

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة البليدة "2" _ علي لونيبي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع و الديمغرافيا

مطبوعة دروس مقياس: تنظيم و عمل،

نظريات حديثة واقع التنظيم بالجزائر و مساهمة الطلبة.

- الجزء الثاني -

إعداد: د. بوتخيل معطي.

السنة الجامعية: 2014/2013

سلسلة: ما لا يعذر بجهله للمتخصص في علم الاجتماع. من إعداد: د. بوتخيل معطى.

تحاول هاته السلسلة أن تكون في خدمة الطالب المتخصص في: "علم الاجتماع". و أن تمنحه أساسيات بعض المقاييس المدرسة في التخصص.

من المعروف أن العلم عملية تراكمية. لا يمكن أن تتوقف. و منه عملية التجديد المستمرة التي يجب أن تعتمد عليها هاته السلسلة، التي تطرح للطالب و الاستاذ و المهتم بهذا العلم. و نتمنى ان يكون هؤلاء الفاعلين أداة محورية قصد: - الانتقاد، - الإثراء، - إبداء الرأي، - طرح التساؤلات، - إبراز نقاط الضعف، - تقديم الاقتراحات: سواء تعلقت بالشكل: منهجيا و/أو بيداغوجيا، أو بالمضمون: كاقترح بعض المراجع الأساسية التي أغفلت و لم يستند إليها، - إدماج مقاييس أخرى في هاته السلسلة...

كل ذلك من شأنه أن يسمح بعملية تفاعلية بين: "السلسلة" و "مستخدميها" أو الذين اطلعوا عليها. الأمر الذي يؤدي حتما إلى التجديد و التحسين المستمر للسلسلة، التي تطمح بأن يشارك فيها الأساتذة الأفاضل بإدماج مجهوداتهم الشخصية في هاته: "السلسلة". فتشمل مقاييس أخرى، لم يدرسها الأستاذ صاحب السلسلة. كما تطمح أن يشارك فيها الطلبة في عملية: "رجع الصدى"، العملية الجد مهمة لكل تقويم و تحسين و استجابة للحاجيات و التطلعات. و قد يقومون بعملية الإثراء و التقويم بذاتهم. فتكون السلسلة قد حققت بذلك أحد أهدافها الكبرى، المتمثلة في كونها: أداة لتحفيز الجهد الخاص "للطالب"، و البحث المتواصل الذي يضطلع به، كأحد الفاعلين الرئيسيين في العملية التربوية. فيخرج بذلك من سلبيته و اتكاليته. و يصير منتجا للمعرفة. لا مجرد مستهلك لها.

تشمل هاته: "السلسلة"، ما يزيد عن عشرة مقاييس في علم الاجتماع العام و علم الاجتماع المتخصص في: "التنظيم"، "العلاقات العامة" و "الموارد البشرية".

المقاييس المؤلفة من جزأين:

1. النظريات الكلاسيكية و المعاصرة في علم الاجتماع،

2. نظريات تنظيم العمل،

3 . التحليل الاجتماعي للتاريخ الجزائري،

4 . قانون، تشريعات و علاقات العمل،

5

المقاييس المؤلفة من جز :

1

2 . علم الاجتماع الديني،

3 . منهجية كتابه المدكرة، الرسالة و خطوات البحث،

4 . التغير الاجتماعي،

5

...

تحتاج هاته المطبوعات إلى المراجعة و التدقيق لتدارك بعض الهفوات و الأخطاء. لذلك أعترزم أن أطرحها على مراحل: أبدأ بالشبه جاهزة و نترك البقية إلى مرحلة لاحقة. أما الأجزاء الثانية فنتركها للسنوات المقبلة - بحول الله و عونه و مشيئته -

و قد تساعد هاته المرحلية على تلقي ردود الأفعال كما بينت سابقا مما يسمح بتدارك الهفوات التي يصعب تفاديها في مثل هذا العمل.

تجدر الإشارة إلى أن هاته المقاييس رغم تركيزها على أهم ما يمكن الاطلاع عليه في المقياس المدرس، إلا أنها متفاوتة من حيث الحجم. بل إن أغلبها يقع في جزأين. بينما يشتمل بعضها الآخر على بعض الأساسيات المحدودة. ذلك راجع إلى مدة التدريس التي استغرقها المقياس. بحيث كلما طالت مدة التدريس، كلما تم التعمق في محتوياته و كلما تقلصت المدة، اكتفي بالأساسيات. كما تجدر الإشارة إلى أن "الطلبة" كانوا طرفا فاعلا في تسجيل محتويات هاته الدروس و المحاضرات. و تفاوتت هاته المساهمات من دفعة إلى أخرى: فبعض الدفعات اكتفت بطبع ما أملي عليها من دروس، بينما سجل بعضها الآخر الدروس و بعض الشروحات التي قدمها أستاذ المادة، بينما أغفلت دفعات أخرى بعض

الدروس و لم تسجلها، كما أن بعض الدفعات الأخرى لم تتفاعل مع العملية و لم تساهم في هذا الجهد. و أضاعت ما قدم لها و لم تسمح بوجوده ضمن هذا العمل. و بالخصوص بعض الدفعات التي قدم لها أستاذ المقياس، المادة التي كانت بحوزته ثم لم تفي بالتزاماتها فأضاعت المادة بشكل نهائي.

كل دفعة كانت تستفيد من التراكم المعرفي الذي حصلت عليه الدفعات التي سبقتها و تزود بدروس إضافية للسنة الجامعية التي تدرس فيها. فهو عمل تضامني بين الدفعات التي درست نفس المقياس لآكن بأحجام متفاوتة.

سلسلة: ما لا يعذر بجهله للمتخصص في علم الاجتماع.
من إعداد: د. بوتخيل معطي.

2. مقياس: تنظيم العمل.. الجزء الأول -

الجزء الأول: تنظيم العمل: تصورات، نظريات كلاسيكية و حديثة.

الباب الأول: العمل، تصورات و نظريات:

الفصل الأول: النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل. 08 - 21

الفصل الثاني: مختلف الاختصاصات العلمية التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل. . . 22 - 45

الباب الثاني: ملخص لأهم النظريات الكلاسيكية، الحديثة و المعاصرة.

الفصل الثالث: النظريات الكلاسيكية. 46 - 66

الفصل الرابع: النظريات المعاصرة. 67 - 108

الباب الثالث: تحليل محتوى كتب التنظيم الكلاسيكية.

الفصل الخامس: كتاب، التنظيم العلمي للعمل. لويسون فردريك تايلر. 109 - 122

الفصل السادس: كتاب، الإدارة الصناعية و العامة. لهانري فايول. 123 - 138

2. مقياس: تنظيم العمل.- الجزء الثاني -

الجزء الثاني: نظريات حديثة، واقع التنظيم بالجزائر و مساهمة الطلبة.

الباب الرابع: "كروزية" و "مورجان"، كنموذجين للنظريات المعاصرة.

الفصل السابع: كتاب، صور التنظيم لجارث مورجان. 164 - 139

الفصل الثامن: كتاب، النسق و الفاعل لمشال كروزية. 197 - 165

الباب الخامس: مداخلات قام بها: "بوتخيل معطي"، لها علاقة بالمادة المدرسة.

المداخلة الأولى: الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة. 211 - 198

المداخلة الثانية: إشكالية البيروقراطية: منظرين، تنظيم و فاعلين". 217 - 212

المداخلة الثالثة: مستقبل المنظمات: نظرة استشرافية. 223 - 218

المداخلة الرابعة: المقاولاتية، رأسميل: ثقافي، حضاري، اجتماعي، فردي ومالي. 262 - 224

الباب السادس: البحوث التي قام بها الطلبة، ذات الصلة بمقياس تنظيم العمل:

الطالب الأول: الثقافة التنظيمية. 282 - 263

الطالب الثاني: التميز الإداري. 286 - 283

الجزء الأول: تنظيم العمل: تصورات، نظريات كلاسيكية و حديثة.

الباب الأول: العمل، تصورات و نظريات:

الفصل الأول: النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

_____:

العمل هو المجهود الذي يقوم به الإنسان بغرض استثمار رأسمال. إن الخاصية الأساسية للعمل هو أنه يلحق أضرارا: . في هذا المجال لابد أن نفرق بين ما هو عمل و

. فإذا أخذنا شاب يحاول أن يتعلم لعبة كرة المضرب فإنه في حقيقة الأمر يلعب.

. فكليهما يبذل جهدا و ؛ . اللذان يقومان به يتعبهما بنفس

. فالفارق إذن بين الـ رفين هو ذو طابع بسلوكولوجي و ا .

السلاسي لابد ان يكون منتجا. فذلك الذي يقوم مثلا بالاعتناء بحديقته او ترميم بعض ما فسد في منزله لا

_____:

عند الشعوب الاولى او البدائية فإن الاعمال كانت مقسمة تبعا لمبادئ تقليدية بما فيها تقسيم العمل بين داخل المجتمعات التي تتسم بوجود فئات متميزة. و كل فئة لها اختصاص معين .

بإمكانه ان يعطي إنتاجه مرتفعة. "أدم سميث" A. Smith

: فإذا كان رجل يقوم بكل عمليات الإنتاج يحصل على 10 بر في اليوم. فإن مجموعة صغيرة و

منظمة كل واحد يقوم بوظيفة بسيطة يمكنهم ان ينتجوا ا . و لكن داخل هذه المجموعة البشرية

فإنه يحصل ان تتولد احتياجات جديدة بالذ لإنتاج الذي يقوم به هؤلاء او غيرهم.

() . الاقتصاد الذي لا تتوقف عن النماء من حيث الشكل و ذلك

. حينما يكونوا قد احسوا بان اجورهم غير كافية او إن ظروف العمل سيئة.

إذا كان توزيع الخيرات غير عادل بكيفية كبيرة.

. لا بد من الاخذ بعين الاعتبار العمل الإنساني.

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

المستمرة و المتواصلة للإنتاج و الإنتاجية المرغوب فيها.

: كيف توزع الاعباء على العمال؟ و كيف نختار رؤساء العمال الممتازين؟ و لكن مع تطور

وجود الصناعة الكبيرة. كان لا بد من ان نعطي إلى تقسيم العمل صيغة علمية.

ابتداء من القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين قد اجريت التجارب الاولى الميدانية.

م. ١ و التي بدأت بما يسمى تنظيم المؤسسات.

هي تقنية تهدف إلى المزاوجة بين

ان يحصل إلا إذا حصل انسجام بين وسائل الإنتاج الموجودة داخل المؤسسة.

. و هذا التنظيم لا بد ان يركز على تحليل علمي للمعطيات. و يخرج بوضع معايير.

ي ١ هو أحسن توقيت للعمل داخل الورشة. أحسن ترتيب للألات.

تمرير التوصيات الانجع بين العمال. اخذ بعين الاعتبار مجمل الحقائق التي تتعلق

. فالتنظيم ممكن ان يحل بعض المشاكل القديمة او الجديدة بوسائل جديدة، و اكثر

. لهذا فإن البحث عن هذه الوسائل و وضعها ميدان التنفيذ هو ما يسمى بالمهندسة:

(Engineering).

_____:

. و يمكن للعمل ان يتم وفقا لعدة

: العمل المأجور، العمل تحت الإكراه،)

العظيم كخدمة عامة للمجتمع). فتتنظيم العمل تحت اشكاله المختلفة يطرح قضية الخيرات.

من الناحية النظرية بالنسبة ا فإن الاسلوب الامثل هو الاسلوب العبيدي.

بالعمل دون مقابل او يكاد. السيد ان يتكفل بالاكل و السكن

يوجد اي جديد بالنسبة للقرارات التي يتخذها هذا المقاول. لهذا يمكن القول بان التطوير الاجتماعي قد

حصل نتيجة للحركات العمالية التي حصلت عبر التاريخ. (فئة العمال ساعدت على نشأة التنظيمات النقابية

.) فإن في كل الدول حاليا توجد قوانين العمل:

. ففي اقتصاد العمل مثلا يعتبر العمل احد المداخل (Input).

جل في تكلفة منتج معين يسمح بشراء بعض المواد الاستهلاكية.

هناك تداخل بين الطرفين: ذلك إن البطالة قد تؤدي :

ثمة فإن الاستثمار هو قضية اجتماعية بالدرجة الاولى. اكثر من كونه قضية اقتصادية محضة.

_____ : إن التنظيم الذي عرفته المؤسسات الغربية يمكن ان يزودنا بمعلومات عن البدايات الاولى

. يمكنه في نفس الوقت من ان يسمح لنا بمعرفة التنظيم الصناعي الموجود بالجزائر.

و كيف يتصرف الجزائريون مع عمليات الإنتاج و كيف يتصرفون في حيا :

لفت الانتباه إلى ان التاريخ ليد . بمعنى بدا في فترة معينة و ينتهي بفترة اخرى،

كما تشير إليه بعض التوقعات التي قام بها بعض العلماء الذين يرون بان الكون وجد بصدمة و ينتهي

بصدمة. حتى و لو سلمنا بهذه النظرية فإن المسار بين البداية بالنسبة للمجتمعات

ير . حيث إن فيه تمايزات حسب الشعوب و الأمم.

مراحل تاريخية. و قد يعرف المجتمع ما اطلق عليه (Auguste comte (1857- 1798.

. بخلاف ما ذهب إليه من تتابع و توالي. كل تفكير عن

البدايات ما هو سوى تفكير يعتمد على التفسير الديني او التفسير الخرافي. إذن التاريخ يحمل في طياته

جزءا من الإيديولوجية التي هي بدورها توجد في العلوم الإنسانية بصفة عامة.

إلى هذا الجزء الهام من الإيديولوجيات. نققاد و تبين ما هو علمي و ما هو إيديولوجي.

حتى يمكن تطوير علم الاجتماع. : " " . و كما رأينا فان التاريخ مفكر و مبني على اساس

. هاته الاوقات و الازمنة قد انتجها الفكر الإنساني في حضارة معينة.

على التفكير إلا: . و ما تجدر الإشارة إليه هو انه يجب إن :

. ندرس فيها التغييرات التاريخية . ذلك إن هذه التقاطعات التي

تحصل يمكن إن تزودنا بمعلومات كافية عن الوضع المدروس.

العشرين الذي نعيشه نلاحظ إن المجتمعات مختلفة بعضها عن الآخر.

: سواء تعلق ذلك بالتكنولوجيا او السرعة المعاشة او التاريخ.

التنظيمات الصناعية في اوربا: قيل إن التنظيمات الصناعية في اوربا نتيجة التطور التاريخي

الخاص بهذه القارة. بحيث انهم في القرون الوسطى كانوا يعيشون على الفلاحة. و كان التنظيم الاجتماعي

. حيث يوجد: "السيد" " " : الذي يقوم بفلاحة الارضي لهذا السيد.

. بحيث كان على السيد إن يقوم بحماية الفلاحين. فإذن كان يمثل التنظيم العسكري.

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

لذلك غالبا ما كان هؤلاء الاسياد يعيشون في قصور محمية
كان على الفلاح إن يضمن الاكل و المواد الاولية . و ظهور هذه القرى مكنت من وجود
: كالحديد

ضي و ذلك لحساب السيد. و يخصص قطعة صغيرة لحساب . اذن السيد كان يقوم
بإعطاء الحماية و كذلك الدين: حيث ان تلك القرى الصغيرة تحولت إلى مدن منظمة.
سياسية كان

. التاريخ ليس عبارة عن مسار خطي.
. في التنظيم القديم كان العمال او الحرفيون متفرقين في منطقة واحدة.
. وذلك بهدف سهولة التمويل بالمواد الاولية.

حيث كان النظام السائد هو: ← ← . : ←
← . باعتبار ان الذي يهم في نهاية المطاف . بعد ما كانت المواد الاولية البضاعة
هي المهمة. حيث في التنظيم الثاني لم تعد تهم البضاعة. Capital حيث حدث في هذه
المرحلة قطيعة مع النظام السابق: 1... M. A. 2... A. M. A. حيث: M ARGENT= A
MARCHANDISE= في النظام الاول كان الإنسان يمتلك المعرفة و يتصر

Propriétaire Des Moyens De Productions

الحرية بالنسبة لولئك الحرفيين الذين يمتلكون معرفة الصنع . حيث كان يتحكم
في صيرورة العمل و المنتج. مما أدى إلى و جود فصل (1). إما في المرحلة الثانية فتتمت القطيعة بين و
(2) . (3)

ظهر ما يسمى* بعد المعرفة لوسائل الإنتاج التكنولوجية و ما يسمى بالتقسيم التكنولوجي * العمل*، و
هذا على اساس تقسيم اجتماعي متمثل في بروز الاجير و صاحب العمل، و من هنا تحولت البرجوازية
التي كانت تمتلك اموالا إلى البرجوازية الصناعية و صارت تستعمل الطبقة العاملة.

_____ : يعتبر العمل بادئ ذي بدء كإكراه بالنسبة للإنسان. فيغرض مواجهة احتياجاته الجسمانية
المتعلقة بالاكل و الحماية ضد التقلبات الجوية و الحيوانات، اضطر الإنسان إلى ا . و هذه الحاجة
هي التي تجعل من العمل نشاط مكره اي بالقوة. الإكراه الذي تغير إلى طابع اقتصادي في
. ذلك إن رفض العمل يعني ضياع المد خول الضروري من اجل حياة غالبية

. كما يعتبر العمل عامل استقلالية، بحيث انه يسمح بتحرير الفرد من احتياجاته الاولية التي يمكن

. بحيث ان الشاب يستطيع إلى حد ما و حسب ثقافات معينة من ان يستقل عن والديه.
عندما يقوم بالعمل. و قد لا يتحقق ذلك وفقا لثقافات اخرى. كما ان المرأة تتحرر في حياتها الشخصية من
تبعيتها الاقتصادية. و ذلك بتكريس واجبات مهنية و عائلية في نفس الوقت.
اهموا بقسط كبير اثناء العمل في الورشات. وقد طوروا الإنتاج الجماهيري. الذي يؤدي إلى الاستهلاك
الواسع الجماهيري. وهذه المدن ايضا :

يمات العشائرية والقلبية

. هذه التنظيمات التي كانت تضغط على الفرد. وكانت تقوم بتنظيم حياته الشخصية و
الاجتماعية و الدينية و العائلية وكذلك المهنية. و لو اننا نتحدث في بعض من المناسبات عن الاغتراب
سماء "جورج فيردمان" J. Freedman
كانه مصدر لإحباط العمال في العمل الصناعي.

كما ان مركز الاجير هو كذلك يحدد تبعية في نفس الوقت:

إكراهات أكيدة في مجال العمل

. اي إن يقوم الفرد بتسيير حياته انطلاقا من دخله.

الاهتمام الحيوي للعامل صار ينصب خاصة باتجاه حياته الفردية و العائلية. اي بالحياة التي لا يوجد
. يمكن كوسيلة من إعطاءه .

يقوم بمراعاة الحصول

— صار يبحث عن مكان عمل فيه

. و التي توافق بين إكراهات التنظيم الكلية و المعقدة.

تعطى لها اهمية بالغة في الدول الغربية.

