

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945-قالمة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم وعمل
في مقياس:

تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية

السداسي الأول
2016-2017
المحتويات

1	مقدمة
1	الفصل الأول: مفاهيم أساسية في دراسة التحليل السوسيولوجي للمؤسسات
4	توطئة
5	1- المؤسسة
8	2- التحليل السوسيولوجي
10	3- المؤسسة العمومية

4-	التسيير.....	12
5-	المورد البشري.....	14
6-	رأسمال البشري.....	16
7-	الاتصال التنظيمي.....	18
8-	المشاركة.....	19
	خلاصة.....	21
الفصل الثاني: المقاربات النظرية للمؤسسة		
	توطئة.....	23
24	أولاً-مقاربة الإدارة العلمية.....	24
26	ثانياً-مقاربة العملية الإدارية.....	26
28	ثالثاً-مقاربة البيروقراطية.....	28
30	رابعاً-مقاربة العلاقات الإنسانية.....	30
31	خامساً-مقاربة الحاجات.....	31
33	سادساً- المقاربة النسقية.....	33
35	سابعاً- مقارنة التحليل الاستراتيجي.....	35
	خلاصة.....	37
الفصل الثالث: المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة		
	توطئة.....	40
41	أولاً- مفهوم ثقافة المؤسسة.....	41
42	ثانياً-المقاربة السوسيولوجية لثقافة المؤسسة.....	42
46	ثالثاً-خصائص ثقافة المؤسسة.....	46
47	رابعاً-مكونات ثقافة المؤسسة.....	47
48	رابعاً-دور ثقافة المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي.....	48
	خلاصة.....	50
الفصل الرابع: سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية		
	توطئة.....	52
53	أولاً-سياسة التفكيك الاجتماعي الاقتصادي للمؤسسات التقليدية أثناء فترة الاستعمار الفرنسي.....	53
55	ثانياً-بروز التناقضات التنظيمية في مرحلة التسيير الذاتي.....	55
57	ثالثاً-إشكالية المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات.....	57
61	رابعاً-بداية الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية.....	61
64	خامساً-البحث عن تحقيق الكفاءة في مرحلة استقلالية المؤسسات.....	64
66	سادساً-التوجه نحو اقتصاد السوق وإشكالية البحث عن الميزة التنافسية.....	66
	خلاصة.....	72
	خاتمة.....	76
79	قائمة المصادر والمراجع.....	79

مقدمة:

شهد الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخراً نسبياً، ولم تتضح فكرة تناول المؤسسة كبناء اجتماعي مستقل إلا حديثاً، إذ ظلت جهود علماء الاجتماع لفترة طويلة مرتبطة بتناول ممارسة العمل في حد ذاتها دون ما يتصل بها من مجالات وظواهر أخرى، ونظر المختصون كثيراً للعمل كممارسة ذات غايات اقتصادية ينجزها الفرد بهدف الكسب المادي، ولم تكن المؤسسة الاقتصادية تمثل غير ذلك المكان الذي تتم فيه تلك الممارسة⁽¹⁾.

لكن مع بداية الخمسينات بدأ مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع ينزع إلى معاني أكثر تطوراً ومواكبة لمجمل التحولات التي شهدتها المجتمعات الغربية والإنسانية بشكل عام، كالتحولات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن أوج التطور الصناعي والتقني وتكثف عمليات التبادل وتزايد الانفتاح بين الدول، فضلاً عن جهود التحديث والتنمية والتخطيط المتوخاة في أغلب أقطار العالم النامي، مما مكن من بروز مؤسسات صناعة واقتصادية كبرى سوف يشكل اشتغالها وسيرها محور اهتمام المجتمعات الصناعية الغربية، لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾.

في هذا السياق برز حقل علم اجتماع المؤسسة كحقل جديد من حقول علم الاجتماع، يحاول تحليل ظاهرة التنظيمات والمؤسسات (كظواهر اجتماعية) تحليلاً سوسيولوجياً من خلال مستويين من القراءة، يتمثل المستوى الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، على اعتبار أن المؤسسة وسط اجتماعي منتج للثقافة تفتح من خلال أدوارها وعلاقاتها مع الأنساق الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية المحيطة بها، ويتمثل المستوى الثاني في علاقتها بنسقتها الداخلي باعتبار المؤسسة جسماً اجتماعياً يتكون من فاعلين اجتماعيين تربطهم علاقات تعاون وانسجام واندماج، كما تربطهم علاقة توتر وصراع.

يمكن القول أن المؤسسة بمفهومها الحديث لم تعد مجالاً للإنتاج المادي والاقتصادي فقط بل تحولت بفعل التحولات المجتمعية إلى مجال تمارس ضمنه الهويات الفردية والجماعية، وفضاء للتنشئة المهنية، وقناة لسريان القيم الثقافية وتميرها، كما أصبحت مجالاً لتحقيق المواطنة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم، من خلال الاهتمام بالإنسان كرأس مال بشري باعتباره المورد الرئيسي الذي لا ينضب.

لكن رغم ما تشهده المؤسسة العمومية الجزائرية من تحولات اجتماعية واقتصادية بفعل انتقالها إلى اقتصاد السوق، إلا أنها بقيت رهينة السياسات البيروقراطية، ومنظومة التسيير القديمة، وسيطرة الثقافة التقليدية التي توظف ممارسات الفاعلين وسلوكياتهم وأفعالهم، وهذا ما انعكس سلباً على أدائها الفردي والمؤسسي، وحال دون تحقيقها الميزة التنافسية.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة تكمن أهمية هذه المطبوعة في تعريف الطالب بماهية المؤسسة من منظور التحليل السوسيولوجي، والاطلاع على أبرز المفاهيم والمصطلحات المتداولة في حقل علم الاجتماع والعمل والتنظيم، كما هدفت أيضاً إلى دراسة أهم المقاربات النظرية – الكلاسيكية والحديثة- للمؤسسة، إضافة إلى رصد أهم التحولات التي عرقتها المؤسسة العمومية الجزائرية.

ومن أجل الإحاطة بجوانب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض موضوع البحث استوجب منا ذلك مراعاة التسلسل المنطقي والترابط مع أهداف المنهجية المعتمدة، وعليه جاءت المطبوعة في

(1)-التاييب عائشة: النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة. القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص 63.

(2)-المرجع نفسه، ص 64.

أربعة (04) فصول، تناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية في دراسة التحليل السوسيولوجي للمؤسسات، والفصل الثاني المقاربات النظرية للمؤسسة والفصل الثالث عالج المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة، وأخيراً الفصل الرابع تضمن سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية، وأهم التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي عرقتها هذه الأخيرة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في دراسة التحليل السوسيولوجي للمؤسسات

توطئة

1- المؤسسة

2- التحليل السوسيولوجي

3- المؤسسة العمومية

4- التسيير

5- المورد البشري

6- رأسمال البشري

7- الاتصال التنظيمي

8- المشاركة

خلاصة

توطئة:

تؤلف المفاهيم بنية البحث المعرفية، وبمقدار ما تكون مضبوطة في استخدامها تتوضح بنيته ويغلب عليها التماسك المنهجي والاتساق المنطقي، كما تشكل المفاهيم أدوات ضبط لحدود البحث حيث تحضر في كل محطة من محطاته، فإذا لم تجد سبيلها إلى التعريف والتدقيق، لا يعود حضورها يملك فعالية جدية، أي لا تعود تملك دينامية منتجة تُغني بواسطتها البحث وتغتنى به⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس، ومن أجل السعي إلى تحديد الموضوع وجعله أكثر وضوحاً للباحث، نجد أن في تحديد المفاهيم خطوة أساسية وهامة من أجل الوصول إلى الدقة والموضوعية في سيرورة البحث العلمي⁽²⁾.

ومن خلال هذا الفصل، سيتم عرض المعالجة النظرية والإجرائية للمفاهيم الأساسية في دراسة التحليل السوسولوجي للمؤسسات، حيث اختار الباحث جملة من المفاهيم رأى أنها جديرة بالتحليل والتفسير قصد إزالة الغموض عنها، وتشمل مفاهيم مثل التحليل السوسولوجي، المؤسسة، المؤسسة العمومية، وغيرها من المفاهيم، مستهدفين في النهاية صياغة تعاريف إجرائية تنحل فيها كل الاختلافات الدلالية التي يمكن أن توجد في وجهات نظر الباحثين.

أولاً- المؤسسة **institution**:

المؤسسة في اللغة العربية من أس البناء يؤسسه وأسسها تأسيساً، وأسست داراً إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها⁽³⁾.

كما تعني كذلك كل منشأة تؤسس لغرض معين كالمؤسسات الخيرية ذات النفع العام⁽⁴⁾. وفي قاموس **Hachette** ترد كلمة مؤسسة **institution** للدلالة على مجموع الهياكل والهيئات المنظمة قانونياً لإرضاء المصالح المشتركة⁽⁵⁾.

وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة مؤسسة **foundation**، شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محددة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية، أو علمية، أو فنية، أو رياضية، أو لأي عمل آخر من

(1) فؤاد خليل: المجتمع، النظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وإشكاليته. بيروت، دار الفارابي، 2008، ص 09.

(2) حامد خالد: منهج البحث العلمي. الجزائر، دار ريجان للنشر، 2003، ص 94.

(3) أبو الفضل محمد بن منظور: لسان العرب. الجزء الأول، الجزائر، دار الأبحاث، 2008، ص 127.

(4) أحمد العايد (وآخرون): المعجم العربي الأساسي. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988، ص 89.

(5) -Dictionnaire Hachette, Paris, éd Hachette, 2009, p 825.

أعمال البر، أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام، دون قصد أي ربح مادي، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية⁽¹⁾.

والواضح أن الدلالة اللغوية لكلمة مؤسسة سواء في اللغة العربية أو اللغات الأجنبية تتخذ المعنى ذاته، وهي مجموع الهيئات والتنظيمات التي تنشأ قصد خدمة المصالح العامة سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد مصطلح المؤسسة ثراء كبيرا من حيث المعاني والدلالات، حيث تعرف المؤسسة كوحدة اقتصادية بأنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه⁽²⁾.

ويظهر هذا التعريف مختلف النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة كإنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، شرط أن تتمتع بالاستقلالية المالية، والشخصية الاعتبارية حتى تؤدي وظائفها ضمن شروط قانونية واجتماعية ملائمة.

أما لدى (إدغار شين E.Sheine) فالمؤسسة عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نشاط المؤسسة⁽³⁾.

والواضح أن هذا التعريف قدم رؤية شاملة عن مفهوم المؤسسة من حيث نشاطاتها وأدوارها وهيكلتها التنظيمي، والبعد العلائقي المرتبط بالعلاقات الاجتماعية التي ينشئها الأفراد أثناء تفاعلهم في المؤسسة.

وأما علم الاجتماع الذي يتعلق بالتغيير الاجتماعي- لاسيما علم السياسة التنموية- فقد استخدم بشكل موسع مفهوم المؤسسة الذي يفترض به أن يشير إلى شرط مسبق بالغ الأهمية في عمليات التنمية والتحدث السياسي، فهانئنتون على سبيل المثال يصر على تحديد مميزات المؤسسة الوظيفية وذات الأداء الحسن: أي القدرة على التكيف والتعقيد والاستقلالية وملاءمة قيم المحكومين وتوقعاتهم⁽⁴⁾.

ويقدم (أوليفي ماير MeierO) تعريفاً آخر للمؤسسة بأنها بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية قانونية مستقلة تحتوي على مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة لتقديم مخرجات للبيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة⁽⁵⁾.

ويقدم هذا التعريف الأشكال المختلفة للمؤسسة تبعاً لنشاطاتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، مؤكداً أهمية التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية

(1)-أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان، 1982، ص 167.

(2)-بلقاسم سلاطينية: «العلاقات الإنسانية في المؤسسة» مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 05، ديسمبر 2003، ص 45.

(3)-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 36

(4)-غي هرميه (وآخرون): معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية، عربي- فرنسي- إنكليزي. ترجمة هيثم المم، بيروت مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005، ص 384.

(5)-Olivier meier : DECO du manager, Paris, éd dumod,2009, P72.

أما من حيث الدلالة السوسولوجية يمكن اعتبار المؤسسة أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعمنة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير والإحساس، وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما أنها تعد مصدراً للممارسات الاجتماعية المتكررة، والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية، وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنيوي للنشاطات البشرية⁽¹⁾.

وبتعبير آخر يوضح هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأسس حول قيم المشاركة والتعاون والتضامن والتفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع، كما أن وجود المؤسسة ضروري لأي مجتمع من المجتمعات، مثل الجمعيات- كإحدى مؤسسات المجتمع المدني- حيث يتوحد أفرادها حول قيم مشتركة من أجل الدفاع عن مصالح مشتركة.

أما ميشيل مان فيؤكد أن مصطلح المؤسسة في علم الاجتماع جرى تطبيقه بوجه عام على مظاهر من السلوك الاجتماعي، تنظمها معايير وقيم وقوانين تتصف بالرسوخ القوي، وسهولة التعرف عليها، والثبات النسبي، وقد سبقت الأدلة أحياناً أن جميع المجتمعات يمكن أن تحلل إلى مجالات مؤسسية يسهل تناولها، مثل الأسرة، والقراية، والمؤسسات الاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب مهمة من الحياة الاجتماعية⁽²⁾.

وفي السياق ذاته، يؤكد **معن خليل العمر** أن مصطلح المؤسسة يستعمل بشكل واسع لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة، يشكل دوري ومنتظم، معتمدة ومصانة من قبل المعايير الاجتماعية ولها أهمية جوهريّة في البناء الاجتماعي مثل الدور الاجتماعي، ويشير المصطلح أيضاً إلى تأسيس أنماط السلوك، فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار، لذا تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية تشمل أدوار التلاميذ والمعلمين⁽³⁾.

ومن جانب آخر تمثل المؤسسة نسق تعاوني تتفاعل فيه كل العناصر والمكونات البشرية والمادية من أجل تحقيق مصلحة مشتركة، وهذا ما عبر عنه **برنارد Bernard T.** بقوله: المؤسسة هي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية، واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين، أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل⁽⁴⁾.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن أن نعرف المؤسسة إجرائياً من التعريف الذي قدمه **ثامر كامل محمد** حيث يعتبر أن المؤسسة تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الآخرين في المجتمع، وذلك لإرضاء حاجاتهم المشتركة، كما أنها طراز مستمر من السلوك الاجتماعي، وهي مجموعات علاقات اجتماعية منظمة لتوظيف جهود الأفراد وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة⁽⁵⁾.

ثانياً- التحليل السوسولوجي analyse sociologique

(1) جون سكوت (وآخرون): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. ترجمة محمد عثمان، بيروت، الشبكة العربية للأبحاث والنشر 2009، ص 357.

(2) ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية. ترجمة عادل مختار الهواري، وسعد عبد العزيز مصلوح، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 334.

(3) معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر. ط2، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 269.

(4) باركر (وآخرون): علم الاجتماع الصناعي. ترجمة محمد علي محمد، الإسكندرية، منشأة المعارف، (د. س. ن)، ص 16.

(5) ثامر كامل محمد: المجتمع المدني والتنمية السياسية، دراسة في الإصلاح والتحديث في العالم العربي. الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010، ص 51.

يستخدم مفهوم التحليل في علم الاجتماع للإشارة إلى تطبيق قضايا هذا العلم بما يشمله من نظريات ومفاهيم ومناهج على إحدى الظواهر الاجتماعية التي تكون محل دراسة السياق الاجتماعي وتمثل الوحدات الرئيسية للتحليل السوسولوجي في القسم الأول: النظم الأساسية أو الوحدات التنظيمية المركبة للمجتمع، كالاقتصاد أو الأسرة أو المؤسسة الصناعية والسياسية وغيرها، ويسمى هذا النوع بالتحليل الميكروسوسولوجي، أما في القسم الثاني، فإن وحدات التحليل تركز على مجتمعات كاملة تتخذها وحدة للتحليل السوسولوجي، والهدف من ذلك هو أن نوضح كيف تطورت هذه المجتمعات وتغيرت عبر الزمن، ويسمى هذا النوع بالتحليل الماكروسوسولوجي⁽¹⁾.

أما في قاموس علم الاجتماع فيشير مصطلح التحليل السوسولوجي إلى عمليات تجزئة الكل إلى مكوناته البسيطة في مقابل التركيب الذي يعني إعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية⁽²⁾.

كما يشير مصطلح التحليل السوسولوجي إلى نموذج التوجيه النظري الذي يحتوي على عديد من المنظورات المختلفة، ونجد من بين هذه المنظورات الماركسية والتحليل البنائي الوظيفي والتفاعل الرمزي، وكل من هذه التوجيهات النظرية يقدم للباحثين موجهات محددة مثل تحديد موضوعات أبحاثهم⁽³⁾.

بمعنى آخر فإن التحليل السوسولوجي يقدم للباحث في علم الاجتماع الإطار المعرفي الذي يستند عليه في تحديد دراسته بالاعتماد على إحدى المقاربات السوسولوجية كالبناية الوظيفية والتفاعلية الرمزية وغيرها.

ومن جهته يؤكد دبله عبد العالي أن التحليل السوسولوجي يفيد الباحث الاجتماعي في معرفة الواقع الاجتماعي وفك رموزه وشفراته والقواعد التي تتحكم في تفاعلات أعضائه وأنظمتها المختلفة كما يمد الباحث كذلك بنماذج تحليلية وتفسيرية ومقاربات نظرية ومنهجية تعطي صورة حقيقية عما يجري داخل المجتمع وبالتالي تسهم في تفسير سلوكيات وأفعال الأفراد والدوافع التي تحكم الفعل الاجتماعي⁽⁴⁾.

إن دراسة الواقع الاجتماعي دراسة ملموسة يتطلب جليا عملية التحليل السوسولوجي التي تركز على تفكيك هذا الواقع، وذلك ابتداء من وصف الظاهرة المدروسة والكشف عن الأنساق الخفية المتحركة في نشاطات وممارسات الفاعلين فيه.

أما عن مستويات التحليل السوسولوجي في المؤسسة فيمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام كالتالي:

1- مستوى التحليل على أساس الوحدات الاجتماعية: التي تتكون من بنائين رسمي وهو نسق مغلق يعتمد على القوانين والوثائق والكتابة، وغير رسمي يعتمد بدرجة أولى على التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

2- مستوى تحليل الوحدات الاجتماعية في علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الأخرى: وهذا ف علاقة تكاملية مع الأنماط الاجتماعية كالأسرة، المجتمع المحلي، النقابات وغيرها.

(2) سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2005، ص 03.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 22.

(3) عبد الهادي أحمد الجوهري وعلي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية. الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 32.

(4) دبله عبد العالي: مدخل إلى التحليل السوسولوجي. الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 03-04.

- 3- مستوى التحليل في علاقة المؤسسة بالشخصية والثقافة: حيث يتم التركيز على تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات وقيم الأفراد، وكذا باعتبار المؤسسة وسط اجتماعي منتج للثقافة.
- 4- مستوى التحليل الذي يدرس علاقة المؤسسة بالبيئة: ويدرس العلاقة التبادلية بين المؤسسة والبيئة⁽¹⁾.

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف التحليل السوسولوجي للمؤسسة إجرائيا بأنه استخدام مختلف المناهج والمعارف والنظريات السوسولوجية في تحليل وتفسير التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية، لأن دراسة واقع المؤسسة دراسة ملموسة يتطلب جليا عملية التحليل التي تركز على تفكيك هذا الواقع، وذلك ابتداء من وصف الظاهرة المدروسة والكشف عن الأنساق الخفية المتحركة في نشاطات وممارسات الفاعلين في المؤسسة، وهذا ما يسهم في تفسير التحولات السوسيو تاريخية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

3- المؤسسة العمومية *entreprise publique*

لقد بقي مفهوم المؤسسة العمومية حتى منتصف القرن التاسع عشر ميلادي 19 م يمتاز بالغموض ينقصه الوضوح، وغالبا ما كان يتأثر باختلاف الأطر العقائدية، وظل رهين جهات رسمية لها أطرها القانونية، وأدواتها العملية التي تحول لها تنفيذ مهام التي غالبا ما تكون تصورات لصيقة بالسياسة، ومفهوم الدولة عموما⁽²⁾.

وفي هذا السياق يعرفها رجم نصيب المؤسسة العمومية بأنها إدارة الدولة الاقتصادية لرؤوس أموال تملكها، وتتحكم في تسييرها الغاية منها إشباع حاجات المجتمع ومصالحهم⁽³⁾.

وبتعبير آخر فإن سيطرة الدولة على القطاع العمومي الاقتصادي الهدف منه تعزيز مكانتها في تصور الأفراد ما دام أن مختلف مطالبهم واحتياجاتهم يمكن تحقيقها وفق ديناميكية العلاقات الزبونية التي لا تستلزم أي مقابل مادي من طرف المستهلك للسلعة، وهذا ما خلق لدى الأفراد نوع من الاعتمادية والاتكالية نتيجة انتظار كل شيء من الدولة، كما أدى إلى بروز ممارسات أثرت على سلبا على تسيير المؤسسات.

