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة التنظيم ¹ **Reorganization** وخير مثال على ذلك ما كان وما يحدث الآن بالنسبة للهيئات والمؤسسات العلمية والتدريبية ويمكن توضيح بعض أمثلة هذا التغير فيما يلي (1):

(أ) **التغير التكنولوجي:** يمس التطور التكنولوجي المنشأة في جميع النشاطات وهو ما يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية كما يؤدي إلى التقليل في حجم العمل الإضافي، وظهور مؤهلات جديدة كما يشترط في المنشأة ضرورة التكيف، وذلك من خلال الإستغناء عن بعض المهام والإعتماد على التدريب فضلا عن توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية، كما له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه وحتى الهيكل التنظيمي ومشاعر العاملين، ويمكن تلخيص هذا التغير والتأثير في ثلاثة جوانب:

- العلماء والفنيون فلاك في أن العلماء والفنيون قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة.
- إن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك في الأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكعب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الأمداد الحديثة كالآلة الكاتبة وغيرها.
- العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها أثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

(ب) تزايد حجم المنشأة الذي يؤدي إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات العاملين والذي يؤدي بدوره إلى

(1). ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 47 .

ارتفاع نسبة العيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة، الشيء الذي يزيد من درجة الإحباط في العمل، ويصبح النظام في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية.

ج) تغير الأفراد الذي يساهم بدور كبير في سير المنشأة أو عدم سيرها، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها وعادة ما يشكل هؤلاء أحد العوامل التي تؤدي بمنشأة إلى التغير فمثلا هناك أفراد يحالون على التقاعد وآخرون ينهون مهامهم أو يموتون والبعض يبعدون أو يرقون، وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها أو تغيرت تدريجيا.

د) تغير المنتج والمناهج حيث يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها ويتجلى ذلك خاصة في تحسن نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات وقد لا يقصر التغير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل الأساليب والإجراءات ومعايير العمل كذلك طريقة الإنتاج في حد ذاتها بإدخال مناهج وتجهيزات حديثة.

هـ) البحث عن تطوير المنشأة ويعتبر من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات وتشمل تغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل بالإضافة إلى تغير أساليب التخطيط والتنظيم كذلك التنسيق والرقابة وعادة ما يهدف التطور للتحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.⁽¹⁾

و) تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات ومركز النفوذ عقب حدوث اضطرابات وأزمات اجتماعية أو اقتصادية تستدعي إجراءات خاصة بهدف إعادة التوازن للمنظمة إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتغير لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة والناجمة عن التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ومنها التغير في الاكتشافات التقنية والمعلوماتية الذي له تأثير على المنظمة⁽²⁾ سواء من حيث نوعية الإنتاج

⁽¹⁾ Beaufils A et autres: comportement organisationnel, Québec, Gaëtam Morien éditeur. 1985 p 294

⁽²⁾ حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002، ص 365 .

وأساليه أو فيما يخص ردود فعل العاملين فلاشك أن العلماء والفنيين يتأثرون ويكون لهم رد فعل سلبي في غير صالح المنظمة كما ذكرنا سابقا لأنهم يرون أن التنظيم البيروقراطي تخلف عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة هذا بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية كرأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغير السوق العالمية، ظروف الإنتاج ندرة الموارد المنافسة، الحروب، الأزمات الاقتصادية إلى غير ذلك كلها تعتبر كمصادر للتغير التنظيمي وإذا سلطنا الضوء داخل المنظمة وخارجها لوجدنا أن مختلف العوامل التنظيمية التي تشمل اتجاهات العاملين، الموظفين، المديرين، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين كذلك تغير القيم والمواقف لديهم، كلها تؤثر في الحاجة إلى تغير المنظمة.

ثالثا: مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل

قد ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية وبهذا الشكل فإن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة كما ينظر البعض إلى التنظيم كوسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط، لذلك يحرص الباحثون والمختصون في المجال التنظيمي عند الرغبة في إحداث تغييرات على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تطويره وتغييره في المنظمة وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمي، وقد سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى تصنيف هذه الوسائل والفنون إلى استراتيجيات (مداخل عامة) واستخدموا من أجل ذلك معايير واسس عديدة من أهمها:⁽¹⁾

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 382 .

ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير) وكيفية إحداث التغيير إلى جانب الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

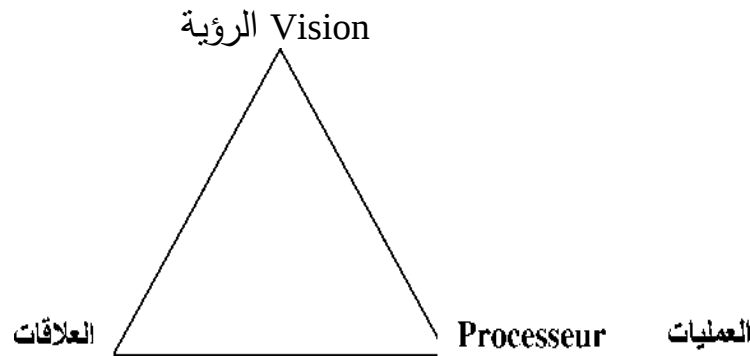
وقد دمج البعض هذه المعايير معا، وسأسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات:

إستراتيجيات تغير الأفراد - جماعات العمل - التنظيم

1. الأفراد

وهنا يتم الإهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد باعتبارهم أهم عنصر من عناصر التغير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، فإحداث التغيير وإعادة التنظيم يتوقف بالدرجة الاولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرص لنجاحه، وما يثير الإهتمام هنا تأثير التغيير على قبول الفاعلين في المنشآت والذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية، فالفاعل يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل المؤثرة فيه ويتجسد تفعيل دور الفرد عموما في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وصيانة العلاقة وإقحامه في العملية بفعالية ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاث في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 1: أبعاد التغيير



المصدر: رحيم حسين، (التغيير في المؤسسة والكفاءات مدخل التنظيم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 7، 2005 الجزائر، ص128.

(1) رحيم حسين، (التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل التنظيم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2005،

ويمكن تغيير أفراد في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرات وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، كذلك روح العصر ومتغيرات الحياة أن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب، وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن ترعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد كأنماط، شخصيتهم ودوافعهم، قدراتهم اتجاهاتهم، مواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، فإيجاد الإنسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، قدراتهم وفرص المشاركة لهم له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.⁽¹⁾

ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل تختلف الدافعية المتوفرة لديهم وتعرف الدوافع بأنها الحاجات، الرغبات والغرائز الداخلية إلى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، فالدوافع هي الحسيات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، فهي محركات داخلية للسلوك وبالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أداء عمله، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية⁽²⁾، كما أن سلوك أو تصرفات الأفراد تخضع لنظام من العلاقات الاجتماعية وبشكل التنظيم الرسمي جزاء من هذا النظام، وقد ذكر **Barnard** أن التنظيم يعتبر رسميا إذا خضع لشخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف محدد وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للإلتصال فيما بينهم ولا يهم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك⁽³⁾.

ويرى **مصطفى عشوي** في كتابه أسس علم النفس الصناعي التنظيمي أن التغيير على المستوى الفردي غالبا ما يحدث وفق جملة أو سلسلة من الأساليب. فقد يعتمد غالبا المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بين الأفراد الذين يشغلون المراكز الحساسة خاصة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم ويقوم هذا التغير أساسا كما يشير إلى ذلك **كريبر** على الإعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها بعض الأفراد في مراكز سلطة

(1). صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 376 .

(2). جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص12..

(3). نفس المرجع، ص 13.

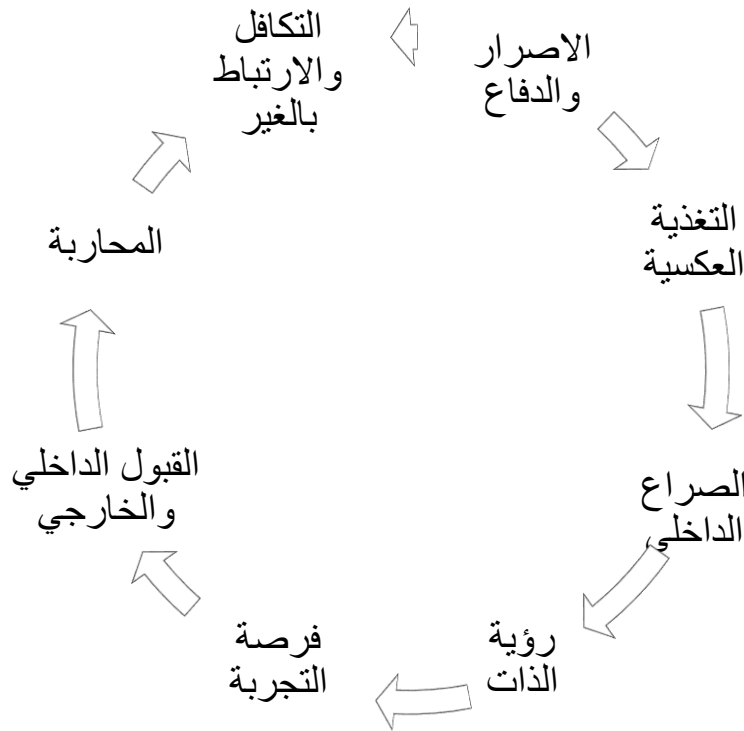
أساسية وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير. كما قد تتبع الإدارة منهاج تغيير القرارات حيث يعتمد هذا الأسلوب المشهور على قيام المسؤول بإصدار قرارات ومراسيم وإرسال مذكرات صعبة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد، حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرارات، والملاحظ أن القرارات غالباً تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعومة بقوة ما إلا أن هذا النوع من التغيير يغلب عليه طابع التصنع مما يفقده الفعالية بمرور الزمن أو باعتماد حيل للتهرب من تنفيذ هذه القرارات أو القيام على الأقل بتعطيلها وهذا ما يلاحظ خاصة في الإجراءات البيروقراطية، ومن الافتراضات التي يقوم عليها تناول القرارات تصور تغيير القرار المغادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وهكذا دواليك، قرار أو مرسوم قد يلغي قراراً أو مرسوماً آخر. إضافة إلى ذلك أن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد، وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلاً ولكن تقديم هذه المعلومات بطريقة عمودية وخاصة باعتماد الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب وخاصة في أوساط الأميين ومهما يكن فلا يمكن الاعتماد الكلي على هذه التقنية إذ يتصور بعض المسؤولين بأن المشكلة ناتجة عن نقص في الإعلام بينما الأمر ليس كذلك ويتم الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما عين المكان أو في معاهد ومؤسسات أخرى متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة إنما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء مهام بتقنية أكثر فعاليته، فحدث التغيير داخل المنظمة يشمل بالدرجة الأولى الأفراد باعتبارهم البنية الأساسية داخل أي تنظيم.⁽¹⁾

يرى الدكتور حسن محمد احمد محمد مختار في كتابه إدارة التغير التنظيمي أنه لإحداث التغير السلوكي للأفراد هناك دائرة يمر بها الفرد أثناء العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة وانتهاءً بمرحلة الانفتاح على السلوكيات الجديدة كما يلي⁽²⁾:

(1). فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 50 .

(2). حسن محمد احمد محمد مختار، إدارة التغير التنظيمي، مصر، 2010، ص 65 .

الشكل رقم 2: دورة تغير السلوك



المصدر: حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 147 .

- **الإصرار والدفاع.** يميل الفرد في المواقف الجديدة للدفاع عن سلوكياته السابقة، ويفكر كيف يكون شكله امام الآخرين اذا وافق على تغيير سلوكه.
- **التغذية العكسية.** تسمح للفرد ان يستفسر عن كيفية التصرف امام المواقف الجديدة، وهذا من شأنه التقليل من حالة المفاوضة ويزيد من تقبل الفرد للتغير .
- **الصراع الداخلي:** تتيح معلومات التغذية المعلومات الكافية عن الوضع الجديد، وفي بعض الاحيان قد يحبط الفرد بعد امتلاكه لهذه المعلومات اذا كانت لا تتوافق مع قيمه واتجاهاته وينشا جراء ذلك صراع داخل يسمى بالتنافر . (عدم توافق اتجاهات الفرد مع السلوكيات المطلوبة) .⁽¹⁾
- **رؤية الذات:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بادراك حقيقة نفسه مقارنة بما يحمل من قيم واتجاهات ومقارنة نفسه مع الآخرين، وتساعد هذه الرؤية على التخلي عن بعض القيم والاتجاهات السابقة والتي ثبت للفرد عدم فعاليتها .

(1). حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 86 .

- **التجربة:** حتى يتسنى للفرد قبول تغير السلوك، يجب ان تتاح له الفرصة لتجربة السلوك الجديد.
 - **القبول الداخلي والخارجي:** هي مرحلة متصلة بمرحلة التجربة فبعدها يجب ان تلاقي التجربة القبول الداخلي للفرد وكذلك القبول الخارجي من طرف الاطراف .
 - **ممارسة التغير:** يقوم الفرد بالبدء بممارسة التغير بالشكل المطلوب منه الذي يحقق الغرض من هذا التغير.
 - **التكامل والارتباط بالتغير:** لا يكفي ان يقوم الفرد بالتغير السلوكي، انما يجب ضمان تكامل السلوك الجديد مع السلوكيات الكلية للأفراد ومجموعات العمل الاخرى، مع ارتباط الفرد بالتغير حتى يكون الفرد قادرا على التكيف مستقبلا مع حاجات التغير المستقبلية .
 - **الانفتاح على الوضع الجديد:** تكتمل فعالية عملية تغيير السلوك عندما يكون الفرد قادرا على الانفتاح على الآخرين وتقييم سلوكياته وقيمه واتجاهاته وفق حاجات الاطراف الداخلية .
- اضافة إلى ما سبق فانه يوجد نموذج باسم منحنى التحول **transition curve** قدمه **jhon fisher** وهو نموذج يشرح خطوات التحول الانساني وكيف للفرد ان يتعامل معه . وهو نموذج للأفراد والمدراء على حد سواء في التعريف بآلية التغير الانساني ويقدم بطريقة علمية، حيث يضم هذا النموذج تسع خطوات هي⁽¹⁾
- **مرحلة القلق** وتحدث للفرد عندما يدرك ان التغيرات تأتي من خارج اطار تحكمه أو فهمه، وذلك لعدم امتلاكه للمعلومات الكامنة للتصرف .
 - **مرحلة السعادة** يسعد الفرد عندما يدرك ان أفكاره تتلاءم مع الآخرين . وتحدث هذه المرحلة نتيجة احساس الفرد بالارتياح من وجود تغير فيبقى في حالة توقع يشوبه الحماس بدل القلق فغالبا ما يتوقع تحسن اوضاعه القديمة .

(1). حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 89 .

- مرحلة الخوف يحدث الخوف عندما يدرك الفرد ان هنالك تغييرا وشيكا سوف يحدث وان هذا التغير سيجلب معه تأثيرات سالبة تؤثر على نمطه السلوكي الحالي .
- مرحلة التهديد يحس الفرد بالتهديد عندما يدرك ان التغير له اثر مباشر على نمط حياته الشخصي، والتي قد تحدث تغييرا في خياراته المستقبلية .
- مرحلة الاحساس بالذنب وتأتي عندما يعزل الفرد نفسه ويدرك ان سلوكياته السابقة خاطئة .
- مرحلة الكآبة وتأتي نتيجة لحالة الفرد التي يعيشها جراء عدم معرفته بالجديد القادم وبالتصرف المناسب للبيئة الجديدة التي يعيشها هذا الفرد فالاعتراض الخاطئ منه على التغيير يقوده إلى الاحساس بضعف مكانته .
- مرحلة خيبة الامل تأتي نتيجة ادراك الفرد بان قيمه واستفادته كذلك أهدافه لا تتلاءم مع المنظمة التي يعمل بها من هنا يفقد دافعه للعمل ويصبح مشتت الذهن ويتسلل إليه الاحباط .
- مرحلة الانكار يمكن ان يصل اليها الفرد مباشرة بعد حالة القلق التي يعيشها وهنا يعارض الافراد أي تغيير يحدث بالمنظمة، ويتجاهلون تماما ان هناك تغييرا يحدث داخل منظماتهم وينكرون آثاره على الافراد .و يظل هؤلاء يمارسون أعمالهم بالطرق السابقة التي يعرفونها دون أي اهتمام بالتغيير، ويتجاهلون تماما الاحداث الجديدة والمعلومات التي تصلهم عن طريقة العمل الجديد⁽¹⁾
- مرحلة التصرف العدائي عندما يصر الفرد في ممارسته الخاطئة باستمرار املا ان تعود عليه هذه التصرفات بالفائدة فان جميع تصرفاته وعمله سوف يتم تجاهلها حتى لو كان جزء منها يدعم الوضع الجديد، وهذا ما يقود الفرد إلى الأسوأ وهو الاصرار على فعل اشياء يراها الآخرون خاطئة مما قد يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات العدائية لهذا الشخص ويصبح بذلك خارج اطار التغيير .

(1). حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 90 .

يمكن للفرد أن يكون ايجابيا في سلوكه ويتم ذلك اذا تمكن الفرد من تجاوز مرحلة الكآبة وخيبة الامل ومرحلة الاحساس بالذنب والتفكير جديا في تمعن مستقبل التغيير بصورة عقلانية بعيدا عن النظرة العاطفية حتى يتمكن من رؤية الصورة الجيدة للتغير ويدرك الجوانب الايجابية والمنافع التي قد تعود عليه.

2. جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بالتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة اخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، وذلك بعد تغيير الأفراد وهنا يكون التطوير للأفراد كجماعات وهو لا يقل اهمية عن سابقه غير أنه يكون اسهل عندما تتضمن تغيير وتنظيم فعال للأفراد، وتتمثل جماعات العمل في الاقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، وتعتبر اللجان من اهم الأدوات الشائعة في التنظيم، فقد تكون هذه الأخيرة في شكل مجلس أو عمل جماعي فهذه كلها تبحث موضوع معين⁽¹⁾. ويمكن التعرف على طبيعة ونوعية اللجان من خلال السلطة التي تتميز بها حيث قد تباشر بعض اللجان وظائف ومهام إدارية بينما لايزال البعض الآخر يشغل مثل هذه المهام، والبعض الآخر يتخذ القرارات بينما غيرها يجمع المعلومات عن المشكلة موضوع البحث، ويترك المدير اتخاذ القرار وبذلك لا تتمتع في الحالة الأخيرة بسلطة اتخاذ القرار فتقتصر على تقسيم التوصيات فقط . وللإداري الحق في الأخذ بها أو رفضها، ويرجع استخدام اللجان عادة لتفصيل رأي الجماعة فالمنفعة الناتجة من تفاعل اراء الجماعة هي التوصل إلى قرار اقرب إلى الصحة ويتصف بالاتزان والتفصيل بالإضافة إلى التخوف من سلطة الفرد وتمثيل العناصر ذات المصلحة كذلك تشجيع التعاون والتنسيق ونقل المعلومات مع مناقشتها فأى تطوير أو تغيير يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها.

وما يطرأ بين افراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات كذلك العلاقات الداخلية كلما تساهم في دعم الجماعة وتدقيق اراءها وقد شغل موضوع ديناميكيات الجماعات اهتمام كبير من الباحثين مثل كارتر رايت 1968 وشو 1976 ووجد موضوع الدراسة جماعات العمل في المنظمات العناية من طرف

(1). مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 209 .

الباحثين السيكولوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الانسانية الذين اشاروا اساسا إلى دور الجماعات المحلية غير الرسمية في تعيين كمية الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية جماعية قد تضر بالتنظيم الرسمي للعمل.

ومن اهم الباحثين الذين اشاروا إلى اهمية دور الجماعة في تغيير السلوك هو كورت ليفين 1947 وذلك باعتماد ومناقشة المواضيع في اطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية وقد أجرى باحثون اخرون مثل كوش وفراثش 1948 تجارب لتأكيد هذا التطور وادخال التغيير في طرق أداء العمل في المصنع وقد استخدموا في ذلك تقنيتي التدريب الجماعي والتقنية العكسية الجماعية⁽¹⁾. ولم تستخدم تقنية التدريب الجماعي الا عام 1947 تحت إشراف المنظمة الامريكية المسماة المخبر الوطني لتطور الجماعة وتتمثل هذه الطريقة في لقاء جماعة من الاشخاص الغرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء الافراد بل يلتقون كأقران متساويين في المكانة والدور وتكون كل جماعة تدريب من 10 إلى 15 شخصا إضافة إلى مدرب واحد أو اثنين، تلتقي الجماعة مرة أو مرتين كل يوم في لقاء يدوم ساعة أو ساعتين دون أي جدول أعمال، أو نظام لتقسيم الأدوار والعمل، الهدف من تنظيم هذا النوع هو تدريب الأفراد في اطار جماعي على تعلم اشياء جديدة عن انفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد على الآخرين ويقوم المدرب بملاحظة سلوك افراد الجماعة الذين يواجهون في البداية موقفا صعبا يتميز بالتفاهم مع أشخاص لا يعرفونهم، وبدعم جدولة أي نشاط. هذا الفراغ يدفع أفراد الجماعة إلى محاولة ملئته بنشاط ما، مما يسمح بتكوين علاقات جديدة بين أفراد الجماعة وقد تتطور هذه العلاقات لظهور أدوار قد تكون من بينها أدوار قيادة وأتباع.

ان التفاعل الذي يحدث بين افراد هذا النوع من الجماعات يهدف اساسا إلى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس الآخرين وعواطفهم بعد فهم الفرد لأحاسيسه وعواطفه، ومدى تأثير هذه العواطف في توجيه سلوكه وتفاعله مع الآخرين .

(1). مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 210 .

ان هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك هؤلاء وفي نشاط المنظمة تبعاً لذلك⁽¹⁾.

أما بالنسبة للتغذية العكسية الجماعية فتعتمد هذه الأخيرة على تصميم إستبيان لاستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة، وظروف العمل والرضا عن العمل والعلاقات بين الأفراد، وغير ذلك من المواضيع التي تهم المنظمة بعد توزيع الاستبيان وجمع المعلومات العديدة عنها لمناقشة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان، وتمكن هذه المناقشات من تعميق البيانات التي حصل عليها بالاستبيان وبتحضير الجو الملائم لإحداث التغير المطلوب على ضوء المناقشات والبيانات، ذلك لان مشاركة الافراد في مناقشة جماعية تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآراءهم حول مختلف المواضيع التي شغلها الاستبيان، وتعطيهم احساساً جماعياً بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة في هذه الجماعات، وهذا الاحساس الايجابي لا يمكن إلا أن يؤدي إلى حماس أكبر في عملية تطبيق البرنامج الجديد للمنظمة.

وقد أظهرت الدراسات فعالية هذا الأسلوب في إحداث التغير التنظيمي وإن برامج التغير التنظيمي المعتمدة على التناول الفردي والجماعي برامج لا تهدف إلا إلى تغييرات جزئية ومحدود في حين تناول التغير على المستوى التنظيمي أكثر شمولية منها وواقعاً .

3. التنظيم:

يعتبر التنظيم عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة، كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع، فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال لذا يعتبر عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه، فهو يعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية التي تدور حول أداء العامل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية. وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده ان يقوم بإدارة شؤون المؤسسة بل يحتاج إلى مساعدة، ونوع من التنظيم من أجل توزيع

(1). مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 211 .

العمل بينه وبين مساعديه ويبين علاقتهم ببعضهم البعض ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة⁽¹⁾.

لا شك في أن المسؤول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية أو وضع هيكل تنظيمي، ليمثل بياناً بنية المؤسسة ويمثل أيضاً صورة تشكيلية عن كافة العلاقات بين الأقسام الإدارية والأشخاص القائمين عليها والكيفية التي يمكن أن تسير بها في كافة اتجاهاتها.

كما تعتمد الهيكلية التنظيمية على مجموعة عناصر رئيسية يساعدها المديرون على تبيان الخطوط المركزية في تتابع وتداخل الأنشطة والفعاليات وبالتالي مسار القرارات والأوامر والتعليمات في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة⁽²⁾. وأهم تلك العناصر التخصص الوظيفي، تقييم العمل، أسلوب السلطة بالإضافة إلى نطاق الإشراف ومستوى التنسيق.

إن أي تغيير على مستوى التنظيم قد يشمل تغييراً في هرم السلطة، ونظام تقييم العمل كما قد يشمل أيضاً نظام توزيع الأرباح، وإن كان الغرب قد عرفوا تجارب محدودة على مستوى بعض المنظمات في ادخال هذا النوع من التغيير، فإن التجارب في بلدان ما يسمى بالعالم الثالث والبلدان الاشتراكية أكثر شمولاً وعمقاً، ذلك لأنها غالباً ما تكون صدى لتغيير ثوري لمختلف الميادين، الاجتماعية والاقتصادية والسياسة.

ويعتبر التخصص الوظيفي أساس عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، ونعني بذلك تقسيم وتوزيع المهام والأنشطة على مجموعة الاختصاصات الملائمة والمنسجمة معها من حيث الكفاءة ومستلزمات الإنجاز. وقد شمل التغيير انتقال العاملين بين الوظائف أو الأنشطة حسب مقتضاه، أو ظروف انجاز العمل أو المهمة المطلوبة، وليس تبديل الوظائف وذلك بهدف انجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة وهذا ما يسمى أحياناً بالتدريب المتدرج الذي يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين على استيعاب أكبر عدد

(1). كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 190.

(2). موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 104.

من المهمات، والمسؤوليات كما قد يكلف الموظف بأكبر عدد من المهمات اللازمة لإنجاز العمل خلال فترة عمله المخططة وهذا ما يطلق عليه بالتوسع الوظيفي الذي يحرر العامل من شعور الروتين، والملل الوظيفي مع الإشارة إلى التكلفة العالية لهذا الأسلوب من حيث متطلبات التدريب والاستخدام.

كما أن هناك أيضا أساليب أخرى للتغير كالإغناء الوظيفي، أسلوب **هاكمان وأولدهام** **style hakman et Oldham**، وفرق العمل (مجموعات العمل)⁽¹⁾.

الإغناء الوظيفي: ويهدف إلى إعطاء العامل مسؤولية أكبر من حيث عدد المهام الملقاة على عاتقه أو مستوى التحكم بتفاصيل ومجريات العمل وإنجازه موب **هاكمان وأولدهام:** ويعزز هذا الأسلوب دور العمال وتوجههم إلى تحقيق النتائج المرجوة من أعمالهم من خلال تركيزه على ما يلي:

(1) جوهر وخصائص العمل: وذلك بالتأكيد على التنوع بالمهارات والاستقلالية في عيش بما يلائم العامل على تقبل شروط ومتطلبات العمل.

(2) التشخيص العملي للنتائج المتوقعة: يتولد عن العاملين، نتائج جيدة من حيث استمرارية العمل، والحوافز أو في ارتباط العاملين بوظائفهم وكفاءة إنجازها فرق العمل .

يعتبر هذا الأسلوب هو الأحدث في تنظيم العمل الوظيفي في المؤسسات حيث يعين مجموعات من العمال أو المديرين لإنجاز المهمات الخاصة ببعض الوظائف المتشابهة ضمن خطوات معدة سابقا لهذه المهمة ويعطى هذا الأسلوب كل مجموعة مختارة، حرية القرار بتوزيع الوظائف على أفرادها ومراقبة الأعمال وتحديد فعالية الأداء المطلوبة والمنسجمة مع كل مجموعة ومهامها، بالإضافة إلى تعويض الحاجة إلى موظفين جدد عن طريق كفاءة العاملين العالية وفعاليتهم.

(1) موسى خليل، مرجع سابق، ص 106 .

وتختلف أنماط وأشكال الهياكل التنظيمية، وتتنوع باختلاف وتنوع المؤسسات والمنظمات في عوامل ومعايير تأسيسها ونموها وتعقيداتها الوظيفية، تتغير وتتطور بتطورها وتطور أهدافها، ويمكن إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمدخلين⁽¹⁾.

-المدخل الوظيفي Fonction

-المدخل غير الوظيفي Devision

3-1. مدخل التنظيم الوظيفي

بمعنى جمع الوظائف المشغلة بنشاط معين أو المرتبطة ببعضها في إدارة واحدة فمثلا هذا التنظيم يشمل على إدارات خاصة بالإنتاج، التسويق، أقسام البيع حيث نجد أن مدير المبيعات في مثل هذا النوع من التنظيم مسؤول عن المبيعات الخاصة بمختلف المنتجات التي تصفها الشركة ويستخدم هذا النوع عامة في المشروعات الصغيرة التي تقدم منتجات محدودة ومن مميزاته سهولة الإشراف لإلحاق المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه بالإضافة إلى خبرته الفنية في مجال تخصصه المحدود⁽²⁾.

الشكل رقم 3: التنظيم الوظيفي



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 2002

3-2. مدخل التنظيم غير الوظيفي (وفقا لمعايير أخرى)

يستخدم هذا النوع في الشركات الكبرى حيث تتعدد المنتجات وتحت هذا النوع تتدرج عدة أنماط للتنظيم هي:

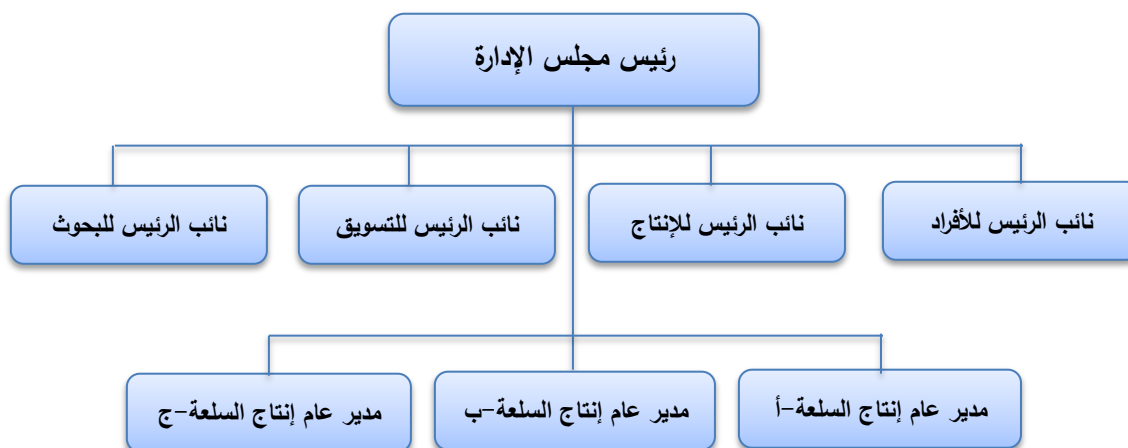
⁽¹⁾. موسى خليل، مرجع سابق، ص 106.

⁽²⁾. فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 55.

أ. التنظيم حسب المنتج:

وفيه يختص كل قسم من أقسام الإنتاج بمنتج معين أو عائلة من المنتجات ، فالمنتج يتطلب تكنولوجيا من نوع معين يختلف عن باقي الأنواع من المنتجات فمثلا نجد شركة عامة للمنتجات فتحت العديد من الأقسام المختلفة وفقا لنوعية الإنتاج، ويوضح الشكل التالي التنظيم حسب المنتجات.

الشكل رقم 4: يوضح التنظيم حسب المنتج



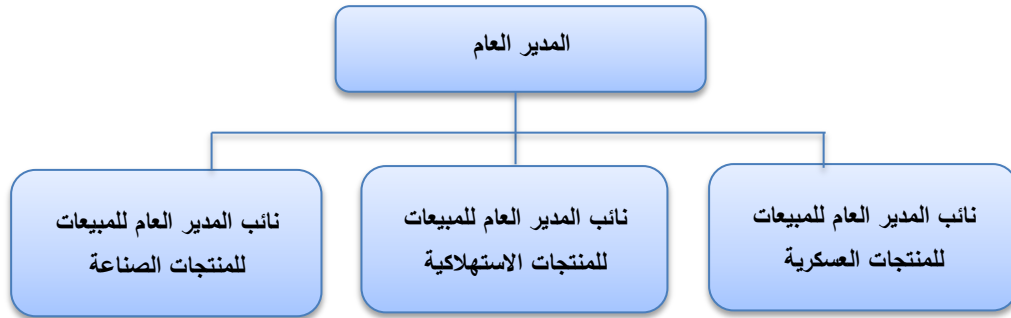
المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 205

ب- التنظيم على أساس العملاء وفئات الزبائن:

يتم هذا النوع عندما يتم البيع لمعظم أو كل المنتجات لفئة من العملاء فمثلا في شركة مناعات الإلكترونية، يجب أن يكون لها أقسام أو إدارات خاصة للمبيعات العسكرية، أخرى للصناعة في الشركات الصناعية حيث تميل إلى التنظيم حسب العملاء أو حسب سلعة كما هو موضح في الشكل التالي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 206.

الشكل رقم 5: يوضح التنظيم على أساس العملاء وفئات الزبائن



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 206.

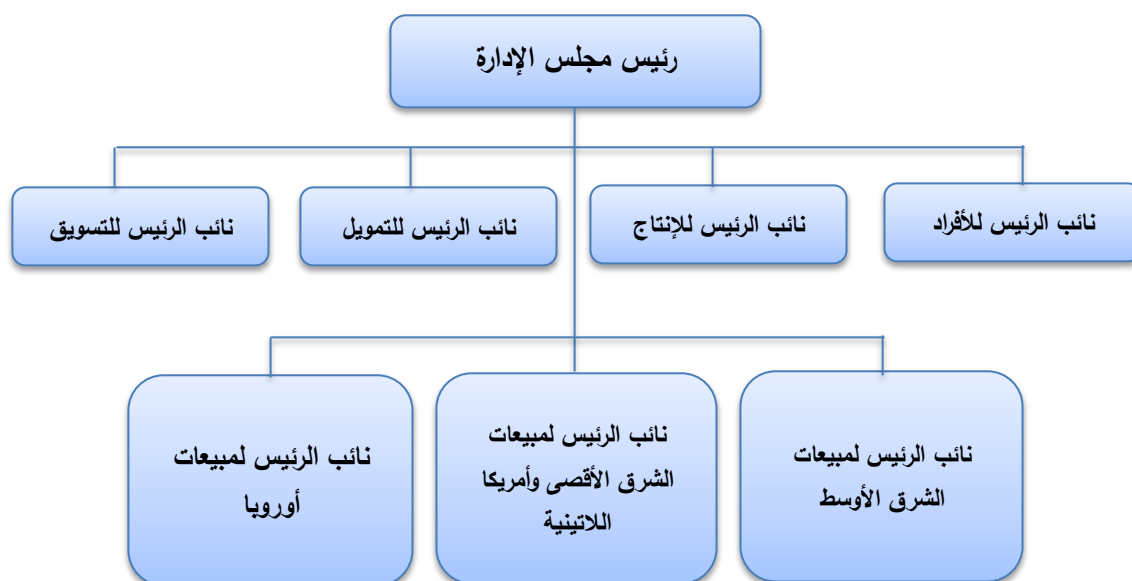
يلاحظ من الشكل أن نائب المدير العام مسؤول عن مجموعة السلع يتم تجميعها على أساس نوع العملاء الذين توزع عليهم هذه السلع ويستخدم هذا النوع في منظمات الخدمات والمؤسسات المالية.

ج- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

يتميز هذا النوع من الهياكل بتمركز نشاطات المؤسسة ووظائفها في أماكن ومواقع تمارس فيها المؤسسة عملها، وقد تتقارب هذه المواقع أو تتباعد في منطقة واحدة أو عدة مناطق أو مدن بحسب توسع أعمال المؤسسة، ودرجة نموها وتمركزها أو لامركزية نشاطاتها، ويلاحظ هنا أيضا امتداد هذه المواقع وانعكاساتها على هياكل التنظيمية على مستوى الدول أيضا بين نشاط الداخل والخارج للمؤسسة⁽¹⁾ (كالمصاريف، الشركات العالمية، مؤسسات النقل).

⁽¹⁾ موسى خليل، مرجع سابق، ص 111 .

الشكل رقم 6: يوضح التنظيم على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 207.

يلاحظ أن كل نائب مسؤول عن المبيعات في منطقة جغرافية محددة ويحصل على المساعدات والخدمات من الإدارات الوظيفية.

د. التنظيم غير الوظيفي:

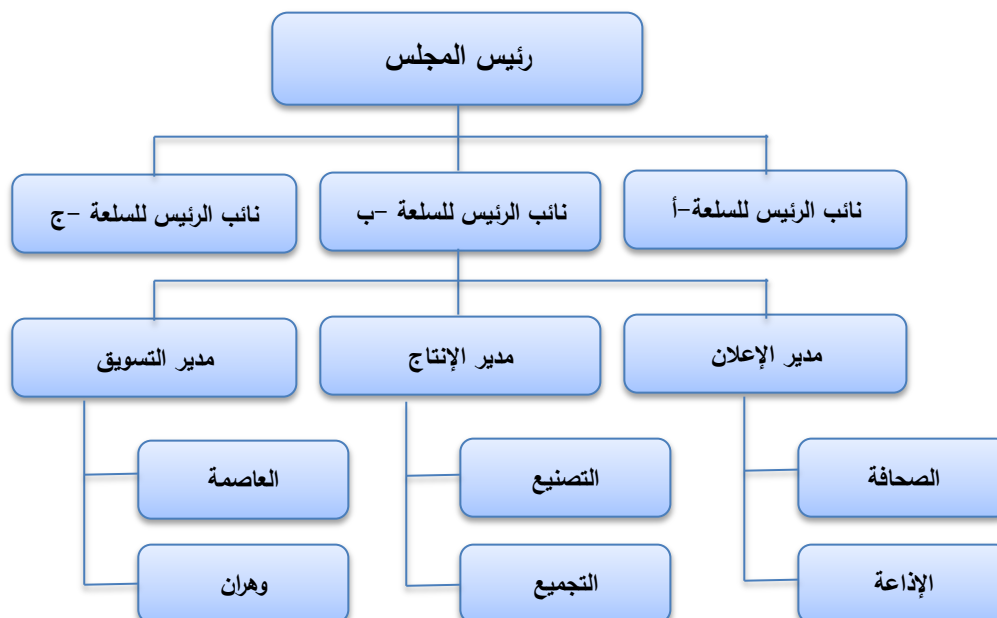
يتميز التنظيم غير الوظيفي بجمع كل الأنشطة والمهارات والخبرات المطلوبة لإنتاج والتسويق المتعلق بالسلع في مكان أو موقع تحت إشراف المدير وبذلك يسهل التنسيق بين الأنشطة ككل وتحقيق أداء جيد، كما يمكن قياس أداء الإدارات في شكل أرباح وخسائر مما يسهل عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى وضوح المسؤوليات وسهولة المسألة إلا أنه قد يعطي أهمية أكثر لمصلحة التنظيم النوعي على مصلحة التنظيم الكلي فقد يفضل المدير المكاسب في الأجل القصير على الأرباح في الأجل الطويل.⁽¹⁾

أنه لمن الصعب تجميع الأنشطة في المنظمة على أساس معيار واحد فقط من المعايير السابقة ولكن الشائع استخدام أكثر معيار، كتجميع الأنشطة في الإدارة العليا على أساس سلعي بينما يتم تجميع الأنشطة في مستوى الإدارة الوسطى على أساس وظيفي وفي

⁽¹⁾ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 207

نفس الوقت يتم تجميع الأنشطة في مستوى الإدارة الدنيا على أساس جغرافي أو على أساس العملاء ويبين الشكل التالي تجمع الأنشطة على أساس مشترك.

الشكل رقم 7: يوضح التنظيم غير الوظيفي



المصدر: راوية حسين السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 209.

تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر تعقيدا من المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات صغيرة الحجم، قد لا يكون لديهم أقسام قانونية، أو أقسام لأبحاث السوق، ومع تطور هذه المنظمات وزيادة حجمها أصبح مفروضا عليها إجراء تغييرات مع زيادة الأقسام وضم وظائف جديدة، وبالتالي يصبح الهيكل التنظيمي أكثر طولا ونطاق الإشراف أوسع، فالحجم يرتبط بالزيادة في التعقيد التنظيمي، إن المنظمات كبيرة الحجم يكون هيكلها طويلا بمعنى ذلك أن الرئيس أو الإدارة العليا ستكون بعيدة عن اتخاذ القرارات التشغيلية⁽¹⁾، ويلخص الشكل التالي العلاقة بين الحجم والمتغيرات الهيكلية.

(1). راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 209.

الشكل رقم 8: يوضح هيكل المنظمات كبيرة الحجم



المصدر: رواية حسين الملوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 210.

قد نتجه بعض المنظمات إلى التغيير في حجمها وهيكلها وذلك عن طريق عملية التصغير أي التخفيض في حجم العمالة بهدف تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها ولا يعني هذا أن مستقبل المنظمة في هبوط وانحدار، فمثلا شركة كومباك للكمبيوتر أعلنت اتجاهها إلى تصغير حجمها في نفس السنة التي حققت فيها أعلى إيرادات في سجلاتها، وكان هدفها زيادة قدرتها على المنافسة في الفترة القادمة⁽¹⁾. إن تخفيض حجم المنظمة يقلل من درجة تعقيدها ومركزيتها فيصبح حجمها بسيطا، ويمكن تخفيض حجم المنظمة بوسائل وطرق عديدة، فبالرغم من أن الإقالة هي المظهر الشائع لتخفيض المنظمة لحجمها إلا أن هناك منظمات تخفض حجمها عن طريق تجميد التعيين، مع ترك الانخفاض الطبيعي للعمالة يأخذ دوره، وعمليا فإن تخفيض حجم المنظمة يتحقق من خلال الت عقد الأفقي، الرأسى، أيضا من خلال دمج بعض الوظائف كوظيفتي التفتيش والجودة أو إلغاؤها .

وهناك أساليب أخرى تضمن تغيير المنظمة فيما عدا هيكلها التنظيمي ومستوى الإشراف والسلطة⁽²⁾ ويتمثل ذلك في توزيع الأرباح وخطط التكنولوجيا المستخدمة فيما يخص توزيع الأرباح فقد حاول الباحثون إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة الأرباح المؤسسة، ومن أشهر المخططات التي اعتمدت عليها عملية الاشتراك في الأرباح كإجراء لإحداث عملية التغير التنظيمي المخطط المعروف، مخطط سكالون، حيث

(1). رواية حسين، مرجع سابق، ص 211.

(2). مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 218.

نسب إلى أحد العمال النقابيين الذي كان يشتغل بمصنع الحديد في الولايات نعثة في الثلاثينات، وقد اشرف المصنع على الإفلاس وكاد يعلق أبوابه لولا أن **سكالون** باعتباره مسؤولاً نقابياً في ذلك المصنع، أقنع المسؤولين وزملاءه بضرورة تجربة نظام ع رني لمواجهة الموقف، وقد اتفق العمال والإدارة على تطبيق مخطط **سكالون** الذي نضي إنشاء لجان تسيير تتكون من أعضاء منتخبين من العمال والممثلين عن الإدارة حيث يكون باستطاعة هذه اللجان اتخاذ القرارات في اجتماعاتها الشهرية إذا كانت القرارات لا تعنى تكاليف مالية محددة، وإلى جانب هذا التنظيم لعملية اتخاذ القرار فقد تم الاتفاق على: (1)

- المشاركة الجماعية للعمال والمستخدمين في تقديم الاقتراحات، وبذل الجهد من أجل رفع الإنتاج.

- التوزيع المتساوي للأرباح الناتجة عن ارتفاع الإنتاج.

- موافقة الإدارة على رفع الأجور بعد ارتفاع الإنتاج إلى مستوى يسمح بذلك.

كل هذا من شأنه إرضاء العمال وتحفيزهم للعمل، ويتطلب مخطط **سكالون** إدخال تغييرات جوهرية على هياكل السلطة التنظيمية وعلى نظام توزيع الأرباح التي تحققها المؤسسة بحيث توزع هذه الأرباح بالتساوي بين جميع العمال والمستخدمين بهدف تشجيع كل أقسام المنظمة على العمل الجماعي لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وإذا كان مخطط خالون قد أنقذ مصنع الحديد من الإفلاس فإن **سكالون** أصبح مدرسا لمخطط بالمعهد تكنولوجي لمساشوست ببوسطن كما أن عدة شركات ومؤسسات أخرى قد طبقت هذا المخطط، وقد أثار كل من **لزيوروباكييت** (1968) بأن هناك 180 مؤسسة تستخدم هذا المخطط وأن حوالي 500 مؤسسة أخرى تستخدم نماذج متشابهة نوعاً ما للمخطط الأصلي **سكالون**، وأن أغلب هذه المؤسسات قد حققت أرباحاً مكنت من رفع الأجور بنسبة 25%، وإذا كان **كاتزوكاهن** يريان بأن مخطط **سكالون** بهدف أساساً إلى إحداث التغيير التنظيمي عن إعادة توزيع الأرباح وتغيير نظام التسيير وفي طريقة اتخاذ القرارات بصفة خاصة حيث يلاحظ بأن المخطط يعطي للعامل الفرصة لإبداء الرأي أو الاقتراح ممثليه المنتخبين مع

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 218-219.

الحرية في اتخاذ القرارات التي تهم المصلحة أو الوحدة مما يعطيه إحساسا قويا بالاندماج، الانتماء والرضا المعنوي والمادي.

أما فيما يخص التكنولوجيا أو النمط التقني المستخدم فقد ظهر هذا التساؤل في معهد **تافسكوك** بلندن حيث ركز تناول على دراسة الجوانب التكنولوجية والسيكوساجتماعية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق الانسجام بين هذه الجوانب، ومن أشهر الباحثين الذين تبنا هذا تناول كل من **تريست وإيمري**⁽¹⁾، وينبغي لتحقيق الانسجام العمل على التطابق بين الجوانب الاجتماعية والتقنية من جهة والتطابق بين الهيكل التقني الاجتماعي الناتج عن تنظيم معين، والخصائص البشرية للأشخاص الذي يشتغلون ضمن هذا الهيكل من جهة ثانية.

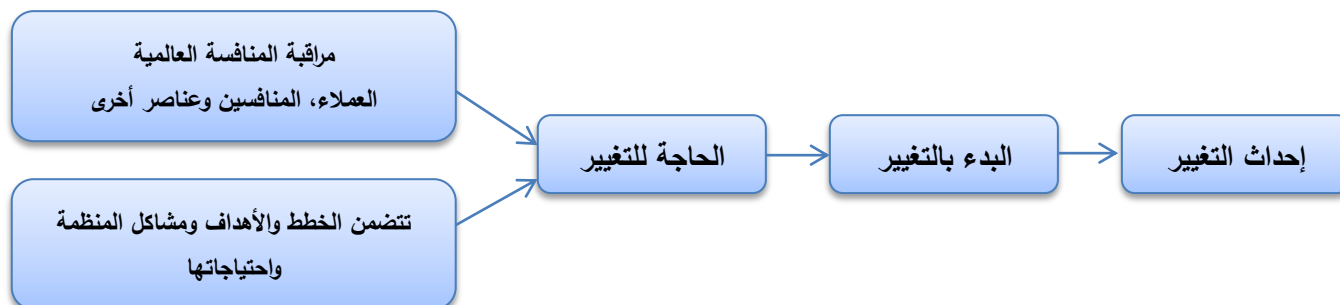
إن المؤسسة أيا كانت تحتاج في وقت ما إلى أن تتغير بسرعة وبشكل ملحوظ من أجل البقاء في بيئة تتصف بالتقلب، ويحدث التغير في المنظمة نتيجة لسقوط عوامل الخارجية في البيئة أو رغبة الإدارة في التغيير ولكنها لا تعرف كيف يمكنها تحقيق ذلك، وقد بينت الدراسات أن ضعف الابتكار كان السبب الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة وكندا⁽²⁾، ومن أجل النجاح فالمنظمة يجب أن تتبنى عددا من أنواع التغيير كتطوير قدراتها التكنولوجية أو خلق سلعة جديدة مرغوبة في السوق أو بتطبيق أنظمة إدارية جديدة أو رفع مستوى مهارات العمالة فيها، فالمؤسسات التي لا تواكب العصر في سلعها وتكنولوجيا تفشل في البقاء والازدهار.

إن اشتراك العامل في حل المشاكل والتطوير والتغيير الخاص بالمنظمة من شأنه أن يحطم الحواجز داخل المنظمة ويمكنه من تبادل المعلومات والخبرة وتغيير مهاراته فهذا تغيير التدريجي الذي يقوم بتحسين العمليات التشغيلية في أجزاء المنظمة المختلفة ومن ثم تحقيق التغير الجذري الذي يتضمن تصميم جديد للمنظمة بأسرها، ويبين الشكل التالي نمودجا يمثل أحداث التغيير:

(1). مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 220.

(2). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 529.

الشكل رقم 9: يمثل أحداث التغيير



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 529.

فكما هو مبين في الشكل أن القوى الداخلية والخارجية تعبر عن الحاجة للتغيير في المنظمة حيث أن العديد من الناس قد لا يرغبون في التغيير إلا إذا أدركوا مشكلة أو أزمة وحيث أن معظم المشاكل لا تكون واضحة وجلية فإنه يترتب على المدير التعرف عليها ثم توعية الآخرين بضرورة القيام بالتغيير وتفهم الحاجة إليه.

ويقترح Benne Chin التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي⁽¹⁾

أ. استراتيجيات/ مناهج التغيير العقلانية والتجريبية **Empirical-Rational** وتنص هذه الاستراتيجيات على أن الإنسان عقلاني وراشد، وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد منه. ومن بين هذه المناهج: البحث الأساسي، نشر المعرفة، اختيار العاملين، تحليل النظم والبحث التطبيقي.

ب. استراتيجيات القيم وإعادة التعلم **Nornative Resducative** وتعتمد هذه الاستراتيجيات على إفتراضات تغاير إفتراضيات المنهج التجريبي. ومن بين هذه الإفتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه ومعاييره اتجاه الممارسات والطرق القديمة، ويطور التزاما جديدا. وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة. وإعادة التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة التعلم، كذلك الإنفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد.

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 383.

ج. استراتيجيات القوة **Power Coercive** وهذه المناهج تقع في مجموعتين:

. مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

. مجموعة تركز على القوة المعنوية الأدبية باستخدام الشعور بالذنب.

رابعاً: تصميم الهيكل التنظيمي

1. العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي.