ة ما قبل التايلورية وحتى سنة 1903: إن أول منظم للعمل المعروف هو سينوفون Sinoufoune

14

(355- 425)

(1707- 1633)Vanban

:

. من بينها تقسيم العمل و

الارقونوميا(دراسة استهلاك الطاقة البشرية). و بعدها دراسة مكنت الـ

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

الريح في طاقته. فان اول تقسيم للعمل كانت نابعة من طرف J. R. Peroumi (1794- 1708) ي درس فيها تقسيم العمل في ورشات الدي . اما فيما يخص الارقونوميا فان العمل الذي قام به: C. R. Colomb (1806- 1736)Delavoisier (1794- 1743) Colomb قد اهتم في ابحاثه بقضية . وادخل مفهوم الجودة وكذلك السرعة حينما تتجزأ اي مهمة. يلور و منظمين معاصرين اخرين. لاستعمال هذه الدراسة التي قام بها الإمكانات العلمية " " فقد اكتشف دور الأكسجين في عملية التنفس الحيواني. و بين إن استهلاكه كان تابع لقوة الجهد المبذول.

1983 انعقد مؤتمر في باريس حول هذه المدرسة بين ما يلي:

1

2. طبقت في الدول راسمالية و الاشتراكية على السواء،

3. العمل الذي قام به الباحثون من اجل إن تكون هذه المدرسة اكثر إنسانية بالنسبة للعمال.

يلور في عملياته التي كانت تتسم بالملاحظة الدقيقة فيما يخص تنظيم المؤسسات. على التجريب و التحليل. ة تحسيسية و إعلامية من اجل تبني التنظيم الذي أوجده. ن يقنع كل من ممثلي العمال و ارباب العمل و الدولة في ما يخص هذا التنظيم الجديد. الذي يهدف إلى تنظيم المؤسسة وفقا للتقسيم بين جماعتين: 1 - 2 -

1970 تغطنت المؤسسات الاوروبية إلى محدودية التنظيم التaylorي.

. و كذلك بين الحركات والمهام التي يقوم به العامل. كما بدأت بانماط الجودة التي تعتمد

ي الجماعة التعبيرية. تنظيم التaylorي

ارضية الفكر الرشيد. . كما ان اماكن التعليم هي الاخرى

وزعت الخطاب العلمي الرشيد كما اتى به تايلور. تأثير الكبير للنظرة

التيلورية على الفكر الغربي. : "ميشال كروزي" في مقال له في جريدة Le

Monde ليوم 1- 12- 1989 (بان المسيرين الفرنسيين قد تدربوا و تكونوا بحيث انهم يجيبون على كل

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

التساؤلات و يحددون القوانين و التوقعات دون الاستماع إلى
(.

أما المجتمع الجزائري فإن النظرية التaylorية لها أهمية. بحيث أننا ابتداء من السبعينات قد اعتمدت المؤسسة الصناعية الجزائرية على هذا التنظيم. و بالخصوص ما عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات. هيكله المؤسسات و استقلاليتها. كل هذه التنظيمات كانت تهدف إلى تنظيم المؤسسة بصفة رشيدة و علمية.

_____ : لوزير المالية الفرنسي 1984. 1982 : " الذي يقوم به الإنسان.

" : " . غير قادر على أن يؤسس على العمل

. كما نلاحظ .

. فمن العمل الذي كان ينظر له على أساس أنه انحطاط إلى العمل الآلم

والمخترع والذي يثبت الذات .

. بينت بأن العمل هو ضروري من أجل استمرار الحياة.

مناسبة لإنجاز أعمال حضارية مهمة. أو أنه كان مصدرا لاحتفالات جماعية لجماعات معينة.

. كلما زاد التعب الجسمي أخذ العمل شرعية نهائية بالنسبة للبعد الأخلاقي. كما

. لأننا نعتبره دائما صحة اختراع، محاولة تجاوز الذات الفردية أو الجماعية. و

فإن لا أحد بإمكانه أن ينسى القانون. قبل هذا لا أحد أن ينسى العمل.

. لا يقتصر فقط على تقسيم عمل فكري وعمل يدوي . لكن أيضا يؤدي بنا إلى طرح أسئلة

الذي كان للعمال في تعاونيات إنتاج.

. هي وظيفة التنسيق، و التي لم تعد لهذه الجماعات المشتركة من العمال في

. من هنا تحول مفهوم تقسيم العمل الذي كان على أساس المهنة.

. متزايد . هذا ما أدى إلى تقسيم عمل اجتماعي.

يخص أعمال التنسيق الخاصة بالبعد الذهني من ناحية. تلك الأعمال التنفيذية المجزئة من ناحية

. كذلك تم إنشاء طبقة متوسطة منقسمة. التي ساهمت بقسط كبير في ازدهار المصانع.

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

لأنها صارت لهذه الطبقة احتياجات جديدة للمواد المنتجة.

دقة من أجل الاستجابة إلى هذا الطلب المتزايد.

بدأت التفرقة بين مختلف الوظائف. سواء تعلقت بالتنسيق أو بتصميم الأدوات و

وكذلك وظائف التنفيذ. المتزايدة في إنجاز الأعمال. هذا ما بينه جليا :

"تالير" و "فورد".

هذا التطور المتزايد و

. بحيث أنه يوجد الآن المعيارية التقنية والرياضية.

التي تعطي أكثر مكانة اجتماعية لكل من العلماء والتقنيون.

- : {كارل ماركس} يعتبر ماركس الراسمال بأنه منتج ا

الإنتاجي هو الذي ينتج فائض القيمة. هذا المفهوم الذي يدخل مباشرة في تنظيم العلاقات الاجتماعية

. الذي يؤسس على قطبية: ملكية أو حيازة ونزع الحيازة

سيرورة العمل الإنتاجي. بحيث أنه توجد حيازة لوسائل العمل من جهة. زاع عن هذه الحيازة.

- : _____

1 - نظرة العمل عند الإغريق والرومان: () : اتسمت النظرة للعمل عند (الإغريق) و

. ذلك النشاط الذي يتعلق بالفلاحة بنظرة سلبية. ي .

. فإن كل من كان يعمل ينظر إليه بطريقة سلبية. / لإغريقية للعمل اليدوي

كانت تعتبر بمثابة الانحطاط. كم . إذا كنا نعمل بأيدينا من أجل

. بل هو شيء يباع و يشتري. و نوكل إليه العمل اليدوي الذي

يبقى حكرًا عليه. و لا يجب أن يقوم به "ا" .

2 - فالنظرة المسيحية: في المسيحية كانت تقدم العمل على أنه يعكس عالم غير عادل.

. الذي يذكر الإنسان بالسخط الإلهي: (سوف تكسب رغيفك من الخبز بعرق

جبينك) . أما في العهد الجديد فقد :*

يجب أن يأكل* . : (افرض على نفسك عملا يدويا.) .

. أن العمل يأخذ تدريجيا قيمة: "إيجابية". كذلك يكون بمثابة

() .

الذي قامت به الكنيسة. كان تدريجيا يعطي قيمة للعمل في حد ذاته. يعطيه بعدا اجتماعيا. كانت ترتب الحياة النشيطة قبل الحياة الت . كما رأى ذلك فيزليس. ذاته عملا دينيا.

3- : الإسلام اعطى اهمية بالغة للعمل بشقيه: الروحي و المادي. "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، و من يعمل مثقال ذرة شرا يره". و المفاضلة تكون على هذا الاساس. "إن اكرمكم عند الله اتقاكم". كما انه اعتبر الإنسان خليفة الله في ارضه. و فضله على كثير من خلقه، بما فيهم الملائكة. و ذلك بالنظر إلى العلم الذي اودعه فيه. و قابليته للعلم و التعلم و العمل. و تحمل تبعات عمله. فيكون بذلك مسؤولا على ما 4. و هو يحاسب و يجازى عليه. سواء كان ذلك اجرة يتقاضاها في الدنيا. او اجرا يجزى به في

في يوم القيامة. التي تعتبر دار الجزاء. و ليست دار عمل. "و إد قلنا للملائكة: خليفة. قالوا اتجعل فيها من يفسد فيها و يسفك الدماء. و نحن نسبح بحمدك و نقدر لك. قال إني اعلم ما لا تعلمون. و علم ادم الاسماء كلها، ثم عرضهم على الملائكة فقال ا صادقين. قالوا . إنك انت السميع العليم. " و كل المذاهب في الإسلام اعطت العمل اهمية بالغة. و يمكن ان نخص بالذكر المذهب الإباضي الذي يعطي العمل و المال اهمية قصوى. و يضع لذلك قيمين: "العزابة"، على متابعة هاته النشاطات الاجتماعية و المالية. حتى تكون موافقة ء، في تنزيل الايات على الواقع المعاش.

4- :

- ماكس فيبر MAX weber: يرى ان العمل قد صار بالنسبة للعامل الحديث(العصري) بمثابة اتجاه وقيمة. تكافؤ مع ذلك الاتجاه الذي هو عند صاحب العمل فيها يخص جمع الثروة. التي يرى فيها انها اسست للراسمالية. التي تعطي للذي يجمع الثروة و يستدريها مكانة معنوية

- 1669 hobz . 1588: كان يبحث عن قانون طبيعي. قد وجد في الرغبة القاضية بالمحافظة على : _ : مرورا بالحرية.

. و يرى بانه من خلال العهود الماضية التي كانت ترى في

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

اللاعمل قيمة إيجابية. . يجب محاربتها.

هدفا رئيسيا للرأسمالية الناشئة.

- آدم سميث: ADAM Smith العمل يمكن ان يكون في حد ذاته مصدرا للثروة. (معينا،

يمكن ان يغتني. ذلك بتوظيف العديد من العمال الذين يصنعون منتجات.

بالعناية بمجموعة من الخدم). : " من هنا يبدو جليا فكرة العمل.

التي صارت حرية وإبداع. كما صار العمل واجبا داخلا في الشخصية القاعدية للأفراد.

. بعدما كان العمل له قيمة مقدسة.

- KARL Marx يرى بان العمل هو خارجي عن الإنسان. أنه لا يرتاح

. قام بوظائف حيوانية(الاكل الشرب والتكاثر). إذن يرى بان العمل ليس ش

الغير منتج يمكن ان يكون كذلك. لكن يؤكد من ناحية اخرى: "بانه فقط حينما يكون الإنسان منتجا.

ان يعطي لحياته معنى". الإنتاج لا يمكن ان يقوم به العامل بمفرده و لصالحه. إذ يوجد صاحب

العمل الذي يشغل العامل من اجل سلبه فائض القيمة التي يحصل عليه من خلال جهده. إذا يوجد صاحب

العمال من ناحية اخرى الذين يصيرون قوة عمل حرة. و

هو الذي ي

انطلاقا من مفهوم نهاية الواجبات. { } :

بالواجبات في مجال الشغل او المصانع او الاسر. بحيث ان العمل لم يعد يمثل قيمة. نتيجة غياب الاهتمام

. هذا من جراء عدة عوامل من بينها: هشاشة العمل، بمعنى عدم استقراره.

. جراء تطبيق التaylorية

الذي لم يعد سوى وسيلة من وسائل العيش.

. من الاسباب التي ادت إلى هذه الظاهرة

تطور العلاقة بين الاجر المباشر وغير المباشر. هذه العلاقة التي صارت في بعض الدول تميل إلى

اتجاه الاجر غير المباشر. : () 1977

للاجر غير المباشر(الضمان الاجتماعي). والامتيازات الاخرى قد تجاوزت الكتلة النقدية للاجر المباشر.

ن الشباب يعطون اولوية للدخل الناتج عن العمل. ان الحق في العمل صار يبدو بانه كحق في الدخل.

قضية * قضية مالية* . *

. هذا التمويل الذي يكون نتيجة الجهد الاجتماعي الذي يقوم به

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

صار الحق في العمل حقا في الحماية الاجتماعية .

كما تغير الحق في الراحة والعطلة إلى الحق في السيا. كما تحول الحق في

هذا ما نتج عنه اضعاف مفاهيم مثل: العمل الحر، العمل الغير

ماجور، العمل الغير رسمي، اي مفاهيم لها علاقة بالعمل الغير مصرح به.

الصناعي داخل البيوت و جانب بصفة غير شرعية. . كما ان مستوى الاستهلاك هو الاخر يحدد

السلم الاجتماعي(المكانة الاجتماعية). لهذا تضاعفت اسواق العمل الغير رسمية.

أسواق غير متواصلة

. وهذا ما اصبح يعتبر رهان من الرهانات الاساسية.

ان الوسط السياسي وكذلك الاجتماعي والثقافي مازال يدافع على العمل كطرف طبيعي.

بالقيمة ا بينما العالم الاقتصادي لا يهتم بالعمل !

كقيمة للتبادل. من ثمة فإن العالم السياسي يحاول ان ينتج اشخاصا لهم انيتهم و . بينما العالم

الاقتصادي ينزع لهم هذه الشخصية. ينتج أشخاصا مجهولين بدون اسم. كذلك اناس ليس لهم وطن.

سم وكذلك البعد المجالي(السكني). الذي يمكن ان يكون

. كما انهم غير واضحين ومبينين حتى من الناحية الاجتماعية. فكيف إذن يمكن لهذه الحقيقة

المجالية للعمل الجديد ان تحل ؟

_____ : لا يوجد بين منهجين تقنيين. ذلك للنتيجة

. بحيث هذه النتيجة:

تقني معين و . لكن هذا الامر ليس واضحا بهذه الكيفية التي : لأن هذه

: يحاول كل منها بسط نفوذه.

ذلك لإعطائها القاعدة الهيكلية التي تبدو وكأنها حتمية و

يديولوجي . التي قد تتراوح ما بين الوهم الوطني

البيئي. الذي صار الان من السمات الانتوتكنولوجية. :

A. O queublo الذي يرى بان السمة الفعلية للفعل الاجتماعي الحديث. يؤدي إلى اعتبار التقنية بانها قوة

_____ :

تعاكس الفعل والعمل التقليدي الذي كان معاكسا لهذه الصورة: هيمنة، عمل، اقتصاد، تقنية.

1. النظرة الفلسفية، الدينية، العلمية و السياسية للعمل.

- : ينزع العمل حاليا إلى عدم البقاء كقيمة في حد ذاته.

يمكن ان نرى بان اهداف المجتمع الحديث بقيت منحصرة في الاستهلاك اكثر منها في الإنتاج المقاربة الانجع حاليا بالنسبة لافراد فيما يتعلق بالعمل.

ذلك بغرض تزايد و اين العمل كان يعني في نفس الوقت

. كذلك امتصاص كل الإنتاج. العمل صار من الآن رمز للتمييز.

الذين يتوجب عليهم العمل أكثر من 15 ساعة في اليوم. الذي غير حاليا من

. حيث صار العمل في حد ذاته منتج مستهلك. حيث انه اصبح يفضل على اوقات الفراغ.

- : ان التكديس لم يعد يقتصر على الوسائل المباشرة للإنتاج(الارض، قوة، ا)

: كالنقد والمعادن الثمينة. لكن صار يهتم اكثر بتنظيم العمل. حينما لم

يقتصر التاجر على بيع منتجات العمل التي يقوم بها العمال. صار إذن يخضع هؤلاء لسلطته. لكنه غير

من تقسيم العمل فيما بين هؤلاء العمال.

اهمية بالغة بالنسبة للفائدة المحصل عليها. رأيناه مع "تايالر". " " فيما يخص

عمليات الترشيح ا . جديدة في تحسين العمل.

"تايالر": "الطريقة الوحيدة المثلى". و

" " . قد ارتفعت شكاوي العمال لهذا التقسيم للمهام المبالغ فيه. كذلك الوتيرة العالية جدا

. كذلك الملل من القيام بنفس الحركات. ك

جراء التمييز الكلي بين إ العمل والتفكير في العمليات الإنتاجية. من ثمة وصلنا إلى رؤيتين:

- : "système". يمكن ان نضع هذه المؤسسة في وسطها

. كذلك مؤسسة اخرى ينظر إليها

. كذلك تستثمر وفقا للصورة التي تعطيها للآخرين عنها.

. كذا الامر بالنسبة لتبادل الراسمال. (les capitaux)

. من هنا لم يعد المقاول الصناعي قريبا للرئيس.

. يبحث دائما عن إمكانيات تبادل جديدة. إذن في مجتمع راسمالي بالتعريف

- . يمكن تحديدها على المستوى .
- . كذلك القوانين الخاصة بالتطور الإداري. الذي تقوم به بعض الاقتصاديات الوطنية.
- ثمة صارت المؤسسة من الناحية الواقعية أقل أهمية . ن ذلك الوسط الذي توجد فيه.
- المسيرة. فإن المنظمون هم كذلك المليون أو الأشخاص الذين يتعاونون معهم. ففي بعض الأحيان . في البعض الأخرى يخضعون لهم.
- . من هنا يكون أ . هو استجابة لإكراه تنائي.
- مجتمع من العمال مؤسس على النشاط المباشر. من الناحية الثانية الرغبة في الحصول على السلطة . التي هي الوحيدة التي تتمكن من ضبط المصالح المالية الخاصة.
- التماوج بين الصنع أي الشكل الخاص بالفائدة و . تطويره.
- التنظيم يمتلك دائما نمط سلطة، أهداف، معايير التي تتغير وتتحول إلى توصيات. بغرض تطبيقات، هذه الأهداف والمعايير والتوصيات. التي يتم تطبيقها وتجسيدها من . هذه الأهداف والمعايير التي تتغير باستمرار. هذا تبعا للتغيرات التي تحصل على مستوى المحيط وعلى مستوى التنظيم . ذلك فإن التنظيم له مسيرون(حكام). هم الذين يحددون الأهداف والمعايير.
- . بحيث اننا لا نأ . لكن أكثر عن التأثير.
- المتعاملين الاجتماعيين. الذين يدخلون في سيرورة أخذ القرار. التي تعترف بوجود حياة سياسية داخل . هذه الوحدات التي تؤخذ على أساس أنها مؤسسات.
- غير مشابه لذلك الملك .
- . الجماعات التي تبحث على ترجيح قراراته .
- . مشكلة من مجموعات مستقلة نسبيا.
- . هذا ما بينه ميشال كروزيه MICHEL Crozier ما عبر عنه في مفهومه * مجال عدم اليقين Zone d'incertitude . تأثير اعلى من مستوى التنظيم . كذلك التأثير يوجد .
- . المؤسسات السياسية تهتم بالتأقلم .
- مع التغيرات. فإن مستوى السلطة هو الذي يهتم بالتطور. أي القدرة التي لدى المجتمعات بغرض الفعل على مستوى التسيير. التي تمنح أهدافا و وسائل بغرض تحقيقها. هنا طبعا تدخل العلاقات الطبقية. بين الطبقة المسيرة التي تسيير الاستثمار. أي القوات التي يمكن ان تتغير من الداخل.
- . ان الاستثمار سوف يقرر تبعا لمصالح هذه الفئة. يمكن ان نطبق

على دور الطبقة المسيرة بأنه دور مهيم.

. و لذلك فإن كل تنظيم مستقل يملك نمط . من التأثير.

. هذه الانماط تتفاعل فيما بينها بكيفيات مختلفة. و .

. الذي يخضع لطبقة من التجار. ذا النشاط الذي يخضع للنشاط هو كذلك بدوره لطبقة مسيرة من

. فإذا الورشة التقليدية .

. بينما الطبقة المسيرة تقوم بالفعل خارج الوحدة الإنتاجية.

. بالفعل على العلاقات التي تتحكم فيها. و ذلك بالاستحواد على الآ

. التسيير التقني له استقلالية كبيرة

. كما يشير له المصطلح في حد ذاته: * .
* technocratie

:

_____:

: أول شيء، يجب الإشارة إليه، هو ان بداية الحداثة الاوروبية غيرت استنجااد بالله وعوضته

هيمنت القانون في تسيير المجتمع.

كذلك إيجاد برامج التربية و ، كمصدر للتشريع، التنظيم،

. بحيث صارت هناك رؤية تبحث على ايجاد عقد ا

J. J. Rousseau. لو كان هذا العقد بطريقة طوباوية يث . بحيث كان يبحث

عن السيادة الشعبية و . ان يجتمع كل الفاعلين ا جتماعيين على قوانين .