وهناك من قدم تعريفا شاملا للمؤسسة العمومية بوصفها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المادي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني⁽⁴⁾.

(1)- عيساوي الساسي: سوسولوجيا المؤسسة. المحاضرة الأولى في مقاييس سوسولوجيا المؤسسة موجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل (2015-2016). الموقع: http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-2014/courses/2002/document/_1587_1608_1587_1610_1608_1604_1608_1580_1610_1575_1575_1604_1605_1572_1587_1587_1577elr.pdf?cidReq=2002 (تم تصفح الموقع بتاريخ 2016/12/19).

(2)- بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- عنابة. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010-2011)، ص 30.

(2)- Necib Redjem : *L'Entreprise Publique Algérienne Socialisme et participation*, Algérie OPU, 1987, P17.

(4)- بغداد كمال: النظام القانوني للمؤسسات العامة المهنية في الجزائر. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01) إشراف: عوايدي عمار، (2011-2012)، ص 18.

وفي ظل النظام الاشتراكي تعرف المؤسسة العمومية بأنها وسيلة لتحقيق أهداف معينة ومحددة في مخططات التنمية الوطنية الشاملة، ووفق ظروف معينة وشروط اقتصادية محددة، معتمدة في ذلك على المبادئ الأساسية لهذا النظام⁽¹⁾.

وقد بين هذا التعريف أن المؤسسة العمومية وفق التوجه الاشتراكي تخضع لسلطة ورقابة الدولة التي تعمل بدورها على توجيه الفعل الاقتصادي ضمن شروط التنمية المخططة.

أما من الناحية السوسولوجية فيعرف شوستربرنارد المؤسسة العمومية بأنها أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقيةبيولوجية، شخصية، واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين، أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل⁽²⁾.

وقد بين هذا التعريف أن المؤسسة العمومية نسق تعاوني متكون من عناصر اجتماعية واقتصادية وثقافية تتأسس على مبدأ الاعتماد المتبادل بين أفرادها لتحقيق الأهداف المشتركة انطلاقا من المبادئ والقيم التي يشترك فيها الأفراد، حيث تخلق بينهم الشعور بالوحدة حول قضية ما كالجمعيات والتعاونيات والمؤسسات الخدمية وغيرها.

بهذا الفهم فإن المؤسسة العمومية نسق تعاوني تتفاعل داخليا وخارجيا باعتبارها وحدة معتمدة على وحدات المجتمع الأخرى، ولها أدوات وأهداف تتشارك مع محيطها المجتمعي فيها وتعتبر نسقا يستورد بعض العناصر من محيطه ويحولها ثم يصدرها إلى المحيط ثانية.

كما تمثل المؤسسة العمومية صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية، وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها المشروع وهذا يعني أنها تتمتع باستقلالية مالية، وتوجه نحو تحقيق ولو جزئيا لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية كما في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة⁽³⁾.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن ننبئ تعريفا إجرائيا للمؤسسة العمومية كالتالي:

المؤسسة العمومية هي وحدة اقتصادية مملوك رأس مالها للدولة، التي تمارس بموجب هذا الحق مهام الرقابة والإدارة والتسيير، وهدف هذا النوع من المؤسسات الرئيسي الإنتاج وتسويقه، وتحقيق الثروة، بمعنى الربح بما يحقق المصلحة العامة للدولة والمجتمع⁽⁴⁾.

4-التسيير gestion

أصبحت قضايا التسيير من أهم المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا عند الباحثين، نظرا لما يحتله الفكر التسييري من مكانة في الحقول المعرفية، حيث أصبحت هناك علوما للتسيير والإدارة العلمية

(1)رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2003ص31.

(2)باركر (آخرون): علم الاجتماع الصناعي.ترجمة محمد علي محمد (آخرون)، الاسكندرية، منشأة المعارف(د. س. ن)، ص 16.

(3)بشاعة علي: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجاً. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02-الجزائر) إشراف: بلقاسم نويصر، (2014- 20145)، ص 136.

(4) ذراع عبد الله: دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر) إشراف: بشاينية سعد، (2008-2007)، ص 42.

التي يشار إليها بتعبير **Management**، وهناك من الباحثين من يجعلون إدارة الأعمال مرادفا للتسيير **gestion**، ومرادفا للإدارة **Direction**(1).

يمثل التسيير عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، والمسؤولية هي العمل على تنسيق وتعديل وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية(2).

وبالتالي يرتبط التسيير بتنظيم الوظائف الأساسية في المؤسسة كالتخطيط والمراقبة والتنسيق والتوجيه، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بأكثر فاعلية ممكنة.

وفي السياق ذاته يعتبر **محمد رفيق الطيب** التسيير تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، كما تعنى بتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، كما أن عملية التسيير والتنظيم هي علاقة تبادلية مبنية على أساس من التفاعل الصحي، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم، الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين التنظيم وتطويره(3).

أما **بوفلجة غياث** فيقسم التسيير إلى جانبين: جانب تقني بحث، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم، وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم(4).

والواضح أن هنالك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، وهو ما يؤدي إلى إنتاج ما يسمى بالثقافة التسييرية التي تعمل على توجيه قيم الأفراد وسلوكياتهم، وتسهم في إنتاج ثقافة مشتركة تعمل على توحيد الأفراد حول قيم مشتركة كالتعاون والتفاعل الإيجابي في ميدان العمل.

أما من منظور علم اجتماع العمل والتنظيم فيعرف التسيير بأنه وسيلة لتوجيه وتنظيم الإدارة العقلانية للتنظيمات والمؤسسات العامة والخاصة، من خلال وضع مجموعة الأهداف والغايات وبناء الاستراتيجيات واستخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية الملائمة من أجل زيادة فاعلية ونجاعة وربحية المؤسسة(5).

وبالتالي بين هذا التعريف أن نجاعة التسيير وفعاليتيه يرتبط بالاستثمار الفعال في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

(1) زرعالة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي ببلدية الحجار نموذجاً. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2007-2008)، ص 17.

(2) -بن زروق جمال: <<الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة>>مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 06 نوفمبر 2010، ص 239.

(3) -محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول: التسيير والتنظيم والمنشأة. ط2، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص ص 21-22.

(4) -بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير. الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص ص 09-10.

(3) -MERANI Hacène: **Sociologie et Management**, dans : Layachi Anser et (autres): **Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise, Acte des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC, n 12, 2005, p 45.**

كما ينظر إلى التسيير من حيث الدلالة السوسولوجية كوظيفة اجتماعية تمارس في إطار بناء اجتماعي باعتبار أن المؤسسة هي ذلك البناء الاجتماعي من خلال الاستثمار في العنصر الانساني وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

وبناء على المعطيات المعرفية السابقة يمكن أن نعرف التسيير إجرائيا كوظيفة تتضمن مجموعة من الإجراءات العقلانية التي تستهدف التنسيق بين مختلف الأنشطة، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، وكذا الاستثمار في الموارد البشرية والمادية الملائمة لتحقيق النجاعة والفعالية.

5-المورد البشري resource humaine

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات وتحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وقد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الحكومات إلى المؤسسات ومنظمات الأعمال، ومن ثم تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي كانت تهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير الموظفين، إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل الموارد البشرية ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الاستفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب⁽²⁾.

ويمكن تعريف الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة على أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد وتنمية قدراتها، ورفع كفاءاتها، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.

والواضح أن المداخل المعاصرة تركز في تعريفها للموارد البشرية على الجانب الانساني المرتبط بتعظيم قدرات الأفراد وتثمين دورهم في المؤسسة، كما أن لديهم قيم وحاجات ودوافع يجب مراعاتها كالتحفيز والتعويض وتنمية مهاراتهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك من الباحثين من يربط بين تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنه يستقر على " معنى يفيد تخصيص وحدة تنظيمية في هيكل وبنية المؤسسة، مستقلة في صلاحياتها الجزئية يترأسها أخصائيون تقوم بوظيفة تخطيط علاقات العمل بين العناصر البشرية في سياق منظومة العمل وطبيعته، ومتطلبات الإنتاج والتكيف مع ظروفه، وترقية أداء العمال، نحو تحقيق أفضل حالات الإنتاج وهو ما يعني تحديدا وضع خريطة معلوماتية مبوبة ومصنفة لمتغيرات العمل والعمال، وتجديدها وتكييفها في ضوء مستجدات العمل، والتغيرات التي تطرأ على وضع المؤسسة عبر الزمن"⁽⁴⁾.

وهناك من الباحثين من يعرف الموارد البشرية من منطلق توفرها على مجموعة من الخصائص كالتالي:

(1)-زعبالة ليندة، مرجع سابق، ص 18.

(2)-محمد أكرم العللوني: العمل المؤسسي. بيروت، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص ص 83-84.

(3)- غربي فوزية وحبشي فتيحة: << الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية >> مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 04ماي 2009، ص ص 136-137.

(4)-فرحاتي العربي بلقاسم: تأهيل الموارد البشرية، قديما وحديثا. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 392.

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الانتاجية.
- يجب وضع السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد.
- لابد من خلق بيئة عمل مشجعة على تنمية واستغلال طاقات ومهارات الأفراد لأقصى حد ممكن.
- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تحقق بطريقة يراعى فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

أما علماء الاقتصاد فيقسمون إلى الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين: تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية بتشغيلها، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي⁽²⁾.

ومن منظور سوسولوجيا العمل والتنظيم يعتبر المورد البشري العقل المفكر والمخطط والمنفذ الفعلي للأعمال، وهو الذي يقرر الفشل والنجاح، وهو أساس المعرفة لما يمتلكه من مهارات وخبرات وبالتالي فهو يمثل رأس المال البشري أو الفكري⁽³⁾.

وبالتالي فإن المورد البشري وفق النظرة الحديثة يعتبر بمثابة رأس مال بشري بما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات يجب الاستثمار فيه عن طريق التعليم والتدريب والتأهيل بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يملكون المهارات والمؤهلات والقدرات المعرفية والفكرية، ويشاركون بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك يتطلب الاستثمار في هذه الموارد وتنميتها وتسييرها بشكل عقلاني بما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

6- رأس المال البشري **capital humain**

تأسس مفهوم رأس المال البشري في أعمال الاقتصاديين الأمريكيين **ثيودر شولتز Theodore Schultz** (1961)، و**غاري بيكر Gary Beck** (1975)، وتتمحور أبحاثهما حول مردودية الاستثمار في التعليم والتكوين، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد

(1)- بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر) إشراف: دليو فضيل، (2006-2005)، ص ص 46-47.

(2)- مهيب وسام: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03) إشراف: نوفيل حديد، (2012-2011)، ص 03.

(3)- علي إبراهيم حسين الكسب وصادق محمد محمود الحياي: >> أهمية معلومات المحاسبة عن تكاليف الموارد البشرية وأثرها على تنمية تلك الموارد.<<مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة بالعراق عن جامعة تكريت، المجلد 03، العدد 05، 2007، ص 168.

في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأس المال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم، مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تهمين ملموس لنسب مردودية التعليم⁽¹⁾. ولتقديم تجربة تطبيقية على أهمية رأس المال البشري قام أبراموفيتز **Abramovitz** بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزا بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي، أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري والمعرفة) مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية، كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن، وإن كانت تشمل عناصر منالعوائد تعود إلى رأس المال غير الملموس، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاء كبيرة من العوائد على رأس المال⁽²⁾.

أما من حيث الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري فهو يشكل حجر الزاوية في المجتمعات المتقدمة، فهو الركيزة الأساس التي يبني عليها تطور المجتمع ككل، فوجود رأس المال البشري الذي يمكن استثماره يعد أهم متغيرات التطور الاقتصادي في المجتمع بشكل عام، كما يشكل موردا استراتيجيا في العملية الإنتاجية، فهو المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده كالمهارات والموهبة والخبرة والحافز، إذ من السهل في هذا العصر أن تقوم المؤسسات بنسخ وتقليد برامج العمل والآلات والتقنية المستخدمة في الإنتاج باستثناء العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد فهو مورد الإبداع والتجديد الاستراتيجي⁽³⁾.

أما من حيث الدلالة السوسولوجية فيشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموع الكفاءات والمهارات التي يكتسبها الأفراد بالتعلم، كما أن زيادة مخزون رأس المال البشري عامل أساسي في نمو الاقتصاد وكمكمل للإنتاجية، لأن معظم الاستثمارات في رأس المال البشري (التدريب، التكوين التأهيل) تنعكس إيجابا على ربحية المؤسسة⁽⁴⁾.

كما يؤكد علماء الاجتماع على أهمية العلاقة الترابطية بين رأس مال البشري ورأس المال الاجتماعي، كون الأول يعد أحد أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة في المؤسسة التي تمتلك القدرة على التفكير والإبداع، فضلا عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة، بينما الثاني يساعد الأول ويطور مهاراته في المؤسسة⁽⁵⁾.

(1)-محبوب مراد وصولح سماح: الريادية: الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29أفريل 2010. <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5433/1/1283465658.pdf>

(تم تصفح الموقع بتاريخ 2016/08/19).

(2)-مصطفى عبد اللطيف: <<دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية.>>مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية - الجزائر، العدد السابع، 2009، ص ص 24-25.

(3)-أمل سمر زيون ومليحة جبار عبد: <<الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق.>>مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة واسط، العدد 21 2016، ص 334.

(3)-Frédéric Lebaron : **La sociologie de A à Z**, Paris, Dunod, 2009, P24.

(5)- سعد العنزي وحامد علي أحمد الملا : << اطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.>>مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة بالعراق عن جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 84، 2015، ص 28.

وبتعبير آخر فإن امتلاك رأس المال البشري للمعارف والمهارات والكفاءات، إضافة إلى القدرة على التفاعل والتعاون والتضامن وتنمية العلاقات الاجتماعية من شأنه أن يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية والربحية مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري إجرائياً من التعريف الذي قدمه خميلي فريد حيث يعتبر أن رأس المال البشري أصل غير ملموس يتكون من الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم، والتي من الممكن إن استغلت بالشكل الصحيح أن تحقق المؤسسة وتعزز من ربحيتها وتنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة، كما يمكن من الإدارة الفعالة للإبداع والابتكار الذي يمثل ميزة تنافسية في المؤسسات الحديثة⁽¹⁾.

7-الاتصال التنظيمي communication organisationnelle

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة، كما يمكنه معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية⁽²⁾.

وبالتالي فإن للاتصال التنظيمي دور فعال في التأثير على قيم الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم باعتباره مصدر أساسي لتبادل المعلومات حيث يمكن كل الأفراد من الاطلاع على كل المستجدات بالمؤسسة. كما يؤدي نظام الاتصال وظائف عديدة داخل المنظمات، فشبكات الاتصال الرسمي تسيير عملية التنسيق بين أنشطة العمل المختلفة، والتي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل، ومن ثم يتحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام التنظيمية مما يزيد من الفعالية وقدرة الأداء، وبالمثل تحقق قنوات الاتصال غير الرسمي وظائف تتعلق بتوازن المنظمة وتكاملها، ويتميز نسق الاتصال غير الرسمي بأنه أكثر مرونة⁽³⁾.

ومن منظور سوسولوجي تؤكد بوظمين ليلي أنه لا يمكن النظر إلى الاتصال التنظيمي كأداة وإنما باعتباره سيرورة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين، سيرورة تصيغ وتوجه الأفعال المختلفة الصادرة عنهم في مواقف محددة، من هنا لا يمكن فصل الاتصال عن الإدارة أو التسيير Management، فالعمل التسييري لا يمكن تصوره كمجموعة من الإجراءات والقرارات، وإنما باعتباره عملية التفاعل الذي يربط بين الفاعلين ويجمعهم مع بعض، بمعنى صياغة أو تشكيل العلاقات الاجتماعية، حيث أنه من القصور تصور الاتصال التنظيمي على أساس بعده التقني أو الأدوات فحسب، بل لابد من النظر إليه من حيث أهميته ودوره كعملية اجتماعية أساسية في تسيير الموارد البشرية⁽⁴⁾.

(1)- خميلي فريد: << أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر.>>مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الصادرة بالعراق عن الجامعة المستنصرية، العدد 51، 2015، ص 345-346

(2)- بن زروق جمال: << الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة (من منظور نسقي اتصالي).>>مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية للتواصل، الصادرة عن جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر، العدد 15، ديسمبر 2005، ص 210.

(3)- بومنجل فوزي: << الاتصال في التنظيم (مقارنة بنائية وظيفية).>>مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 05 ماي 2010، ص 470.

(4)-بوظمين ليلي: الاتصال وثقافة المؤسسة. في: عنصر العياشي (وآخرون): تسيير الكفاءات: الاتصال والقيادة في المؤسسة، وقائع الأيام الدراسية 10-09 ماي 2001 بعنابة. الجزائر، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، دفاتر المركز رقم 12، 2005، ص 23.

وفي السياق ذاته تؤكد **صوالحية زهرة** أهمية الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، لأنه يوحد أفراد التنظيم حول قيم ومعايير ورموز مشتركة، كما يمثل عملية فعالة في نقل المشاعر والأفكار بين الفاعلين مما يسهل عملية التفاعل والتفاهم المشترك في بيئة العمل⁽¹⁾. وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الاتصال التنظيمي إجرائيا بأنه عملية نقل الأفكار والمشاعر والقيم والاتجاهات والرموز بين أفراد التنظيم، حيث يعمل على تنمية العلاقات الانسانية وتحقيق التفاهم المشترك والتقريب بين الأفراد بما يسهم في تحقيق التفاعل الايجابي.

8- المشاركة Participation

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أي مؤسسة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها⁽²⁾.

وفي نفس السياق الدلالي يمثل مفهوم المشاركة أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات والتقوية المالية، بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة بين الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة⁽³⁾.

بهذا المعنى فإن إشراك العمال في التسيير وسيلة لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحملهم المسؤوليات، حتى يستشعروا دورهم في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن حيث الدلالة السوسولوجية يمكن تعريف المشاركة بأنها العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها، وعلى نتائج عملهم بما يؤدي إلى اندماجهم عقليا وعاطفيا في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية⁽⁴⁾.

وبالتالي فإن المشاركة وسيلة لتحقيق الاندماج الاجتماعي بين أفراد المؤسسة، وتعزيز التعاون والتفاعل الايجابي بينهم، وكذا بالاعتراف بجهود الافراد وتمكين دورهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة.

أما عن أهداف التسيير بالمشاركة فيتمثل في مايلي:

- تقليص المعارضة للتغيير وتحقيق النجاعة والفعالية التنظيمية.
- إعادة الاعتبار إلى الإنسان وحاجته إلى المبادرة وتحمل المسؤوليات.
- الموازنة بين حاجات الفاعلين وأهداف المؤسسة.

(2)- SOUALHIA Zohra: **la communication Interne au service de l'entreprise**, dans :Layachi Anser et (autres): **Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise, Acte des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba**. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC , n 12, 2005,p 67.

(2)-عنصر العياشي: **سوسولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر**. القاهرة، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص122.
(3) ررقام ليندة: << مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات.>> **مجلة العلوم الإنسانية**، الصادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002، ص 121.

(4)- موفق خزل حمد وشذى عبود شاكور: <<المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري>> (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية). <<مجلة كلية المأمون الجامعة>>، الصادرة بالعراق عن جامعة بغداد، العدد 18، 2011، ص 131.

- تطبيق مبادئ جديدة تشجع الأفراد على الاندماج المهني في المؤسسة لتحقيق ذواتهم واستقلاليتهم.
- تشجيع الأفراد على الابتكار الإداري من خلال الاستعمال الأمثل لمبادراتهم وإبداعاتهم في تحسين الأداء⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا كالتالي:

المشاركة تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم، كما تمثل مشاركة العاملين في المؤسسة وسيلة تساهم في حل مشاكل العمل جماعيا، وترتكز على زيادة كمية المعلومات التي يمتلكونها العاملون ومنحهم إمكانية التأثير في القرارات الخاصة بالعمل، فهذه المشاركة تفترض تحسين اتجاهات، حوافز ومردودية العاملين⁽²⁾.

خلاصة:

ظهر جليا في هذا الفصل أهمية المفاهيم في توضيح الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث في عملية التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، فالمفاهيم تعتبر بمثابة القاعدة النظرية التي ينطلق منها الباحث في معالجة هذا الموضوع، لا سيما أن مفهوم المؤسسة ارتبط استخدامه عند علماء الاجتماع والاقتصاد بمعاني وسياقات متعددة، كما تبين كذلك أن مفهوم المؤسسة ارتبط بمفاهيم سوسولوجية أخرى مثل التسيير والمشاركة والاتصال التنظيمي ورأس المال البشري وغيرها، وعلى ضوء معالجتنا لجملة هذه المفاهيم استطعنا التوصل إلى رؤية أوضح عن موضوع دراستنا.