يعتبر تصميم العمل وسيلة تستند أساساً على تطبيق مبدأ التخصص في العمل (Spécialisation). وهي عملية معقدة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات، لتحديد العلاقات المتداخلة داخل المنظمة. ويتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة داخلها. وهو طريقة لتطبيق استراتيجيات وخطط المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

فعند التحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية. والتصميم التنظيمي هو الذي يبين العلاقات المتداخلة والعناصر التي تساعد المنظمة على وضع استراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها⁽¹⁾

وقد يخضع إلى بعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل التي سيتم عرضها فيما يلي:

1-1. درجة الرسمية:

وهي الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة، وتعتبر المعيارية Standardization عن مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة، وسأعرض فيما يلي مداخل قامت بتحديد درجة الرسمية:⁽²⁾

المدخل التقليدي: مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الألماني Max Weber عن

التنظيمات غير الشخصية، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النموذج البيروقراطي أو المثالي.

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 287.

(2). كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 202.

ويشير MAX في هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم، ويركز اهتمامه على مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك التزام عليهم بطاعة أوامر الرئيس في نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالإدارة الذي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد من المسؤولين. وتعتبر هذه الإدارة السلطة الرسمية.

وقد ميّز ماكس فيبر من ثلاثة أشكال لممارسة السلطة وهي: السلطة البطولية، التقليدية والسلطة القانونية واعتبر هذه الأخيرة أكثر نجاعة لأنها تركز على اللوائح الرسمية. نستنتج من خلال ما سبق أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الكفاءة، فالاعتماد على الأسلوب أو السلوك الرسمي يبعدنا عن المحسوبية التي تعوق الإنجاز والأداء بشكل أفضل ومن ثم يمكننا من تحقيق المزايا التالية:

- التوظيف والترقية على أساس المقدرة الغنية والتي يؤدي تطبيقها إلى ضمان إلحاق الموظفين ذوي الكفاءة بالمؤسسة.

- وجود نظام اتصال جديد يعتمد على القواعد والإجراءات مما يحقق مزايا كثيرة أهمها رفع مستوى العمليات والقرارات ضمان تحقيق المساواة في المعاملة.

المدخل السلوكي: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواء على مستوى المنظمة أو الفرد، وقد إهتم علماء الاجتماع بدراسة وظائف القواعد والهدف منها، كما إهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبي الذي يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين. ويعتبر ميرتون Merton⁽¹⁾ من الأوائل الذين تنبهوا للأثار غير المتوقعة إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم الانضباط كما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الظلم والتعسف. وغالبا ما تستخدم قوى السلطة لتحقيق أغراض شخصية وليس كوسيلة لتحقيق التنظيم.

(1) رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007، ص84.

أما **تومسون Thomson** فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي وانتقد نموذج **MAX** على أساس أنه يتعامل مع التنظيم كنظام مغلق لا يتأثر بالتغيرات خارج منظمة العمل (البيئة).

المدخل الأفقي: على الرغم من الجهود البحثية التي أشارت إلى أن ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال. وأيضاً تلك التي أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فعالية المنظمات. أجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات. ولكن تحدد الدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجية.

كذلك ظروف العمل والاستراتيجية، فالرسمية تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك من خلال وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل ودرجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة، كذلك مدى وجود نظم رسمية مكتوبة للثواب والعقاب، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة، واستبدال الأهداف المسطرة حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

1-2. درجة المركزية:

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى. وتتكوّن درجة التعقيد من ثلاثة عناصر هي: (1)

التمايز أو التقييم الأفقي (Horizontal Centralisation): ويقصد بها تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية ومدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

التمايز أو التقييم الرأسمالي: ويقصد به توزيع القوة والنفوذ الرسمي داخل المنظمة.

(1). رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطباعة والنشر، ص 191 .

التمايز الجغرافي: ويشير إلى درجة التوزيع الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة. وذلك بغض النظر عن تمركز سلطة صنع القرار.

فالهيكـل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد واحدا أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة، وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة.

وقد ذهب أنصار المدخل الكلاسيكي إلى أن التشدد في المركزية يؤدي إلى تنظيم فعال بحيث تساعد المنظمة على تحقيق العديد من المزايا منها⁽¹⁾:

- ضمان وحدة القرارات، وتجنب المشاكل التي تترتب عن الأخطاء في تفسير القرارات.
- تجنب مشاكل كل التنسيق والاتصال.
- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستوى الأدنى حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكا واحتواءً لهذه المتغيرات.

أما أصحاب المدخل السلوكي فيرون أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين. وبالتالي يفضل أن تطبق درجة منخفضة من اللامركزية، حيث أنها تساعد على:

- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الإتصال سوف تتخفف إلى حد كبير.
- إمكانية تطبيق مراكز المراقبة.
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة وعدم إضاعة الوقت في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الأدنى القيام بها.
- فيما يرى رواد المدخل الأفقي أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 197 .

1-3. درجة التعقيد (التكنولوجيا):

هي تلك العمليات التحويلية التي تحوّل المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يتخللون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجيا، فإن هذا المصطلح يمكن أن يطبق أيضا على قطاع الخدمات.⁽¹⁾

فالعلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي يبدأ من العمل الذي قامت به **ورد 1961** حيث تم دراسة 110 شركة صناعية في جنوب إنجلترا وتم جمع البيانات والمعلومات عن تاريخ الشركات وعملياتها الإنتاجية، وعن الإجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية، ولكنها لم تجد علاقة بين حجم المنظمة وبين الهيكل التنظيمي لها. وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى تقسيم المنظمات وفقا للتكنولوجيا الخاصة بها وميزت بين ثلاثة أنواع وهي:

- تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة.
- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة.
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية الخاصة به. وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل: المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، فالمنشآت ذات الاستخدام التكنولوجي الكشف في نشاطاتها وعملياتها تمتاز بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية، فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيميه والأعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها كذلك علاقات العمل فيما بينها .

⁽¹⁾ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص204.

ففي دراسة أجراها **تشيلد ومانيفلد** على 72 منظمة صناعية لتحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للتنظيم، وقد انتهت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم، حيث يكون هذا الأخير هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم.

- تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة.

- تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به.

1-4. تأثير البيئة:

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة العمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً⁽¹⁾.

هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ومن أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من **بيرنز وستوكر**، وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة والبيئة غير المستقرة (سريعة التغيير)، ثم قام الباحثان بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل نوعية البيئة، ولقد وجدوا أن المنظمات التي تعمل في ظل بيئة مستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف يدعى التنظيم أو النموذج الآلي، أيضاً البيروقراطي أو الكلاسيكي ومن أهم ملامح وخصائص هذا التنظيم ما يلي:⁽²⁾

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح.

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الهندرة)، دار الراية، عمان، ج 1، 2010، ص 18.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 296.

- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين مع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي. كما أن نطاق الإشراف ضيق.
- ومن مزايا هذا التنظيم:
- تطبيق القواعد والأنظمة دون تمييز.
- إجراءات محددة لإنجاز العمل، كما أن تقييم العمل مبني على التخصص الوظيفي.
- وقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة منها:
- أنه لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- لا يعطي أهمية للجماعات غير الرسمية.
- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات، شعور الأفراد بالغرابة والعزلة.
- تركيز السلطة في جهات محدودة.
- أما الهيكل التنظيمي للبيئة غير المستقرة فيطلق عليه اسم التنظيم العضوي، وهو يتطلب مرونة أكبر من التنظيم الآلي، كما استند أنصاره على اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة من بينها⁽¹⁾: التكيف، المرونة، الاستجابة السريعة للتغيرات، رضا العاملين وغيرها. ومن أهم خصائصه:
- أنه ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسيلة.

(1). بشير العلق، مرجع سابق، ص 204.

- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي بل وأكثر منه.
- التوجيه.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسي.
- ومن أهم إيجابيات التنظيم العضوي أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف، ويشجع ويساعد على الزيادة والإبداع.
- أما سلبياته فهي: (1)
- الإحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم العضوي.
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
- السلطات والمسؤوليات غامضة وليست واضحة.
- وبالمقارنة مع التنظيمين نجد أن التنظيم البيروقراطي يمتاز بالدقة والبساطة عن التنظيم الآلي.
- والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم توسيع الدراسات عن طريق كل من لورانس ولارش فهما يوافقان على كون أن للبيئة الخارجية تأثيرا على المنظمة، فيما يخص هيكلها لكنه يختلف في نفس الوقت بين الوحدات المختلفة داخلها.

2. أنواع الهياكل التنظيمية.

- يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مواردها البشرية في ظل علاقات مستقرة نسبيا بين المدراء والعاملين كذلك علاقات العاملين ببعضهم البعض، أيضا المدراء فيما بينهم (2) ويتكون من عناصر رئيسية هي:
- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 301.

(2). زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 19.

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
 - نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
 - مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.
- ويصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

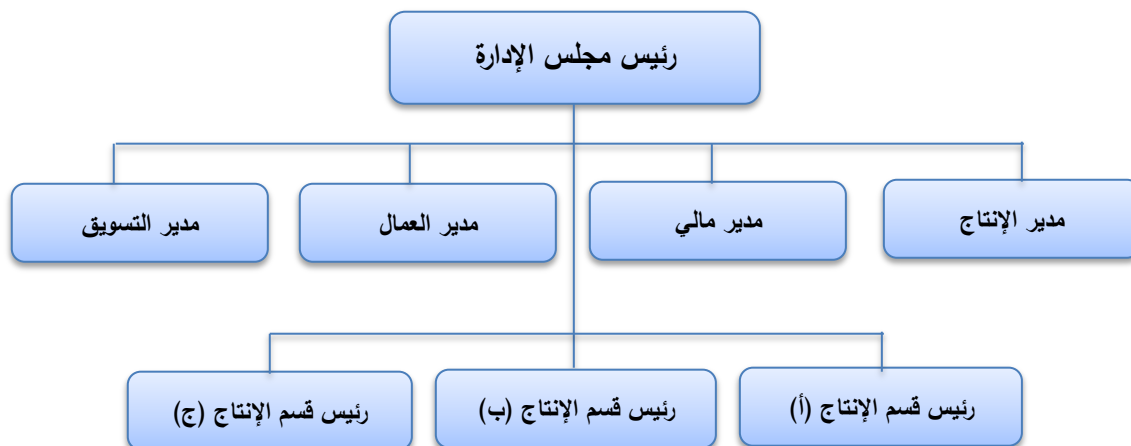
2-1. الهيكل الوظيفي Fonctionnel Structure:

هذا النمط يركز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة، إذ يقوم الموظفون بأداء مجموعة من المهام المتخصصة على سبيل المثال: يعين قسم الهندسة مهندسين فقط، هذا يؤدي إلى كفاءة تشغيله عالية ضمن المجموعة⁽¹⁾. كما أنه يتيح الفرصة للتوسع في العمل ويهيئ السبيل لإتقانه، ويشجع على تحقيق التعاون بين العاملين في الجهاز الإداري الواحد، ميزته أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج إلى أكثر من مخزن أو ورشة مثلاً، بل كل شيء مركزي، كما أنه يجعل من عملية الإشراف عملية سهلة ومن عيوب الهياكل الوظيفية:

- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة.
- صعوبة تحديد المسؤولية والتأكد من سلامة الأداء خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم.
- صعوبة القيام بوظيفة التنسيق من جانب لمدراء في المستوى الأعلى فغياب التواصل بين المجموعات الوظيفية المختلفة يجعل المنظمة بطيئة وغير مرنة.

(1). 2. زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص ص، 21، 20.

الشكل رقم 10: الهيكل الوظيفي:



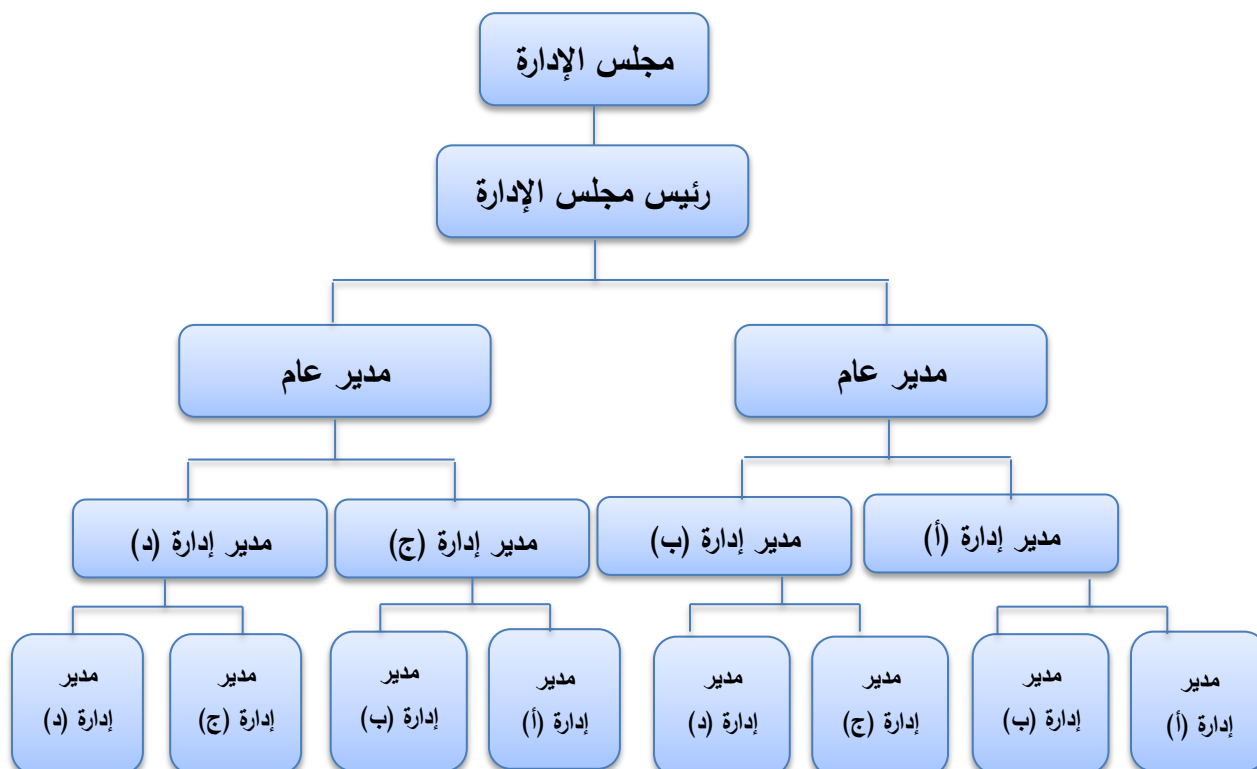
المصدر: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 209.

2-2. الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي):

ويتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد وغير الرسمية، حيث تتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري، وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، وغالبا ما يكون هذا النمط صفة المنظمات في مراحلها الأولى للتأسيس، وفي المراحل التي يواجه فيها التنظيم ظروفًا معروفة، وبيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور من قبل الإدارة المركزية⁽¹⁾. لكن هذا النمط لا يجدي مع التنظيمات الكبيرة، كذلك من الممكن إساءة استعمال السلطة لمن هم في قمة الهرم الإداري بسبب المركزية.

⁽¹⁾. زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 15.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي البسيط:



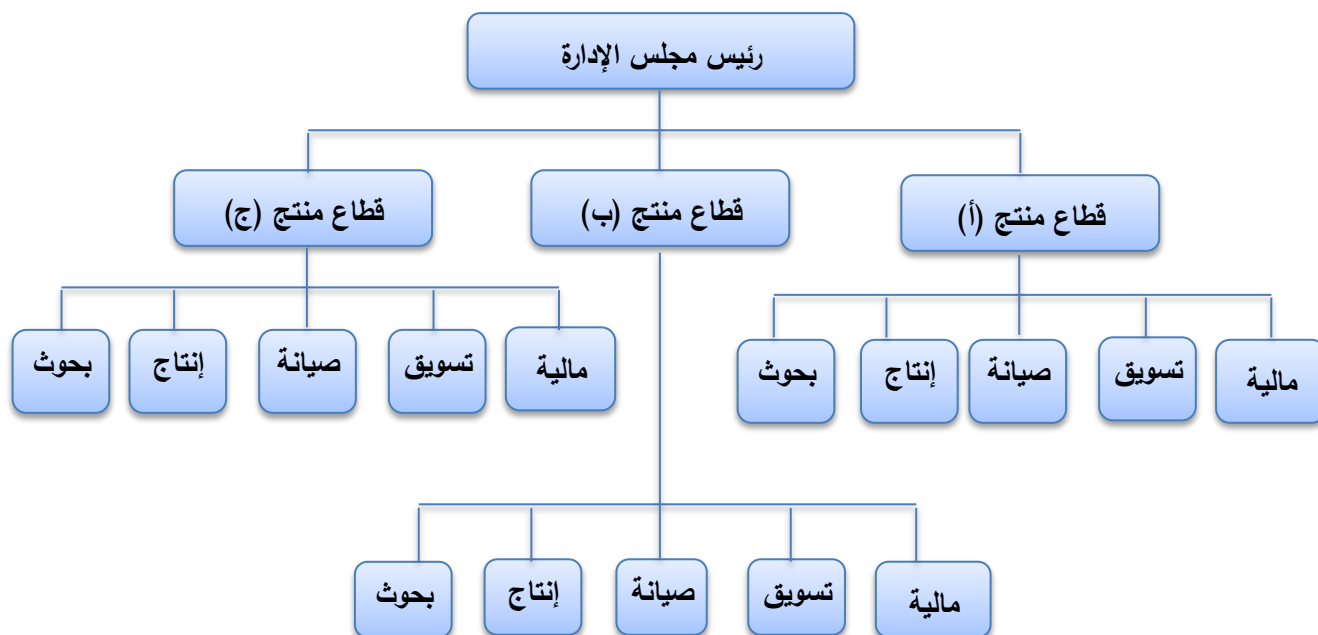
المصدر: بشير العلق، مرجع سابق، ص 225.

2-3. الهيكل القطاعي:

سمي هذا التنظيم بالتنظيم حسب الأقسام ويمتاز بنشوء الإدارات والوحدات التي تكون مسؤولة عن كافة النشاطات المتعلقة بسلعة معينة⁽¹⁾. حيث يقوم على أساس المنتج، العميل، القطاعات. فكل قسم مسؤول عن عمل معين، وله مصادره مثل التمويل، التسويق، المخزن، الصيانة. فهذا الهيكل غير مركزي، فهو يمتاز بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة.

⁽¹⁾. زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم 12: الهيكل القطاعي:



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 19.

2-4. الهيكل التنظيمي الشبكي:

يخص هذا النموذج التنظيم المركزي الصغير الذي يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل: الدراسات، البحوث، التوزيع، التسويق، النقل وغيرها من الأعمال، وهو هيكلي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات العالمية التي تزاوّل نشاطاتها على نطاق دولي.⁽¹⁾

في هذا النوع من التنظيم تقوم المنشأة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا، وجوهر هذا التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل، أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية. وتناسب هذا النمط مع بعض الصناعات دون غيرها،

⁽¹⁾ بشير علاق، مرجع سابق، ص 210.

وخاصة التي تعتمد على العمالة الرخيصة التي يمكن الاستفادة منها عن طريق إقامة صناعات يتم تشغيلهم فيها.⁽¹⁾

ومن أبرز مزايا هذا النوع نذكر:

- القدرة على التعامل في سوق شديدة التنافس حيث بإمكان المؤسسة أن تستخدم موارد على مستوى دولي لكي تحقق أفضل مستوى جودة وأفضل أسعار منافسة.

- أنه تنظيم مرن وذلك لقدرة المؤسسة على استئجار أي خدمة تحتاج إليها وبالسريعة اللازمة⁽²⁾. فإذا احتاجت المنشأة استشارة هندسية مثلا، فإنها تسارع إلى الاتصال بمنشآت أخرى متخصصة في هذا المجال، وتحصل منها على الخبرة بتكاليف معقولة وبهذا يساهم هذا التنظيم في تقليص التكاليف الإجمالية للمؤسسة.

ومن عيوب هذا الهيكل التنظيمي، فتتمثل في:

- صعوبة الإشراف على النشاطات الخارجية المتعددة، وضعف الرقابة المباشرة. فعليهم اللجوء إلى العقود الخارجية والتنسيق والمفاوضات والرسائل التكنولوجية لربط النشاطات مع بعضها البعض.⁽³⁾

- صعوبة ضمان المحافظة على الإبداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على هذا النمط من العمل.

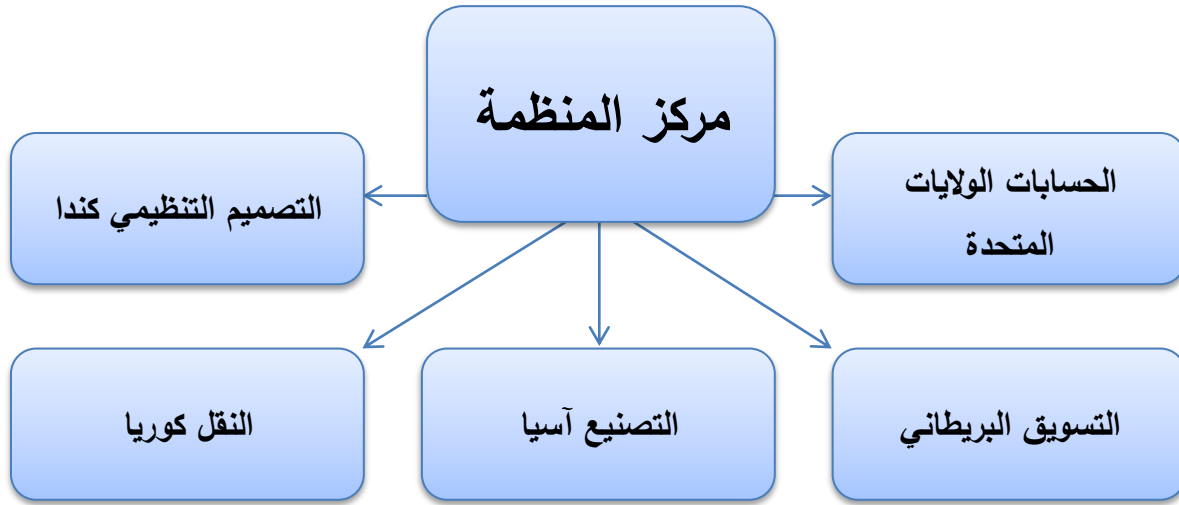
- ضعف معنويات وولاء العاملين بالمنظمة، حيث يشعرون بأن المنشأة قد تستغني عن خدماتهم في أي وقت تشاء مادامت مستعدة للتعامل مع الاستشارات الخارجية، وهكذا يصبح المناخ التنظيمي أقل قدرة على التطور كما يزداد معدل دوران العمل لأن الانتقال والولاء بين العاملين يكون ضعيفا.

(1). زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 18.

(2). بشير علاق، مرجع سابق، ص 211.

(3). نفس المرجع، ص 211.

الشكل رقم 13: نموذج للهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 212.

مما سبق أرى أن النموذج أو الهيكل التنظيمي المختار إنما يعكس أهداف المشروع وخطته. فكل نموذج استخداماته وتطبيقاته التي تتناسب مع مجموعة المعطيات والعوامل المحيطة به، إضافة إلى عناصر البيئتين الداخلية والخارجية. كذلك طبيعة العمل وحجم المؤسسة. فعلى سبيل المثال إذا كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر أي أن الهيكل القطاعي هو الأنسب.

أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة ومكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. وإن كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التمييز وتشجع الإبداع فمن الأحسن استخدام الهيكل القطاعي. في حين أن الهيكل الشبكي تظهر أهميته في الشركات الكبرى التي تعمل في أكثر من منطقة أو تنتج العديد من المنتجات.

فلا يمكن اعتماد مقياس محدد أو تفضيل هيكل تنظيمي على آخر، بل وضع الهيكل الأنسب مع متطلبات وظروف كل مؤسسة.

كما تعتبر النماذج السالفة الذكر الأكثر شيوعاً واستخداماً من طرف المنظمات.

خامسا: مراحل التطوير والتغير التنظيمي

1. مراحل التغير التنظيمي:

كثيرا ما ينظر إلى التغيير على أنه ضرورة خطية للعبور من وضع غير مرغوب بها إلى وضع أحسن وأفضل، ولكن كورث لوين يرى أن المفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة للتحويلات ومتطلبات البيئة، وقح مثله بالتحويل الكيميائي أين يكون التحويل من الجامد إلى السائل ثم الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية⁽¹⁾:

1. مرحلة التحليل والتعبئة Un freeing- Le d'egal .

2. مرحلة التغير Changing – Le changement.

3. مرحلة تثبيت وتعزيز التغير Refreeging – La consolidation .

تتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوي التي تربط الفاعل بالوضع الحالية من خلال إبراز مساوئها وإعدادة لقبول التغير الذي يتخذ قراره في هذه المرحلة، ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءا منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغير والقيام بعمليات تنفيذه، وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة، وذلك بربط الحوافز بتغير قيم الجماعة أو إحداث التعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة .

وقد أوضح K.Lewin أن هذه المراحل الثلاثة هامة وضرورية لكل تغير، واعتبر المرحلة الأخيرة أهم المراحل وأصعبها وتحتاج لوقت وصبر كبيرين والتي تؤدي الإدارة فيها دورا هاما من خلال مراقبتها وتقسيمها وتحديد مصادرها للمشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض، الدعم والاتفاق أحيانا، أو التهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك وعلى ضوء استراتيجيات التطوير والتغير

(1). جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، ع7،

الجزائر، 2005، ص 219 .

التنظيمي هناك مرحلة تمر بها عملية التغير أكثر تفصيلا من المراحل التي اقترحها كورث لوين K.Lewin والتي تتلخص فيما يلي⁽¹⁾:

1. **مرحلة البدء:** وهي أهم مرحلة من مراحل عملية التغير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التغير ولا شك في أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة في تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر إلى حد كبير بالاستعداد الاجتماعي والنفسي للتغير ويتم ذلك من خلال تشخيص وتحليل الوضع داخليا وخارجيا كما تسمح هذه الخطوات والتي ينبغي أن تتسم بالاستمرار وعلى الأقل بالدورية باكتشاف جوانب القصور الموجودة أو المحتملة .

2. **تحديد الهدف:** والمبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوات في معرفة ماذا تستطيع فعله وليس ما نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية أي أن يراعي عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة وفضلا عن الوضوح والدقة والمرونة والقابلية للقياس.

3. **تحديد الطريقة:** أي تحديد المنطق الذي تراه الإدارة كفيلا بتحديد الهدف المسطر بمعنى الجواب عن السؤال «كيف» ؟ وبطبيعة الحال لا بد أن تكون هذه الطريقة نتاج مفاضلة من بين عدة بدائل متاحة، تراعي في ذلك الآجال والتكلفة.⁽²⁾

4. **تبليغ الهدف والطريقة:** شرح الهدف والطريقة أو تبريرهما بمختلف الأطراف المعنية بما فيهم العمال على مستوى التنفيذ يكتسي أهمية خاصة في سبيل تحقيق التحسين المنشود وفي هذا الصدد ينبغي استخدام مختلف أساليب الاتصال والإقناع في توصيل الهدف، وأن يتم التركيز على استجلاء الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرتقب وبالتالي إبراز المنفعة التي يتوقع جنيها من التغير المنشود غير أن دور الإدارة هنا لا ينحصر في التبليغ بل أيضا الاستماع إلى كافة المعنيين واخذ اقتراحاتهم في الاعتبار أخذا بمبدأ الإدارة المشتركة .

5. **تعبئة الموارد:** أي تخصص الموارد الأزمنة لتحقيق الهدف وبالطريقة المختارة وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى خارج المؤسسة، توظيف بعض الفنيين، أو إبرام عقود خبرة مع بعض مراكز البحث والتطوير أو بعض مكاتب الاستشارات.

(1). جمال بن زروق، مرجع سابق، ص 220 .

(2). نفس المرجع، ص 219 .

6. **التنفيذ:** إن وضوح الهدف والطريقة شرط ضروري ولكنه غير كاف إذ لا بد من الحرص على متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، فقد تبرز عقبات طارئة أثناء التنفيذ تقتضي تعديلا في الهدف أو في الطريقة إضافة إلى ذلك سلامة التنفيذ شرط لبلوغ الهدف.

7. **التقييم:** فضلا عن التقييم القبلي، والذي يتركز أساسا باشتراك العاملين والمختصين وحتى استشارة بعض الخبراء من خارج المؤسسة، بتعيين إجراء تقييم لاحق والهدف منه هو تمحيص مدى الملائمة بين المحقق والمخطط، وبالتالي اكتشاف الانحرافات وتداركها في مشاريع التغير المقبلة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار ثمانية مقومات لكل عملية تغير في المؤسسة وهي: المعلومات، الدوافع، الهدف، المواد، الأسلوب، الابتكار أو التحديد، القيم.

إن إعطاء الأهمية اللازمة لكل عنصر من العناصر السابقة المرافقة لإدارة التغير أو تسيير التغير، شرط ضروري لتحقيق النجاح، ذلك أنها تشكل عناصر أساسية لمناخ التغير داخل المؤسسة، ومع ذلك فهو غير كاف، إذ يجب أن يسبقها وجود إرادة قوية للتغير لدى إدارة المنظمة من جهة وتعاضد كامل ما بين هذه العناصر من جهة أخرى.

إن التجديد المستمر للتنظيم هو من الخطوط الايجابية فتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة تساعد للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل، وبالنظر إلى هذه الأخيرة كنظام اجتماعي، وتقني مركب، أي بنظرة كلية شاملة من شأنه أن يساعد على تقييم كل جانب من جوانب المنظمة (الجانب الإنساني، المادي والتقني) وتعتبر الاهتمام بالجانب الإنساني لمنظمة العمل من بين العناصر المساعدة على التغير وذلك بالاهتمام بدافع العاملين، شخصياتهم، تطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية .

كذلك عدم التركيز على النظام التقني والهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، وذلك بالاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العمال وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية بقدر الإمكان للتعرف على حاجاتهم، توقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتفاعل معهم يسير وبسهولة وأن تبني استراتيجية إدارية للتغير من شأنه التحديد والابتكار

هن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين⁽¹⁾ وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة وتفهم العاملين، بمعنى أدق الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية.

2. نموذج مقترح للتطوير والتغير التنظيمي:

يقترح **الغمري** نمودجا للتطوير والتغير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية على اعتبار أن التطوير والتغير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية للمنظمة بصفتها نظاما كليا أو كيانا متكاملا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة، وسوف نستعرض فيما يلي باختصار مراحل هذا النموذج⁽²⁾:

المرحلة الأولى: الشعور بالحاجة إلى إحداث تغيير

يؤكد **الغمري** على أهمية التأكيد من أن هناك شعورا حقيقيا داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث التغيير من نوع ما حيث إن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لإحداث التغيير.

المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير

تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية كاملة بالظروف البيئية المحلية كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغير التنظيمي، وأن تفهم دوره وتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية، وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساسا في معاونة المنظمة على تعلم طرق جديدة، وليس في إعطاء حلول جاهزة، فالمنظمة كما يرى **الغمري** هي اقدر وحدة على اختبار العلاج الملائم، بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة، ويلخص **الغمري** الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ) الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي.

ب) تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

ج) الاستطلاع الأول من جانب خبراء التغيير - المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 370.

(2). نفس المرجع، ص 400.

(د) التعرف الأول- من جانب المنظمة- على خبير التغير وأسلوبه في العمل.

(هـ) الاتفاق الأول على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

المرحلة الثالثة: وضوح إبعاد العلاقة بين خبير التغير والمنظمة

من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغير والمنظمة، في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون، وتحديد دور كليهما، فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي والأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير في كمساعدة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوفرة بأعلى درجة من الفعالية، وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها، واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها.⁽¹⁾

المرحلة الرابعة: جمع المعلومات

تتمثل هذه المرحلة في عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل، ويقوم خبير التغير بتطوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما هو دون تبديل ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم حقيقة في الواقع، وهو ما يسمى بعملية إرجاع الأثر. ويركز خبراء التغير على المعلومات ذات الأهمية للتطوير والتغير التنظيمي سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العينية) أو بالأجزاء الغير الظاهرة (الخفية) التي تساهم في إعاقة سير العمل في المنظمة بمعنى آخر يعني خبير التغير بنوعية المعلومات وليس بكميتها بغية الوصول للتطوير المنشود، ويركز الخبير في هذه المرحلة على جمع المعلومات بالتعاون مع أعضاء المنظمة من أجزاءها الظاهرة والغير الظاهرة، ويوضح الشكل التالي أنواع المعلومات في كل أجزاء المنظمة الظاهرة منها والخفية:

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 401 .

جدول 1: الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات الظاهرة للتنظيم الرسمي	المكونات غير الظاهرة للتنظيم الرسمي
-الوظائف -الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية -نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية -أهداف المنظمة -الإنتاج، الكفاءة ومقاييس الأداء	-القوة وأنماط التأثير . -أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات . -المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة -درجة الثقة والانفتاح المتوافرة -الإدراك الخاص بالأدوار الفردية -القيم السائدة -نوعية الحاجات الإنسانية السائدة -علاقة الرؤساء بالمرؤوسين -الرضا الوظيفي والروح المعنوية -القيادة الرسمية والاتصال - هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية - الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية والتقنية والسلوكية

المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 402 .

المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التغير التنظيمي، فهوي تأتي بعد مرحلة جمع المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها وفي هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات، إلا أن التشخيص الخاطئ

يترتب عليه نماذج خاطئة كما يترتب عليه إضافة للجهد والوقت والمال، وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما: (1)

أ. الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا من الإدارات والأقسام والمنتجات والعلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية، المتفرغة من المستويات العليا والمتوسطة والشرقية.

ب. الأساليب والعمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات في الجماعات وضع القرارات وأنماط القيادة وصور السلطة وأساليب التخطيط وتحديد الأهداف، وأساليب إدارة الصراع والتنافس.

المرحلة السادسة: استخدام أساليب التطوير التنظيمي، استراتيجيات وبرامج العمل

وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة، وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا بها التغير التنظيمي مثل برامج الإدارة بالأهداف والنتائج وعمليات بناء الفريق والتي تتعامل مع الأسباب التي أدت إلى ظهور المنشآت، ويؤكد الغمري على أن مراحل التطوير التنظيمي مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر وليست متسلسلة بالضرورة، بل تتكامل بطريقة مستمرة. (2)

المرحلة السابعة: المراجعة المتابعة وتثبيت التغير

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغير المرغوب فيه، تتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه، ولكن جهود التطوير التنظيمي تتناول الجوانب والأبعاد المادية والسلوكية فانه من الضروري إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغير.

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 404 .

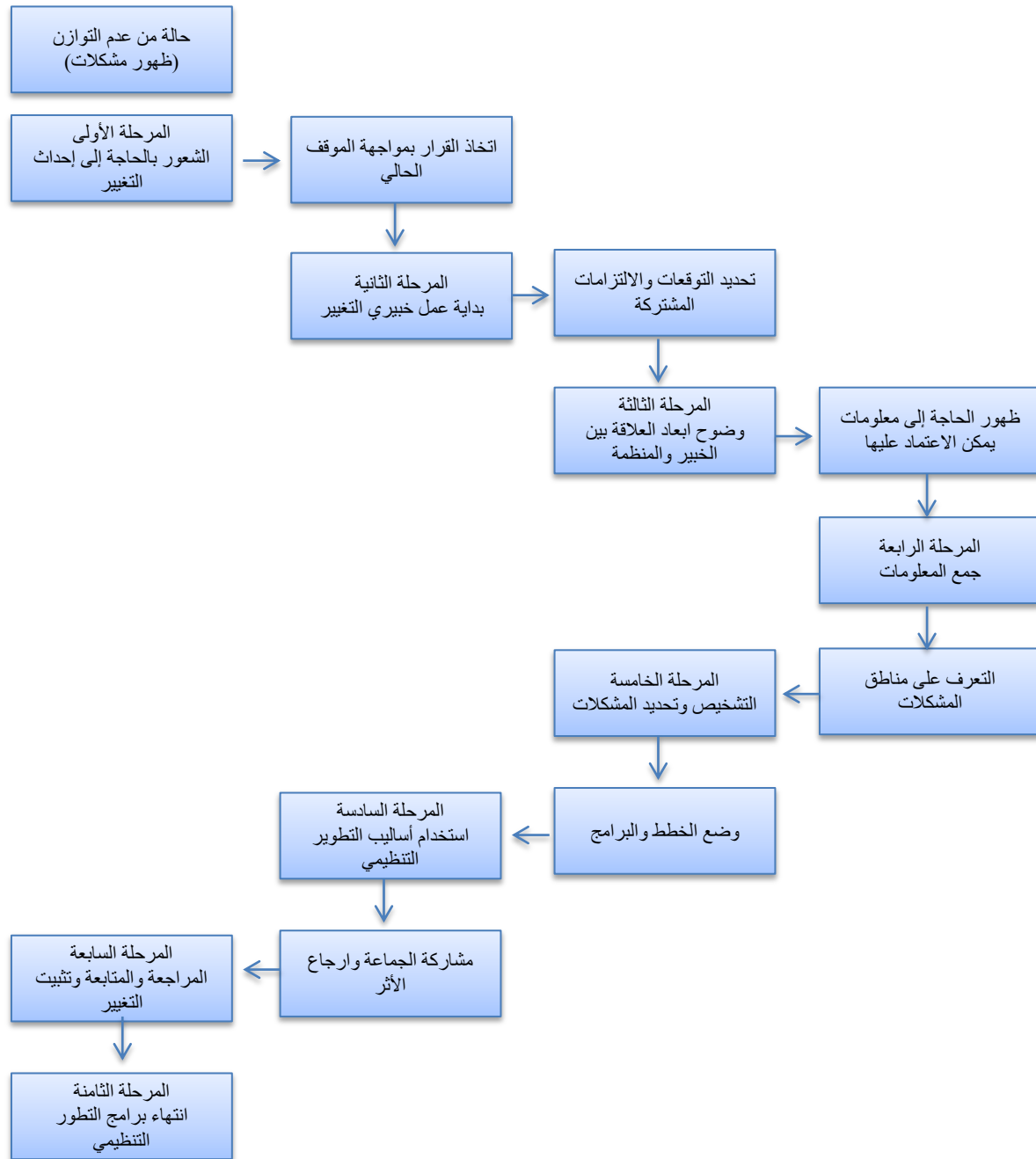
(2). نفس المرجع، ص 405 .

المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي

وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي يتم معاونتها في تطبيق برامج التغير التنظيمي.

وقد لخص الغمري مراحل عملية التطوير والتغير التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: مراحل عملية التطوير التنظيمي



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 405 .

الفصل الثالث:

طبيعة التسيير في المؤسسة

الصناعية

أولاً: تطور الفكر الإداري

ثانياً: المهارات التسييرية ووظائف التسيير

ثالثاً: محددات فعالية التسيير الإداري

رابعاً: التنظيم والتسيير الداخلي للمؤسسة

خامساً: مراقبة التسيير

أولاً: تطور الفكر الإداري

لقد جاء الإهتمام بفعالية التسيير ولاقى قيمة كبيرة في مطلع القرن العشرين، فبدأ ينحى منحى أكاديميا، فالإدارة كعلم لم تظهر بشكل واضح إلا في ذلك الوقت، وقد كان للعديد من المفكرين اليد في بلورة الفكر الإداري وتطويره وفيما يلي سأقوم باستعراض لأهم المدارس والاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة ووضعت مبادئها وقواعدها، وذلك حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث.

1. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

وتتضمن هذه المدرسة عددا من النظريات الإدارية التي ظهرت في كل من أوروبا والولايات المتحدة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد اقترنت هذه الأخيرة بأسماء عدد من الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات أمثال، **فريدريك تايلور (Frederick Taylor)** و**هنري فايول (Henri Fayol)** و**ماكس فيبر (Max Weber)** إضافة إلى أعمال باحثين آخرين أتموا أعمال هؤلاء الرواد⁽¹⁾.

وقد اهتمت المدرسة الكلاسيكية أساسا بعملية التسيير وتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل وليس الفرد العامل.

وإذا كان كل واحد قد ركز على جانب معين إلا أن مساهماتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الأساسية وهي:

أ. مبدأ التخصص التنظيمي:

وهذا يعني أن أي عامل في المؤسسة متخصص في نشاط معين، وذلك من خلال تنظيم العمل، أي أن كل فرد مكلف بوظيفة معينة.

ب. نطاق الإشراف:

وفيه يقود كل مسؤول عدد معين من المرؤوسين، وهذا من المفاهيم التي دفعت بالرواد الكلاسيكيين إلى التساؤل حول العدد المناسب للعاملين تحت إشراف رئيس . كما يؤثر نطاق

⁽¹⁾. J.P. Helfer, et autres , management stratégie et organisation, 3eme édition, vibert, paris, october 2000. P 374.

الإشراف على عمق الهيكل التنظيمي وأفقته، ويتأثر بعدة عوامل منها المستوى الثقافي للأفراد، نظام القيم، ثقافة المؤسسة.⁽¹⁾

وهذا ما أدى إلى تحول التنظيمات الهرمية إلى تنظيمات مبنية على أساس المهارة.

ج. الاختيار المناسب للعمال مع تحسين وتطوير قدراتهم:

وهنا يوجد اختلاف بين رواد المدرسة الكلاسيكية حول معايير الاختيار بالرغم من اشتراكهم في الفرضيات السابقة الذكر.

تصنف المدرسة الكلاسيكية الإدارة إلى ثلاث مجموعات، سنتطرق إليها بشكل مختصر فيما يلي⁽²⁾:

1-1. الإدارة العلمية:

والتي رسم الخطوط الأساسية لها فريدريك تايلور F.TYLOR وقد حدد مبادئها والأهداف الحقيقة التي سعت إليها المنظمات ألا وهي زيادة الإنتاج بحيث لا تتحقق هذه الأخيرة إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين أن الذي يحكم العلاقة بينهما هي المصالح المشتركة وليست المتضاربة.⁽³⁾

وقد انحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء إلى المنهج العلمي وقد انطلق من فكرة أساسية وهي التظاهر بالعمل في حين أن العمل لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل ويعد تايلور أول من أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل وتقييمه كذلك الاختيار المناسب للعمال وذلك بإتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل⁽⁴⁾ بالإضافة إلى القضاء على التبذير في الوقت فقد لاحظ تايلور أن العمال يتباطئون ويتكاسلون، ولا يستخدمون قدراتهم بأفضل الطرق، فركز على دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف أنجع وسيلة لأداء عمل معين.

(1). George Terry et S. Franklin, les principes du management, 8^{ème} édition, economica , paris, 1985, p253.

(2). بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، ص33.

(3). رفيقة حروش، مرجع سابق، ص 33.

(4). Jean Cloude Scheide, les grands auteurs en organisation, 2^{ème} édition, dunord, paris, 1999, p 83.

- وقد حدد تايلور جملة من المبادئ في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 وهي:⁽¹⁾
- إحلال علم ومبادئ علمية محل القواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، وذلك بغرض التحديد العلمي لكل جزء من أجزاء العمل.
 - الاختيار والتدريب العلميان للعمال، حيث يترتب على الإدارة أو توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل في أعلى المستويات.
 - تعاون الإدارة والعمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.
 - تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل، حيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل، والذي يقتصر دوره على التنفيذ.
 - ويرى تايلور أن علاج عدم الكفاية الإنتاجية يكمن في التسيير المنسق وليس في البحث عن الرجل الخارق للعادة، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة.
 - وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ سنة 1924⁽²⁾ إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ منها:
 - نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه.
 - تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
 - لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية، والنفسية للفرد والعامل ونظرت إليه نظرة مادية بحتة.

(1). فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ص 35.

(2). نفس المرجع، ص 35.

• تركيزها على السلطة والقوانين الرسمية، ولمتدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها ورغم النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية⁽¹⁾.

كما كان إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على القواعد التقديرية وعدم التحيز لأي من العمال وأصحاب العمل من ميزات هذه المدرسة.

1-2. المدرسة الوظيفية (ونظرية العملية الإدارية):

نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي **هنري فايول** (1841-1925)، الذي اشتغل خمسا وعشرين سنة في إحدى شركات المناجم الفرنسية⁽²⁾ وأصبح بعد هذه المدة مديرا لها، وقد جمع خلاصة خبرته التسييرية في كتاب صدر عام 1916 عن الإدارة الصناعية والعامية، وقد قدم **فايول** خمسة وظائف للإدارة أو التسيير هي⁽³⁾: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة.

ولزيادة الفعالية التسييرية قدم **فايول** أربعة عشر مبدأ لتحسين التسيير وهي⁽⁴⁾: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، اختيار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مكافأة الأفراد والعاملين بشكل عادل من أجل زيادة ولائهم، درجة المركزية (تحدها المواقف الراهنة، والتي يمكن أن تؤدي إلى أحسن إنتاج)، تدرج السلطة، العدالة والمساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل الجماعي وبث روح الجماعة.

وقد وجهت عدة انتقادات إلى المدرسة الإدارية نلخصها فيما يلي:

- اهتمام **فايول** بالإدارة العامة وليس بإدارة أقسام أو بالإشراف.
- اهتمام **فايول** بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات، كذلك اعتناؤه بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.

(1). غول فرحات، مرجع سابق، ص 35.

(2). بن حمود سكينه، مرجع سابق، ص 36.

(3). رفيقة حروش، مرجع سابق، ص 97.

(4). نفس المرجع، ص 96.

- إن المبادئ التي جاء بها فايول تمتاز بأهميتها كشعارات فقط وهي صعبة التطبيق.

1-3. المدرسة البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر (Max Weber)** رائد هذه المدرسة وقد عاصر رواد العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر النظرية في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكتائب حيث يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين، واللوائح تجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ⁽¹⁾، ويؤكد أن اللوائح والقوانين هي أسس رقابة ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الالتزام بها حرفياً.

والبيروقراطية تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب وهي مكونة من "بيروس" "Burrus" اللاتينية وتعني الستار أو الغطاء الذي يوضع على المكتب و (قراطية Cracy) مشتقة من الإغريقية وتعني القوة أو السلطة⁽²⁾ ومن خصائص التنظيم البيروقراطي⁽³⁾.

- مبدأ تخصص وتقييم العمل.
- التحديد القاطع للواجبات.
- ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات بحيث يشرف المستوى الأعلى على الأدنى.
- تعتمد المنظمة البيروقراطية في إدارتها على مستندات رسمية.
- التنظيم البيروقراطي يفصل بين ممتلكات المنظمة، وممتلكات صاحب العمل، أو شاغل الوظيفة، وبذلك أصبح صاحب رأس المال يعتمد على مدير محترف لا يملك شيئاً من أصول المشروع.
- إن إدارة المكتب تحتاج إلى الخبرة والتدريب، لذلك تتطلب جهد الموظف ونشاطه بالكامل أثناء ساعات العمل ولا مجال له أن يقوم بأعمال خاصة.

(1). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 36.

(2). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 102.

(3). نفس المرجع، ص 102.

• يطبق النظام البيروقراطي قواعد وتعليمات تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي الذي يمكن للموظف فهمها وتعلمها، وكلما ازداد فهم الموظف وتعلمه كلما زادت خبرته وكفاءته .

يلاحظ من خلال المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة وفعالة في تحقيق ما تسعى إليه معظم منظمات العمل.

لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق أنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي، وإنما يعود إلى سلوك وتصرفات منفذي هذا النظام ومن أبرز الأخطاء التي تظهر عند تطبيق النظام البيروقراطي نذكر⁽¹⁾:

• مقاومة التغيير.

• التزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والإجراءات وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك الإنساني، وإلى نقص كفاءة العاملين.

• افتراض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته تنطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقد.

• الجمود وعدم المرونة.

• المغالاة في البيروقراطية وعدم التكيف مع التغير التكنولوجي.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد نمت نظرية العلاقات الإنسانية في أعقاب النظرية العلمية كرد فعل للتنظيم الكلاسيكي في معالجة لمشاكل العمل والتنظيم فهي حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التي أرستها النظريات التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم⁽²⁾.

(1). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 36.

(2). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 102.

وقد اختلفت حركة العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من ناحية الهيكل الرسمي، والأهداف الرشيدة التي كانت محور اعتبارات المدرسة التقليدية بل أنها ركزت على العوامل الاجتماعية والتنفسية للعامل، وأخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي، وتأثيره على أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وأداء وأفكار وطموحات والتي تؤثر في مجملها على كفاءته وزيادة إنتاجيته وأيضا تركز على فكرة مفادها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة⁽¹⁾ ويعتبر **التون مايو (Elton Mayo)** مؤسس حركة العلاقات الإنسانية وسوسيولوجية العمل، وبالرغم من أن الدراسات التي قام بها كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية، إلا أنها خرجت من هذه الدراسة بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية.

و قد قام بعدة دراسات في مجال بسلوكية الصناعة، وأكثرها شهرة ما يسمى تجربة **هاورثون** سنة 1927، وقد كانت على النحو التالي⁽²⁾:

تمثلت التجربة في دراسة تغيير البيئة المادية وشروط العمل كالإضاءة، مواقيت العمل، أوقات الراحة على الإنتاجية، وذلك على ستة عمال متطوعين في الورشة، وقد كانت النتائج متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، حيث لاحظ بأن الإنتاجية ارتفعت في كلتا الحالتين، عند تحسين شروط العمل، وحتى عند عدم تحسينه فإن الإنتاجية استمرت في الارتفاع.

وبهذا استنتج مايو أن ارتفاع الإنتاجية لا يحصل فقط عند تحسين ظروف العمل، ولكن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة، والمعايير الاجتماعية للجماعة، من خلال تغيير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة حيث أصبحت فريق متجانس، وكذلك بين العامل والإدارة .

(1). غول فرحات، مرجع سابق، ص 29.

(2). نفس المرجع، ص 29.

من أهم الأفكار المستمدة من تجارب هاوثورن ما يلي:⁽¹⁾

- أن للمؤسسة نظام اجتماعي، إضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد يختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد وإنتاجيته.

إذا فالعامل الاقتصادي لم يكن العنصر الوحيد المحرك للسلوك الإنساني نحو أداء أحسن، ومنه أوصى التون مايو بوضع هياكل للسلطة في المؤسسة تعطي أكثر مسؤولية للعمال، وهو ما بين أهمية العامل الإنساني في سلوك الفرد العامل، فهذا الأخير لا يهتم فقط بالمادة، بل يولي أهمية للبعد العاطفي، لأن ترشيد العمل (الحركات، التوضع، الوقت، الإجراءات، التجهيزات...) لها دور كبير في الرفع من الإنتاجية شريطة أن يصاحبها الاهتمام بالجانب الإنساني، ومنه يتحتم على المؤسسات دراسة الطبيعة الإنسانية لفهم ردود فعله (نفسيا واجتماعيا)، أي دراسة حاجات الأفراد والعلاقات في العمل.