. ناقضت هذه الرؤية رؤية اخرى .

. ليس البحث على الخير المعمم للجميع او القوانين الصادرة من

. لكن رات فيه طابعا اخر. هو طابع الهيمنة وجود الإيديولوجيا،

الممارسة من طرف جماعة من المسيرين التي تسيير هذه الدولة.

وظفين العضويين الوظيفيين المحافظين الذين يدافعون عن الدولة.

المحافظين و الجذريين. الذين تحدث : ” ” يجتمعون على اعتقاد بان المجتمع هو نسق

ينظم نفسه. لو ان الجذريين يرون بان هذا النسق ليس موحدًا. لا يحتوي على وعي جماعي .

. التواطؤ بين الفاعلين ا اجتماعيين الذين يبحثون

. منه فإنهم يتمكنون من التأثير على النسق. او يبقون مهيمن

عليهم. يدخلون في صراع مع الفاعلين الاخرين قصد فرض شكل معين من المجتمع.

يستثمرون في الابعاد الثقافية و الاقتصادية والمعرفية او حتى الاخلاقية. قيام بالفعل والحصول

على تغيير (1).

قد احيل مكانة محورية في اوربا و امريكا اللاتينية.

. كذلك بالنظر على التأثير الذي قام به الاحزاب العمالية.

سواء كانت شيوعية او اشتراكية او عمالية او جتماعية ديمقراطية. ذلك ان كل هذه الخلفيات والابعاد هي

التي ساعدت على إيجاد و . الذي طبع علم

. الذي تركه بعيدا عن النظريات التنظيمية. التي كانت بالدرجة

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

. بالتالي لم تهتم بالعوامل الاجتماعية للإنتاج او العلاقات
ندماج فيها.

بتشكيل و تسيير مجتمع صناعي. الذي يعتمد على السيورة ا . هي سيورة
معتمدة على الصراع بين التنظيم و . استقلالية المهنية للعمال. لذلك فإن التحليل الاقتصادي
عد عن الفاعلين. . بينما التحليل ا . كان يهتم بالفاعلين و
اع العمل لا يمكن تحديده او تعريفه ا .
يتحدد .

:
ستراتيجي.

الموظفين و المسيرين للصناعة و .
الوصف في تحاليله من خلال التعرض إلى الطبقات الاجتماعية او الاصناف العمالية الموجودة داخل
قد حاول ان يدرس بالدرجة الاولى ماهية العلاقات الاجتماعية في العمل(2). : "
1968 " . نت الحركة النقابية و
التي كانت اكبر مظاهرات من حيث الجماهير المشاركة فيها. . . .
لكن معنى ذلك فإن الحركة الطلابية من خلال المطالبات الثقافية التي ا
الولايات المتحدة الامريكية فإن هناك حركات اخرى هي التي قامت
بالتغيير في هذه الدول : " " " " "

هذه الدول على حساب الحركات العمالية. هذه الحركة صارت حركة دفاعية. بحيث ان الصناعات القديمة
. هذه التغييرات التاريخية هي التي انشأت تحولات على المستوى الفكري. بحيث او جذت
. . . . على الفاعلين الصناعيين. التي عوضت جزئيا تلك النظريات التي كانت معتمدة
وهي(النظريات البنائية الماركسية)، و . اجتماع يهتمون اكثر بالمجتمعات. ليس فقط على اساس
بالتحولات الموجودة على المستوى العالمي.

. يرى: " "

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

. هذه المطاطية في التشريعات ا

الدين لا يتمكنون من

:"

التمركز الضرورية ا / . لأمن المتزايد للأسواق. استدعى مرة اخرى تعزيز

. مع هيكلته فيما يخص المقاربة :

" . كذلك البحث على منطق الفعل المستقل. ضد كل هيمنة للنسق. "

الشخصية التي يعتمد عليها (3).

بتزايد نسبة البطالة، و . هذه الظواهر قسمت بين الفاعل و

متلازمين. ذلك بالدخول في مرحلة ما بعد الصناعة.

. هذه النشاطات التي صارت تحتل المكان الرئيسي في الإنتاج.

متمسكا بالمقاربة التي من خلالها يحدد المجتمع على اساس انه مجموعة من علاقات السلطة.

خلالها تتحول اشكال التنظيم للمجتمعات تبعا لتحول التقنيات. اهتمام خفيف بدراسة الفاعلين

ر التنظيمية و في داخل تركيبة المجتمع. اجتماع قوته من كون ان العمل بقي مستمرا.

" بقي هو الوسيلة الاساسية التي من خلالهنعكس تطور المجتمعات و الحضارة التي وصلت إليها و

. المعايير و

العمل يبدو و . صار ينظر إليه على انه نشاط إنتاج

. جتماع العمل ينتهي و لا يمكن إذا ان نرى العمل !

ان يكون فقط مجرد مظهر ثقافي او معيار ا

مل البحث عن الكيفيات التي من خلالها تحتفظ الفئات المهيمنة على هيمنتها. كيف تستعمل

الرقابة في حياة الآخرين.

(4).

كما تبين " " ي :

. يعطي على ذلك مثال مراكز البحث التي غالبا ما تحدد مركز الباحث و

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

مكانته من خلال قواعد اخلاقية بالدرجة الاولى.

فإن التفاوض يلعب دورا اساسيا

من خلال تحديد ظروف العمل و . منه فإن النقابات صارت تهتم بالبعد التنظيمي للعمل.

بالخصوص تنظيم الحياة الخاصة بالعمل داخل التنظيم.

. بالتالي فهو دور سياسي يلعبه العمال داخل التنظيم. أن تسيير

التغيرات حتى في بعض الاحيان مستحيلة. بالنظر إلى توسيع مجال

. الذي بمقتضاه لا يمكن الفصل بين الحياة في العمل خارج العمل.

كذلك الدفاع عن البيئة و التي يجب إتباعها في المدينة. يمكن القول ان

. صار هذا الفرد يبحث على كيف يمكن ان يكون فاع في عالم يتسم

بالتقلبات الاقتصادية و .

. مراقبة للمتغيرات الحاصلة. كما يتحدث عن التكنولوجيا الحديثة

تتزايد بسرعة فائقة. يرى بان التحكم فيها هو الذي يحدد الفرص الاقتصادية لبلاد ما. كما يرى:

المرتفعة المتفشية في بعض الدول. كذلك العلاقة الموجودة بين العمل والتربية والتعليم صارت في مركز

. البحث عن انجح تكوين ملائم. كذلك للبيئة التي ا اهتمام كل الفاعلين

جتماعيين. بحيث انها تبحث على ضبط و مراقبة التصنيع حتى لا يحطم هذه البيئة.

هي قضية الديمقراطية التي لا يمكن تحديدها ! من خلال المرجعية القاضية بالقدر

وجوب إيجاد مهنية جديدة

. كل هذه القضايا صارت موجودة . يهتم بها الراي العام.

المسيرين النقابيين قنصاديين و السياسيين. الذين كلهم ينتظرون التحاليل التي يجب ان يقدمها علماء

. كذلك التحاليل التي يقدمها ا قنصاديون. ان المجتمع الذي نعيش فيه حاليا

15 1997 -

** : **

-1- : " ان الحداثة الاوروبية غيرت، من القواعد التي كان تركز عليها المجتمعات

حول فكرة الإلاه.

. ما يقوله الإلاه عوضوه بالمجتمع. اي بين لنا القطيعة

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

هي كمرجعية. و هذا بداية مع الثورة الفرنسية(الدخول في حكم الشعب)، حيث رأى ان

رتين: الطوباويين الذين يرون أن المجتمع موحد متجانس متكامل لا يوجد فيه

هو الذي يضع القوانين من خلال ممثليه و

العضويين/الوظيفيين/المحافظين الذين يرون أن المجتمع مبني على الصراع و

كما يقول: " أن هناك عالمين: الأ /

من أجل إنماء و

العالمين:

يمكن ان تسير ا

2- بين الفرق بين

و تبين ان الفرق الجوهرية تكمن في كون إن:

لا يمكن تحديده من خلال موضوعه. التي يدرس

. فهو لا يدرس النسق لكن يدرس الفاعل و العلاقات كيف تنسج. فهو يهتم بحياة العامل ككل:

كيف يتفاعل كيف يعيش. :

التصنيع في اوربا و امريكا اللاتينية. كانت بعد الحرب العالمية2.

3- : " كانت وراء التغيير و 3

1968 الذي احدث التغيير هم العمال الذين ن الجماهير العمالية

. فيما يخص عملية التغيير

. هذا التغيير كان له تاثير

هذا التغيير،

حية بما فيها البلدان التي نعيش فيها.

. هذه الاشياء

حوصلة لما كان عليه علم ا

اجتماعي المرتبط بالتنمية. "

يقول بانه ندرس الحركات لأنها أثرت علينا. هناك حركات قامت بالتغيير. "

في امريكا. طالبت بتحسين الاوضاع المادية والمهنية للعامل.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

التي يعيشونها: البيئية و " " . الدفاع عن التشجير .
نقلت هذه الحركات إلى .

-4- : هو الوصول إلى اكبر دور متحكم فيه من حيث العمال.

: يصبح مهيم في المنظمة.
يكون صاحب العمل مهيم من خلال التكنولوجيا التي يستعملها. يتصرف في حياة ا'
بيئتهم. " " جتماع العمل يبحث عن هذه العلاقة الموجودة. :
. ليست المنتجات المادية.

: " توران"، يجب البحث عن المخفي من وراء ما يوجد من تقنيات و .
. يبرزه علم ا .
الموجودة كيف تكون .

-5- الدولة لم تستطيع التحكم و لا الأمم في التغيرات الكبيرة ال : ' "
نعيش في ديمقراطية تفرض نفسها على العالم. يجب إخراج الفرد من مفهوم الديمقراطية.
الان العمل لا نهتم به في مجال العمل فقط .
العامل داخل وخارج العمل وممارسة الديمقراطية مهيم عليه لكن يجب الاخذ بارائه، كما يقول ان الدول
يعاب التكنولوجيا تبقى متاخرة، ولا يجب عزل التنظيم ومراعاة ظروف العامل الخارجية

يوجد في علم جتماع التنظيم عالمين وهما: العالم / /
وجد من يدافع عنه. /

. هؤلاء الخبراء الذين أوجدهم ا

. اوكل لهم فائض القيمة الموجودة في التنظيم. الذي يحتل المقام الاول في ما يخص الاولوية.

، يحتل المرتبة الثانية. فهو كوسيلة لتحقيق الهدف

. ندرج في هذا السياق كل منظمي التدابير ابتداء من "تايلور" 1900

في مجال التدبير. مهندسين: من "تايلر" "بفايول" " "

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

و غيرهم. كلهم كانوا مهندسين. وؤوا ينظمون في العمل بهذه الصفة. سميت engineering

1950 تغيرت النظرة من خلال الدراسة التي قام بها "إيلتون مايو" لـ

كبير بقضية العلاقة الموجودة بين العمل و العمال الذين ينجزون المهام. فعلم جتماع العمل برز على يد بعض الرواد من بينهم: (George Friedman) الذين غير . صار يول أهمية كبيرة للعالم الإنساني و .

المشاكل التي يتعرض لها العمال بمناسبة القيام بالعمل. لم يات هذا العلم هكذا. 1950 لما افسدته الحرب العالمية الثانية. كما ان بعض الدول نالت استقلاله السياسي و كان عليها ان تدخل في عالم التنمية الاقتصادية يدرسان

جدول بوضوح مراحل تطور: "تنظيم العمل".

المصنع	الورشة	العمل في المنزل	حرفي	التنظيم العامل
		X	X	ملكية وسائل الإنتاج
			X	ينحكم في التموين
X	X	X	X	يقوم بعملية التصنيع
	X	X	X	ينظم عمله ويدبره
		X	X	ينظم وقت عمله
		X	X	لا يأمر
			X	يبيع منتج عمله

تطور أشكال التنظيم من تايلور إلى يومنا هذا

1900	1920	1930	1937	1940	1950	1960	1970	1980	2012
									التنظيم العلمي للعمل (O. S. T) تايلور
									مدرسة العلاقات الإنسانية هيلنومايو
			نزعة المشاركة		المقاربة السيوسيونقنية				حركة من
					النفسانية				تحسين ظروف
					الديمقراطية الصناعية				العمل
			النزعة التفاعلية						علم اجتماع العمل
									الوظيفية
									البيروقراطية
			نزعة اتخاذ القرار						
									المقاربة بالسياق
									المقاربة الاقتصادية

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

تسيير أوقات العمل:

_____ :

تحقيقها، من بينها اوقات الدخول و الخروج و كذلك المدة التي يتبعها العامل داخل المؤسسة و اوقات الراحة و ما يميز هذه الاوقات التكرار، الرتابة، او ما يعبر عنه في اللغة الاوروبية عن: "الميتور
: ". : "ميترو/بولو/دودو". "Métro, boulo, dodo" اوقات تمر بحسب الفئات المهنية

الاجتماعية بحيث إ
لى مبادئ التحفيز و مبادئ الاندماج التي
تعتمدها المؤسسة، فهذه ا وقات الاقتصادية و لمدة عشرات من السنين و بالنظر
كانت موزعة و مسيرة من خارج و بالتالي مفروضة، و من ثم لاحظنا بعض من ا المكلفين بالاختيار
ين تقل حركاتهم عن الاخرين بالنسبة لمتطلبات المهنة لان
في الظروف الحالية و بما ان الالية تعوض عمل الانسان إ نسمي او نطلق على هذه التسمية اوقات
الالة، هذا ما سمح بوجود اوقات تتسم بكثير من المسؤوليات فيما يتعلق با
بحية التخطيط و الاهداف ذات المسؤوليات القريبة المتوسطة او البعيدة المدى.

. و منها تسيير ا وقات و التعرف على المهم و تحديد

. بان يكون لنا وقت فائض. . نشارك بكيفية اكثر في حياة

. و هذا ما تحول من الاوقات عقوبة الى اوقات مكافاة.

نُها بان يعيش و يستثمر قوته و طاقته لا لان يستهلكها. هذه كيفية للتساؤل عن
الاوقات التي كانت في غالب الاحيان خارج . هذه الاوقات الاقتصادية لم تعد عامل
اكراه خارجي اكثر مما هي قدرة معاش و حياة. بحيث انها تحررنا من الاكراهات.
. ممتلكين الوقت الازم و حتى نصير ناجحين، و لذلك يرى الكاتب بان تنظيم العمل اليوم

يبد بتسيير ا

_____ : المنشأة هي جماعة بالدرجة الاولى و توجد بفضل التبادلات التي تقوم بها مع

تعتبر المؤسسة مكان يعيش فيه الجماعات تنظم نفسها و تنشأ لذلك عادات و تقاليد بحيث
انه داخل المؤسسة تعيش مختلف الطبقات الاجتماعية مع بعض، ومع ذلك إ

نعرف بعضنا بكيفية سيئة و ذلك لانتقصنا ' روح المؤسسة لكن كيف يمكن الو،

كما اننا لو نوزع معلومات تتعلق بالتقسيم الايجابي انشاء روح المؤسسة لكن

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

كيف يمكن الوصول الى خارج مجال العمل ، كما انوزع معلومات تتعلق بالتقسيم الايجابي للمؤسسة من خلال اتخاذ القرارات لكن ينقصنا الوقت السوسولوجي هاته الاوقات تسمح لذ .

التي تسمح لنا بمعرفة بعضنا البعض. و نصل الى درجة ان الفاعلين الاجتماعيين في نفس المؤسسة لا ي بالغرية فيما بينهم. هذه الاوقات السوسولوجية:

و هي اوقات تسمح لنا بمعرفة دواتنا و هذا ما يسمح لنا بتصحيح و بكيفية دائمة التوجيهات و القرارات خذ بعين الاعتبار الذهنيات اي معرفة الحقبة السوسولوجية للمؤسسة.

_____ : رجة الاولى للمؤسسة بغرض القيام بمنتجات الذي تخصصت فيه و

هذا الوقت المخصص للعمل هو اختيار و بصفة مباشرة قدراتنا و امكانياتنا الخاصة، ولكن اذا لم يطعم و يغذي فان ذلك لا يسمح له بالتطور. " : " . بحيث انه لابد من

ي، هذا بالنسبة لنا كشخاص و هذا بالنسبة للمتواجدين معنا بحيث لابد لنا ان

ي تعلمناه لابد ان نتحكم فيه ولابد ان يكون مهضوما بكيفية

جيدة و الوقت التربوي هو عامل للاستقلالية و للمسؤولية التي تسمح لنا بالتحول و من ثم فان .

داخل المؤسسة لابد ان تنتج بغرض تحقيق التطور.

_____ :

إد يدخل في علاقة مع الوقت بصفة خاصة، وذلك بالنظر إلى احتياجاته و كذلك إلى وتيرته

غالبا ما تضع وقتا نفسيا

على الطاقة الخاصة بهم فاذا كان الخلل كبير من حيث اننا نتكلم على الاضطراب و القلق النفسي ا

لا مبالاة بكل ما يقع في المؤسسة.

لكننا نجزئه اصطناعيا من اجل فهم مقاربتنا الفكرية. و كذلك من اجل ان نجيب على

. فهذه الوحدة للوقت

نجربها، و ان تكون تحت طوعنا و نجسد كل ما يزودنا من ماضيها بالمعارف و ذلك من ا

4 وقات هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تجمع بين تلك

الاوقات و كيف توحد بينها لا كيف تقسمها و تجزئها.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

اجتماع التنظيم مع العلوم القريبة:

إن الظاهرة التنظيمية هي ظاهرة اساسية ومهمة في المجتمعات الحالية ذلك ان تنظيمات تدخل بشكل متزايد في حياتنا المهنية و الخاصة كمواطنين.

1970

اهتمام بعلم اجتماع التنظيم في الجامعات. قتحم جل المجالات التنظيمية مثل التدبير و التسيير

ب

اعية والسياسات الثقافية والمنظومة الصحية العمومية وتسيير الاخطار البيئية.

ك

فإن علم اجتماع التنظيم صار محورا لا يمكن ا

- غاية موجهه إلى التعلم والتحليل: ركز صاحب الكتاب على التحليل ا' استراتيجي و

إدماج التعقيدات الموجودة في التنظيم. وبالأخص بعدها السلطوي. ينطلق من اساس ان السلطات يجب دائما اعتبارها بانها استراتيجيات. وهذا ما يخرجنا من انطلاقات النفسانية التي تركز على . فهذه المقاربة تعتبر ا'

الاطر البالغ في التحليل ا' استراتيجي.

الفاعلين الموجودين في التنظيم هو دائما نتاج لـ استراتيجيات. وان السير الحقيقي للمنظمة هو عبارة عن تلك التفاعلات التي توصل إليها الفاعلون الاجتماعيون في الميدان. والتحليل يقتضي بان نقوم بطرح الاسئلة المهمة والتي هي كذلك لها اهمية بالقدر الذي

من معرفة التفكير انطلاقا من الوضعيات الحقيقية. والتي يمكن ان نصادفها في الحياة المهنية.

وير القدرات والكفاءات العملية:

1 - الحصول كيفية جديدة لمعالجة المشاكل المطروحة في التنظيم وذلك بعيدا عن المنعكسات الشرطية التي يعتمد عليها علم النفس.

2 - اخذ بعين ا' اعتبار التعقيدات النسقية.

3 - معرفة قوة ومنطق الفاعلين الاجتماعية.