(2)- Lyachi ANSER: **Conception de l'homme au travail et styles de management**, dans :Layachi Anser et (autres): **Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise**, Acte des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC , n 12, 2005,p 67.

(2)- طباحي سناء: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين- دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي- برج بوعريريج. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: لعماري أحمد، (2010-2011)، ص 61.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للمؤسسة

توطئة

- أولاً- مقارنة الإدارة العلمية
 - ثانياً- مقارنة العملية الإدارية
 - ثالثاً- مقارنة البيروقراطية
 - رابعاً- مقارنة العلاقات الإنسانية
 - خامساً- مقارنة الحاجات
 - سادساً- المقاربة النسقية
 - سابعاً- مقارنة التحليل الاستراتيجي
- خلاصة

توطئة:

بدأت المؤسسة تتجسد من حيث الإدارة والتنظيم بين الحرب العالميتين، وذلك نتيجة حدوث العجز الكبير في اليد العاملة تجاوبا مع متطلبات الحرب، إضافة إلى الشعور بضرورة الوصول بالإنتاج إلى أعلى مستوياته، وتمثلت معالم تلك الحاجة إلى اختيار الأفراد الجدد التي تتطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها وتدريبهم على العمل تماشيا مع توجهات إدارة المؤسسات آنذاك التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، وبالتالي ظهرت مبادئ ومقاربات نظرية لإدارة هذه المؤسسات التي أصبحت تنظيما أكثر كفاءة لمواردها البشرية⁽¹⁾.

ومن ثم تباينت المقاربات النظرية للمؤسسة بين من تؤكد على أهمية التنظيم العلمي للعمل ووضع الانسان المناسب في المكان المناسب، وبين من تشدد على ضرورة تحقيق الرشادة والعقلانية وتقسيم العمل، وأخرى تولي اهتماما بالعلاقات الانسانية والاستثمار في العنصر البشري، " وبعد أن كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي"⁽²⁾.

وبالتالي سنحاول في هذا الفصل عرض مختلف المقاربات النظرية للمؤسسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها وربطها بالسياق التاريخي الذي أنتجها، بدءا بالمقاربات الكلاسيكية كمقاربة الإدارة العلمية، ومقاربة العملية الإدارية، والمقاربة البيروقراطية، ثم نتطرق إلى المقاربات النظرية المحدثه مثل مقاربة العلاقات الانسانية ومقاربة الحاجات، لنعرض في الأخير المقاربات الحديثة كمقاربة التحليل الاستراتيجي والمقاربة النسقية والمقاربة الثقافية.

أولاً- مقاربة الإدارة العلمية

في أوائل القرن العشرين، نشر المهندس الأمريكي **فريدريك تايلور F. Taylor** العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجات من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما⁽³⁾.

وقد نشر **تايلور** أفكاره سنة 1911 في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية" وقد تضمنت تلك المبادئ تقسيما مناسباً للمسؤوليات بين الإدارة والعاملين، حيث حدد تايلور مسؤولية الإدارة بوظيفة التخطيط ومسؤولية العاملين بالتنفيذ، كما بين أن على إدارة المؤسسة مراعاة مايلي:

(1) -بوالشرش نور الدين: إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: سموك علي، (2011-2012)، ص 99.

(2) -بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 10.

(3) -طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 96.

- 1- اختيار العاملين وفق أسس محددة بحيث تضمن الأداء الأفضل.
 - 2- تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل.
 - 3- التعاون بين الإدارة والعاملين.
 - 4- تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال الدراسة والملاحظة، وليس اعتمادا على سجلات سابقة لأداء العاملين دونما أساس علمي⁽¹⁾.
- لقد اهتم تاييلور بالطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال، من خلال التحليل العلمي للأنشطة ودراسة الوقت والحركة، مفترضا في ذلك أن الأداء المرتفع يكون نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، ويقوم نمودجه على التقسيم بين تصميم الأنشطة وإنجازها، وبكيفية تداخلها لتكون بعيار متجانس، وذلك فيما يتعلق بالعمل التنفيذي على مستوى الورشة⁽²⁾.
- وبالتالي فقد بنى تاييلور فلسفته على نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها ماكس فيبير من حيث الرشد أو العقلانية في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها فقد اعتبر المؤسسة بأنها نظام شبه مغلق تتم داخله التفاعلات المادية، ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:
- 1- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو يتأثر بها.
 - 2- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء حيث كلما قامت المؤسسة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الانتاجية المناطة به.
 - 3- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء.
 - 4- تحديد نطاق الاشراف، أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
 - 5- لا بد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية.
 - 6- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة بغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽³⁾.
- ورغم أهمية الاتجاه العلمي الذي اعتمده تاييلور في تطوير المؤسسة الصناعية لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وعقلانية وتطوير الانتاجية، إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات منها:

(1)-محمد قاسم الفريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 24.

(2)- مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بانثة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر(إشراف: بوهزة محمد، (2011-2012)، ص 06.

(3)-بوالشرش نور الدين:مرجع سابق، ص ص 106-107.

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الانتاجية، لضمان أن يكون مطيعا- ودون مناقشة- لأوامر السلطة التنظيمية.
- الاعتقاد الراسخ لدى الادارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية تأتي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل.
- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والانتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.
- تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة، وهذا ما لم تتعرض له مقاربة الادارة العلمية.
- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية، على افتراض أن العمال يمثلون امتدادا للماكينات التي يعملون عليها، وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.
- وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية وفي هذا تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.
- تنهض النظرية الكلاسيكية للإدارة العلمية على رؤية التنظيم كنسق مغلق، ومن ثم فإن الاطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق⁽¹⁾.

ثانيا-مقاربة العملية الإدارية

جاءت هذه المقاربة كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار مقاربة الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول **Henri Fayol** أسس هذه المقاربة محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، وجاءت أفكار فايول ممتزجة بخبرته الواقعية كمدبر لأحد المنشآت الصناعية الكبرى، والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية الذي نشر عام 1916، وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949⁽²⁾. لقد حاول فايول تقديم مقاربة عامة للإدارة يمكن تعلمها وممارستها، تكون مرنة وتسمح للمسير بمعرفة كل ما يتصل بالمؤسسة والعمال، حيث حدد عدة مبادئ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الانتاج وإتقانه.
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.

(1)-إعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص ص 70-73.
(2)- رتيمي الفضيل ورتيمي أسماء >> عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم.<<مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية الصادرة عن جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص 14.

- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الأفراد.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق⁽¹⁾.

وكذلك فقد عمل **لوثر جوليك Luther Gulick** و**ليندال إيرويك UrwichLendal** على الاستفادة من أفكار **فايول** محاولين الوصول إلى مبادئ عامة تحقق الكفاية الإدارية، وبخاصة في مجال الإدارة العامة، وكنتيجة لهذه الجهود وضعوا كتاباً بعنوان **أبحاث في علم الإدارة** حددا فيه عناصر الإدارة بسبع وظائف تتمثل في: التخطيط التنظيم، إدارة الموظفين، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير، إعداد الموازنات، وكذلك فقد حرصا على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم ومنها: وحدة الأمر، الاستعانة بالخبراء والمستشارين، تقسيم التنظيم حسب أسس الأهداف والعمليات والأشخاص والمناطق الجغرافية، توازن السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، وتناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي⁽²⁾.

ولكن في العموم رغم مساهمة **فايول** وزملائه في تطوير أفكار معاصرة تتضمن أساليب ومبادئ تتفق مع أفكار الوقت الحالي، إلا أنها تعرضت لعديد الانتقادات أبرزها مصادرة الإنسان العامل الذي يجب تسخيرها حسب توجهات إدارة المؤسسة واستغلال قدراته بشكل عقلائي، وبالتالي لم تعر هذه المقاربة العناية اللازمة للعلاقات الانسانية والعوامل السيكولوجية، والاستثمار في رأس المال البشري لاعتبارات مرتبطة بعقيدة الرأسمالية الكلاسيكية.

ثالثاً- مقارنة البيروقراطية

ترتبط هذه المقاربة ارتباطاً وثيقاً بعالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر Max Weber** حيث ينظر إلى البيروقراطية كمفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة، أو التنظيم الضخم الذي يضم أفراداً تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين، ويتسم هذا التنظيم بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- وجود مجالات للتخصص محددة بشكل رسمي وثابت، وتحدد وتنظم هذه المجالات عن طريق القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة.
- 2- توزيع الأعمال والنشاطات المنتظمة التي تتطلبها أهداف البناء البيروقراطي على أعضاء المنظمة بطريقة ثابتة على أنها واجبات رسمية.
- 3- توزيع السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال والواجبات المحددة بشكل رسمي وثابت وفقاً لقاعدة واضحة ومحددة.

(1) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**. ط4، عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 78-79.
(2) محمد قاسم القريوتي: **مقدمة في الإدارة العامة: النشأة والتطور، النظريات، المهام، المشاكل والتحديات، والتوجهات العامة**. ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 101-102.

- 4- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، حيث تشرف المستويات العليا في التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا (السلم الإداري)، ويتفق عدد المستويات التنظيمية على حجم التنظيم.
 - 5- تعتمد المنظمة البيروقراطية على الإجراءات والقرارات الادارية، والقواعد المكتوبة، والوظائف الرسمية القائمة، حيث يتكون ما يسمى بالمكتب الذي يعتبر الوحدة التنظيمية الرسمية في التنظيم، ومحور العمل المشترك في العصر الحديث.
 - 6- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات، ومن ثم لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالشروط المحددة.
 - 7- فصل الإدارة عن الملكية، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والانتاج، وإنما يمدهم التنظيم بها في شكل أدوات وأموال، وهم مسؤولون عن عليل كيفية انفاقها واستخدامها، وينبغي على هذا أيضا فصل تام بين ممتلكات المنظمة أو المتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
 - 8- يقوم هذا التنظيم على أساس الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات الأعضاء، ويعتمد ذلك على مبدأين هما: استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محدودة مع الدقة الكاملة في اختيار الوسائل لتحقيقها، والمنطق العلمي السليم في تفسير الأمور، ورفض كل الأساليب والمعتقدات غير العلمية في التفسير⁽¹⁾.
- وحسب فيبر فإن هذا النموذج يسمح للإدارة بالوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية والأداء والسرعة والاستمرارية والوضوح، وهي خصائص تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة، ورغم أن " فيبر كان يرى أن البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية والتقنية على أشكال التنظيم الأخرى، وكثيرا ما أشار إلى البيروقراطية بوصفها بالماكينة المتقدمة، فالبيروقراطية هي التي ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى، وتشدد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمات المحددة"⁽²⁾، إلا أن مقارنة البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" قد تعرضت للكثير من الانتقادات يمكن إبراز أهمها على النحو التالي:
- 1- إن معاملة التنظيم البيروقراطي لعضو التنظيم على أنه آلة، أدى إلى إغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة التنظيم.
 - 2- إن استمرارية فرض القواعد وتطبيقها والتأكيد عليها يؤدي إلى جمود السلوك من شأنه أن يؤدي إلى بعض المشكلات بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها.
 - 3- إن التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف يقلل من وضوح الفرق في قدرات العاملين في المستويات المختلفة، نظرا لخضوع الجميع للقواعد نفسها.
 - 4- اعتبار نموذج فيبر البيروقراطي هو نموذج بنائي ذو ارتباط قوي بالنظام الفكري المغلق الذي يتجاهل الاعتبارات الخارجية والتغيرات البيئية التي تطرأ على البيئة الذي يعيش فيها التنظيم، ويؤدي عدم الاهتمام بالبيئة إلى تجاهل أهمية التغذية الراجعة التي تفضي إلى تفاعل قوي بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة. ط2 عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 35-37.
(2) أنتوني غدنز: علم الاجتماع (مع مدخلات عربية). ترجمة فايز الصباغ، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2005 ص 411.

- 5- إعتاد المقاربة البيروقراطية مبدأ الترقية يضعف مبادرات العاملين في التنظيم، ويتعارض مع مبدأ الحوافز، وبالتالي يساعد على الإهمال وعدم الاكتراث وانخفاض الكفاءة والإنتاج.
- 6- التناقض بين بعض خصائص التنظيم البيروقراطي، كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي في السلطة، وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين⁽¹⁾.

رابعاً-مقاربة العلاقات الإنسانية

تنسب هذه المقاربة إلى عالم الاجتماع الأسترالي إلتون مايو **Mayo Elton** الذي يعتبر المؤسس الرئيسي لما عرف بحركة العلاقات الإنسانية، قام مايوورفقة زملائه بجامعة هارفارد بإجراء تجاربهم الشهيرة بمصنع هاوثورن **HAWTHORNE** التابع لمجمع وسترن إلكترونيك **ELECTRIC WESTERN** وذلك بدءاً من سنة 1927 إلى غاية 1932، انطلقوا في أبحاثهم مستندين على الفرضية التايلورية التي تؤكد أن هنالك علاقة بين الإنتاجية والحوافز المادية للعامل، حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر ظروف العمل والراحة الجسمية، كما ركزت على أثر التغير في الظروف الفيزيائية التي تشمل الإضاءة، وفترات الراحة، والتغير في مستوى الأجور باعتبارها محددات أساسية للسلوك التنظيمي، ولكن اكتشفوا بأن إنتاجية العاملين لم تتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل، وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة فقد سعى الباحثين إلى التفتيش عن تفسير آخر لهذه الظاهرة، فقاموا بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين، وفرت نتائجها معلومات مهمة في تفسير سلوكهم التنظيمي، وباعتماد أسلوب الملاحظة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم، دون وجود مشرفين، ترتب على هذه الملاحظة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، وتحسن في معنويات العاملين، وقد استنتج فريق البحث أن الجماعة تمارس نوعاً من السلطة على أفرادها لا تقل أهمية عن التنظيمات الرسمية⁽²⁾.

ويستخلص من منهج مقاربة العلاقات الإنسانية التي تمخضت عنها هذه التجارب أن على التنظيم أن يوفر للعاملين فرصاً لإشباع حاجاتهم ومنها:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.
- الحاجة للانتماء إلى الجماعات، وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم⁽³⁾.

رغم أهمية الجهود البحثية لمقاربة العلاقات الإنسانية، إلا أنها تعرضت لعدد الانتقادات يمكن أن نجملها على النحو التالي:

- 1- لم تعطي مقاربة العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات داخل مؤسسة العمل والإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير متخصصة.

(1)-محمد عيد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص 40-43.

(2)-Roger Ami : *L'essentiel de la Théorie des organisations*. Paris, gualino éditeur, 2006, pp 40-41.

(3)-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. ط6 عمان دائل وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 39.

- 2- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسة الصناعية، وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة، وظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية مثل أنساق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.
- 3- التركيز على دراسة التكامل والتوازن بصورة مستمرة، ولم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل والتوازن، أي سارت على نفس خط الاتجاه (التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغربية) وذلك بنظرتها لتحقيق التعاون والانسجام دون دراسة التنافس والصراع عامة.
- 4- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تنشط فيه.
- 5- لم توضح كثيرا من مفاهيمها وتصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل والصناعة الواقعية⁽¹⁾.

خامسا- مقارنة الحاجات

لقد غاص الكثير من العلماء والباحثين في موضوع الدافعية، وبرزت نتيجة لذلك عدة مقاربات، حاولت معرفة وتفسير المؤثرات والمحفزات التي تدفع بالفرد إلى أداء عمله بشكل يلاءم أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المقاربات مقارنة أبراهام ماسلو A. Maslow للحاجات⁽²⁾.

تقتضى مقارنة ماسلو أن العاملين في مناصبهم يُدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الاحتياجات المتدرجة، وهي تبدأ بشعورهم بالحاجة، ومن ثم شعورهم بعدم التوازن، وإزالة هذه الحالة يعملون جاهدين على إشباع حاجاتهم، وفق تسلسل الحاجات، حيث لا تكون الحاجات العليا، ما لم تكون الحاجات الدنيا، والحاجات العليا لا تشبع إلا في حالة إشباع الحاجات السابقة⁽³⁾.

ومن هذا المنطلق اقترح هرم الحاجات الشهير الذي يضم خمس مستويات وفقا لأهميتها للفرد كما هو موضح في النقاط التالية:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: وهي تشمل الحاجات الجسمانية الأساسية لاستمرار الحياة كالحاجة إلى الطعام والشراب والهواء والملبس والراحة وغيرها.
- 2- حاجات الأمان: وهي تشمل حاجات الشخص لتوفير الأمان سواء كان هذا الأمان من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية والنفسية أو الأمان ضد الأضرار الجسدية.
- 3- الحاجات الاجتماعية: وتشمل حاجة الفرد لشعوره بأنه محبوب من الآخرين ومتفاعل معهم بشكل ايجابي في المجتمع.
- 4- حاجات التقدير: وتشمل حاجة الفرد بتقدير الآخرين واحترامهم له، وشعوره بالقدرة والنجاح وكذلك الحاجة لتقدير الشخص لذاته.

(1)- بلقاسم سلاطينية (وآخرون): علم الاجتماع الاعلامي. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012، ص 77.

(2)- بوخناف هشام، مرجع سابق، ص 103.

(3)- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: دوقة أحمد، (2007-2008)، ص 38.

5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل حاجة الفرد أن يحقق أحلامه وآماله، ويكون ذلك باستخدام

قدراته ومواهبه في الوصول إلى المركز المرغوب⁽¹⁾.

يظهر أن تقسيم ماسلو للحاجات على أساس نظريته للفرد على أنه كل متكامل منتظم، كما أنه نظمها على حسب قوة هذه الحاجات وفعاليتها، فكل من هذه الحاجات لا تظهر إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في الترتيب الهرمي، حيث أن الحاجات الفسيولوجية هي المهمة في الحفاظ على حياة الفرد وإشباعها يؤدي بالفرد للانتقال إلى الحاجة التي تليها، وهي الحاجة للأمن وبتحقيقها ينتقل للحاجة للانتماء، ثم الحاجة للتقدير، ويليهما تحقيق الذات، والتي تعتبر قمة هرم الحاجات عند ماسلو، ويشير ماسلو إلى أن إشباع الحاجات العليا ناتج عن إشباع الحاجات البيولوجية لدى الفرد، وانتقال الفرد لإشباعه للحاجات العليا يعني أنه أكثر تكيفاً وإيجابية، وهذا يؤدي لتحقيق الفرد لشخصيته الواقعية⁽²⁾.

ورغم تأكيد ماسلو على أن تحقيق الحاجات الثانوية لا يتأتى إلا عن طريق الحاجات الأساسية وهو ما يعتبره أغلب الباحثين كإطار مفيد لفهم فكرة تدرج الدافعية لدى أغلب الأفراد العاملين في أغلب الأوقات، إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار ما يحيط بالفرد من ظروف اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية، والتي قد تدفعه إلى تحقيق الحاجات العليا وإهمال الحاجات الدنيا، كما أغفل ماسلو أن الحاجات تكون في أغلب الحالات متداخلة، وهو ما يعرض الفرد للخضوع إلى إشباع حاجاته ورغباته المتعارضة، مما يخلق لديه نوع من الصعوبة في الربط بين إشباع الحاجات والأداء.

سادسا-المقاربة النسقية

قامت المقاربة النسقية في تصورهما العام للمؤسسة على أنقاض الانتقادات التي وجهت للمقاربة الفردية في تبنيها لأطر تفسيرية تقوم على نظرية علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، والتي ميزت فترة الثلاثينات إلى غاية نهاية الخمسينات من القرن الماضي، أين كانت مدرسة العلاقات الإنسانية بتصوراتها وتفسيراتها لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات هي التي تحتل الريادة⁽³⁾.

في الحقيقة تعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء والباحثين، من بينهم فان بيتر لانفي. **Von Bertalanffy L.** الذي يعتبر المؤسسة نسقاً اجتماعياً مجسداً في الواقعيتمتع بخصائص تنظيمية إضافة إلى كونه متعامل اقتصادي مهم، يتكيف بعقلانية مع متغيرات البيئة الخارجية⁽⁴⁾.

كذلك نجد عالم الاجتماع الأمريكي **Talcott Parsons** الذي ينظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي **system Social** يتألف من عدة أفراد يتفاعلون مع بعضهم موقف

(1)- فراس عباس فاضل البياتي: <<الحاجات الأساسية لسكان العراق، وتحديات إشباعها في ضوء نظرية ماسلو، دراسة سوسيوديموغرافية/مدينة الموصل نموذجا>>مجلة آداب الكوفة، الصادرة بالعراق عن جامعة الكوفة، المجلد 01، العدد 14، 2012، ص 131.