3. المدرسة النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الحديثة):

تميزت المرحلة الحديثة بانفتاح التنظيم على بيئته ضمن إطار العقلانية التنظيمية، والكفاية الإنتاجية تعزز خلالها الاتجاه السلوكي⁽²⁾ وأعيد صياغة التنظيم الكلاسيكي كنظام مفتوح يشتمل على أجزاء حيوية كثيرة غير التنظيم الرسمي، مثل الأفراد والمجموعات والتنظيمات غير الرسمية، وقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة وجمعت بين الجانبين الكمي والإنساني ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف وذلك من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة، في محاولة لربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف

(1). غول فرحات، مرجع سابق، ص 30.

(2). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 80.

المؤسسة ككل، وهي وسيلة ناجحة لربط العمال أكثر بمؤسستهم، ولقد كان من روادها العاملين في الميدان من إداريين، إطارات، ومهندسين:

ألفريد ألفريد Pritchard Shon، بيتر دراكر Peter Druck.

وتتمثل أهم أفكارهم فيما يلي: ⁽¹⁾

• **Alfreed Pritchard Shon (1875-1966)** تكلم عن لامركزية منسقة حيث لامركزية السلطة تدفع بالمبادرة، والمسؤولية والمرونة مع الزامية استقلالية القرارات والمراقبة الدورية للنتائج.

• **Octave Gebnier (1966)** تحدث عن قاعدتين أساسيتين لفعالية المؤسسة وهما المنافسة والإبداع، ويضيف إليهما الغاية الإنسانية، وحتى تكون المؤسسة فعالة فلا بد من تحديد المهام التي يجب أن، تتحملها الإدارة، خصوصا التعريف بالسياسة العامة وهيكله المؤسسات.

• **Peter Druck 1909:** أكد على أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع، ويقول أنه من المستحيل أن تكون فردا فعالا بدون أن تحدد مسبقا ما سوف تعمل، فبعد تحديد الهدف والتخطيط تأتي المجهودات والموارد من أجل تحقيق الأهداف ⁽²⁾. وقد أبرز بيتر أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون وهي:

أ. اتخاذ القرار بصورة جماعية: فخلاف لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا، ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة، وذلك بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

ب. التوظيف مدى الحياة: أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة وأن مرتباتهم الشهرية تعطي لهم على أساس الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل 15

⁽¹⁾ بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 57.

⁽²⁾ عمار غول، مرجع سابق، ص 33.

عاما كما أنهم يبلغون سن التقاعد في سن الخامسة والخمسين⁽¹⁾ وعندما تكون المؤسسة في حاجاتهم فإنهم يبقون في الخدمة.

ج. التعليم والتدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون، سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب من شأنهما رفع مستوى العمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين النوعية.

د. الإدارة الأبوية: يجب على كل المدراء أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا إلى القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة.

وتتمثل المهام الأساسية للإدارة فيما يلي⁽²⁾:

- تحديد المهمة ووضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة بوضوح.
- إعداد برنامج إنتاجي ورضا في العمل.
- تسيير الوقائع كلما يحدث في المؤسسة، والمسؤوليات الاجتماعية فالإدارة بالأهداف قد أعطت أهمية كبيرة للجانب الإداري انطلاقا من تحديد الأهداف وتحليل وتنظيم العمل في الهيكل بالإضافة إلى التحفيز والاتصال وتكوين الأعمال.

من خلال ما سبق توصلت إلى أن كل مدرسة من المدارس التنظيمية التي تم التطرق إليها، قد حاولت المساهمة في تحسين تسيير المؤسسة وأداء أفرادها والرفع من فعاليتها من خلال الأفكار التي جاءت كل واحدة بها، انطلاقا من المدرسة التقليدية التي بينت أهمية الجانب التنظيمي للمؤسسة ومدى مساهمته في تحسين مردوديتها، كما أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية المادية فقد لا يكفي لدفعه إلى بذل مجهودات أكبر بل لا بد من الإشادة والاعتراف بمكانته وتقديره داخل المؤسسة في حين أن المدرسة النيوكلاسيكية أرادت إبراز أهمية الجمع بين الجانبين الكمي والإنساني في تسيير المؤسسة من خلال ما يسمى " الإدارة بالأهداف " وذلك من خلال التوفيق بين أهداف

(1). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 57.

(2). غول فرحات، مرجع سابق، ص 34.

العمال وأهداف الإدارة في آن واحد، فلا يمكن اعتبار العنصر البشري مجرد أداة للإنتاج، بل هو كائن تتحكم فيه مجموعة من العوامل المعنوية، وكذلك لا يمكن إغفال الجانب المادي الذي هو في الأساس هدف مشترك للطرفين.

ثانيا: المهارات التسييرية ووظائف المسير:

لقد زادت الاهتمامات الفكرية بمواضيع التسيير والإدارة منذ مطلع القرن العشرين، القطاع الخاص بل امتد إلى القطاع الحكومي، حيث تم الفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، والسلطة القضائية عن بعضها.⁽¹⁾

1. أنواع المهارات التسييرية

نظرا لأهمية الدور الذي تتطلبه الإدارة في حياد مجتمعهما الحديث، وأن معظم الطلبة المتخصصين بدراسية إدارة الأعمال يأملون في أن يصبحوا مديرين ومسؤولين مسيرين في المؤسسات فلا بد من التعرف إلى المتطلبات التي تميز المسير الناجح ألا وهي ثلاث مهارات تسييرية أساسية.⁽²⁾

1-1. المهارات الإنسانية:

كثيرا ما تعرف بأنها القدرة على إنجاز العمل من خلال الأفراد الآخرين⁽³⁾ فوظيفة المسير الأساسية هي التعامل مع كافة الأفراد العاملين في المشروع والتفاعل معهم حتى يتمكن من تحفيزهم إلى العمل الذي يريد إنجازه، فليده القدرة على الاتصال والتحفيز هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي عليه أن يوازي بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يتعاون معه لنجاح مهمته، تلك المهمة تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به، فيجب أن يتمتع بقوة الحجة والإقناع، وطلاقة اللسان وسرعة البديهة كذلك وضوح التعبير، فالفئات المتعددة من عمال، موظفين، موردين، ممولين، مستهلكين، نقابات عمالية وغيرها يصعب التنسيق فيما بينها إن انعدمت المهارة.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 37.

(2). محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 24.

(3). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 37.

1-2. المهارة التكنولوجية (التقنية):

المهارة التكنولوجية لا نقصد بها أن يكون المسير مختصاً أو عالماً بأمور التكنولوجيا والعلوم الأخرى، إنما يجب أن يكون ملماً بما يدور حوله في المشروع من نشاطات مختلفة حتى يتمكن من القيام بمهمته بأكبر كفاءة ممكنة. فالمدير يعتمد على من حوله من المختصين في أمور القانون، والإحصاء والمحاسبة والتحويل، والتوظيف، وغيرهم ممن يسهلون عليه مهمته في اتخاذ القرارات، فلا بد للمسير أن يكون لديه إلمام في المحاسبة حتى يفهم تقارير المحاسب ويستخرج منها ما يساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، كذلك أن يكون ملماً بعلم النفس والفلسفة حتى يستطيع التفاعل مع الفئات المختلفة من القوى البشرية.

1-3. المهارة الإدارية (التنظيرية):

وهي أرقى المهارات التسييرية، وتعني (مقدرة المسؤول على النظر إلى المشروع بجميع أجزائه وفروعه كوحدة واحدة، وأن يوازن بين مصالح هذه الأجزاء بصورة واقعية وموضوعية حتى يتمكن من اتخاذ أفضل القرارات التي تتناسب ومصلحة المشروع الكلية)⁽¹⁾ أي أنها تتمثل في القدرة على التخطيط، والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموافقة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جداً للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات غربية عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتها.

تزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقض مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تتزايد المهارة الإنسانية ومن ثم المهارة التنظيرية .

إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الإهتمامات بين مواضيع مختلفة، فبينما نجد المسير القاعدي تقنياً يعرف الكثير بخصوص

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 38.

مجال معين من العمليات، فالمسير يجب أن تكون لديه القدرة على اختيار الوقت المناسب واتخاذ القرارات، كذلك يستعمل هذا الأخير مهاراته في إطار كل من الفعالية والكفاية فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها⁽¹⁾. أما فيما يخص الكفاية، فهي تتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشر الزيادة الكفاية، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها، وعلى الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية متكاملان فغنه يمكن النظر إليهما بشكل منفصل، حيث تقاس الآلة المشار إليها بقدرتها على أداء الدور المتوقع منها بينما تقاس كفايتهما بمدى انخفاض تكاليف تشغيلها.

الشكل رقم 15: العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية.⁽²⁾

←		فعالية
عدم فعالية		
	آلة جيدة الأداء رخيصة التكاليف	كفاية
	آلة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف	عدم كفاية

المصدر: محمد لرفيق الطيب، مرجع سابق، ص 25 .

فالفعالية تشير إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة، من خلال هذا يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفاء أفضل من المسير الكفاء غير الفعال من حيث نتيجة عملهما، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها، ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات راجع لعدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية، فعدم فعالية تسير المؤسسة

(1). محمد رفيع الطيب، مرجع سابق، ص 25.

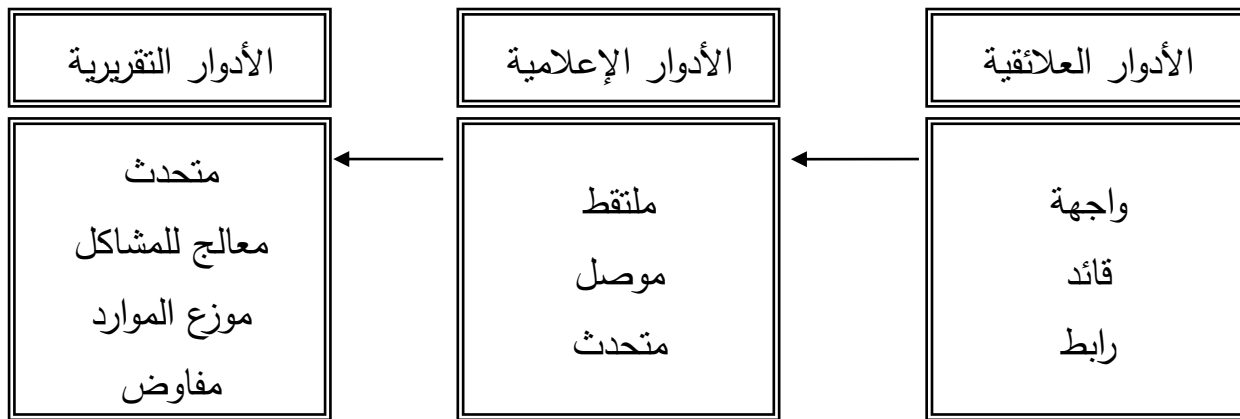
(2). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 40 .

وعدم كفايتها ينعكسان سلبا على مردوديتها حيث غالب جميع السلع والخدمات حين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف.

2. أدوار المسير

لقد تتبع Mintzberg منتزيرج سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط ورقابة وتوجيه⁽¹⁾ ووجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها إلا أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة ضمنها ضمن عدة مجموعات كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم 16: أدوار المسير



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 40 .

1-2. الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

الواجهة الغرض منها إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو صاحب الأمر في وحدته، فهي تتعلق بالمهارة الإنسانية والممثل الرسمي للمنشأة في الاحتفالات، والنشاطات، وهو الذي يقوم بالتحفيز والاتصالات مع المرؤوسين ويأخذ المدير دور الوسيط⁽²⁾ الذي يقوم بتطوير مصادر المعلومات داخل المنشأة وخارجها كالقيام بترتيب لقاء بين فريقين متنازعين وتقريب وجهات النظر.

(1). محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 27.

(2). كمال محمد، مرجع سابق، ص 40.

2-2. الأدوار الإعلامية:

وهي الأدوار التي تستهدف الحصول على المعلومات، وإيصالها إلى الجهات المعنية، فالمدير يصرف ما يقارب 75% من وقته في التكلم مع الآخرين⁽¹⁾ فهو يقوم بدور المراقب والملاحظ للمعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته، والموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور بغرض تمكين جميع المستويات من العاملين من المعلومات، أيضا المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحب النفوذ في الداخل والخارج فهو يقوم بالتكلم باسم المنشأة في الاجتماعات أو اللقاءات مع المعاملين أو الجماعات خارج المنشأة خاصة فيما يتعلق بنشأة المؤسسة وما يميزها من حيث نشاطاتها، سياستها، كذلك طموحاتها.

2-3. الأدوار التقريرية:

وتتمثل في اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل وكذلك فإن هذا النوع من الأدوار يتطلب المهارات الإدراكية والمهارات الإنسانية، التي يتميز بها المدير فهو الذي يعالج المشاكل ويتفادى وقوعها كذلك يقوم بتوزيع الموارد (مهام ووسائل) ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل⁽²⁾.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص المسير أو المسؤول فمدير البيع مثلا يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

3. وظائف المسير:

لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول الطبيعة الوظيفية لعمل المسير، فوظائفه متداخلة ومتزامنة وتجزئتها ضمن تسلسل معين يدفع فقط إلى تسهيل دراستها.

3-1. التخطيط واتخاذ القرارات:

وهي عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، ويرى جورج تيري (Georg Terry) أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 40.

(2). محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 28.

المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة الرئيسية، وهو يسبق الوظائف الأخرى، باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفعالية إلا بتوفر عنصر التخطيط، وهو أمر منطقي للغاية، فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبؤ بالمتغيرات البيئية أو المتغيرات الداخلية (داخل المنشأة) ولا يمكن تحقيق أهداف المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد.

3-2. التنظيم والتوظيف:

التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها، وتتأول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة وتحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم.⁽¹⁾

فالتنظيم يقدم للإداري الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا، وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأخيرة فإنه يترتب على المدير تحديد النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ويتم ذلك من خلال توظيف وتعيين البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويشمل ذلك اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم، وهكذا فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوة العاملة، والمواد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة وتوزع على العناصر البشرية فيها، كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات كذلك الاتصالات التنظيمية بين الأفراد العاملين.

(1). بشير العلق، مرجع سابق، ص ص، 30-28.

3-3. التوجيه والقيادة:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.⁽¹⁾

والقيادة عملية تتميز بحركية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، لذا فهي عملية يؤثر بها الرئيس على مرؤوسه من خلال توجيهه بواسطة معلومات وقرارات تساهم في تحقيق أهداف وصيرورة المشروع المنشود.

ويتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود.

مما يستلزم تفهم السلوك الإنساني وحسن القيادة والاتصال.

3-4. الرقابة:

وهي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد المعايير النموذجية للأداء وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها.

ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة، وتحديد الانحرافات، فهي تشمل متابعة الأعمال التي تتم للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافا عما هو مقرر إنجازها أمكنها أن تقوم أو تصحح ذلك الانحراف.⁽²⁾

وقد تكون الرقابة نابعة من داخل المنظمة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والمخطط التنظيمي أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى كما قد تكون الرقابة خارجية، حيث تكون هناك سلطة أعلى في المنظمة المعنية يهمها أن تحافظ على نشاط تلك المنظمة وتتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 234.

(2). بشير علاق، مرجع سابق، ص 30.

إن وظائف المسير تمارس جميعها عند أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة، بمعنى أن المسؤول عن وظيفة الإنتاج مثلاً عليه أن يمارس التنظيم، والتخطيط، التنسيق والتوجيه، كذلك الرقابة وكذلك الحال بالنسبة إلى المسؤول عن البيع أو الوظيفة المالية وغيرها.

ثالثاً: محددات فعالية التسيير.

لقد تزايد عدد المؤسسات في الآونة الأخيرة إضافة إلى تطور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية وانتشارها، مما أدى إلى شدة التنافس، حيث نجد أن كل مؤسسة تحاول خلق مكانة وإثبات وجود بين المؤسسات الأخرى. وذلك بهدف التقدم والإبداع، كذلك تسخير كل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية،

بالإضافة إلى إدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك. ولا تحقق الفعالية في التسيير إلا باتباع أساليب معينة وقواعد محددة من شأنها المساهمة بالنهوض بالمؤسسات الاقتصادية وسأنتظر في هذا الفصل إلى أهم العناصر الضرورية والمحددات التي يمكن أن تحقق ما تطمح إليه كل مؤسسة اقتصادية والذي يكون ناتج عن فعالية في التسيير الإداري لها.

1. القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية إحدى المحددات التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المؤسسة. فجماعات العمل لا تنظم إلا بوجود قائد ينسق فيما بينها وفي ظل تعدد أنماط السلوك الإداري والعملي الذي أثر سلباً على الأداء الوظيفي داخل المنظمات تركزت الجهود على مفهوم القيادة والإدارة وأثرهما على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.⁽¹⁾

1-1. مفهوم القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي يمكن استخلاص بعض عناصرها ومقوماتها.

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

فالقيادة الإدارية عند **كونتر وادونيل** تعني (عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني).

القيادة هي " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾، فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون للقيام بالمهام الموكلة إليهم. كذلك توجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية فأهمية القيادة تعود إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة. ويمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

كما يرى **ففر وبرستوس** (Pfiffner and Presthus) أن القيادة الإدارية نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسه وتجاوز مصالحيهم الآنية، في حين يذهب **ألن A.Allen** إلى القول بأنها النشاط الذي يمارسه المسير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.⁽²⁾

ويعرفها **عبد الكريم درويش ود.** ليلي بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته.

فالقيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص أو آخر، وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنشأة. حيث ان العمل اليومي يتأثر بسلوك الجماعة بحساسية شديدة. فمن خلال سلوكه الشخصي يعمل المسير على خلق عادات وتقاليد في المكان الذي يعمل فيه. ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته ومن أتباعه العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 38.

(2). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاهدا لتحسين مقدرته على معرفة أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك سلوكا معنيا كالموضوعية.

من خلال ما سبق يتضح لي ان القائد الإداري هو شخص معين من قبل سلطة أعلى وذلك بهدف توجيه مجموعة من الافراد للقيام بمهام معينة. وله سلطة رسمية إضافة إلى اعتماده بصفة كبيرة على خاصية التأثير الشخصي الذي يعد من أهم متطلبات القيادة.

وهناك عناصر جوهرية لازمة لعملية الإدارة وهي:

- عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية ففوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المسير. فالقائد يعتمد على الإقناع الشخصي.
- تقوم عملية التأثير على العديد من الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير على مرؤوسيه من أهمها.⁽¹⁾

• قوة التأثير القائمة على الأمانة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في تحفيز المرؤوسين على العمل فيستطيع المدير إشباع حاجاتهم المادية والتأثير على ميولهم واتجاهاتهم لتحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

• قوة التأثير القائمة على الاكراه: وهي وسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

• قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: حيث تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

• قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم، تقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

فقدرة القائد الإداري على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة تعتمد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية. إضافة إلى قوة المنصب الذي يشغله والصلاحيات التي تعطى له. ومن خلال تعريف القيادة يتضح أن هناك عناصر أساسية تشكلها. فلا بد أن يكون القائد أو

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222.

المسير الإداري متميزا عن الآخرين. وذلك بقدرته على التأثير عليهم كما أن الهدف الرئيسي والمشارك بين المرؤوسين وقائدهم هو تحقيق أهداف المؤسسة. فالقائد يمتاز بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه وبسعة الأفق وامتداد التفكير كذلك سداة الرأي وطلاقة اللسان.

مما سبق أرى أن ذكاء القائد واتساع أفق تفكيره أمران ضروريان للتعامل مع الظروف المحيطة به. فيجب أن يكون فاعرا على التخطيط وتحقيق أهداف المؤسسة بوضوح كما أن توجيه وإرشاد مرؤوسيه يحتاج منه الاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

1-2. أنماط القيادة الإدارية:

يعتمد جوهر القيادة الإدارية على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها.

وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أصل أسلوب أو نمط قيادي يمكن أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة يتعذر حصرها في هذا المجال، وأهم هذه التصنيفات تصنيف القادة من حيث اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرون يتم اختيارهم من بين صفوف جماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم⁽¹⁾. إن المعيار الرئيسي لتصنيف القادة هو من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم فقط بالإنتاج ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة فيما بينهم وقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى أربعة أساليب هي:⁽²⁾

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 224.

(2). بشير العلاق، مرجع سابق، ص 285.

أ. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

غالباً ما تطلق صفة الرئيس على القائد الإستبدادي عوض صفة القائد، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصادرهم ويضع خطة لهم منفرداً. ولا يشاركهم الرأي بل يملئ أوامره ويطلبهم بالتنفيذ دون نقاش ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من إمتياز عليهم. وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوكهم تدور في مجملها حول سمة جوهرية ألا وهي اتخاذهم من السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره. ذلك أن استخدام القائد الأوتوقراطي سلطاته أداة للضغط لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل بدرجات متفاوتة على حسب أنماط سلوك القائد بالإضافة إلى ما سبق ويتصف القائد الإستبدادي أيضاً بـ:⁽¹⁾

- الكبرياء.
- عدم الإعتراف بأخطائه.
- التفاخر بنفسه وبإنجازاته.
- القسوة حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الأنانية.
- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.
- يحتفظ بأسرار العمل لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه عند الفشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

(1). بشير العلاق، مرجع سابق، ص 286.

وقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين⁽¹⁾ يمثل أحدهما السلوك الأوتوقراطي المتطرف في إستبداديته، وأطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة، ويمثل النقطة الثانية لسلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة. إلا أنني أرى أن هناك تدخلا بينهما من الصعب أن تضع حدودا فاصلة بين كل نمط وإن كان. فهو عبارة عن درجات متفاوتة من السلوك الأوتوقراطي وعلى الرغم من الصورة السلبية للقيادة إلا أنهم يحظون بالتقدير ويتوقف الأمر على شخصياتهم، فقد يكونون أصحاب شخصيات جذابة ومستعدين للإستماع إلى أفكار الآخرين والتصرف بموجبها خصوصا إذا كانت قراراتهم جيدة للمنظمة هنا يكونون قادة فعّالين.

• القيادة الديمقراطية:

ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية المشاركة وتفويض السلطة فهي في الأساس قائمة على العلاقة السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم⁽²⁾، فهذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة والرفع من معنوياتهم، كما يشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة، فالقائد الديمقراطي يفهم أنه لا وجود للمنظمة دون أعضائها. وهو ينظر إلى مركزه ومراكز الآخرين من حيث المسؤوليات وليس من حيث المقام، وغالبا ما يستشير آخرين في اتخاذ القرارات وذلك بإدخال أفكار للجميع لتتبلور في الأخير في القرار النهائي العائد إلى المسير أو القائد. وهناك نوعان من القيادة الديمقراطية:⁽³⁾

أ. القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.

ب. القيادة الفردية مع الإستعانة بالمشاركين: حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون خلفيته واسعة من المعلومات.

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.

(2). نفس المرجع، ص 226.

(3). بشير العلاق، مرجع سابق، ص 289.

أن القيادة الديمقراطية قد تشجع إقامة صداقات وعلاقات جيدة داخل المنظمة. فهي تشعر المرؤوسين بأنهم موضع تقدير عندما يسألون عن آرائهم. إلا أنها قد لا تناقش الأفكار فعلا ولا تستخدمها في أعمال المنظمة. ولا أستطيع القول بأن هذا الأسلوب القيادي هو الأسلوب الأمثل والذي يتفق مع توقعات وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة ومع أهدافها ومن واقعية القيادة الديمقراطية. وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية .

ومن المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

القيادة المنطلقة غير الموجهة:

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة المنطلقة هي: (1)

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم ولإصدار القرارات، كذلك إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محدّدة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسته أعمالهم.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وسهّل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة. إن الاتجاه لغالب لدى كتاب الإدارة هو أسلوب

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 229.

القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العلمي⁽¹⁾. وذلك لكونه أساسا يقوم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم.

من خلال ما سبق أرى أن كل الأساليب المذكورة تشكل صورة نمطية تناسب القليل من القادة والمنظمات، فكل نمط يستعرض خصائص أسلوب معين، ولكن نادرا ما نرى شخص قائد يمارس نوع واحد كما هو مبين فمعظم لقادة يجمعون بعضا من خصائص أسلوبين أو أكثر من هذه الأساليب ويتمتعون بخصائص أخرى لا تطبق على أي من الأساليب المذكورة سابقا.

وقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطورهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها. ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية وكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى ومن موقف لأخر في التنظيم الواحد هذا من ناحية أخرى.

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء من بينها: معايير شخصية تدور حول سمات القائد الشخصية وأخرى معايير موضوعية وتكون مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة سأتطرق إليها باختصار.

1-3. نظريات القيادة:

لقد تطورت الدراسات والأبحاث لمحاولة إبراز المقومات والعوامل، كذلك الخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية القيادة خاصة في العلوم السلوكية والإدارية وذلك بشرح الخصائص والسمات أيضا الفروق التي تميز القائد عن غيره، وقد استخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة أهمها: الأداء والإنتاجية، الرضا عن العمل وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 230.

وأُسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها احتكار القادة الأكفاء ويمكن حصرها في مجموعتين أساسيتين: (1)

• **أحدهما:** معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد.

• **ثانيهما:** معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة ومنها ظهرت أربع نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة:

1. المدخل الفردي - نظرية السمات.
2. المدخل الاجتماعي - النظرية التفاعلية.
3. المدخل التوفيقي - النظرية التفاعلية.
4. مدخل المسار والهدف - نظرية المسار والهدف.

وسوف أشرح هذه المداخل باختصار فيما يلي:

أ. المدخل الفردي (نظرية السمات):

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة سمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحا فهذه النظرية مرتبطة بأخرى شائعة هي "نظرية الرجل العظيم" (2) تقول أن القائد يولد ولا يصنع.

وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. وقد تعرضت نظرية السمات للعديد من الانتقادات كونها فشلت في أن نجد نمطا منسقا للسمات التي تميز القيادة يمكن تطبيقه بصفة عامة، كذلك أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 230 .

(2). بشير العلاق، مرجع سابق، ص 289.

أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل: الذكاء، القدرات الجسدية، الحماسة، الفرح...

ب. المدخل الاجتماعي (نظرية الموقف):

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك أن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمراحل التي يمر بها كل تنظيم⁽¹⁾. وتؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك قدراً أكبر من المعلومات عن موقف محدد، يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وأن الأفراد يتجهون إلى إتباع القائد الذي يتعرف على رغباتهم ويعمل على تحقيقها ويقتنعون بأنه سيحقق آمالهم. فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن سمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية. فنظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم لنا مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة حيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أن مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم، القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

ج. المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية):

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات والرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدّم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222.

القائد، واتجاهات وحاجات، ومشكلات التابعين. كذلك خصائص الجماعة وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.⁽¹⁾

ووفقا لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه فالنجاح في القيادة يتوقف على قدرته على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم، كذلك حل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد (كما حدّدتها نظرية السمات). وليست السمات المطلوب توافرها في القائد، في مواقف محددة كما تقول نظرية الموقف. ولكن نجاح القيادة يتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة، وتحقيق أهدافها وترتيبها على هذا لا يكون القائد ناجحا لأنه ذكي أو متزن، أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، إنما هذه سمات تعد ضرورية لتحقيق أهدافها.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح أو فشل القيادة، وإذا كانت هذه النظرية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم فغن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة العامة كلها، وإنما يعني قدرته على التوافق مع معظم أعضاء المنظمة.

على الرغم من إيجابيات ومزايا النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الدراسة أثبتت عدم كفاية النظريات السابقة وبالتالي فقد توجت معظم جهود الباحثين للكشف عن الخصائص اللازمة للتلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية.

د. مدخل المسار والهدف (نظرية المسار والهدف لفاعلية القيادة):

هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert House)⁽²⁾ وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح نظرية المسار والهدف لفاعلية القائد إذ أن الأساس أنها تقوم على نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء والمكافأة كما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية،

(1). بشير العلق، مرجع سابق، ص 296.

(2). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 242.

فالقائد الناجح يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بيسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها، وذلك مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وتسعى هذه النظرية في الأساس إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي ويتمثل دور القائد في: (1)

• توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.

• ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

• يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها، مما يحقق لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي: (2)

• نمط القيادة الموجهة "Directive" أو ما يشبه القيادة الأوتوقراطية ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات تتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي والسعي المستمر لتحسين الأداء.

• نمط القيادة المساند "Supportive" القائد الودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس ويدعم حاجات المرؤوسين.

• نمط القيادة المشارك "Participative" وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، لكنه يتخذ القرار بنفسه بناءً على أفكارهم ومشاركتهم للمعلومات.

• نمط القيادة المهتم بالإنجاز "Achievement – Oriented": يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقوم بعملهم على اكمل وجه.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد يمكن أن يستخدم فعليا هذه الأنماط في مواقف مختلفة، أما المتغيرات الوقفية التي حدّتها النظرية، فهي:

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 214.

(2). نفس المرجع، ص 214.

(1) الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

(2) الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

وترتكز خصائص المرؤوسين في القدرة والجهود والإنطاء. أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة) نظام السلطة الرسمية وجماعة العمل الأولية.

واستنادا لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين. ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسرا وسهلا قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق ذلك. تسيير وتسهيل المسار (لتحقيق الأهداف الشخصية). على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية أن الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة⁽¹⁾. ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة. كما يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا أو أعمال تعتبر غير منطقية مرضية أو تتضمن ضغوطا واحتياطات، وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له الفضل على المرؤوسين في تحقيق رضاهم الوظيفي والذين يقومون بأعمال محيطية أو بسبب التوتر أو أنها غير مرضية.

فيما يتعلق بالأسلوب المشارك **Participativ** يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين، وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المنفتحين ذهنيا والغير متسلطين كما أنه يؤكد على الإنجاز الذي يجعل الأفراد يسعون لمقاييس عالية الأداء. وأن تزداد ثقتهم في قراراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة،

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 215-217.

يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب.

1-4. فاعلية القيادة:

لقد أكدت جميع الدراسات والنظريات على أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي أفضل أو أكثر فاعلية دائماً، إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد. وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير أو عدد محدود من المتغيرات الموقفية⁽¹⁾ ولكن أياً من النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة، إهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي من شأنها أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد. ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين أو بالموقف، كذلك بالبيئة لكن كل هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال، وسأتطرق إلى هذه العوامل والمتغيرات فيما يلي:

أ. عوامل تتعلق بالقيادة:

لكل قائد قدراته، اتجاهاته، إعتقاداته وميوله كذلك اهتماماته وأهدافه وطموحاته، وما إلى ذلك من عوامل من شأنها أن تسهل على القائد إتباع سلوك أو نمط معين دون الآخر.

ب. عوامل تتعلق بالجماعة:

كما يختلف القادة في قيمهم وميولاتهم كذلك بتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم⁽²⁾ ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى. فحجم الجماعة ومدى سماكتها ومعاييرها وتعاونها. و التي تؤثر في اختيار لنمط المناسب للقيادة.

ج. موقف العمل:

من أهم العوامل المتعلقة بالموقف وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقيد العمل، كذلك روتينية ونمطية الوظائف ومستوى القدرات والمهارات التي تتطلبها، فطبيعة المشكلة

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 218.

(2) نفس المرجع، ص 218.

هي التي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب. ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف هناك عامل الوقت، فالمهام تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها، وبذلك فأساليب القيادة الفعالة تختلف باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

د. عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام. كذلك التوزيع الجغرافي للمنظمة والوضع الصحي (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية) وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنطقة وغيرها⁽¹⁾.

هـ. عوامل بيئية:

هناك عوامل بيئية خارج المنظمة لا يستطيع تجاهلها، لأنها تقيد سلوكه، كالثقافة السائدة في المجتمع والجماعات التي ينتمي إليها والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.

فالقيادة هي المقدرة على التأثير على سلوك الآخرين وأفعالهم كذلك اتجاهاتهم للعمل برغبة وتحفيز لتحقيق هدف المنظمة، ويستطيع القائد ممارسة هذا التأثير بالاستناد إلى مصادر القوة كالمكافأة والعقاب كذلك الخبرة.

2. الموارد البشرية.

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية، ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل. ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي أن يسيروها.

(1). نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7.

2-1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف، والقدرات المطلوبة، كذلك تحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالأنشطة أو الوظائف وتحمل المسؤوليات لأجل تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.⁽¹⁾

ويهدف تسيير الموارد البشرية إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة⁽²⁾ فتسيير الموارد البشرية قد إهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين.

فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة أو أداة أساسية في المؤسسة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي فيها، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة في ظل استراتيجية خاصة بالمؤسسة.

هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام لتنفيذ أهداف المؤسسة والعمل على تدريب وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة لها. ومناخ عمل مادي واقتصادي مناسب يساعدها على أدائه بمستوى عالي من الفعالية.

2-2. دور تسيير الموارد البشرية:

إن دور الموارد البشرية ليس مجرد إدارة للوظائف والعلاقات الإدارية والتعويضات والمزايا بل أصبح أكثر شمولاً وتكاملاً مع الإدارة والتخطيط⁽³⁾.

(1). نوري منير، مرجع سابق، ص 7.

(2). مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 10.

(3). حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 15.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع قوى عاملة زادت متطلباتها ويمكن حصر دورها فيما يلي:⁽¹⁾

- الاستقطاب (Recruitment): وهو عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة، وذلك بوضع الأفراد في المناصب التي تتناسب وقدراتهم واختصاصاتهم (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
- توفير ظروف العمل المناسبة: وهذا للحصول على أداء جيد من قبل الافراد العاملين بالمؤسسة وتوفير مناخ العمل المناسب.
- توفير الرعاية الصحية اللازمة للعاملين إضافة إلى الضمان الاجتماعي وتوفير النقل لتكون حافزا لأداء أفضل.
- ترتيب سجلات العمال: كما يتم فتح مجال الترقية أمامهم بوضع أسس وسياسات واضحة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على دعمها من حين لآخر من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعمال ويزيد من درجة الولاء والانتماء.
- تدريب وتكوين العمال وتقييم أدائهم: وذلك من أجل العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري لزيادة قدرة ورغبة الافراد على العمل وتحفيزهم حتى لا تكون الموارد البشرية عائقا لتطور المؤسسة⁽²⁾ بناءً على ما سبق، فإن وظيفة ودور الموارد البشرية يتمثل في الإستقطاب واختيار، كذلك إدارة العنصر البشري الذي تحتاجه المؤسسة، ويتطلب ذلك تخطيطا لتحديد الاحتياجات، وتقييم الأداء إضافة إلى التدريب والتطوير مع مراعاة الظروف المحيطة بالعاملين والوضع في الحسابان النقابات والاتحادات العالمية.

2-3. مخطط لتسيير الموارد البشرية:

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1955⁽³⁾ يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية

(1). نوري منير، مرجع سابق، ص 47.

(2). غول فرحات، مرجع سابق، ص 37.

(3). نوري منير، مرجع سابق، ص 38.

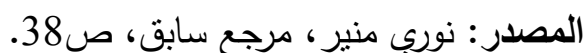
وأداة تحليلية لنظام النسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية. ويرتكز أساس على النسيير التوقيعي وهو بمثابة برنامج عمل يعدّه المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً، ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في للاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية، وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا الغرض فإنه من الضروري أن يحظى المخطط السنوي لنسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه فهو يهدف إلى: ⁽¹⁾

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول.
- برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً، لاسيما المنشور الصادر عن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1919 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.
- إن الغرض من هذا المخطط هو ضبط عمليات النسيير التوقيعية المقرر إنجازها خلال السنة المالية لا سيما فيما يخص:
- التوظيفات والترقيات.
- الإحالة إلى التقاعد.
- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- هذا المخطط يعرض بعد إعداده وضبطه من طرف المسير على مصالح الوظيفة العمومية بغرض دراسته والمصادقة عليه.
- وفي هذا الإطار تقوم المصالح المعنية بإجراء رقابتها عن طريق إجراء المصادقة عليه، حيث تضمن المصالح المعنية تطابق العمليات المقررة في هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية والقانونية المعمول بها في هذا المجال خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب التالية:
- توزيع المناصب المالية المفتوحة حسب الأنماط القانونية للتوظيف المحدد بالقوانين الأساسية الخاصة.

⁽¹⁾ نوري منير، مرجع سابق، ص 41 .

- كما تقوم مصالح الوظيفة العمومية ضمن هذا الإطار بإجراء مراقبة التنفيذ برنامج التسيير السنوي المصادق عليه بعنوان السنة الماضية. وتبرير كل تأخير يلاحظ في تنفيذ العملية.

الشكل رقم 17: الجداول الخاصة بمخطط الموارد البشرية.



3. فعالية نظم المعلومات:

لقد شهد عصرنا الحاضر تطورا كبيرا ومتسارعا لمفاهيم نظم المعلومات في ظل ثورة التقنيات والتي أصبحت صفة مميزة، فالانتقال من نظم المعلومات اليدوية، والأرشفة إلى نظم المعلومات المحسوبة وأنظمة الذكاء الصناعي أدى إلى إعادة النظر في كل أعمال المؤسسات، حتى في هياكلها التنظيمية فهذه التغييرات قد شملت حتى التنظيم الداخلي والتجهيزات للمؤسسات وذلك للاستفادة منه في الإدارة والتسيير بطريقة فعالة من خلال توفير المعلومات بدقة وسرعة، ويتم ذلك فقط بكبسة زر.

3-1. مفهوم نظام المعلومات:

يعرّف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة، وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين. ان المؤسسة تتعامل مع مجموعة من النظم الداخلية والخارجية وتعتبر نظرية النظم من اهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والتنظيم والتي تهدف إلى تحديد عناصر المنظمة وتفسير آلية عملها.

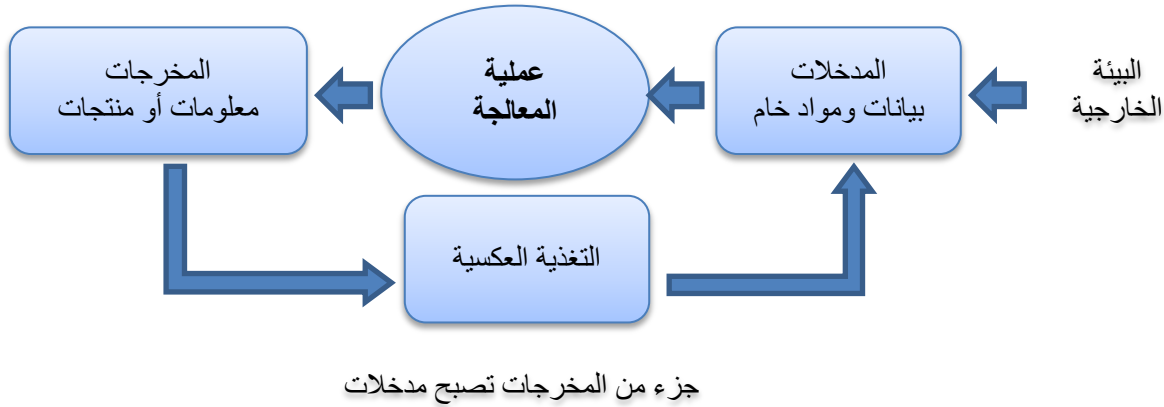
ظهرت فكرة النظم في الوقت المعاصر عام 1937 على يد عالم الأحياء الألماني **لودويج فونبرتلنفي Luduvig VonBertalanffy**⁽¹⁾، وقد أسماها النظرية العامة للنظم، وهو منهج جديد يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على التنظيم أيا كان نوعها وطبيعة العناصر المكونة لها أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها. بعد انتشار استخدام هذه النظرية أصبح ينظر للمنظمة كنسق متميز يصنف ضمن الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة والمحيط حيث يتأثر بها ويؤثر فيها.

إن المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تتكون من جملة من العناصر وهي: المدخلات (مواردها)، العمليات التي تقوم بها (آليات العمل) والمخرجات (الأهداف أو

(1). خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،

المنتجات)، إن هذه العناصر تعمل على تشكيل حلقة من التدفقات⁽¹⁾. كما هو موضح في الشكل .

الشكل رقم 18: عناصر المنظمة



المصدر: خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 262.

فالمؤسسة نوع من أنواع المنظمات والتي تحتاج إلى نظم للمعلومات الخاصة بها، وهذه الأخيرة يطلق عليها عدة تسميات منها نظم معالجة المعلومات، نظم اتخاذ القرارات ونظم البيانات والأكثر تداولاً هي: نظم المعلومات الإدارية وهي نظم معلومات توفر المعلومات على الماضي والحاضر فيما يتعلق بأنشطة المؤسسات لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.⁽²⁾

وتخفيض المصاريف المالية على الموظفين كما تتغلب على العديد من سلبيات العمل البشري الذي قد يتسبب بها الملل من العمل الروتيني، أو عدم وجود حافز معنوي لازم.

مهما كانت خبرة المسؤولين وقدراتهم وكفاءاتهم، فإنه لا يمكنهم الإستغناء عن المعلومات في صنع واتخاذ القرارات، وعليه يصف دروكر Drucker 1954 المعلومات بأنها وسيلة رئيسية للمدير فهو لا يحرك الأفراد وأنهم يحفزهم وينظمهم لأداء العمل ووسيلته الموجودة هي المعلومات، كما عرف فورستر 1961 الإدارة بأنها عملية تحويل

⁽¹⁾. خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 262 .

⁽²⁾. نظم المعلومات الادارية، // <https://ar.Wikipedia.org> اخر تعديل 22 ديسمبر 2015 .

المعلومات إلى أفعال وأحداث، وإن نقص المعلومات يعرقل عملية اتخاذ القرارات وقد يوقفها بالكامل⁽¹⁾.

أما التعريف الاجرائي لنظم المعلومات فهو النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية لمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها بهدف دعم الإداريين وبخاصة المديرين والمسيرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على انجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات.

3-2. مراحل نظم المعلومات:

ابتداء من جمع البيانات ورفع التقارير تظهر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم المنظمة ومديريها وعن طريق الجمع وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة وتتضح الخطوات كالآتي:⁽²⁾

- تحديد الاحتياجات المعلوماتية كما ونوعا وتوفيقا، وما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية .
- تحديد المعوقات التنظيمات الداخلية (نوعية العاملين مثلا أو متطلبات العملاء والتطور التقني)
- وضع الأهداف بعد تشخيص المعوقات أي ما هو المطلوب، ومن يستفيد منه وطريقة تشغيله.
- تصميم النظام وذلك يتم عن طريق:
 - تحديد ابتدائي لإبعاد النظام
 - عبر فريق العمل.
 - وضع الخبراء لتصاميم أساسية للنظام وفحص وتقييم التصاميم البديلة ومعيار التكلفة ومردوده.

(1). غول فرحات، مرجع سابق، ص 173 .

(2). زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 216 .

• اختيار وتنفيذ التصاميم والتدريب عليها خطوة بعد خطوة.

• المتابعة لتنفيذ النظام وتقييم فوائده .

لتحقيق نظام فعال يجب أن تكون الإدارة العليا مساندة ومهتمة ومتتبعة بتنفيذ التقنية الجديدة خطوة خطوة، والتأكد من صلاحيته من خلال فحص واختبار جميع مكونات النظام.

3-3. أثار استخدام نظم المعلومات في المؤسسة

لقد فرض التطور التقني نفسه بشدة داخل فروع المؤسسات، وأصبح التغير في أساليبها وأدواتها ضروريا من خلال إدخال الحواسيب في أداء بعض إن لم نقل جل الأعمال التي تقوم بها .و استخدام الحاسوب في كافة أنظمة المعلومات له من مزايا وتأثير كبير على سهولة العمل وكسر الكثير من الأعمال الروتينية التي كانت تستهلك وقتا وجهدا .⁽¹⁾

كذلك فقد انخفض عدد مدراء الوسط بسبب ظهور الأنظمة المسطحة كما أدى استخدام نظم المعلومات إلى تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل التنظيم الواحد.⁽²⁾

كذلك لقد عملت نظم المعلومات على تسهيل المراقبة الداخلية وإدارة الأمن ومنع الاستعمال الخاطيء لموارد المؤسسات، كما يقتصر التأثير على تقليص الهياكل التنظيمية للمؤسسات بل أصبحت تستخدم تكنولوجيا عالمية ذات أنظمة أكثر تطورا. فنظام المعلومات له دور أساسي في إنجاح عملية اتخاذ القرارات من خلال الوظائف التي يقوم بها من جمع للمعلومات، إرسالها، تحليلها، تخزينها واسترجاعها وله أهمية في دعم الإدارة العليا وجعلها تتطلع على كل كبيرة وصغيرة داخل المؤسسة وبذلك أصبحت الرؤية واضحة للمشاكل وسهولة حلها بإعطائها البدائل المناسبة كما أن التكنولوجيا قد فرضت ضرورة تحسين مهارات العاملين وقدراتهم ووجوب تدريبهم على الوسائل الحديثة التي ساهمت في مراقبة أداء أعمالهم بدقة وإعادة تقييمهم.

(1). زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 217.

(2). إبراهيم سلطان، سونيا محمد البكير، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة مصر، الإسكندرية، 2001، ص 21 .

4. فعالية الهيكل التنظيمي:

تعتبر الهياكل التنظيمية الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة وسلوك الأفراد والجماعات العامة داخل المؤسسة حيث يهدف التنظيم إلى بناء هياكل للسلطة ولللاقات بين مختلف مراكز اتخاذ القرارات والأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة فالهيكل التنظيمي يعبر عن العلاقات بين الأدوار الإدارية وبين مراكز اتخاذ القرارات كما يتميز بهذا التدرج الذي يحدد العلاقات العمودية (من الأعلى إلى الأسفل أي بين الرئيس والمرؤوسين) الأفقية، أي بين الموظفين على نفس المستوى اذن سأتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأساليب الهيكل التنظيمي كذلك مقومات فعاليته داخل المؤسسة .

4-1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرفه مصطفى كامل بانه الوسيلة الرئيسية المستخدمة في توجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف كما يساعد الهيكل التنظيمي على تحديد المسؤولية والسلطة مع وجود وصف دقيق للأعمال والتوقعات المطلوبة من كل فرد⁽¹⁾.

كما يعرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن اطار يحدد الإدارات والاقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف كذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة .

كذلك يعتبر الهيكل التنظيمي اطار يوضح التقسيمات أو الوحدات التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله المعلومات والوامر من المستوى الاعلى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

أما hall 1989 فيرى ان الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين اساسيين هما الاطار contexte والنماذج lsign ويقصد بالاطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها

(1). مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 59 .

المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية اما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الاطار¹

من خلال ما سبق استنتج ان الهيكل التنظيمي يتكون من عناصر رئيسية حيث أنه يحتوي على تقسيمات ووحدات تنظيمية كوجود التخصص في العمل كذلك نطاق الإشراف بشكل واضح وخطوط السلطة والمسؤولية .

4-2. الابعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

لقد اقترح د حسين حريم ثلاثة ابعاد وخصائص رئيسية للهيكل التنظيمي وهي⁽²⁾:
درجة التعقيد **comlexity** درجة الرسمية **formalism** المركزية **centralisation**

فيما يخص درجة التعقيد فهي تتكون من ثلاثة عناصر وهي التمايز أو التقسيم الافقي (تعدد الانشطة وتنوعها) التمايز الراسي (عدد المستويات التنظيمية) التمايز الجغرافي (لتوزيع الجغرافي لعمليات وانشطة المنظمة)

فالهيكـل التـنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد واحدا أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة فكلما زادت درجة التعقيد زادت الحاجة للاتصالات التنسيق والرقابة وتساهم التكنولوجيا بشكل كبير في العمليات الحاصلة داخل المنظمة حيث تقوم بالتحويلات الخاصة بالمدخلات (المواد الخام والبيانات) إلى مخرجات (معلومات أو سلع وخدمات) ومعظم المؤسسات تستخدم أنواع عديدة من التكنولوجيا منها ما يستخدم في الإنتاج أو المعلومات، فالعلاقة بين التكنولوجيا والتصميم التنظيمي قد بدا من العمل الذي قامت به وورد 1961 .⁽³⁾

حيث قامت بدراسة مئة شركة صناعية في جنوب إنجلترا حيث جمعت معلومات عن تاريخ هذه الشركة وعملياتها الإنتاجية وعن الاجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية وقد توقعت وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها لكنها لم تجد العلاقة فقامت بالبحث عن عوامل اخرى ادت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 295

(2). نفس المرجع، ص 295 .

(3). سارة نبيل-مصر جانفي 2012، 15 تاريخ الإطلاع، مارس 2015، www.hrdiscussion.com/hr105708-html

من حيث تصميمها للتنظيم وقد ادى تحليلها للعوامل الاخرى إلى قيامها بتقسيم المنظمات وفقا للتكنولوجيا الخاصة بها حيث ميزت بين هذه ثلاثة أنواع منها وهي:

- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة .
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر .
- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الصغيرة .

كما اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية نطاق الإشراف المركزية واللامركزية وقد خلصت الدراسات إلى ان تزايد درجة التعقيد في المنظمات تزداد مع تزايد الرسمية

أما فيما يخص الخاصية الثانية وهي الرسمية فتشير إلى مدى ارتباط واعتماد المنظمة على القوانين والانظمة وكذا التعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الافراد اثناء العمل⁽¹⁾ أي مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقا من طرف الإدارة تستخدمها كمرشد للسلوك في مجالات معينة .

حيث قام ماكس فيبر بجمع أفكاره في نموذج اسماه بالبيروقراطية أو النموذج المثالي ويشير إلى الرسمية باعتبارها الشكل الاول المقترح لأي تنظيم ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي على مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة من الافراد ان تواجه افراد اخرين لتحقيق السلطة الشرعية على مجموعة كثيرة من الافراد يتطلب ان يشعروا بان هناك التزام عليهم بطاعة اوامر الرئيس في نفس الوقت يجب ان يزود الرئيس بالإدارة التي تمكنه من اصدار اوامر لهذا العدد الكبير من الرؤوسين وهذه الإدارة هي السلطة الرسمية

أما اصحاب الاتجاه السلوكي فرأوا أن تطبيق درجة اقل من الرسمية يقود إلى تحقيق نتائج افضل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة كما اهتم علماء الاجتماع بدراسة وظائف القواعد والهدف منها ويعتبر Merton 1940 من الاوائل الذين تنبهوا للأثار غير المتوقعة اذ يرى ان الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة فالتشدد في القواعد قد

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 296 .