4 - القدرة على تحصيل تفكير يمكن ان يفسر لنا السلوكات ا

- تعريف اهم خصائص الظاهرة التنظيمية: مفهوم التنظيم يقتضي بوجود قواعد تضبط مجموع الوسائل الموجودة داخل التنظيم بكيفية رسمية. لية او الإعلامية او المادية.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

وذلك كله من اجل إنتاج مصلحة مادية محددة او تقديم خدمات التي تكون بمثابة احد اهداف . والظاهرة التنظيمية هي مرتبطة اساسا بتلك التغيرات والتحولات الاقتصادية و

اء الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية بالنسبة للدول .

وكذلك راجع إلى التزايد الديمغرافي الكبير مع تعدد .

المبادلات التجارية وتحديث المؤسسات و خاصة في العقود الأخيرة من القرن الماضي.

قتضى تطور متزايد ل . ي 1945 - 1975

والتي طبعت بتزايدهم للنشاطات الصناعية التجارية والإدارية وبتطور سريع للتنظيمات.

بتنظيم قد تغيرت و ارت أكثر هيمنة على هؤلاء الافراد الذين صار لهم ا

مع العديد : من التحضيري فالمدرسة والإعدادية فالثانوية فالجامعية فالمؤسسة الإنتاجية

. وكل هذه التنظيمات صارت تحدد حياة الافراد و .

يدفعنا للقول بان مجتمعنا ، . بحيث ا التنظيم وتعلمنا وتربيتنا في التنظيم و

يا ي اغلبنا اكبر جزء من حياته داخل تنظيم. كثيرا ستجمام نقضها في

. ا ايضا يموت في تنظيم.

(1

: اجتماع التنظيم بعد الحرب العالمية الثانية اعمال نظرية نفسية و

. اجتماع التنظيم ممارسات عملية قام بها مسيروا مديروا الموارد

. لذلك فإن علم اجتماع التنظيم اول ما بدا يهتم به هو البنيات الصناعي

فتح على نظريات الفعل والتنظيمات الاقل رسمية و هتمت نظريات التنظيم بتحديد اهم الاسس واحسن

القواعد الرسمية التي تسمح بتسيير ناجح للمؤسسات. كما ان بعض النظريات الميدانية او العلمية هي

الآخرى بدأت تظهر في ميدان التسيير او التدبير وا 1960 بينت

الملاحظات بان سلوكات الافراد داخل التنظيم لم تعد دائماً ت

اجل تفسير هذا الفارق الموجود بين السلوكات الفعلية والقواعد الرسمية. بدأت بعض النظريات العامة

لفردية بإعطاء تفسيراتها:

- مقاومة التغيير و التبعية للسلم الوظيفي.

الاستقلالية وبدأت الابحاث في التنظيم تبين بعض السمات المشتركة للسياقات التنظيمية التي كانت

. بدأت تعالج الكثير من التنظيمات.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

المحلية او الاحزاب السياسية او النقابات.

التفسيرات الممركزة والمنطلقة من الافراد. بدا علم اجتماع التنظيم في بناء قراءات جديدة للسلوكات. مبينا اهمية النسق التنظيمي الخاص. الذي يمكن ان يكون عاملا مهما للتفسير. الذي يعطينا . يجب اخذه بعين ا

: 1960

: (CSO)le centre de sociologie des organisations.

وهو التحليل ا استراتيجي و . هذا النموذج للنسق التنظيمي سار بالنسبة للفرد مملوكا وهو جزء من الإكراهات التي لا يمكن ان يتجاهلها. يجب عليه ان يتكيف معها وكذلك مع النسق العام. . وهنا يبدوا سلوك الفاعلين الاجتماعيين أنه استراتيجيات.

(2) اهداف علم الاجتماع التنظيم: يهدف علم الاجتماع التنظيم إلى تفسير السلوكات و

او الغير المطابقة او غير المنتظرة مقارنة بالقواعد المتبعة في التنظيم،

- : 1-1 2-1 يبينان لنا سلوكين مدروسين بالنسبة لعلم الاجتماع التنظيم وهو عدم احترام السلمية فيما يخص الاتصال بالنسبة السلمية الوظيفية والتي تاخذها كمثال: عن عدم الاحترام السلمي فيما يخص يم فإن الاتصالات هي محددة بكيفية سلمية وقواعد تبين المسار الرسمي للاتصالات سواء كانت عمودية نازلة او صاعدة بحيث ان الاتصالات النازلة بالنسبة للمعلومات هي التي تسير من

1+

2+

1+ فالعون الذي هو من درجة ن لا بد عليه ان يعلم مسؤولية

2+ مباشرة بدون الرجوع إلى رئيسه ن1+

1+

ذلك القوانين الرسمية ا

لماذا هذا العون يلجا إلى مثل هذا النوع من الاتصال ونبدأ بطرح بعض الاسئلة: هل العون ن1+ غائبا عن العمل؟ هل هذا كان بمثابة نسيان للقاعدة الرسمية؟ كما نكمل هذين السؤالين بتساؤلات اخرى، هل هذا العون يداوم على هذا الفعل؟ إلا ما هي الظروف التي

اخرين من نفس الدرجة يقومون بنفس النوع من الاتصال مع مرؤوسيههم؟ هل بالنسبة لكل مرؤوسيههم من 1+ ام اي شخص واحد منهم فقط. هذه التساؤلات مهمة لانها توضح لنا مختلف الافتراضات

التي يمكن ان نقوم به.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

- 2: بة العتاد الذي يعتبر خطيرا جدا بالنسبة للعمال داخل المنشأة وكذلك بالنسبة للمحيط فإن الحراس الذين يقومون بالدوران حول المنشأة وكذلك بالنسبة للمحيط فإن الحراس الذين يقومون بالدوران حول المنشأة من أجل مراقبتها لهم أهمية بالغة لأنهم يدورون بكيفية مستمرة وخاصة في الأماكن الحساسة داخل المؤسسة ووظيفتهم محددة بكيفية دقيقة جدا بواسطة قواعد يجب القيام بها وتطبيقها بصفة صارمة وإلا فإنهم يتعرضون إلى العقوبات ومن بين هذه القواعد أن عليهم فقط أن يخبروا مصلحة الصيانة بأدنى حدث يمكن أن يلاحظوه وذلك بعدم وجود أي خبرة خاصة لدى هؤلاء الحراس والقاعدة تجبرهم أن لا يتدخلوا في هذا العتاد حتى لو بدى لهم الحادث بسيط جدا.
- : مفتوحا بعض الشيء فأرادوا إغلاقه فيقومون بذلك وأن هذه القاعدة يمكن أن نفسرها من الناحية العقلانية أن لكل حادث مؤشر لمشكل تاكل قبل الوقت لعتاد معين ولذلك فإن كل تدخل بدون تحليل مسبق من طرف الاختصاصيين يمكن أن يؤدي إلى حوادث خطيرة جدا وبالتالي أن هذا الفعل البسيط غلق البرغم يمكن أن تكون له عواقب وخيمة لأنه يحجب علينا معرفة السبب لذلك فإن الخبراء وحدهم هم الذين يخول لهم التدخل في مثل هذه القضية وليس الحراسة الذين يقومون بملاحظة ما يحدث داخل . "حجب المراقبين للمؤسسة من التعرف على الأسباب الحقيقية الكاملة ؛".
- علم الاجتماع التنظيم: ادمج تاريخ الاختصاص بصفة تدريجية بإدراجه لأهم المقاربات النظرية التي كانت موجودة بالقرن العشرين من النظريات العقلانية إلى النظريات البشرية إلى العقلانية المحدودة والفاعل ستراتيحي.

(3) الفروقات الموجودة بين علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع العمل وعلم الاجتماع التنظيمات والتدبير:

Naville Friedmann : "

بين الجماعات الإنسانية التي تتشكل بمناسبة العمل" ففي فرنسا فإن علم الاجتماع الذي يهتم بالعمل ناعي يسمى علم الاجتماع الصناعي ثم سمي بعد ذلك علم الاجتماع العمل فالصناعة إذا كانت أول موضوع للدراسة كما أن الإشكاليات المدروسة كانت متأثرة بالمرجعية الماركسية فتغير الاسم يوضح لنا الجانب الذي يؤكد عليه الدارس فالنشاطات التي ؛

مجموعات العمل لم تكن تدرس العمل المؤدى في المكاتب

وجد علم الاجتماع العمل الذي تأسس بعد الحرب العالمية الثانية وقد اهتمت بإشكاليات متنوعة من بينها:

1 -دراسة السلوكات البشرية داخل المؤسسة.

- 2

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

3 - دراسة العمل الماجور وتشكيل الطبقة الشغيلة.

4 -

5 - العلاقات الموجودة بين أصحاب العمل و

وابتداء من الخمسينيات من القرن الماضي قدم كل من Naville Friedmann : Traité de sociologie du travail هذا الكتاب الذي كان المرجع الاول والمهم لهذا الاختصاص الجديد ثم اهتم بهذا الاختصاص الجديد عدة باحثين اخرين نذكر من بينهم Alain Touraine

الموجودة بين التطور والعمل والتغيرات الاجتماعية فعلم الاجتماع العمل يعتبر العمل اساس النشاط الإنساني والمحرك للتغير الاجتماعي وبفضل هذا الاختصاص الجديد بدا يبتعد عن تلك المرجعية المتعلقة بالمعطيات التكنولوجية و الاقتصادية للعمل فقط و إنما إعطاء الاهمية للبعد الاجتماعي في العمل ء من علم الاجتماع العمل لا تختلف كثيرا عن تلك المواضيع التي يعالجها علم الاجتماع التنظيم علم الاجتماع التنظيم يركز اساسا على دراسة سلوكيات الافراد و كذلك الوظائف والوظيفة التي يقومون بها في إطار الجماعة الإنسانية التي تمثل التنظيم فقط في سنة 1960 بدا يميز بين المواضيع التي يعالجها علم الاجتماع العمل

اصدر مجلة بعنوان سوسيولوجيا العمل sociologie de travail فبين سنة 1959 1972 تنقص من اهتمامها بعلم الاجتماع التنظيم و بدات تختص فقط في القضايا التي تهتم بعلم الاجتماع العمل :

1 دراسة اتجاهات العمال والحركات الاجتماعية ودراسة المجتمع الصناعي و التكوين و كان مشال كرزيل Michel Crozier كان اول من اسس المركز علم الاجتماع التنظيمات COS مع العلم إن علم التدبير قد تطور قبل علم الاجتماع التنظيم فاذا كان علم الاجتماع يهدف إلى بناء دارة المؤسسات وتسيير الموارد البشرية و تجميع تلك المعارف فان التدبير يهتم بالدرجة الاولى بالمعارف المتعلقة بالفعل او الحركة و ذلك من منطق النجاعة و لا

2-1 - المؤسسة: هو موضوع دراسة متأخر للدراسات الاجتماعية و تاثيرات النظرية المختلفة فبالنسبة لكل من جورج فيردمان و ريمون ارون و بيار نبيل و الان ثوران و مشال كرزيل وغيرهم فان الموضوع العلمي للبحث ليس هو المؤسسة بحد ذاتها و لكن مصير المجتمع الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية كان لا بد عليه ان يعيد هيكلته من خلال العمل الصناعي والخدمات وكذلك التحولات السريعة التي عرفتھا المدن

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

والتي عززت بالهجرة الريفية المكثفة و لذلك فان اهتمام علم الاجتماع كان يهتم بالدرجة الاولى إلى معرفة ديدة من الصراعات الاجتماعية الجديدة التي تعرفها المجتمعات التي هي في تحول دائم كل هذه المواضيع الاولى تحت تاثيرات الفكر الماركسي المهيمن في انطلاقة علم الاجتماع الصناعي و العمل و التنظيم لان المؤسسة كان ينظر إليها بأنها جهاز إنتاج لكن تنتج ايضا لاغتراب كما قامت هذه الاختصاصات المذكورة باختصاصات ميدانية من طرف جماعات عمل لكن دون توحيد كبير بين اهتماماتها و فيما يلي نذكر بعض مواضيع الدراسات التي اهتم :

1. العلاقة بين الافراد و الجماعات داخل التنظيم

2.

3. القرارات و كيفية ات

4. الإضرابات و الصراعات الاجتماعية

5. الأزمات و التغيرات

6. تعبير ا

7.

8.

9.

10. العلاقة بين المؤسسة و المجتمع:

✓ سارت الحدود بين ه ه الاختصاصات الثلاث اي: علم الاجتماع الصناعي و العمل والتدبير غير واضحة

ه الاختصاصات تفتح تدريجيا مخابر للدراسات.

المرجعية الماركسية.

. بينما وجد اتجاه آخر ذو مرجعية نفسية

التي تكون حول الجمعية للبحث والتدخلات النفسية الاجتماعية. والتي كانت تنشط بحوثها في

.connexion

✓ اتجاه اخر تشكل حول مشال كرزيل. و ذلك مركز على التحليل الاستراتيجي و النسق.

romand اخرى تشكلت حول الكاتب الذي ركز تحليله على الانية

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

الجماعية و كذلك الثقافات المهنية والتنظيمية. هناك اتجاه آخر التف حول marc maurice
ركز على الدراسة العلاقات بين الاشكال التنظيمية والمؤسسات الخاصة لكل مجتمع.
5 - المقاربات النظرية الثلاث لدراسة المنظمات:

1 - النظرية العقلانية: من ابرز ممثليها هو تايلور مع اتجاهه المتمثل في التنظيم العلمي للعمل ost
والتي تهدف إلى إيجاد حلول قصوى للتنظيم المتعلقة بمشاكل الإنتاج و التنسيق بين النشاطات وهي نظرية
مركزة على مبادئ: التحليل العلمي المسبق للعمل -
يتعلق بتقسيم العمل - انتقاء او الاختيار العلمي قصد التوظيف - الاساس الاقتصادي الذي تبنى عليه
-التحليل الصارم للمشاكل الحقيقية والمتعلقة ببلوغ الاهداف والتي تتركز
وتقسيم العمل والتنسيق للنشاطات.

✓ تنسيق النشاطات و ذلك من اجل الاستعمال الاقصى للوسائل المتاحة و التنظيم العلمي للعمل اوجد قواعد
تهدف إلى الإنقاص من عدم تنبؤ للسلوكات الفردية و الجماعية داخل التنظيم
معيارية التي تحدد ما يجب ان نقوم به و كيف يمكن ان نتصل فيما بيننا و كذلك وجود كفاءات التقسيم.
✓ معرفة النماذج النظرية في تنظيم العمل وهو امر ضروري من اجل محاولة تفسير السلوكات داخل نسق
العمل الذي يكون خاص بتنظيم معين ولكنها ليست الوحيدة في سيرورة بناء الفرضيات التي ينطلق منها
. لذلك يمكن اعتماده على الملاح
يمكن ان تكون محل الفرضيات يعمل على التحقق
. فالنماذج الثلاث يمكن ان تكون كالتالي:

←

المقاربة العقلانية

تلبية الحاجات النفسانية ←

←

التحليل الاستراتيجي

*6 - المشاكل المرتبطة ببناء تفسير السلوكات داخل انساق الحركة: إن تفسير السلوكات الفردية
والجماعية التي يمكن ملاحظتها داخل التنظيم تدفع بنا إلى مشاكل اختيار نمط التحليل -
-تشخيص المشاكل التي يجب تفسيرها -

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

1. اختيار نموذج التحليل: تعتبر النظريات كادوات تساعد على بناء التفسير لانها وجهت نظر التي تحدد الموضوع هذا مقالة فرديناند سوسراي إن اختيار النموذج النظري يكون بكيفية مسبقة على كل عملية اخرى تجد هناك طريقة محايدة وتسمح لنا بالملاحظة التـ

وتكون متكيفة مع كل النظريات التي يمكن إن تستعمل بعضها إذ لابد من ملاحظة السلوكيات و العلاقات والتي تكون هي احد اهداف الدراسة في التنظيم لكن نوع و طابع التنظيم و يكون مرتبط بالنظرية التي يختارها الباحث كمثال على ذلك: نظرية الحاجات لماسلو كنموذج للتفسير فهي تركز على الملاحظة المرتبطة بكل شخص من خلال التفاعلات التي يمكن إن تقع داخل إطار التنظيم المدروس ولذلك فان الاختيار له عواقب على الفرضيات التي تنطلق منها ولذلك لا يمكننا إن نتحدث عن العناصر التي تسمح و التفاعل بين الفاعلين او الاستراتيجيات التي يقوم بها كل فرد وعلاقة

2. جمع الملاحظات الضرورية: من اجل بناء تفسير يجب ان تعتمد على الملاحظات موضوعية للسلوكيات داخل العمل وكذلك خصائص بعض الفاعلين و الإكراهات التي تقع عليهم في أماكن اضلل و التنظيمية ولذلك فان التفسير الممكنة ترجعنا دائما إلى الملاحظات التي قمنا بها ولذلك لا بد من بناء منهج للملاحظة الصارمة و ذلك قصد الحصول على معلومات اكيدة لان التفسير ليست مستقلة عن الملاحظات المتاحة للباحث و مهما يكن الإطار المرجعي الذي اعتمدناها فان الملا.

بعدة ابعاد فإذا كان النمط المعتمد هو التحليل الاستراتيجي و النسقي فان الابعاد التي تكون ضرورية : 1- 2- 3- الاراء المتعلقة بالعمل و التسيير 4-

الرسمي القواعد التي يمكن من خلالها تشخيص السلوكيات الملاحظة التي تكون غير مطابقة او ←

- 5

*7- تشخيص السلوكيات التي يجب تفسيرها: إن السلوكيات التي لها علاقة رسمية بالتنظيم هي التي تمثل الموضوع الاساسي للبحث عن تفسير لذلك يجب تشخيص السلوكيات التي يجب تفسيرها فتقتضي معرفة السلوكيات المنتظرة والتي تمثل مجموع القواعد الرسمية التي تنظم مصلحة معينة او مكان عمل معين فكلا من الوثائق الخاصة بمراكز العمل او تنظيمات المصالح كلها تعطينا التفاصيل التي يجبان نميزها عن سير الذي يمكن ان يمدنا بالفاعلي جتماعي

الامر ان غالبية اماكن العمل تدرج فيها بعض التغيرات الطارئة التي لا نجدها في التنظيم المعد مسبقا

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

لهذا فمكان العمل المدروس لا يمكنه ان يشير إلى كل التفاصيل التي يجب القيام بها ولذلك نجد ان شاغل منصب العمل سوف ينجح و ياتينا بإجابة وذلك لاجل تبرير سلوكه ومخالفته للقاعدة الرسمية.

- بناء الفرضيات: حينما نشخص التصرفات الجماعية تميزنا بين مختلف التصرفات و مختلف التفسيرات التي يمكن ان يعطيها هذا السلوك و خاصة تلك التفسيرات التي يعطيها شاغل منصب العمل عند بناء الفرضيات التفسيرية التي يجب ان تنطلق من تلك الملاحظات التي قمنا بها والتي نجعلها في علاقة فيما بينها و الاسباب التي كانت وراءها و ذلك انطلاقا من السلوك الملاحظ فتقوم بطرح عدة اسئلة والتي ياق والتي يمكن الربط بينها.

2 - العلاقة بين النموذج النظري الملاحظ و التفسير: تفسير سلوك معين هو إعطاؤه معنى من اجل فهمه وفهم مجموعة من الاسباب التي كانت وراءه فوضع هذه السلوكيات في علاقة مع الاتجاهات التي كانت بالإضافة إلى طابع الصعوبات او الاكراهات في انجاز المهام بالا صافة إلى الخصائص هذا الفاعل من امثال الجنس او السن او المستوى التكويني كل ذلك يسمح لنا بإنشاء و تأسيس فرضيات تفسيرية والتي تقتضي ثلاث شروط:

1 -

2 - الناجعة و الكافية و ذلك فيما يخص الدلالات التي اعتمدنا عليها و ذلك فيما يخص النمط المرجعي الذي اعتمدنا عليه.