(2)- علاء سمير موسى القطناني: الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة- فلسطين) إشراف: محمد محمد عليان، ومحمد جواد الخطيب، 2011، ص 15.

(3)-جوالشرش نور الدين: مرجع سابق، ص 127.

(4)-جوخناف هشام، مرجع سابق، ص 106.

يتضمن على الأقل، نواحي طبيعية أو بيئية، وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق أقصى كمالات إشباعهم، ونسق الرموز المشتركة المبنية ثقافياً، والتي تتوسط علاقتهم بموقفهم⁽¹⁾.

وبعبارة أخرى، فإن المؤسسة كنسق الاجتماعي تتضمن مجموعة من الفاعلين (أفراد أو جماعات) تنظم بينهم علاقات اجتماعية مستقرة تحكمها مجموعة العناصر التالية:

1- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كلا منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين.

2- القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين.

3- الجزاءات التي تظهر في أشكال من الثواب والعقاب فتتحقق بذلك درجة من ضبط التفاعل⁽²⁾.

إن هذه المقاربة تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الآخر، كما تتفاعل هذه الأنساق مع البيئة الخارجية في علاقات اعتماد متبادل، وبينها وبين النسق الذي ينظمها، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النسق العام (الكلي).

والجدير بالذكر أن **بارسونز** عالج التنظيمات الرسمية كأنساق اجتماعية من خلال مايلي:

أولاً- يمكن النظر إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية تتضمن أفراد، أقسام، وظائف، ووظائف مهنية، داخل الأنساق الكبرى- كنسق التعليم أو الاقتصاد- والمشكلة الأساسية هنا تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها أن تتفق أوجه نشاط الوحدات على أحد هذه المستويات مع أوجه نشاط الوحدات على المستويات الأخرى، وإلى أي حد يتحقق التكامل بينهما.

ثانياً- نظر **بارسونز** إلى أوجه نشاط هذه التنظيمات الرسمية باعتبارها موجهة نحو إنجاز هدف محدد والمشكلة التي تظهر هنا تنحصر في تحديد المدى الذي تتفق فيه أهداف نشاط الوحدات على المستويات المتباينة فيما بينها أو تتكامل، ثم قرر **بارسونز** أن التنظيمات يتوفر فيها من الأبنية الأخرى وسائل لحل المشكلات ذات الجانبين، والتي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيمها من ناحية، وفي أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها من تدعيم وتأييد من ناحية أخرى⁽³⁾.

وبعبارة أخرى، يذهب **بارسونز** إلى توضيح مسألة التكامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم، فيشير إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع، ومن خلال أهداف التنظيم الاجتماعي نفسه، وتتأكد عملية التكامل من خلال أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي تفرضها المنظومة، أما المتطلبات الوظيفية التي يتعين على كل منظومة مواجهتها بغية المحافظة على بقائها فتتمثل بالعناصر التالية: المواءمة وتحقيق الأهداف وهما مطلبان يتعلقان مباشرة بعلاقة النسق بالبيئة المحيطة به، ثم التكامل والكمون، وهما مطلبان يرتبطان بالظروف الداخلية للنسق، وتعمل كل منظومة، وبمختلف المستويات على تلبية هذه المتطلبات وضمان تحقيقها للمحافظة على الأداء الوظيفي في إطار المنظومة الأوسع⁽⁴⁾.

(1)- محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي، صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص 176.

(2)- أحمد زايد: مقدمة في علم الاجتماع السياسي. القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 112.

(3)- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفى: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2014، ص ص 97-98.

(4)- الأصفر أحمد وأديب عقيل: دراسات معاصرة في علم الاجتماع، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل. سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2002-2003، ص ص 135-136.

فبالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه المقاربة، إلا أنه يصعب تحديد المتغيرات التي تفصل بين المؤسسة كمنسقمفتوح، والبيئة الخارجية، حيث يقول **جيمس طومسون JamesThompson** "إن الأنساق المفتوحة تعد الأكثر تعقيدا ولها تفاعلات متغيرة تغيرا مستمرا داخل المؤسسة، ومع البيئة الخارجية، وهكذا فإن القدرة على التنبؤ تكون فيها أقل"⁽¹⁾.

سابعا- مقارنة التحليل الاستراتيجي

تهتم مقارنة التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، كما يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النفاضة الموجودة في التسيير والادارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهري للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومقلباتها⁽²⁾.

تنسب هذه المقاربة إلى كل من عالمي الاجتماع الفرنسيين **ميشال كروزي MichelCrozier** و **أرهارد فريدبارغ ErhardFriedberg** الذين قدما مجموعة من الأدوات المفاهيمية التي تسمح بفهم وتفسير التحليل الاستراتيجي للمؤسسات كما يلي:

- **استراتيجية الفاعل:** وهو مفهوم مركزي في التحليل، لا يسمح بفصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي الذي يعتبر كبناء اجتماعي حادث يمارسون فيه أفعالهم، وتبعاً لهذا التحليل فالناس لا يقبلون أبداً أن يعتبروا كوسائل لخدمة الغاية التي ترسم معالمها الإدارة، فكل فاعل له أهدافه الخاصة واستراتيجيته يسعى لبلوغها، وتمنح هذه الحرية النسبية للفاعل بعض الاستقلالية الذاتية حيث يمضي في ممارستها عبر ألعاب السلطة داخل التنظيم.
- **السلطة:** إن السلطة هي علاقة وليست وصفاً للفاعل، وتشير إلى قدرة الفاعل على جعل نفسه قادراً على الدفع بفاعل آخر ليتصرف تبعاً للتوجه المرغوب فيه، ولا ترتبط تلقائياً بمصادر الإكراه التي يمكن أن يعطيها موقعا تراتبيا عالياً، وعموماً إن المصادر الرئيسية للسلطة هي الكفاءة والسيطرة على العلاقات مع المحيط، والسيطرة على وسائل التواصل.
- **نسق الفعل الملموس:** وهو يشير إلى مجموع العلاقات التي تتكون وتتعقد بين أعضاء التنظيم والتي تصلح لحل المشكلات اليومية الملموسة، حيث أن العلاقات ليست متوقعة من طرف التنظيم، وكذا من طرف حدود الوظيفة، ومع ذلك فهذه القواعد غير الرسمية ضرورية لاشتغال النسق، وهي معروفة بشكل عام.
- **دائرة اللايقين:** فكل تنظيم يخضع إلى كم من اللايقينيات أكثر أو أقل ارتفاعاً: التقنية التجارية، المالية، البشرية، ويستطيع الفاعل الذي يسيطر عليها جيداً بمؤهلاته وبشبكة اتصالاته وعلاقاته وبمستوى خبرته أن يتوقع لايقينيته، وبالتالي يشكل اللايقين مجالاً يمنح للفاعل استقلالاً ذاتياً وتأثيراً في النسق التنظيمي قسطاً من السلطة في الأخير⁽³⁾.

(1)-بوخناف هشام، مرجع سابق، ص 109.

(2)-خريش عبد القادر: << التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي: (Michel Crozier). >> مجلة جامعة دمشق،، المجلد 27، العدد الأول+ الثاني، 2011، ص 576.

(3)-شرايبي محمد: سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالات تنظيمين جمعويين. المغرب، طوب بريس، 2007

يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة داخل التنظيم، لأن ذلك اعتراف بوجود تعاون بين الفاعلين، ومعناه أن كل فعل جماعي يقوم على حد أدنى من الاندماج، كما أن التنظيم ليس بمعطى طبيعي بل هو بناء لأفعال جماعية لا تحدد كلية سلوك الفاعلين، كما أن وجود قيد معناه أيضا وجود مناطق ارتياب، وضمن هذه الألعاب المهيكلة يختار الفاعلون استراتيجية رابحة من بين الكثير من الاستراتيجيات الممكنة⁽¹⁾.

بهذا المعنى يستحيل اختزال الفاعلين أفرادا أو مجموعات في وظائف مجردة وغير مجسدة، ذلك لأنهم فاعلون بكامل الحقوق، يتمتعون ضمن قيود ثقيلة غالبا ما يفرضها النسق بهامش من الحرية يستعملونه بطريقة استراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين، ويفكك ديمومة هذه الحرية فبضة الأكثر عبقرية⁽²⁾.

على الرغم من المنافع التي يقدمها التحليل الاستراتيجي في تطوير الثقافة الاستراتيجية للفاعلين حيث تبدو المؤسسة من خلال هذه المقاربة مماثلة لكل مركب من فاعلين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون استراتيجياتهم الخاصة الخاضعة لمعيقات وتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجبر تلك الاستراتيجية على التغيير، ومن ثم الحاجة إلى التعديل الدائم⁽³⁾، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها أن الفاعل يختار استراتيجياته وفق منفعه الشخصية التي تسمح له بتحقيق أهدافه التي سطرها ومن ثم إذا أقر بأن أداء مهامه لا يتوافق مع أجرته، فإنه يقرر التماطل في أداء وظائفه، وهو ما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

خلاصة:

تتشرك المقاربات النظرية السابقة في صفة أساسية هي سعيها الحثيث لمعرفة المشكلات المتعددة الناجمة عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة بغية تقديم حلول لتلك المشكلات، ويمكن القول إنها شكلت إطارا عاما يوضح قضايا التنظيم الناتجة عن التطور الكمي والكيفي الذي أحدث نمو تنظيميا هائلا في المجتمعات الإنسانية⁽⁴⁾.

ورغم أهمية هذه المقاربات في تسليط الضوء على عدد كبير من القضايا المتصلة بالمؤسسة والعاملين وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وكذا دور التنظيمات غير الرسمية في إحداث التوازن والاستقرار في التنظيم الاجتماعي، إضافة إلى دور الرشادة والعقلانية ومبادئ التنظيم البيروقراطي في زيادة الانتاجية، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من طرف العلماء السلوكيين وقد جاءت بشكل خاص من "هيربرت سايمون" حيث أشار إلى وجود التناقضات بين العديد من المبادئ الكلاسيكية بل ذهب أبعد من ذلك ليقول أن المبادئ الكلاسيكية ليست أكثر من أمثال تنقصها الدقة في الكثير من الأحيان، وليست لها عمومية التطبيق، كما أنها غاية في البساطة والميكانيكية، ما يجعلها غير ملائمة للتعامل مع الجانب الإنساني المعقد في المؤسسة، كما أورد "مارش سايمون" عدد من أوجه القصور في المقاربات الكلاسيكية للمؤسسة، لعدم دقة الافتراضات المتعلقة بحفز العناصر البشرية في

ص ص 79-80.

(1) جان بيار دوران وروبير فايل: علم الاجتماع المعاصر. ترجمة ميلود طواهري، الجزائر، دار ابن النديم للنشر والتوزيع 2012، ص 324.

(2) المرجع نفسه، ص 324.

(3) أنظر: خريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 592.

(4) حسين صديق: << الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض- وتقويم >> مجلة جامعة دمشق المجلد 27، العدد الثالث+ الرابع، 2011، ص 354.

المؤسسة، وتجاهل الصراع والاحتكاك بين عناصر المؤسسة، وإعطاء دور قليل من الاهتمام لدور المعرفة والتخصص في تحديد المهام وتوزيع الاختصاصات"⁽¹⁾.

على ضوء هذه الانتقادات، كان لزاما البحث عن أنماط تنظيمية مختلفة، " وبرزت ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقاربات والمفاهيم المركزية التي أصبحت قوام الدراسة العلمية للمؤسسة، من ذلك مقارنة ثقافة المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالمحيط، والتغير الاجتماعي داخل المؤسسة، وقد اعتمدت مختلف تلك المقولات على مقارنة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يرتبط مصيره بعلاقة جدلية وتفاعل بين البنية الداخلية للمؤسسة ومحيطها الذي تنتمي إليه، والذي يمكن أن يكون محليا أو إقليميا أو دوليا"⁽²⁾.

ضمن هذا السياق، سنحاول في الفصل الموالي أن نسلط الضوء على موضوع ثقافة المؤسسة من منطلق أن المؤسسة هي وسط اجتماعي منتج للثقافة، كما أنها فضاء لإنتاج الهويات المشتركة بوصفها جسدا اجتماعيا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها.

(1)-فريد توفيق نصيرات:إدارة منظمات الرعاية الصحية.عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص ص 182-

183.

(2)-التاييب عائشة، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الثالث: المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة

توطئة

أولاً- مفهوم ثقافة المؤسسة

ثانياً- المقاربة السوسيولوجية لثقافة المؤسسة

ثالثاً- خصائص ثقافة المؤسسة

رابعاً- مكونات ثقافة المؤسسة

خامساً- دور ثقافة المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي

خلاصة

توطئة:

لا جدال في أن مفهوم ثقافة المؤسسة أخذ في العقود الأخيرة بعدا استراتيجيا في المؤسسات الحديثة، نظرا لأهميتها في تحقيق تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، كما أنها أداة فاعلة في توجيه سلوكيات العاملين، وتنمية مهاراتهم بصورة أفضل، وذلك من خلال نظام اللوائح والقواعد غير الرسمية والرموز المشتركة، والذي يوضح للأفراد كيفية التصرف في المواقف المختلفة بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

كما يعتبر الاهتمام بثقافة المؤسسة من الأولويات خصوصا عندما يراد من الدراسة التعرف على العوامل الثقافية وتأثيرها في السلوك التنظيمي، حيث أن الاهتمام بدراسة السلوك على المستوى الجزئي بمعنى سلوك الفرد، ردود أفعاله، إدراكه للتحفيز، كل في إطار علائقي بالعمل تعبر عن مقارنة ناقصة إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تحدد ثقافياً لما تفرزه من قيم معينة⁽¹⁾.

بهذا المعنى، فإن ثقافة المؤسسة ليست مجرد أفكار وتصورات وتمثيلات فقط، وإنما هي نمط لسلوك حيوي متحرك ذو ارتباط وثيق بالبيئة الداخلية وحركيتها اليومية الفاعلة، وسياسة ديناميكية مرتبطة بحاجات الأفراد في التحسين والتنمية، وحركة المؤسسة لتلبية هذه الحاجات المتعددة. وفي هذا السياق، سنحاول التعرف على ثقافة المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة من خلال التعرض إلى مفهوم ثقافة المؤسسة، ثم تبيان المقاربة السوسولوجية لثقافة المؤسسة، ونتعرف بعدها على خصائصها ومكوناتها، لنوضح في الأخير الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة.

أولاً- مفهوم ثقافة المؤسسة

يعتبر مصطلح ثقافة المؤسسة من المصطلحات الحديثة التي برزت في الخمسينات على يد "اليوت جاك"، مؤسس معهد تافيستوك Tavistock Institute في لندن، حيث قام في عام 1952 بتحديد ثقافة المؤسسة باعتبارها "طريقة تفكيرها وعملها المعتاد الذي يتم تقاسمه، والذي يجب تعلمه والقبول به"⁽²⁾، أي أن ثقافة المؤسسة - بهذا المعنى- تتضمن مجموعة من الأنماط الفكرية، والقيم المؤسسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، مثل المشاركة والتضامن والتعاون وغيرها.

(1) زعبالة ليندة، مرجع سابق، ص 200.

(2) جان فرنسوا دورتيه: معجم العلوم الإنسانية. ترجمة جورج كتورة، بيروت، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009، ص ص 298-299.

كما تمثل ثقافة المؤسسة مجموع المبادئ الأساسية التي اكتسبتها جماعة الفاعلين أو أنتجتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات ثم ادراكها ومعالجتها⁽¹⁾. يساعد وجود ثقافة المؤسسة في مثل هذه الحالة على التكامل الداخلي والتفاعل الخارجي، ذلك أن الفاعلين يكون لديهم تقريبا نفس المبادئ عن أساليب التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك ادراك ما هو مقبول وما هو مرفوض. كما يدل مفهوم ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفاعلون داخل المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها أيضا مع عناصر البيئة الخارجية⁽²⁾.

بهذا الفهم تمثل ثقافة المؤسسة ظاهرة اجتماعية تتشكل من كل ما يوحد المؤسسة في ممارساتها من مجموعة الأفكار والمبادئ والقيم التي يتقاسمها الفاعلون في المؤسسة وعلى أساسها تبنى سلوكياتهم وتصرفاتهم، فهي بذلك مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف المقسمة حسب الأولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتها وتعديل فيها حسب متطلباتها.

أما من الناحية السوسولوجية تعرف ثقافة المؤسسة بأنها القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي، كما تدعو إلى لفت الانتباه إلى العلاقات الانسانية في عالم الصناعة والأعمال، وتهتم بضرورة المواءمة بين الأنساق الإدارية من ناحية، والبيئات الاقتصادية والسياسية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى⁽³⁾.

ويبقى اقتتان مفهوم ثقافة المؤسسة بأنساق الرموز والطقوس والأساطير من أهم المسائل التي أوضحت تشد انتباه الباحثين والدارسين في مجال علم اجتماع المؤسسة في ظل ما شهده هذا التخصص من تطور في العقود الأخيرة، وهو ما أفضى إلى التأكيد على تموضع كل مؤسسة اقتصادية في عالم من الرموز والأساطير تؤثته أفعال الفاعلين الاجتماعيين المنتمين لتلك المؤسسة وسلوكهم، وتنتج المجموعة الاجتماعية من خلاله أنساقا من المعاني والدلالات، تروجها من خلال ما تبندعه من رموز مجسدة في أشكال، وصور، وألوان، وشعارات، وأمثال، وقصص، وغير ذلك، وتصبح تلك الرموز والأساطير عاملا أساسيا في هيكله ممارسات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة⁽⁴⁾.

مما سبق تعبر ثقافة المؤسسة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوكيات التي تتبناها الفاعلين داخل المؤسسة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارساتا تتسم بالأساليب التفسيرية وطقس العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، كما تعبر عن قيم الفاعلين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون من البيئة الخارجية معالم مؤسسة بشكليات، لذا تبرز أهمية ثقافة المؤسسة من كونها تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها.

(1) إدغار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد مشير الأصبحي ومحمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011، ص 15.

(2) تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية. الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد العال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 65.

(3) جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع. ط2، ترجمة محمد الجوهري (وآخرون)، المجلد الأول، مصر، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، 2007، ص ص 458-459.

(4) التايب عائشة، مرجع سابق، ص ص 69-70.

ثانيا- المقاربة السوسولوجية لثقافة المؤسسة

إذا ما كان لثقافة المؤسسة من معنى في نظر علماء الاجتماع، فلأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تُكون المؤسسة، إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تُبنى من خلال تفاعلاتهم⁽¹⁾.

على هذا النحو، بنى عالم الاجتماع الفرنسي رونو سان سوليو **Renaud Sainsaulieu** مقاربتة حول ثقافة المؤسسة مؤكدا أنها تتمظهر في أربعة نماذج ثقافية رئيسية:

- **الثقافة الأولى:** التي تميز العمال المختصين والشغاليين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الانصهاري، إذ يثمن العمل الجماعي بوصفه ملاذا وحماية ضد الانقسامات.
 - **الثقافة الثانية:** تحيل على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة، وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين، ولكننا نجدتها أيضا لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية ولدى الإطارات التي يمارس أعضاؤها وظائف تأطير فعلية.
 - **الثقافة الثالثة:** تتناسب مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه، غالبا، الإطارات عصامية التكوين أو التقنيون، في هذه الحالة، يكون نمط الاشتغال العلائقي هو نمط التناغم الانتقائي والريبة تجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة.
 - **الثقافة الرابعة:** تتسم هذه الثقافة بالانزواء والتبعية، ونجدها، رئيسيا، لدى العمال فاقد التاهيل والذين تعوزهم ذاكرة عمالية، شأن الشغاليين المهاجرين والعمال الفلاحين والنساء والشبان وتُعاش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة، باعتبارها وسيلة مشروع خارجي⁽²⁾.
- والجدير بالذكر في هذا السياق، أن سان سوليو أراد أن يبين أن المؤسسات الصناعية المعاصرة تتقاطع فيها ثقافات مختلفة، وتتعايش مع بعضها رغم اختلافاتها الإثنية، بمعنى أنها تعتبر وسطا جديدا للتلقين الثقافي، كما تغذي القيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية، وتبني الهويات الفردية والجماعية.
- كما يؤكد سان سوليو أن ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي:
- 1- الثقافة السابقة للعامل، والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.
 - 2- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة، والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.

- 3- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة، وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين⁽¹⁾.

(1)-دنييس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص 177.

(2)- المرجع نفسه، ص 178.

أما الباحث الفرنسي كلود دوبارمن خلال محاولته تطوير المفاهيم التي قدمها سان سوليو، عمل على الربط بين الهوية المهنية والتجارب العلائقية بالتقاء سيرورتين مختلفتين، حيث تتعلق الأولى بإكساب أو إعطاء الهوية من التنظيم كإدارة وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه الفرد، والذي ينتج من خلاله علاقات قوة تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة، أما السيرورة الثانية فتمثل المرحلة التي يمكن فيها الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه، حيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية لذاته⁽²⁾.