يؤدي إلى المزيد من الجور. فغالبا ما تسخر السلطة لتحقيق اغراض شخصية فتصبح بذلك القواعد هدفا وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

فتطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلائم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغيير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم اشباع حاجات الانسانية ويعوق نمو الشخصية الانسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة وعلى الرغم من ان الجهود البحثية التي اشارت إلى ارتفاع درجة الرسمية تمثل احد خصائص التنظيم الفعال وايضا تلك التي اشارت إلى ان انخفاض درجة الرسمية يمثل احد العوامل التي تقود إلى فعالية المنظمات نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع منظمات العمل ولكن تتحد في ضوء مجموعة من العوامل التي من اهمها التكنولوجيا والاستراتيجية.

ومن الآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد اعاقا نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف حيث تصبح الانظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

واخيرا فالخاصة الثالثة للهيكل التنظيمي الا وهي المركزية والتي تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطة⁽¹⁾، أي ان اتخاذ القرار يكون بيد الإدارة العليا.

ان مدى تطبيق المركزية أو اللامركزية يركز على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح

ومن أساليب القياس التي تم اعتمادها من خلال دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين:

1 -تدرج السلطة

2-درجة المشاركة

(1). حسين حريم، مرجع سابق، ص 296

ليتضح ما يلي:

أولا تدرج السلطة: يتم التعرف عليه من خلال تحديد الآتي:

- درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر .
- درجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر.
- درجة تفويض السلطة للمرؤوسين .
- درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء .
- حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الابعاد السابقة .

ثانيا درجة المشاركة: وتعتبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك على النحو التالي:

- صنع القرار منفردا دون ابداء الأسباب .
- صنع القرار منفردا مع ابداء الأسباب .
- صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين .
- صنع القرار بمشاركة المرؤوسين .
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو الزامهم بإبلاغه مضمون القرار .
- فالمركزية الشديدة تؤدي إلى احباط الافراد وعدم رضاهم وكذلك تساهم في عدم التطور والنمو واعاقة الابداع⁽¹⁾ .

3-4. أساليب ومقومات فعالية الهيكل التنظيمي:

يصمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على حسب ظروفها وطبيعة الأعمال التي تؤديها ومن بين اهم الأساليب والارشادات للتصميم التنظيمي نجد

⁽¹⁾. موسى خليل، مرجع سابق، ص 106.

أ. أسلوب هاكمان وأولدهام (HakmanetOldham):

يعزز هذا الأسلوب دور العمال والموظفين وتوجههم إلى تحقيق النتائج المتوخاة من أعمالهم ووظائفهم من خلال تركيزه على الخصائص التالية:

- جوهر وخصائص العمل من خلال تأكيده على التنوع بالمهارات والاستقلالية في العمل بما يلائم العامل أو الموظف على تقبل شروط ومتطلبات العمل
- الأوضاع النفسية للعامل وهي النتائج الحتمية للعامل الأول حيث تؤدي إلى حب العامل لوظيفته أو مهنته وهذا ما يمنحه حوافز مادية ومعنوية منسجمة مع انجازه لوظيفته
- التشخيص الملي للنتائج المتوقعة يتولد عن العاملين السابقين نتائج جيدة من حيث استمرارية العمل والحوافز أو في ارتباط العاملين بوظائفهم وكفاءة انجازها .

ب. فرق العمل (مجموعات العمل):

يعتبر هذا الأسلوب هو الاحداث في تنظيم العمل الوظيفي في المؤسسات حيث يعين مجموعات من المديرين أو الموظفين أو العمال لانجاز المهمات الخاصة ببعض الوظائف المتشابهة ضمن خطوات معدة مسبقا لهذه المهمة ويعطي هذا الأسلوب كل مجموعة مختارة حرية القرار بتوزيع الوظائف على افرادها ومراقبة الأعمال وتحديد فعالية الأداء المطلوبة والمنسجمة مع كل مجموعة ومهامها بالإضافة إلى تعويض الحاجة إلى موظفين جدد عن طريق كفاءة العاملين العالية وفعاليتهم .

ج. الاغناء الوظيفي (l'enrichissement fonctionnel):

ويهدف هذا الأسلوب إلى اعطاء الموظف العامل مسؤولية أكبر من حيث عدد المهام الملقاة على عاتقه أو مستوى التحكم بتفاصيل ومجريات العمل المطلوب انجازه وهذا احد الالوجه التي تستدعي عملية التفويض الإداري لبعض الصلاحيات

د. التوسع الوظيفي:

يقصد به تكليف الموظف بأكثر عدد من المهمات اللازمة لانجاز العمل خلال فترة عمله المخططة وهذا ما يحرر الموظف العامل من شعوره الروتين والملل الوظيفي مع الاشارة إلى التكلفة العالية لهذا الأسلوب من حيث متطلبات التدريب والاستخدام.¹

هـ. التبديل الوظيفي:

وهو أسلوب يمثل انتقال العاملين بين الوظائف أو الأعمال أو الأنشطة حسب مقتضيات أو ظروف انجاز العمل أو المهمة المطلوبة وليس تبديل الوظائف وذلك بهدف انجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة وهذا ما يسمى احيانا بالتدريب المتدرج الذي يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين على استيعاب أكثر عدد من المهمات والمسؤوليات ويعتبر الهيكل التنظيمي شكل واطار التسلسل الإداري للمؤسسة حيث أرى أنه يبين مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية وكذا العلاقات بين الافراد كما أنه يوضح درجة السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة والابداع فالهيكل التنظيمي غير المرن الذي لا يتيح علاقات خارج المنظمة يؤدي بالعاملين إلى التخوف من انشاء أي علاقات أو ابداء آرائهم اما العكس بالنسبة للهيكل التنظيمي المرن فهو يساعد على تشجيع العاملين على الاجتهاد والابتكار كذلك فهو يساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة

وتقوم فاعلية الهيكل التنظيمي على ثلاثة ابعاد اساسية وهي:

-استبعاد الاخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق

-الفهم الجيد للهيكل التنظيمي فضلا عن تطبيق المبادئ التنظيمية مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية انما يعتمد على ظروف وملابسات وابعاد الموقف القائم وتعود الحاجة إلى قياس فاعلية الهيكل التنظيمي عادة بمناسبة الرغبة في اعادة التنظيم.

(1) موسى خليل، مرجع سابق، ص104

اذ ان اعادة التنظيم طبقا لأسباب موضوعية انما تكون بمناسبة متغيرات في أهداف الوحدة أو اختصاصاتها أو أساليب وطرق العمل بها، أو حجمه فيها أو تغيير شكلها التنظيمي والقانوني هذا من جهة ومن جهة اخرى يمكن ان تكون اعادة التنظيم بمناسبة معالجة عيوب تنظيمية قائمة وفي هذه الحالة يتطلب الامر بالضرورة قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية اما للتوصل إلى ابقاء هذا الهيكل على ما هو عليه واما بتعديله تعديلا شاملا أو جزئيا بحسب ظروف كل حالة على حدة ويتطلب الامر وجود مقاييس موحدة تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بمناسبة الرغبة في اعادة التنظيم .

ويمكن اعداد مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمي وتصنيفها في اربع مجموعات رئيسية تشمل كل مجموعة عناصر مكونة لها كالاتي⁽¹⁾:

- الأهداف والاختصاصات العامة:

- مدى وضوح الهدف من انشاء الوحدة الإدارية .
- وضع معايير ومقاييس لمراجعة الأهداف بصفة دورية .
- تناسب الأهداف مع الامكانيات المادية والبشرية.
- وضوح الأهداف لكافة المستويات الإدارية .
- مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة .
- مدى تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- مدى الازدواج (ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها لتحقيق نفس الهدف بين قسمين أو أكثر) أو التداخل ويكون هذا الجزء المشار إليه من اختصاص التقسيم الاول في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي .

- التشكيل التنظيمي:

- مدى اتفاق المنهج المستخدم في التقسيمات التنظيمية مع أهداف التنظيم.

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص 105 .

- علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المرتبطة بالوحدة.
- مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية.
- مدى ملائمة نطاق الإشراف وتعدد مستوياته داخل المؤسسة .
- احجام العمل المتماثلة ومدى تناسبها مع اعداد التقسيمات التنظيمية المرتبطة بهذه الأعمال .
- مدى تطابق التنظيم الفعلي للهيكل الرسمي المعتمد .
- مدى تقارب الفترات التي اجريت فيها تعديلات على الهيكل .
- **العلاقات التنظيمية:**
- مدى حاجة التنظيم إلى تكوين لجان والدور المسند لها.
- مدى اشتغال الهيكل على لجان وتحديد دور اللجنة (تنسيقية تنفيذية استشارية تحكيمية).
- علاقات اللجان بعضها ببعض والتقسيمات الاخرى .
- أسلوب تشكيل اللجنة من حيث العدد وتمثيلها لكافة الاطراف المعنية بالموضوع
- مدى وضوح خط السلطة والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية الافقية وخطوط الاتصال في مختلف تقسيمات المنظمة وذلك عن طريق⁽¹⁾:
- الإشراف الكامل (الإشراف الفني فقط أو الإشراف الإداري فقط) .
- عقد الندوات واللقاءات بين المستويات الإدارية ذات العلاقة.
- تجميع البيانات والمعلومات من خلال خط السلطة أو يجوز التجاوز عن ذلك.
- **استخدام الخبر الاستشارية:**
- مدى اعتماد الإدارة العليا بالوحدة على الراي والخبرة الاستشارية وذلك في شكل تقسيمات تنظيمية وظائف للمستشارين، الاستعانة بخبرات من الخارج .

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص 105 .

- يتولى كل تقسيم تنظيمي استشاري تقديم الراي والمشورة في نطاق اختصاصه
 - التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية لرئيس الوحدة مباشرة.
 - توزيع التقسيمات الاستشارية على بعض التقسيمات التنفيذية الرئيسية بالمنظمة .
- وكلما كان الهيكل الوظيفي واضح ودقيق كلما ساعد ذلك في تحقيق أداء فعال ومتناسق بين جميع افراد منظمة العمل.
- وبهذا استنتج أنه وبخضم التطورات الحاصلة في مجال الأعمال والمنظمات العالمية الكبيرة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وجدت عدة نماذج للهيكل التنظيمية والتي كلما كانت واضحة ودقيقة كلما ساعد ذلك في تحقيق أداء فعال ومتناسق بين جميع افراد منظمة العمل حيث حققت هذه الاخيرة بالتالي قدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

رابعاً: التنظيم والتسيير الداخلي للمؤسسة:

1. الإشراف:

يعتبر الإشراف بمثابة الجزء الحيوي من وظيفة التوجيه الإداري، فهو السلطة أو القيادة الممنوحة للفرد لتوجيه وتنظيم المستخدمين في مواقف العمل، ويرى ليكرت أن وظيفة الإشراف هو (عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية) ⁽¹⁾، وهنا قدم الجانب النفسي والاجتماعي عن الجانب الإداري . ويقدم الدكتور محمد شمس الدين تعريفاً للإشراف على أنه طريقة يتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفون الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة . وخططها على النمو، وأداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن. ⁽²⁾

فالإشراف عبارة عن علاقة مهنية بين المشرف ومع من يقوم بالإشراف عليهم، توحدهم السلطة في المؤسسة. ويتقبلها الطرفان. حيث تزداد خبراتهم ومهاراتهم كذلك معارفهم في العمل الذي يقومون به ويسمى عدد الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته

(1). محمد الجوهري وآخرون، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف القاهرة 1976، ص 222.

(2). عبد المجيد محمود حسن صالح، النقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعة الاسكندرية

بنطاق الإشراف ويحدد عبء العمل وحجم ونوع الوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية، ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف الأمثل لأنه من الصعب على شخص واحد الإشراف على عدد غير محدد من المرؤوسين وبهذا تتحدد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة، وتتحدد درجة مركزية السلطة.⁽¹⁾

فالإشراف ما هو إلا عنصر محرك للعمل داخل المنظمات فهو توجيه صادر من فرد منحت له السلطة لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتوافق وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة، والأخذ بعين الاعتبار حاجات العمال ومتطلباتهم، فهو وظيفة فنية تتطلب من المشرف أو المسير أن يكون ملماً بكل كبيرة صغيرة داخل مجال إشرافه وأن يمارس تأثيره الشخصي لتوسيع نطاق السلطة الرسمية المخولة له، وترتكز مهام المشرف عموماً في:

- معاملة المرؤوسين معاملة حسنة.

- إيجاد التنسيق بين أعمال وحدته والوحدات الأخرى.

- تدريب الموظفين والعاملين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- الكشف والابتكار عن الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه ويعتبر مشرفو المستويات الأولى داخل المنظمة بمثابة الصراء الوحيدة الذين يقومون بالإشراف على العمالة غير الإدارية.

ويمثل دور المشرفين نوعية استراتيجية على مستوى تحقيق أهداف المنظمة بشكل نهائي، وهذا ما يعطي عمل المشرف أهمية خاصة، لأن نجاح الخطط الموضوعة عند قمة الهرم الوظيفي يتوقف على مدى قدرة مشرف المستويات الأولى على ترجمتها إلى الواقع العملي عند المستويات الأدنى في المنظمة⁽²⁾. فعندما نجد أن أفراد الإدارة العليا والوسطى يقومون بالإشراف على أفراد إداريين آخرين داخل المنظمة، فإن المشرف يتحمل على عاتقه مسؤولية توجيه العمل والنشاط الخاص بالعمال غير الإداريين (عمال الإنتاج وما شابه ..).

(1). مصطفى محمود أبوبكر، ضغوط العمل، دار النشر الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 277.

(2). موسى خليل، مرجع سابق، ص 127.

فوجهات النظر التي تعبر عن الدور الذي يلعبه المشرف الإداري داخل المنظمة تجعله في الواجهة فهو ممثل مباشر عن الإدارة العليا وهو محصور بين توقعاتها ومطالبها من ناحية والعمال من ناحية أخرى.

والمشرف قد ينظر إليه على أنه:

-رجل حدي أي أنه غير مقبول تماما كعضو سواء في مجموعة المديرين أو مجموعة العمالة غير الإدارية (العمال).

-مجرد عامل بدلا من النظر إليه كمسير.

-خبير بالعلاقات الانسانية في المنظمة كونه واحدا من المتخصصين الذين يساهمون في العمل على زيادة فاعلية النشاط الوظيفي وتنفيذ الأوامر من قبل الإدارة ويمثل تحفيزا لدافعية العمل وتحقيق الأهداف.

وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية تحديد نطاق الإشراف تتلخص في:

(1) طبيعة العمل، فالأعمال الصعبة تؤدي إلى ضيق نطاق الإشراف في حين أن سهولة العمل يؤدي إلى عكس ذلك.

(2) الخصائص المميزة للمشرف وذلك من حيث:

الجانب الفني: كلما زادت القدرات الفنية للمشرف كلما زاد عدد العمال الذين يشرف عليهم (نطاق الإشراف واسع)

الجانب الاجتماعي: ويتمثل في مرونة العلاقات بين المشرف والعمال فكلما كانت مرنة كانت امكانية توسيع نطاق الإشراف واردة والعكس.

(3) الأساليب الإدارية: فكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة ديمقراطي يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كلما كان نطاق الإشراف واسع، وكلما كان الأسلوب المتبع في المؤسسة أوتوقراطي كلما أدى إلى الرقابة المشددة (نطاق إشراف ضيق)

4) تكوين المرؤوسين (العمال): يستطيع العامل أن يفهم القوانين والأساليب الجديدة وتكون له القدرة والمهارة في استخدام الطرق الحديثة، والتكيف مع ظروف العمل، فكلما زادت قدرة العامل وتكوينه اتسع نطاق الإشراف. فنطاق الإشراف نوعان:

- **نطاق الإشراف الضيق:** ولا يتعدى فيه الأفراد المرؤوسين 11 فرداً، ويعتمد على الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات التنظيمية العليا.

- **نطاق الإشراف الواسع:** وكلما اتسع نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية التنظيمية، أي اعطاء حرية التصرف للعامل والاستفادة من خبرته ومهارته.

وبناء على ما سبق فإن معيار فاعليه الإشراف يتمثل في زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والنابع من التأثير الفعال للمسير على العمال وتحقيق شعورهم بالرضا، وقدرتهم على التكيف والتفاعل على مستويات انجازهم لأعمالهم، فالأسلوب الإشرافي المتبع خلق روح معنوية مرتفعة لدى المرؤوسين وزاد من تحفيزهم وشعورهم بالانتماء لوظائفهم الموضوعة وفق سلم أو هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق القناعة لدى العامل⁽¹⁾.

فمن التأثيرات الرئيسية لنطاق الإشراف أنه يتحكم في طول الهيكل، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً بمعنى احتوائه على عدد كبير من المرؤوسين فهذا يضع البناء التنظيمي مسطحاً أي يتكون من عدد قليل من المستويات التنظيمية، وعلى العكس فإن نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى بناء تنظيمي طويل. إن النطاق الذي يحقق مستوى أفضل من الفعالية في موقف ما، يصبح النطاق الأفضل أي أن العوامل هي العامل المحدد للاختيار، وعموماً فإن الاتجاه التسييري المعاصر يميل إلى تفضيل نطاق الإشراف الواسع من الهيكل التنظيمي المسطح.

2. الترقية:

يختار كل فرد منا مهمته وفقاً لقدراته وميوله، اهتماماته أو مؤهلاته العلمية الحاصل عليها وبمرور الوقت يتدرج في هذا العمل الذي التحقق به من خلال ما يكسبه من خبرة منه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها، سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص 170.

خارجها⁽¹⁾. ويحتاج الانسان في تقدمه ضمن عمله مواصلة وزيادة مستواه، وكمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها بحوافز العمل وهي اجراءات تتخذها الإدارة بشكل مادي، وتتمثل في النقود أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو الترقية التي تعتبر حافزا وذلك لدفعه لزيادة إنتاجيته كما وكيفا، ويقصد بها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية، المركز والسلطة يفوق وظيفته التي كان يمارسها أي الانتقال من وظيفة إلى أخرى أعلى، لها أهمية في تحقيق مكسب مادي كزيادة الأجر مثلا، وفيها تزداد المسؤولية والسلطة والمركز، فمن وجهة نظر العامل فإن الترقية وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي، وحافز على تحسين أدائه.

بالإضافة إلى كونها اعتراف من قبل الإدارة بكفاءة وقدرة موظفيها. وتتمثل عناصر الترقية في:

- تتطلب المسؤولية العبء الخاص بالعمل المرتقى إليه.
- ترتبط بتقدير الفرد لجهوده من خلال المنظمة التي ينتمي اليها ويعمل فيها.
- لها أثر مادي اني ومستقبلي من حيث الماديات.
- انها مقابل حصل عليه المرقى لأنها ترتبط بكفاءاته في تأدية عملة بصورة جيدة نتيجة قدراته ومؤهلاته العلمية كما أن مصطلح الترقية يمكن استعماله لتبين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، ان التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات، وفي المسؤوليات، في الأجور والمكافآت .
- ومع أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجور إلى أنه ليس ضروريا في كل الأحوال فالترقية تعني التنقل إلى المركز أو الوظيفة الأعلى، وغالبًا ما تتم الترقية لتقييم الوظائف وتصنيف المهام وتقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة، ومعلنة لكافة العاملين، على شكل خرائط توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة وأخرى والإجراءات التي ينبغي اتباعها للتقدم والترقية من الوظيفة الدنيا إلى الأعلى⁽²⁾. ولكن لتحقيق

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص، 171.

(2). حسن الساعاني، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار الطليعة العربية، بيروت 1980، ص3.

هذه البرامج والأهداف لابد أن تركز عملية الاختبار على أسس موضوعية وعادلة يسهل من خلالها على جميع العاملين تفهمها والتعرف على المبررات التي تتطوي عليها ومن معايير أسس الترقية:

1-ترقية على أساس الأقدمية: طول مدة الخدمة يحدد أولوية الترقية، المعنى أن الموظف الذي قضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من التي قضاها أقرانه له الأولوية في الوظيفة.

2)الترقية على أساس الكفاءة: والهدف منها مر تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على خير ما يرام، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق الخبرة اللازمة، والتدريب والكفاءة في أداء العمل . ويتم الكشف عن الكفاءة الحقيقية للعامل عن طريق التقرير الدوري الذي يعده رئيسه المباشر وعدم تأثره بالمحسوبية أو النفوذ الشخصي والمحاباة أو عن طريق إمتحان خاص ويكون يناسب الوظائف التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات ومهارات عملية.

3)الترقية على اساس الكفاءة والاقدمية معاً:

ان المزج بين هذين الاساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الوظائف العليا يجب أن تركز على أساس الكفاءة أولاً أما في المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية .

وهناك نوعان من الترقية⁽¹⁾ ويعتبر كل منهما قائماً بذاته:

1-الترقية في الدرجة: ان الترقية للموظف من درجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة تتم وفق الأقدمية في منصب عمله، وتكون في إطار السلم الإداري الذي عين به، ويقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتمائه إلى نفس الفئة. وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد من توافر معايير الكفاءة لديه والتي تقاس بالنقاط والتقدير العام الذي يعطى للموظف سنوياً.

(1). المؤلف تسيير عمومي 4 مايو 2013/ 2013 www.facebook/ufctsyrmw تاريخ الاطلاع 2015/12/10-

2- الترقية في الرتبة: وتتم ينقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى وبذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات واختصاصات مختلفة، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية.

فترقية العامل تقوم وفق مبادئ واضحة تحقق له الرضا والقبول باعتبار الوصول إلى المراكز الأعلى يتطلب العمل المخلص والجاد، وعن طريقه يوفر فرص التقدم والتقدير والكسب المالي الجيد.

3. الأجر:

يعتبر العمل مصدر رزق الأفراد الذي يساعد على تحقيق احتياجاتهم ومقتنياتهم من سكن ولباس طعام باعتبارها أولويات وذلك عن طريق تقاضيهم الأجر ويعرف بكمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات وتعد الأجور والرواتب من بين المنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين واستقرارهم في المنظمة ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها وضع نظام مقبول للأجور حيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي⁽¹⁾

فعلى المستوى الداخلي يجب إن يشعر العامل بان ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل وكذلك فان هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتحقق إلا بشعور العامل بان أجره يتساوى مع نظيراته في المؤسسات المنافسة وإلا فانه سيحاول الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل واجر أفضل.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد هو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لان هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغيير داخل تنظيم المؤسسة وخارجها فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل ونوع العمل، إنتاجية الفرد كذلك تفاعل احتياجاته ودوافعه ومتغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور، كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة

(1).نوري منير، مرجع سابق، ص 61

للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر اخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة إلى أخرى وانعكاساتها على سياسة أو نظم الأجور وتعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين أو جلهم والمصدر الأساسي لمعيشتهم كما تؤثر الأجور على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلته في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية ويتحدد الأجر حسب خصائص ومواصفات الوظائف فهذه الأخيرة ليست متساوية في قيمتها وأهميتها للمنظمة وهناك عدة طرق أخرى تستعمل عادة لتقرير الأجور منها⁽¹⁾

1. طريقة الترتيب للوظائف حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى اجر كل فئة

2. طريقة التصنيف أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة من السابقة لان أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل

3. طريقة النقاط المختصرة وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات الجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلا أهمية الوظيفة حسب ظروف العمل فيها ومرة حسب المهارة اللازمة ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك ويتم وضع أجزر مقابل كل مرتبة من الوظائف

4. طريقة النقاط المفصلة يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر والثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر ومن تحديد علامة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل حيث إن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر حيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة (خصوصا في الوظائف الإدارية) حسب النموذج التالي:

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 63 .

جدول 2 طريقة النقاط المفصلة

العنصر	درجة أولى (أهم)	درجة ثانية	درجة ثالثة
المهارة			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال والإقناع			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 64

ويوزع الأجر على الأفراد بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثر في

تحفيزه ودفعه على العمل ومن بين هذه الطرق: ⁽¹⁾

1- نظام الأجر الزمني

بمقتضى هذا النظام يتم دفع اجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد فيعمله، (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) و هنا لا يتغير الأجر بكمية الإنتاج، ويصلح هذا النوع من الأجور بالنسبة للأعمال التي يصب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها، كوظائف الإدارة والمحاسبة، والوظائف الهندسية، وغيرها ويكون كذلك صالحا للأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج إلا أن هذا النوع لا يشجع روح الابتكار والمبادرات ولا يدوم حافزا كافيا أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفاءتهم الإنتاجية. وتحسين نوعية إنتاجهم وفي ظل هذا النظام يصعب التنبؤ سلفا بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة في حين لا يختلف اجر العامل ويعاب على هذه الطريقة أنها لا

⁽¹⁾. منير نوري، مرجع سابق، ص 64 .

تعطي فرصة للعامل الماهر لبذل مجهود أكبر لشعوره وإدراكه بأنه يتساوى من حيث النتيجة والأجر مع غيره من العمال غير المهرة.

ب- نظام الجر بالقطعة

وفيها يرتبط اجر العامل بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجرهم⁽¹⁾

ج- نظام الجر على حسب الخبرة في العمل

ويزداد بذلك أجره كلما زادت خبرته وزادت حاجاته.

وتعتبر الأنواع سابقة الذكر أكثر الطرق انتشارا في عملية دفع الأجور.

إن معدلات الأجور ما هي إلا عامل من العوامل التي تشير إلى مدى كفاءة العامل وتحته على العمل بكل رضا فالمسير عند وضعه لهيكل الأجور الهدف منه هو التوفيق بين متطلبات العامل وأهداف المؤسسة وفق الهيكل التنظيمي الذي تتوزع من خلاله الأدوار والوظائف

4. التكوين والتدريب:

لقد تزايد في الوقت الراهن الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة وهذا نتيجة للتغير التكنولوجي، وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج. أما في الدول النامية فأهمية التكوين والتدريب أصبحت في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع، والانتقال من اقتصاد فلاحى إلى اقتصاد أكثر تطور صناعيا وذلك ما يتطلب يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة وكيفية استخدامها.

وقد اشتقت كلمة تكوين من فعل كون **former** ذات المصدر اللاتيني، ولغويا يعني اعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم **training** الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين **formation** ولا بد من الإشارة في هذا الشأن إلى ان التشريع الجزائري

(1). منير نوري، مرجع سابق، ص 65

يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي ولهذا تم استخدام التكوين مرادفاً للتدريب. كما يعرفه الدكتور وصفي عقيلي في كتابه إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي بأنه (برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات، أنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات)⁽¹⁾. فالتكوين هو عملية اعداد وتحضير الفرد لمنصب التسيير والإشراف، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، ويهدف تدريب الأفراد إلى تغيير دائم نسبيا في قدراتهم مما يساعدهم على العمل بطريقة أفضل، والتأقلم مع مختلف التغيرات التنظيمية الحاصلة داخل بيئة العمل.

4-1. برامج التدريب:

أن أول خطوات التدريب هي:

1. تحديد الأهداف التكوينية المقصودة تحديدا إجرائيا.⁽²⁾ فالأعمال والخطوات والحركات المطلوب تعليمها يجب أن تحدد تحديدا دقيقا وعلميا فلا يكفي أن نقول أن الهدف من التكوين هو اعداد مشرف أو ملاحظ أو بائع، كما لا تكفي المهارات والنشاط، لذلك يستهدف التدريب تغيير سلوك الأفراد في هذه النواحي.

2. تحديد الاحتياجات: فيمكن لاحتياجات التكوين ان تتبع بطرق عدة، وذلك بالتحليل التنظيمي (تحليل العمليات، والتحليل الفردي على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي).

وذلك من خلال:

- تقييم ومراجعة الأداء.
- نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيء، أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.

⁽¹⁾. Formationd.freealgeria.com/t19.topic.Sidhmed .dimanche22mars2015.15decembre2015.pm5: 55

⁽²⁾. شفيق رضوان، السلوكية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2002. ص159.

- من شكاوي العملاء.

- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما (استهلاك أطول وقت من اللازم).

- من التغير في القوانين وطرق العمل والنظم كذلك الاجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة.

3. تحديد المشاركين في عملية التكوين .

4. تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى امكانيات وأهداف المنظمة .

5. اختيار أساليب التكوين كالمحاضرات، المباريات، الندوات وورشات العمل.

4-2. أهداف عملية التدريب:

أن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد والمؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للغاية للإنتاجية في المؤسسة وتتركز أهم الأهداف الأساسية فيما يلي⁽¹⁾:

أ. بالنسبة للمنظمة

• الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين مع كيفية اتقانهم للعمل، من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

• تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، أو ظروف العمل وعليه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل، وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

• استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعالية رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

(1). منير نوري مرجع سابق ص 86.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو والدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

ب. بالنسبة للأفراد:

يحقق التكوين عدة فوائد للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:⁽¹⁾

- الرفع من معنويات العاملين، حيث يكون للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين اذ عند ما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، يزداد اخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون الشعور بالملل وبالتالي يحقق رضاه الوظيفي.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأدنى، كما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق، والتوتر والاضطراب كذلك الصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم التسييرية، والاتصالات كذلك يفتح لهم مجال الترقية والتقدم الوظيفي.
- وقد يتخذ التكوين صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب، والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة، وقد يكون التكوين حسب مرحلة التوظيف.
- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف البرامج إلى:
 - الترحيب بالقادمين الجدد.
 - خلق توجه نفسى مقبول عن الوظيفة
 - تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل.

(1). منير نوري، مرجع سابق، ص 87.

- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية، حيث تسعى المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي.
- التكوين بغرض تجديد المعارض والمهارات: حينما تتقادم المعارف وخصوصا عند وجود أساليب عمل وتكنولوجيا، وأنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم تكوين مناسب لذلك . - التكوين من أجل الترقية والنقل: حيث يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف، والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.
- التكوين من أجل التهيئة للمعاش.

ب. الوظائف:

- التكوين المهني والفني: ويتم هذا النوع بالمهارات اليدوية، والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن خصائص الصناعات الحديثة الاعتماد على آلات، ماكنات ومعدات معقدة، لذلك فالحالية للتدريب أصبحت ضرورية.⁽¹⁾
- التكوين التخصصي: ويتضمن مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية كأعمال المحاسبية، والمهندسات بمختلف أنواعها
- التكوين الإداري: ويشتمل هذا النوع على العمليات الإدارية من التخطيط التنظيم والمراقبة (مراقبة اتخاذ القرارات، التوجيه، القيادة والاتصال)
- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخل المنظمة، وتدعو بذلك المساهمين في التصميم على الإشراف على التنفيذ .
- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تتقل جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة وذلك رغبة منها في الحصول على أفضل النتائج مع اعتبار عاملي التكلفة والزمن .

(1). شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 160.

فجوهر العملية التدريبية يكمن في تعديل السلوك، وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتدريب الأفراد على عملية التسيير والإدارة للأعمال التنظيمية والمالية، وأساليب الإشراف والتوجيه وذلك بغية التأقلم مع أي وضع قد تفرضه مختلف التغيرات التنظيمية الحاصلة في بيئة العمل.

5. الاتصال وعلاقات العمل

5-1. مفهوم الاتصال

تشكل الاتصالات عنصرا أساسيا داخل المؤسسات فهي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق التلاحم فيما بينها كما تربط مراكز اتخاذ القرار بالبيئة الخارجية، فالإتصال عملية أساسية وحيوية مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة مرتبطة بالأفراد والعاملين ويعرف الإتصال على أنه نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير سلوكيات الأفراد للتخلص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض⁽¹⁾.

كما يعرف الإتصال فنيا بأنه عملية يتم بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أن عملية الإتصال تتم بين مرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الإتصال كما يعرفه احمد بدوي على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين وبهدف إلى انجاز مشروع موحد كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصية ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان فعاليته ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات كذلك العلاقات بين العمال داخل المنشأة فالعملية الاتصالية ما هي ألا مزيج من عمليتين إدارية واجتماعية يتم من خلالها تفاعل الجماعة فالفرد لا يمكنه العيش الا داخل مجتمع أو بيئة يؤثر ويتأثر بها ويؤدي الإتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة الصناعية فالإتصالات الرسمية تسيير عملية التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل بالإضافة التحسين العلاقات الإنسانية تحقيق الانسجام بين أفراد المنظمة، أما الإتصالات غير

(1). جمال بن زروق، مرجع سابق، ص 209.

الرسمية فهي تحقق العديد من الوظائف التي تساعد على تحقيق توازن المؤسسة ويعتبر هذا النوع من الاتصالات أكثر مرونة من الاتصالات الرسمية .

5-2. عناصر الاتصال :

لكي تتم عملية الاتصال وتقوم بوظائفها يجب أن تتوفر على أربعة عناصر هي⁽¹⁾:

- **المرسل** وهو الشخص الذي يود أن ينقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار التي تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله، اهتماماته، قيمه، انفعالاته، حاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر توقعاته وطموحاته وأهدافه .

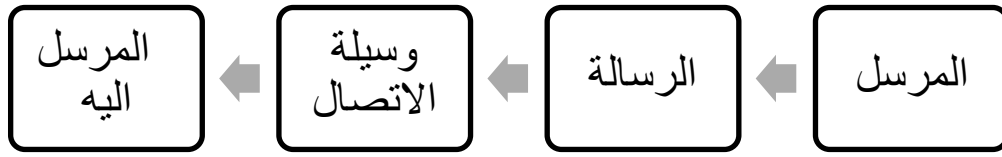
- **الرسالة** هي عبارة عن رمز من الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأفراد المرسل وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز كالكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف.. كما أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها له أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن عدم الاختيار يسبب المشكلات

- **الوسيلة** تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا في فهم الرسالة المرسله لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه كما أن هناك العديد من وسائل الاتصال منها الشفهي كالمقابلات، الاجتماعات، الهاتف.. كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات المذكرات، التقارير، المنشورات.. ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال على أنها رسمية وهي تلك المستخدمة في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة أو غير رسمية وهي تمارس ولا يعترف بها، هذا الأخير كالأحاديث الودية، تبادل المناقشات أثناء فترات الراحة.

- **المرسل إليه (المستقبل)** هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل إليه من خلال الحواس المختلفة مثل السمع، البصر، الشم، اللمس ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتغييرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك تعطى لها تفسيرات ودلالات .

(1). محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 443.

الشكل رقم 19: عناصر الاتصال



المصدر: جمال بن زروق، ص 228 .

إن حركة الاتصال التي تربط بين سائر أنحاء المؤسسة حيث تتكامل أجزاء التنظيم وتقوم العلاقات العامة في كل مؤسسة بهذا الدور حتى يلم كل عامل بما يجري فيها من أحداث وقرارات ومن هنا تقوم الصلة بين العمال والمسير على أساس تبادل الثقة والتفاهم ويشعر العامل بقيمته ودوره مما يرفع من معنوياته ويزيد من رضاه اتجاه عمله لذلك يهتم العمال بما يحدث داخل مجالس الإدارة من مناقشات حول مواضيع تخصهم فتقوم العلاقات العامة في المؤسسة بتوصيل القرارات⁽¹⁾.

لا شك وأن التخطيط الجيد للاتصال يشمل تحديد الهدف منه والتعرف على الأدوار والأشخاص المراد الاتصال بهم ومعرفتهم معرفة كاملة واختيار وسيلة الاتصال، فقد تستخدم الإدارة وسائل مختلفة مثل الاتصال بالنقابة أو استخدام لوحة الإعلان أو الصحف والمجلات كما يتم عن طريق ندوات ومناقشات، كما قد يستخدم العمال وسيلة أخرى كإرسال شكوى أو نظم إلى مجلس إدارة المؤسسة⁽²⁾، فالعلاقات بين العمال والأداة السلوكية الوظيفية ماهي إلا اتصالات، إذا فإن أي اتصالات سيئة وغير فعالة ستؤدي إلى نتائج وإفرازات عكسية وغير فعالة تؤدي بدورها إلى قيام نزاعات داخلية مما يؤدي إلى سوء فهم يخلق مشاكل في علاقات العمل، إضافة إلى عدم التعاون وبالتالي إحباط وظيفي يؤدي إلى ترك العمل أحيانا في حين أنه ينتج عن الاتصالات الناجحة فهم جيد لدور كل عامل وموظف، كذلك معرفة تامة لأهداف المنظمة وبالتالي سرعة تفاعل، وانسجام أفرادها في اتخاذ القرارات والتنفيذ مما يخلق ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم اتجاه العمل الذي يقومون به وطريقة تسيير المؤسسة العاملين بها .

(1). بن زروق جمال، مرجع سابق، ص 228.

(2). شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 132.

خامسا: مراقبة التسيير.

عند دراستي لفعالية التسيير كان لا بدلي من التطرق إلى مراقبة التسيير باعتبارها من الوظائف الأساسية للمسير وتشكل جزءا هاما من عمليات المنظمة، حيث تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك لكون الأهداف والخطط والسياسات يقوم على أدواتها الأفراد، وبالتالي قد يؤديونها في ظروف ومناطق مختلفة، لذلك من المحتمل أن لا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل مما يؤدي إلى احتمال ظهور انحرافات.

1. مفهوم مراقبة التسيير:

يقصد برقابة التسيير بأنها، "المسار الواجب اتباعه من أجل ضمان تعبئة فعالة ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة، وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة " فرقابة التسيير هي مجموعة أفعال وإجراءات ووثائق تهدف إلى مساعدة المسيرين والمسؤولين في المؤسسة من أجل ضمان التسيير الحسن والفعالية المستمرة، وصولا إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وعرف Anthony مراقبة التسيير على أنها المسار المتبع الذي يتأكد من خلاله المسيرون والإداريون من أنه تم استعمال الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾، ويرى koontz (1886) أنها كمقياس وكتصحيح لنتائج المؤسسة حتى يتأكد أن الأهداف المحددة للمنظمة قد تحققت⁽²⁾. فرقابة التسيير بمفهومها المعاصر هي أحد أنظمة المعلومات الإدارية التي تتبناها المؤسسة وصولا إلى تحقيق أهدافها، لهذا فإنها تعتبر نهجا يتم سلوكه واتباعه وبموجبه يتم صيانة المؤسسة، وحمايتها من الأخطاء قبل وقوعها⁽³⁾. وكذلك تصحيح ومعالجة الانحرافات حال حدوثها وتحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن أشهر تعاريف عملية الرقابة للعالم الإداري هنري فايول في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) حيث وصفها بأنها تقوم بالتأكد من كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة

(1). Robert le Duff. Encyclopédie de la gestion et de management .paris Dalloz 1999.p194

(2). Mohamed SADEG. Management des entreprises publiques ,les presses d'Alger 1999p143

(3). خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص264.

والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدفها تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء، الناس والإجراءات⁽¹⁾.

مما سبق استنتج أن الهدف المركزي لعملية الرقابة الفعالة والناجحة هو استباق حدوث الأخطاء، والانحرافات مقصودة أو غير مقصورة، وعدم تكرارها في المستقبل، واستمرارية تحقيق التكامل بين كافة الوظائف الإدارية وأهداف المؤسسة.

2. أهداف ومهام مراقبة التسيير:

أن أهداف مراقبة التسيير قد تتجاوز عملية كشف الأخطاء، والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري لما تتضمنه هذه العملية من اعداد، متابعة وتقويم إلى تنمية روح الابداع والابتكار، وهي تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الايجابي التصحيحي، والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري .

ومن أهم الأهداف المركزية للرقابة نجد:⁽²⁾

أ. الهدف الاصلاحى le but correctif:

ويقوم على دعامتين: تشخيص الانحراف أو الخط الإداري، ووصف العلاج الأنسب والملائم أو الحل الأفضل ماديا، بشريا وزمنيا للأخطاء، وابرار الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وتحقيق الملاءمة والتأكيد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني استراتيجية مدروسة، وتسيير أمثل للأفراد.⁽³⁾

ب. الهدف التشجيعى le but d'encouragent

ويتمثل بالتحفيز: اذ تسعى الرقابة نحو ترشيح مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين وضمان مكافأة واثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة، كما هي كفيلة بمعاقبة المقصرين في واجباتهم وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس، والمعايير،

(1) بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص151.

(2) موسى خليل، مرجع سابق، ص184.

(3) محمد خليل عبد الحميد أحمد وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، اشراف موسى سليم، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص6.

والتقارير وغير ها من الوسائل الرقابية تعتمد على ظروف الحالة بأكملها كشعور الفرد تجاه المشروع ورئيسه المباشر اضافة إلى زملائه، ونظام الأجور والخدمات المتوفرة.

ج. الهدف العقابي: le but de punition

ويمثل الوجه أو الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء وذلك عبر تحديد المسؤولية، وجوانب الخلل الحاصل بهدف عدم التكرار⁽¹⁾، كذلك وقف هدر الوقت والجهد، كل هذا مع ضمان عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه المساس بالهدف الايجابي للرقابة.

وتستند أهداف الرقابة على تحقيق وانجاز المهام التالية:

- متابعة تقدير الوظائف والأعمال التي تم انجازها كما ونوعا، مقارنة مع ما هو محدد سلفا.

- كشف الأخطاء والانحرافات المرتكبة ومسبباتها في سير الأعمال وأداء العاملين بغية عدم تكرارها وبذلك تزداد الثقة في المؤسسة وتتحقق عن طريقها جملة من الخصائص:

أ. التلاؤم مع أجزاء العملية التسييرية السابقة واللاحقة لها كعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه.

ب. المرونة في نظام المراقبة مما يسمح بمشاركة العمال في تحقيق الأهداف (رفع معنويات العامل)⁽²⁾.

ج. تسهيل اتخاذ القرارات، وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار دونما حاجة للتفسير والتحليل والاستقصاء .

د. عدالة التعاملات وتكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة، واتخاذ القرارات المنصفة والعادلة.

- مراقبه الجودة حيث تتطلب السوق إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص 185.

(2). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 155.

- إدارة الوقت فكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس أكبر، والعمل على تطوير الكفاءة، وذلك من خلال تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني يحدد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة.

3. أدوات الرقابة:

تختلف أدوات الرقابة من مستوى إداري إلى آخر حسب ما هو مبين في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم 20: أدوات الرقابة

الرقابة على مستوى المؤسسة	الرقابة على مستوى الإدارات	الرقابة على مستوى الأفراد
- الحسابات - الختامية - المراجعة الإدارية - نسب الانتاجية	- الرقابة على الكمية - الرقابة على الجودة - الرقابة على التكاليف - الرقابة على الوقت	- الرقابة الذاتية - تقارير الأداء

المصدر: بن محمود سكينه، مرجع سابق، ص 156 .

3-1. الرقابة على مستوى المؤسسة.

والهدف منها هو التأكد أن المسيرة الكلية للمؤسسة تتواصل حسب خطط موضوعة مسبقا، وتمس ما يلي: (2)

(1) الحسابات الختامية: وتشمل الدخل، الميزانية العمومية .

(2) المراجعة الإدارية: والمقصود بها قوائم مطولة للغاية تتضمن جميع الممارسات المعيارية التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية تقييم أنشطة المؤسسة في المجالات الإنتاجية والتسويقية، والتمويلية كذلك الموارد البشرية.

(3) نسب الإنتاجية، وهي تشير إلى مقدار ما تحقق من نتائج مخطط لها باستخدام الموارد المتاحة.

(1). بن حمود سكينه، مرجع سابق، ص 156.

(2). نفس المرجع، ص 156.

3-2. الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام:

و تشمل كل من⁽¹⁾:

(1) **الرقابة على الكمية:** وتتم عن طريق مقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها في الخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي ثم يتم تحديد الانحرافات تمهيدا لتحديد أسبابها، ومعالجتها لاحقا .

(2) **الرقابة على الجودة:** والمقصود بها مجموعة من الصفات التي تميز منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين، ومتطلباتهم ولها معايير الحجم، اللون الملمس،...

(3) **الرقابة على التكاليف .**

(4) **الرقابة على الوقت .**

3-3. الرقابة على مستوى الأفراد

لقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها *total situation* كشعور الفرد اتجاه المشروع واتجاه رئيسة المباشر⁽²⁾. ومن الممكن أن يكون أداء الأفراد من الأسباب الرئيسية في انخفاض منتج المؤسسة ووجود الانحرافات كما هو مخطط له لأن الأفراد هم الذين يتحكمون في المواد والآلات وهناك:

• **الرقابة الذاتية على الأداء:** حيث يقوم الفرد شعوريا أولا شعوريا بتقييم أدائه وسلوكاته ذات العلاقة بالعمل، وتعرف برقابة الضمير الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد، وينتج عنها:⁽³⁾

- المقدرة على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر .

- المعالجة الفعالة لأوجه القصور .

(1). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 157.

(2). كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 298.

(3). بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 159.

- تقلل من الاعتماد على الرقابة الخارجية، وتخفف من أساليبها المعقدة.

- تساعد على تطوير الأداء.

• **تقارير الأداء:** وهي أحدهم الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل وذلك لتشجيع الأداء الجيد، وتوجد مؤشرات لتقييم أداء العاملين منها:

- معدلات أو عدد ساعات التأخير.

- عدد الشكاوي من العملاء مع المرؤوسين.

- حالات النزاع والصراع مع العملاء.

- عدد الوحدات التي تم إنتاجها من قبل العامل.

4. مستلزمات وضمانات تحقيق أهداف الرقابة:

بالإضافة إلى المواصفات والشروط السابقة لتنفيذ الرقابة الإدارية يتعين توفير مجموعة من الضمانات والشروط الأساسية لتحقيق ذلك أهمها:⁽¹⁾

• الاتصال التبادلي الفعال: la communication échangé active

من أهم عناصر الرقابة الفعالة وتحقيق أهدافها هو توفير كافة الوسائل والأجهزة الاتصالية المستحدثة التي تسير وتسهل الربط بين كافة أطراف العلاقة الرقابية (رؤساء، مرؤوسين، إدارة وفنيين، أخصائيين ورقابيين)

أن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل، والأساليب للأجهزة الرقابية المستخدمة، وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحياتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلائم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها، والأعمال والعاملين الخاضعين لها، بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العلمية والعملية لدرجة التطور في المحيط الداخلي والخارجي.

⁽¹⁾. موسى خليل، مرجع سابق ص 190.

• **تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها les apports aux systèmes de control**

• **التنفيذ الفوري لمقترحات الرقابة الفنية: L'exécution vive de contrôle technique**

إن النتائج والحلول التي تتوصل إليها الرقابة الفنية لا يمكن لغيرها تحقيقها، لذلك لابد من تواجد التنسيق والتفاعل التام بين الأجهزة الرقابية الإدارية، والفنية منها وتنفيذ مقترحات هذه الأخيرة ولولم تكن هناك لجان فنية لذلك.

• **علانية ووضوح الإجراءات الرقابية La publication et la clarté des procédures de contrôle**

إن علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من قائمين بها وخاضعين لها، عدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها، إضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون والتكامل بين جهودهم لإنجاح أهداف الرقابة⁽¹⁾، أما فيما يخص تحديد خطة العمل الرقابي وسياساته وجدوله الزمني فهو يلخص وضوح الإجراءات المتبعة، وهذا الضمان نجاح الرقابة.

• **تحديد الوسائل والأهداف الرقابية: Définition des moyens et des buts**

من الواجب أولاً تحديد ما هو ضروري كما وكيفا من الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل الرقابي وذلك لتحقيق الأهداف والنتائج الإيجابية المتوقعة من استخدام تلك الوسائل والأدوات العلاجية على أهدافها القمعية والعقابية.

• **وضع معايير رقابية:**

من أهم ضمانات فعالية المراقبة الإدارية الالتزام المستمر بتطبيق الضوابط والمعايير الموضوعية طيلة ممارسة هذه الوظيفة، بعيداً عن المعايير الشخصية غير المنضبطة، بل التزاماً بأخلاق الحياد والاستقلالية المهنية، ومعايير المصلحة العامة وشروطها. فمراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة بأنواعها، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة وفقاً لاستراتيجية المنظمة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات

(1). موسى خليل، مرجع سابق، ص 191.

والتدابير الصحيحة لتفادي الوقوع في الانحرافات مستقبلاً، فمراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل من خلال مساعدة المسؤولين على التحكم في أدائهم عن طريق متابعة الأداءات وتحليل الأخطاء والبحث عن أسبابها وبالتالي التعرف على موقع الخلل لتحسين أدائهم مستقبلاً.

الفصل الرابع:

واقع الشير الإداري من خلال

سياسة التصنيع في الجزائر

أولاً: المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية بعد الاستقلال

ثانياً: مقاومة التغيير التنظيمي والإداري

ثالثاً: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي والإداري

رابعاً: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير

أولاً: المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الصناعية الاقتصادية بعد الاستقلال:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة وإصلاحات مست جميع المجالات، وقد قامت الجزائر بإرساء قواعد في ميدان التصنيع ومرت من خلال ذلك بعدة تغييرات تنظيمية على مستوى المؤسسات الصناعية وسأقوم بتحليل تلك التغيرات وما يترتب عنها من تأثيرات على جماعات العمل خلال المراحل التاريخية المتعاقبة بداية من عام 1962م إلى غاية وقتنا الحالي ويمكن تقسيم سياسة التصنيع في الجزائر إلى عدة مراحل هي:

1. مرحلة التسيير الذاتي:

بعد الإستقلال واجهت الدولة أزمة اجتماعية واقتصادية وكان شغلها الشاغل هو مواصلة تسيير الأجهزة القائمة ولذلك كان التسيير الذاتي كحل مفروض من الواقع، وفكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة، فرضت عليها العمل بهذا النمط حيث كانت جل المؤسسات الصناعية صغيرة الحجم واستيعابها لليد العاملة قليل، فقدّر عدد المؤسسات بين 314 و 345 مؤسسة توظف 30000 عامل كان رد فعلهم بعد رحيل العاملين الأجانب هو الاندماج لمتابعة النشاط بها، وأصبح التسيير الذاتي قائماً على أساس تحمل العمال مسؤولية التسيير من خلال هيئات يمارسون عن طريقها نشاطاتهم⁽¹⁾.