3 - مجموعة من التساؤلات العقلانية المرتبطة فيما بينها لخدمة الموضوع لا بد ان تحذر ان الحظة لا تمكنا وحدها من معرفة السلوك الخاص او المنفرد كذلك السلوكيات المتكررة التي لها نوع من النظام إذا كان هذا السلوك منعزل فيمكن ان يكون هناك استجابة لوضعية محددة و غير متوقعة و التي تقتضي التأقلم مع تلك الإجراءات و المعايير المحددة من طرف التنظيم والتي يمكن ان نفسرها بالتعب الذي حصل لتوصيات و بعض الإجراءات و لذلك فان الفرضيات تحاول ان تفسر هذه السلوكيات المعزولة وان تضعها في علاقة مع الحوادث المعزولة كذلك إما إذا كان السلوك الملاحظ الجماعي و منتظم فيمكن ان يكون محل ا ي

تستجيب للتطورات الموجودة في سياق العمل و لمحاولة معرفة مثلا عدم تحفيز بعض الفاعلين للنظر بعض ظروف العمل التي يرى فيها بعض العمال انه شاقة او روتينية فب

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

يمكن الاعتماد إلى عدة تفاسير ذلك إن كل واحدة منها تحيلنا إلى النموذج النظري معين و مختلف النظريات الخاصة يعلم علم الاجتماع التنظيم تشكل الاساس الذي يسمح لنا ببناء الفرضيات .

*8- نوعين من المشاكل لهما علاقة بتسيير التنظيمات: بالنسبة للتسيير التنظيمي هناك نوعين من المشاكل التي يجدها الفاعلون المشكل الاول هو كيف تبنى هذا التعاون والمشكل الثاني كيف نفهم تلك الصعوبات اليومية التي نجدها في العمل:

- بناء التعاون: بالتنسيق و الاختلاف بين النشاطات و التحكم في العلاقات و النشاطات مع الوسط و محيط . يتم تحديد الاهداف و الوسائل التي يقتضي تحديدها بكيفية

رسمية لطرق الاتصالات بين الاطراف الموجودة داخل التنظيم و كذلك القيام ببعض الاجتماعات والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات و لذلك المصالح و غالبا ما تكون نتيجة عدم التفاهم بالنظر إلى عدم التبادل في المعلومات او الاخطاء التي تكون نتيجة تبادل تلك المعلومات ;

التقارير التي تكون واجبة من الناحية التنظيمية القيام بها فهي لا تؤدي او تؤدي في وقت غير مناسب فإذا الامر يمثل مشكلا من خلال التعاون بين الفاعلين الموجودين داخل التنظيم فان العلاقات او القواعد الرسمية للتنسيق تبقى دائما غير كافية بحيث إن الفاعلين يحتفظون دائما بالاستقلالية معينة كما إن هذه القواعد لا يمكنها تحديد كل شيء بثقة كافية الامر الذي يجعلها محل تاويلات وتفسيرات لفائدة بعض الفاعلين على حساب فاعلين اخرين.

1- : تتعلق بجميع الاعمال التي يقوم بها اعضاء التنظيم و ذلك من اجل العديد

مسبقا من طرف التنظيم في بعض الاحيان ولذلك فان الفعل الذي يقوم به اي فاعل يمكن مشابهاها بعملية حل المشاكل ولذلك فان الملاحظات في حقل المهني والتسيير والتدبير والعمل الاجتماعي والتربية تبين لنا إن الاندماج تلك المشاكل يستدعي بعض الخصائص:

1- إن هذه المشاكل غير مستقر في الوقت وان العوامل التي تسببها هي العلاقات التي تتحول و بعض العوامل التي يمكن إن تدخل في اي وقت ولذلك فان هذه الازعاج تتغير بصفة غير متوقعة

2- تشخيص هذه الازعاج البشرية وتحديد بعدها الذاتي واستراتيجي والتي يتبناها الفاعلون الحقيقيون و المعنيون بالفعل ولذلك يمكن القول إن المشكل دائما يتعلق بالنظرة الاستراتيجية لاحد الفاعلين المعنيين و

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

ان الحركة و الفعل توحدان دائما في سياق يتصف بالتغيير و بقواعد اللعب و يتعلق بنسق العلاقات بين الفاعلين والجزء من الذاتية التي يحصلها كل فاعل والتي تقلل من تحديد الموضوعي

3- الاوضاع المشاكل هي في نفس الوقت معقدة و غامضة و غير يقينية و تدخل فيها عدة عوامل متداخلة يجب تحديدها من اجل تبيان إشكالية الوضعية وهذا التعقيد هو الذي يصعب العملية إيجاد نموذج للتفسير يكون مرضي و لذلك فان جل التفسير تبقى غير متكاملة لانها مبنية وفقا لعملية التبسيط التي دائما تحرف الإشكالية الحقيقية و لذلك فان الواقع العملي لا يمكن تحديده مسبقا و لا يمكن تحديده بقواعد مربوطة او مضبوطة والتي تستجيب لكل المشاكل . فالطابعة المتمكن المتغير الذاتي و الغامض تجعل من كل مقارنة ديكارتية مقارنة صعبة.

العلاقة بين الانماط النظرية: توجد مقاربتان مختلفتان جذريا في مجال تنظيم العمل.

: " " . تغيير ما هو قائم. ي تهدف إلى تفسير ما هو موجود وبالتالي فإنها لا تعطي اي احكام قيمة بينما المقاربة الثانية تحتوي على التقييم وترتكز على انتقاد الوظائف التنظيمية القائمة حاليا وذلك للنظر إلى مؤشرات مرجعية وإلى تسيير مرغوب فيه ويعتبر عالي او اقصى ما يمكن الوصول إليه ولذلك فإنها تدرس ما هو ملاحظ وترى فيه الخلل الوظيفي وذلك قصد معالجته فالنماذج النظرية كلها تحاول تفسير الحقيقة والواقع الموجود بينما ترتيبات التدبير او الترتيبات التدبيرية تنزع إلى (التغيير) ومن ثم فإن انماط التحليل السلوكيات يؤدي بنا إلى معارف نظرية وإلى مبادئ نية تسمح لنا بفهم ما يوجد في الواقع وتسمح لنا فيما بعد ببناء مقترحات في شكل معارف وافعال يمكن القيام بها بينما الانماط التدبيرية هي الاخرى تركز بصفة مباشرة او غير مباشرة على النظريات.

(1) - فنظرية التنظيم العلمي للعمل تفترض وجود تنظيم عقلاني بصفة كاملة ويحا

إلى السلوكيات البشرية في العمل ولهذا فإنه بالنسبة لهذا النموذج فإن انتاجية العمال مقترنة فقط بنجاعة التنظيم ولذلك فإنها تبحث عن اكبل نجاعة ممكنة والتي يستطيع التنظيم تحقيقها ولهذا فإنه وبالنسبة للمدرسة فإن العمل يكون على اساس تحديد القوا

ولذلك فإنها تعتبر السلوك الإنساني بأنه فردي. اما بالنسبة لرؤيته.

(2) - مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها تفترض بأنه من اجل تطبيق السلوكيات يجب تغيير معايير الجماعة

او حوافزها او اساليب القيادة ولذلك ترى بان (معايير الجماعة هي التي تحدد الإنتاجية).

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

3 - نظرة التحليل ا استراتيجي ونسقي والتي ترى بان التغيير لا يمكن ان يحصل إلا من خلال التغييرات بطة الجماعية والتي تحصل بين مختلف الفاعلين ولذلك فإن تدخل هذه المدرسة يركز اساسا على (قواعد اللعب الجماعية وليس على السلوكات الفردية ومقاربة المنهجية تحاول ان تدمج المساهمات والمشاركات التي يقوم بها جميع الفاعلين وتكمن في تحليل الصعوبات والخلل الوظيفي الموجود داخل التنظيم والبحث على المشاريع الخاصة بكل فاعل وعن التغييرات.

انماط نظرية ← ← تغيير وفقا لنماذج التدبير.

8-1 - اهمية علم اجتماع التنظيم: تكمن بالنسبة للفاعلين او لا تسمح بفهم التنظيمات كما هي وتسمح بتجديد الرؤية الخاصة بالوظائف التنظيمية.

2 - و كذاك تجدد رؤية التدكير في التغيير بالنسبة لتجديد الرؤية للوظائف التنظيمية فان هذا التجديد للرؤية ينطلق من الاخذ بعين الاعتبار ما يوجد في النسق والظروف المحيطة بالتنظيم وكذلك الاكراهات التي يتعرض لها التنظيم وذلك من اجل فهم السلوكات و لذلك فان معرفة مختلف النظريات تسمح بالتفكير في التصورات التي نحملها و المتعلقة بالسلوكات البشرية داخل التنظيمات و تسمح كذلك للفاعل بان يبتعدوا عن تلك العلاقات القيمة العفوية التي يضعها كل واحد على الاخر وهذه النظريات تسمح لنا بفهم:

1 - إن السلوك لا يمكن ان يكون ناجم فقط عن الخضوع للواقع

2 - إن هناك عقلانية التي يركز عليها كل تفكير في هذه القواعد التنظيمية التي لا تسمح بمفردها بفهم السلوكات الغير المتوقعة

3 - يمكن قراءته من منظور البحث على المسؤولين الذين تسببوا في هذا الخلل و انما ننطلق من وجهة نظر نسقية

3 - يمكن تجاوزها وهي التي تسمح لنا بتفسير السلوكات داخل التنظيمات

4 -إن الصراعات لا يمكن تجنبها. . و لذلك فان تجديد الرؤية للوظائف
فة من تلك التحليلات النفسية العفوية.

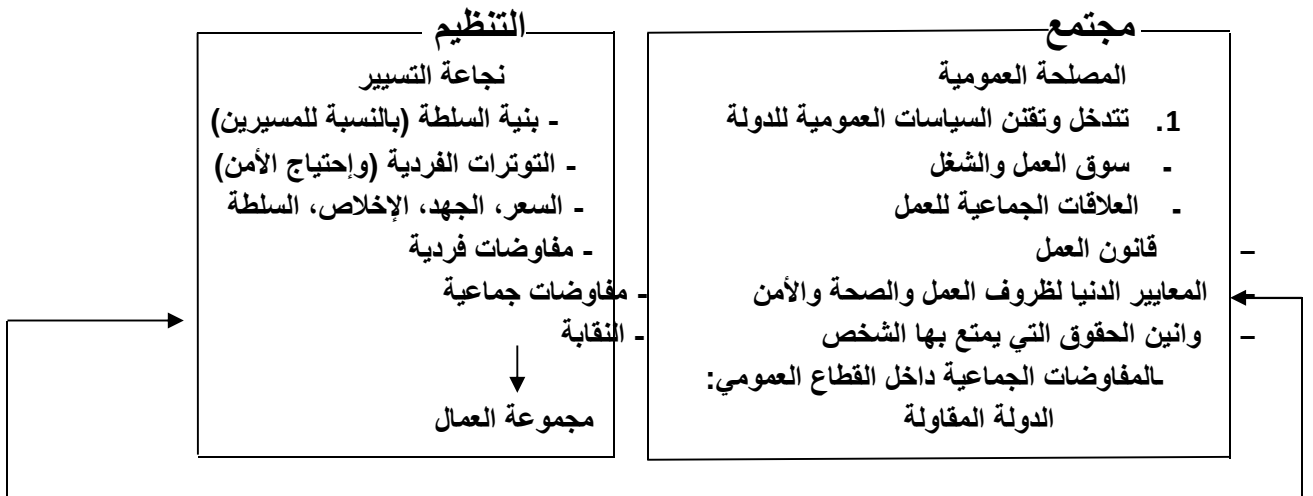
8-2 - تحديد كيفية تفكير في كيفية التغيير: فعلم الاجتماع التنظيم يسمح بقراءة اخرى للخلل الوظيفي الذي يمكن ان يحصل للتنظيم كما يسمح لنا بقراءة التغييرات التي تطرا على التنظيمات فبا نسبة للتأيلورية

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

فان التغيير يكمن في الدخال قواعد جديدة تعتبر كافية من اجل تغيير الوظيفة داخل التنظيم ومع نظريات حوافز في العمل فان التغيير يمكن دراسته من خلال التفكير في كيف ان التنظيم للعمل والتدبير يا بعين الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للعمال اما بالنسبة للتفكير المعتمد على التحليل الاستراتيجي و النسقي فان تلك الطرف التنظيم و كذلك في اشكاليات التغيير سارت متجددة فليس فقط انطلاقا من التفكير في الاهداف وكذلك القواعد التي يمكن اعتبارها كوسائل و

التغيير الحاصل داخل التنظيم ولكن باعتماد مقاربة تعتمد على نسق علاقات القوة التي تهيكّل التسيير الاجتماعي للتنظيم ومنه فان التغيير يمكن اعتباره كتغيير لقواعد اللعب والذي يفسر لنا نسق التفاعلات (لعب على موازين السلطة بين الفاعلين)

: تعرف بانها تسيير مشاكل العمل وان الصراعات مصدرها الاتحادات بين النجاعة المحصلة عليها داخل تنظيم معين و كذلك حاجة الامن التي يشعر بها الاشخاص والتي تنطبق عليهم هذا التسيير وكذلك السياسات العمومية التي تتبناها الدولة والعلاقات الصناعية تحدث من جراء الديناميكية العملية التي تكون جراء التفاعل المجتمع و التنظيم:



- يوجد ضغط كبير على الدولة من طرف ارباب العمل والنقابات وهذا ما يسمى

اللوبيينغ le lobbying .

التكوين، استعمال بكيفية ناجحة الاشخاص الذين يقومون بعمل إنتاجي والعنصر الد هو النجاعة والافق المرتبط من طرف التنظيم.

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

- علاقات العمل: وهي تدرس كذلك الظواهر والعمليات المتعلقة بصياغة القواعد في مجال العمل وتحدي
بذلك الظروف التي يقع فيها العمل مثل الاجر ومدة العمل ا امتيازات الاجتماعية . . . وكذلك القواعد
د كيف نغير او نطبق هذه القواعد التي غالبا ما تكون وفقا لـ اتفاقيات الجماعية او للممارسات
المتعود عليها في تنظيم والعادات والتي تسمح بها الدولة او تاطرها في شكل قواعد تنظيمية قانونية ولذلك
:

تبيين مصالح الاشخاص وكذلك المجموعة التي تهتم بعالم الشغل او تلك
التي تحاول ان تطورهم داخل التنظيمات ويمكن طرح السؤال التالي كيف تمكن المنظرون من الوصول إلى
النجاعة التنظيمية مع وجود الامن وحماية العمال و
:

1 - 1900 1930

2 - 1930 1960

3 - 1960 1980

4 - 1980 إلى ايامنا هذه

- فالمرحلة الاولى: تميزت بوظيفة العمال او وظيفة المستخدمين وهي التي كانت وفقا التسيير للتنظيم
العلمي للعمل وشهدت هذه الفترة استعمال استمارة الاستبيان من اجل اختيار العمال وترقيتهم مع وجود

- الفترة الثانية: تزايد سريع للنقابة وظهور وظيفة العلاقات الصناعية.

- تجنيد الموارد البشرية والتوجهات الحديثة:

2. مختلف الاختصاصات التي اهتمت بدراسة و تنظيم العمل.

مميزات المرحلة	الموارد البشرية	المقاربة التكنوقراطية	إحتياج الأمن في العمل
(1) ظهور وظيفة المستخدمين - تطور وظيفة الموظفين.	مهندسون، محاسبون، عسكريون في التقاعد علماء النفس، علماء اجتماع العمل.	التأيلورية، الاختيار والتوظيف في ظرف نحررة اليد العاملة ووجود الأمن الاجتماعي. العلاقات الإنسانية وبداية البحث فيما يتعلق بحوافز العمل.	الأجر وفقا للنسب المتداولة في السوق وبروز بعض المشاكل الشخصية للمستخدمين. مجموعة العمل علاقة اجتماعية داخل العمل.
(2) ظهور وظيفة العلاقات الصناعية (بالمفهوم التقليدي)	مختصون في علاقات العمل تفاوض فيما يخص الاتفاقيات الجماعية.	تسيير المستخدمين حسب قواعد إدارية لكنها مرتكزة على الإتفاقيات الجماعية	ظهور علاقات القوة ظهور النقابات الجماهيرية إشباع بعض الحاجات الاقتصادية
(3) إعادة بروز مرة ثانية وظيفة المستخدمين مع وجد وظيفة العلاقات الصناعية.	مختصون في علاقة العمل ومختصون في علوم السلوك (ماسلوا ومارزبوغ)	إتفاقيات جماعية سلوك تنظيمي تطور المناخ التنظيمي	بقاء علاقات القوة الإعتراف بضرورة تلبية حاجيات العمال ليست فقط الاقتصادية ولكن البحث عن حاجيات أخرى
(4) وظيفة العلاقات الصناعية +تسيير الموارد البشرية وعلاقات العمل وتزاوج بين هاتين الوظيفتين	حرفيون، مهنيون في العلاقات الإنسانية.	إتفاقيات جماعة - تجنيد الموارد البشرية - وجود أشكال تنظيمية جديدة للعمل توعية الحياة في العمل بدأت تأخذ إهتمام المنظمين	لم يعد التركيز على علاقات القوة مشاركة كبيرة للعمال كأفراد وجماعات العمال في حد ذاتهم بدؤا يحفزون أنفسهم بالقيام بالعمل

الباب الثاني: ملخص لأهم النظريات الكلاسيكية، الحديثة و المعاصرة.

الفصل الثالث: النظريات الكلاسيكية:

* نظرية (فريدريك تايلور): عاش في ظروف الامريكية ل. 1900، السياق الامريكي الذي اتسم و تميزه بوجود يد عاملة كثيفة و غير مؤهلة. وغالبية مهاجرة للولايات المتحدة الامريكية. و لهذا طرحت الإشكالية:

يمكن ان

كيف يمكن ان نزيد من الإنتاجية

لهذا قد فصل بين من يختص في . بين من ي . :

. فذلك من أجل تحفيز العمال على .

احسن عامل ثم الاخذ بطريقته. كما عمل على تحسين العمل سواء كان عموديا او افقيا:

المختصين في الإنشاء و التدبير. أولئك الذين ينفذون. المهام على المنفذين.

الذين يحتلون نفس الرتبة. و كذلك تقسيم المهام على الاثك الذين يحتلون مراكز التصور و التدبير للعمل في مختلف التخصصات. و الذين يحتلون نفس المراتب القيادية.

* نظرية المبادئ التدبيرية "لفايول":

التخطيط

:

التنسيق. . كما بين انه لا يمكن اخذ

: المركزية:

: : لآخرين الموجهين تحت إدارتهم.

* يمكن اعتبار نظريتا كل من "فردريك تايلور" في مجال التنظيم الصناعي. و "فايل" في مجال التنظيم

الإداري، من النظريات المركزية و التي لا يمكن للمختص في علوم اجتماع: التنظيم، العمل، ا

علم النفس الصناعي او التدبير. و ما إليها من التخصصات المجاورة، ان يمر عليها مر الكرام. لما

تمثله من اساس في الاختصاصات المشار إليها و التي اثرت على كل النظريات التي تلتها. ذلك ان

المنظرين انطلقوا من هاتين النظريتين و اسسوا عليهما نظرياتهم: إما بالإضافة، التعديل او الانتقاد. و

بالنظر لهاته المكانة الخاصة للمنظرين. فإننا نحاول ان نقوم بتلخيص الاعمال التي قاموا بها من خلال :

* : عتمد على ترشيد العمل.