وانطلاقاً من هذا التصور يعتبر كلود دوبار أن المؤسسة تصبح مكان للتنشئة الاجتماعية، أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والاجتماعية، وتنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة، لأن الهوية المهنية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر⁽³⁾.

وحسب " فيليب برونو Philippe Bernoux " فإن الهوية المهنية للفاعل في تشكل مستمر عبر الزمن والمكان قبل دخوله عالم المؤسسة، وتستمر في التشكل عبر مساره المهني، وهذا التشكل يرتكز على ثلاث آليات هي:

- **التكوين:** إن التكوين يؤهل العامل لبناء علاقة انتماء وانتساب للمؤسسة، ليس كأجير بل كشريك في نجاح وتحقيق أهدافها، كما يعطي العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها، وأن تطوره مرتبط بتطورها، وبذلك يصبح التكوين عاملاً من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال.
- **الخبرة المهنية:** يلعب عامل الزمن دوراً هاماً في تمكين العامل من اكتشاف ذاته وقدراته ومدى تعلقه بالمهنة، والمؤسسة وبناء علاقات اجتماعية مع مختلف الفاعلين، ومن خلال الزمن يتمكن العامل من اكتشاف أسرار المهنة والاحتكاك مع من له خبرات ودراية بأساليب العمل، حيث تمكنه من اكتساب مكانة يوظفها لتعزيز دوره وبناء شخصيته المهنية والاجتماعية في عالم الشغل.
- **الاعتراف بالانتماء:** إن كثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية، حيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها، بمعنى الالتزام بألية التواصل الاجتماعي بين مختلف الفاعلين على أساس الاعتراف المتبادل لكل طرف، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تأكيد وجوده كفاعل ينتمي إلى فئة مهنية معينة⁽⁴⁾.

(1)- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بابب غاز "PIPE GAZ". غرداية) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: بوزيرة أخليفة، (2004-2005)، ص 231.

(2)- كاري نادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- الجزائر) إشراف: مزوار بلخضر، (2011-2012) ص 96.

(3)- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 229.

(4)- أحمد بجاج: << سوسبيولوجيا الممرضة - إطار نظري لتشكل الهوية المهنية للممرضة. >> مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصادرة بالجزائر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 20، سبتمبر 2015، ص ص 307-308.

وبالمجمل فإن علماء اجتماع المؤسسة أمثال "رونوسانسوليو، فليب برونو" وآخرون لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد قانونية وهيئات داخلية ونماذج تسييرية، بل أن المؤسسة عند هؤلاء هي مجال من العلاقات الاجتماعية المعقدة والأصيلة، أي أنها نتاج لهذا البناء الاجتماعي، وليست امتدادا لبناءات أخرى خارجة عن المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لها تاريخها الخاص، وثقافتها الخاصة التي هي وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل منهم على ضغوطات المحيط فمن هنا نستنتج ما يلي:

- أن المؤسسة لها بناء اجتماعي مستقل.
- أن هذا البناء الاجتماعي نتاج العلاقات الاجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها.
- هؤلاء الفاعلين تحكمهم قواعد قانونية، معايير وقيم واستراتيجياتهم الخاصة في علاقتهم ببعضهم البعض من جهة، وفي علاقتهم بالمحيط من جهة ثانية⁽¹⁾.

ثالثا- خصائص ثقافة المؤسسة

- تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:
- ثقافة المؤسسة **ظاهرة جماعية** تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة، بمعنى أن ثقافة المؤسسة هي إذا فضاء للتواصل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة عن طريق القيم والمعايير المشتركة التي تميزهم عن غيرهم من الجماعات الأخرى.
- ثقافة المؤسسة **نشاط رمزي** تسمح للأفراد داخل نفس المؤسسة بتبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز التي تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، كل هذا يشكل هوية وميزة خاصة بالمؤسسة، وإنتاج هذه الرموز يعتبر جزءا من ثقافة المؤسسة، التي تلعب دور أساسي بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة **IBM**.
- ثقافة المؤسسة من خصائصها أنها تتم عن طريق **التعلم والنقل** عن طريق التفاعل والتكرار بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية **الثقافة**، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.
- ثقافة المؤسسة هي **إنتاج جماعيتطور مع الزمن**، عن طريق سيرورة من القرارات، وردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، والتي مست المؤسسة في العمق وبقيت في الذاكرة.
- ثقافة المؤسسة هي **عامل للهوية والانتماء الاجتماعي**، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في

(1)- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص ص 129-130.

المحيط الخارجي، فثقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية وانتماء اجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة اجتماعية تحظى بالاحترام والتقدير خارج المؤسسة⁽¹⁾.

رابعاً- مكونات ثقافة المؤسسة

تشكل ثقافة المؤسسة نموذجاً معقداً من المعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة الواحدة، وبصفة أدق فإن ثقافة المؤسسة مكونة من الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمعتقدات والمسلّمات والتوقعات والمواقف والمعايير الجماعية للمشتغلين ضمن المؤسسة الواحدة، وتتضمن العناصر التالية:

- بعض السلوكيات التي تلاحظ بانتظام ضمن العلاقات بين الأشخاص (الفاعلين) مثل الطقوس والمظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة، وكذلك بعض الرموز المستخدمة جماعياً.
- الضوابط المتفق عليها بين فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تبرز في بعض العبارات مثل "يوم عادي من العمل يقابله أجر يوم عادي".
- توجد قيم متفق على صلاحيتها داخل المؤسسة مثل أهمية جودة المنتج والأسعار المتميزة.
- وجود فلسفة توجه سياسة المؤسسة بالنسبة إلى كل من العمال والحرفاء.
- لكل مؤسسة أساليب تشغل بواسطتها وعلى كل منتم جديد أن يتقنها.
- تحتوي ثقافة المؤسسة على كلمات سر وشعارات ومحاور تعبئة، ومن ثم تستطيع ثقافة المؤسسة تحقيق ثلاثة أهداف وهي رفع معنويات الفاعلين، ودفعهم إلى العمل، وخلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح⁽²⁾.
- أما الثقافة الداخلية للمؤسسة فتتشكل من العناصر التالية:
- **القيم:** تسمح قيم المؤسسة للأفراد بإصدار أحكام كما أنها توجه وتشكل سلوكياتهم، وهي تنبع من التجارب التي عاشها الأفراد، ويمكن أن تكون ضمنية أو معلنة، كما أن المؤسسة عادة ما تحافظ على هذه القيم وتحترمها ضمن لوائحها وقوانينها الداخلية.
- **الرموز:** يمكن أن تتعلق بأحداث يومية أو استثنائية داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون لها أبعاد رمزية تدعم هوية المؤسسة، منها ما يتعلق بالاجتماعات أو بإصدار النشريات أو بإدماج المنتدبين الجدد أو بتوديع المتقاعدين وغيرها.
- **الأساطير:** للمؤسسة أساطيرها الخاصة التي تنبع من أحداث هامة عاشتها، وخاصة المتعلقة منها بأزمات كبرى أو تحولات عميقة مرت بها.
- **الأبطال:** هم الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة ومكانة مميزة في ماضي المؤسسة أو في حاضرها، الذين تركوا بصماتهم واضحة مثل مؤسس المؤسسة⁽³⁾.

(1) بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك، فرع مركب GP1Z) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر (إشراف: زمر زين الدين، (2014-2013)، ص 43.

(2) - سالم لبيض: «ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس» <<إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية، الصادرة بالجزائر عن مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية- وهران، العدد 22، أكتوبر- ديسمبر 2003، ص ص 44-45.

(3) - المرجع نفسه، ص ص 45-46.

خامسا- دور ثقافة المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة مؤسساتية تركز على قاعدة متينة، والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل في بيئة المؤسسة فهي تتطور وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة أو بيئتها الخارجية أو في تركيبية وخصائص أعضائها⁽¹⁾.

لكن في الواقع تغيير الثقافة المؤسساتية عملية صعبة جدا، لأنها تصطدم بالرواسب والموروثات الثقافية التي يحملها الأفراد من وسطهم الاجتماعي الذي ينشئون فيه، وهو ما دفع محمد مبتول إلى القول " إن العناصر الثقافية التي تشبع بها الأفراد العاملون في مجتمعهم المحلي لها تأثير كبير على ثقافتهم المؤسساتية لأنه عندما يلتحق الواحد منهم بوظيفته يحملها معه إلى مواقع العمل كجزء من هويته وذاته الثقافية فهو يلتحق بعمله بكامل شخصيته وكيانه كشخص اجتماعي، دون أن يتخلى عن قيمه وهويته، ودون أن يلغي وعيه حتى ولو أراد ذلك، وهذا خلافا لما تنتظره منه ثقافة التنظيم العقلاني"⁽²⁾.

وتبعاً لذلك، فإن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع، ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة⁽³⁾.

بهذا المعنى، يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها، وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المؤسسة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي⁽⁴⁾.

ومن جهته يؤكد " محمد قاسم القريوتي " أنه يلزم لتغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التغيير في الاستراتيجيات والأهداف، لا بد أن يكون ذلك جزءا من إعادة التنظيم، وذلك لأن العناصر المادية

(1)-بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة- شركة بيبسي الجزائر- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر(3)إشراف: جنوحات فضيلة، (2013-2014)، ص 107.

(3)- Mohamed Mebtoul : **Discipline d'usine, productivité et société en Algérie.** Algérie, OPU, 1986, p 58.

(3)- بن يمينة سعيد: << ثقافة المؤسسة الجزائرية.>> مجلة منتدى الأستاذ، الصادرة بالجزائر عن المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ماي 2009، ص 89.

(4)- سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر)إشراف: صالح صالح، 2006، ص 32.

والتكنولوجية ليست حيادية، وإنما تحمل معها قيما معينة، ويعتمد النجاح في إدارة التغيير على القدرة على إحداث التغييرات المطلوبة بالتوازي، بما في ذلك التغيير في القيم التنظيمية⁽¹⁾. وبالمجمل يمكن القول، إن ثقافة المؤسسة تنعكس في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات التي تؤمن بمبادئ إدارة التغيير، إدارة الجودة واحترام الوقت تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية، ويقود هذا السلوك الأفراد الموظفين للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة واحترام الوقت داخل المؤسسة، الذي يعتمد على: المسؤولين أصحاب الرؤيا والتعلم التنظيمي والمهني وتتمين جهود الأفراد وسرعة التحرك والتركيز على المستقبل والإدارة بالأهداف والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتركيز على النتائج وخلق القيمة⁽²⁾.

خلاصة:

بناء على المعطيات المعرفية السابقة، يمكن القول إن ثقافة المؤسسة منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي تسهم في خلق الانسجام والتضامن، والتفاعل الايجابي بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، كما تسهم في تحسين صورة المؤسسة وتنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها. ولهذا وجب التأكيد أن تفعيل الثقافة المؤسساتية يجب أن يقترن بسلوكيات الرشادة والانضباط والأداء والتطوير وتقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك السليم وديناميكية السلوك الجماعي، إن ثقافة المؤسسة بالأساس مفهوم فكري متعلق بالسلوك، وهو سياسة ديناميكية ونمط واقع يستمد حيويته من التفاعل اليومي الدائم بين المؤسسة وموظفيها. وهنا يلاحظ تجاوزا للطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب، ذلك أنها تمثل مجموعة أفراد أو جسما اجتماعيا مشكلا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها فالمؤسسة وسط اجتماعي منتج للثقافة والهويات المهنية، فلا وجود للمؤسسة خارج الاعتراف المتواصل بوجود مجموعة تربطها علاقات تفاهم أو تناقض بين أفرادها⁽³⁾.

(1)-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، مرجع سابق ص 187.

(3)- Evan James R& William M. Lind say : **the management and control of quality**, Australia 7eme ED Thomson south western , 2008, p123.

(3)- أنظر : سالم لبيض، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الرابع: سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

توطئة

أولاً- سياسة التفكيك الاجتماعي الاقتصادي أثناء فترة الاستعمار الفرنسي
ثانياً- بروز التناقضات التنظيمية في مرحلة التسيير الذاتي
ثالثاً- إشكالية المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
رابعاً- بداية الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية
خامساً- البحث عن تحقيق الكفاءة في مرحلة استقلالية المؤسسات
سادساً- التوجه نحو اقتصاد السوق وإشكالية البحث عن الميزة التنافسية
خلاصة

توطئة:

تظهر التحليلات ذات الطابع السوسيولوجي المتعلقة بالمؤسسة العمومية الجزائرية أنه من المستحيل فهم التحولات الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية لهذا الأخيرة، دون ربطها بفترة الاحتلال وحرب التحرير.

إن نوعية الاستعمار الاستيطاني الطويل الذي تعرضت له الجزائر وعمليات الهدم التي تعرضت لها البنية الاجتماعية الاقتصادية الثقافية التقليدية أنتجت عدة ظواهر وتشوهات، لازمت مؤسسات المجتمع الجزائري منذ ذلك الوقت كنتيجة منطقية لهذه الخصوصية التاريخية التي عادة ما تهمل في عمليات التحليل المختلفة من حيث النتائج العديدة المترتبة عنها كعملية تاريخية معقدة وذات إفرزات متنوعة طويلة المدى أعيد إنتاجها في بعض الأحيان بعد مرحلة الاستقلال⁽¹⁾.

من ضمن هذه الإفرزات، سيطرة الدولة على كل القطاعات الاقتصادية بما فيها المؤسسة العمومية- باسم المصلحة الوطنية والشرعية الثورية، لتعلن مبكرا استعدادها لتحمل أعباء التنمية ومواجهة تحدياتها في إطار مقولات وشعارات (الاشتراكية – الحزب الواحد) تظهر الدولة على أنها دولة الاستقلال والسيادة من ناحية، وهي أيضا دولة الرعاية الاجتماعية، وتحقيق المطالب المتنوعة للفئات الاجتماعية من ناحية أخرى.

إن فهم ديناميكية التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية، يستوجب منا دراسة وتحليل الدور المحوري للدولة في المجتمع، فالمبادئ الأيديولوجية والسياسات الممارسة من طرف السلطة الحاكمة من شأنها التأثير على النسق الاجتماعي ككل.

ومن هنا سنحاول في هذا الفصل رصد التحولات السوسيولوجية التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التطرق أولا إلى سياسة التفكيك الاقتصادي الذي تعرضت له المؤسسات التقليدية أثناء فترة الاستعمار الفرنسي، ثم التعرف على مختلف التناقضات التنظيمية في مرحلة التسيير الذاتي، لنسلط الضوء بعدها على إشكالية المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والتي مهدت لبداية الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم نبين أهمية البحث عن تحقيق الكفاءة في مرحلة استقلالية المؤسسات، لنخلص أخيرا إلى التوجه نحو اقتصاد السوق وإشكالية البحث عن الميزة التنافسية.

أولاً- سياسة التفكيك الاقتصادي الاجتماعي للمؤسسات التقليدية أثناء فترة الاحتلال الفرنسي

يعتبر التفكيك الذي حصل للبنى والمؤسسات الاجتماعية التقليدية في المجتمع الجزائري من خلال الاحتلال الفرنسي أحد العوامل التي تفسر انتشار العنف السياسي في الفترة الراهنة، لقد استطاعت النزعة الاستيطانية الاستعمارية أن تحدث انقساما بين المجتمع البدوي الذي اعتبرته خصمها الأول حيث خاضت معه صراعا عنيفا، وبين المجتمع المستقر ولذلك عملت مختلف الهياكل الاستعمارية على تعميق أيديولوجيا الانقسام بين البربر والعرب، وبين المستقرين والقبائل البدوية وشبه البدوية⁽²⁾.

(1)- جابي عبد الناصر: الانتخابات السياسية في الجزائر بين انقسامية النخبة وقطاعية الدولة. في: عبد القادر لقعج [وآخرون]: علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر. الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 248.

(2)- بوطالب محمد نجيب: سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي. 2، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (سلسلة أطروحات الدكتوراه 41)، 2009، ص ص 102-103.

ولأن الاحتلال أدرك بسرعة المدلول السياسي للقبيلة، فقد عمل على تفتيت القبائل من خلال تفكيك نسيجها الاقتصادي التقليدي، واستبدال المنظومة القيمية والعلائقية في الريف الجزائري "إجراءات التدمير من أجل البناء لم تقض إلا تهميش المزارعين الريفيين وخلق فئات جديدة، "فلاحون دون أرض" و"بروليتاريا" المدن⁽¹⁾.

ومن جهته يؤكد **عدي الهواري** بأن المرحلة التاريخية التي تم من خلالها تفكيك التشكيلة الاجتماعية في الجزائر وفقا للإدارة السياسية للمستعمر، ومن خلال نزع الملكيات العقارية، المصادر وتفتيت القبائل تشبه إلى حد كبير المرحلة التاريخية التي جرى فيها انحلال المجتمع الإقطاعي في أوروبا وإذا أمعنا النظر، نجد أن ظاهرة تفكيك المجتمعات الزراعية للبلدان المسيطر عليها عسكريا في القرن التاسع عشر، ليست جديدة، ولا هي خاصة بتاريخ المستعمرات⁽²⁾.

لقد استمرت سيرورة تفكيك النسيج الاجتماعي لينجم عنها ظهور -ولأول مرة في تاريخ الجزائر- الفرد L'individu الذي أضحى كائنا مستلبا من الناحية الاقتصادية ومجردا من الطابع الاجتماعي على المستوى الاجتماعي والثقافي، يعيش حالة أنوميا وإثر تفكك المجتمع التقليدي تحجرت البنى الاجتماعية وتآبدت من خلاله تقليدية متطرفة من إحدى خصائصها القدرية والتكرار⁽³⁾.

وعلى ضوء ما تم عرضه سابقا يمكن القول بأنه في أثناء فترة الاحتلال لم يعد المجتمع الجزائري ذلك الكيان الاجتماعي الموحد داخل التنظيم القبلي، وإنما أدت عمليات الاجتثاث الاجتماعي والتفكير بتعبير **بيار بورديو** إلى تفكيكات عميقة في بنية المجتمع الجزائري، وكان من أبرز إفرزات ذلك ظهور العامل الزراعي الأجير كقوة عمل تحكمها إكراهات رأسمال زراعي.

هكذا خلق الاستعمار بفعل قانون التطور المتفاوت في نمط الإنتاج الرأسمالي مجموعة من النشاطات المكتملة لاقتصاد المتربول، وأرسى تقسيما اجتماعيا للعمل يصون البقايا التقليدية من جهة ويشجع من جهة أخرى جهازا اقتصاديا حديثا متخصصا لاستغلال المصادر الطبيعية، وهو تقسيم سيؤدي إلى ثنائية في الاقتصاد، أي إلى وجود قطاعين الأول يسمى حديثا، والآخر تقليديا، إن هذه الثنائية هي أساس التكوين التاريخي للتخلف في الجزائر⁽⁴⁾.

وفي السياق ذاته يؤكد **عنصر العياشي** أن جذور البنية الطبقيّة لجزائر اليوم تعود إلى فترة الاستعمار، إذ تم خلالها تغلغل وتوسع الرأسمالية مؤدية إلى إحداث تغييرات اقتصادية واجتماعية جوهرية، وقد تجسدت هذه السيرورة خاصة في عمليات المصادرة المتنوعة التي تعرض لها الفلاحون وكذلك تدمير الحرف مما أحدث اختلالا عميقا في البنية الاجتماعية القائمة، ونتج عن ذلك اقتلاع الآلاف من قراهم ومداشرهم، والرمي بهم في سوق العمل المأجور التي بدأت تتشكل تدريجيا مع ظهور مزارع المعمرين ومنشآتهم التجارية⁽⁵⁾.

وبالمجمل أدت النظرة التي وجهت للجزائريين على أنهم ليسوا مواطنين إلى غلق كل الأبواب أمام تقلدهم المناصب والوظائف في المؤسسات الإدارية، وكان المستوى التعليمي الذي تدهور بعد

(1)-المرجع نفسه، ص 103.

(2)-عدي الهواري: الاستعمار الفرنسي في الجزائر: سياسة التفكيك الاقتصادي والاجتماعي (1830-1960).ترجمة جوزيف عبد الله، بيروت، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، 1983، ص 134.

(3)-المرجع نفسه، ص 135.

(4)-المرجع نفسه، ص 72.

(5)-عنصر العياشي: نحو علم اجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية. 2ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003 ص 138.

الاحتلال سببا في جعلهم غير قادرين على ممارسة وظائف محترمة، واختصرت الوظائف المختصة للجزائريين على المهام التنفيذية المتعلقة بالأهالي، والمتمثلة في مراقبة القبائل وجمع الضرائب، وبهذا كانوا مجرد أعوان لقوات الاحتلال.