وقد تبين أن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكاملة التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة فبالرغم من تأكيد الثورة من خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كان تدخلات الدولة غير محددة أحياناً ومتناقضة أحياناً أخرى، والشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة هو الرحيل الجماعي لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة، حيث أدى هذا التوقف إلى تعطيل نظام الوحدات الإنتاجية ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه

(1) سعيد اوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 20.

الوحدات والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من قبل المعمرين، وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية في بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963م، وقد قام التسيير الذاتي على مبادئ رسمية هي:

تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة .

تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة .

توزيع الأرباح المحققة داخل الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة. وقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية⁽¹⁾:

الجمعية العامة: وتضم العمال الداخليين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، وتعد الجمعية العامة اجتماعاتها كل 3 أشهر بناءً على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير وتعتبر هذه الجمعية الهيئة العليا داخل المؤسسة، تتولى تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال .

مجلس العمال: يتراوح عدد أفراده ما بين 10 إلى 100 عضو، شريط أن يكون ثلثي 2/3 أعضائه من عمال الإنتاج، وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع تجديد المدة كل 4 أشهر ويتولى مهمة التنظيم الداخلي للمؤسسة من شراء وبيع الأجهزة، المعدات ويقرر أيضا القروض بالإضافة إلى تكليفه بانتخاب ومراقبة لجنة التسيير .

لجنة التسيير: وتضم من ثلاثة إلى إحدى عشر عضوا منتخبا شرط إن يكون ثلثي أعضائها من عمال الإنتاج، حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين الرئيس لمدة سنة وتركز أنشطة لجنة التسيير في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل وتتنظر في المشاكل المطروحة

(1) عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962، 1980، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،

على مستوى الإنتاج وتجتمع هذه اللجنة مرة على الأقل في الشهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك، كما تولى رئيس لجنة التسيير مسؤولية القيادة ويرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير .

المدير: يحدد المرسوم المدير بما أنه يمثل سلطه الدولة داخل المؤسسة فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني⁽¹⁾ كما يقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة تسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة كما يعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشط التسيير الذاتي لقد حققت مرحلة التسيير الذاتي خطوة هامة في التنظيم الذي كانت تهدف الدولة من خلالها إلى تجسيد مبدأ القيادة الديمقراطية في التسيير كما إن استرجع الثروات الطبيعية والإشراف عليها والتحكم في وسائل الإنتاج كان يحتاج لتحديد استراتيجية جديدة للمؤسسات وقد كانت مشاركة العمال فيها كبيرة وفعالة كما قد نص نظام التسيير الذاتي على مبدأ توزيع المداخل والذي يشمل أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة، ويعتبر دافعا للعمال على العمل والاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر، فنجاحها يرجع بفائدة عليهم ويحقق رضاهم، ولقد مس التسيير الذاتي هياكل عدة خاصة الصناعات سنة 1964م ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشغل بهذه المؤسسات 3000 عامل، وقد كان التسيير بين العمال والمديرين يتم دون اختيارات كما كانت العمليات الواسعة والاجتماعات المتكررة هي وسيلة الاتصال حيث يتم وضع خطة تنمية للمشروع في إطار الخطة الوطنية، وكذلك الاستثمار والإنتاج وبرامج المبيعات السنوية وتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات وعليه فالمؤسسة العمومية في تكوينها الأول نشأت على أساس الأملاك الشاغرة، فأى مصنع أو مشغل أو ورشة يهجره مالكة الفرنسي الهارب بأمر الدولة بتسييره لعماله، بالإضافة إلى سلسلة التأمينات التي تمت في الجزائر وتناولت المصالح الأمنية:

تأميم مزارع الاستعمار عام 1963م، تأميم قطاع نقل النفط عام 1963 م من خلال منع شركة فرنسية من امتلاك الأنبوب الثالث، واتخاذ الحكومة قرار تملكه بناءً على القانون

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 08

الفرنسي نفسه، الذي يعتبر وسائل النقل الكبرى قطاعا عموميا، وهي أول معركة خاضتها الجزائر في ميدان تأميم النفط وقد أعطى مرسوم 22 مارس 1963 م الشكل النهائي للمؤسسة المسيرة ذاتيا والقائمة على أساس تحمل العمال مسؤولية التسيير من خلال عدة من الهياكل التنظيمية .

لقد كان استرجاع الثروات الوطنية والإشراف المباشر عليها والتحكم في وسائل الإنتاج، وتدخل الدولة في عملية الاستثمارات الإنتاجية بشكل أهم محاور التسيير الذاتي، وكانت الدولة ترغب في تجسيد الديمقراطية داخل تسيير المؤسسات، فمشاركة العمال كانت كبيرة وفعالة من خلال ممثلين لهم، كذلك مبدأ توزيع المداخل الذي ينص على أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة، وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالمعروف إن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت للعمال حق ممارسة السلطة، وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسه مثل هذه الحقوق أما الشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم لمبدأ التسيير الذاتي مع استراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصاد وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي تم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات بانضمام العمال إلى وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه اشتراكهم في التسيير فالعامل ظل خاضعا لسيطرة لقيادة البيروقراطية ليست لها خبرة كاملة بإدارة وتسيير جماعات العمل.⁽¹⁾

حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال وجل التناقضات التي ظهرت على مستوى تنظيمات العمل خلال هذه المرحلة كان سببها تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطه الدولة، وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي، وبمرور الوقت فقد يتمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم ومن ثم

(1). الهاشمي لوكيا، بهلول زهير، (القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية)، مجلة العلوم الإنسانية، ع7، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996، ص41.

تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت لأجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات تتعارض مع طموحاتهم ومصالحهم المقررة.⁽¹⁾

2. مرحلة التسيير الاشتراكي (1965 - 1978)

بعد استناد الاقتصاد الوطني على القطاع العام كقاعدة خصوصا في المجال الصناعي سعت المؤسسات العامة من خلال تبنيها لسياسة جديدة [الاشتراكية] إلى إحداث تغييرات في تسيير الاقتصاد وقد كان من أهداف هذا النظام الاشتراكي اعاده تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين الصناعيين وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير، وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأن مشاركة العمال والإداريين في التسيير تؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة البيروقراطية .

كما أن النظام يسعى إلى تحويل العامل من ضعف الأجير إلى عامل منتج ومسير في أن واحد⁽²⁾. وتتوزع السلطة تبعا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي: اللجان الدائمة والمجلس النقابي وخلية الحزب أمام مجلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال تكون الأغلبية من الإدارة.

مجلس العمال: وينتخب لمدته 3 سنوات،

يتمتع هذا المجلس بعدة صلاحيات منها

- يكلف بمراقبة المؤسسة أول الوحدة ويسهر على تنفيذ البرامج كما يعد تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل إليها وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها مستقبلا
- يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة ويخطط برامج التدريس المهني والتوجيه.

⁽¹⁾. فهمية بوهنتالة، مرجع سابق، ص 117 .

⁽²⁾. Mostapha Boutenfouchet, Le socialisme dans l'Enterprise, Édition S.N.E.D, Alger, 1978, p. 39

مجلس المديرية: يضم مجلس المديرية من سبعة إلى تسعة أعضاء في حين يتكون مجلس مديرية المؤسسة من تسعة إلى إحدى عشر عضوا منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، ومن مهام هذا المجلس:

— يساهم في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعداد جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة

— يشارك في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة أي برامج البيع والإنتاج والتمويل وتقدير الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح، إضافة إلى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى حل الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمل.

اللجان الدائمة: وتمارس نشاطاتها من خلال خمسة لجان رئيسية وهي

لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون الصحة والأمن. ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة من ثلاث إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال، ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له من اللجنتين الأخيرتين.

لقد جاء الميثاق الوطني في 27 جوان 1976م وحدد الخطوط العريضة الأساسية للنظام الاجتماعي والثقافي وكذا الإطار العام لنشاط القوى الاجتماعية للثورة من جهة، وضع الخطة العامة للدولة الاشتراكية وما ينبغي أن يكون عليه الاقتصاد الوطني مستقبلا⁽¹⁾، أما إذا عدنا إلى عنصر الإنتاج والتسميات التي تطلق على مواقع الإنتاج فقد جاء الميثاق بان الإنتاج الصناعي يتم في وحدات كبرى تستخدم تقنيات متطورة وتشكل مجتمعات ضخمة كما تتطلب الإطارات المجزية يد عاملة تتزايد كفاءتها باستمرار. ومن هنا يتضح أن هذه الفترة بدا فيها نوع من الاهتمام بنمط العمال وكفاءاتهم التكنولوجية المستخدمة والشروط اللازمة لاستخدامها وليأتي بعدها الاهتمام بتوفير الجانب المالي الذي يؤمن تاطير الأفراد، وبالتالي توفير الكفاءات اللازمة وكذا محاولة تطوير جوانب عديدة أخرى ولكن من جهة بعيدة نوعا

(1) ناصر دادي عبدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 155 .

ما عن التصنيع، ففي المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) الذي تقرر خلاله توظيف 100 مليار دينار منها النصف لتقويم المحروقات⁽¹⁾.

لقد أولت الجزائر أهمية للتصنيع كمحاولة لحماية هذه المؤسسة فرضت نظام تسيير خاص وفقا لقانون التسيير الاشتراكي إن هذا يعكس نمط التسيير السائد في تلك الفترة ويرى عبد اللطيف اشنهو أن هناك عاملين أساسيين يساعدان على تعميق صورة الخلاف بين جماعات العمل هما:⁽²⁾

نظام المركزية: ويشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية مما أدى إلى ظهور أشياء عميقة لدى جماعات العمل وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة، المحسوبية والكسب غير المشروع وغيرها ...

نظام الوصية: ويشير إلى أن المدير العام لأي مؤسسه يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسئولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية .

فالمؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة، ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز، كما جعل هذا النظام علاقاتها المؤسسة مع الوزارات الأخرى ومؤسساتها، وعلاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها، والواقع أن عدم فعالية انساق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل، ظل المشكل المطروح خلال هذه المرحلة بالذات، نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، وفي

(1). أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1991، ص 30 .

(2). عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، مرجع سابق، ص 281 .

المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الاتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا يجب التخلص منه .

وقد يرتبط ضعف أنساق الإتصال داخل التنظيم بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها، فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الإتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف، الفاكس أو غيرها من الوسائل الأخرى، وفي المقابل لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على اعتبار أنهم أقل مرتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة في مجالات الإشراف والتسيير.

مما لاشك فيه أن مظاهر علاقات العمل تختلف من تنظيم إلى آخر وذلك بالنظر إلى اختلاف الظروف الاقتصادية، الثقافية والسياسية للمجتمع الكبير من جهة، واختلافها حسب العناصر الداخلية للتنظيم في حد ذاته من جهة أخرى، وقد سعى يوسف سعدون إلى تحليل بعض مظاهر علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي كما يلي:

أ. المظاهر الفردية:

وقد بينت المؤشرات الإحصائية التي سجلتها مفتشية العمل خلال عام 1977 بان هناك ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة الصناعية حيث تم تسجيل ما يقارب من 6000 مخالفة ضمن حوالي 1458 وحدة إنتاجية تراوحت العقوبات فيما بين الإنذارات الشفوية والطرده النهائي، وهذا يعني أن علاقات العمل قد سادها عدم التقاهم نظرا لعدم رضا العامل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات.

وقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل مما ترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير نفسها أنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال نفس السنة أي سنة 1977⁽¹⁾ كالتالي:

(1). فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص ص 120-121 .

جدول 3: يبين أسباب فصل العمال سنة 1977

النسبة %	أسباب الفصل
70 %	ترك مكان العمل
12 %	الغيابات المتكررة
06 %	رفض العمل
06 %	المثابرة والعنف
02 %	عدم الالتزام بقواعد التسيير
02 %	أسباب أخرى

المصدر: يوسف سعدون مرجع سابق، ص 25

وقد بينت دراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (sonacome) عام 1978 بان معدلات التغيب داخل هذه المؤسسة في ارتفاع مستمر حيث ارتفع هذا المعدل من 5.5% خلال 1975 ليصل إلى 9% خلال 1979.

إن الارتفاع المسجل في معدلات الشغب هو مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خلاف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيو مهنية الأخرى، وبالتالي أصبح هذا الخلاف سببا مباشرا في عدم الانضباط والتهرب من العمل، ويعتبر بمثابة شكل من أشكال المقاومة الذي تستخدمه جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي تصدرها الإدارة.⁽¹⁾

ب. المظاهر الجماعية:

على الرغم من تأكيد نصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات التي تخضع للتسيير الاشتراكي قصد الوصول إلى إقامة

(1). سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1983 ص 340 .

علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل، إلا أن هذه الصورة المثالية ظلت بعيدة التحقيق، بل على العكس من ذلك، فقد رأت جماعات العمل ضمن هذه التنظيمات أن تلك القوانين قد قيدت حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية، حيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي، وحتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل.

وقد أوضحت المادة 61 من الدستور الصادر بتاريخ 22 فبراير 1976 هذه العلاقة على النحو التالي "تنظيم علاقات العمل في القطاع الاشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية وتسوى طبقا للأشكال الاشتراكية للتسيير أما بالنسبة للقطاع الخاص فان حق الإضراب قد تم الاعتراف به، ويجرى تنفيذه وفقا للقانون" و بناءً عليه فان إدارة منع الإضراب في القطاع العام قد تم تبريرها في نصوص التسيير الاشتراكي الذي أشار إلى أن "جميع حقوق العمال في إطار هذا النظام الجديد في التسيير هي محفوظة من قبل المؤسسة أو الوحدة". وبالرغم من توافر إدارة منع الضرائب خلال هذه المرحلة إلا أن الإدارة والنقابة لم يتمكنوا من السيطرة على الوضع، وذلك بدليل قيام حركة مستمرة من الإضرابات على مستوى العديد من المؤسسات الوطنية مثل: المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية **SOGIDIA**، المؤسسة الوطنية لمواد البناء **DNC**، المؤسسة الوطنية لمنشآت البناء الجاهزة **SONATIBA** وغيرها.⁽¹⁾

وقد ارتفعت حالات الاحتياج داخل القطاع العام من 344 حالة خلال 1977 لتصل إلى 394 حالة عام 1980، أما في القطاع الخاص فقط تم تسجيل 268 حالة احتجاج لتتخفص إلى 245 خلال نفس الفترة قامت وزارة العمل للتكوين المهني بين الحقائق حول أسباب حدوث بعض مظاهر الصراع داخل التنظيمات العمل من الإضرابات بصفه خاصة عام 1987 حيث توصلت إلى ترتيب أسباب هذه الصراعات على الشكل التالي:

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 25.

جدول 4: يبين أسباب الصراع وعدد الإضرابات الخاصة بالعمال عام 1987

أسباب الصراع	عدد الإضرابات	النسبة %
الأجور وملحقاتها	38.7	21 %
تأخر وعدم دفع الأجور	30	14 %
ظروف العمل العامة	15	07 %
فصل فردي أو جماعي	5.7	20.8 %
ممارسة الحق النقابي	3.2	14، 6 %
علاقات مهنية سيئة	5، 1	08 %

المصدر: يوسف سعدون علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي، مرجع سابق، ص 24.

وقد فسرت النقابة المركزية L'U.G.T.A هذه الأسباب في ضوء ارتفاع الأسعار خلال هذا العام، وما صاحبه من تدهور في القدرة الشرائية للطبقة العاملة ومن ثم فإن مطالب النقابة قد تركزت خلال هذه الفترة على ضرورة رفع الأجور وجعل سلم الوظائف أكثر مرونة حتى تتمكن جماعات العمل من تحسين دخلها الشهري والسنوي.

إن الحجم الكبير للمجتمعات الصناعية أدى إلى تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة، وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى فتجسيدا لمنطق التسيير المركزي عملت السياسة المتبعة من قبل الدولة على إنشاء شركات وطنية ذات حجم كبير، صعب التحكم فيها بالدقة المطلوبة من طرف المسيرين لأن كبرها أدى إلى التضخم الكبير في هياكلها ووسائلها وتشعب مفرط في وحداتها ووظائفها، وبالتالي استحالة التحكم في تسييرها بدقة ومراقبتها وكل هذا أدى إلى صعوبة الاتصال بكل اتجاهاته، وبالتالي شعور العامل بالعزلة وعدم الرضا عن الوضعية التي هو عليها وقد عبر عن ذلك ببعض المواقف والسلوكيات السلبية مثل الحضور الرمزي بمكان العمل، أضف إلى ذلك استئصال ظاهره

التبذير وهدر المواد والوقت والمال، الأمر الذي أدى بدوره إلى تشويه السير الطبيعي للمؤسسات بل ساعد في التعجيل على تدهور أوضاعها الاقتصادية .

لقد كان النظام الاشتراكي يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة ولو تفحصنا هذين الهدفين لوجدنا أنهما يتضمنان شيئين هما:

زيادة معدل الانتهاج وزيادة العدل في توزيع الإنتاج، وهذا التميز بين الإنتاج والتوزيع ضروري لفهم النتائج والوسائل، ففي المزج بين الاثنين يطغى بطبيعة الحال الهدف الثاني علما أنه يؤدي بشكل منطقي وعفوي إلى تحقيق الهدف الأول. إلا أن العدالة الاجتماعية لا تؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى المعيشة، بل تؤدي في بعض الأحيان إلى عكس ذلك لان زيادة الإنتاج تتطلب تحويل قسم من الإنتاج التجهيزي لا الاستهلاكي فقط .

أن فكره التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت تهدف أساسا إلى تحويل العامل المنتج إلى مسير بالرغم من النقائص التي عرفتها المؤسسة العمومية في هذه المرحلة كنقص تكوين العمال مما جعلهم غير مؤهلين لتأدية دور فعال في المؤسسات بمعنى آخر انشغال المسيرين في الوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال، مما أدى إلى نقص المؤسسات من الإطارات القادرة على تسييرها وتنفيذ سياستها الرامية إلى إبراز السلطة الاقتصادية للعمال.⁽¹⁾

لقد واجهت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات مشكلة توسعها في إقامة مشروعات رأسمالية ضخمة: حديد وصلب، كيماويات، صناعات تركيبية ... إلخ.

دون النظر إلى مدى تناسبها مع حاجة اقتصاد السوق مما أدى إلى اللجوء لاقتراض معدلات عالية معتمدة في ذلك على ارتفاع أسعار النفط والغاز في الوقت الذي عليها أن تقوم بتشغيل وصيانة المشروعات التي أقيمت إضافة إلى سداد قيمة الدين.⁽²⁾

ويبدو أن هذه المشكلة قد دفعت الجزائر إلى إعادة رسم سياستها في اتجاه آخر، لان فشل هذا النظام في تسيير المؤسسات العمومية أدى إلى ضرورة تغييره .

(1). عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنظيم والتخطيط، مرجع سابق، ص 474.

(2). عبد اللطيف بن أشنهو، دور الدولة في التنمية الاقتصادية بالمغرب العربي الكبير (الدولة ودورها في النشاط الاقتصادي في الوطن العربي)، مؤلف جماعي، المعهد العربي للتخطيط والإحصاء، الكويت، 1989، ص 136.

3. مرحلة إعادة الهيكلة (1980 - 1988)

إن استراتيجية التنمية الوطنية التي انطلقت مع توسيع وتنشيط دور الدولة من خلال إقامة قطاع صناعي قوي يقوم بتجنيد الموارد البشرية والمالية الضرورية لمتطلبات التنمية قد أسقطت من حساباتها بعض الخصائص الجوهرية للتنمية الاجتماعية فالمؤسسة الجزائرية في ظل سعيها الدائم لإيجاد شكل تنظيمي أفضل من جميع النواحي كانت دائمة البحث عن أنماط بشرية جديدة لمواجهة نقائصها الدائمة فالحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، وإذا كانت الخطوة الأولى في هذا المجال قد اتخذت منذ 1977 عند تقسيم وزارة الصناعة آنذاك إلى ثلاث وزارات، فإن الإجراء الفعلي في هذا المضمار لم يبدأ إلا في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع التي كلفت هذه اللجنة بدراستها .

في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 265 ألف عامل ومن بينها شركة سوناطراك، التي كانت تشغل وحدها حوالي 100 ألف عامل وقد أدت إعادة هيكلة هذه الشركات إلى تطور العديد من المؤسسات الجديدة كان الهدف تقسيم شركة سوناطراك إلى 13 مؤسسة وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة وشركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة، إن الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة، كان تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها، قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والجهة الوصية.⁽¹⁾

وقد عرفت المؤسسة العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي حيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما: إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية .

(1) فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص ص 123-126 .

3-1. إعادة الهيكلة العضوية:

إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم، خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا إلى أن صعوبة تسيير هذه المؤسسات عجل بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة يسهل التحكم فيها وتسييرها وتحسين مردوديتها الإنتاجية .

3-2. إعادة الهيكلة المالية:

لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية حيث يتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي عدم الاعتماد على إعانة الدولة .

وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المالية في ابتداء من سنة 1983 حيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987 وخصص له مبلغ 60.5 مليار دينار جزائري.⁽¹⁾

يتضح لنا الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو: تطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة، مع ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية.

ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل وبالتالي تصبح المؤسسة بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن وصاية المركزية.⁽²⁾

لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير (أقل من سنتين تقريبا) دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة مثل: الأطارات والمقرات، التجهيزات اللازمة بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي

⁽¹⁾. Abdelhamid Brahimi, *L'économie algérienne*, O.P.U, Alger, 1991, P 36 .

⁽²⁾. محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الازمة الاقتصادية والسياسة، مطبعة حلب، الجزائر، 1993، ص 47 .

مما ضاعف أعباء تلك المؤسسات المهيكلية، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992، إن فاشل سياسة إعادة الهيكلة في جعل المؤسسات العمومية تحقق أرباحا ليس لكونها كبيرة الحجم، بل هناك عوامل أخرى هي التي ساهمت في تدهور معدلات النمو، ولو كان كبر المؤسسات هو السبب لما كانت شركات عالمية يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول، والعوامل التي ساهمت بصورة مباشرة في تدني إنتاجية وفعالية المؤسسات مرتبطة بطريقة التسيير وخاصة بعملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيرها.⁽¹⁾

إن إفلاس المؤسسات العمومية والأعباء المالية التي كانت تتحملها خزينة الدولة بسبب المساعدات المستثمرة لهذه المؤسسات، دفع بالدولة إلى تطبيق إصلاح آخر واسع النطاق يستهدف الاستقلالية في تسيير المؤسسات العمومية، وبهذا انتقلت المؤسسات إلى مرحلة أخرى من الإصلاحات الاقتصادية ألا وهي الاستقلالية.

4. مرحلة الاستقلالية (1988 - 1994):

لقد بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات بعد سنة 1998، وذلك نتيجة الفشل الإصلاحات في المرحلة السابقة، وقد تم وضع المعايير عن كيفية ووقت تطبيق هذه المرحلة. ويقوم نظام الإستقلالية حسب ما جاء في الميثاق الوطني 1986 على هدف أساسي ألا هو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير.⁽²⁾

إن استقلالية المؤسسات تعني إعطاء حرية المبادرة لمسييري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أي استقلالية المؤسسة في التسيير.

هذه العملية كانت ترمي لإعادة الاعتبار للمؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية، وبالتالي تركت الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعباءها وإعطاءها الحرية لوضع استراتيجيتها الخاصة لتأخذ بكل أسباب التسيير الناجح بما في ذلك روح

(1). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 30 .

(2). حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر 1986، ص 142.

المخاطرة، وتحمل كل الأخطاء التسييرية، وتوجيه نظام الحوافز المادية والمعنوية، وأخيرا تحقيق أرباح صافية وسد حاجات الاستثمار والاستهلاك مع توسيع قدرات التصدير.

وينتظر من الاستقلالية التركيز على نوعية المنتج وتطبيق أسعاره الحقيقية والقضاء على شبكة الوسطاء الذين يعاني المستهلك من تصرفاتهم، بتوضيح مسؤولية كل من المدير والعمال بفتح المجال ليساهموا في التسيير، إذ تم وضع توصية في استقلالية المؤسسات تهدف إلى عدم إقامة عمليات تجارية تمس برأس مال المؤسسة والاهتمام بتعديلات مالية، إدارية واجتماعية.

كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير حتى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية بوضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات، وقد تم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية وفقا للبرامج المخطط لها من طرف الحكومة في مارس والتي تتضمن ثلاث مراحل هي: (1)

المرحلة الأولى: انطلقت مع بداية النصف الثاني لعام 1988 وتضمنت إنشاء صناديق المساهمة حيث تم تحديد أشكال واسهم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

المرحلة الثانية: واشتملت على وضع نظام تشريعي نهائي حيث تم نقل تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى نظام الاستقلالية بشكل تدريجي.

المرحلة الثالثة: بدأت مع نهاية سنة 1988 وما يميز هذه الفترة ظهور نظام جديد للتخطيط مبني على ثلاث مستويات:

مخطط قصير المدى للمؤسسات، المخطط الفرعي، المخطط الوطني وعليه أصبحت المؤسسات ذات هيئة مستقلة مقسمة إلى هيئتين هما:

أ. **الجمعية العامة:** وتتمتع بكل الصلاحيات التي تمنح لها ممارسة حق الملكية على الأسهم.

(1) دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق والمطبوعات، ع1487، الجزائر 1987، ص10.

ب. **مجلس الإدارة:** يتكون من سبعة إلى اثنا عشر عضوا كحد أقصى ويتولى مهام الرقابة والتوجيه ويحق له تعيين وعزل المدير العام المسير باعتباره مسئولا عن تلك النتائج أمام مجلس الإدارة.⁽¹⁾

وهكذا أصبحت المؤسسات العمومية مؤسسات مستقلة (شركات ذات أسهم) تتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها، وقد تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية، وكان ذلك في إطار المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية التي انطلقت مع سياسة سنة 1989، وبصفه عامة كان أمر استقلالية المؤسسات يهدف قبل كل شيء إلى تجسيد مبدأ الاعتماد على النفس، وإعطاء مرونة أكثر في التسيير، وحرية المبادرة وعلى هذا الأساس فإن التغيير والإصلاح هو الذي يحدث من الداخل.

ومنه فإن تدخل الدولة لا يمكن أن يمثل إلا خطرا، والتدعيم الذي تحظى به المؤسسات العمومية من الناحية المالية لدليل على استمرار تدخل الدولة وتدعيمها لتلك المؤسسات مع بقاء هذه الأخيرة دوما مرتبطة بتصور وقرارات الإداريين المركزيين وحتى تكون استقلالية فعلية لابد أن يكون اتخاذ القرارات حرا ورشيدا على أساس الفعالية الاقتصادية مع تواجد معلومات مناسبة من حيث الكمية والجودة.

ورغم هذه الإجراءات جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات العمومية لتشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه، إلى فشله في تحسين المردودية الإنتاجية من جهة، وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة، وقد ارجع مسيروا مجموعة من المؤسسات الصناعية الوضعية السيئة التي أصبحت تعيشها تلك المؤسسات إلى قدم الآلات والمعدات وضعف عملية الصيانة بالمؤسسات التي أدت بدورها إلى ارتفاع حالات الأعطال، بحيث شملت حوالي 90 % من مؤسسات القطاع الصناعي العام.

وقد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت بنظام الاستقلالية إلى لجوئها إلى البنوك قصد طلب القروض، وهكذا ظلت هذه المؤسسات تعيش صدمات

(1) دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق، ص 10.

متكررة ومشاكل لا تنتهي، مما جعل الدولة تبحث من جديد في إطار إيجاد حلول تمثلت في ظهور بؤاد جديدة للإصلاح والتغيير.⁽¹⁾

وقد ارتكز هذا الأخير على عملية الخصصة التي اعتبرت المنفذ الوحيد للخروج من الأزمة.

5 مرحلة الخصصة واقتصاد السوق:

عرفت هذه المرحلة تحويل ملكية المؤسسات العامة جزئيا أو كليا إلى قطاع خاص وذلك ضمن إطار شامل وهو تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي⁽²⁾، فتبني فكرة اقتصاد السوق على مبدأ العرض والطلب والمنافسة الحرة داخل السوق وتحرير الأسعار من أي قيود لا يعني أن هناك تغيب من الدولة والقطاع العام في تنظيم الحياة الاقتصادية داخل المجتمع، فالسوق الحر يعتمد على الملكية الخاصة للأفراد أو المؤسسات أو وسائل الإنتاج . ويشكل عام جرى تبرير الخصصة على أساس قدرة الخاص على توفير إدارة كفي، مما يقتصد في استخدام الموارد وبحسن أداء المؤسسات⁽³⁾.

الخصصة تعني (نقل الإدارة بمفهوم تحويل إدارة المؤسسة إلى القطاع الخاص، مع المحافظة على ملكية وسائل الإنتاج أو نقلها معا إلى المسير الخاص).⁽⁴⁾

ويرى البعض أن الخصصة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي من الوسائل التي يمكن اتخاذها من أجل رفع كفاءة الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وإيجاد فرص أعمال جديدة وانخفاض الأسعار وتحسين ميزان المدفوعات، كلها نتائج تصل إلى تحقيق رفاهية المواطن بالإضافة إلى تخفيض الأعباء المالية التي تتحملها الدولة اقتصاديا واجتماعيا،

(1). فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص ص 128 130 .

(2). اتحاد المصارف العربية "دور المصارف العربية في التخصيصية وتطوير الأسواق المالية " مجموعة مقالات القيت في مؤتمر عقد بالاتحاد في اسطنبول، تركيا 2 مارس 1993، ص 140 .

(3). ضياء مجيد الموسوي، الخصصة والتصحيات الهيكلية اراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر

2001 ص 41 .

(4). Houcine Benisaad, (Algérie, restructuration et réforme économique, 1979-1993, O.P.U, Alger 1994, P68.

فالخصوصية ليست الدواء أو المسكن ولا العلاج الذي يفيد كل الأمراض التي تعاني منها المؤسسة العمومية .⁽¹⁾

وقد ذهب تايمز إلى القول بان الخصوصية تمر بعدة مراحل حيث تستهدف في المرحلة الأولى تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية، بينما تستهدف في المرحلة المتقدمة خصوصية الاحتكارات العمومية، وهكذا تجد بان هناك بان هناك العديد من المنظرين الاقتصاديين يبررون فكرة الخصوصية على أساس أن الخواص قادرون على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامهما للموارد المتاحة، بحيث توجه الادخار نحو المشروعات المربحة وتساهم في خلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفر قناة مناسبة للتحويل ومن ثم فهي تساهم في تحقيق الأعباء المالية التي تحملها الحكومة وتقلل من حجم الخسائر التي قد تواجهها .

5-1. عوامل الدفع إلى الخصوصية في الجزائر

لا شك أن الدعوة للتخصص لا تعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها، وإنما تعني ببساطة التغيير في هذه الأدوار من المالك إلى الموجه أو المشرف وهذا يقتضي بالضرورة توافر الأدوات الرقابية والشبكة القانونية الأمانة لممارسة الدور الجديد، ويمكن تفسير حركة الخصوصية التي مست عددا كبيرا من الدول منها الجزائر بعوامل اقتصادية، مالية، قانونية وسياسية وعلى وجه الخصوص في عدم وجود المناخات المالية، لذلك تسعى لمعالجة عجز ماليتها دون رفع حجم مديونيتها بحيث نجد من الدوافع الاقتصادية الداعية لعملية الخصوصية السعي إلى دفع الكفاءة الاقتصادية والفعالية، الجودة، والتحكم في التكاليف بهدف تقديم سلع وخدمات بأسعار قادرة على منافسة الأسعار الدولية، أما دوافعها المالية فتتمثل في تقليص عجز ميزانية الدولة، ومعالجة العجز المالي لأغلب المؤسسات الوطنية بسبب نمط التسيير المتبع آنذاك .

⁽¹⁾. Koudre A << La privatisation des entreprises publique industrielle>> , N°4 ,Ed le département de recherche institut de l économie , Alger1992 , P30.

فالخصوصية بمعناها الحقيقي تعني الديمقراطية في مجال التخطيط، الإنتاج، توزيع الثروة والاستهلاك وأخيرا حق التملك.⁽¹⁾

وقد عرفت الجزائر في الثمانينيات وضعية اجتماعية وسياسية حرجة اشتدت مع إعادة الهيكلة وانخفاض أسعار البترول إلى ادنى مستوى وعرفت نفس الفترة تحول من قطاع إنتاجي إلى قطاع استهلاكي والأمر الذي أثر على سوق العمل فأصبح العرض يفوق الطلب، مما زاد من صورة البطالة وعدم إمكانية استمرار في دفع الأجور دون ضمان الإنتاج الذي سيقابل الأجر، كما عرفت هذه الأجور جهدا ثابتا رغم تحرير الأسعار الذي اضعف القدرة على الشرائية للطبقة العاملة.

فالانخفاض المستمر في أسعار البترول منذ عام 1986 خلق أزمة مالية حادة حرمت البلاد من موارد مالية هامة بالعملة الصعبة كانت مستعملة في مختلف المجالات الاقتصادية وبالأخص في تمويل المؤسسات العمومية ماليا وتقنيا، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تعيش شللا تاما أدى بالدولة إلى غلقها وخصوصيتها.⁽²⁾

كذلك كانت أعباء المؤسسات العمومية ضخمة على الدولة وتمثل بيعها الحل الوحيد للتخلص من الأعباء المالية بالإضافة إلى تغطية احتياجاتها، وبالمقابل كانت تتميز بقلّة إنتاجها، وعدم فعاليتها الناتج عن:

- ضعف الأداء لأنه لا توجد رقابة صارمة.
- غياب المنافسة المؤدي إلى الجمود والركود وانعدام الكفاءة.
- غياب الدافع إلى تحقيق الربح مادام العامل يتقاضى مرتبه الشهري .
- التدخل الكبير للدولة في الإدارة المؤدي لتقشي البيروقراطية بسلبياتها.
- العمالة الزائدة الناتجة عن سياسات التعيين الإلزامية لضمان الوظائف لكل الشرائح الاجتماعية دون مراعاة المؤهلات والكفاءة.

(1). بدعيّة عبد الله، (الخصوصية_واعادة_الهيكلة)، ندوة مقدمة في إطار ندوة الاقتصادي معهد العلوم الاقتصادية، الخروية، جامعة الجزائر، 1995، ص 36 .

(2). يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 36 .

• انعدام آليات التسيير الفعالة وغياب الثقافة الإدارية.

• كبر حجم القطاع العام واتساع مؤسساته ووحداته، مما تعذر عليه التحكم في تسيير مختلف الأنشطة. فقد ظل هذا القطاع هو المالك لرأس المال، ووسائل الإنتاج كذلك الإدارة العامة وفي المقابل رأى البعض منح القطاع الخاص بعض القطاعات والأنشطة لتخفيف الأعباء على القطاع العام.

لقد أدى ارتباط مؤسسات القطاع العام بالمركزية الإدارية إلى تعطل اتخاذ القرارات ونقص التنسيق بين مختلف القطاعات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية، كل هذه المعطيات تنم عن فشل الإصلاحات المتبعة ابتداءً من الثمانينيات، وقد أدت إلى مزيد من الجمود والتحجر أصاب الأداء الاقتصادي بأمراض انخفاض الإنتاجية، وازدياد معدلات ساعات العمل، واتساع نطاق الخسائر وتدني معدلات الربح، كذلك ازدياد في عجز ميزانية الدولة نتيجة تحويل الخسائر وتقديم الدعم المباشر للمؤسسات العامة الخاسرة في ظل غياب المساءلة والرقابة الوافية، كذلك انخفاض الاهتمام بالجودة والتطور في تحسين مستويات الجودة للسلع والخدمات تصبح أكثر إشباعاً لاحتياجات ورغبات المستهلكين، وانخفاض قدرة الدولة على التصدير واتساع نطاق العجز في ميزان المدفوعات وازدياد لجوء الدولة للاقتراض من الخارج .

كل هذا كان يمثل عوامل دفع للتوجيه نمو الخصوصية كبديل، وتقديم امتيازات وتسهيلات معتبرة للمستثمرين الخواص داخل البلد وخارجه، فالجزائر سعت إلى الخصوصية للنهوض بالاقتصاد الوطني بعد الخسائر التي لحقت بالقطاع العام وذلك بوضع تغييرات تنظيمية شملت الملكية وأسلوب الإدارة كشرط أساسي للتنمية .

5-2. أهداف الخصوصية:

إن خصوصية القطاع العمومي من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف هامة تتدرج فيما يلي:⁽¹⁾

(1). عطون مروان، الاسواق النقدية والمالية، البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية،

1. توسيع أسواق رؤوس الأموال ولزيادة حجم الاستثمار ففتح المجال للاستثمار سواء كان داخليا يعتمد على إدارات جديدة حاملة لتكنولوجيا متطورة مما يؤدي لفتح نوافذ على الأسواق العالمية والاستفادة منها وبالتالي تحسين ميكانيزمات السوق مما يترتب عليه استخدام أفضل الموارد المتاحة.
2. نقص الأعباء الإدارية والمالية، خفض النزف في الموارد من خلال تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات مردودية ضعيفة.
3. خفض الدين العام وتقليص حجم العجز.
4. تنشيط وتطوير أسواق المال ويكون بين اقتصاديات المديونية التي تعتمد فيها الدول لتمويل اقتصادها باللجوء إلى الوسائط البنكية على العملة المتداولة في السوق الاقتصادية.
5. تطوير المساهمة الشعبية وتحقيق الانضباط في السلوك، فالحرص على المنشآت الخاصة يكون أكثر من الحرص على المنشآت العامة وبالتالي الانضباط أكثر في السلوك والتفكير.
6. خلق روح المنافسة الناتج عن دخول مستثمرين أجانب لأسواق جديدة أو محليين بحيث كلما زاد عددهم اشتدت شدة المنافسة وبالتالي تنتج خدمات وسلع أكثر جودة وفعالية وتنخفض معها الأسعار، فالخصوصية إذن تساهم في تعزيز ودعم المنافسة والقضاء على الاحتكار.⁽¹⁾
7. رفع الكفاءة الإنتاجية ومستويات الأداء نتيجة لربط العملية الإنتاجية بالأهداف الاقتصادية المسطرة لها، حيث أن السوق لا يحرم كل مترخ أو متكاسل وفي ظل مبادئ المنافسة يكون البقاء للأصلح والأقوى، وعليه تركز المؤسسات الخاصة على مقدار ونوعية العطاء من العاملين وليس على الاعتبارات الخارجة عن موضوع العمل كما يجري في المؤسسات العامة مما يفتح المجال أمام الكفاءات للبروز، كما يفتح المجال للتخلص من العمالة الزائدة والغير منتجة .

⁽¹⁾ سعيد النجار، التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية صندوق النقد الدولي، 1988، ص 71 .

إن الهدف من اللجوء إلى الخصوصية هو تحقيق التراكم المتزايد لرأس المال بل تحول إلى وسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد والإمكانيات من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية، ونقل اقتصاد تتحكم فيه علاقات الملكية لوسائل الإنتاج والسياسة تسييرا إداريا باستخدام قوانين التوجيه والتخطيط والتمويل إلى الاستثمار والإنتاج والتجارة والتوزيع في ظل منافسة حادة تمثل جوهر النظام الاقتصادي الحر .

5-3. أشكال الخصوصية وتقنياتها:

إن الطرق المتبعة في نقل الملكية من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص عديدة وتعتبر انعكاسا لاختلاف الوضعية الفعلية للمؤسسات والظروف الخاصة التي تمر بها الدولة ومستوى المقارنة التي تبديها قوى التغيير ومن هذه الأشكال⁽¹⁾:

1. التنازل عن طريق السوق المالية يمكن أن يتم التنازل باللجوء إلى السوق المالية عن طريق بيع أسهم أو قيم منقولة ببورصة القيم، وإما بغرض علني للبيع بسعر ثابت وإما تضافر الأسلوبين معا مع الإشارة إلى أنه ينبغي الدخول إلى بورصة القيم المنقولة أن يكون تحديد السعر الأول مساويا على الأقل لسعر العرض الذي يحدده المجلس.

2. البيع عن طريق التراضي، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند بيع منشآت استراتيجية وهامة في قطاع الخدمات العامة، أو الصناعات الاستراتيجية حيث المستثمر الجديد وقدرته على التطوير والتحديث شرط أساسي في عملية نقل الملكية وفي هذه الحالة يتم اختيار مستثمر استراتيجي محلي أو أجنبي وفق شروط ومواصفات محددة وغالبا ما يكون ذلك على حساب قيمة الأصول المطروحة للبيع وعلى حساب الشفافية المطلوبة في هذه العملية.

3. البيع عن طريق المزايدة: يتم التنازل عن القيم والأسهم المنقولة، وكذلك التنازل الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسات العمومية القابلة للخصوصية عن طريق المزايدة المحددة والمحدودة أو المفتوحة وطنية كانت أو دولية.⁽²⁾

(1). محمد رياض الابرش، ونيل مرزوق، الخصخصة آفاقها وأبعادها، دار الفكر، دمشق، 1996، ص 167 .

(2). الجريدة الرسمية، ع48، الجزائر، 1995، ص8.

وتتبع هذه الطريقة فرصة أكبر من الشفافية إلا أنها تمنع أشكال التواطؤ بين المشتريين لتخفيض قيمه الأصول كما أنها قد تكون وسيلة لمركزة الثروة والسيطرة من قبل مجموعة من الممولين على حساب مفهوم توسيع ملكية الذي تروج له الخصخصة.

4. التنازل المجاني لأسهم المؤسسة العمومية، ويتم بموجبها توزيع الأسهم والأموال مجانا للعمال وهذا يهدف إلى تطوير المساهمة الشعبية ومن شأنه أن يزيد في فعاليتها، حيث لكل مواطن الحق في اكتساب عدد من الأسهم مجانا بنسبة 5 % من مجموع الأسهم منه استفادة العمال من التسهيلات في الدفع والتخفيض بنسبة 25 % من القيمة الأصلية وتأجيل التسديد على فترة 3 سنوات، إلى أن هذه العملية شكلت عبئا على العمال لعدم قدرتهم على التمويل والتجديد والتطوير للمنشآت التي ألت إليهم .

5. التنازل عن الأموال المحلية لقاء الديون الخارجية وي طرح مبررا لهذه العملية التخلص من الأعباء المترتبة عن الديون الخارجية، ولكن حق المستثمر الجديد في إخراج الأرباح وحصيلة بيع هذه الأصول من شأنه أن يشكل ضغطا على حصيلة القطاع الأجنبي قلوب لا تقل بل يمكن أن تزيد عن تحويلات خدمة الدين الخارجي عدا ما يحمله ذلك من خطر زيادة نفوذ رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني.

4-5. مراحل تطبيق الخصخصة وآثارها:

مراحل تطبيق الخصخصة:

لا يمكن لأي دولة الاتجاه مباشرة إلى بيع المنشآت دون إزالة العقوبات القانونية والإدارية أمام نقل الملكية مع إتباع مجموعه من الخطوات المتسلسلة كي لا تتحول الخصخصة إلى عملية نهب للثروة الوطنية كما حدث في العديد من الدول، وقد حدد المختصون ثلاثة مراحل أساسية لعملية الخصخصة وهي:⁽¹⁾

1- مرحلة التحضير والتقسيم: بعد تحديد الوحدات المرشحة للخصخصة وفق معايير تحددها الدولة مسبقا، ثم يتم إعداد الدراسات الفنية والاقتصادية والمالية للشركات والمنشآت المطروحة للبيع، وذلك بغرض تقديم صورة وافية موضوعية لإمكانية هذه المنشآت على

(1). محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق، مرجع سابق، ص 167.

تحقيق الربح والعائد المناسب. ولإعطاء نوع من المصادقية لهذه الدراسات، تتصح المؤسسات الدولية بأن تقوم جهات مستقلة، مراكز أبحاث ودراسات مالية استشارية بإعداد هذه الدراسات وينصح بعضهم بإنشاء هذه المراكز والجهات قبل البدء بعملية الخصخصة استعدادا لها بشكل مسبق وللحصول على تقييم موضوعي للأصول.

2- مرحلة إصدار القوانين واللوائح التنظيمية المناسبة:

والتي من شأنها أن تتيح عملية نقل الملكية وفي كثير من الحالات تلجأ الدولة إلى إنشاء إدارة عامة مستقلة تعود لها ملكية المنشآت المعروضة للبيع ولها صلاحية التصرف في أصولها.

3- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة العامة: والغاية من هذه المرحلة تخليص المنشآت المطروحة للتخصيص من كافة القيود والإجراءات التنظيمية والديون والعمالة الفائضة وغيرها وفيها تنتقل الملكية من الدولة للخواص ويتم تشكيل أفواج عمل تضم رجال قانون وإدارة ومصرفيين حيث يسود هذه العملية مبدأ الشفافية وفي هذه المرحلة من إعادة هيكلة يتم تجزئة المنشآت إذا كانت ذات حجم كبير نسبيا والعكس ومع الوحدات الصغيرة المبعثرة والتي تعمل في القطاع أو النشاط نفسه.

وتمثل المسألة المالية الإهتمام الأكبر في العملية، حيث في ظل الملكية العامة غالبا ما يكون هناك تشابكات مالية بين المنشآت ومديونية كبرت على بعضها وبالتالي يتم في هذه المرحلة تخليص المنشآت المرشحة للبيع من ديونها وغالبا ما تستخدم عائدات جزء من الأسهم في تسديد هذه الديون يعني أنها تقوم بتقديم ضمانات لهذه الديون لدى النظام المصرفي.

وقد اتخذت الجزائر المراحل السابق ذكرها كخطوات في انتهاج وإتباع برامج الخصخصة حيث عمدت إلى:

- إصدار مراسيم تسمح بخصخصة المؤسسات العامة لصالح رؤوس أموال وطنية وأجنبية فقد حدد المرسوم 22- 95 مختلف الفروع التي تمسها عملية الخصخصة وقد تم نشر قائمة تحتوي على 300 مؤسسة ووحدة إنتاج للخصخصة .

• وضع مشروع لخلق سوق مالي يسهل عمليات إعادة الهيكلة أي الخصخصة وفتح مصادر جديدة للتمويل المالي وأشكال جديدة .

• استبدال صناديق المساهمة **fonds de participation** بالهولدينغ **holding** والتي تسير لحساب خزانة أسهم المؤسسات العامة وتساهم فعليا في سياسة إعادة الهيكلة الصناعية وتنمية القطاعات المسؤولة عنها .

• حل 935 مؤسسة محلية، بحيث نصت المادة 151 من قانون الميزانية لسنة 1994 على ضرورة فتح حساب لتصفية المؤسسات العامة التي تم حلها.

• تحديد شروط وإجراءات تصفية المؤسسات العامة التي تم حلها.

جدول 5: يبين صيغة ووضع المؤسسات التي تم تصفيتها وخصصتها.

طبيعة المؤسسة	الوضعية المالية الاقتصادية للمؤسسة	الاحتفاظ بها	غير استراتيجية
نشاط هام	الاحتفاظ بها	خصوصيتها	استراتيجية
نشاط اقتصادي	إعادة هيكلتها والاحتفاظ بها	تصفيتها	غير استراتيجية

المصدر: فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 137.

أما عن الإجراءات الجديدة فقد تضمنت الخطوات التالية:⁽¹⁾

تكريس شعار كل شيء قابل للخصخصة **tout est privatisable** مع فتح القطاعات التي كانت فيما سبق عبارة عن طابوهات كالطاقة، الاتصال والماء، وكذا مشاركة المستثمرين الأجانب في رأس مال فروع سوناطراك حتى يتمكن قطاع المحروقات من رفع إنتاجيته إعطاء دفع لقطاع الخصخصة ليشمل 251 مؤسسة مسجلة سابقا وزيادة عن 249 مؤسسة أخرى لكي يصل إجمالي عدد المؤسسات إلى 500 مؤسسة وهكذا يتضح بان مشروع خصخصة المؤسسات الوطنية هو في طريقه إلى التوسع من سنة إلى أخرى، وهذا

⁽¹⁾ فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 138 .

يعبر عن سعي الهيئات الرسمية نحو تدعيم فكرة تطهير المؤسسات وإخراجها من العجز الذي ظلت تعاني منه لسنوات عديدة .

إن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية كأساليب التسيير، بناء السلطة، أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، انساق الاتصال تغيير حجم القوى العاملة المشاركة في تنظيمات العمل من فترة أخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مر ويمر بها المجتمع الجزائري.

5-5. الآثار الاجتماعية والاقتصادية للخصوصية في الجزائر:

- الآثار الايجابية:

تعتبر الخصوصية كأداة هامة لتحويل النظم السائدة إلى نظم رأسمالية وتقوم بمنع السيطرة الأجنبية والقضاء على الاحتكارات كتوفير الوظائف وزيادة الصادرات للتطور الاجتماعي وأثار أخرى كالمنافسة واجتذاب الاستثمارات الأجنبية، الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ولعمل أهم الإغراءات التي توفرها برامج الخصوصية للمتعاملين والمستثمرين الأجانب تتمثل في اقتحام أسواق جديدة في البلدان النامية التي تتوفر على اليد العاملة قليلة التكلفة.

سجل ميزان المدفوعات تحسنا سمح بمضاعفة احتياطات الصرف، حيث بلغت في نهاية 1996 ب: 4.23 مليار دولار، وهو ما يعادل 4.6 شهرا من استيراد السلع والخدمات، وهذا المستوى لم يسجل منذ أكثر من 10 سنوات ويعود ذلك إلى زيادة في الإنتاج الوطني من المحروقات، حيث بلغ الإنتاج أكثر من 800 ألف برميل في اليوم خلال 1996 بعدما كان في حدود 767 ألف برميل في اليوم كمتوسط بالنسبة لعام 1995، وأيضا زيادة الصادرات خارج المحروقات، حيث عرفت زيادة قدرها 70 % في عام 1996 مقارنة ب 800 مليار دولار عام 1996.⁽¹⁾

كذلك لقد وضعت الخصوصية حدا لاستنزاف أموال الدولة وتبديدها في عمليات إصلاحية جوفاء.

(1). مجلة المجال، تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ع271، أكتوبر 1997، ص 20 .