على الفصل بين التصميم والتنفيد. "تاييلور" على ترشيد و

. نطلاقا من هذه المبادئ

ستهلاك الجماهيري. اجل تنشيط مستويات ا

. انه قام بالبحث على توحيد المواصفات للمنتوج.

* نظرية ماكس فيبر والبيروقراطية :

1

2

3 يعتبر بانه مؤهل و . كما انه معين و

4

5 رشيدة و . بالتالي فهي بعيدة

عن تلك الشرعيات التقليدية او الكا

★ تجاوز هاته النظرة مع المناظرين الاتيين:

1925 "يلتون مايو" بقياس اثار الإضاءة على مردودية العمال.

: قام بها على الفريق الاول+ فريق الضبط الذي ا

. بينما المجموعة الثالثة ضاعف فيها الإضاءة إلى ثلاث مرات.

زدادت فيه الإنتاجية بكيفية مماثلة.

: زدادت المردودية في الفرقين الثاني و

: لم يتم بتغيير الإضاءة. لكن قام فقط بتغيير المصابيح الكهربائية من طرف التقنيين الذين
. فعرفوا ان هذه التجربة احسن من الاولى. فالنتيجة هي

* جات "ايلتون مايو": تحسين النجاعة مرتبطة بالشعور الذي يحسن به العمال بالاعتناء بهم.

. من ثم قرر بان الاشخاص يقومون بسلوكات إيجابية.

. بذلك يرى بانه على الرئيس ان يصير منشطا للجماعة. يهتم بها

. كما انه ميز بين اثنين موجودتين : البنية الرسمية الممثلة من طرف

رتباطات الوظيفية الموجودة بين المصالح.

. مراجع للإجراءات التي يتم إتباعها. من بينها

وجوب الإشارة إلى بطاقة مكانة العمل لكل عامل. ما يجب ان يقوم به. كيف يوم به؟

تم نبحث عن كيف يقوم بهذا العمل في الحياة العملية. اي العمل اليومي. كتشف(ايلتون مايو)

. ختلاف بين التنظيم الرسمي الذي يخضع لقواعد مكتوبة بين التنظيم غير

. الذي يكون وراءه الفعل المتمثل في ترتيبات العمال انفسهم.

* : Mac Grégor et Douglass :

- X : العامل او الموظف يعمل كل ما في وسعه لتجنب العمل

- له حاجة ان يكون مراقب بصفة دائمة

- لا يعمل إلا تحت الإكراه و

- يبحث دوما عن تجنب المسؤولية.

: Y

شريطة ان يشاركوا في الاهداف التي يضعها التنظيم

التجديد.

. يبحث العمال على المسؤولية.

* — الإنسانية: فهي تهتم ببنيات التنظيم. كذلك بإيجاد علاقات جيدة بين الفعّلين داخل
اي ما يجب ان يكون. الإنسانية تهتم بصفة
جوهرية بالعلاقات الموجودة بين الافراد. يحاول فهم الدوافع الموجودة لديهم.
. اي كما هو يسير في الواقع.

— المقاربة الاجتماعية/ : التي صدرت في الخمسينات.
هاته الدراسات بينت ضرورة وجود اشكال جديدة للتنظيم.
فإن المؤسسة مكونة من نسقين متفاعلين بصفة دائمة فيما بينهما:

— :
سميت نظرية « théorie de contingence ». إما ان يكون التنظيم حسب المنتج و
المكان الجغرافي او التنظيم حسب الوظيفة. لذلك لا بد من مراعاة هذه الظروف
التي تتحكم في شكل التنظيم. إما ان يكون هذا التنظيم يعتمد على بنيات معقدة او لامركزية او عضوية او
ميكانيكية او كمركية او بسيطة او تنظيمات تركز على مبادلات اخرى. فلسفة هذه النظرية ان التنظيم
عليه ان يتأقلم مع وسطه و مع المهنة التي ينتمي إليها. هذه النظرية

: GARTH MORGAN et H. MINITZBERG.

النزاعات او التوجيهات الجديدة بعد التaylorية: المنظرين الذين اتوا بعد "تايلر"،
التصحّيات للتaylorية. ان بعض المبادئ التي ا "تايلر"،
التصحّيات الاكثر، كانت تلك التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية. التي اعطت وعيا جديدا.
. يمكن ان نحصل عليها. ذلك بالبحث عن الوسائل والطرق
التي تسمح لنا بتلبية حاجيات الإنسان في العمل. كذلك تمكنا من إدماجه في المؤسسات.
كان اهم عمل قام به البروفيسور من جامعة هارفارد. "هيلتون مايو"، "Hilton Mayo"
بين السنوات 1927/1934 مجموعة من الدراسات فيما يتعلق بسلوك العمال الموظفين. بقدر كبير النساء
. هذه الدراسات اجريت في مؤسسة western électric فالنموذج المطبق كان في البداية هو:
بصفة اساسية القواعد الاساسية للاقتصاد في الحركات. ذلك البحث في الوسط الذي يكون
. بعد الرجوع مرة ثانية بصفة تدريجية إلى الطرق القديمة والمناهج القديمة.
ي . لى معايير الإنتاج القديمة. لاحظ بان الإنتاجية لم تنخفض.

غير العادي. ذلك للقيام باستجابات

:

ذلك باستعمال بعض من الوسائط و الوسائل من بينها: جريدة

الحوار بين

. اي بمعنى انه حاول ان ينقذ من المساوئ النفسية للتأيلورية. ذلك بتحسينها.

غير

، "هيلتون مايو" :

". ان التحكم الوظيفي امكن التوصل إلى تحقيقه بواسطة وسائل تنظيمية مهيكله:

1. bureau d'étude .

2. bureau d'ordonnancement :

3. bureau de lancement : تخطيط من اجل إنجاز تلك العمليات.

. كان يشكل تحت وحدت مستقلة. بينما في

فإنه كان يوجد تجميع لهذه المناهج و

الكل كان تحت هيئة تسمى: *

طرف العديد من انماط العملياتية. : * Système *

لى حد كبير بالمنط السيد نيتيكي الذي يحتوي على وظائف المراقبة و

يخضعون تنظيميا إلى نمط اخر. : "مدير الإنتاج أو الأشغال"

اهدافا يجب القيام بها والوصول إلى تحقيقها. ذلك بطلب الوسائل الضرورية لإنجاز

: هما التنظيم البيروقراطي و التنظيم التدبيري *Management*

: 1920.

: التنظيم البيروقرا : هذه القواعد تحتوي على القوانين

التي يجب عليها ان تتوقع بالتفصيل كل الوضعيات التي يمكن للمسؤول ان يتعرض لها.

وضعية جديدة غير متوقعة. فعلى هذا المسؤول ان يتصل برئيسة.
 كان التنظيم مشكل بكيفية جيدة فإنه يتمكن من الاشتغال والاستمرار. لكن حينما نعرف ان الوسط يتغير تلك الوضعيات التغير كذلك. هذا يفرض مراجعة التنظيم في كثير من الحالات.
 كما ان وجود هذا التنظيم يؤدي إلى الفصل بين التفكير والترتيب من ناحية. التطبيق والانجاز من ناحية.
 ن معظم الإطارات هي التي تكلف بتطبيق و . يمكن ان يكون صعوبة بين المفكرين لهذا التنظيم. الذين يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة. بين المطبقين الذين ليس لهم الحق في الكلام. خاصة حينما يعرفون بان مهامهم هي معتبرة كمهام دنيا.
الفايولية Fayolisme: ينطلق "فايول":

. او ان تترك خليفة لها. ان هذا الانطلاق ساعده على انشاء ترتيبات إدارية وتحديدها. كما اوجد بعض من المبادئ التي تتخلص في وجود: (6) كل وظيفة لها علاقة مع كفاءة معينة. هذه الوظائف قد جمعت في مجموعتين:
 : هي التي تضم الميادين: التسويق و .
 + : : التي تحتوي على الامن، المحاسبة . يرى
 بان التنظيم الامثل للمؤسسة. لابد ان يكون متوازنا بين هذه الوظائف. انه انطلق ايضا من مسلمة :
 كلما تصاعدنا في السلم الوظيفي".

. فإن الافضلية يجب ان تعطي للذي يكون اقدر فيما يخص التنظيم والترتيب وكذلك الهيئة. هذه تعتبر الخصا "فايول" القيام باوظيفة الإدارية
 معناه: التوقع، التنظيم، التراس، التنسيق و المراقبة، هذه هي (05) وظائف اساسية بالنسبة لفايول:
 .Prévoir, organiser ,commander, coordonner, controler

1 : للنشاط يلانم هذا التوقع.

2 : ذلك لإيجاد اعضاء يتمكنون من النشاط.

3 : أو إعطاء الأوامر: تتمثل في إعطاء التوجيهات و .

4. التنسيق: هو التوحيد و الربط. حتى يكون هناك تجانس بين مجموع الجهود و .

5 :

مع المبادئ المسموح بها. ن المبادئ الإدارية هي عديدة نسبيا. التي يسلط عليها التأكيد :
الانضباط، درجة المركزية، الاوامر وكذلك السلمية.

للتابعين او المنفذين من ان تكون لهم بعض المسؤوليات.

إمكانيات المواظبة.

* Direction par objectifs * : هذه المدرسة هو :

بحيث ان الرؤساء يمنحون الاهداف لمعينهم. على هؤلاء تسيير الوسائل البشرية و

اجل بلوغ وتحقيق الاهداف المسطرة. على الهدف ان يكون محددا بكيفية جيدة.

. ذلك أنه لا بد من الانسجام بين الأهداف التي

. من خلال هذه

. فعلى مستوى المديرية العامة

. على المستوى البعيد المدى للمؤسسة. كتحديد مثلا نسبة النجاعة او نسبة التطور.

الذي يليه مباشرة. يمكن تكوين استراتيجيات على المدى المتوسط. يمكن تطبيقها على منتج او على

نزل في التفصيل و التدقيق حتى تصل إلى رئيس الورشة. الذي يتبنى الاهداف المتعلقة بتحسين المنتج.

كذلك يراعي تكلفة . إذا فالإطار الذي يوكل إليه هدف عام.

. مثل ما هو الحال بالنسبة لمدير التجارة.

رئيس المبيعات نسبة ازدياد معينة لمبيعات منتج معين. لكن يترك له الوسائل لبلوغ هذه النتيجة حسب

. التي يترجمها دائما بقرارات ميدانية و . يتمتعون بحرية في اختيار

هم مسؤولون مباشرة على هذا الاختيار. الذي لا يجب تجاوزه.

انه يسمح لهم ان يعتمدوا على القدرات الداخلية. حتى استعمال بعض القدرات الخارجية.

المسؤولون في المراقبة الذاتية. بالإضافة إلى وجود المراقبة من طرف المسؤول الذي وضع الاهداف.

هذه المراقبة . اين يلعب فيها المستوى العالي اهمية بالغة. ذلك حتى يتمكن من

تقدير تلك النتائج.

يمكن ضبطها. يطلق

عليها ايضا الإدارة المشاركة: D. P. P. O (direction participatif par objectif).

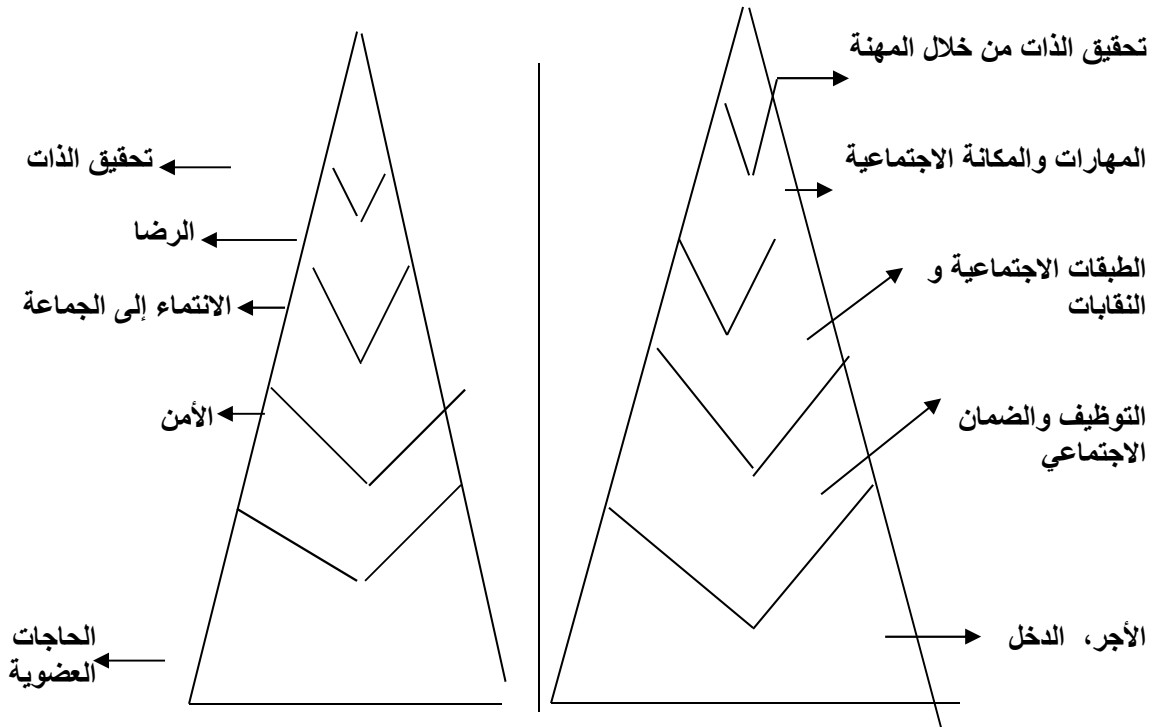
ضم الإطارات في عملية تحديد الاهداف من ناحية. كذلك بالنظر إلى الوسائل المستعملة
اجل المراقبة الداتية. التي يجب أن تتأسس في المؤسسة. لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو ان لها
قوية جدا في مجال تحديد الاهداف بالنسبة للسلم العالي.
يجب أن نتحدث أكثر عن المهام.

ناحية اخرى
لها علاقة بالوسط الذي سطرت من اجله.
تقوم ببعض التصحيحات للاهداف المسطرة على المستوى الزمني القصير. دون تغيير الاهداف الكبرى
يؤدي إلى وضع بناء المؤسسة التي تضم
لها ميزانيتها و . على هذه الوحدات أن
كذلك التي يمكن استعمالها.

في المحيط.

* 1975 في ميدان تنظيم العمل. :

- 1- 2- التحليل ا 3- التحليل النسقي لميشال كروزي.
- 1- _____: A. Maslow وهي النظرية المتعلقة بالحاجات الضرورية للفرد. هذه
التي تفرض نفسها عليه بصفة ملحة.
مرتبة ترتيبا سلميا او ترتيبا هرميا. بحيث ان حاجة عليا
إذا حققنا الحاجة الاخرى الدنيا
تعطيها اهمية كبرى في الفعل الذي يقوم به
قد عبرت هذه النظرية عن ذاتها في شكل هرمي للاحتياجات.



2 : إسقاط هرم ماسلو على واقع المؤسسة. 1 : هرم ماسلو للحاجات.

. لا يمكن فصلها بالتدقيق.

ي

" " . بحيث ان التجارب المعاشة الفعلية انتقدت هذه الظاهرة. هذا الترتيب السلمي.

الكثير من الحقائق. بحيث ان الاطفال لا نضمن لهم كل الحاجات التي ذكرها " يتطورون. او ان نموهم يكون غير سليم. كما ان الاجر او الدخل يمكن ان يلبي به حاجة عضوية. حتى ان تلبي به حاجة تحقيق الذات. هذا في حالة ما إذا كان الوسط الذي يعيش فيه الفرد عناية كبرى سواء لملك ا . او إنفاق هذا المال والتكرم به. اما فريد يريك هازبارغ

يؤسس تحليله على المسلمة القاضية: بان الإنسان يقيم ذاته من خلال العمل. يترجم هذا من خلال

النظرية التي تعتمد على ازدواجية الطبقة الإنسانية. لسيدنا: " " الذي كان يبحث .

الآلام التي تلقاها في وسطه الجديد. بينما كان قديما في الجنة. لسيدنا: " "

يبحث عن الموارد. كان يرغب في تطوير إمكانياته في مجال العمل. هذه الإمكانيات التي يتمتع بها

فمعناه اننا سوف نصل إلى تغيرات إيجابية و

. التي تحدث تغيرات على المستوى الطويل المدى.

. التي يمكن ان نبينها على الشكل

التالي: الرتبة العالية نعرف ما هي مميزات واطعاء الشخص الذي يحتل المرتبة العليا في التنظيم.

. معرفة ظروف العمل، العلاقة بين الزملا كذلك الذين هم تحت قيادتنا

او الذين يقودنا. تليها المكانة. ثم بعد ذلك الامن فيما يخص الوظيفة الممتنة. يليها الراتب و

بعد ذلك الحياة المهنية. ثم بعد ذلك الاعتراف من طرف الاخرين بهذه المكانة المحتلة.

العوامل ذات البعد المقيم للذات.

الوظيفية. وكذلك إمكانية التطور الفردي. " " " "

. قد استطاع ان يغيرا . حتى يهتم أك

يرتبط بالعمل الذي يقوم به. كما انهم وظفوا هذه السلمية فيما يخص الحاجات الطبيعية داخل المؤسسة.

التحليل الاجتماعي والتقني: انطلق الباحثون من معهد " في مقارنة نظرية مخالفة تماما لما حدث

. تهدف هذه المقاربة إلى تنظيم العمل. بحيث ان هؤلاء البا

. يستتجون استنتاجين وهما:

تأثير المحيط على التنظيم الداخلي للنسق: / هو نسق اين يكون

التكنولوجي في علاقة متداخلين بصفة دائمة ومستمرة. بمعنى انه لا يمكن ان :

مباشرة بين النسقين. بحيث ان النسق التكنولوجي يلعب

() . كما انه يسير وفقا لظروف محددة و . بالتالي يحدد هذا الاخير

بكيفية سليمة بواسطة النمط التكنولوجي. لا يمكننا ان ندمج اي تنظيم للنسق

. لكنه بالمقابل لا يمكن ان يشرط بصفة الية النسق الاجتماعي.

التنظيم في إطار نسق تقني محدد يمكن ان تسير هذا

إن الباحثين قد طبقوا هذه النظرية على التنظيم في منجم الفحم الحجري الإنجليزي. هذا التطبيق الذي صار

. وضع تنظيما او شكلان من التنظيم مختلفين. :

ان المنجم يعتبر كطرف بسيط. . يكون في علاقة محدودة من ا

غير المتغيرة. التي تقتصر على الفئة الصغيرة للعمل. الذي يوجد فيه (ثلاث منجميين).

الثانية: فان التنظيم يعتمد على وجود منجميين يهت و بالتالي عليهم ان يقوموا

41 . () .

. بانه يمكن لهؤلاء المنجميين ان يدخل في العلاقة مع اي شخص من الجماعة المذكورة.

بيئت التجربة بان التنظيم الثاني قد حقق نتائج مبهرة من ناحية الإنتاج و .

المنجميين للعمل الذي يؤدونه. كذلك من ناحية الشعور بالانتماء للمجموعة.