ثانياً- بروز التناقضات التنظيمية في مرحلة التسيير الذاتي

في مارس 1963 تم اعتماد أسلوب التسيير الذاتي باعتباره تنظيم سعى عبر مختلف بناه إلى إضفاء نوع من المشاركة في التسيير - المشاركة الشعبية - وهذا كامتداد لشعبية الثورة، وعلى صعيد آخر كان انتهاج السلطة السياسية لهذا النهج التسييري قد اندرج في سياق غلق المجال أمام القوى البيروقراطية التي سعت بشتى الوسائل آنذاك إلى إضعاف هذا الأسلوب انطلاقاً من المراكز الاستراتيجية التي تحتلها فيما يتعلق باتخاذ القرارات⁽¹⁾.

عرف التسيير الذاتي في المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية بأنه نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يوفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الانتاجية، واهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة، وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والإقليمية⁽²⁾.

أما عن العوامل التي ساعدت على بروز هذا الشكل من التنظيم فتمثلت في مايلي:

- الحجم الصغير للوحدات التي تركها المعمرون بعد الاستقلال.
- النزوح الكبير من الأرياف نحو المدن الذي شهدته البلاد في تلك الفترة بدافع إعادة امتلاك ما فقدته أثناء الفترة الاستعمارية.
- عدم قدرة الهيئات الرسمية الاقتصادية والسياسية آنذاك على ملء الفراغ الذي تركه الملاك المعمرون بعد موجة الهجرة الواسعة التي حدثت وقتئذ⁽³⁾.

ورغم تأكيد قادة الثورة خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى، إضافة إلى ذلك عدم قدرة وتمكن قادة الثورة آنذاك من فرض السيطرة على أجهزة الدولة، وعلى أفراد المجتمع ككل، ما زاد في تأزم الوضع وحثم على الدولة انتهاج أسلوب التسيير الذاتي تحت إشراف لجان مشكلة، وتبنيه كتتظيم اجتماعي يتماشى لما قام به أفراد المجتمع بعد الاستقلال، إذ باشروا أداء مهام الإنتاج في المؤسسات بصورة تلقائية نتيجة للوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك لأفراد المجتمع، استلبت منه بالقوة أثناء حقبة الاستعمار⁽⁴⁾.

وللتعمق في مرحلة التسيير الذاتي من الضروري أن نطلع على الجانب التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا، حيث قامت على أربع هيئات رئيسية هي:

(1)- غضبان خمسة: فعل المشاركة في التخطيط لمشاريع المجتمع المحلي الحضري وإشكالية السلطة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية بالمشاركة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر) إشراف: لحرش موسى، (2005-2006)، ص 92.

(2)- محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص 121.

(3)- مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة الاقتصادية العمومية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والعمل، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: شوية سيف الإسلام، (2007-2006)، ص 54.

(4)- بوخناف هشام، مرجع سابق، ص ص 117-118.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

- **الجمعية العامة:** التي تضم عددا من العمال تشترط فيهم الديمومة، وظيفتهم الأساسية المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل، وتوزيع وتحديد المسؤوليات، إلى جانب انتخاب أعضاء مجلس العمال.
 - **مجلس العمال:** يضم عددا من العمال منتخبين من طرف الجمعية العامة، وتتمثل صلاحيات هذا المجلس في انتخاب لجنة التسيير ومراقبتها، واتخاذ الاجراءات المتعلقة بالعمل والنظام الداخلي للمؤسسة المسيرة ذاتيا، كالتوظيف والطرء، كما أنها موكلة أيضا بتجهيز المؤسسة وتوفير العتاد.
 - **لجنة التسيير:** تكمل الهيئات السابقة في أداء مهامها، فهي تتكفل بتسيير المؤسسة من خلال وضع الترتيبات المتعلقة بالعمل داخلها، وتوزيع المهام والمسؤوليات، واتخاذ القرارات بشأن أساليب تسويق المنتجات.
 - **هيئة المدير:** يمثلها كل من رئيس لجنة التسيير الذي يتكفل بالإشراف والادارة العليا للمؤسسة فيقوم برئاسة اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة، أما المدير فيتكفل بالتوقيع وتحرير الوثائق والنظر في حسابات آخر السنة⁽¹⁾.
- فالتسيير الذاتي ورغم أنه اتخذ بناء على معطيات تلك الفترة، إلا أن المركزية الشديدة التي كان يتمتع بها أعطى قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال، وأحيانا على حساب مصلحة المؤسسة ككل، ولم تكن علاقات العمل متكافئة بين العمال والمسيرين سواء في القرارات أو في الأجور أو في العلاوات أو حتى في العقوبات، وقد منحت الإدارة ومن ورائها الرؤساء سلطات أكبر منهم ما جعل بعض الجماعات داخل العمل تتقرب إليهم بشتى الطرق وتقدم لهم التنازلات ولو على حساب مصالح المؤسسة⁽²⁾.
- وبالتالي، فقد تضمن التسيير الذاتي- باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا- العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق⁽³⁾.
- يمكن القول من الناحية السوسيولوجية، على الرغم من أن التسيير الذاتي أعاد الاعتبار للعامل الذي عانى من ويلات الاستعمار، وساهم بإقحامه في المؤسسة المسيرة ذاتيا كمنتج ومسير في نفس الوقت، إلا أن بروز عدد من التناقضات التنظيمية حال دون نجاح هذا النمط من التسيير نتيجة جهل نسبة كبيرة من العمال- خاصة عمال الأرض- للأسس التنظيمية والوظيفية التي يقوم عليها هذا النظام إضافة إلى الظروف المعيشية لدى العمال بقيت دون المستوى، وكذلك ارتباط هذا النمط بالتجربة اليوغسلافية التي كانت محل تخوفات من طرف البيروقراطية ذات الميول البرجوازية، والتي باحتوائها مراكز اتخاذ القرارات سيطرت على جهازي الادارة والاقتصاد.
- ثالثاً- إشكالية المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات**

(1)- العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر) إشراف: مولود سعادة، (2010-2011)، ص 363.

(2)- ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 207.

(3)- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 40.

نظرا للتناقضات التنظيمية التي واجهت التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي، بدأ التفكير في نمط جديد للتسيير، حيث تأكد هذا الاتجاه إثر صدور بيان 19 جوان 1965 لتدخل الجزائر مرحلة التسيير الاشتراكي الذي ساهمت في إحداثه مجموعة من العوامل نذكر منها:

- اتجاه النظام القائم عقب انتفاضة 19 جوان 1965 إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية عبر تنفيذ المخطط الوطني في التنظيم والنشاط الاقتصادي.
- كانت تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير.
- الرغبة في توحيد أشكال المشروعات العامة للحد من النتائج السلبية المترتبة على تعدد الأشكال القانونية في إدارة النشاط الاقتصادي في دولة واحدة ذات طبيعة اشتراكية⁽¹⁾.
- وتتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية العامة لوسائل الإنتاج، هدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها وإشراكها في الإدارة والتسيير عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة، وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة⁽²⁾.

ومن جهته يؤكد عبد الله ساقور أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى تحقيق مايلي:

- يرتبط العمال وكذا مؤسساتهم بهذا النمط من التسيير الجماعي لضمان مستقبل العمال والمؤسسة على حد سواء.
- تقنين العلاقات الاجتماعية بين العمال وإدارة مؤسساتهم لتتطابق والتوجهات الإيديولوجية.
- خلق قنوات اتصال جديدة من خلال مشاركة ممثلي العمال في شؤون مؤسساتهم.
- دعم التنظيم النقابي والحزبي داخل المؤسسات وتوليها مهام التربية الإيديولوجية والسياسية والنقابية (تنوير المؤسسة).
- تنشيط الدينامية الاقتصادية التي يشهدها المجتمع وتزويدها بدينامية اجتماعية لدعم بناء الاقتصاد الوطني من خلال تقنين المشاركة المسؤولة " تحت الوصاية"⁽³⁾.
- ففي ظل هذه الثقافة السياسية والإيديولوجية السائدة، أعطيت صلاحيات كبيرة للعامل لينظم وبحماس إلى التنظيم القوي داخل المصانع ألا وهو الفرع النقابي، والذي أصبح يشكل هيئة ذات صلاحيات كبرى في مجال تسيير المؤسسة الصناعية، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أعطى صلاحيات للنقابة- لتأطير المشاركة العمالية- لكي تصبح إحدى الهيئات التي يرى فيها العامل مؤسسة للحماية وتحقيق أهدافه⁽⁴⁾.

(1)-محمد الصغير بعلي: المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. الجزء الأول، الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، 1988، ص 23.

(2)-حشماويمختارية: تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر) إشراف: منصر محند أمقران، (2011-2012)، ص 92.

(3)-ساقور عبد الله: محاضرات في التنمية بالمشاركة. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007، ص 167-168.

(4)-مراد مولاي الحاج: إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية. في: عنصر العياشي (وآخرون): تسيير الكفاءات والقيادة والمشاركة في المؤسسة. الجزائر، المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 2005، ص 37.

وخلال الفترة الممتدة من 1967 إلى 1978، نجد أن حوالي 220 مليار دج قد استثمرت بلغت حصة الصناعة والمحروقات فيها 60 بالمائة مقابل أقل من 10 بالمائة بالنسبة للفلاحة، ومعنى ذلك إقامة قواعد للصناعة الثقيلة من طرف مجموعة من التكنوقراطيين بيدهم زمام الأمور، مستندين في ذلك إلى نقابات عمالية استهوتها عناصر المشاركة في التسيير، وكذا إلى نقابات طلابية معبأة حول الثورة الزراعية، وإلى طبقة متوسطة في طور التكوين⁽¹⁾.

وفقا لهذه المقاربة أعطت السلطة الأولوية للقطاع الصناعي، وهذه الأولوية تستند إلى تصور إرادي لاستدراك التأخر وتقصير دورة التنمية بأن تطبق في القطاع العام الجزائري في نهاية القرن العشرين الأولويات نفسها التي عرفتتها الرأسمالية الصناعية في أوروبا وأمكنة أخرى خلال القرن التاسع عشر⁽²⁾.

إن تطبيق هذا التصور للتنمية على الجزائر، يبرز المقاربة الخاطئة لصناع القرار السياسي ويكشف جملة من الاختلالات البنيوية يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تطبيق سياسة تصنيع غير ملائمة، تقوم على تقليد الغرب، وهذا التقليد الناجم عن الافتقار إلى الثقافة الاقتصادية والسوسيولوجية يتجلى في استعادة نظريات أو مذاهب لا تتناسب مع وضع الجزائر، وفي اللجوء إلى ممارسات صناعية لا تأخذ بالحسبان ظروف البلد الفعلية وتهمل الاستخدام السليم للموارد البشرية والمادية المتوفرة.
- إهمال موارد الجزائر البشرية الهائلة، زد على ذلك أن احتقار العامل البشري ساهم في كبح روح المبادرة والإبداع والخلق، وأفضى إلى إبعاد إطارات شريفة وذات كفاءة عن المسؤولية وتهميشها.
- القناعة بأن نقل التقانة والتقدم يمكن شراؤهما.
- النقص الكبير في تقدير ظاهرة عولمة الاقتصاد، وأثرها في الاقتصادات المتخلفة⁽³⁾.

هكذا بات واضحا أن قضية إنشاء المصانع هي الترجمة العملية لمشروع التنمية وكأن التنمية هي فعل اقتصادي فحسب، أما شروط التنمية في المجالات الاجتماعية والثقافية فلم تلق الاهتمام اللازم بها.

فعلى الرغم من أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى إشراك العمال في عملية التسيير وقطع الطريق على الفئات الأخرى حتى لا تنفرد بتسيير المؤسسة، بدا مع الوقت يفتقد إلى الأخذ في الاعتبار واقع العمال من ناحية التكوين والمستوى التعليمي ومستوى الوعي العمالي والسياسي والتسييري الذي كانوا يتمتعون به، وهي الأدوات التي كانوا يفتقدونها لمواجهة فئة الإطارات والنقابة وغيرها، ورغم وجود مجلس العمال فإن سلطته كانت أقوى منه وبقيت سلطة التسيير والقرار مركزية إلى حد بعيد⁽⁴⁾.

ومن منطلق سوسيولوجي يمكننا القول بأن ضعف المشاركة العمالية في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات له تبرير مزدوج:

(1)- الكنز علي: حول الأزمة: 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي. الجزائر، دار بوشان للنشر، 1990، ص 74.
(2)- إبراهيمي عبد الحميد: في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999). بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2001، ص 142.

(3)- المرجع نفسه، ص ص 143-144.

(4)- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 208.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

- **الأول**، ويرجع إلى سيطرة أجهزة الدولة واتباعها سياسة مركزية شديدة تنعكس لا محالة على مستوى المؤسسة نتيجة تمرکز القرارات في أيدي الأقلية من الصفوة الادارية، بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الاجراءات التنظيمية الجديدة التي ينادي بها التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

- **الثاني**، يفسر بضعف كل من التكوين التقني والوعي العمالي، حيث إن أغلبية اليد العاملة الجزائرية من أصل ريفي، إلى جانب انتشار الأمية بنسبة عالية، حيث أكدت الاحصاءات الرسمية، إن نسبة 45 بالمائة من السكان المشتغلين لم يزاولوا التعلم إطلاقا⁽¹⁾.

وقد كشفت نتائج بعض الدراسات الميدانية أن الفعل العام للمشاركة ومستواها، أفرزت ميكانزمات جديدة للمقاومة، والتصدي لمختلف الضغوط الداخلية خصوصا (الناجمة على سبيل المثال عن الأبعاد الجديدة والمعقدة للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية، والتخصص الدقيق لوظيفة التسيير) أكثر من الضغوط الآتية من خارج المؤسسة، فقد بينت الملاحظة بداية طغيان التسيير الاستبدادي الممركز والمغلق نتيجة تخوف بعض القادة من عواقب اقتسام سلطتهم التقريرية، أي أن القادة يتحفظون كثيرا من اشتراك العمال في إعداد القرارات داخل المؤسسة خوفا من أن تتوسع هذه المشاركة وتصبح عاملا من عوامل اقتسام السلطة⁽²⁾.

رابعا- بداية الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية

إن تمركز الإطارات وكفاءات التسيير في مراكز القرار، وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق وحل مشكلات الانتاج والتسيير اليومي بين المركز والوحدات الانتاجية الموزعة عبر القطر الجزائري أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الانتاجية لكونها تعتمد على قرارات المركز، كما دفعت النتائج السلبية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي بالمسؤولين إلى التغيير، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، وأعيد تنظيم النسيج الصناعي بتعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية⁽³⁾.

أما عن أهداف إعادة الهيكلة، فتمثلت حسب **عبد اللطيف بن أشنهوفي** النقاط التالية:

- تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم.
- زيادة فعالية أداة الانتاج والنقل والتسويق، وزيادة معدلات استعمال طاقات الانتاج بزيادة إنتاجية العمل ورفع إنتاج المؤسسات.
- زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية، وتجارة الجملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات.
- يجب أن تتوخى إعادة هيكلة المؤسسات تطبيقا وتعميقا أفضل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

(1)- أنظر: علي غربي: واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي. في: سليمان الرياشي [وآخرون]: الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999، (سلسلة كتب المستقبل العربي 11)، ص 355.

(2)- علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجية فعل الصراع: التمثيلات والنتائج- دراسة ميدانية- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المؤسسات الاجتماعية معهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: محسن عقون، (1997-1998)، ص 75.

(3)- بهدي عيسى بن صالح: << ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية >> مجلة الباحث، الصادرة بالجزائر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، 2004، ص 09.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

- يجب أن يكون دعم الطاقات الوطنية للدراسات الهندسية والتجهيز هدفا واضحا لإعادة هيكلة المؤسسات ولتنظيم الجهات المسؤول عنها.
 - إن إعادة الهيكلة يجب أن تكون الوسيلة المثلى لتنفيذ المبادئ التي وضعها الميثاق الوطني فيما يتعلق بتنظيم وتوجيه ومراقبة القطاع الخاص.
 - إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتجارية يجب أن تكون فرصة لإقامة وسائل التسيير اللازمة من أجل نموذج استهلاكي للأسر⁽¹⁾.
- يظهر أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلائي لطرق التسيير القديمة الهدف منها تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغرى للتحكم في تسييرها، وإزالة المعوقات التنظيمية والهيكلية التي تحد من تحقيق فعاليتها.

خلال هذه المرحلة تقرر إدراج مخططان خماسيان الهدف منهما تحقيق التوازن الجهوي من خلال إعادة توزيع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بشكل متوازن بين كافة مناطق الوطن، وكذا توسيع سياسة التشغيل لامتصاص البطالة، وتحقيق التنمية المحلية، ويمكن التفصيل فيهما كما يلي:

المخطط الخماسي الأول: (1980-1985)

شرع في هذا المخطط تطبيقا للتوجهات السياسية المنبثقة عن مقررات المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني المنعقد في جانفي 1979، واستهدف إنشاء مؤسسات صغيرة يسهل التحكم فيها وتسييرها، إلى جانب تحسين التوزيع الاقليمي بوسائل الدراسات والانجاز والإنتاج، وتقريب مراكز اتخاذ القرار من النشاط وتحديد المسؤوليات، وتمثين المبادرات والكفاءات، وتوفير أدوات التسيير الفعال.

وقد سمح هذا المخطط بمضاعفة الناتج الوطني الخام (من 113 مليار د.ج سنة 1979 إلى 225 مليار د.ج في سنة 1984)، في حين لم تسجل الصادرات خارج المحروقات أي تحسن، في حين بلغت نسبة تحقيق الاستثمارات المتوخاة 87.5% أما في مجال الشغل قد تم إنجاز ما مقداره 720 ألف منصب شغل جديد، أي بنسبة 61% من الرقم المستهدف، وهو 1175000 منصب، على أن هذا المخطط عرف عدة نقائص، ومنها عدم التحكم في البرامج حيز التنفيذ⁽²⁾.

المخطط الخماسي الثاني: (1985-1989)

استهدف هذا المخطط تدعيم وتيرة جهاز الانتاج، بهدف تحقيق مستوى استثمار يقدر بـ 550 مليار د.ج، والتحكم في التوازنات المالية الخارجية، تحقيقا لمبدأ استقلال الخيارات والسياسات الاقتصادية، كما استهدف استعمال أدوات التنظيم استعمالا أمثل مثل: الأسعار، المداخليل الضرائب، الادخار والقروض، إضافة إلى استكمال عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية بهدف تحقيق الاستقلالية الحقيقية للمؤسسات العمومية التي شرع فيها سنة 1987⁽³⁾.

(1) عبد اللطيف بن أشنهور: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1982، ص ص 207-211.

(2) نويصر بلقاسم: التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية - دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف- (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر) إشراف: علي بوغناقة، (2010-2011)، ص ص 184-185.

(3) المرجع نفسه، ص 185.

غير أن تطبيق هذا المخطط شهد صعوبات كبيرة على الصعيد الاجتماعي، حيث جددت أغلبية السكان رباطها مع أهوال الفقر والاستبعاد الاجتماعي، ففي سنة 1986 ألغيت 50000 فرصة عملوسنة 1987 أحصي نحو 1.5 مليون بدون عمل (أي 9% من السكان الناشطين)، وسنة 1990 تخطى عدد العاطلين عن العمل حاجز المليونين، في آخر عهد الشاذلي، كان هناك أكثر من 04 ملايين شخص بدون مداخيل، و10 ملايين من ذوي الموارد الضعيفة، بكلام آخر، هناك 14 مليون شخص، أي أكثر من نصف العدد الإجمالي للسكان يعانون من آثار الإفقار المطلق، كما أن الفئات الوسطى رأت انحلال ظروفها الاقتصادية طيلة الثمانينات⁽¹⁾.

وبالمجمل، فقد غاب عن صناع القرار الاقتصادي الجزائري أن إعادة الهيكلة ليست مفهوما مجرداً، بل هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية وقيمة متناسقة مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق، والمبادرة بمنظومة علاقات تتطلبها تلك العملية التي بدورها تطلبت قروناً من الزمن في الاقتصاديات الحرة المتقدمة، والتي جاءت نتيجة ولادة طبيعية، أكثر من ذلك هي حالة وصلتها الرأسمالية الغربية، ولم يتم استنساخها ونقلها⁽²⁾.

خامساً- البحث عن تحقيق الكفاءة في مرحلة استقلالية المؤسسات

للخروج من الوضعية المزرية للمؤسسات العمومية، كانت هناك محاولة أكثر جدية للانقطاع عن الطرق السابقة للتسيير، حيث تم انتهاج الاستقلالية كوحدة أساسية في النسيج الاقتصادي الوطني عن طريق إعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية. بهذا المعنى، انطوت الاستقلالية على مبدأ أساسي، وهو إقرار بضرورة انتهاج اللامركزية في التسيير ومنح حرية للمؤسسات في إدارة شؤونها، حيث أكد القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية أن المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن الدولة، وهذه الأخيرة تعتبر مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تتدخل في تسييرها، كما أن المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية، وعن مردوديتها، إلى جانب أنها تعمل تحت تصرف القانون التجاري رقم 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، والذي يُحمل المؤسسة المسؤولية التامة في حالة عجزها⁽³⁾.