ومما يزيد من الوضع بؤسا أن الأسر المتواضعة والفقيرة أكثر عرضة للبطالة، حيث أفادت إحدى الاستقصاءات أن 73 % من الشباب العاطل والذي تتراوح أعمارهم بين 18 و26 سنة هم أبناء عمال بسطاء، رغم عدم الشك في المشاعر القومية للرأسمالية والتجار والملاك الوطنيين، فإن هذه الطبقة تركز على مصالحها قصيرة المدى، ويبقى تعظيم الأرباح هو المرشد لقراراتهم على الصعيد الجزئي وليست الأمور الملحة كالاستقلال الاقتصادي وتحسين الوضع الاجتماعي، فالخاص بشرائه المؤسسات العمومية يسعى للربح السريع وبالتالي يظهر صاحب المؤسسة الجديدة بمظهر المستغل الذي يشغل العمال أكثر من الأوقات الرسمية وأكثر من الأجر الذي يتقاضونه فعوض أن يدفع الأجر لشخصين يكلف العامل مهام متعددة تقاديا لكثرة العمال مما يجعل العامل يعيش في حالة من القلق لعدم إحساسه بالأمان الوظيفي الذي ينعم به في ظل القطاع العام فهو عرضة للاستغناء عن خدماته في أي وقت .

إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي إلى تقدم الأهداف الاقتصادية التي يسعى إليها رأس المال الخاص والتي تتمحور أساسا حول تحقيق الربح وتعظيمه، الأمر الذي سيؤثر مباشرة في احتمال توافر السلعة أو الخدمة العامة بالسعر والجودة اللذان يتناسبان وإمكانيات فئات الشعب المختلفة.⁽¹⁾

ومن خلال تقسيمنا لعملية الخصخصة بالجزائر باعتبارها وسيلة هامة في إطار برنامج التصحيح الهيكلي أنه ليس في استطاعتنا إن ننتهي إلى حكم نهائي بالقبول أو الرفض أو الانحياز المسبق فقد نصادف في كثير من الحالات نتائج إجراءات معينة حيث تكون سلبية في البداية وبعد فترة تبدأ النتائج الايجابية في الظهور، كما يمكن أن يحدث العكس حيث تكون النتائج الايجابية فورية وبعدها تبدأ النتائج السلبية وعليه ليس في وسعنا إلا القول أن الخصخصة ليست خيارا اقتصاديا بقدر ما هي وسيلة رئيسية لاستئناف النمو وحل المشكلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

(1) .فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 140 .

تحسين الإنتاج كما ونوعا، وأصبح هناك استخدام امثل لليد العاملة وساد الانضباط في أوقات العمل، والنظام والمراقبة، لان الخاص يعمل على التحكم في تسيير المؤسسة عن طريق التشدد والانضباط التام ولا يسمح بالتهاون والكسل واللامبالاة.

كما أن الخصوصية قد عالجت أعراض الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية باعتبار القطاع الخاص يأخذ بعين الاعتبار الفئة المهنية والشهادات ويرفض التوظيف العشوائي.

- الآثار السلبية:

تتضمن الخصوصية بعض المساوئ والآثار السلبية على مستوى الطبقات الاجتماعية والمستفيدة من النظام الاقتصادي القائم، من بينها التسريح الجماعي للعمال .وقد شكل التحدي الأكبر الذي واجهته السلطات هو البطالة، الفقر، تشكيل طبقتين اجتماعيتين متضادتين طبقة غنية تملك رأس المال وطبقة فقيرة، اختفاء الطبقة الاجتماعية المتوسطة.

كذلك تؤدي عملية الخصوصية إلى رفع الدعم الحكومي عن السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجها الأفراد وخاصة بالنسبة لأصحاب الدخل المحدود وصعوبة تعويض هذا الدعم بوسائل أخرى. بالإضافة إلى خفض قيمة العملة المحلية للدول النامية . والاعتماد على العمل لضمان المعيشة للعمال والاستمرارية للمؤسسات كما لوحظ ازدياد عدد العمال المسرحين من خلال عدد الملفات المودعة لدى الصندوق الوطني لتأمين البطالة.

وانتقل من 54528 ملف في ماي 1997 إلى 143234 ملف في افريل 1998 وكان قطاع الصناعة أكثر تضررا بفقدانه لحوالي 26000 عامل وتجدر الإشارة إلى أغلبية البطالين هم من الفئة العمرية الثانية .⁽¹⁾

ثانيا: مقاومة التغير التنظيمي والإداري:

قد تستدعي ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات شروط خارجية كالتطور التكنولوجي ومناقشة المنظمات المحلية أو العالمية إجراء تغييرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة. وإن إحداث التغير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب كما قد

(1). فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 141 .

تتخذ المقاومة إشكالا علنية أو سرية وقد تكون شعورية أو لا شعورية، وتعد الجزائر من بين الدول النامية التي اعتمدت في سياستها من أجل النهوض والتطور على التكنولوجيا المستوردة لتجديد مصانعها وإتباع تغيرات عديدة من الجانب التنظيمي لمؤسساتها وأيضاً هيكلها لتتنقل بذلك لخصوصيتها سعياً منها لإنقاذ ما تبقى من المنشآت الغارقة في الديون والمشاكل .

ولا شك أن الإنسان أو العامل هو العنصر الرئيسي الموجه لعملية التغير أو التطوير التنظيمي، فالتغير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا من أفراد أو جماعات.

وسأتناول فيما يلي أسباب وأنماط مقاومة الأفراد للتغير التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية.

1. أسباب مقاومة التغير التنظيمي:

لقد أظهرت العديد من البحوث التي أجريت على التغير أن تغيير الناس والأشياء هو أمر سهل ممكن، وأنه ليس من المحال بل أن طبيعة الناس تقبل التغير كأمر طبيعي في حياتنا، وما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغير والأساليب المستخدمة في ذلك كذلك الظروف المحيطة به⁽¹⁾، ولمزيد من الإيضاح سنتطرق لأسباب مقاومة التغير فقد حددها هيث وزملاؤه فيما يلي:

- القلق أو التهديد المرتبط بالأشياء الجديدة أو الغير مألوفة.
- حث جماعات العمل المتماسكة كل عضو فيها على عدم الاستعداد والقابلية للتغيير والخوف من التغيير في العلاقات الاجتماعية بالمجموعة.
- القسوة التنظيمية العائدة للرقابة الغير مرنة، وللأنظمة والقواعد والإجراءات في العمل.
- عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن انجازات الجهاز أو المؤسسة الماضية اقل رضا.

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 418 .

أما الباحثان كارتر وكاهن فقد حاولا حصرها فيما يلي:⁽¹⁾

- أن الأنساق تتضمن على آليات معينة تحقق لها الثبات وذلك كعملية اختيار الأفراد لكي يشغلوا مراكز معينة يثابون ويعاقبون على أتباع نمط معين من الأداء أو الخروج عنه، إذن فان مطالب هؤلاء الأفراد بالتغيير يتصادم مع التكيف والتعود الذي اكتسبوه.
- إن التغيير في نماذج التنظيم قد يهدد خبرة المجتمعات المتخصصة في مهارات معينة فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كان يقوم بها مسئولون أو متخصصون في جانب آخر.
- قد يؤدي أي تغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة القائمة وذلك كما يحدث عند محاولة إدخال نظم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يصبح القرار يتخذ جماعيا بعد أن كان يتخذ فرديا أو من طرف أشخاص قليلين يمثلون قمة هرم السلطة ويعتبر هذا العامل من أهم عوامل مقاومة التغيير لما يترتب عنه من تغييرات في جوانب سلوكية وتنظيمية أخرى.
- تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم بمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية، وذلك كما يحدث أثناء محاولة إدخال نظام توزيع الأرباح بالتساوي بدلا من الاعتماد على إعطاء المنح وفق خصائص وشروط معينة بنوع العمل.
- هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير بحيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا جديدا وبسيطا بالإضافة إلى ما سبق قد تبرز مقاومة التغيير من خلال الخوف من الخسائر المادية التي قد تنتج من تخصيص الأجور أو المكافآت أو الحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، ولهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم سابقا إذا ما رأت بان هناك تهديدا لمصالحها الشخصية ففي المنشآت الجزائرية مثلا، ترتب عن التعديلات الهيكلية معاناة وحرمان، وهو ما أدى إلى وجود أغلبية من المتضررين وقليل من المنفعين جراء هذا التحول . الشيء الذي ينذر بحدوث اضطرابات جماعية يقوم بها العمال والمتضررين معهم

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 547 .

تعبيرا دفاعيا منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة وللإبقاء على العلاقات الصناعية التي خيروها سابقا من جهة أخرى أي تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة.

كذلك في كثير من الأحيان لا يتقهم العامل الهدف من التغير خاصة إذا كانت خبرته السابقة معه سيئة أو سلبية، كذلك نقص المعلومات عن أحداث المستقبل مما يؤدي إلى الخوف من المجهول ويعتبر عدم التأكد مصدرا للتهديد خاصة للعاملين ممن لديهم قدرة تحمل منخفضة نحو التغير والخوف مما هو جديد وغير مألوف.⁽¹⁾

إن التغير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة يؤدي إلى الخوف من ظهور الوضعيات الاجتماعية التي تنتج عنها درجة إشباع أقل، إضافة إلى الأشياء الناتجة عن عدم المشاركة في التغير مما يجعلهم ينظرون إليه على أنه في صالح القمة فقط ويمكن للأسباب الشخصية أن تكون وراء مقاومته كالعادات والسلوكيات المترسبة من السابق فقد تمثل عائقا رئيسيا أمام التغير ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه، الشيء الذي يدفع الخوف من المجهول عند الفاعلين خاصة إذا كانت هناك تجارب سابقة عرفت الفشل إضافة إلى ما سبق قد يكون احد هذه العناصر سببا في مقاومة التغير كان تكون أهداف التغير غير واضحة.

- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغير غير مشتركين فيه.
- عندما يكون اتصال ضعيف أو مفقود من موضوع التغير.
- عندما يكون هناك خوف من فشل التغير.
- إن يرتبط التغير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون التغير سريعا جدا.
- التصور بأن خطة التغير ستؤدي إلى المساس ببعض مكتسباتهم الوظيفية.
- محدودية الخبرة الفنية وعدم كفاية إعداد المكلفين بوضع وتنفيذ خطة التغير.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 531 .

2. أنماط مقاومة التغيير التنظيمي:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة يلخصها البعض في ثلاثة أنماط هي التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد:¹

1. النمط الطبيعي: أي نشأ كنتيجة طبيعية للتغيير واختلاف وضعيتها لان الفاعل داخل المنظمة بحاجة لوقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها. إمكانية الاكتفاء بعدد اقل من التغيرات والنظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.

2. النمط السلوكي الانفعالي: الذي يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل: الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير أو عدم الثقة في القائمين به أو في النظم وفي المسير أو الزملاء وكذلك عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.

3. النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: والذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعات العمل داخل المنشأة والتي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها . لهذا فبمجرد ظهور التغيير فأنهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان هذا لا يؤثر عليها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فان ذلك يؤدي إلى التوقع والنظرة الضيقة له ومن ثم مقاومته. ويكون مصدرها⁽²⁾:

- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور.
- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة .

وفيما يخص النمط القائم على الأسباب الطبيعية قد يكون نافعا وملائما للأفراد على المدى الطويل ولكن يجب أن يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم مع المواقف الجديدة على الأقل في المدى القصير. أما نمط المقاومة القائم على الأسباب السلوكية كالخوف من المجهول، فقد لا ترى الإدارة مبررا قويا لوجود هذه المشاعر لدى الأفراد إلا أن هذه المشاعر

(1). رضا السيد، مرجع سابق، ص 100

(2). رضا السيد، مرجع سابق، ص 101 .

قد تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها. أما نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح وقيم الجماعة فيوجه إليه التغيير احتمالات كبيرة وتأثيره في مناخ العمل السائد، فهناك قيم متعارضة تسود نقابات العمال، وأيضا هناك قيم مختلفة في المجتمعات الكبيرة. إن الدعم الكامل لكل تغيير لا يمكن أن يتحقق حتى في أفضل مواقف العمل فقد توجد بعض المعارضة أو سوء الفهم في اختلاف الإدارات والمفاهيم.

وقد قد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي العلني فقد يتخذ بشكل الإضرابات أو تباطؤ الإنتاج، زيادة الأخطاء أو زيادة اللجوء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة دون أسباب أو الاستقالة. و يمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستمرة تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة، فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسي والتهاون، لتماطل في التعلم، كثرة العيابات التمارض والتذمر وعدم الرضا. وهذه الظواهر سواء كانت علنية ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداثه ونتائجه، فبمجرد ظهور تغير كان بعد فترة زمنية معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة وعنفا ويمكن تلخيص الإجراءات العلمية لمقاومة الفاعل للتغير فيما يلي:⁽¹⁾

- الانسحاب النهائي من المنشأة، أو التغيب بسبب المرض . محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسها التغيير.
- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية طلبا للحماية من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

3. وسائل ومصادر مقاومة التغير:

قد تمثل بعض اللوائح وسيلة لمقاومة التغير وبقاء الوضع على ما هو عليه، فمثلا براءات الاختراع التي يفترض أنها تشجع على التطوير والابتكار قد تستخدم للتحكم في طرح المنتجات الجديدة في الأسواق.

⁽¹⁾ بن زروق جمال، مرجع سابق، ص 221 .

كذلك قد تستخدم الأساليب التجارية كوسيلة لمقاومة التغير حيث يقوم المنافسون بتخفيض أسعار سلعهم والخدمات المنتجة للقضاء على المنتجات المتطورة الجديدة وعلى المنظمات المنافسة. كما قد تستخدم وسائل الدعاية والإعلان كوسيلة لمقاومة التغير وغالبا ما يتحقق ذلك بطريق مستتر وغير مباشر⁽¹⁾، وقد تمثل التحركات العمالية وسيلة لمقاومة التغير كالبطء في الإنتاج أو تقييده أو إضراب العمال .

إن مقاومة التغير قد تتبع من مصادر مختلفة فالغاء المصدر الرئيسي للمقاومة قد لا يكفي للقضاء عليها، لأنه في حالات كثيرة تعمل مصادر أخرى في إطار نظام هرمي على مقاومة التغير أي إتاحة الفرصة لتحرك قوة أخرى، ومثال عن ذلك تهديد الفرد بفقدان وظيفته وهو يمثل عدم إشباع الحاجة للأمن والأمان فقد يلغي أثاره الإعلام من جانب الإدارة. إن التغيير المنتظر إدخاله لن يؤدي إلى فقدان الأفراد لوظائفهم، وهنا قد يتحرك لدى الأفراد عامل آخر وهو خوفهم من فقدان السلطة أو المركز . وتمثل هذه القوة الأخيرة حاجزا قويا يحول دون إحداث التغيير وتبني الأفكار والمواقف الجديدة.

ثالثا: معالجة مقاومة التغير التنظيمي والإداري.

لمعالجة مقاومة التغير التنظيمي والحد منها ينبغي أولا تحديد المصدر أو المصادر الأساسية لهذه المقاومة ثم تخطيط التغير، فالحجز عن إحداث التغير التنظيمي المطلوب قد يؤدي إلى عواقب شتى على مستوى رضا العمال والمستخدمين، وعلى مستوى الأداء والإنتاج مما يزعزع استقرار المنظمة وتوازنها الشيء الذي قد يؤدي بالتالي إلى تلاشيتها للحد من مقاومته وجب معرفة ردود الفعل تجاه هذه العملية وإتباع بعض الأساليب للتقليل من هذه المقاومة وهذا ما سأتطرق إليه .

1. ردود الفعل اتجاه التغير التنظيمي:

تختلف مواقف الأفراد اتجاه عمليات التغيير من حيث القبول والالتزام أو الرفض والمعارضة، وهذا بناءً على توافق قيمتهم مع القيم التي يهدف التنظيم الجديد لغرسها، ومن ثم فإن الفرد داخل المنظمة قد يتخذ موقفا إما أن يكون داخل التنظيم الجديد أو العكس، وهذا

(1). رضا السيد، مرجع سابق، ص 93 .

بناءً على درجة إدراكه للأهداف التي تحملها التغيرات المتوقعة وتناسبها مع أهدافه، وعلى كل فهناك أربع حالات لردود الفعل هي:¹

1. **المدافعين النشطين:** وهم الأفراد الذين يقبلون التغيير لأنهم يرون فيه فرصة لا تعوض بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا النوع من ردود الأفعال هو الذي يرغب المستخدمون في رؤيته لدى العمال، فهذه الفئة من الناس تنطبق عليها صفة الحماس العفوي، وهؤلاء يفضلون التغيير والتحول وعادة ما يشاركون في مشروع الإدارة دون تردد عندما يتعرفون على المزايا الإيجابية التي يمكن أن تنعكس على المنظمة بعد عملية التغيير.

2. **المتهمين:** وهؤلاء العمال يطورون ردود فعل سلبية أو تهديدية نشطة تجاه التغيير وتصدر ردود الفعل هذه من قبل الأشخاص الذين يرفضون التغيير ويبذلون قصارى جهدهم لإفشال مشروع الإدارة، مع العلم أن هؤلاء الأفراد عادة ما يمتازون بقوة تأثير يحاولون استخدامها في إقناع العمال الأقل نشاطاً والمتفتحين على كل الأفكار الجديدة داخل المؤسسة بعدم تأييد التغيير .

3. **المتبعين:** وهؤلاء هم العمال الذين يبدون اتجاهات إيجابية نحو التغيير، لكنهم يبقون محايدين، فهم ينتظرون الأوامر ويتركون الأمور تسير طبيعياً ويسمون أيضاً المحايدين لأنهم يفضلون الانتظار حتى تتضح وجهة الرياح، ثم يبدؤون بالتحرك نحو الجهة التي يعتقدون أنها ستكون الأقوى، وهذه الفئة هي الأكثر عدداً أو على الأقل التي تجعل ميزان القوى يميل لتلك الجهة وليس بجهة أخرى.

4. **الضحايا الخاضعين:** وهم العمال المحبطين الذين يرغبون في المعارضة لكن طبيعتهم السلبية تجعلهم يجعلهم يوجهون عنقهم نحو أنفسهم، أنهم يعانون في صمت، فتزداد عندهم أعراض الضغط المهني. ويمكن تلخيص نماذج الفعل السالفة الذكر في الجدول التالي:

(1). مراد لغموني، (القيم واتساعها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص170

جدول 6: يبين ردود فعل العمال

نشط	مدافع نشط	خاضع
سلبي	متابع	ضحية

المصدر: مراد لغموني، مرجع سابق، ص 117

أي أن التغير يفرض على الفاعلين سواء كان من الخارج أو الداخل سوف يكون في البداية مثيرا للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم فما بالك لو كان هذا التغيير شاملا بداية من طريقة التنظيم إلى الهيكل التنظيمي للمنشأة فخصوصتها تعني تغيير المالك وبالتالي نمط التسيير التي كانت تمشي عليه، فظروف عملهم ستغير كذلك سلوكهم الذي تعودوا وتطبعوا عليه وللتنظيم الرسمي وجماعات العمل دور كبير في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين أو العكس خاصة المنتمين إليه حيث يعتمد التنظيم غير الرسمي إلى خلق الشكوك حول نوايا الإدارة، ويبرز احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنشأة الرسمية وأهمها: ظاهرة تركز السلطة، عدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنشآت، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمته إلى قاعدتها، ضعف أساليب القيادة والإشراف، وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم الغير رسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم حول مشروع التغير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.⁽¹⁾

أما مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ أن اثر التغير المفتوح على الجماعة غالبا ما يكون أكبر من أثره على الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه، فإذا كان بسيطا فانه سيخلق معارضة بسيطة نسبيا، أما إذا كان كثيرا فان إمكانية ظهور المقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة ويعتبر التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة وفي ظل الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركية الاقتصادية الدولية، فان المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لحذا التحول أو

(1). فهمية بوهنتالة، مرجع سابق، ص ص 145 147 .

الانتقال حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعال أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف، فالمراحل التسييرية التي مرت بها كان الهدف الأول منها هو النهوض باقتصادها ومحاولة تطويرها من المؤسسة العمومية إلى غاية الخاصة إلا أن هذه الأخيرة عرفت ردود فعل عديدة ورفض للعمال نتيجة لإحساسهم باضطهاد حقوقهم التي كانت الدولة تعطيها وتمنحها لهم وسنستعرض أهم أساليب أو انجح الأساليب التي من شأنها التقليل من حدة مقاومة التغيير، والوقوف على أهم شروط نجاحه .

2. أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

إذا ما واجهت الإدارة مقاومة في إحداث التغيير فإنها قد تلجأ إلى واحد أو أكثر من الأساليب التالية للتغلب على المقاومة، ومن هذه الأساليب ما يلي: ⁽¹⁾

أ. الاتصال والنوعية:

فقبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم لحاجة المستخدمين والمقاومين إلى معلومات حقيقية وواقعية، تهدف إلى شرح وتوضيح كل التغيرات الحادثة أو التي سوف تحدث فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة وليس للمستخدمين معرفة بها فهو يسهل المناقشات ويشرح الملابسات والخطط الغامضة من أجل توضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير، فالاتصال والتعلم (التدريب) يعتبر وسيلة فعالة في تطبيق التغيير بسلاسة.

ب. المشاركة في تخطيط التغيير:

لإزاحة أي تباين أو التباس في موضوع التغيير، يجب إشراك العمال في تصميم وإعداد وتنفيذ عملية التغيير، والسماح لهم بإبداء آراءهم، تساؤلاتهم، تقديم تحفظاتهم وطرح وشرح اقتراحاتهم ومناقشتها حيث يؤدي ذلك إلى التزام العمال نحو التغيير وإشعارهم بأهميتهم ومسؤوليتهم وبالتالي يسهل إجراء التغيرات التي تكون في صالح المؤسسة حتى أنها تساعد المديرين في تفهم الإدراك المختلفة للتغيير بين العاملين.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 539.

ج. التفاوض:

أي إمكانية إجراء مفاوضات ومناقشات حول التغيير المراد إحداثه لاكتشاف جوانب القبول، والجوانب المراد تعديلها أو عزلها، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير فهو أسلوب يتصف بالرسمية في تحقيق تعاون العاملين، فالتفاوض يستخدم أسلوب المساومة لكسب القبول والموافقة تجاه التغيير المطلوب لإرضاء الطرفين .

د. الإكراه:

ويعني استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التغيير وذلك باستخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح، مثلا قد يقال للمقاولين إما أن يقبلوا أن يتعرضوا إلى خسارة بعض الامتيازات أو ربما خسارة وظائفهم أو إسناد مهام متواضعة لهم.⁽¹⁾

هـ. الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير:

هذه النقطة تتمثل في اخذ انشغالات العمال بعين الاعتبار ومحاولة مناقشتها والاهتمام بها، وطمأنة العمال المعنيين بهذا الشأن لتسهيل تقبلهم للوضع والتكيف والاندماج في الظروف المستحدثة، ذلك أن شعور العمال باهتمام الإدارة بهم يزيد من ثقتهم في أنفسهم، ويعتبر كحافز يساعدهم على تقبل التغييرات الطارئة.

و. دعم الإدارة العليا:

إن دعم الإدارة الواضح لعملية التغيير تساعد في التغلب على مقاومته فدعم الإدارة تمثل ولجميع العاملين أهمية التغيير عددا من الدوائر والأقسام، أو إذا كانت هناك محاولة لإعادة توزيع الموارد بين الدوائر المختلفة.

ز. المناورة:

يستخدم هذا الأسلوب غير المباشر والتكتيكات الملتوية عادة في هذا الأخير عند فشل الحلول السابقة وذلك لاقتناع الآخرين إن التغيير في صالحهم، هذه الطريقة يجب تجنبها إلا في الحالات القصوى، فهناك اعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.

(1). كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 540.

إن نجاح مشروع التغيير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة، والتي تكون في متناول الجميع خاصة من حيث أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي ترتب عليه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا لا بد من أن يتوافر لهم داخل المنشآت جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق توزيع كاف وعادل ودقيق للمعلومات، فغياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية، أي أن أهدافه خاصة بالفئة ولا تعني جميع مستويات المنشآت فعلى القائمين بعملية التغيير تدعيم اتجاه قبول التغيير وإقناع الرافضين له، وذلك من خلال معرفة وتحليل ومناقشة أسباب المقاومة، وعدم رفض التغيير بالقوة وإشراك هذه الفئة الراضية في التخطيط إلى أي تغيير (بل جعلها في بعض الأحيان هي التي تطالب به)، فمقارنة التغيير من بين المشاكل التي تتخبط فيها كل الدول الصناعية وليست الجزائر فقط فهي تعتبر مشكلا حساسا بالنسبة للمؤسسة الصناعية لأنه مشكل بالدرجة الأولى إنساني احتمالي له أبعاده التقنية والاحتمالية فوجب القضاء بالأساس على اللامان وامتصاص الشك والإشاعة والمعطيات الذاتية التي تساهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات العمال ⁽¹⁾.

ومن ثمة يستطيع حاملوا التغيير أن يكسبوا رضا الفاعلين ويجلبوا باعتبار أهداف المنشأة هي أهدافهم التي يعملون من أجل تحقيقها فينتج عنهم الرضا عن ظروف العمل، وبالتالي يحصل توافق داخل المنظمة مما يترتب عليه تحقيق الأهداف والازدهار .

رابعا: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير.

تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك أو إزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير، والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته خصوصا إذا كان مرتاحا في مكان عمله وراضيا عن طريقة التسيير المتبعة، لذا وجب أن يكون التغيير تدريجيا تسبقه عوامل تمهيدية مسهلة يتقبل من خلالها الفرد فكرة التغيير، ومن بين هذه العوامل التنظيمية:

(1). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 348.

1. الحوافز والدوافع:

إن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب الوجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه للتحرك. ومن الضروري أن تقوم الإدارة في عمليات التغيير بتحفيز الأفراد⁽¹⁾. وذلك لجذب قوة عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية تدفع العاملين في المنظمة للتحسن الدائم وزيادة مستوى إنتاجهم. استنادا إلى ذلك فإن التحفيز يجعل المؤسسة مكانا مناسباً للعمل، وباعتبار الوظيفة مصدر رزق لكل فرد عامل فحصوله على امتيازات يجعله يتمسك بها وإن حصول أي تغيير داخل المنظمة يجعل الفرد يفكر بطريقة ايجابية . وهناك نوعان من الحوافز:

- الحوافز المادية: بما في ذلك الرواتب والعلاوات، المكافآت التشجيعية والعمولات، المشاركة في الأرباح، إضافة إلى توفير السكن والنقل وغيرها.
- الحوافز المعنوية: ونقصد بها توسيع صلاحيات الوظيفة، المواقع الوظيفية الأعلى في السلم الوظيفي، شهادات التقدير والشكر وغيرها من الوسائل التي تزيد من الرضا النفسي والوظيفي للعامل.

ويمثل استخدام الحافز الملائم مؤشرا لنجاح سياسة المنظمة، كما أن عملية استخدام الحافز المناسب تكون حسب تسيير الإدارة وقراراتها.

2. المشاركة:

إن إدماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحمل المسؤوليات، فبالمشاركة تقوم الإدارة بتحديد المشكلة واستخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار البديل المناسب أو أن تقوم الإدارة والعاملين معا بتحديد المشكلة، ودراستها واختيار البديل الأفضل⁽²⁾ فهي تساعد على جعل الأفراد أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية وتقبلا للتغيير، حيث يشعر العاملون بأهميتهم وتخلق روح التعاون والتفاهم وتعزيزها داخل المؤسسة من

(1). خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 262 .

(2). علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2010، ص 127 .

خلال تعرف الأفراد المشاركة على مشاكل بعضهم البعض وتفهمها وبالتالي يزيد من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين . كذلك أن العاملين يكونون على درجة كبيرة من الاستعداد لإحداث التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرارات المطالبة بالتغيير وذلك لمعرفتهم بمختلف الظروف التي تمر بها المؤسسة، والتي كانت معظم القرارات المتخذة جزءا من خياراتهم.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات يجعل العاملين يقترحون البدائل المناسبة لحل المشكلات باعتبارهم الأقرب لمعرفتها والقادرين على إبداء الحلول المناسبة والتغيرات اللازمة.

3. الأنظمة والتعليمات:

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من النظم الداخلية والخارجية، وحي تحتاج إلى نظم المعلومات الخاصة بها والتي تمثل الإطار الذي يضفي صفة الشرعية على أعمال الإدارة، حيث تلعب هذه الأنظمة دورا مهما في عملية التغيير فإذا كانت تتسم بالمرونة فإنها تسهل عملية التغيير والعكس . وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد مسيري المؤسسة أو المنظمة بالمعلومات اللازمة والضرورية للقيام بالتخطيط، التنظيم والقيادة، كذلك الرقابة على أنشطة المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات⁽¹⁾ أما التعريف الإجرائي لنظم المعلومات فهو: النظم الرسمية والغير رسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية وتنبئية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الإداريين والمسيرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة⁽²⁾. ونظرا لكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات في وقتنا الحاضر، اتسمت إدارتها بسرعة التغير نظرا لتعدد البيئة واضطرابها. كذلك فإن تطوير وتحديث التشريعات والقوانين ويعتبر عنصرا مهما في رفع قدرة المؤسسات على التجديد وهذا من شأنه أن يساعدها في التغلب على مقاومة التغير وتسهيل إدخاله إليها لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في المحيط . أي أن تحديث وتطوير هذه الأنظمة يساعد على الانسجام مع مختلف التغيرات .

(1). خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 262.

(2). نفس المرجع، ص 263 .

4. ثقافة المنظمة:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: خصائص التقاليد والقيم المشتركة بين العاملين، والقيم هي الاعتقادات الأساسية لما يجب عليك عمله أو عدم عمله، وما هو مهم وغير مهم، فالقيم ترشد وتوجه السلوك تؤثر بل وتشكل السلوك الأخلاقي . وقد تعني القيم معاني مختلفة للأشخاص المختلفين وقد تعني للبعض النواحي المادية في المجتمع كالفن، الموسيقى والمسرح، وربما تعني لفئة أخرى بان القيم هي التي اتفق عليها أفراد المجتمع ويعملون على أساسها كالعدالة والإخاء والديمقراطية بناءً على المفهوم السائد بان الناس قادرين على حكم أنفسهم بأنفسهم، وقد تعني لمجموعة ثالثة من الناس بأنها الطريقة السلوكية المميزة لبلد ما أو مجتمع معين كالشهامه والكرم والضيافة في المجتمع العربي⁽¹⁾. ومثل هذه القيم السائدة تشكل معنى خاص للأفراد قد يكون من الصعب تغييرها، ويمكن أن تتغير في حالة استمرار تطبيق الثقافة وممارستها عبر الأجيال المختلفة من الأفراد والتي تشكّل النظام الاجتماعي لهم مع مرور الوقت.

فالمصنوعات الثقافية هي جميع الرموز والعلامات التي تدل على ثقافة المنظمة كالقوانين والتعليمات المكتوبة وتصميم المكاتب وتوزيعها، الهيكل التنظيمي، قواعد اللباس والمظهر. أما أنماط السلوك فتظهر مما يكتب أو يقال من انتقادات أو تعليقات أو ملاحظات، وقد نجد بعض العاملين والمديرين يقومون بإخفاء بعض ما لديهم من معلومات، إلا أن تلك السلوكيات والرموز ما هي إلا نتاج القيم والمعتقدات مثال (الزبون دائماً على حق) أو (لا تكن دائماً بيروقراطياً) فهذه المعايير تضع الأسس لما يجب أن يكون وليس ما هو قائم فعلاً⁽²⁾. إن الثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري من أهم عناصر الاستراتيجية التنظيمية حيث تؤثر الثقافة على عملية اتخاذ القرارات، الاتصال والنمط القيادي وإن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير هي من بين الخطط الهامة التي تساعد المؤسسة على التعامل مع قوى التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية ولا توجد ثقافة واحدة مثلى لكل المنظمات، فكل واحدة من هذه الأخيرة تميزها عن غيرها .

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 510 .

(2) نفس المرجع، ص 511 .

5. الهيكل التنظيمي:

تحتاج كل منظمة إلى هيكل تنظيمي كي يرتب أنشطتها لكي تصل إلى أهدافها، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

عندما يفكر الناس في الهيكل التنظيمي، يتبادر على ذهن فور التسلسل الهرمي للسلطة⁽¹⁾. وهناك عدة عوامل مختلفة هي محددات الهيكل وتساهم في تشكيل العناصر المستخدمة في هياكل المنظمة وتشمل الأهداف والعادات الاجتماعية، الأعراف والمعتقدات والقيم. وقد تضطر إلى تغيير جذري ولديها أفكار حول ما يشكل الهيكل.

لقد تعقدت المنظمات ونمت من الشكل الصغير الذي يتميز بالملكية الفردية إلى منظمات كبيرة متنوعة الإنتاج، حيث نجد أن المؤسسات تعتمد على كل من المركزية واللامركزية في تسييرها. وتعني المركزية بتقسيم العمل الإداري وتعيين وظائف المسؤولين لأعلى مستويات مختلفة، فرئيس المشروع الصناعي يقوم بالجزء المهم من العمل الإداري المتعلق بوضع الأهداف العامة، والسياسات والاستراتيجيات للمبيعات⁽²⁾. وتسمح المركزية في تفادي تكرار الأعمال أو الموارد بين الأقسام والفروع كذلك يصبح التنسيق أفضل إذا تم اتخاذ القرارات في أماكن واضحة ومميزة في الهيكل التنظيمي.

كما تتطلب الأزمات قيادة قوية للتعامل مع مختلف الضغوطات الداخلية والخارجية، وإن مركزية النفوذ والرقابة على العمليات تركز على مجموعة معينة أو أفراد معينين مما يزيد من فرص اتخاذ القرارات السريعة. إما اللامركزية فهي تهتم بالإجابة على السؤال التالي: ماهو مقدار العمل الإداري (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) الذي يمكن للمسئول الاحتفاظ به والمقدار الذي يمكن تحويله لمرؤوسيه ؟

(1). زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق . ص 44 .

(2). كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 195 .

وكلما ازداد مقدار العمل الإداري الذي يقوم المسؤول بتحويله إلى مرؤوسيه على المستويات الإدارية المختلفة، كلما تمتعت المؤسسة باللامركزية أكبر، فتفويض الأعمال يخفض من مقدار التوتر والأعباء المتزايدة على المديرين في المراكز التنفيذية العليا.

وان اللامركزية قد تشجع أحيانا الأفراد بإعطائهم بعض الرقابة الذاتية على أعمالهم، ومنحهم فرصة لاتخاذ القرارات والمشاركة فيها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الذاتي للعاملين وكلما قل تفويض السلطة ازدادت المركزية تختلف أهداف اللامركزية من مشروع لآخر باختلاف نظرة الإدارة العليا، من بينها:⁽¹⁾

- السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى مما يساعد في تقبل عملية التغير وسهولة التعامل معها .
 - انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة .
 - الشعور بالعدالة بين المسؤولين وإن الفرد يكافئ تبعاً لعمله.
 - وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة .
 - انعدام الفجوة بين المديرين القلائل في المستويات الإدارية العليا والإعداد الكبيرة للمرؤوسين في المؤسسة.
 - إيجاد فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة.
 - سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.
- فاللجوء إلى المركزية في الهيكل التنظيمي عندما تكون المؤسسة مستقرة ويكون التغير تدريجياً. أما فيما يخص المنظمات الكبرى فإن اللامركزية في الهيكل التنظيمي هي الأنسب للتعامل مع التغير وتقبله والعمل على تحقيق أهدافها.

(1). كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 198 .

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات وأهميتها.

رابعاً: مجتمع البحث وخصائصه.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال الجغرافي وأسباب اختياره:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتحدث عن التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق، ارتأيت أن تكون دراستي الميدانية في مؤسسة مخصصة، ووقع اختياري على "نقاوس مصبرات" باعتبارها مؤسسة واكبت تقريبا مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بناءً على المرسوم رقم 82-425 المؤرخ في 11 ديسمبر 1982، والذي يقتضي بإعادة هيكلة SOGEDIA المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية الموارد الغذائية . وتم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات وتضم 13 وحدة موزعة على التراب الوطني ووحدة نقاوس للمصبرات من بين هذه الوحدات، والتي تم انجازها من طرف وحدة دولية فرنسية بمعدات ايطالية سنة 1979 لتدخل في عملية الإنتاج عام 1980 ولا تزال في توسع حتى بعد خوصصتها 17 فيفري 2007، فالتجربة غنية ومواصفات الميدان (مجال البحث) تتطابق مع أغراض البحث النظرية والمنهجية.

وحسب ما قمت به من دراسات استطلاعية لم أجد مؤسسة تخصصة واستطاعت تحقيق النجاح الذي وصلت إليه " نقاوس مصبرات"، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وإدخال تشكيلات جديدة استجابة للتغيرات المحيطة وما فرضته السوق من تنافس. فالجزائر تعتبر أهم سوق على مستوى المغرب العربي بحجم إنتاج يقدر ب 3 مليارات زجاجة سنويا هذا عام 2009. ⁽¹⁾ وقد كشف علي حماني ان رئيس جمعية المنتخبين الجزائريين أنه خلال سنة 2015 قد تم استيراد 2% فقط من المشروبات وتصدير 40 مليون دولار كما ان الإنتاج الوطني من المشروبات قد قدر ب مليار ونصف المليار لتر في نفس السنة وان عد المؤسسات يصل حسب السجل التجاري إلى 1726 منتجة للمشروبات وتوجد 600 علامة، كما تعتبر الجزائر البلد الوحيد الذي تكون فيه كمية العصائر والمشروبات المنتجة تفوق حاجيات السوق ب 20 مرة تقريبا⁽²⁾. وقد قررت القيام بالتربص الميداني في هذه الأخيرة والعمل على تقديمها من خلال نشأتها، مهامها، الهيكل التنظيمي وكذلك كيفية تسييرها

⁽¹⁾ ابن احمد، صوت الأحرار، www.Djazairress.com، نشر في 2 أوت 2009، تاريخ التصفح 5 ماي 2015، 16:

30

⁽²⁾ الاذاعة الجزائرية www.radioalgerie.dz، نشر ب 14 ديسمبر 2015، تاريخ التصفح 2 مارس 2016، 16: 05 .

وتنظيم قواها البيعية والإطلاع المباشر على سر نجاح هذه المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تمت خوصصتها إلا أنها لم تستطع تحقيق النتائج المرجوة. فهل هذا راجع لتبني هيكل تنظيمي جديد؟ أو إتباع سياسة تسييرية مختلفة؟ أم أن هناك عوامل أخرى ساعدت هذه الأخيرة على فرض مكانة لها في السوق الجزائرية.

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJIC، وهي المؤسسة الأم المتواجدة بمنطقة بوفاريك بولاية البليدة،

مهمة المؤسسة تتمثل في إنتاج عصير البرتقال ومعلبات معجون المشمش، ولا يزال النشاط ساريا بنفس المواصفات واعتماد المشمش والبرتقال كمادتين أساسيتين حتى بعد خوصصتها 2007 وذلك حسب اللائحة 64/13 بتاريخ 3 افريل 2006، حيث تم إعلان قرار البيع في 17 فيفري 2007 وأصبحت بذلك شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لمجموعة ترافل Trèfle لتصبح شريكا أساسيا . وفي أواخر 2011 تنازلت مجموعة ترافل على حصتها في مجمع نقاوس ليصبح بذلك المالك الوحيد هو مجموعة معزوز ويرتفع رأسمالها إلى 158 مليون دج وإلى أصبح حاليا يقدر ب 1.790.03.000.00 دج.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 سنة 2005 . وتمتعت بامتيازاتها لمدة ثلاث سنوات ثم تم تجديدها لثلاث سنوات أخرى .

من الناحية الجغرافية تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لمقر دارة نقاوس على الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين عاصمة الولاية باتنة في جنوبها الغربي ومدينة نقاوس. تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب 76.859.00 م² منها 21.620.00 م² مساحة مغطاة و 55.25.700 م² غير مغطاة نصفها مساحة خضراء.

تعتبر مؤسسة نقاوس من أكبر وحدات إنتاج المصبرات على المستوى الوطني، حيث تتميز بتنوع منتجاتها منها:

- معالجة المشمش: 6000 طن سنويا.
- مربى المشمش المجزأ: 684 طن سنويا.

• معالجة مركز الفواكه: 1200 طن سنويا.

• كوثر المشمش: 12300 طن سنويا.

• مشمش معقود: 502 طن سنويا.

• مياه ثمرية: 30300 طن سنويا.

• المشمش المصفى: 608 طن سنويا.

• فواكه أخرى معقود: 200 طن سنويا.

• مشروبات المشمش: 282 طن سنويا.

بالإضافة إلى منتجات أخرى في انتظار انجاز فرع جديد يضاف إلى الانجازات السابقة.

الجدول التالي يبين كمية الإنتاج خلال ثلاث سنوات سابقة (2010، 2012)

جدول 7: جدول يبين تطور الإنتاج السنوي لوحد نقاوس مصبرات

السنة	2010	2011	2012
الإنتاج	33.000 طن	41.000 طن	40.000 طن

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

وقد حققت الوحدة خلال السنة الأخيرة رقما قياسيا في نسبة الإنتاج والتي تجاوزت 60 ألف طن أي نسبة أكثر من 60% من تغطية حاجيات السوق الوطنية من هذه المادة واسعة الاستعمالات، وذلك بفضل الإستراتيجية التي سطرته الإدارة والمتعلقة بإعادة الاعتبار لكل الآلات والمعدات الخاصة بهذا الإنتاج، خاصة وأن مدة استغلالها فاقت 30 سنة، كذلك تفاني العمال وإخلاصهم ورغبة منهم في الحصول على المكافآت المادية .

2. المجال البشري:

بالنسبة للعنصر البشري لوحد نقاوس، الجدول أدناه يوضح تطور اليد العاملة بين دائم ومؤقت خلال أربع سنوات 2010 - 2015

جدول 8: يبين تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة نقاوس مصبرات

السنة	مجموع العمال	دائمين	مؤقتين
2010	455	391	64
2011	520	395	125
2012	516	150	366
2015	829	625	204

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

تلجأ مؤسسة نقاوس للمصبرات إلى تشغيل اليد العاملة المؤقتة مرتين في السنة، مرة في فصل الشتاء نظرا لوفرة منتج الحوامض ومرة أخرى في فصل الصيف وذلك لكثرة فاكهة المشمش وهو المنتج الذي تشتهر به المنطقة وضواحيها وقد كان الهيكل التنظيمي قبل عملية الخصخصة يشمل عدة مصالح ومدير عام أما في الوقت الحالي فهو عبارة عن مجموعة من المديريات والمصالح وعدل مرتين بعد عملية الخصخصة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد نشاط كل شخص كذلك تفويض السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط والحصول على عملية تسييرية ناجعة، ويتشكل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة نقاوس مصبرات من:

1. الإدارة العامة:

ويشرف عليها المدير العام الذي يعتبر رأس الهرم السلمي للمؤسسة وهو المسئول المباشر عن كل ما يحصل داخلها، من أهم مهامه:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والعمل على تحقيقها .
- مراقبة عمل الإطارات والعمال والتنسيق بين مختلف مديرياتها.
- يمثل المؤسسة في نشاطاتها الخارجية (عقد الصفقات في المعارض الدولية والمحلية).
- إيصال التقارير إلى مجلس الإدارة .

ويساعده في ذلك أربعة مساعدين رئيسيين هم:

مساعد المدير العام:

يقوم بعمل الأمانة له علاقة مباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع رؤساء المصالح والمديريات، من مهامه معالجة البريد، الاستقبال، تنظيم المواعيد الخاصة بالمدير وإعداد تعليمات العمل.

مساعد المدير العام المكلف بالشؤون القانونية:

يهتم بمتابعة كل الملفات العالقة في العدالة والتي قد تكون بين المؤسسة ومتعاملها ويعتبر كمستشار قانوني للمدير العام .

مساعد المدير العام المكلف بالإعلام الآلي:

وهو المشرف على كل العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي ووضع البرامج لتسهيل مختلف عمليات المؤسسة، كما يقوم بالبرامج التكوينية لعمال المؤسسة فيما يخص التعامل مع برامج الإعلام الآلي.

مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير:

يهتم بإجراء الاعتمادات المالية للسنة المقبلة ويقوم بمتابعة ما تحقق منها وما لم يتحقق، ثم يدرس أسباب هذه الفوارق من أجل إيجاد المشكل الحقيقي وإعداد التقارير .

مساعد المدير العام المكلف بالأمن:

هو الشخص المسئول عن حماية وتأمين المنشأة والأفراد والمعدات من أي نوع من أنواع المخاطر.

2. مديرية الإنتاج:

وتقوم بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج ومكتب التنفيذ الذي يقوم بتنظيم برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعية وتشتمل على أربعة ورشات وهي: ورشة المياه الثمرية (زجاج)، علب كرتونية، المصبرات، الحلوى .

3 . مديرية الجودة:

وتتضمن مصلحتين وهي:

- مصلحة المخبر: وتعمل على التأكد من مدى مطابقة المواد المنتجة مع المعايير الأصلية بهدف ضمان الجودة.
- مصلحة مراقبة الجودة: وتتضمن مراقبة المواد الآلية والمنتجات النهائية وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنب العيوب الممكن حدوثها.

4. مديرية التجارة:

- وهي الرابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كما تعتبر المسؤولة عن الأنشطة التسويقية كدراسة السوق والأنشطة الترويجية وتتكون من مصلحتين:
- مصلحة البيع: تقوم بإعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود المبرمة مع مختلف زبائننا.
 - مصلحة تسيير المنتجات: تقوم باستلام المشتريات من مواد أولية (أغلفة، قطع غيار...) كما تنتج حركة المخزونات من المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع والقيام بعمليات الجرد

5. مديرية المحاسبة والمالية:

تهتم هذه المديرية بجميع ما يتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة التسجيلات اليومية الخاصة بنشاط المؤسسة، تتكون من ثلاث مصالح:

- مصلحة المحاسبة العامة: وتقوم بـ:

- التسجيل في الدفتر اليومي.
- متابعة الضرائب.
- تحرير الفواتير وتسديدها.
- إعداد الميزانية.
- حساب التكاليف الإجمالية.

• **مصلحة المالية:** تهتم بالمعاملات مع البنوك وتسديد بعض المصاريف الفورية كالهاتف، الكهرباء، تسبيقات على الأجر

• **فرع الخزينة:** يقوم بإعداد التقارير الخاصة بحالة الصندوق وسيولة المؤسسة.

6. مديرية الصيانة:

تتمثل مهمتها في ضمان السير العادي لوسائل الإنتاج وإصلاح التعطلات وتشتمل على مصلحتين:

• مصلحة التدخل.

• مصلحة الوقاية.

7. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة:

تتكون من مصلحتين:

• مصلحة الإدارة: وتضم فرعين

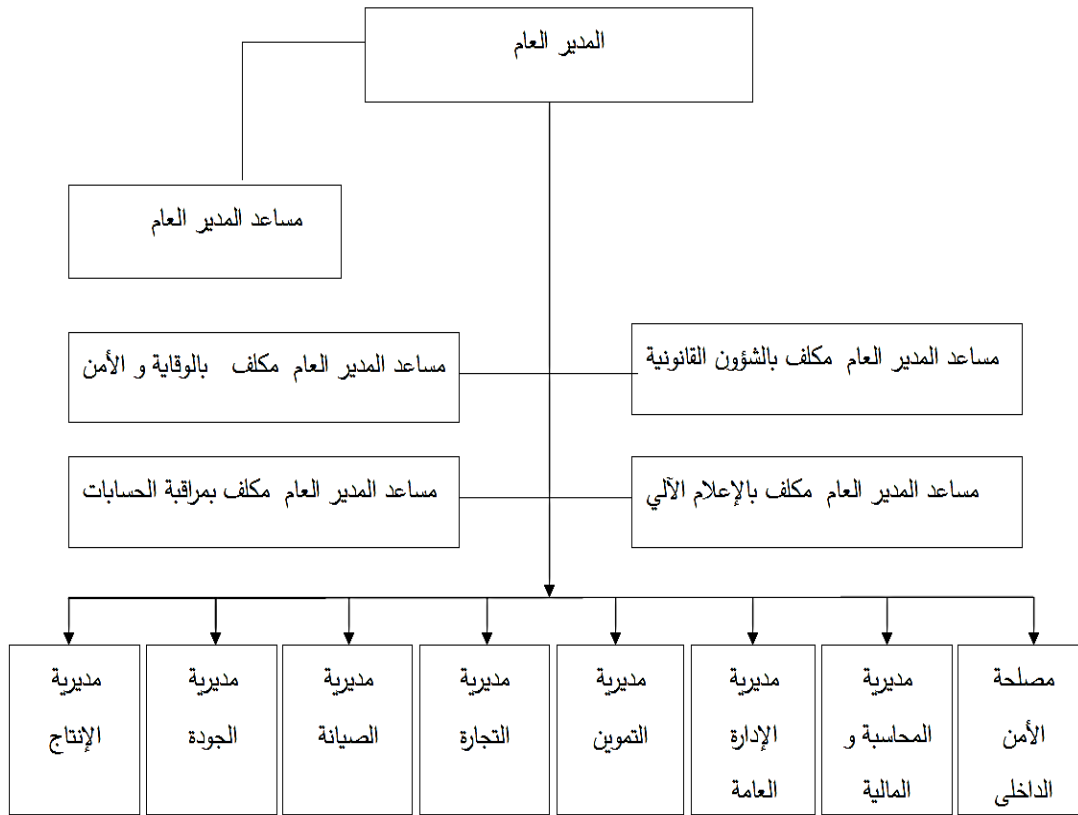
1) فرع تسيير المستخدمين: العمال، ته في متابعة حركة العمال، تنفيذ القرارات والعقوبات ومتابعة ملفات العمال.

2) فرع الخدمات الاجتماعية: تتمثل مهامه في متابعة مجموع الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال كالتعويضات، القروض الاجتماعية، السكنات

• **مصلحة الوسائل العامة:** وتقوم بتسيير أملاك المؤسسة من مختلف العقارات من مباني، أراضي وهياكل، الاعتناء بالمساحات الخضراء وحظيرة وسائل النقل.

ويظهر الشكل التالي الهيكل التنظيمي المبسط للمؤسسة بمختلف مديرياتها:

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي المبسط للمؤسسة بمختلف مديرياتها



المصدر: مستندات مؤسسة نقاوس مصبرات .

3. المجال الزمني:

ويعتبر المجال الزمني المدة الزمنية التي تمت خلالها فترة التريص، وقد أخذت الدراسة حيزا زمنيا متقطعا وقد وزعته كما يلي:

- **الفترة الزمنية الأولى:** وتمتد من 23 ديسمبر 2015 إلى 24 ديسمبر 2015 وهي فترة الزيارة التفقدية الاستطلاعية بغية التعرف على موقع المؤسسة مجال البحث واختبار مدى ملائمة المؤسسة للدراسة من خلال طرحنا للسؤال التالي: هل المؤسسة أجرت تغييرات تنظيمية مست هياكلها بصورة واضحة ؟ وهل هناك نسبة معتبرة من العمال التي عاشت الفترة قبل وبعد عملية الخصخصة والتي لازالت تعمل بها إلى يومنا هذا ؟ . في هذه الزيارة لم أستطع مقابلة المدير العام فاكتفيت بأخذ فكرة عن الموقع ومحاولة إجراء اتصالات من أجل تحديد موعد مع المدير والموافقة على إجراء التريص .