هذا التنظيم ايضا يتأقلم بصفة جيدة مع ! . اين توجد تغيرات كبيرة في ظروف

. التي تفرض تأقلماً مستمراً للمنجميين مع هذه الوضعيات.

تكيفاً لهذا البعد المكره. الذي يتمثل بتكنولوجيا ضاغطة. كما انه يستجيب اكثر لتطلعات المنجميين. الذين

كانوا في التنظيم الثابت. محرومين من

. الإكراه التكنولوجي ن كان كبيراً.

تنظيماً معيناً و . القائمين بالتنظيم بان يدرسوا هذه الاكراهات و .

مبينين مختلف عناصرها. كما ان على المنظمين ان يستندوا دائماً للنمط الاجتماعي الموجود.

/ هو في تداخل متزايد مع الوسط الذي يوجد فيه. فان هذا النسق يكون

. فمن الضروري تحليل التغيرات الهامة و القوة للوسط الاقتصادي

. إنما ايضا ان نحضر النسق تغيرات المستمرة.

إمكانية التنظيم الذاتي لنظام معين. يمكن ان ينشأ . اين يكون العمال

أحدهم مرتبط بالآخر. ذلك لظروف القيام بالعمل.

يتكفل بها كل واحد. فإذا كان يجب ان تمنح لكل واحد المسؤولية والاستقلالية اللازمة. فيجب إذا اعتماد

. بان يواجه تغيرات الإنتاج. كذلك تغيرات المحيط او

. طير ليست إعطاء الاوامر للمنفذين. لكن التنسيق و .

التجارب: هذه المدرسة . سواء تعلق الامر مع المدرسة التaylorية او مدرسة العلاقات

كذلك التنظيم الفايولي. الذين يتميزون بالرقابة و . يرون الحتمية التكنولوجية ضاغطة و

مقولاً لعملية التنظيم. مكانته كقطعة إضافية لالة بالنسبة للتaylorيين.

ذلك الاتجاه المذكور المغايرة الذي انت به مدرسة العلاقات الإنسانية. التي ترى ان الوضعية الاجتماعية

. كذلك التكنولوجية و .

لا بد أن ينظم نفسه / :
 ان يعطي المسؤولية الضرورية لجماعة من العمال.
 العمل الذي يـ

الامر الثاني الذي اهتمت به هذه المدرسة : تغيير أماكن العمل. بالنسبة للذين يحتلون نفس الدرجة و
 . كما انها اهتمت ايضا بتوسيع المهام. ذلك بان يقوموا بمجموعة من
 فان اهم التغيرات الحديثة لتنظيم العمل داخل
 . يتمثل في ثراء المهام.
 . فإثراء التنفيذية للمنفذين. المهام

نضيف امالا قد تكون اقل حافزية من المهام التي كنا نقوم بها.
 . هذا يمكن ان يكون ابتداء من تنظيم الالة و ضبط المنتج و
 تصوير لمخطط الالة او بعض اجزائها. كذلك تغيير بعض المهام. ك الذين يحتلون مكانة
 يتغير. بحيث ان

هذه الجماعات
 . قد يصل إلى مسؤولية برنامج صناعة معينة.
 قد يتعداه بالتزويد في قطع الغيار. كذلك بتسيير الالات.
 بتقسيم المهام بين
 حديد أوقات الراحة. كذلك الكمية والنوعية التابعة للعمل التي يقوم بها افراد الجماعة.
 التي يمكن ان تترجم بغيابات كثيرة.
 تغيير
 في يد العمالة:
 . على المدير أن يتدخل.

ان يحدث تغييرات ضرورية من اجل إرجاع النشاط العادي و المنافس فيما يخص العمل.
 ان هذه الاسباب الضاغطة.

. هذه التنظيمات التي يجب ان نتوخى من ورائها : تحسين للمردودية من الناحية الكمية و
 . كذلك الوصول إلى تخفيض نسب التغيب. التغيير من العلاقات الاجتماعية. التنفيذ

دهنيات العاملين. ذلك بتطويرهم إلى عمال مهنيين ومحترفين. لكن هذا التنظيم لا يهدف غالبا إلى تغيير
 الأماكن المحصل عليه. ذلك في مجال السلطة او الاستراتيجيات. يجب الإشارة دوما إلى ان الشركاء
 الاجتماعيين يبقون بصفة عامة في اكثر راحة بالنسبة للاشكال التقليدية للتنظيم. ذلك تجنباً لكل جديد
 وتغيير. هذا ما يشير إليه بعض العلماء المختصين في علم الاجتماع: "بمقاومة التغيير".

التحليل الاستراتيجي/ : المجال الذي تهتم به هذه النظرية هو ذاك الذي يهتم بتسيير التنظيمات.

. هذه المقاربة التي اعتمد عليها: "

للتحليل. بحيث انها لا تنطلق من الطبيعة الإنسانية التي تحدد :

. لكنها تهتم اساسا بالتفاعل بين الفاعل و .

من ناحية الفاعل، فإن كل فعل اجتماعي يمضي وفقا ل استراتيجية خاصة به. ذلك ان اهدافه لا يمكن ان يره. لذلك لا يمكن ان يكون جامدا او سلبيا. بحيث ان لديه اهدافه الخاصة

التي يرمي إلى تحقيقها. كراهات التي يتسم بها التنظيم. استراتيجية

استراتيجية رائدة. بحيث انها تبحث دائما عن الحل الاقصى و .

تفكير رائد محدود من طرف ا . لذلك فانه يتوقف عند الحلول المرضية حينما يصادفها.

هذه حددها انطلاقا واعتمادا فقط على التنظيم.

. كل ما في وسعه لإعادة فرض دوره.

الذي يتلاءم اكثر مع اهدافه الخاصة التي يرغب في الوصول إليها.

التي يمكن ان تعترض طريقة .

الخبير. بحيث انه يوجد الذي ي . فإذا كانت هذه المهارات التي بحوزته مفيدة

للتنظيم، فإنها تمكنه من التحكم في مجال كبير من الإثباتات و اليقينيات ا .

يستطيع ان يفرض اهدافه. فالمعرفة والمعلومات التي هي ضرورية بالنسبة للتنظيم. يمنحانه سلطة كبيرة.

فإن السلطة يمكن تحديدها على اساس انها القدرة في التحكم في المجالات التي لا يمكن ضبطها.

بالخصوص بالنسبة للتنظيم. هو مفهوم مركزي في عملية

تحليل ا استراتيجية. يحاول ان يجعل من السلوكات التي يقوم ون الاجتماعيون

. فإنه يحاول تحديد سلوكات الافراد بواسطة: " "

. تحديد الوظائف. هذا التحديد لا يمكن ان نصل إليه بصفة دقيقة و .

. يبقى دائما مجالا للشك وعدم التحديد او اليقين. :

المجال الذي يستغله الافراد بغرض الوصول إلى تحقيق اهدافهم. ان التنظيم يعي ذلك و يعرفه جيدا.

لذلك فهو يطلب من كل عضو في التنظيم ان يتبع قواعد اللعب. ان يركز على نيته الحسنة.

. هذه المفاوضات تعطيه طبعاً

. او انه على الاقل يحدث حالة من التوازن بين الافراد الذين يبحثون على تلبية اهدافهم.

- يبقون متضامنين. بغرض استمرار حياة الجميع. الذين يدخلون في علاقة بينية ا.
- . يحاولون فرض سلطتهم على الآخرين.
- التنظيم على اساس انه نسق من العلاقات بين الافراد و . هذه العلاقة تسيير وفق قاعدة: **
- ليست فقط مقترنة بان يعمل شيء
- معين لفرد آخر. كما كان هذا التحديد سابقا. لكن ان يقوم كل ما في وسعه لان يضبط علاقته مع الآخر.
- انه اتقاء هذه التبادلات او العلاقات
- . كل رئيس حتى يتمكن من ذلك
- المفاوضين. فالتحليل البيروقراطي قد تمكن ميشال كروزي من ان يبين التحليل الوظيفي داخل النسق
- البيروقراطي. لا فقط تفوق هذه النمط على الانماط الاخرى. استراتيجية هي وسيلة لا يمكن
- كوسيلة تحليله فيما يخص الوظائف والتسيير الموجود في التنظيم.
- الحصول على إمكانيات التأقلم مع المحيط.
- وضع تنظيمات الرقابة والتنسيق
- بإمكانه الإجابة عن التغيرات الموجودة في ا . هذا الذي اعطى الميلاد إلى نمط تدبير التسيير المندمج
- هو بحاجة إلى نسق إداري.
- إن نمط التدبير « Management » 1920 في الولايات المتحدة الامريكية عند 'General Motors' حينما ترأس A. P. Sloan إدارة هذه المؤسسة. بحيث اعتمد على هياكل غير مركزية.
- تكيف مستمر للوسائل مع الاحتياجات.
- مستوى القيادة. مع وجود ضبط ومراقبة للتسيير. هذه المراقبة التي تتبع الوضعيات التسييرية عن قرب.
- بالخصوص الوضعية المالية.
- (O. D. P.) مكنت من تحقيق هذا النوع من النسق التسييري. بحيث اوجدت
- غير المركزية.
- صار المسؤولون بإمكانهم ان يكون لهم تقييم خاص بهم للمشاكل المطروحة على مستواهم.
- كان لا بد ان توفر لهم الظروف التي تسمح لهم بتقييم افضل للوضعية التي توجد عليها الهياكل التي
- يشرفون عليها. كذلك إمكانية تحقيق الاهداف المسطرة من طرف التنظيم. تمكينهم من الوسائل
- يتطلب التنسيق بين مختلف الهياكل غير المركزية.

لقيام بعملية المراقبة للتسيير. هذا ما يسمح بتحرير المديرية العامة من الاهتمامات الانية. تسمح لهذه الهيئة ان تهتم اكثر بالافاق. كذلك مراقبة الهياكل الموجودة في المستويات العلى. كما يكون بإمكانها ان لذلك كانت المديرية العامة حريصة على إيجاد جداول التحكم في التسيير:

1950

Les tableaux de bord

السيير يطيقين : كذلك مراقبة وضبط ا ضبط الموارد البشرية. السبيرنتيتي "cybernitique" : فن يحاول من خلاله استعمال التقنية الحديثة. كل ما يوجد في حالة لاحظوا بان الآليات تتطلب ثلاث وظائف: وظيفة المراقبة، التنظيم و ما استعمل في مجال التسيير التدبيري و .

حواشيب. كذلك إيجاد طرق البحث الميدانية(البحث العمليتي) "recherche opérationnelle". ما يسمح إلى رؤية المؤسسة من الزاوية السبيرنتيتي . اي النظر إليها على اساس عمليتي و تسييري. ان الانساق العمليتي هي مبنية حول مركز القرار. التعقيد يزداد تبعا لمستوى القرارات : كالمشرفين على العمال و رؤساء الورشات الذين يكونون .

الوظيفية تهتم مادة عريضة في نشاطات المؤسسة.

. كما انها تهدف إلى وجود الفعل الارتدادي للعملية

التسييرية. لذلك فإن التسيير ال 1967 حينما يقوم باتخاذ

. حينما يطبق هذا القرار فإن النتائج لهذا الفعل يهم و .

البشرية او الزبائن او

. كل هذا يجب ان يسير بانسجام كبير. من ثمة وجد النسق التسييري المندمج.

بالتنسيق فيما بينهم من ناحية. التنسيق فيما يخص الوصول إلى

تحقيق الاهداف المسطرة. هذا ما يقتضي بان كل فاعل فيما يخص ات . يجب ان يكون على

دراية بعواقب كل قرار يتخذ. لذلك لابد من إيجاد

إمكانيات لوضع سلم لهذه القرارات المتخذة وعلاقتها مع ا . بحيث اننا نأخذ هذه القرارات تبعا

لهذه الأهداف إلى الحد هي مندمجة داخل الاكراهات المتمثلة في الوقت الذي يعيشه الوسط.

كذلك النسق الذي يوجد فيه. هذا ما يقتضي وجود الإمكانيات بصفة مسبقة. بالخصوص فيما يتعلق

. تجسيدها في افعال تسييرية.

تحليل الاهداف على مستوى قمة الهرم في المؤسسة يترجم بواسطة شبكة من الاهداف المنوطة بكل مستوى. الشبكة الخاصة بنظام القرارات تبعا للشبكة

. هنا تكون الإمكانية لتوضيح القرارات على مستوى رسوم بيانية. تبين من خلالها تأثيراتها على . كذلك البحث على المعلومات الضرورية. المثال على التسيير المندمج

الخطوط الجوية الأمريكية "American Airlines"

() مستخدميها و المستعملين لخدماتها. هذا كله بإيجاد دراسة للطلبات بكيفية مسبقه. الطلبات الخاصة بالنقل، و فإن تحديد الأهداف. كبير بهذه . من هنا كان لا بد من إنجاز البحث العملياتي. خل التنظيم الخاص بالعمل المنظم بكيفية علمية.

. هناك طريقتين: إما ان نركز هذه السلطة. كل الامر يتعلق بالاهداف التي نريد الوصول إليها. بحيث ان صاحب السلطة. لا يمكنه . ان يسير العديد من المداخل.

. الذي يحتاج هو بدوره نوع من التحليل. حتى نتمكن من اتخاذ القرار. إذا هناك معايير او عدم مركزة السلطة من بينها:

- 1- الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.
- 2- الوقت الذي يعتبر ذو اهمية . ذلك أنه يجب أن نجيب على حل المشاكل المطروحة.
- 3- .
- 4- كل هذا لا تسمح به المركزية المفرطة.

لذلك لا بد من توزيع بعض من السلطة الدكاء الموجودة بالمؤسسة. ذلك حتى نتمكن من تحفيزه وتجنيد. كما ان السلطة تعني المراقبة الكلية على اخذ القرار. بمعنى مراقبة كل سيرورة اتخاذ . فإذا كنا نعتمد المركزية لابد من: 1 - . ذلك تحليل المعلومات. تحديد الاحتمالات المكنة. ذلك باخذ كل من العوامل الذاتية والموضوعية . مع ضرورة استشارة الطاقم المسير.

- 2

لابد أن تكون لنا القدرة على تنفيذ ما خذناه من قرارات.

التي يجب الاحتفاظ بها كمركز كوظيفة الموارد البشرية.

الذين هم على رأس الهرم السلمي، ليس لديهم السلطة الحقيقية.

_____ :

. كما يمكن التمييز بين: اللامركزية العمودية التي يجب أن تكون

. بمعنى ان اللامركزية لا يجب ان تكون سياسة مطلقة وعامة.

اللامركزية الافقية هي ان نعطي السلطة لجماعات غير الرسمية. التي بإعطائنا إياها يمكن ان تقوم

le marché intérieur des " : .

compétences

الذي يكون من الزملاء و كذلك من الحاكمين و المحكومين.

ليس مرتبط هذا التقييم مباشرة بالمكانة (السلمية الرسمية). هناك إذن سلمية غير رسمية والاعتراف

. هذا ما يطلق عليه اسم السوق الداخلي للكفاءات. ، يتحمل كل الاخطاء، بما فيها

. بشرط ان تكون في هذه الحالة مراقبة صارمة للسلطة.

لامركزية

:

بد من أن يتحمل كل طرف مسؤوليته. و ان يكون لنا نسق معلوماتي مهم

في التنظيم. و القيام بالتصحيات اللازمة في منح "النيابة" عن المراكز العليا في عمليات اتخاذ القرار.

. هذه المحددات هي عمر و

ذلك انه كلما كان عمرها كبيرا كلما كانت اكثر بيروقراطية و اكثر صرامة من الناحية التنظيمية.

المركز الذي يتولى الإنتاج هو الذي يكون له اهتمام المركزي بالنسبة للمؤسسة. لذلك لا بد من التركيز

. كما ان المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا العالية يجب أن تكون مرنة.

الكافية للمهنيين. يضغط.

:

1. كلما كان المحيط متحرك

ترافق متبادل بين المؤسسة و المحيط. وهذا لا يمكن الوصول إليه بتنظيم صلب.

2.

3. النظريات الكلاسيكية.

3. تعتمد المؤسسة المركزية.

النمط البيروقراطي، ما هو إلا وسيلة لتحقيق هذه الذ

من بينها المؤسسات الجزائرية التي تبحث غالبا على محافظة على بعض المكاسب

. و تعتبر البيروقراطية هدفا و ليست وسيلة لتحقيق الهدف و الغاية.

مختلف المنظمات التي يمكن اعتمادها من طرف "التنظيم".

A . la structure simple النظام البسيط: الإيجابيات: 1 مؤسسة صغيرة و .

-2

3- يمكن من الاتصال المباشر.

-4

_____ : 1 - عدم التمييز بين القرارات الاستراتيجية و (الميدانية).

2 - حياة المؤسسة مرتبطة بكفاءات فرد واحد (المدير).

- 3

B . la structure fonctionnelle النظام الوظيفي: الإيجابيات:

1 - يُلِق التنظيم بمؤسسة متوسطة كبيرة و كذلك قديمة.

-2

3- رقابة محكمة.

_____ :

1 - يصعب التنسيق بين مختلف الوظائف.

2 - يطغى عليها الجانب الرسمي. لا يترك مجالا للمبادرة و .

-3

C. la structure divisionnelle النظام الاقسام: الإيجابيات:

1 - منظم يهتم المؤسسات الكبيرة.

2 - كل قسم هو مسؤول عن الارباح التي يجنيها.

3 - هناك استقلالية لكل قسم من حيث الوسائل العامة. التخطيط القوانين.

- 3

_____:

- 1 - لا يوجد انسجام بين المنتوجات و .
- 2 - يمكن ان يصيد .
- 3 - على المديرية العامة لال هذه الأقسام.

D. _____ la structure matricielle - الإيجابيات:

- 1 - تكيفها مع حاجيات المشاريع. يبقى العامل في الهيئات المركزية. او يعين على مستوى اماكن المشاريع لمدة معينة.
 - 2 - القدرة على التكيف مع .
- عن طريق التكوين.

_____:

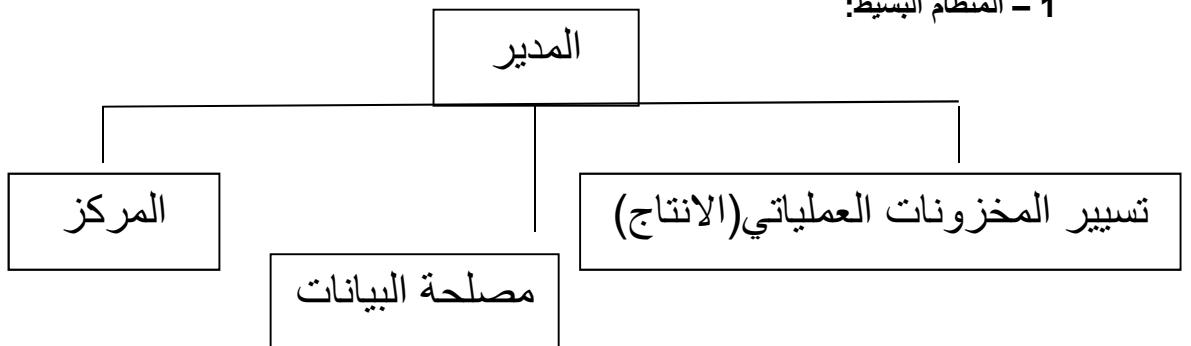
- 1 - صراع بين مختلف المشاريع. تدبذب في عمليات التخطيط. لابد من اعتماد تسيير ناجح فيما يخص: توزيع الموارد البشرية. كما
- * اربع انماط من المناظيم: _____ هو الذي يخضع للوثائق الرسمية لكل هيئة.