أما عن أهداف استقلالية المؤسسات فتمثلت في مايلي:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية.
- ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعباءها وأصولها.
- إعطاء الحرية للمؤسسة لوضع استراتيجياتها الخاصة.
- ترك المؤسسة لتأخذ بكل أسباب التسيير الناجح بما في ذلك روح المخاطرة، وتحمل كل الأخطار التسييرية.

(1) بوكراع لياس: الجزائر الرعب المقدس. ترجمة خليل أحمد خليل، الجزائر، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، 2003 ص 93.

(2) بوحناف هشام، مرجع سابق، ص 123.

(3) غزالي عادل: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC -العلمة ولاية سطيف-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر) إشراف: خنونة مسعودة، (2007-2006)، ص 116.

- توجيه نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق أرباح صافية لسد حاجات الاستثمار والاستهلاك مع توسيع قدرات التصدير⁽¹⁾.

والظاهر أن استقلالية المؤسسات ارتكزت من الناحية الاقتصادية على إحداث التغيير الجذري والاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي بما يكفل تحقيق الفعالية والكفاءة في التسيير، وتمكين المؤسسات من التصرف في مواردها المادية المتاحة، وكذا التوزيع الأمثل للكفاءات البشرية كمحاولة جدية لإرساء الآليات العلمية والتقنية وتفعيلها في المؤسسات العمومية.

وبالتالي جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي العمال من الطرد والتسريح، وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات، وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفر وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة وعقود تكوين، فاقصر التكوين على المستوى المحلي، وعلى إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور النقابة حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير شؤون المؤسسة، بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي⁽²⁾.

ولم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال من الخدمات الاجتماعية والأجور والعلاوات التي كانوا يحصلون عليها مهما كان أداؤهم، بل تجاوز ليحرمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، وقد فرضت هذه العقلانية عدة إجراءات لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها وإنهاء مهنة منخفضة الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل المكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون حالة من التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة كما عرفت هذه الفترة انتشار بعض أنواع العمل المؤقت، أو عقود ما قبل التشغيل⁽³⁾.

على العموم، رغم أهمية مشروع استقلالية المؤسسات في تحقيق الكفاءة في التسيير والانتاج إلا أنه اصطدم بعدد من المعوقات الاجتماعية والمالية والاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية حالت دون تحقيق الفعالية تمثلت في الآتي:

- 1- أدى سوء التسيير المالي إلى إغراق المؤسسات العمومية في المديونية مما أدى إلى انشغالها عن موضوع الكفاءة، والتفكير فقط في تغطية عجزها المالي، هذا الوضع يعكس نمطا تسييريا ماليا لا يركز على المردودية المالية كأساس للمردودية الاقتصادية، مما أفرز قائمة طويلة من المؤسسات التي تعاني من العجز المالي.
- 2- عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العمومية تسمح لها بالمخاطرة، أي أنها لم تكن تتخذ قراراتها الاستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية لها، مما أفرز محيطا داخليا وخارجيا معاكسا للكفاءة.

(1)- عماري عمار: << الاقتصاد الجزائري، الماضي القريب واستشراف المستقبل >> مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 195.

(2)- بجاح فريال: تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر) إشراف: محمد بومخلوف (2008-2009)، ص 77.

(3)- المرجع نفسه، ص 77.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

- 3- أصبحت وظيفة المؤسسة العمومية اجتماعية أكثر منها إنتاجية، فغدت بذلك مركزا لمعالجة المشكلات الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركزا لإنتاج القيم المضافة، ومن ثم أصبح عانقا امام تحقيقها للكفاءة.
- 4- لم تترك الوزارة الوصية للمؤسسات العمومية أدنى حرية لها في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها، ومن ثم أصبحت وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات غير معتمدة مما شكل بدوره قيادا تكنولوجيا على المؤسسات.
- 5- إعطاء معنى سلبيا لنظام المراقبة، فيعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العمومية، وتقسيم الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح بمراقبة التنفيذ، تجلى دور المراقبة فقط في توضيح احترام القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، أي أن المراقبة لم تكن تنصب على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات، مما شكل معوقا وظيفيا حال دون تحقيق الكفاءة في التسيير⁽¹⁾.

سادساً- التوجه نحو اقتصاد السوق وإشكالية البحث عن الميزة التنافسية

لقد باشرت الجزائر التحضير لاقتصاد السوق تدريجيا ابتداء من سنة 1986، تحت ضغوطات داخلية مرتبطة بفشل نموذج التنمية، وأيضا تحت ضغوطات خارجية تمثلت في تدهور أسعار المحروقات، ووصول تاريخ استحقاق الديون الخارجية، وتم حسم التردد ابتداء من سنة 1990 باتباع منهج اقتصاد السوق تدريجيا، وارتكاز الاقتصاد على استراتيجية ذات بعدين: إجراء تعديلات هيكلية في الاقتصاد، ومراجعة أهداف الإنتاج⁽²⁾.

وبعد مفاوضات شاقة مع المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير)، تم توقيع اتفاقيتين: الأولى، في بداية سنة 1994 وسميت مخطط التثبيت الاقتصادي (Stand By)، يتم تنفيذها خلال سنة، وهي موجهة بالخصوص إلى إعادة الاستقرار إلى ميزان المدفوعات، أما الثانية (تحت اسم مخطط تسهيل التمويل الموسع) فُوقعت في بداية سنة 1995، ويتم تنفيذها خلال الفترة 1995-1998، وكان هدفها إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري من أجل تهيئة شروط تنميته في إطار قواعد اقتصاد السوق⁽³⁾.

أما الشروط الأساسية التي كان ينبغي على الطرف الجزائري تنفيذها في إطار الاتفاقيتين المذكورتين فهي:

- كبح التضخم، وبخاصة من خلال التحكم في الطلب العام المتمثل بتجميد الزيادة في الأجور، التحكم في منح القروض البنكية، تقليص العجز في الميزانية العمومية، إلغاء كل أشكال الدعم وإعادة هيكلة نظام الإعانات التي تقدمها الدولة للمؤسسات والأفراد، وتحرير أسعار السوق الداخلية.
- تحرير التجارة الخارجية.

(1)- الداوي الشيخ: << الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة >> مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص ص 261-263.

(2)- عبد القادر خليل: << الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد (دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر) >> مجلة بحوث اقتصادية عربية، الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 46، ربيع 2009، ص ص 86-87.

(3)- علي مكيد وعماد معوشي: << الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وأفاق التحول نحو اقتصاد السوق >> مجلة المستقبل العربي، الصادرة ببيروت عن مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 423، ماي 2014، ص ص 99-100.

- خصخصة المؤسسات العمومية غير الناجعة، أو فتح رأسمالها، وتسريح جزء من عمالها.
- توفير شروط جلب الاستثمار، وبخاصة الأجنبي بإصلاح النظام الضريبي، النظام البنكي قانون الجمارك، التشريعات التجارية، بما فيها قانون الصفقات العمومية، وإعادة النظر في قانون الاستثمار.
- لكن الشرط المهم والمؤلم هو خفض النفقات العمومية على الحاجات الاجتماعية بمقدار 30 بالمئة⁽¹⁾.

يمكن القول أن رفع المستوى الفردي والمؤسسي وتحقيق الكفاءة والفعالية، من أهم الحجج التي يستخدمها مؤيدو الانفتاح على المنافسة واقتصاد السوق، كما لعبت أيضاً الظروف الخارجية ثقل المديونية الخارجية وضغوطات البنك الدولي FMI، وكذلك الظروف الداخلية تسريح العمال وغلق المؤسسات، دوراً مؤثراً للتوجه نحو المنافسة واقتصاد السوق، إضافة إلى ما أصبح يتعرض له سوق العمل في الجزائر باستمرار لتحديات ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي و تراجع تدخل الدولة، الأمر الذي يستدعي تنمية وتغيير أنماط الإدارة والتسيير، وذلك من أجل التجاوب مع معايير المنافسة واقتصاد السوق⁽²⁾.

وبوجه عام تركز استراتيجية التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر على ثلاثة محاور يمكن عرضها كما يلي:

- **المحور الأول:** يخص معالجة الاختلالات الاقتصادية ذات الطبيعة المالية والنقدية وتهيئة البيئة المستقرة، والعنصر الاستراتيجي للمعالجة هو تصحيح هيكل الأسعار، وتقوية المؤسسات الحكومية، وزيادة الأهمية النسبية للقطاع الخاص في دائرة النشاط الاقتصادي ليقوم بدور قيادي في زيادة الاستثمار والإنتاج، هذا إلى جانب التطبيق الحازم للسياسة المالية والنقدية ذات الطبيعة الانكماشية.
- **المحور الثاني:** يخص تحقيق زيادات هامة في معدلات النمو الاقتصادي، وقابلية استمرارها لسد فجوة النمو الاقتصادي عن طريق زيادة استغلال الطاقات القائمة، وتوسيع الطاقات الإنتاجية من خلال زيادة استثمارات القطاع المحلي الخاص، وتنمية الخدمات الاجتماعية العامة كالتعليم، والصحة، والمشروعات الإنمائية الحكومية لضمان تحسين الدخل الفردية، وتحسين المستويات المعيشية للسكان، وتقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين أفراد المجتمع.
- **المحور الثالث:** يتعلق بالانتفاع من المزايا التنافسية للموارد البشرية، والاقتصادية المتوفرة وإجراء التغييرات الهيكلية القطاعية، بما يؤدي إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق زيادات هامة في الصادرات، وبخاصة الانتفاع من موارد النفط والغاز المتوفرة، وتنويع مصادر الدخل الوطني من خلال تنمية قطاع الصناعات التحويلية⁽³⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 100.

(2) - بوجناف هشام، مرجع سابق، ص 126.

(3) - مولاي لخضر عبد الرزاق: **متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر-** (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- الجزائر) إشراف: بونوة شعيب، (2009-2010)، ص 217.

لقد استكملت الجزائر مختلف مراحل تنفيذ اتفاقها مع صندوق النقد الدولي خلال سنة 1998 وتبين من خلال عملية التقييم التي قامت بها الدولة، أنه تم تسجيل جملة من النتائج الايجابية على مستوى التوازنات الاقتصادية الكبرى نذكر منها:

- انخفاض نسبة التضخم إلى 06 بالمئة سنة 1997، بعدما كانت 39 بالمئة سنة 1994 هذا الانخفاض تواصل في السنوات الموالية ليصل إلى نسبة 02 بالمئة سنتي 1999 و2000.
- الزيادة في احتياطي الصرف من 1.5 مليار دولار سنة 1993 إلى 2.1 مليار دولار سنة 1995، و08 مليار دولار في نهاية 1997، وهو ما يعادل تسعة أشهر من الاستيراد.
- انخفاض نسبة خدمة الديون الخارجية من 83 بالمئة سنة 1993 إلى 30 بالمئة سنة 1997 و28 بالمئة سنة 2000.
- الناتج المحلي الخام الذي تراجع بنسبة 02 بالمئة سنة 1993، قد عاد للنمو حيث سجل نسبة نمو تقدر بـ 04 بالمئة سنتي 1994 و1996، وأكثر من 02 بالمئة في السنوات الموالية حتى سنة 2000⁽¹⁾.

عند نهاية سنة 1999، بدأ سعر النفط يتحسن بصورة ملموسة، بحيث دُفع الدين الخارجي قبل الموعد المحدد، وبعد أن أعيدت جدولته، وهو ما قلل من مستوى الدين الخارجي إلى أقل من 05 مليارات دولار في نهاية سنة 2007، وتمت المباشرة بخطة استثمارية كبيرة في البنى التحتية والإسكان وواصلت الحكومة برنامج تحرير الاقتصاد باجتذاب المزيد من الاستثمار الأجنبي، والشروع في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وتوقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وقد زاد متوسط الإنتاج المحلي للفرد بأكثر من 3.6 بالمئة بين سنتي 2000 و2005، وهبطت البطالة بصورة منتظمة إلى 12.3 بالمئة في سنة 2006⁽²⁾.

ورغم تحسن وتيرة نمو الاقتصاد الجزائري، إلا أن تقرير التنافسية العالمي (2014-2015) صنف الاقتصاد الجزائري ضمن المرحلة الانتقالية الأولى (الاقتصاديات المعتمدة على الموارد الطبيعية)، فإلى جانب ترتيب الجزائر المتأخر في المرتبة 79 من أصل 144 دولة عام 2014، نجد أنها لم تتمكن بعد من الانتقال إلى المرحلة الثانية (الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة والفاعلية) ومازالت تراوح مكانها في المرحلة الانتقالية الأولى، وهذا ما يشكل عبئا كبيرا لتحسين ترتيبها العام وهو ما يحتم ضرورة العمل على تحسين الأداء التنافسي للاقتصاد الجزائري بكفاءة وفعالية أكبر وعلى كافة المحاور لتحسين تصنيفه إلى المرحلة الثانية⁽³⁾.

وبالتالي فإن الانتقال إلى اقتصاد السوق يفرض على المؤسسات الجزائرية التركيز على تحقيق الميزة التنافسية، والعمل على تخطيط طويل المدى لتحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على النقاط التالية:

(1) بلغنو سمية: «واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر». مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 10، 2012 ص 28.

(2) بوحوش عمار ويلقاسم العباس: الجزائر: الديمقراطية والتنمية في ظل الصفة الاستبدادية. في: إبراهيم البدوي [وآخرون] تفسير العجز الديمقراطي في الوطن العربي. ترجمة حسن عبد الله بدر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (وقفية جاسم القطامي للديمقراطية وحقوق الإنسان)، 2011، ص ص 321-322.

(3) براتول محمد وسي علي أسماء: «دراسة تحليلية لأداء الجزائر في تقرير التنافسية العالمي 2014-2015». مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 13، 2015، ص ص 73-74.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

- ضرورة العمل على استقطاب أكثر للاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال سن القوانين وتعديل التشريعات القائمة بغية توفير بيئة أعمال مواتية ومناخ استثماري جذاب.
 - تعزيز دور الشركات الكبرى في تحسين الأداء التنافسي للاقتصاد الوطني، وتشجيعها للانفتاح على العالم الخارجي عبر تطوير شركات أجنبية، تسمح بتطوير الانتاج وتحسن نوعيته، مما يسمح لها باكتساب أسواق جديدة.
 - الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والتطوير، ودعم مؤسسات البحث والتطوير، بغية تفعيل الابتكار وتطوير أساليب الادارة والإنتاج.
 - الانفتاح والسعي للتأقلم مع البيئة العالمية، وذلك من خلال تفعيل اتفاقيات الشراكة القائمة ومحاولة توقيع اتفاقيات شراكة جديدة، وهو ما يعني تحديث الصناعة وإعادة هيكلتها بشكل يخدم التنافسية.
 - ضرورة العمل على تنمية قطاعات اقتصادية محورية جديدة بعيدا عن القطاعات التقليدية كقطاع الطاقة مثلا، وهذا تماشيا مع الاتجاه الحديث للاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو القطاعات المعتمدة على كثافة الذكاء الاقتصادي والتقنية العالية.
 - ضرورة العمل على تكوين تنافسية مستدامة من خلال بناء نظام وطني للبحث والتطوير يعتمد على المهارات البشرية العالية المتوفرة محليا، وعدم الاكتفاء باستيراد المعدات والتقنيات الحديثة، وهو ما يتطلب رفع معدل الإنفاق على البحث والتطوير⁽¹⁾.
- إن المسألة هنا هي مسألة إدراك طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها وهيكلها، ومن ثم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة بمواجهة فعالة لهذه التحديات وذلك بإعداد الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تأهيل المؤسسة العمومية الجزائرية نحو الاندماج في المنافسة وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية⁽²⁾.

(1)- المرجع نفسه، ص 83.

(2)-وليد بوشارب: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق. الموقع: <http://forum.el-wlid.com/t57780.html> (تم تصفح الموقع بتاريخ 2017/04/07).

خلاصة

مادام الاقتصاد هو قبل كل شيء قيم ومفهوم مجتمع ورؤية بدونها تستحيل التنمية، إذا لا يمكن للفكرة القائلة أن الاختيار الاقتصادي لا يخضع إلا لاعتبارات اقتصادية، إذ يتضح أكثر فأكثر أن انعكاسات هذا الاختيار وكذا جوانبه الثقافية لا تقل أهمية عن غيرها من الجوانب الاقتصادية، ومن ثم يتعين علينا أن نعرف ما هي القيم الثقافية التي أنتجت السياسة التنموية في الجزائر، حيث تبدو هذه القيم في أساسها متعلقة بالترشيد الاقتصادي الغربي بمفهومه الأوسع⁽¹⁾.

فبعد الاستقلال تم الشروع في تأسيس ما اصطلاح بتسميته نموذج الدولة الجزائرية المستقلة انطلاقا من أسس تختلف عن تلك التي كانت موجودة أثناء الفترة الاستعمارية، بحجة أنها ذات مرجعية أوروبية، فعمدت الجماعة السياسية إلى فرض آليات للسلطة السياسية، تستمد مشروعيتها من منابع الشرعية التاريخية، وتبني قواعد استمراريتها على مناهج العلاقة الزبونية والخطاب الشعبي والأسلوب الريعي في توزيع الثروات.

في هذا السياق يؤكد "علي سموك" أن التجربة التنموية الجزائرية أفضت إلى انعدام تصور شامل ومنسجم لمشاكل الهوية الثقافية والاعتقاد بأن الاقتصاد وحده بإمكانه تعويض النقص الثقافي كما أن توخي هذه الاستراتيجيات كان الهدف منه تفكيك البنى الاجتماعية والاقتصادية القديمة، وإقامة بنى حديثة اعتبرها القائمون على تنفيذ هذه الاستراتيجيات أكثر رشادة وعقلانية⁽²⁾.

يبدو أن هذا المنهج الاقتصادي جاء نتيجة فراع من حيث طبيعة علاقة تفاعل المجتمع بالفضاء السياسي، بحيث لم يكن هناك تحضير مسبق للأفراد، واستعداد ثقافي لتقبل هذا المنهج الأمر الذي خلق حاجزا أمام المجتمع للتأقلم مع إفرزات تلك المرحلة التي تميزت بالطابع المركزي والبيروقراطية المفرطة، والذي يعني في تصور الفاعلين الاجتماعيين نوع من الوساطة الغير مرغوب بها بين المواطن والسلطة.

هكذا فرضت الدولة نفسها كقوة وصائية من ثلاث زوايا: فهي قد نهضت بحملة تعبوية واسعة بهدف تحييد الانقسامات المجتمعية التي يمكن أن تعيق الاندماج السياسي، وبرزت كذلك كمركب لمؤسسات تسعى عبر المدرسة والجهاز الصحي إلى نشر أنماط جديدة من السلوك، وأخيرا فإنها كمرکز لتراكم رأس المال⁽³⁾.

يبدو أن الفعل التنموي ظل مرتبط بالدولة كفاعل مركزي لتنظيم العلاقات الاجتماعية من خلال الاعتماد على أسلوب التلبية المستمرة للمطالب الاجتماعية عبر سياسة توزيعية ممولة أساسا عن طريق الربح البترولي، كشف في نهاية الثمانينات عن جملة من التناقضات الاجتماعية والاقتصادية

(1) سموك علي: إشكالية إنتاج المعرفة في المجتمع الجزائري ومحددات الفجوة الاستراتيجية في التنمية البشرية من أجل مقاربة سوسيو اقتصادية، في: عبد الحميد دليمي [وأخرون]: الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، الجزائر، دار الكتاب العربي 2006، ص ص 161-162.

(2) سموك علي: إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة سوسيولوجية. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2006، ص 205.

(3) ابن جنات زهير: «إستراتيجيات الفاعل التنموي بين متطلبات المحلي وإكراهات المعولم» إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية، الصادرة بالجزائر عن مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية- وهران، العدد 28 أفريل- جوان 2005، ص 41.

سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

(ارتفاع جنوني للأسعار، أزمة سكن، بطالة حادة)، فانعكست سلبا على الفئات الاجتماعية المهمشة التي عبرت عن نفسها من خلال حركات احتجاجية، أخذت أشكالاً تعبيرية مختلفة وعنيفة. أظهرت المراحل المختلفة التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية أن مسألة الاهتمام بالعمل كمصدر للقيمة لم تكن هي الشغل الشاغل لصناع القرار الاقتصادي، وكان كل الاهتمام منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي، وعلى هذا الأساس لم ينظر للمؤسسة بالمفهوم الاقتصادي الثقافي البحث، بل كانت مكانا لتوزيع الربح البترولي، وما يمثل المورد البشري إلا أداة للتصفيق على الانجازات الوهمية⁽¹⁾.