• **الفترة الزمنية الثانية:** وقد دامت يوماً واحداً 20 مارس 2016 وفيها تم لقاء المدير العام لمؤسسة نقاوس مصبرات وشرح طبيعة الموضوع الذي أبحث فيه على مستوى مؤسستهم، ومدى تقبلهم لهذا النوع من مواضيع البحوث . في بادئ الأمر كان هناك نوع من التردد، خصوصاً بالنسبة للاستثمارات الموجهة للعمال حيث سيؤدي ذلك إلى تعطيل وتيرة الإنتاج والهاء العمال عن مهامهم، فاقترح علي ملاً 10 استثمارات بالنسبة للعمال أما المقابلة مع الإداريين فلم يحدد ذلك . كما قمت بتقديم نسخة من الإستمارة والمقابلة للمدير العام واختبارها معه لمعرفة مدى توافقها مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة، بعدها تم الاتفاق على مدة التريص وخطوات العمل، ثم كلف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمنحي جميع التسهيلات اللازمة وتنظيم المقابلات معي وتوجيهي، وذلك بإعطائي كافة المعلومات التي تخدم البحث . وبعد اطلاعي على بعض الوثائق ومن خلال حديثي معه أخذت فكرة عن طبيعة العلاقات العمالية والإنتاج وكذلك معرفة التطور الكبير الذي عرفته هذه المؤسسة في فترة خصوصتها .

أنهيت زيارتي بالمرور على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة في المبنى الإداري.

• **الفترة الزمنية الثالثة:** وتمتد من 22 مارس إلى 25 مارس 2016، وفيها تمت زيارة مختلف الورشات التي تشكل خطوط الإنتاج وقمت بتجريب الاستمارة والوقوف على مدى ملائمة بعض الأسئلة من عدمها، كما شرعت في تطبيق الاستمارة بعد صياغتها بصورة نهائية مع تعديلات طفيفة، حيث قمت باختيار العمال الذين عملوا بالمؤسسة في الفترة قبل وبعد الخصصة .

• **الفترة الزمنية الرابعة:** وتمتد من 27 مارس إلى 29 مارس 2016، وفيها قابلت بعض رؤساء المصالح وراجعت بعض الأرقام مع مساعد المدير الذي لم ييخل علي بأية معلومات.

• **الفترة الزمنية الخامسة:** بعد انتهائي من التريص كانت لي زيارة أخيرة للمؤسسة في 31 جويلية 2016 لمصلحة الموارد البشرية للتأكد من بعض الأرقام، ومراجعة أخيرة

للمعطيات التي وظفتها للتعريف بوحدة نقاوس مصبرات ومدى حجم الخسائر الذي خلفها الحريق الذي تعرضت له في نفس الشهر الذي قمت فيه بالدراسة الميدانية.

ثانيا: منهج الدراسة:

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، ويعرف على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث . وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها".⁽¹⁾ كما يعرفه إحسان محمد الحسن على أنه عبارة عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين.⁽²⁾

فمعرفة المنهج المعتمد في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية وذلك حتى نكون في إدراك واقتناع تام بالنتائج المتوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام، فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لموضوع بحثه.

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة، فالباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة وإنما طبيعة هذه الأخيرة والدقة المطلوبة في الدراسة هي التي تفرض عليه منهجا معينا، كذلك الخصائص المميزة للظاهرة المدروسة وطبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها ومتغيراتها. والأهداف التي يرمي الباحث إلى تحقيقها تعمل معا لتفرض عليه المنهج المناسب.

وأدت طبيعة الدراسة التي أنا بصدد طرحها إلى الاعتماد المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو

(1) محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 86.

(2) إحسان محمد الحسن، الأسس العامة لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية، الدار العامة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1966.

تعبيراً كمياً، فمعرفة الباحث لجوانب وإبعاد الظاهرة موضوع الدراسة يجعله يعتمد على هذا المنهج لتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتغييرها والوقوف على دلالتها⁽¹⁾. ويكثر استخدام هذا المنهج في الدراسات الإنسانية، فهو طريقة من طرق الإنسانية، فهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة

وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

فالتحليل المعتمد من طرف الباحث يستند في الأساس على معرفة الانعكاسات التي أحدثتها تحول المؤسسة العمومية الاقتصادية نحو الخصوصية على فعالية التسيير، وذلك ينتج التغيرات التنظيمية الحاصلة داخلها وردت فعل العمال تجاهها.

بالاعتماد على بيانات تعالج إحصائياً، ففي عملية عرض هذه الأخيرة، استخدمت النسب المئوية لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات المحصل عليها للحصول على نتائج منطقية والأسلوب المعتمد هو النسب المئوية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات وأهميتها:

يتأثر الباحث الاجتماعي بكافة التغيرات الحاصلة في الحياة الاجتماعية التي يواجهها فهو يعيشها بسبب عم قدرته على الانعزال وبالتالي ضرورة التفاعل مع الوسط الذي يتواجد فيه. وهو نفس الشيء بالنسبة للباحث حيث ينبغي له التفاعل مع موضوع الدراسة لتحقيق أهداف البحث نظرياً ومنهجياً، وبما أن الدراسة التي قمت بها ارتكزت على المنهج الوصفي الذي بواسطته نستكشف مجال الدراسة ونتقصى أبعاد الظاهرة، استعنت بأدوات مساعدة مكنتني من جمع المزيد من المعلومات والكشف أكثر عن بعض البيانات الموثقة التي تخدم أهداف البحث، وتلم بجميع جوانب الموضوع. وتعتبر هذه الأدوات استرشادية واستقصائية ذات دلالة منهجية تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

(1). أحمد حسن الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط 4، 2005، ص 122.

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها فهي تسير عملية جمع البيانات المتصلة بسلوك الفرد، اتجاهاته، مواقفه ومشاعره. كما تعبر عن تفاعل وتبادل للمعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث. ويلاحظ أثناءها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث.

فالملاحظة هي رصد السلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية العملية.

وقد استخدمت في دراستي الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كأداة أثناء قيامي بالدراسة الاستطلاعية حيث ساعدتني على معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية لهم، وعلاقتهم سواء فيما بينهم أو مع مشرفيهم ، كذلك الظروف المادية للمؤسسة مجال الدراسة كما قمت بالمرور على جميع مصالح ووحدات المؤسسة والإطلاع على مختلف الهياكل والوظائف، أيضا تمكنت من التعرف على طبيعة العمل، وأهم التحولات التي يمر بها المنتج ليصبح جاهزا للتسويق والبيع. كما وجدت أجوبة لتساؤلات عدة كانت تجول بخاطري قبل بداية الدراسة الميدانية حول طبيعة المواد والجودة التي تتمتع بها منتجات نقاوس، وقد ساعدتني الملاحظة على معايشة الميدان بالخصوص أثناء إجابة المبحوثين على الاستبيان . وقد أخذت هذه الملاحظات بعين الاعتبار أثناء تحليل وتفسير البيانات، كما أن المنهج الوصفي يعتمد اعتمادا كبيرا على هذه الأداة إذ لا يمكن وصف ما لم يشاهد.

2. المقابلة:

المقابلة بوصفها أداة للبحث هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات. وهي عبارة عن أسئلة محضرة سلفا. ومن المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية وأن تكون أجوبتهم محاطة بالسر

المهني¹ وتمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الاجتماعي بأنها الأكثر مرونة وبأنها تسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة كونها تحدث وجها لوجه وتكون الإجابة بشكل شفوي دون إلزام رسمي. أما لغة التخاطب والتفاعل التي يجب استعمالها فينبغي أن تكون بسيطة ومفهومة، وذات جمل وعبارات مستخدمة في الحياة العملية اليومية، فالمقابلة فن يحتاج إلى مهارة وخبرة وتدريب يكتسبها الباحث عن طريق الممارسة العملية والنزول إلى الميدان، والاحتكاك بجمهور البحث والقدرة على النفاذ السلوك ومكونات الشخصية وأساليب الاتصال، كذلك التأثير وأنواع العلاقات الاجتماعية.⁽²⁾ أما أسئلة المقابلة فيجب أن تكون مستقاة من فرضيات البحث على أن لا يتوقع الباحث الحصول على إجابة لجميع الأسئلة المطروحة لذلك وجب عليه استثارة دوافع المبحوث للاستجابة. وفهم المبحوثين وقدرته على تطوير رابطة شعورية بينه وبينهم وكسب ثقتهم.

كذلك تخصيص الوقت المناسب والظروف الملائمة، ويقتضي الأمر أن تقتصر المقابلة بين الباحث والمبحوث فقط. وفي بداية الدراسة قمت بالاستعانة بالمقابلة الحرة في الدراسة الاستطلاعية، من أجل رصد المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخص حالة المؤسسة في الماضي أو في الحاضر، وكل ما يتعلق بها من مشاكل وأزمات مرت بها. كذلك طريقة التسيير، الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العمال .

كما أن بعض المقابلات كانت تدوم أكثر من ساعة لأيام متفرقة وأخرى من ربع إلى نصف ساعة. وقد تمت المقابلة بصورة انفرادية مع المبحوثين، أحيانا في مكتب المشرف وأخرى داخل ورشات الإنتاج ومنهم: مدير مديرية الإنتاج، ممثل الفرع النقابي، رئيس قسم الصيانة، وغيرهم. حيث استخدمت المقابلة المقننة والتي هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المحددة والمرتبطة ترتيبا منهجيا، وفق مؤشرات الدراسة تتضمن عدة مواضيع فرعية تتعلق بموضوع البحث، بغرض الاستفسار على واقع المؤسسة ظل الخصوصية وطبيعة التغيرات التي عرفتھا بالإضافة إلى مختلف التحديات التي تواجه العمال من جهة والمتعلقة بأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

(1). خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص133.

(2). نفس المرجع، ص134.

وفي لقاء مع بعض إطارات المؤسسة ففقت بطرح أسئلة مفتوحة بغرض الإلمام بالأوضاع التي تمر بها وحدة نقاوس مصبرات منهم المدير العام، رئيس مصلحة الموارد البشرية، مسؤول مصلحة المنازعات، إطارات في كل من أقسام الإنتاج، الصيانة، المخبر، القسم التجاري، وكانت آراءهم متقاربة بشكل كبير فيما يخص اتخاذ القرار وذلك بحسب نوعيته إذا كان يخص العمال أو الظروف المحيطة بهم فان المدير العام وبمشورة مع رؤساء أقسام (الإنتاج، تسيير الموارد البشرية، النزاعات).

أما في حالة الأزمات كالإضراب الذي حصل في 2014 أو فتح خطوط إنتاج جديدة، مثلا القرار يتخذه مجلس الإدارة، المالك مع المدير العام، كما أن المسير لا يتدخل في التعاملات اليومية الحاصلة داخل الوحدة. وفيما يخص التجديدات التي فرضت على المؤسسة في إطار اقتصاد السوق وحسب المدير العام (إذا تحدثنا عن التجديدات التقنية فهي 100%) حيث تم استيراد آلات جديدة وفتح خطوط الإنتاج، كما اهتم المالك بالعمال من حيث زيادة الرواتب وتقديم منحات تحفيزية كل شهر، بالإضافة إلى علاوات لم تكن في السابق .

فاهتمام المؤسسة لم يقتصر على العنصر المادي فقط بل العنصر البشري أيضا، وفي حديثي مع مسؤول الإنتاج صرح لي بأن هذه ما هي إلا تجديدات أولية والمؤسسة لازالت في بداية عطائها مع نظام التسيير الجديد، حيث سيكون هنالك اهتمام أكبر بالعمال من حيث العلاوات والتحفيز، كاختيار موظف الشهر الذي يكون مثالا على المواظبة والسلوك الحسن. وفي حديثي عن إعادة تنظيم المؤسسة والجوانب التي مسها التغيير أكد لي المسؤولون أن التغيير كلي من جميع الجوانب سواء المتعلقة بالتسيير أو الإدارة أو البيئة التنظيمية، فإدخال ما يقارب 800 عامل وزيادة الإنتاج بأضعاف مضاعفة لما كان ينتج ويسوق الآن حتى في الخارج، ما هو إلا دلالة على ذلك. أما فيما يخص علاقات العمل فاستطيع القول أنها فعالة وهذا راجع لنظام الاتصال المتبع داخل الوحدة ورغم أن الاهتمام بهذا الجانب لا يزال في أوله إلا أن هناك استجابة لا بأس بها من قبل العمال خصوصا بعد خضوعهم لدورة تكوينية وتحسيسهم بأهمية الاتصال.

وقد شملت هذه الدورة حضور كل العاملين حتى المدير العام كما صرح لي، والاتصال عموماً يكون بين رؤساء الأقسام بالهاتف أو الاجتماعات وإذا كانت هنالك قرارات فتكون مكتوبة، وباعتبار المدير العام كان يشغل بالوحدة قبل توليه المنصب فالعلاقة بينه وبين العمال تتميز بالمرونة، فكل الظروف المحيطة والمشاكل التي قد تحدث قد مر بها سابقاً بل أسوأ في ظل التنظيم السابق . وفي حديثي معه عن النقائص التي تعتبر عوامل معيقة لسير المؤسسة، قال بأنه لا توجد نقائص مقارنة بالوضع سابق (وحدة عمومية) فالتغيرات التي جاءت مع التنظيم الجديد قدمت إضافات ملموسة، فالأرقام والنتائج هي التي تتحدث . وفي فترة 2007 عند خوصصة الوحدة كان التسيير مشترك بين ثلاثة مالكيين وجدت صعوبة في تطبيق القرارات وتنفيذ الأوامر، حيث كانت مجموعة ترافل الشريك الأساسي . وفي 2013 أصبحت مجموعة معزوز المالك الوحيد لوحدة نقاوس مصبرات بما في ذلك وحدة منعة .

وارتفع رأسمال المؤسسة (بوحدي نقاوس ومنعة) إلى مبلغ قدره 1.790.030.000.00 دج لعام 2015، كما توسع نشاط الوحدة سواء من حيث الإنتاج أو التسويق. وكل التغيرات الحاصلة هي تغيرات إيجابية 200% سواء كان ذلك لصالح المؤسسة أو العمال . وبالنسبة لتسريح العمال والتهديد بالطرد من المؤسسة فقد نفى ذلك مسؤولو وحدة نقاوس مصبرات، فبعد إضراب 2006 وعدم تقبل العمال لخصوصية المؤسسة في بادئ الأمر، تم بيعها والإبقاء على موظفيها حيث خيروا بين البقاء أو التقاعد وتقريباً 30% من عمال المؤسسة قرروا ترك الوحدة والاستفادة من مبالغ مالية تخوفاً من هذا النظام الجديد وما سيجري عنه من إجراءات تعسفية وصارمة . فنظرة العمال للقطاع الخاص نظرة سلبية مقارنة بالقطاع العام.

وفي استفساري عن سر نجاح وتفوق المؤسسة في إنجازاتها بالرغم من الأزمات التي مرت بها، قوبل سؤالي بالجواب بالإجماع بأن ذلك يرجع إلى عنصرين أساسيين هما العلامة التجارية (نقاوس مصبرات) وطريقة التسيير المتبعة، فالمالك عند شرائه للوحدة اشترى العلامة التجارية . صحيح أنها لم تكن معروفة على مستوى التراب الوطني لكن جودتها وميزة المياه التي تصنع منها المشروبات جعلتها علامة تجارية عرف المستثمر كيفية

استغلالها وتوسيع نشاطاتها، كذلك حجم الاستثمار الذي قام به المالك والآلات والعتاد الذي زود به الوحدة، زيادة على بناء مستودعات، فندق، عيادة وتوفير وسائل لم تكن حتى ضمن متطلبات العمال، والاهتمام بالجانب المادي لهم فيما يخص الأجور، العلاوات كل هذه العوامل ساهمت بشكل كبير في النجاح الذي حققته. وفي حوار مع مسؤول مصلحة الصيانة أشار إلى أن النظام الذي كان متبعاً وقت الدولة هو نظام مركزي ولا رجعة فيه وتحكمه البيروقراطية في حين أن القطاع الحالي يمتاز بالمرونة، فعلى سبيل المثال عند نقص أحد المواد أو الحاجة إلى قطع غيار فمكالمة هاتفية تكفي لحل المشكل، أما في وقت الدولة فيجب القيام بطلب خطي والانتظار قد يصل حتى قرابة شهر لاتخاذ القرار فهناك هرمية في اتخاذ القرارات كذلك فيما يخص ترقية العمال فالإجراءات نفسها.

وفي حديثي مع إطارات من القسم التجاري حول نظام مراقبة التسيير، فقد استحسنوا الإجراءات التي قام بها المالك سواء داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعتبر نفسه مسؤولاً عن المنتج بداية من تصنيعه إلى غاية وصوله وتوزيعه في الأسواق . فالوحدة تعمل بنظام البصمة فيما يخص تسجيل دخول وخروج العمال كما تم تزويدها بما يقارب 500 كاميرات مراقبة موزعة داخل الورشات وخارجها ونظراً لحرص الإدارة على القضاء على سياسة الاحتكار التي كان يمارسها التجار على مشروبات نقاوس، وضعت هذه الأخيرة استراتيجية التوزيع المباشر على مجموعة من السفراء، يشترط على هؤلاء توفيرهم لمستودعات تقوم بتوزيع منتجات نقاوس وتعويض الكميات المسوقة بأخرى بشكل اني لضمان توافر المنتج بالأسواق وعلى مستوى 48 ولاية. كذلك تكليف أشخاص بمراقبة هؤلاء الموزعين حيث يشترط عليهم ألا يتعدى تسويقهم للمنتجات حدود الولاية القاطنين بها وإلا ستقوم الوحدة بإلغاء التعاقد معهم.

كانت هذه خلاصة للمقابلة التي أجريتها مع بعض إطارات نقاوس مصبرات والتي سأوظفها في تحليلي للنتائج المتحصل عليها ومناقشتها على ضوء الطرح النظري للدراسة.

3. الاستثمار:

وتعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية. حيث تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية.⁽¹⁾

ولقد تم تصميم الاستثمار من خلال الطرح النظري، وذلك وفق موضوع البحث، فروض ومؤشرات الدراسة والواقع الامبريقي للمؤسسة مجال الدراسة. وقد قمت بعرضها على مجموعة من المحكمين قصد إبداء آرائهم حول مدى ملائمة الأسئلة لموضوع الدراسة. وعليه تمت المقابلة في ظروف حسنة وذلك بتوفير مكتب لاستقبال العمال. وقمت بطرح الأسئلة وفق ما يتماشى مع المستوى الثقافي لكل مبحوث، كما راعيت في وضع الأسئلة معايير تمثلت في بساطة الأسئلة ووضوحها والإيجاز قدر المستطاع.

وقد مرت عملية إعداد وبناء الاستثمار بعدة مراحل وذلك حسب ما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وهي كالآتي:

أ) مرحلة تصميم الاستثمار:

- الصياغة الأولية للأسئلة بناءً على مدى مطابقتها وخدمتها لمبدأ التأكد من صدق الفرضيات.

- تصنيف الأسئلة في محاور وبنود تمثل الفرضيات الفرعية للبحث.

- تحديد نوعية الأسئلة بين مفتوحة وأخرى مغلقة.

ب) مرحلة تجريب الاستثمار:

اعتمد التصميم الأولي للاستثمار على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة بالإضافة إلى ما تمخض عن الجولة الاستطلاعية التي قمت بها وما جاء من مقابلات مع 3 رؤساء مديريات داخل وحدة نقاوس مصبرات، حيث قمت بتجريبها على 6 مبحوثين وذلك بهدف اختبارها ميدانيا من حيث وضوحها ودقتها وذلك بعد عرضها على

(1). مورييس أ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

المشرف والحصول على موافقته الميدانية، وقبل الاستعمال النهائي لاستمارة البحث تم عرضها في شكلها النهائي على مجموعة من المحكمين أربعة أساتذة من كلية علم الاجتماع بجامعة البليدة 2 وهم:

جدول 9: يوضح الأساتذة المحكمين للاستمارة

الاسم واللقب	الرتبة
عشاوي وهيبه	أستاذ محاضر أ
رتيمي فضيل	أستاذ التعليم العالي
شويمات كريم	أستاذ محاضر أ
سواكري الطاهر	أستاذ التعليم العالي

حيث قاموا بالحكم وإبداء الرأي في الاستمارة من حيث الصياغة ومستوى الوضوح كذلك درجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث وعدد الأسئلة المطروحة، وقد أكد المحكمون على صدق الاستمارة وإمكانية استخدامها كأداة للبحث وعلى توافقها مع الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية مع ملاحظات قد تم أخذها بعين الاعتبار، وبناءً عليها تم إحداث تعديلات على بعض الأسئلة كي تصبح أكثر ملاءمة لخدمة الموضوع .

وتوزعت أسئلة الاستمارة البالغ عددها تسعة وثلاثون سؤالاً على ستة محاور كالتالي:

• **المحور الأول:** وتمحورت أسئلته حول البيانات الخاصة بالمبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة، واحتوى على ستة أسئلة تعلقت بأحوال المبحوثين من حيث الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل .

• **المحور الثاني:** تناولت فيه بيانات خاصة حول نظام المؤسسة واحتوى على 6 أسئلة تعلقت بالتغيير في المكانة المهنية بعد الخوصصة، وما إذا قد فتح تخصصات وشراء آلات جديدة طبيعة التغيير الحاصل هل شمل المشرفين؟ بالإضافة إلى معدل الإنتاج إذا كانت هناك زيادة وتحسن في النوعية ؟

• **المحور الثالث:** ومضمونه محاولة جمع البيانات الخاصة باستخدام التكنولوجيا الحديثة ثم تقسيمه إلى سبعة أسئلة تمحورت حول مقدار الصعوبات التي تواجه العمال أثناء الخدمة، بالإضافة إلى انسب الطرق للتحكم في التكنولوجيا بشكل جيد، ومدى مساعدة هذه الآلات على تسهيل عملية التسيير وما إذا كانت تتطلب مهارة أو ذكاء لتشغيلها.

• **المحور الرابع:** يتلخص هذا المحور في جمع المعلومات حول عملية الإشراف وقد تضمن تسعة أسئلة حول نمط الإشراف ومدى مساهمته في تحديد كمية ونوعية الإنتاج، كذلك علاقة المشرف مع العمال وكيفية معالجة الصعوبات والعقبات التي تحدث في الورشة إضافة إلى مدى اهتمام المشرف بالعمل الذي يقوم به العمال وتقييمه من طرفهم.

• **المحور الخامس:** هو محور خاص بالتخصص الوظيفي وفرص الترقية، اشتمل على ستة أسئلة متعلقة بإمكانية منح العمل فرصة لتطوير قدرات المبحوث، كذلك حول نظام العمل بعد الخوصصة من حيث زيادة أو نقصان ساعات العمل وما إذا كانت فرص الترقية متساوية بين العمال أم لا، إضافة إلى الاستفادة من البرامج التقنية والتدريبية وما هو الأساس المعتمد في الترقية.

• **المحور السادس:** وقد شمل هذا المحور خمسة أسئلة خصت نظام مراقبة التسيير، تعرفت من خلاله على أهم شيء لضمان السير الحسن للإنتاج وأنواع الرقابة الموجودة في العمل ومن يقوم بها، كذلك مدى رغبة العمال في وجودها.

4. الوثائق والسجلات:

وتعد مصدرا أساسيا لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، حيث مكنتني من التعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري، بما في ذلك الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسة وطبيعة المنتج والطاقة الإنتاجية، كذلك أهم التحولات الهيكلية التي عرفتتها المؤسسة . أيضا توضح الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة، كيفية سير العملية الإنتاجية والعدد الإجمالي للعمال وتوزيعهم حسب المصالح.

كما ساعدتني هذه الأداة في حصر عدد أفراد العينة من خلال الاطلاع على كشوف الأسماء والمعلومات المتعلقة بهم، وقد اعتمدت على الوثائق والسجلات في شكلها الإلكتروني والمطبوع.

رابعاً: مجتمع البحث وخصائصه:

1. أسلوب المسح الشامل:

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الموفق والدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، والتي تهدف إلى تمثيله تمثيلاً صحيحاً، لذلك فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المأخوذ للدراسة ووجب تتوفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة وبما أنها تدور حول التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق، فقد قمنا بإجراء مسح شامل لمجتمع البحث باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة .

حيث تؤخذ البيانات من جميع أفراد المجتمع المبحوث ويحاول الباحث إتاحة فرصة لجميع أعضائها بالظهور رغم علم الباحث بصعوبة الدراسة الشاملة من حيث التكاليف والجهد والوقت إلا أنه يمكننا من التوصل إلى أدق النتائج⁽¹⁾ وباعتبار مجتمع البحث يضم عناصر غير متجانسة، واخذ عينة لا يمثلها تمثيلاً دقيقاً ونظراً لاختلاف خصائص الأفراد، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة فقد استبعدت كل العمال الذين وقعوا عقود التشغيل بعد خوصصة مؤسسة نقاوس مصبرات فهم لم يعملوا تحت ظروف القطاع القديم وعليه يتبقى 60 عاملاً من أصل 629 من العمال الحاليين الدائمين مع العلم أن عدد العمال الإجمالي الذي اشتغل بالوحدة قبل الخوصصة كان يقدر بـ 111 عاملاً وعليه فإن 60 عامل تمثل مجتمع البحث وهي العينة التي عاشت فترة التغير الحاصلة.

2. خصائص مجتمع البحث:

بعد عرضي لكيفية اختيار عينة البحث سأحاول الآن تحديد خصائصها، والمتمثلة في البيانات الشخصية وتضم: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، ومدة

(1). خالد حامد، مرجع سابق، ص ص 125، 126.

الخدمة. لما لهذه البيانات من تأثير على متغير الدراسة . وجمع مثل هذه البيانات يساعد على فهم وتفسير المعطيات الأخرى. كما تتميز العينة بعدة خصائص مشتركة تجعلها تعبر بصدق عن صفات المجتمع المدروس والجداول التالية توضح هذه الخصائص:

جدول 10: يوضح جنس مجتمع البحث.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	58	%96.66
إناث	2	%3.34
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 9 يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من صنف الذكور، حيث بلغت نسبتهم %96.66، أما نسبة الإناث فهي ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة العمال الذكور حيث بلغت %3.34 وهذا راجع إلى عدة اعتبارات أهمها:

- البيئة الجغرافية التي تتواجد بها وحدة نقاوس مصبرات، حيث تعتبر من ضمن المناطق الداخلية المحافظة التي لا تشجع عمل المرأة خصوصا في المصانع، فمقارنة بالوقت الحالي كانت فكرة خروج المرأة إلى العمل مرفوضة تماما لدى عدد كبير من العائلات كذلك هو الحال بالنسبة للتعليم.

- طبيعة العمل داخل المؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية حيث تتطلب مجهودا عضليا وأكبر نسبة من العمال تكون داخل الورشات أما العنصر النسوي فيشغل الوظائف المكتبية أو داخل المخبر.

جدول 11: يوضح فئات السن التي يتم استخدامها داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
36 – 41 سنة	12	20%
42 – 46 سنة	17	28.33%
47 – 50 سنة	20	33.33%
51 فأكثر	11	18.34%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تمثل 33.33% من مجموع أفراد مجتمع البحث متمركزة في الفئة الثالثة التي يتراوح سنها ما بين 47 – 50 سنة، تليها الفئة الثانية التي يتراوح سنها ما بين 42 – 46 سنة نسبة 28.33% وهذا راجع لتركيزنا على الفئة التي شغلت مناصب العمل قبل وبعد عملية الخصخصة، فهذه الفئة بقيت خلافا لفئة العمال الذين يتراوح سنهم من 51 فأكثر، حيث اختار أغليبيتهم التقاعد خوفا من التغيرات التي ستصاحب التنظيم الجديد، وهذا حسب المعلومات التي قدمت لي من طرف بقية أفراد هذه الفئة والمقدر نسبتها ب 18.34% وهي أقل نسبة. أما الفئة الأولى والتي يتراوح سنها بين 36 – 41 سنة بنسبة 20% التي تشكل عدد العمال الذين ادمجوا وأصبحوا عمال دائمين بعد عملية الخصخصة بعدما كانوا يشتغلون بعقود مؤقتة.

جدول 12: يوضح الحالة العائلية لأفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
6.67%	4	أعزب
93.33%	56	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية العمال تمثل فئة كبار السن وهم ذوي اقدمية في المؤسسة، أي أن جلهم متزوجون . ويظهر ذلك في النسبة الممثلة في الجدول والمقدرة ب 93.33% وعليه يمكن القول أن الجانب الأسري ضروري لاستقرار العامل في مكان العمل لأنه ينعكس على الجانب النفسي، ويجعله أكثر تفهما وتقبلا للأوضاع المهنية كما يشكل الزواج نوعا من الاتزان النفسي والعقلي للعمال، وهذا من شأنه أن يكون حافزا لمحافظة العامل على منصب عمله وتقبل نمط التسيير الجديد للمؤسسة والتكيف أكثر مع ظروف العمل . أما نسبة العزاب فهي قليلة جديدة بالمقارنة مع الفئة السابقة، حيث قدرت ب 6.67% فالوضع الاجتماعي لدى المتزوج يختلف عنه لدى العازب، حيث يجد المتزوج نفسه مجبرا، وهذا راجع أيضا لعامل السن أما بالنسبة للأعزب فتقل عنده المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يقبل بأي وضع جديد في الوحدة إلا إذا رآه مناسباً .

جدول 13: يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أمي	/	/
ابتدائي	07	11.66%
متوسط	15	25%
ثانوي	28	46.67%
جامعي	10	16.67%
المجموع	60	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليم ابتدائي تمثل 11.66% ونسبة العمال الذين لهم مستوى تعليم متوسط فهم يمثلون نسبة 25% . أما نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليم ثانوي فهي أكبر نسبة وتمثل 46.67% من أفراد مجتمع البحث وهذا راجع لشروط التوظيف قبل الخصخصة. فالعمل كان لا يحتاج لمجهود فكري الذي يتطلب في الغالب شهادات عليا.

لكن هذا لم يمنع من وجود أفراد تلقوا التعليم الجامعي والمقدر بنسبة 16.67% من أفراد العينة، فالتوظيف سابقا لم تكن له شروط فيما يخص الشهادات العليا وهذا راجع للآلات التي كانت تستخدم سابقا قبل الخصخصة، فالعمل بسيط يحتاج إلى مجهود عضلي فيما يخص الوقوف على الآلات وشحن وتفريغ المواد الأولية .

أما فيما يخص أعمال الصيانة، الإشراف والإدارة فهي تؤول إلى أصحاب الشهادات الإجتماعية باعتبارهم إطارات لهم مستويات تعليمية عالية . فالتوظيف حاليا يتطلب شهادات جامعية حسب ما صرح به العمال. وخلال قياسي بالدراسة الميدانية وجدت عمال يشتغلون في الورشات كعمال بسطاء لكن بشهادات جامعية وظفوا بعد خصخصة المؤسسة باعتبار

الماكنات الجديدة أوتوماتيكية تحتاج إلى أشخاص مؤهلين يتقنون اللغة الفرنسية لقراءة مختلف التعليمات والتنبيهات المكتوبة التي تصدرها الآلة.

جدول 14: يوضح المستوى المهني لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
35%	21	عامل بسيط
30%	18	عامل مؤهل
18.33%	11	مشرف
16.67%	10	إطار
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة العمال البسطاء تمثل أكبر نسبة 35% تليها نسبة العمال المؤهلين وتقدر ب 30%، فطبيعة العمل في قسم الإنتاج لا تحتاج إلى مستوى تعليم عالي بقدر ما تتطلب الخبرة والقدرة على التعامل مع بعض الآلات، وهذه النسب تشكل أفراد العينة التي لها اقدمية داخل الوحدة، بحيث أن توظيفهم لم يتطلب مستوى تعليمي معين . كما أن النسبة 18.33% تمثل فئة المشرفين على العمال وترجع لعامل الخبرة والاقدمية كما صرح لي احد العمال . في حين أن النسبة 16.67% والتي تمثل فئة الإطارات فهي تتطلب شهادة جامعية ويشغلون وظائف حسب تخصصهم.

جدول 15: يوضح الإقديمة في العمل وعلاقته بالتغير في المكانة المهنية للعامل.

التغير في توزيع المكانة المهنية		نعم		لا		المجموع
أفراد العينة وفقا للأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
من 11 إلى 15 سنة	14	23.33%	30	50%	44	73.33%
من 16 إلى 20 سنة	7	11.66%	4	6.67%	11	18.33%
من 21 سنة فما فوق	/	/	5	8.34%	5	8.34%
المجموع	21	34.99%	39	65.01%	60	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة وهي 73.33% من مجموع أفراد العينة والتي لديها الخبرة من 10 إلى 15 سنة و أقل نسبة هي 8.34% والتي لديها خبرة من 21 سنة فما فوق، بقيت تشغل نفس الوظيفة السابقة وذلك راجع للمستوى التعليمي فالمشرف يجب أن يكون لديه على الأقل تعليم ثانوي. كذلك مدة العمل تلعب دورا هاما في تحديد موقف العامل من المشرف وطريقة التسيير فكلما كانت مدة العمل أطول، كان بإمكان العامل أن يصدر آراء وأحكاما أكثر دقة عن فعالية التسيير والتغيرات الحاصلة، ومن خلال الإحصائيات تبين أن كلا من النسبتين 23.33% و 11.66% من مجموع أفراد مجتمع البحث تشكلان العمال الذين حصل لهم تغيير في مكانتهم المهنية. فذلك يجعلهم مشرفين على عمال آخرين وتدريبهم نظرا لأقدميتهم في المؤسسة . ومعرفتهم بكل ما يحصل فيها من تغيرات وتجديدات إضافة إلى علاقتهم الحسنة مع باقي العمال.

أما نسبة 50% من العمال وكذلك النسبة 6.67% فتمثلان عدد العمال الذين لم يحصل لهم حراك مهني، فبالنسبة للفئة الثانية هذا راجع لتقلص المؤهلات أما الأولى فذلك بسبب نقص الخبرة والمعرفة المهنية مقارنة بالفئات الأخرى.

فالمؤسسة اتخذت عدة معايير في تغيير مكانة العمال كمحاولة منها للاستفادة بقدر المستطاع في تدريب وتعليم العمال الجدد الذين انضموا حديثا للمؤسسة بعقود مؤقتة وتحت تنظيم جديد، كذلك كمحاولة منها لتفسير مجهودات العمال ذوي الاقدمية بترقيتهم.

الفصل السادس:

عرض البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: معالجة البيانات إحصائياً وتفسيرها

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الطرح النظري

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

أولاً: معالجة البيانات إحصائياً وتفسيرها

جدول 16: يبين إدخال آلات جديدة بعد الخصصة وعلاقته بفتح أقسام ووحدات

أخرى.

المجموع		لا		نعم		فتح أقسام ووحدات جديدة إدخال آلات جديدة بعد الخصصة
النسبة المئوية	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبة	
%100	60	—	—	%100	60	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
%100	60	—	—	%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 15 يتضح أن كل أفراد مجتمع البحث اجمعوا على تزويد الوحدة بالآلات جديدة بعد خصصتها وتجهيزها، وهذا لفتح أقسام جديدة لتنويع منتجاتها فبعد أن كان التصنيع مقتصرًا على قارورات زجاجية، أصبح يعبا في قارورات بلاستيك وأخرى علب كارتونية بأذواق مختلفة لتوسيع نشاطاتها في السوق الداخلية والسعي للوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين وكذلك محاولة اقتحام الأسواق العالمية، حيث أصبحت تقوم بعمليات تصدير لعدد من الدول منها: فرنسا، كندا، بلجيكا، الإمارات، كوديفوار، قطر، إيطاليا، السنغال.

جدول 17: يبين طبيعة العمل بعد الخصخصة

النسبة المئوية	التكرار	تقسيم العمل بعد الخصخصة
86.66%	52	مريحة/ عادية
/	/	متعبة
13.34%	8	متعبة أحيانا
100%	60	المجموع

في مقابلي مع المبحوثين تبين أن نسبة 86.66% من أفراد عينة العمال يرون أن طبيعة العمل مريحة وعادية حيث أن التجديد التقني الحاصل بالمؤسسة ساعد كثيرا العمال، حيث لا يوجد أعطاب، ففي السابق كان العامل هو من يرفع القوارير ويراقبها فيما يخص القوارير الزجاجية، والتي لازالت الآلة تعمل إلى يومنا هذا.

أما نسبة 13.34% من العمال فهم يرون أن طبيعة عملهم متعبة أحيانا ويفضلون العمل على الآلات الجديدة.

جدول 18: يبين الإشراف بعد الخصخصة وعلاقته بكمية الإنتاج

المجموع		لا		نعم		زيادة معدل الإنتاج وتحسن النوعية بعد التغير شمل الخصخصة قسم التسيير والإشراف بعد الخصخصة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبة	
100%	60	/	/	100%	60	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100%	60	—	—	100%	60	المجموع

من خلال الجدول 19 يتضح أن كل أفراد مجتمع البحث قد اجمعوا على أن التغيير شمل قسم التسيير واستبدال المشرفين بعد الخصخصة، كما أن نسبة ومعدل الإنتاج قد زاد

(على حد تعبير احد المبحوثين ب 800%)، وهذا راجع للتجديدات التقنية التي قام بها المسير الجديد 2012 . كذلك يرجع الفضل للعمال في تحقيق نسب عالية، ففي حالة توقف آلة أو بقاء كمية من المادة الأولية التي ستنتهي صلاحيتها ،يبقى العمال محاولين إيجاد حل لتصلح الآلة إن كان العطب بسيطاً، والبقاء لفترة أطول لإكمال ما تبقى من المادة الأولية وتصنيعها حتى لا تتعرض للتلف وهذا حرصاً منهم ، كما علق أحد المبحوثين قائلاً بأن(هذه الوحدة ملك لنا، ومصدر رزقنا وكل ربح تحققه يعود بالفائدة علينا خلافاً في السابق لما كانت مؤسسة عمومية لا احد يكثرث إن حصل شيء يقول الأملاك للبايلك).

جدول 19: يوضح الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل

هل تواجه صعوبات في العمل	التكرار	النسبة المئوية
عدم التحكم في الآلة	4	6.66%
عدم التحكم في طرق العمل	5	8.34%
عدم تلقي تدريب	—	—
لا	51	85%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول أن نسبة 85% من العمال لا يواجهون صعوبات أثناء تأدية مهامهم وهي تشكل أعلى نسبة، حيث صرحوا بأن العمل يسير بطريقة سهلة ولا توجد أي مشاكل أما نسبة 6.66% من مجموع أفراد مجتمع البحث تواجه صعوبات في طريقة التحكم بالآلة وهذا راجع لقلة خبرتها، حيث أن المعدات جديدة وغريبة عنهم. أما نسبة 8.34% من العمال ارجعوا ذلك إلى طريقة العمل فهم غير راضين عنها 100% بسبب طريقة الإشراف.

جدول 20: يوضح دور البرامج التكوينية في التحكم بالتكنولوجيا

النسبة المئوية	التكرار	استخدام برامج تدريبية وتكوينية تجعل العامل قادرا على التحكم بالتكنولوجيا
96.67%	58	نعم
3.33%	2	لا
100%	60	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن أغلبية العمال يجدون أن استخدام برامج تدريبية وتكوينية تجعلهم قادرين على التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا وذلك بنسبة 96.67% . فيما ترى نسبة 3.33% من العمال أن البرامج التدريبية لا تكفي للتحكم بالتكنولوجيا بل العامل الأساسي هو الخبرة، وأن هناك من أجروا تدريبات ولم يتمكنوا من التحكم بها على حسب رأيهم.

جدول 21: يوضح انطباق الطرق للتحكم بالتكنولوجيا

النسبة المئوية	التكرار	انطباق الطرق للتحكم في التكنولوجيا
51.67%	31	التكوين والتدريب
8.33%	5	الخبرة
40%	24	معا
100%	60	المجموع

يبين الجدول أن النسبة الغالبة من العمال والتي تمثل 51.67 % ترى بان التكوين والتدريب هو الأنسب للتحكم في التكنولوجيا فالآلات الجديدة تحتاج إلى تدريب عليها أما الخبرة فهي غير ضرورية في حين ترى نسبة 8.33% من أفراد مجتمع البحث أن الخبرة ضرورية ولا يمكن تجاهلها وقد مثلت هذه النسبة العمال الذين لديهم اقدمية أما 40% من العمال فأرجعت أنسب الطرق للتحكم في التكنولوجيا للتكوين والخبرة معا .

وذلك على حسب طبيعة العمال، فعمال الصيانة مثلا يحتاجون للخبرة لتصليح الآلات وصيانتها كذلك التدريب والتكوين الذي يعتبر ضروريا للتعامل مع الآلات الجديدة.

جدول 22: يبين تأثير المعدات الجديدة على مستوى أداء العامل

المجموع		لا		نعم		التعليقات الجديدة تنقص من مستوى أدائك المعدات الجديدة ساعدت في عملية التسيير
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	60	100%	60	—	—	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100%	60	100%	60	—	—	المجموع

نستخلص من الجدول المبين أعلاه أن هناك إجماعا على فائدة المعدات الجديدة في تسهيل عملية التسيير وهي لا تنقص من مستوى أداء العمال، فقد اجمعوا على فادتها وخصوصا كونها من أكثر الآلات تطورا، والعامل يقوم بمراقبتها كما استفادوا من فترات تدريبية لمعرفة كيفية تشغيلها وقراءة مختلف التعليمات المكتوبة . وقد أخبرني أحد المشرفين عن عامل له مستوى ابتدائي لكنه يستطيع تشغيل إحدى هذه الآلات بالرغم من أن التعليمات مكتوبة باللغة الفرنسية، فقد حفظها على شكل رموز وكل ما تظهر له تعليمة يعرف الخطوة الموالية لها.

جدول 23: يوضح مساهمة نمط إشراف مغاير في تحديد كمية ونوعية الإنتاج وعلاقة المشرف بالعمال

العلاقة مع المشرف		نعم		لا		المجموع
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
استخدام إشراف مغاير ساهم في تحديد كمية الإنتاج						حسنة
60	%100	/	/	60	%100	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
60	%100	—	—	60	%100	المجموع

يبين لنا الجدول أن كل أفراد مجتمع البحث قد أكدوا على مساهمة نمط الإشراف الجديد في تحديد كمية ونوعية الإنتاج وحرص كل من المشرف والعمال على القيام بواجباتهم والعمل معاً، فهم يسهلون عليه بتوافقهم وتقاهمهم معه والعمل على وتيرة واحدة كما أن علاقتهم جيدة ولا توجد مشاكل . حيث أن اختيار المشرف جاء بالأقدمية وبتصويت العمال فيما بينهم، ففي أغلب الحالات هم من يرشحونه للإدارة لتولي هذا المنصب.

جدول 24: يوضح إشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرارات

إشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	—	—
لا	5	%8.33
أحياناً	55	%91.67
المجموع	60	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن 91.67% من العمال أجمعوا بأن المشرف يشاركهم أحياناً في اتخاذ القرارات، وأحياناً يستمع لوجه نظرهم في مواقف معينة. حيث يكون متردداً حيال أمر معين. فعلى سبيل المثال معاقبة أحد العمال فهو يحتاج للاستماع إلى زملائه

لمعرفة ما إذا كان يستحق هذا العقاب ، أو كذلك توقف ماكينة عن العمل فهو يحاول أولاً مع مجموعة من العمال لإيجاد الخلل ثم يتواصل مع الإدارة. في حين أن النسبة 8.33% من أفراد مجتمع البحث تعبر عن عدد العمال الذين ينفون إشراكهم في أي قرار أو حتى إبداء آراءهم فهو يكتفي بما يراه مناسباً.

جدول 25: يبين أنجع الطرق لعلاج مشكلة بالمصلحة

طرق لمعالجة مشكلة بالمصلحة	التكرار	النسبة المئوية
إبلاغ المشرف مباشرة	49	81.67%
اتخاذ القرار شخصياً	7	11.67%
	4	6.66%
المجموع	60	100%

تظهر البيانات الإحصائية أن 81.67% من المبحوثين يبلغون المشرف المباشر عند وجود مشكلة بالمصلحة، وهذا تفادياً للوقوع في المشاكل أو إلحاق الضرر بالماكينة التي يعمل عليها المبحوث في حين تشكل نسبة 18.33% من العمال الذين يحاولون إصلاح الخلل الحاصل ونجد منهم 11.67% من أفراد عينة البحث من استحسن المشرف عليه الأمر وهذا في حالة ما مر الأمر بسلام وعلى حسب قول أحد العمال. أما 6.66% من المبحوثين يلقون اللوم ويعاتبون عن عدم الاتصال به، لأن هذا في رأي المشرف يرجع لصلاحياته، ويكون العامل بذلك قد تعدى عليها.

جدول 26: يبين اهتمام المشرف بعمل المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام المشرف بعمل المرؤوسين
100%	60	نعم
/	/	لا
100%	60	المجموع

أجمع أفراد مجتمع البحث على أن المشرف يهتم بالعمل الذي يقومون به ولو كان بسيطاً ويشجعهم، كما يحاول دائماً التواصل معهم والإستماع لإنشغالاتهم.

جدول 27: يوضح نظرة العمال للمشرف

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20%	12	له خبرة
18.33%	11	طريقة المعاملة
61.67%	37	معا
100%	60	المجموع

ترى نسبة 20% من أفراد مجتمع البحث أن المشرف عليه أن يمتلك الخبرة لممارسة عمله، ونجد نسبة 18.33% من العمال تشترط المعاملة الحسنة ليكون المشرف جديراً بمنصبه ويعود السبب في نظرها إلى المعاملة السيئة التي قد تنعكس سلباً على أداء العامل. إلا أن أغلب أفراد مجتمع البحث يوافقون على أن الشرف يجب أن يمتلك الخبرة ويمتاز بأسلوب جيد للمعاملة ليستحق ها المنصب الذي يشغله وتمثل هذه الأغلبية نسبة 61.67% فالمشرف يجب أن يمتاز بمجموعة من الصفات تؤهله ليشغل منصبه، وطالما أن العمال يعرفون بعضهم البعض وقد اشتغلوا فترة غير بسيطة، ركزوا على طريقة المعاملة باعتبار المشرف كان زميلاً لهم قبل توليه لهذا المنصب.

جدول 28: يبين تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على نمط الاتصال الداخلي

النسبة المئوية	التكرار	تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على نمط الاتصال الداخلي
100%	60	نعم
/	/	لا
100%	60	المجموع

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول يتضح أن هناك إجماعاً على تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على نمط الإتصال، ففي السابق كان الإتصال يتم مباشرة حسب أحد العمال (إذا كان لديك مشكل تذهب إلى الإدارة)، كانت هناك فوضى عكس ما يحصل الآن فكل شيء منظم ويتم بتسلسل هرمي حسب الوظيفة وهذا ما سيبيئه الجدول التالي.

عند طرحي للأسئلة حول الاتصال لاحظت تجاوب بعض العمال مع الأسئلة ومحاولة تزويدي بأكثر قدر من المعلومات، ويرجع ذلك إلى إجراءاتهم لدورة تكوينية قبل تربصي بشهرين تناولت الاتصال ودوره وكيفية. وعند حديثي مع أحد العمال المشرفين قال لي بأن معظمهم لم يرحبوا بالفكرة في بادئ الأمر، خصوصاً وأن الموضوع ليس له علاقة بالآلات، وذلك راجع لمحدودية تفكيرهم حسب رأيه فمستواهم التعليمي وكبير سن هذه الفئة سبب عدم ترحيبهم بهذه المبادرة.

جدول 29: يبين اتصال العمال بالإدارة وطريقته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	%83.33
	7	%11.67
لا		%5
المجموع		%100

يتضح من خلال النسب المبينة في الجدول أن أعلى نسبة هي 83.33% وتعتبر عن أفراد مجتمع البحث الذين أكدوا اتصالهم بالإدارة ويتم ذلك من خلال المشرف باعتباره المسؤول المباشر عنه ولا يمكنهم تجاوزه احتراماً له وللقوانين. فأي فرد من أفراد هذه العينة يعاني مشكلة سواء في العمل أو مع العمال يتصل مباشرة بالمشرف، في حين تعتبر نسبة 11.67% عن العمال الذين يتصلون بالإدارة مباشرة وهم من المشرفين فلا يحتاجون للمرور بمروسيهم للاتصال في حال وجود مشكلة أو طلب ما.

بينما تعتبر النسبة 5% وهي أقل نسبة من عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة، والسبب راجع لعدم حاجتهم لهذا الاتصال كما قال أحد أفراد العينة (أنا نخدم خدمتي ونروح مكانش مشاكل ولا عقبات رانا في رحمة ربي).

جدول 30: يوضح أسلوب الاتصال بالإدارة وعلاقته باهتمام المسؤولين

المجموع		أحيانا		أبدا		دائما		اهتمام المسؤولين أسلوب الاتصال بالإدارة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%83.33	50	%53.33	32	/	/	%30	18	
/	/	/	/	/	/	/	/	
%16.67	10	%11.67	7	/	/	%5	3	
%100	60	%65	39	/	/	%35	21	

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد مجتمع البحث يقومون بالاتصال الشفوي منهم 30% من يوافق على أن اتصاله يلقي اهتمام المسؤولين بصفة دائمة، منهم 53.33% من يقر بأن اتصاله شفوي بالإدارة دائما ما يلقي اهتماما على حسب الأمر المطروح. وتعتبر النسبة 5% عن عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة شفويا وكتابيا ويلاقي اتصالهم اهتماما دائما من طرف المسؤولين، فلم تسجل شكاوي. في حين تعتبر نسبة 11.67% عن عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة شفويا وكتابيا ولكن لا يلقي اتصالهم الاهتمام الكافي، وهذا راجع لنوعية الطلب المقدم فلو لم يكن يخص الإنتاج وتوقف وتعطل

سير العملية الإنتاجية لا يلاقي اتصالهم الاهتمام المطلوب، فسواء كان الاتصال شفويا أو كتابيا أو الاثنين معا لا يلاقي اهتمام المسؤولين وذلك بحسب أهميته وما تراه الإدارة مستعجلا حتى لا يتعارض أو يعطل مصالحها.