لقد تجلّى تفعيل التوجه نحو اقتصاد السوق إلى انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية التي تسعى دوماً إلى تبني تقنيات وأساليب إنتاجية جديدة تتميز بكفاءة عالية وأداء متميز وذلك من أجل الهيمنة على السوق، وهو الأمر الذي أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يتسم أصلاً بالضعف والتدني، ما وضع المؤسسة الجزائرية أمام واقع جديد كشف إلى حد بعيد عن أزمتها البنوية وعجز المشرفين عليها عن تأسيس لرؤية استراتيجية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تطوير كفاءة وفعالية المؤسسة⁽²⁾.

يمكن القول أن التحول من اقتصاد الربح إلى اقتصاد المعرفة يتطلب ردم الفجوة القائمة بين المعرفة والتنمية الاقتصادية ولن يتأتى ذلك إلا "بإعطاء أهمية أكبر للرأسمال الفكري كونه أصبح دعامة تطور المؤسسات الاقتصادية ونماؤها ونجاحها فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الأفراد، زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد أن تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل "مايكروسوفت" جزء صغير جدا منتمويل السوق الخاص بها والفرق هو في رأسمالها الفكري"⁽³⁾.

لذا فالمعادلات الجديدة التي توطر الفعل التنموي الجزائري، تشدد على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تحفيز الإيرادات الحرة لدى المواطنين، كمسؤولين فاعلين لوضع التصورات واقتراح سبل التنفيذ عبر مشاركة حقيقية.

(1) رقام ليندة: << إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية. >> مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، الصادرة بالجزائر عن جامعة باجي مختار عنابة، العدد 24، جوان 2009، ص 143.

(2) بوخناف هشام، مرجع سابق، ص 128.

(3) - سالمى جمال: << سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة. >> مجلة العلوم الإنسانية ، الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن، جوان 2005، ص 10.

خاتمة

خاتمة:

شكلت هذه المطبوعة البيداغوجية محاولة للتعريف بالمؤسسة وأبرز المفاهيم السوسولوجية المرتبطة بها، والمتداولة في حقل علم الاجتماع والعمل والتنظيم، كما بينا أبرز المقاربات السوسولوجية التي اهتمت بتحليل المؤسسة، وفهم سلوكيات العاملين، وإبراز أهمية المؤسسة كنظام اجتماعي تتبلور ضمنه أفعال الأفراد ورهاناتهم وممارساتهم، إضافة إلى تأكيدها أهمية البناء الرسمي والرشادة في تحقيق الفعالية التنظيمية، مع عدم الإغفال على أهمية الجوانب غير الرسمية في تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري من خلال تأهيله وتكوينه وفسح المجال أمامه للتعبير عن طاقاته وإبداعاته.

كما تم التأكيد أيضا على أن المؤسسة هي وسط اجتماعي منتج للثقافة، ومجال تتشكل ضمنه الهويات المهنية للأفراد، وبالتالي الإقرار بأهمية الثقافة المؤسساتية في التأثير على قيم العاملين وسلوكياتهم وأفعالهم، كما أنها أداة فاعلة في توجيه العاملين، وتنمية مهاراتهم بصورة أفضل، وذلك من خلال نظام اللوائح والقواعد غير الرسمية والرموز المشتركة، والذي يوضح للأفراد كيفية التصرف في المواقف المختلفة بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

وعليه يبدو من خلال تجارب العديد من الدول التي قطعت أشواط في النمو-كالمؤسسات اليابانية- أن الاعتماد على الثقافة التنظيمية الفاعلة والقوية هو الضامن الأساسي لنجاح أي مؤسسة خاصة إذا تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، وإذا شجعت المؤسسة أعضائها على الالتزام بقيم الانضباط والإبداع والمشاركة، وتقدير الكفاءة، وكل هذه العناصر تسهم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

ومن ثم تبدو الحالة الجزائرية متخلفة إلى حد كبير، بسبب هيمنة الأطر القديمة في تسيير المؤسسات، والتي تعتمد على العلاقات الشخصية والزبونية، واحتقار الكفاءة، مما ولد لدى الفاعلين الاجتماعيين شعورا بالاغتراب، وفقدانا للهوية المؤسساتية، وأثر سلبا على قيم الأفراد وتمثلاتهم، فطغت سلوكيات سلبية من مثل التغيب واللامبالاة وتضييع الوقت والأنانية، وبالمحصلة فقد الأفراد أي شعور بالولاء والانتماء إلى مؤسستهم.

ولهذا وجب التأكيد أن تحقيق الفعالية والميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الجزائرية يجب أن يقترن بسلوكيات الرشادة والانضباط والأداء والتطوير وتقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك السليم وديناميكية السلوك الجماعي، ومن ثم فإن التشخيص السوسولوجي للمؤسسة العمومية الجزائرية يؤكد على ضرورة تحسين أدائها باستخدام أدوات تسييرية حديثة ومتطورة بشكل المورد البشري المحور الرئيس فيها.

قائمة
المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

- 1- أبو الفضل محمد بن منظور: لسان العرب. الجزء الأول، الجزائر، دار الأبحاث، 2008.
- 2- التاييب عائشة: النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة. القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011.
- 3- الطيب رفيق: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول: التسيير والتنظيم والمنشأة. ط2، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 4- القريوتي محمد قاسم: الوجيه في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2010.
- 5- القريوتي محمد قاسم: مقدمة في الإدارة العامة: النشأة والتطور، النظريات، المهام، المشاكل والتحديات، والتوجهات العامة. ط2، عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 6- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. ط06، عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 7- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم. ط4، عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- 8- أنتونيغدنز: علم الاجتماع (مع مدخلات عربية). ترجمة فايز الصياغ، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2005.
- 9- إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1994.
- 10- الحوراني محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي، صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
- 11- أحمد زايد: مقدمة في علم الاجتماع السياسي. القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 12- الأصفر أحمد وأديب عقيل: دراسات معاصرة في علم الاجتماع، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل. سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2002-2003.
- 13- إدغارشاين: الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد مشير الأصبحي ومحمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011.
- 14- السويدي محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
- 15- الكنز علي: حول الأزمة: 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي. الجزائر، دار بوشان للنشر 1990.
- 16- العدلوني أكرم محمد: العمل المؤسسي. بيروت، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 17- باركر (وأخرون): علم الاجتماع الصناعي. ترجمة محمد علي محمد، الإسكندرية، منشأة المعارف، (د. س. ن).
- 18- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير. الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998.
- 19- بوطين ليلي: الاتصال وثقافة المؤسسة. في: عنصر العياشي (وأخرون): تسيير الكفاءات: الاتصال والقيادة في المؤسسة، وقائع الأيام الدراسية 09-10 ماي 2001 بعناية الجزائر منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، دفاتر المركز رقم 122005.
- 20- بوطالب محمد نجيب: سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي. ط2، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (سلسلة أطروحات الدكتوراه 41)، 2009.
- 21- بعلي محمد الصغير: المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. الجزء الأول الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، 1988.
- 22- براهيم عبد الحميد : في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999). بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.

- 23- بنأشهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980. الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 24- بوكراع لياس: الجزائر الرعب المقدس. ترجمة خليل أحمد خليل، الجزائر، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار 2003.
- 25- بوحوش عمار وبلقاسم العباس: الجزائر: الديمقراطية والتنمية في ظل الصفقة الاستبدادية. في: إبراهيم البدوي [وآخرون] تفسير العجز الديمقراطي في الوطن العربي. ترجمة حسن عبد الله بدربيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (وقفية جاسم القطامي للديمقراطية وحقوق الإنسان)، 2011.
- 26- تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية. الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد العال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- 27- ثامر كامل محمد: المجتمع المدني والتنمية السياسية، دراسة في الإصلاح والتحديث في العالم العربي. الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010.
- 28- جون سكوت (وآخرون): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. ترجمة محمد عثمان، بيروت الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009.
- 29- جان بيار دوران وروبير فايل: علم الاجتماع المعاصر. ترجمة ميلود طواهري، الجزائر، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، 2012.
- 30- جابي عبد الناصر: الانتخابات السياسية في الجزائر بين انقسامية النخبة وقطاعية الدولة. في: عبد القادر لقجع [وآخرون]: علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر. الجزائر، دار القصب للنشر 2004.
- 31- حامد خالد: منهج البحث العلمي. الجزائر، دار ربحانة للنشر، 2003.
- 32- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007.
- 33- دبله عبد العالي: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي. الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2011.
- 34- سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 35- سلاطونية بلقاسم (وآخرون): علم الاجتماع الاعلامي. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع 2012.
- 36- ساقور عبد الله: محاضرات في التنمية بالمشاركة. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007.
- 37- سموك علي: إشكالية إنتاج المعرفة في المجتمع الجزائري ومحددات الفجوة الاستراتيجية في التنمية البشرية من أجل مقاربة سوسيو اقتصادية، في: عبد الحميد دليمي [وآخرون]: الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، الجزائر، دار الكتاب العربي 2006.
- 38- سموك علي: إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة سوسولوجية . الجزائر منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2006.
- 39- شرايمي محمد: سوسولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالتا تنظيمين جمعويين. المغرب، طوب بريس، 2007.
- 40- طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2007.
- 41- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1992.
- 42- عبد الهادي أحمد الجوهري وعلي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية. الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.

- 43- عنصر العياشي: سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر. القاهرة، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 44- عدي الهواري: الاستعمار الفرنسي في الجزائر: سياسة التفكيك الاقتصادي والاجتماعي (1830-1960). ترجمة جوزيف عبد الله، بيروت، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، 1983.
- 45- عنصر العياشي: نحو علم اجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية. ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 46- غربي علي: واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي. في: سليمان الرياشي [وآخرون]: الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 1999، (سلسلة كتب المستقبل العربي 11).
- 47- فرحاتي العربي بلقاسم: تأهيل الموارد البشرية، قديما وحديثا. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع 2012.
- 48- فؤاد خليل: المجتمع، النظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وإشكاليته. بيروت، دار الفارابي 2008.
- 49- قاسمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- 50- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2014.
- 51- مولاي الحاج مراد: إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية. في: عنصر العياشي (وآخرون): تسيير الكفاءات والقيادة والمشاركة في المؤسسة. الجزائر، المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 2005.
- 52- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة. ط2 عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع، 2011.
- 53- نصيرات فريد توفيق: إدارة منظمات الرعاية الصحية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2008.
- 54- واضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- ثانيا - الدوريات
- 55- أمل سمر زبون ومليحة جبار عبد: «الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق.» مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة واسط، العدد 21، 2016.
- 56- الداوي الشيخ: «الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة.» مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
- 57- بن زروق جمال: «الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة (من منظور نسقي اتصالي).» مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، الصادرة عن جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر، العدد 15، ديسمبر 2005.
- 58- بن زروق جمال: «الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة.» مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 06 نوفمبر 2010.
- 59- بومنجل فوزي: «الاتصال في التنظيم (مقارنة بنائية وظيفية).» مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 05 ماي 2010.

- 60- بجاج أحمد: «سوسولوجيا الممرضة – إطار نظري لتشكل الهوية المهنية للممرضة». «مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية»، الصادرة بالجزائر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 20، سبتمبر 2015.
- 61- بن يمينة سعيد: «ثقافة المؤسسة الجزائرية». «مجلة منتدى الأستاذ»، الصادرة بالجزائر عن المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ماي 2009.
- 62- بهدي عيسى بن صالح: «ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية». «مجلة الباحث»، الصادرة بالجزائر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، 2004.
- 63- بلغونو سمية: «واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر». «مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا»، الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، العدد 10، 2012.
- 64- بن جنات زهير: «استراتيجيات الفاعل التنموي بين متطلبات المحلي وإكراهات المعولم». «إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية»، الصادرة بالجزائر عن مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية - وهران، العدد 28 أبريل - جوان 2005.
- 65- حسين صديق: «الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض- وتقييم». «مجلة جامعة دمشق المجلد 27، العدد الثالث + الرابع، 2011.
- 66- خميلي فريد: «أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر». «مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية»، الصادرة بالعراق عن الجامعة المستنصرية، العدد 51.
- 67- خريش عبد القادر: «التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي: (Michel Crozier)». «مجلة جامعة دمشق»، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011.
- 68- رقام ليندة: «مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات». «مجلة العلوم الإنسانية»، الصادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002.
- 69- رتيمي الفضيل ورتيمي أسماء: «عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم». «مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية»، الصادرة عن جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - الجزائر، العدد 10 جوان 2013.
- 70- راتول محمد وسي علي أسماء: «دراسة تحليلية لأداء الجزائر في تقرير التنافسية العالمي 2014-2015». «مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا»، الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، العدد 13، 2015.
- 71- رقام ليندة: «إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية». «مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل»، الصادرة بالجزائر عن جامعة باجي مختار عنابة، العدد 24، جوان 2009.
- 72- سلاطينية بلقاسم: «العلاقات الإنسانية في المؤسسة». «مجلة العلوم الإنسانية»، الصادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد 05، ديسمبر 2003.
- 73- سعد العنزي وحמיד علي أحمد الملا: «إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي». «مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية»، الصادرة بالعراق عن جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 84، 2015.

- 74- سالم لبيض: «ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس.» «إنسانيات المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية»، الصادرة بالجزائر عن مركز البحث في الأنثروبولوجية والثقافية- وهران، العدد 22، أكتوبر- ديسمبر 2003.
- 75- سالم جمال: «سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة.» «مجلة العلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن، جوان 2005.
- 76- علي إبراهيم حسين الكسب وصادم محمد محمود الحياي: «أهمية معلومات المحاسبة عن تكاليف الموارد البشرية وأثرها على تنمية تلك الموارد.» «مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية الصادرة بالعراق عن جامعة تكريت، المجلد 03، العدد 05 2007.
- 77- عماري عمار: «الاقتصاد الجزائري، الماضي القريب واستشراف المستقبل.» «مجلة العلوم الإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000.
- 78- عبد القادر خليل: «الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد (دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر).» «مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 46، ربيع 2009.
- 79- غربي فوزية وحبشي فتيحة: «الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.» «مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، العدد 04 ماي 2009.
- 80- مصيطفى عبد اللطيف: «دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية.» «مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية - الجزائر، العدد السابع، 2009.
- 81- موفق خزعل حمد وشذى عبود شاكر: «المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري» دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) . «مجلة كلية المأمون الجامعة، الصادرة بالعراق عن جامعة بغداد، العدد 18، 2011.
- 82- مكيد علي وعماد معوشي: «الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وأفاق التحول نحو اقتصاد السوق.» «مجلة المستقبل العربي ، الصادرة ببيروت عن مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 423، ماي 2014.
- ثالثا- القواميس والمعاجم والموسوعات
- 83- أحمد العايد (وآخرون): المعجم العربي الأساسي. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988.
- 84- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان، 1982.
- 85- جان فرنسوا دورتيه: معجم العلوم الإنسانية. ترجمة جورج كتورة، بيروت، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009.
- 86- جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع. ط2، ترجمة محمد الجوهري (وآخرون)، المجلد الأول، مصر، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، 2007.
- 87- غي هرميه (وآخرون): معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية، عربي- فرنسي- إنكليزي ترجمة هيثم اللمع، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005.
- 88- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية. ترجمة عادل مختار الهواري، وسعد عبد العزيز مصلوح، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 89- معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر. ط2، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع 2006.
- 90- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006.

رابعاً- الأطروحات والرسائل

- 91- العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر) إشراف: مولود سعادة، (2010-2011).
- 92- بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- عنابة-. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010-2011).
- 93- بغداد كمال: النظام القانوني للمؤسسات العامة المهنية في الجزائر. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق تخصص قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01) إشراف: عوابدي عمار، (2011-2012).
- 94- بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر) إشراف: دليو فضيل، (2005-2006).
- 95- بوالشرش نور الدين: إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: سموك علي، (2011-2012).
- 96- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز "PIPE GAZ" غرداية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: بوزبرة أليفة، (2004-2005).
- 97- بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر) إشراف: زمور زين الدين، (2013-2014).
- 98- بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة- شركة بيبسي الجزائر- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3) إشراف: جنوحات فضيلة، (2013-2014).
- 99- بحباح فريال: تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر) إشراف: محمد بومخلوف، (2008-2009).
- 100- بشاغة علي: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجا- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02-الجزائر) إشراف: بلقاسم نوبصر، (2014-20145).
- 101- حشماويمختارية: تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر) إشراف: منصر محند أمقران، (2011-2012).

- 102- ذراع عبد الله: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر) إشراف: بشاينية سعد، (2007-2008).
- 103- زعبالة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي-بلدية الحجار نموذجاً-. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2007-2008).
- 104- سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة-. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر) إشراف: صالح صالح، 2006.
- 105- سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجية فعل الصراع: التمثلات والنتائج- دراسة ميدانية-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المؤسسات الاجتماعية معهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: محسن عقون، (1997-1998).
- 106- طباحي سناء: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين- دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي- برج بوعريريج. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: لعماري أحمد، (2010-2011).
- 107- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: دوقة أحمد، (2007-2008).
- 108- علاء سمير موسى القطناني: الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة- فلسطين) إشراف: محمد محمد عليان، ومحمد جواد الخطيب، 2011.
- 109- غضبان خمسة: فعل المشاركة في التخطيط لمشاريع المجتمع المحلي الحضري وإشكالية السلطة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية بالمشاركة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر) إشراف: لحرش موسى (2005-2006).
- 110- غزالي عادل: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC-العلمة ولاية سطيف-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر) إشراف: خنونة مسعودة، (2006-2007).
- 111- كارينادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-الجزائر) إشراف: مزوار بلخضر، (2011-2012).
- 112- مهيب وسام: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ، جامعة الجزائر (03) إشراف:نوفيل حديد، (2011-2012).

113-مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيراتباتنة-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر) إشراف: بوهزة محمد (2011-2012).

114- مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة الاقتصادية العمومية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: شوية سيف الإسلام، (2006-2007).

115- مولاي لخضر عبد الرزاق: متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر- (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- الجزائر) إشراف: بونوة شعيب، (2009-2010).

116- نويصر بلقاسم: التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية – دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف- (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية ، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر) إشراف: علي بوغناقة، (2010-2011).

رابعا- مواقع الإنترنت

117- عيساوي الساسي: سوسيولوجيا المؤسسة. المحاضرة الأولى في مقياس سوسيولوجيا المؤسسة موجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل (2015-2016). الموقع: http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-2014/courses/2002/document/_1587_1608_1587_1610_1608_1604_1608_1580_1610_1575_1604_1605_1572_1587_1587_1577elr.pdf?cidReq=2002 (تم تصفح الموقع بتاريخ 2016/12/19).

118- محبوب مراد وصولح سماح: الريادية: الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29 أبريل 2010

<http://www.hrddiscussion.com/downloadfile/5433/1/1283465658/.pdf>

(تم تصفح الموقع بتاريخ 2016/08/19)

119- وليد بوشارب: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق. الموقع: <http://forum.el-wlid.com/t57780.html> (تم تصفح الموقع بتاريخ 2017/04/07).

- المراجع باللغة الأجنبية:

120-ANSERLyachi: **Conception de l’homme au travail et styles de management**,dans :Layachi Anser et (autres): **Management des compétences : communication et leadership dans l’entreprise**, Acte des journées d’études 8-9 mai 2001 à Annaba. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC , n 12, 2005.

121- **Dictionnaire Hachette**, Paris, éd Hachette, 2009.

- 122- Evan James R& William M. Lind say : **the management and control of quality**, Australia 7eme ED Thomson south western , 2008.
- 123-FrédéricLebaron :**La sociologie de A à z** , Paris, Dunod, 2009
- 124-MebtoulMohamed : **Discipline d'usine, productivité et société en Algérie**. Algérie, OPU,1986.
- 125- MERANI Hacène : **Sociologie et Management**, dans :Layachi Anser et (autres) : **Management des compétence : communication et leadership dans l'entreprise, Acte des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba**. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC , n 12, 2005.
- 126- NecibRedjem : **L'Entreprise Publique Algérienne Socialisme Et Participation**, Algérie OPU, 1987.
- 127-Olivier meier : **DECO du manager**, Paris, éddumod, 2009.
- 128-Roger Ami : **L'essentiel de la Théorie des organisations**. Paris, gualino éditeur , 2006.
- 129- SOUALHIA Zohra: **la communication Interne au service de l'entreprise**, dans :Layachi Anser et (autres) : **Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise, Acte des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba**. Alger, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, Les cahiers du CRASC , n 12, 2005.