جدول 31: يبين رضا العامل على نمط الاتصال وعلاقته بفهم ما يبلغ إليهم

المجموع		لا		نعم		فهم ما يبلغ من قرارات رضا العامل عن نمط الاتصال
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%93.33	50	/	/	%93.33	56	نعم
%6.67	4	/	/	%6.67	4	لا
%100	60	/	/	%100	60	المجموع

توضح لنا نتائج الجدول أن 93.33% هي نسبة أفراد مجتمع البحث الراضين عن نمط الإتصال في المؤسسة، سواء كان اتصالهم بالإدارة أو العكس، فهم يجدون سهولة في فهم ما يبلغ إليهم، فإذا كان القرار إداريا فهو ينشر ويعلق وبواسطة اتصال العمال ببعضهم البعض يعرفون فحوى القرار دون قراءته أحيانا، وتقوم الإدارة في كثير من الأحيان بنشر القرار أو التعديلات شفويا وكتابيا حتى لا تقع مشاكل، في حين نجد أن نسبة 6.67% من العمال غير راضية عن نمط الاتصال وهي نسبة ضئيلة وتجد صعوبة في فهم ما يصل إليها وهي فئة تتصل بالإدارة عن طريق المشرف وليس مباشرة، فسياسة التسيير والتنظيم تنعكس على الإتصال والعلاقات بين العمال، حيث تحبذ هذه الفئة بقاء أبواب الإدارة مفتوحة دون المرور بالمشرف.

جدول 32: يوضح تغيير نظام العمل بعد خصصة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تغيير نظام العمل بعد الخصصة
88.33%	53	زيادة ساعات العمل
/	/	نقص عدد ساعات العمل
11.67%	7	لا
100%	60	المجموع

من الجدول يتضح أن نسبة 88.33% من مجتمع البحث أكدوا على تغيير نظام العمل بعد الخصصة، في حين بقيت النسبة 11.67% من العمال تشتغل بنفس وتيرة النظام السابق، وهي التي تشغل وظائف إدارية من الساعة 8 صباحاً إلى 16:30 مساءً، في حين أن الفئة الأولى والتي تعمل في الورشات بنظام المناوبات، يوجد منها ثلاث فئات: الفئة الأولى وتخص كل من قسم الإنتاج، الصيانة والجودة تعمل بنظام 8سا/3 فرق والثانية فتخص قسم التموين والتجارة وتعمل 8سا/فرقتين أما الفئة الثالثة والخاصة بالأمن الداخلي فمدة مناوبتها تصل إلى 12 سا . فالوحدة تعمل 24سا/24 سا خلافا للنظام القديم حيث كان العمال يشتغلون 3 أشهر ثم 3 أشهر دون عمل أي دون راتب فنسبة الإنتاج كانت محدودة.

جدول 33: يبين تقدير الإدارة لمجهودات العمال وعلاقته بتساوي فرص الترقية

المجموع		أبدا		دائما		تساوي فرص الترقية بين العمال تقدير الإدارة لمجهودات العمال
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
67%	5286	67%	21.13	65%	39	نعم
13.33%	8	33%	13.8	—	—	لا
100%	60	35%	21	65%	39	المجموع

توضح البيانات الإحصائية للجدول رقم 32 أن 13.33% من نسبة أفراد مجتمع البحث ترى أن الإدارة لا تقدر مجهودات العمال كما أنه لا يوجد فرص للترقية بينهم، كما

عبر أحد المبحوثين (إنه بإمكانه العمل على الآلة الأخرى وأستطيع تشغيلها أحسن منه (مشيرا إلى العامل الآخر) إن عملنا يتطلب الخبرة فنحن لدينا الأقدمية كان من المفروض أن أتحصل على ترقية بدلا من الآخر).

فهذه العينة ترى بأنها الأحق سواء من حيث العلاوات مقارنة بالأفراد الآخرين نظرا لأقدميتها في الوحدة، في حين تعبر النسبة 65% عن فئة العمال الذين يرون أن الإدارة تقدر مجهوداتهم، أما فرص الترقية فهي متساوية فيما بينهم . وترى نسبة 21.67% بأن الإدارة تقدر المجهودات التي يقومون بها إلا أن فرص الترقية غير متساوية فهي أحيانا لا تراعي عاملي الخبرة وأقدمية العاملين في الوحدة بقدر ما تهتم بمستواهم الدراسي والتكويني، فالترقية تتم وفقا لهذه المعايير.

جدول 34: يبين أسس الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
35%	21	الأقدمية
11.67%	7	الكفاءة
53.33%	32	الاثنين معا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 35% من مجتمع البحث اقروا بأن الأساس الذي يعتمد عليه في الترقية هو الأقدمية في حين أقر 7 من المبحوثين أي ما يعادل 11.67% من حجم العينة المختارة بأن الأساس الذي يعتمد عليه في ترقية العمال هي الكفاءة العامة، أما أغلبية مفردات مجتمع البحث والتي تمثل 53.33% أكدت على وجوب توفر كلاهما . وحسب بعض المقابلات التي قمت بإجرائها كان هناك استياء من طرف بعض المبحوثين فقد كانوا يتوقعون ترقية إلا أنها لم تشملهم وذلك راجع حسب رأي البعض إلى العلاقات غير الرسمية (الوساطة...).

جدول 35: يوضح إمكانية قيام العامل بوظيفة زميله

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	53.33%
لا	28	46.67%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 53.33% من أفراد مجتمع البحث يستطيعون القيام بوظيفة زملائهم وذلك حسب طبيعة عمله إذا كانت بسيطة. في حين ترى نسبة 46.67% من أفراد مجتمع البحث أن لا أحد يستطيع القيام بعمله وهذا راجع للتخصص الوظيفي فهو الوحيد الذي يستطيع الوقوف على الآلة التي يعمل عليها في مناوبته فذلك متوقف على نوع الوظيفة والإختصاص.

جدول 36: يوضح استفادة العمال من الدورات التكوينية والتدريبية ومدتها

استفادة العمال من الدورات التدريبية والتكوينية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	86.67%
أكثر من شهر	5	8.33%
لا	3	5%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 86.67% من العمال استفادوا من الدورات التدريبية التي دامت من أسبوع إلى 15 يوم، في حين تعبر النسبة 8.33% عن عدد العمال الذين استفادوا من التكوين الذي دام أكثر من شهر.

أما النسبة 5% فهي تعبر عن نسبة العمال الذين لم يخضعوا لدورات تدريبية وذلك بسبب الغياب، فمن خلال المقابلة التي أجريتها مع عينة البحث اتضح لي أن الوحدة تضع برامج تدريبية بصفة مستمرة، فاستحسنتم الأمر رغم أن ذلك يكلفها مادياً، إلا أن أحد

المبحوثين صرح لي بأن هناك نسبة من الضرائب إما تدفع للخزينة أو تستغل من طرف صاحب الوحدة لفائدة دورات تدريبية فمن المستحسن إذا استغلها المسير لفائدة المؤسسة. وتجري هذه الدورات داخل الوحدة وذلك حسب التخصص، مثالا على ذلك الدورة التكوينية كانت موجهة لجميع العمال بهدف تدعيم الصلات الإجتماعية بين العمال ورؤسائهم، كما أن هناك دورات تدريبية تخص العاملين على الآلات وهي تحدث داخل المؤسسة وحدثت مرة خارج الوطن ونظرا للموقع الجغرافي لمؤسسة نقاوس مصبرات (حيث تبعد عن عاصمة الولاية، المطار، الفنادق)، قرر المسير بناء فندق ومطعم داخل الوحدة وتوفير كل المستلزمات للزوار سواء كانوا أجانب أو من داخل الوطن، والمتعاملين مع المؤسسة بهدف ربح الوقت (فيما يخص الدورات التدريبية) وتوفير المال وهذا شيء ايجابي. فطريقة التسيير المتبعة داخل الوحدة أثارت استحسان العمال. كما قال لي أحد العمال (شتان بين مستثمر وصاحب مال جاهل في أمور التسيير) هذا في مقارنة منه بين بعض المؤسسات التي تخصصت ولم تتقدم خطوة للأمام، فالتكوين هو لصالح العمال بالدرجة الأولى وهذا لتنمية معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم، فهو وسيلة لرفع كفاءتهم لمساعدة المنظمة على زيادة إنتاجها ورفع كفاءتها.

جدول 37: يبين أهم عنصر للسير الحسن لوتيرة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التنظيم ومراقبة العمل	23	38.33%
الوعي المهني للعمال	12	20%
الاثنين معا	25	41.67%
المجموع	60	100%

أبرزت الدراسة الميدانية من خلال الجدول رقم 36 أن 23 مبحثا أي نسبة 38.33% من إجمالي العينة ترى بان التنظيم ومراقبة العمل كاف للسير الحسن لوتيرة الإنتاج فالصرامة ضرورية كما يجدها أفراد هذه العينة. في حين ترى نسبة 20% من مجتمع البحث أن الوعي المهني للعمال كاف لضمان العملية الإنتاجية. ففي وقتنا هذا أصبح لدى العمال وعي وثقافة تنظيمية (فلضمان لقمة العيش وجب علي الانضباط كل واحد عساس على

روحو) كما أجاب احد المبحوثين ، أما نسبة 41.67% فترى أن كل من الوعي المهني ومراقبة العمل ضروري لضمان تحقيق أهداف الوحدة. كما أن عنصري الخبرة والسن ساهما في تحقيق هذا الوعي.

جدول 38: يوضح مدى شعور العامل بحرية التصرف أثناء عمله

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
%13.33	8	راجع لقواعد العمل	لا
—	—	نظام الإشراف	
%15	9	الرقابة	
%71.67	43	نعم	
%100	60	المجموع	

أوضحت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 38 المعبر عن مدى شعور العامل بحرية التصرف في القيام بالمهام، أن 43 عاملا الذين يمثلون نسبة 71.67% من حجم العينة المختارة أكدوا شعورهم بحرية التصرف في أداء العمل وأنه لا توجد مشاكل وعقبات. في حين أرجعت نسبة 13.33% عدم شعورها بالراحة إلى قواعد العمل المعمول بها داخل المؤسسة خصوصا، كنظام البصمة الذي وضعته الوحدة لتسجيل وقت دخول وخروج العمال، أما النسبة 15% وهي نسبة ضئيلة من مفردات مجتمع البحث ترى أن نمط الرقابة المسلط عليهم ينقص من حرياتهم حيث يتم وضع مئات الكاميرات داخل الوحدة كما صرح لي أحد المبحوثين (وضع كاميرات لمراقبتنا ويقول لمراقبة الوحدة وحمايتها من السرقة والتنبه لحدوث حريق أو ما شابه ذلك). في حين ترى أغلبية مفردات عينة البحث أن وضع هذه الكاميرات شيء ايجابي، ولا تشكل عائق لحرياتهم داخل العمل فالمسير من حقه وضع أي شيء يجده مناسباً لحماية مؤسسته فالتغيرات التي جاء بها النظام ساهمت كثيرا في النهوض بالوحدة وتجديدها وتغيير طريقة تسييرها . فالرقابة موجودة حتى في أبسط الأماكن وهي إجراءات أمنية من وجهة نظر هذه الفئة.

جدول 39: رقابة المشرف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
86.67%	46	دائما
13.33%	14	أحيانا
—	—	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 38، الذي يبين أن 46 فردا أي نسبة 86.67% أفادوا بأن المشرف يتابعهم من خلال مراقبة أدائهم بشكل دائم وأن 14 فرد من عينة مجتمع البحث اقروا بأن المراقبة تكون من حين لآخر وذلك بنسبة 13.33% وهذا بحسب طبيعة عملهم، حيث يحرص المشرفون في قسم الإنتاج على مراقبة العمال بصفة مكثفة ومستمرة بغية تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لضرورة وأهمية العمل الذي تقدمه للمجتمع والاقتصاد، فالمادة المنتجة هي مادة استهلاكية لذلك فان حرص واهتمام المشرف على العمل يولد لدى العمال شعورا بأهمية ما يقومون به. فهناك رقابة دائمة يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة.

جدول 40: يوضح ضرورة الرقابة وتأثيرها على العامل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53.33%	32	تحافظ على النظام
31.67%	19	تهتم أكثر بالعمل
6.67%	4	تثير الصراع
8.33%	5	تزيد التوتر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 53.33% من مفردات عينة البحث يقرون بأهمية وضرورة الرقابة فهي تحافظ على النظام، ومن دون رقابة ستكون هناك فوضى. في حين ترى نسبة 31.67% من العمال أن الرقابة ضرورية لأنها تجعل العامل يهتم أكثر بعمله ويحاول تحقيق أعلى مردود وذلك في صالحه (من حيث الترقية، العلاوات)

أما نسبة 6.67% من مفردات العينة ترى بان الرقابة غير ضرورية 100% لأنها تثير الصراع بين العمال فالعامل هو كائن لديه مشاعر تتحكم به فأحياناً نجد المشرف يغض البصر عن تصرفات وإهمال عمال دون آخرين كما جاء على لسان أحد المبحوثين، كذلك نسبة 8.33% من العمال أرجعت عدم أهميتها لأنها تزيد من التوتر، فالعامل يحس دوماً بأن هناك أعينا تراقبه، حيث لاحظت هذا مع أحد المبحوثين عند ملئه للإستمارة كان يلتفت في كل الإتجاهات ويتحدث بصوت منخفض وهذا راجع لمخلفات النظام القديم كما قال لي أحد المشرفين . كانت الرقابة موجودة بين العمال وليست مقتصرة على المشرف المباشر كما هو الحال في يومنا هذا مما ولد انشقاقات بين العمال. إن نسبة تأييد الرقابة تكاد تشمل غالبية مفردات عينة البحث وهذا لإحساسهم بمدى أهميتها لصالح كل من العامل والوحدة معا.

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. على ضوء الصدق الامبريقي لفروض الدراسة:

بعد الإنتهاء من تتبع واستقراء الإثباتات الكمية، واستناداً لمعالجة البيانات المجمعة من الميدان توصلت إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها استطعت إثبات مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية لها.

• بالنسبة للفرضية الرئيسية:

والتي مفادها: التغير التنظيمي قد أثر على نمط التسيير المتبع في المؤسسة الصناعية. وقد كان التساؤل المطروح في إشكالية الدراسة كالآتي:

ما مدى فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة الصناعية في ظل تبني سياسة تنظيمية جديدة؟

• بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

محتوى هذه الفرضية: يعكس استخدام نمط إشراف جديد علاقات ذات فعالية في تحديد نمط الإنتاج كما وكيفا، ومقارنة بنتائج الدراسة الميدانية والمعطيات الكمية المتحصل عليها توصلت إلى أن كل أفراد مجتمع البحث اجمعوا على الأهمية التي خلفها نمط الإشراف المتبع وعلى مدى توافق كل من المشرف والعمال وحرصهم على القيام بواجباتهم والعمل معا.

كما أكدت نسبة 91.67% من أفراد مجتمع البحث عن إشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرارات، فالتنظيم الجديد في نظرهم قد غير كثيرا في أسلوب المشرف، كما أن العلاقة الإشرافية حسنة وذلك ما عبرت عنه نسبة 100% من أفراد مجتمع البحث ويظهر ذلك في الجدول رقم 26. كما ان نسبة 61.67% من مجتمع البحث اشترطت عاملي الخبرة وطريقة المعاملة ليكون المشرف جديرا بمنصبه، وإشراك العمال في عملية اختيار المشرف له دور أساسي في تسهيل العلاقات والعمل مع العمال وذلك لرضاهم وتقبلهم له، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت كون مجتمع البحث عبر بالأغلبية عن رضاه وعليه فهي صادقة امبريقيا.

• بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها: التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على نمط الاتصال الداخلي، ومقارنة بنتائج الدراسة الميدانية اتضح لي وبإجماع من المبحوثين أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد أثر على نمط الإتصال الداخلي، كما هو موضح في الجدول رقم 28 . وأن نسبة 93.31% من أفراد مجتمع البحث راضين عن نمط الاتصال الحالي (جدول رقم 31).

ومنه اقول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت ميدانيا.

• بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة:

للقوف على مدى صحة الفرضية التي مفادها أن نظام التسيير الجديد يمنح دورات تدريبية وتكوينية للعمال لتحسين أدائهم. ومن خلال الأسئلة التي تضمنت عدة مؤشرات تبين ما يلي: أن نسبة 86.67% من العمال استفادوا من دورات تدريبية دامت من أسبوعين إلى

15 يوم، وأن نسبة 8.33% من أفراد عينة البحث استفادوا من التكوين الذي دام أكثر من شهر. فالوحدة وتحت تسيير النظام الجديد وضعت برامج تدريبية بصفة مستمرة نتيجة للتغيرات الحاصلة بها، وهذا لفائدة العمال من جهة (الترقية، تنمية الكفاءات واكتساب الخبرة) ولفائدة المؤسسة من جهة أخرى (تحقيق أهداف الوحدة بكفاءات عالية).

ومنه يتبين أن الفرضية الجزئية الثالثة هي فرضية صحيحة وصادقة ميدانيا.

• بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة:

التي مفادها: أن تنظم العمل باستخدام تكنولوجيا حديثة يؤدي إلى زيادة الإنتاج . ومن خلال الدراسة الميدانية تؤكد الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 17 أن كل أفراد مجتمع البحث أكدوا أن تزويد الوحدة باللات جديدة بعد خوصصتها وتجهيزها لفتح أقسام جديدة لتنويع منتجاتها وزيادتها، وقد أكدت نسبة 96.67% من عينة البحث على أن البرامج التكوينية قد ساعدت على التحكم في التقنيات الحديثة (جدول رقم 21). كما استخلصت من الجدول رقم 23 أن هناك إجماعا على فائدة هذه المعدات لتسهيل عملية التسيير.

ومنه أقول أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت وعليه فهي صادقة امبريقيا.

• بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة:

محتوى هذه الفرضية: تهدف مراقبة التسيير إلى رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل، وبالعودة إلى نتائج الدراسة الامبريقية يتضح أن نسبة 38.33 % من إجمالي عينة البحث، ترى بان التنظيم ومراقبة العمل كاف للتسيير الحسن لوتيرة الإنتاج فالصرامة في رأيهم ضرورية. كما ترى نسبة 41.67 % (جدول رقم 36) من أفراد العينة أن الوعي المهني للعمال ومراقبة العمل ضروريان ولا يمكن الاستغناء عن احدهما. وقد أوضحت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 37 أن نسبة 71.63% من أفراد مجتمع البحث تشعر بالحرية أثناء أداء مهامها، وأن وجود رقابة وقواعد عمل صارمة هي من أجل الحفاظ على النظام كما عبرت عن ذلك النسبة 53.33% من أفراد مجتمع البحث (جدول رقم 39). وهي ترى أيضا بان الرقابة ضرورية لتجعل العامل يهتم أكثر بعمله مما يزيد من مردوديته ويحسن أدائه، فتكون المنفعة له وللمؤسسة.

ومما سبق يتضح أن الفرضية الفرعية الخامسة تحققت ميدانياً.

على ضوء المعطيات التي أمدنا بها واقع المؤسسة ومجال الدراسة، ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية تبين لنا أن التسيير قد حقق فعالية بنسبة عالية في ظل السياسة التنظيمية المتبعة وتحت تنظيم الخصصة.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات المشابهة

من خلال عرضي في الفصل الأول إلى طرح الاشكالية البحثية وبناء على مراجعتي لمختلف التطورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع التغير التنظيمي والتسيير الإداري من منظور سوسيولوجي، والتطرق إلى مختلف ما توصلت إليه من الدراسات الأخرى. من هذا المنطلق سأطرح النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيئات مختلفة ومدى تطابقها مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حيث يوجد تباين بين المقاربات النظرية المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة.

فالنتيجة العامة التي توصلت إليها من خلال دراستي أن التغير التنظيمي يؤثر ويتأثر بفعالية التسيير الإداري، وبالنظر إلى المؤسسة محل الدراسة فإن التغير الحاصل قد شمل عدة جوانب أهمها الهيكل التنظيمي للوحدة، نمط الإشراف، الاتصال، طريقة الرقابة والتكنولوجيا كلها عوامل تؤثر وتتأثر بنمط التسيير المتبع لتحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال دراستي الميدانية تبين أن نمط التسيير الجديد جاء بعدة تغييرات تنظيمية ساهمت بشكل كبير في تحقيق الفعالية المطلوبة لنظام التسيير. وهذا ما ذهبت إليه دراسة **ويلدن** حيث قامت بإتباع نمط تسيير شركة **هاوورد** التي تمارس نفس نشاط شركة **ويلدن**، لكن نجاح الأولى كان سببه إتباع نمط تسيير مختلف عن نمط الشركة الثانية حيث أن رئيس هذه الشركة كان سيكولوجياً معروفاً ألا وهو **الفرد مايو**، وقد اهتم بالهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري كما أن نظام تسيير المؤسسة كان مبنياً على المشاركة في عملية اتخاذ القرار. والمخطط الجديد الذي اتبعته شركة **ويلدن** لإنقاذها من الإفلاس قد أظهر نجاحه بعد عامين من الممارسة، فالإهتمام بالتدريب الجماعي والعمل على تحسين العلاقات مع العمال الآخرين كذلك تغيير نمط السلطة وتطبيق سلم **ليكرت** في قياس مختلف أنساقها

(الاتصال، الإشراف، اتخاذ القرارات) كلها عوامل تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراستي من خلال الاهتمام بالعامل البشري، كما لا يمكن إهمال ما قدمه مالك الشركة **الفرد مايو** والمسؤول عن هذا النمط المتبع والذي أدرك مدى أهمية العامل في العملية الإنتاجية .

كذلك ومن خلال معالجة المعطيات الميدانية، تبين لي اهتمام العامل بالجانب المادي باعتباره الهدف الأساسي للوظيفة وهذا ما تبنته الدراسة الثانية **لفريدريك تايلور** حيث اهتم بعامل الأجر بالإضافة إلى عوامل أخرى كتنظيم العمل، العمليات الوظيفية والإدارية، الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف فكون **تايلور** باحثاً تجريبياً يفكر بطريقة امبريقية فقد أجرى أبحاثه في مصنع **بلتهايم** وتوصل إلى أن التركيز على الهيكل التنظيمي يجب أن يؤسس على قواعد رسمية (إهمال الجانب الغير الرسمي وسلوك العمال) وهذه الدراسة جعلت من الإنسان آلة يفكر فقط في الحافز المادي دون الاهتمام بالعلاقة مع العمال وطريقة التواصل التي من الممكن ان تؤدي إلى ظهور أزمات وصراع داخل المنظمة مما ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها، فالنتائج التي توصلت إليها دراستي لم تتفق كلياً مع ما قدمه **فريدريك تايلور** بمصنع **بلتهايم**.

أما الدراسة التي قام بها **محمد علي محمد** فقد اعتبرت أن الاعتماد على تغيير التكنولوجيا في أداء العمل يخفض من مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمال، مما ينقص الدور الذي يقومون به إلا أن نتائج الدراسة التي توصلت إليها اظهرت بان التغير في نمط الآلات واستخدام تكنولوجيا حديثة قد ساهم بشكل كبير في زيادة خبرة وتأهيل العمال، كذلك الاتصالات غير الرسمية فيما بينهم فقد نمت. كما أن تحديد نطاق الإشراف قد ساعد على سير العمل بسلاسة، وتركيز دراسة **محمد علي محمد** جاء على كون الإشراف موجه فقط نحو الأداء دون الاهتمام بالعوامل التقنية.

إن ظروف العمل والبيئة المحيطة ودرجة التغير التي مست الشركة كلها ساهمت في تغيير نمط التسيير المتبع، فالباحث قد توصل إلى وجوب إتباع سياسة استراتيجية للمسير فيما يخص تغير نمط الإشراف والاهتمام أكثر بالمرؤوسين الذي من شأنه إعطاء نتائج ايجابية تخدم مصالح المنظمة، وهذا ما توصلت إليه في النتائج فالاهتمام بالعمال وطريقة الإشراف المتبعة قد ساهمت بشكل كبير في تحقيق الفعالية داخل وحدة نقاوس مصبرات

وذلك بتحقيق رضا العمال. كما قد تكون هذه العوامل مسؤولة عن الصراع وعدم الرضا داخل العمل في منظمات أخرى وبالتالي الوصول إلى نتيجة عكسية وعدم تحقيق الفعالية إلا أنه ومقارنة مع نتائج الدراسة المتحصل عليها، توصلت إلى أن الفعالية بالعمل التنظيمي قد تحققت وكل العناصر سابقة الذكر وفرتها التقنية والتكنولوجيا المستخدمة داخل وحدة نقاوس مصبرات.

كما تطرق ناصر قاسمي في دراسته إلى عنصر مهم الا وهو الرقابة حيث أن المسير قد ركز على رقابة الحضور مرتبطا بذلك بطرق التسيير الكلاسيكي إلا أن هناك أنواع أخرى من الرقابة ذات أهمية كبيرة في تحقيق فعالية التسيير، وقد أظهرت دراستي الميدانية ومن خلال النتائج المتوصل إليها اهتمام المؤسسة بعنصر الرقابة بشكل كبير والحرص على العدالة في تطبيقه، فتحقيق الفعالية مرتبط بالخبرة، التكوين، الكفاءة، العدالة ونمط القيادة المناسبة ولها أبعاد تؤثر وتتأثر بها سلبا أو إيجابا متعلقة بالتسيير ومركزها القائد والاتصال والعلاقات الإنسانية.

والنتائج عموما كانت على نسبة من التوافق والتطابق وأن تحقيق الفعالية في التسيير الإداري مرتبط بعوامل عديدة تختلف من تنظيم لآخر، حيث لا يمكن حصرها وترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف التغييرات التنظيمية التي تمس سواء العوامل المادية أو المعنوية وكلما كانت هذه التغييرات هادفة كلما زادت الفعالية وبالتالي تحققت أهداف المؤسسة .

أما فيما يخص دراسة رقام ليندة فقد خلصت لكون ظاهرة التغيير تفرض نفسها على المؤسسات العامة أو الخاصة إذا أرادت البقاء، فضغوط المحيط الخارجي تفرض ضرورة العمل باستراتيجيات استباقية أساسها التميز وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء كل الأهمية للمورد البشري باعتباره يمثل كل من العامل والإدارة.

كما اتفقت دراستي مع نتائج دراسة سعدون يوسف من حيث وجود معوقات لتحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم والتي تتمثل في جانبين هما:

الجانب البشري والجانب التقني ،وعلى المنظمة معالجة هذه المعوقات التي تتسبب في الوقوف في وجه نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن هناك نقطة اختلاف فيما يخص أهداف التغييرات التنظيمية فحسب يوسف سعدون فان هذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق

الأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى دون الاهتمام بالأهداف الاجتماعية والسلوكية التي لها تأثير على الجانب الاقتصادي، فقد توصلت دراستي إلى أن التغير الحاصل اعتبر كل من الجانبين البشري والتقني كوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وقد ساهم بشكل ايجابي حيث ساعد الوعي المهني للعمال والظروف المحيطة التي عايشتها مؤسسة نقاوس مصبرات في تقبل التغيرات الحاصلة أملا منها في تحقيق نتائج ايجابية والمساهمة في تطوير هذه المؤسسة باعتبارها مصدر رزق ومعلم تتميز به بلدية نقاوس .

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الطرح النظري

إن انتهاج المؤسسات الجزائرية لسياسة تسييرية عقلانية مرتبط بمختلف وظائفها وعملياتها التنظيمية وذلك في ظل سرعة التحولات التي شهدتها والدخول في مرحلة اقتصاد السوق. فالتغيرات التنظيمية التي عرفتها أثرت على العامل البشري والمادي بهدف تحقيق متطلبات المنظمة والعمل على تطويرها في ظل تبني استراتيجية لتحقيق تسيير فعال، وقد استندت في هذا النموذج التصوري على المداخل الإمبريقية لتفسير التغير على مستوى تنظيمات العمل.

وقد اهتمت العديد من المدارس بدراسة الجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل مع إبراز تأثيرات التغيرات التنظيمية الحاصلة على عملية التسيير، وقد ركز كارل ماركس K.Marx على أشكال المقاومة التي تصدر كرد فعل لمقاومة التغير بدراسته لمكانيزماته وإهماله للعديد من العلاقات الإنسانية. فالتغير لا يؤدي بالضرورة إلى المقاومة كما أن زيادة المشاركة العمالية من شأنها تحفيز العامل ودفعه إلى إحداث التغير على مستويات تنظيمات العمل كما اقترح هيرت ماركيز H.Marcuse .

وقد توصلت إلى أن التغيرات التنظيمية الحاصلة بالوحدة ارتبطت بتحقيق الأهداف وتوفير الجو المناسب للعمل بالنسبة للعمال وهذا ما خلصت إليه دراسة تايلور. فاختيار وتدريب العمال لأداء أعمالهم مبني على أسس علمية لتحسين مهاراتهم، كما أشار إلى أن عنصر الرقابة المستمرة مهم للتأكد من زيادة الإنتاج، فالتركيز على ظروف العمل والعناية بالآلات والمعدات تقلل من الجهد (و بالتالي تزيد من الإنتاج).

كما أن المشاركة في التخطيط لتغييرات العمل تجعل المنظمة اقل عرضة للمقاومة هذا ما يذهب إليه كوش Coch وفرانش frensh، فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها كانت هناك مظاهر للمقاومة وظهر ذلك من خلال الإضراب الذي جاء نتيجة خوصصة الوحدة. فعدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمستقبل المؤسسة من شأنه تغذية التخوفات، وقد ينتج عنها أثار سلبية لدى العمال لكن يمكنني القول بأن التغييرات في ظروف العمل وطريقة الإشراف والرقابة والفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية سمحت للمؤسسة بالخروج من الصراعات والانشغال بنشاطاتها، ألا وهو النشاط الإقتصادي وكيفية توسيعه بعيدا عن العلاقات غير الرسمية والجهوية التي تميز بها بعض أفراد المؤسسة. ومحاولة إزالة الحواجز بينهم عن طريق بناء قنوات اتصال فعالة وذات كفاءة في كافة الاتجاهات.

و قد كشفت لنا الدراسة الميدانية على أن:

- توفر الأساليب التي تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين الزملاء في العمل يؤدي إلى زيادة التعاون وخلق بيئة عمل جيدة تزيد من تحقيق الرضا وأهداف العمال.
- توجه القيادة نحو المشاركة وتبادل الآراء في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه الوحدة تساهم في تحقيق التوافق بين الإدارة والعمال.
- احتواء المؤسسة على نظام رقابة تختلف أساليبه والعمل على نظام الثواب والعقاب قد زاد من أداء العمال وانضباطهم.
- تحفيز المسير ودعمه للعمال اثر على سلوكياتهم واتجاهاتهم فأصبحت الوحدة بمثابة منزل ثان لهم.
- الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والتجديد لتصبح المؤسسة قادرة على المنافسة الموجودة سواء في السوق الداخلية أو في الخارج.
- توفر الكوادر المؤهلة والمبدعة اثر بشكل كبير في استخدام التقنيات وتطبيقها مما رفع من مستوى ونوعية الإنتاج.
- توفر السمات القيادية من مبادرة وإبداع زاد من بناء العلاقات الإنسانية.
- تخصيص برامج تدريبية وتكوينية للعاملين في مختلف المجالات رفع من مستوى مهاراتهم.

ثالثاً: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة يتضح جلياً بأن التغير الحاصل في الوحدة قد أثر بشكل ايجابي على فعالية التسيير المتبع وأن تخوفات العمال من الخصوصية جاءت عكسية، فالظروف التي وفرها المسير والإمكانات المادية قد ساهمت بشكل كبير في زيادة الإستثمار الذي قام به، كما منحت مناصب شغل لا تقل عن 800 منصب جديد ولا يخلو أي تنظيم من صعوبات ومشاكل تواجهه، حيث لا يتحكم المسير في المؤسسة بصفة كاملة وأن الإدارة قد تجد صعوبات تمنعها من بلوغ النموذج المثالي.

ولإثبات مدى نجاعته في تحقيق أهداف المؤسسة أقترح ما يلي:

- الإهتمام بسلوكية العمال وإشراكهم في أي تغييرات تخص المؤسسة من أجل تهيئتهم وتفادي رفضهم للتغييرات.
- إن الإهتمام بالجانب المادي فيما يخص العمال هو هدف أساسي لهم، فاعتماد المؤسسة على تقديم أجور على أساس الأرباح التي تجنيها، سيساهم في زيادة نجاح المؤسسة كما سيزيد من ارتباط العامل بها وخوفه من تدني مستوى إنتاجها.
- اعتماد الرقابة المستمرة والشاملة لرصد تأثير مختلف التغييرات داخل منظمة العمل وموازنتها مع الأهداف التسييرية للمؤسسة وضمان تحقيق أهداف العاملين بها.
- تركيز المؤسسة على نظم تسيير مواردها البشرية وتنميتها للتأقلم مع مختلف التحولات الحاصلة داخل وخارج بيئة العمل .
- الإهتمام بالعملية الاتصالية باعتبارها تقرب بين ثقافات العمال واختلاف انتماءاتهم.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،والتفرقة بين المالك وصاحب المال والمدير الذي له صلاحيات التسيير ويمتاز بإمكانيات ومؤهلات عالية تخول له تولي المنصب.
- الإهتمام أكثر بنظام الحوافز والاجر القاعدي بما يلبي توقعات العمال واحتياجاتهم كوسيلة لرفع درجة ولائهم للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل.

- عقد اجتماعات ولقاءات بين العاملين في المؤسسة الواحدة سواء كانوا مشرفين أو عمال، لمناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة للحد من أعراض التفكك والصراع وتمثيل لمختلف الأنماط القيادية في مجالس الإدارة.
- زيادة الدورات التكوينية لرفع كفاءة الإطارات فنيا وسلوكيا من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم على الإقناع وتغيير أساليب التفكير.
- تعميم الاستفادة من البرامج التدريبية المبنية على اسس علمية لجميع فئات العمال وتنويعها.

خاتمة

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل عديدة، تعتبر تجارب لتحسين أوضاعها ورغبة منها في الخروج من الأزمات المتتالية للحاق بموكب الدول المتقدمة بهدف تحقيق الازدهار. وفي ظل المرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري، كانت دراستي داخل مؤسسة مخصصة والتي يتمحور موضوعها حول التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق. فالتغير التنظيمي أمر ضروري ومستمر يقوم بإحداث التجديد والتطوير ليتلاءم مع البيئة المحيطة، وعلى المؤسسات والأفراد التكيف مع مختلف التغييرات ومحاولة توجيهها بالشكل الذي يخدم مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة على حد سواء. ويتحقق ذلك انطلاقاً من نظام تسيير علمي يعنى بدراسة العمل وتطوير طرقه وأساليبه من خلال الإهتمام بالعنصر البشري والمساعدة على تنمية قدراته فالإشراف، الرقابة، الاتصال، التخطيط وغيرها كلها عوامل مرتبطة بنمط تسيير معين تتبناه المؤسسة لأجل سيرورتها.

كما بينت الدراسة التي قمت بها أن سياسة الدولة المتبعة لإصلاح المؤسسات العمومية قد تلاقي نجاحاً إذا ما وفرت لها الشروط اللازمة. فنجاح أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة أساليبها القيادية وطريقة تسييرها فهي بحاجة إلى إتقان العملية الإشرافية والوظيفة الاتصالية، كذلك الرقابة مع توفير التكنولوجيا الحديثة وتكوين أفرادها للتوصل إلى النتائج المسطرة من أجل تحقيق فعالية إنتاجية.

وقد حاولت من خلال هذا البحث دراسة موضوع التسيير من نظرة سوسيولوجية نظراً لارتباطه بالعنصر البشري، بناءً على ما تقدم فإن نمط التسيير الجديد الخاص بالمؤسسة كان له تأثير كبير على العمال، وعلى الوحدة بحد ذاتها. فاستيعابهم لعملية التغير الحاصلة، وإحساسهم بالمسؤولية وحاجة المؤسسة إلى خدماتهم ساعد في تقبل التغير الحاصل، خصوصاً بعد الإيجابيات التي تمخضت عن هذا التنظيم، عن طريق تحسين أداء الوحدة وهذا بإحداث تغيرات جذرية مست كافة عناصر المؤسسة لإضافة الكفاءة.

والتسيير المغاير الذي اتبعته أثبتت فعاليتها في تحقيق أهدافها نتيجة اهتمامه بالجانب المادي دون إهمال الجانب البشري وذلك عن طريق التحفيز لضمان الجودة.

فنجاح أي تغير تنظيمي مرتبط بالفرد الذي يعتبر المسؤول عن العملية التسييرية وتحكمه في معرفة العوامل المؤثرة في اتجاهات وسلوك العمال وتوظيفها وبشكل ايجابي يخدم مصالح المؤسسة ويساهم بشكل كبير في انعاش الاقتصاد الوطني .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، سوبنا محمد البكير، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة مصر، الإسكندرية، 2001.
2. سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
3. صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
4. إحسان محمد الحسن، الأسس العامة لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية، الدار العامة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1966.
5. أحمد حسن الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط4، 2005.
6. أحمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993.
7. أحمد ماهر، الخصخصة وصندوق النقد الدولي، بدون طبعة مصر، 1998.
8. أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1991.
9. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
10. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
11. بن حمود سكيانة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012.
12. حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار الطليعة العربية، بيروت 1980.
13. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002.
14. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
15. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغير التنظيمي، مصر، 2010.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

17. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
18. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية ط2، 2010.
19. خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
20. رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007.
21. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر.
22. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الهندسة)، دار الراية، عمان، ج 1، 2010.
23. سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار لمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
24. سعيد النجار، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية صندوق النقد الدولي، 1988.
25. سعيد اوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
26. سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1983.
27. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1998.
28. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مطبعة عين شمس، مصر، 1976.
29. السيد عبد العاطي السيد، التصنيع والمجتمع (دراسة في علم المجتمع الصناعي) دار المعرفة الجامعية، مصر.
30. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2002.
31. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000.

32. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية اراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 2001
33. طلعت لطفي إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992.
34. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
35. عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1940 .
36. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962، 1980، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1983 ص 11 /
37. عبد اللطيف بن أشنهو، دور الدولة في التنمية الاقتصادية بالمغرب العربي الكبير، مؤلف جماعي، المعهد العربي للتخطيط والاحصاء، الكويت، 1989.
38. عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987.
39. عبد المجيد محمود حسن صالح، التقويم والاشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعة الاسكندرية 1998.
40. عطون مروان، الاسواق النقدية والمالية، البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990.
41. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاداري، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2010 .
42. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
43. علي عبد الرزاق جلبي، الاتجاهات الأساسية في نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
44. علي غربي، نزار يمينية، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2002.
45. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984.
46. عمار الطيب شكروود، علم النفس الصناعي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي، ليبيا، 1995.
47. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2008 .

48. كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.
49. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط2، بيروت، 1996.
50. محمد الجوهري وآخرون ميادين علم الاجتماع، دار المعارف القاهرة 1976.
51. محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين اللازمة الاقتصادية والسياسة، مطبعة حلب، الجزائر، 1993.
52. محمد خليل عبد الحميد أحمد وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة اشرف موسى سليم، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
53. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، ج1، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
54. محمد رياض الأبرش، ونبيل مرزوق، الخصخصة آفاقها وأبعادها، دار الفكر، دمشق، 1996.
55. محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
56. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر 1972.
57. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
58. مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982 .
59. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
60. مصطفى محمود أبوبكر، ضغوط العمل، دار النشر الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
61. موريس أ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004، .

62. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
63. ناصر دادي عبدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر.
64. ناصر قاسمي. الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012.
65. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
66. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
67. يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة الجزائر.

ثانيا: قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

1. ABDEL.HAMID. BRAGIMI, L'économie algérienne, O.P.U, Alger, 1991
2. Abdelhak lamini, gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, éditions prest comm, Alger 1993.
3. Beaufils A et autres: comportement organisationnel, Québec, Gaëtam Morien éditeur. 1985
4. Claude Rivore, l'analyse Dynamique en sociologie, presse universitaire de France, Paris, 1978.
5. George Terry et S. Franklin, les principes du management, 8^{ème} édition economica, paris, 1985
6. Houcine Benisaad, (Algérie, restructuration et reforme économique, 1979-1993, O.P.U, Alger 1994
7. J.P. Helfer, et autres, management stratégie et organisation 3eme édition, vibert, paris, october 2000.
8. Jean Cloud Schoide, les grands auteurs en organisation, 2ème édition, dunord, paris, 1999.
9. Jean Rivoire, que sais-je ? <<L'économie de marché>>, éditions Dahlab, 1994.
10. Koudre A << La privatisation des entreprises publique industrielle>>, N°4, Ed le département de recherche institut de l'économie, Alger 1992
11. Mohamed SADEG.MANAGEMENT des entreprises publiques, les presses d'Alger 1999

12. Mostapha Boutenfouhet , Le socialisme dans l'Enterprise , Edition S.N.E.D ,Alger,.1978

13. Robert le DC FL Encyclopédie de la gestion et de management .paris dalhoe 1999.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. بوهنتالة فهمية، (التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة) دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة، مذكرة غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

2. رقام ليندة، رسالة مقدمة (دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف) اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2013 .

3. لغبوني مراد، (القيم واتساعها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي) اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

4. ناصر قاسمي (الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر) اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 2005.

5. يوسف سعدون، (التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بسونلغاز) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2003.

الندوات:

1. بدعيدة عبد الله،(الخصوصية_واعادة_الهيكلية)، ندوة مقدمة في اطار ندوة الاقتصادية معهد العلوم الاقتصادية، الخروبة، جامعة الجزائر، 1995

رابعا: المجلات والدوريات:

المجلات:

1. مجلة المجال، تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ع11، أكتوبر 1997 .
2. الهاشمي لوكيا، بهلول زهير، (القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية)، مجلة العلوم الإنسانية، ع7، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996.

3. بن زروق جمال ، الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، ع7، الجزائر، 2005 .
4. حسين حريم، (التغير في المؤسسة ودور الكفاءات) مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 7، الجزائر، 2005.

الدوريات:

1. اتحاد المصارف العربية "دور المصارف العربية في التخصيصية وتطوير الاسواق المالية".
2. حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر 1986.
3. دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق والمطبوعات، ع1487، الجزائر 1987.
4. مؤتمر عقد بالاتحاد في اسطنبول، تركيا 2 مارس 1993.
5. الجريدة الرسمية، ع48، الجزائر، 1995.

مواقع الانترنت

1. نظم المعلومات الادارية، اخر تعديل 22 ديسمبر 2015
<https://ar.Wikipedia.org//>
2. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تاريخ الاطلاع 2015/02/21 الساعة 17: 20، اقتصاد السوق.
<https://ar./wiki/>
3. ابن احمد، صوت الأحرار، نشر في 2 أوت 2009.
www.Djazairess.com
4. الاذاعة الجزائرية، نشر ب 14 ديسمبر 2015.
www.radioalgerie.dz
5. سارة نبيل-مصر جانفي 2012 .
www.hrdiscussion.com/hr105708-html
6. مبادئ ووظائف التسيير.
3odz.justgoo.com/t541-topic
7. المؤلف تسيير عمومي 2012/2013
www.facebook

7. Formationd.freealgeria.com/t19.topic.Sidhmed .dimanche22mars2015,
decembre2015.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق

”دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة“

أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

مصطفى عوفي

اعداد الطالبة:

فهيمة بوهنتالة

ملاحظة:

ان المعلومات المستعملة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

2016-2015

بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2. السن: سنة

3. الحالة المدنية: اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐4. المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐جامعي ☐5. المستوى المهني: عامل بسيط ☐ مؤهل ☐ مشرف ☐ اطار ☐

6. مدة الأقدمية في العمل: سنة

بيانات حول نظام المؤسسة

1. هل تغيرت مكانتك المهنية بعد خوصصة مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐2. هل تم ادخال آلات جديدة بعد خوصصة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐3. هل تم فتح اقسام ووحدات جديدة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

4. كيف تقيم طبيعة العمل بعد الخوصصة؟

مريحة ☐ متعبة ☐

5. هل شمل التغيير قسم التسيير واستبدال المشرفين بعد الخوصصة؟

نعم ☐ لا ☐6. هل ترى بان معدل الإنتاج زاد وتحسنت نوعيته بعد خوصصة مؤسستكم؟ نعم ☐لا ☐

المحور الاول استخدام التكنولوجيا الحديثة

1. هل تواجه صعوبة اثناء ادائك لعملك نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

هل هذا راجع الى:

عدم التحكم في الآلة ☐ عدم تلقي تدريب ☐ عدم التحكم في طرق العمل ☐

2. هل تعتقد ان استخدام برامج تدريبية وتكوينية يجعلك تتحكم أكثر في التكنولوجيا

نعم ☐ لا ☐

3. ما هي في رأيك انسب الطرق للتحكم في التكنولوجيا بشكل جيد التكوين ☐ التدريب

☐ الخبرة ☐

4. هل تعتقد ان هذه الآلات الجديدة ساعدت على تسهيل عملية التسيير نعم ☐ لا ☐

5. هل تعتقد ان المعدات الجديدة سوف تنقص من مستوى ادائك نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني نمط الإشراف

1. هل ترى بان استخدام نمط إشراف مغاير قد ساهم في تحديد كمية ونوعية الإنتاج

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

2. هل علاقتك مع المشرف حسنة نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

3. هل ترى بان المسير يقوم بعمله على اكمل وجه نعم ☐ لا ☐

4. هل يشرك المشرف العمال في اتخاذ القرارات؟

دائماً ☐ ابدأ ☐ احيانا ☐

5. عندما تطرأ مشكلة مهمة بالمصلحة ولا تستطيع معالجتها بالطرق المعهودة ما هي

بالنسبة اليك انجح الطرق لمعالجتها؟

ابلاغ المشرف المباشر ☐

اتخاذ القرار شخصيا ☐

طرق اخرى حددها

اذا قمت باتخاذ القرار شخصيا ما هي ردة فعل المشرف؟

يستحسن الامر ☐

يقوم بإلقاء اللوم عليك ☐

6. هل ترى ان هناك اهتمام بعملك من طرف المشرف

☐ اهتمام كبير

☐ اهتمام متوسط

☐ اهتمام منعدم

7. هل نمط الإشراف المستخدم حاليا يناسبك؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

8. ما هو المشرف في نظرك

المحور الثالث الاتصال وعلاقات العمل

1. هل التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة اثر على نمط الاتصال داخلها نعم ☐ لا ☐

☐ احيانا ☐

2. هل تتصل بالإدارة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

في حالة الاجابة بنعم كيف يتم الاتصال؟

عن طريق المشرف ☐ مباشرة ☐ اخرى تذكر

.....

ما هو الأسلوب الذي تستعمله لهذا الاتصال؟

شفوي ☐ كتابي ☐ الاثنين معا ☐

3. هل يقابل اتصالك بالاهتمام؟

دائما ☐ ابدا ☐ احيانا ☐

4. هل تصلك المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل من طرف المسؤول أو الزملاء؟

من طرف المسؤول: كتابيا ☐ شفويا ☐

من طرف الزملاء: كتابيا ☐ شفويا ☐

من طرف المسؤول والزملاء معا: كتابيا ☐ شفويا ☐

5. هل انت راض عن نمط الاتصال؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

6. هل للاتصال دور فعال في عملية تسيير الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

6. كيف تقيم عملية الاتصال في ظل التنظيم الجديد؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ اخرى ☐

تذكر

المحور الرابع: التخصص الوظيفي وفرص الترقية

1. هل تغير نظام العمل بعد خوصصة مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك؟

زيادة عدد الساعات ☐ نقص عدد الساعات ☐ اخرى حددها ☐

.....

2. هل تعتقد ان فرص الترقية متعادلة بينك وبين العمال الاخرين؟

دائما ☐ احيانا ☐ ابدأ ☐

3. هل يمكن لعامل اخر ان يؤدي الوظيفة الذي تقوم بها؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

اذا كان الجواب ب لا هل هذا راجع للتخصص الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐ اخرى حددها

4. هل استفدت من برامج تكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كان الجواب ب نعم، كم دام؟

5. من يقوم بترقيتكم؟ وعلى أي أساس؟

.....

المحور الخامس: نظام مراقبة التسيير

1. حسب رأيك ما هو أهم شيء لضمان السير الحسن لمصلحتكم؟

التنظيم ومراقبة العمل ☐ الوعي المهني للعمال ☐

مراقبة المسؤولين ☐ الوعي المهني للمسؤولين ☐

..... أخرى تذكر

2. هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا، هل هذا راجع إلى:

نظام الإشراف ☐ الرقابة ☐ قواعد العمل ☐ الآلة والتكنولوجيا ☐

3. هل يتابع المشرف عملك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

4. يراقب المشرف التزامك باللوائح والقوانين من خلال:

مراقبة حضورك ☐ مراقبة أدائك للعمل ☐ التزامك بأوقات العمل ☐ انجاز العمل في

مواعيده ☐

5. هل هذه الرقابة تجعلك: تهتم أكثر بالعمل ☐

تثير الصراع ☐ تزيد من التوتر ☐

6. هل ترى ان الرقابة شيء ضروري في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا فما هي الأسباب؟

.....

دليل المقابلة

- 1- كيف تنظر إلى المؤسسة في مجال اتخاذ القرار ومن هم الاطراف وكيف تتم هذه العملية؟
- 2- كيف يكون القرار في حالة الازمات؟
- 3- ماهي التجديدات التي فرضت على المؤسسة في اطار اقتصاد السوق؟
- 4- إذا تحدثنا عن إعادة تنظيم المؤسسة فما هي في نظرك الجوانب التي تتطلب التغيير، والتي من شأنها أن تحقق أهداف كل من المؤسسة والعمال؟
- 5- كيف تنظر إلى علاقات العمل بين العاملين؟
- 6- كيف تتم عملية الاتصال بين المديريات في المؤسسة، وما هي الوسائل المستعملة في ذلك؟
- 7- كيف تقيم عملية الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل ومدير المؤسسة؟
- 8- التجديد التقني ما مدى اهتمام المؤسسة به؟
- 9- ما هي النقائص التي تعتبرها عوامل معيقة لسير المؤسسة؟
- 10- كيف تفسر الاوضاع التي مرت بها المؤسسة في السنوات الماضية؟
- 11- في فترة 2007 اتخذ مدير المؤسسة الجديد مجموعة من التغييرات فيما تكمن هذه الاخيرة؟
- 12- هل مست ظاهرة تسريح العمال والتهديد بالطرد مؤسستكم ما هو رأيك فيها؟
- 13- بماذا تفسر سر نجاح وتفوق المؤسسة في انجازاتها رغم الازمات التي مرت بها والديون؟
- 14- كيف يساعد نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرارات؟