_____:

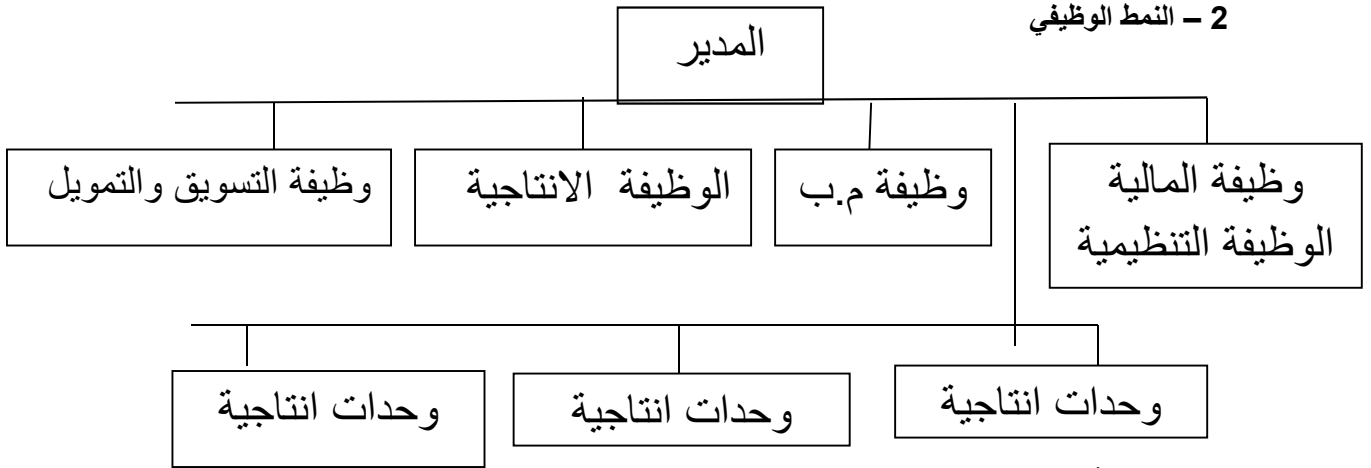
- هو الذي يبين الدور الفعال للتنظيمات غير الرسمية. تأثيرها على التنظيم الرسمي.
- هذا ما يحدث في بعض من الاحيان: _____

_____ الذي يجب ان تصل .

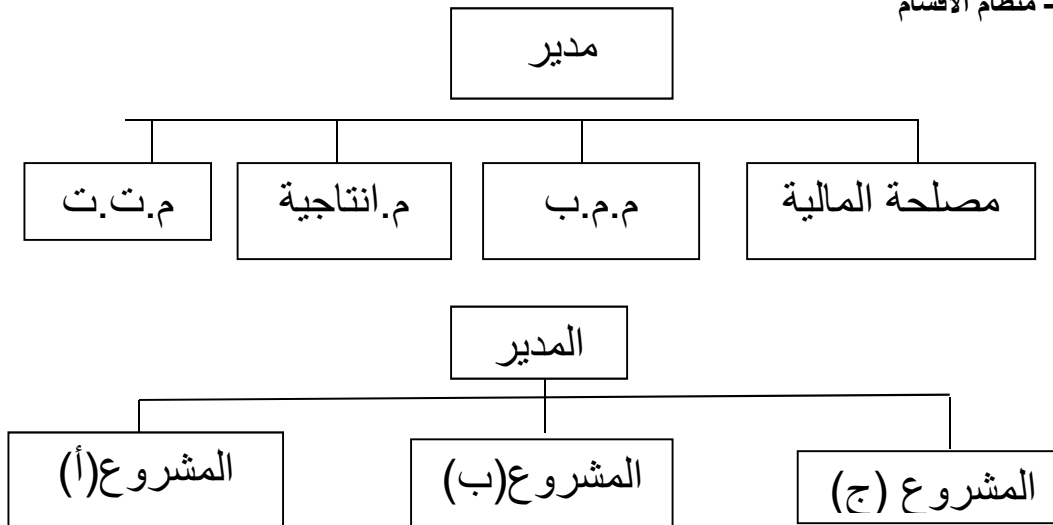
1 - النظام البسيط:



2 - النمط الوظيفي



3- منظم الأقسام



4 - النظام المصفوف

الوظائف المشاريع	التسويق	الإنتاج	الإدارة	الدراسات
أ				
ب				
ج				

الفصل الرابع: النظريات المعاصرة:

تسيير علاقات العمل: إن افعالنا اليومية داخل المؤسسة مرتكزة ا

ضات التي يقوم بها بين الافراد و الجماعات و هي توجد على مستويين كمي و كيفي، رسمي و غير فقي، و لذلك لابد من تشخيص و معاينة هذا النسيج العلائقي الموجود

- : هذه العلاقات تستجيب بما فيها من منظم و تحديد لاماكن

العمل و الوظائف و كذلك الاجراءات و هي مرتبطة بصفة مباشرة اما با ترتكز على العلاقات السلمية، او تستجيب ' اهداف التسيير و في هذه الحالة و بطبيعتها افقية، كل هذه العلاقات لابد ان تستجيب الى احتياج المؤ،

بالمفهوم الحقيقي في المؤسسة ، ايجاد منظم و اجراءات كلها تصاحب برادة القيام بعلاقات ديناميكية للتنظيم، هاته الوحدة من المعلومات التي تتبادل في المؤسسة لابد ان تكون واضحة و ايضا تشمل على تفعيل الفاعلين و اشراكهم في هذه العلاقة البنائية و يتمكنون من القيام بذلك بكيفية اكيدة و ناجحة و لذلك لابد من نزع حبات الرمل لتي تتير النزاع و ايضا توقيف سير الالة من خلال بعض المشاحنات او حتى الرفض لبض الاعضاء و لذلك لابد من قبول التغيرات الضرورية بالنسبة للتنظيم كذلك ، و لابد على العمل البنائي ان يدمج كل المكتسبات الفكرية و التقنية و السلوكية الناتجة عن الخبرات المعاشة في المؤسسة و لذلك فان تنظيم علاقات العمل يقتضي ذلك من الاهداف و المكونات الثابتة و المتغيرة للتنظيم.

- : و هي التي تتعلق بالواجبات على المستوى ا

ذات طابع إقتصادي موجه نحو الخارج زبائن، ممونون مختلفون و دولة. و هذا العمل يتطلب كفاءات فهو يتعلق بالشركاء

اجتماعيون و هو الشق ايضا الواجب المرور منه و هو محدد من طرف القانون، و هذا الذي يعيشه العمال وفقا للسياق الذي توجد فيه المؤسسة و المحيط الذي تتفاعل معه و لذلك يوجد هيئات متعجبة حسب قوانين كل دولة.

1- : و التي يجب ان تكون بين المستخدم و المندوبين النقابيين، إن

معظم العلاقات تؤسس على مبدا المطالبة بالنسبة لمكتب موجود في الميدان اجر مرتفع، احسن ظروف

عمل ، تقليص اوقات العمل، التكوين، التوجيه إلى عمل اخر، ترقية الخ)، هذه النزعة المطلوبة
يق محضر اتفاق او محضر عدم الاتفاق و لذلك نلاحظ الان في مختلف الدول ان الدنوبين
النقابيين هم المحاورين الوحيديين للمستخدم، هذا الاخير الذي يسمح بفتح مفاوضات مع هذه الفئة، و هذه
السلطة التي لدى المندوبين النقابيين غالبا ما ينتج عنها علاقة تصادم و معارضة تنشا
التفاهم و غالبا ما تقوم مندوبية النقابيين بفضح او نزع الفتيل من الخطاب المنطقي و العلاني الذي يتمتع
به المدير و غالبا مالا يحصل إجماع بين الطرفين ، و هذا يسمح بتجنب كل الخطابات الت
النزاع و تعمل منه القاعدة الأولى للعلاقة بين الطرفين و عليه يجب تقييم بصفة دورية علاقات القوة التي
يتمتع بها الطرفان و ينبهنا الكاتب إلى أنه إذا وضع الطرفان المستخدم و المندوبين النقابيين مصلحة
المؤسسة و بداوا يتكلمون عن المؤسسة في حد ذاتها فإن ذلك من شأنه ان يؤدي بالطرفين إلى مرتبة
لهم الادارة لبحث القضايا التي تعاني منها المؤسسة بغية عن الافكار المسبقة و
الايدولوجيات التي نشأت عند كل طرف، هذه الايدولوجيات التي نشأت عند كل طرف، هذه الايدولوجيات
و الافكار المسبقة التي تعتبر كابح اساسي في وجه التطور الذي يجب ان يكون مستمرا و ينتهي

2- المستخدمين و مندوبي العمال: إن مندوب العمال ينتخب و هو اكثر براغماتية و لا يناقش في الافكار و
ان اهتماماته قريبة من اهتمامات الاجراء و هو غالبا ما يطرح بعض القضايا المتعلقة بعدم احترام قاعدة
معينة او عدم ارضاء بعض الحقوق و المكاسب و لذلك فإن قضاياه جد مجسدة و فيها نوع من العنف او
النزاع و هذا من شأنه ان يحول تلك المقابلات او المحادثات بين الطرفين إلى نزاعات مفتوحة او نزاعات
خفية بين الاشخاص و غالبا ما تجسد الافكار المسبقة الـ تتحكم في الحوار الذي يغيب، ذلك إن كلا من
طرفين هما معطيات و معلومات نادرا ما تكون هي نفسها عند الطرفين و لذلك يقترح الكاتب لتجاوز هذه
الوضعية يجب انعرف اسباب هذا التعارض و ان ننطلق من نفس المعلومات حتى نستطيع ا

. يرى الكاتب ان العلاقات الموجودة بين المستخدمين و ممثلي العمال على انها بناءة تغني الطرفين
بالمعلومات الكافية و غالبا ما يتغلب الطرفان على الحواجز و ا تحرافات التي غالبا ما يكون مصدرها

المستخدمين و لجنة المؤسسة: هذه اللجنة ليست هيئة للمفاوضات او هيئة مطلبية و لكنها نوع من اللجنة
ان يحدث فيها نقاش على كثير من المواضيع و التي يجب اتخاذ القرار فيها و تعتبر بمثابة حياة محظوظة

المعطيات للخروج بحوصلة التي من خلالها يمكن الخروج بقرار. فالعلاقات المؤسسية لها اهميتها و تختلف بصفة كبيرة عن العلاقات الوظيفية و السياسية الى تحقيق نفس الـ . العلاقات المؤسسية تتمكن من حبس النبض و كذلك تجميع بعض المؤشرات للجو السائد بالمؤسسة بما فيها النزاعات و كذلك هدفها هم ان توزع الـ التقليدية من امثال الاجتماعات و البيانات و إلى غير ذلك.

4 غير رسمية: فراد للتبادل الحرفي بينهم و

بالخصوص إذا كانت البنية داخل المؤسسة ثقيلة اي نمط هناك سلمي كبير و كذلك إذا كانت التمثيلات العمالية غير قادرة على القيام بمهامها في حالة تغلب الـ دارة عليها فان المبادلات الرسمية تصبح متغير داخل المؤسسة إلا على المستويات المتجانسة و بمجموعات قليلة التي تسمح بالتنظيم البسيط و المباشر اما لنمط و النسق داخل المؤسسة مفتوح و مبدا

الرسمية الموجودة في المؤسسة تعمل في ظروف احسن لا تبقى منعزلة على نفسها وتبحث على التبادل و اللقاء و التعارف وفق الدور الذي يلعبه كل طرف بالنسبة للطرف الاخر و تجميع كفاءاتها يتمكنوا . و هذا ما يسمح بسهولة وجود روح المؤسسة و روح الجماعة.

النسق يلعب دورا واضحا و محددا فان عوامل اخرى تتدخل و تصير متداخلة مع النسق كالدعنيات السلمية او الوظيفية و بعض الصور المصنوعة التي تتصح حينما :

خلال بعض المجموعات التي يمكن ان تغلق على ذاتها

و التي يمكن ان تمثل عائقا بالنسبة للمؤسسة و هذا شيء مهم ان نعرف وجود الجماعات المغلقة ذاتها و ان نعلم بان لها دور غير معلنة ومحددة ، و هذا راجع ايضا الى عدم تحديد و بشكل دقيق من طرف التنظيم لدور مهام كل فرد من الافراد العاملين في التنظيم و لذلك يبحث هؤلاء على الاعتراف سواء بكيفية فردية او جماعية و الذي يعتبر نوعا من التعويض عن هذا النقص التنظيمي.

عموما يمكن القول ان العلاقات الغير رسمية موجودة في كل الامكنة داخل المؤسسة سواء في اوقات الراحة او تناول الغذاء او في المساحات خارج العامة داخل المؤسسة او حتى المؤسسة، ويضيف الكاتب قائلا: ان صحة هذه العلاقات غير الرسمية هي تعبير عن تنظيم جيد للعلاقات الاخرى.

وسائل و وسائط التسيير لعلاقات: وسائط العمل و التسيير لعلاقات العمل متعددة و مختلفة و هي مركزة على تقنيات الاتصال و الاعلام و التعبير و مرتبطة با' هـاف التي تعتبر ديناميكية من خلال تحليل

قدرة المساعدين و كل هذا يسمح باتخاذ القرار و ايضا بالمراقبة و تعتبر هذه الوسائط امكانيات موضوعية يمكن اكتسابها عن طريق التدريب و كذلك فهمها العقلاني با'

شخصية و التي يمكن ان تدمج عوامل كالرغبة و كذلك الاقتناع بالـ الشخص و لكن مع ذلك فان تسيير علاقات العمل تفرض علينا منهجية محددة هي:

1- الرغبة في الاعتراف بعلاقات العمل. بان هذه الـ ساسية اليوم ا

البارحة و التي يمكن ان تؤثر على البعد ا

2- م بجمع عدد من الوسائل او المؤشرات التي تسمح لنا بموقعة هذه العلاقات و تتبعها و تطويرها ، من بين هذه الوسائل:

-تحديد مناصب العمل و الدور الموكل لكل شخص في المؤسسة.

-ان نموقع بصفة وظيفية و بنائية كل شخص او جماعة من الاشخاص.

- . و بعبارة

سفل السلم الذي يجب ان يكون ديناميكي.

للعلاقات الرمزية التي هي موجودة غالبا بين الرئيس و مرؤوسيه.

- حياء هذه العلاقات السلمية و ذلك بوجود مجموعة من المعلومات النازلة بصفة اكثر من تلك

خذ بعين الاعتبار، و من ثم تسهيل الاندماج و تطوير الكفاءة ا'

و القائد هو بمثابة المنشط الذي يعتبر حلقة قاعدية بالنسبة للجماعات التي يراسها، و

لذلك فان كفاءة الرئيس في اخذ القرار و كذلك بالسماح لمرؤوسيه باكثر مبادرة هذا ما يسمح بالتعرف و

الاعتراف بكفاءته و بمجهوده على المستوى العالي و كذلك القدرة على فهم و تبادل الوسائل المتعددة و التي

الها ، و من بينها المقابلات مع الرئيس و المرؤوس مهما يكون الهدف و كذلك

و التعبير. . . الخ، و كذلك ا'

الجماعة و كذلك بعض الصيغ 'شارك العمال في تحقيق بعض المشاريع و كذلك التكوين من خلال

3- : لابد من فك العزلة على الورشات و المصالح التي تكون المؤسسة و كذلك بترتيب لقاءات و تظاهرات لتوضيح دور كل هيئة من هذه الهيئات اتجاه الاخرى، و لهذا يعرف كل طرف ما يقوم به الطرف الثاني و يقدر المجهودات التي يقوم بها و الاهم ان يكون لديهم الاحساس بانهم يشتغلون من اجل تحقيق الهدف.

- الحرص على مصداقية و تصحيح المعلومات الواردة في التقارير اليومية. و هذا من شأنه ان يجسد قاعدة علائقية وطيدة و دائمة بين الافراد من خلال ما يوجد من ثقة متبادلة. خرين يعتبر فن فان قول حة يؤدي الى نتائج احسن. نه يوطد الثقة

- محاولة الانتباه الى العلاقة غير الرسمية بالداخل او بالخارج و هذا من اجل معرفة الاجواء التي يحبها العمال و بخصوص داخل مكتب القائد و المسؤول، و بان يجد الانسان ذلك الجانب و الذي يعتبر من العوامل المهمة في النجاعة و كذلك استمرارية العلاقة الجيدة بين الحاكمين و المحكومين و ان يحس ان تقوم بحوصلة للعلاقات القائمة بين العمال و النوعية التي وصلت اليها مما يسمح لنا بالاحتفاظ بالمكتسبات و معرفة النقائص و محاولة التقليل منها و يتم من خلال تحقيق

لنزاعات وكيفية تسييرها:

بالمستويات التعليمية ، المهنية و الوسط ا لك طبائع و شخصيات العاملين لابد لنا اخذ كل ذلك بعين الاعتبار يجاد هاته العوامل كعناصر اندماجية بالنسبة للمؤسسة ومن ثم لابد من تسيير ذلك على المستويات الفردية و الجماعية.

- : - الاسباب الموضوعية سواء كانت داخلية او خارجية للمؤسسة ويمكن التعرف عليها من

مثال: زيادة او نقص اعباء العمل. - ادماج عنصر جديد في العمل ووسائط جديدة و كذلك اشخاص جديدة و يكون ذلك دون تحضير مسبق. - السمعة الرديئة للمؤسسة. - اعلام غير كافي و قليل وغير مهيكّل. وسائل التسيير تكون تسلطية و . - عدم الانتباه في هذه الصعوبات و ا

على تسوية المشاكل من خلال تقليلها فمن ان تكون سبب في ابراز و ظهور مشاكل ذات اطابع ذاتي او غير مرئية و غير ظاهرة و التي يصعب تسييرها اكثر من تلك المشاكل.

- : كوجود الاشاعات داخل المؤسسة و كذلك عدم الاحترام المتبادل بين الـ

كل هذا يمكن ان يتجمع و ينتج عنه ما يسمى نقاط ساخنة و التي يمكن لسبب ظاهري ان تكون مناسبة للتعبير عنه، و تجدر الاشارة الى ان النزاعات لا يمكن ان تكون مرتبطة با المؤسسة بل تعبر عن ماضي و حاضر مرتبط بالشخص ذاته و الـ .

-2 : ان تكديس النزاعات وتجميعها يمكن ان يحدث قطيعة و يتحول الى

صراع الذي تكون اهميته مرتبطة بطبيعة الحال بالرهانات، و كذلك بعلاقات القوة و لذلك فان المواجهة تكون مفتوحة هنا نستهلك الطاقة التي لا يمكن اعتبارها كاستثمار و لكن تصير استهلاك و من ثم لابد من إيجاد همتها من ا

بشكل جيد ا . ن نميز بين تلك النزاعات التي تنتج من خلال عدم التفاهم

النزاعات التي يمكن ان تنتظم و تبني بطريقة مقصودة من الطرفين و لذلك فان الاستيقاظ من هذه الاوضاع و التفتن لها غالبا ما يكون بشكل عنيف و يخل بالنظام الداخلي و الحل المقترح هو تحول ذلك المناخ الذي يسود فيه التضاد و حرب العصابات و مواجهات و ذلك بالوصول الى نوع التوافق الذي يصير في هذه الحالات عاملا من

التي يستعملها لابد ان تكون مطابقة لما ننتظره و ما نرتقبه و كذلك بالنظر الى كفاءتنا و غنى الطابع البشري الذي يبقى دائما غير مستغل بكيفية جيدة ، و لذلك لابد ان ندعوا الاطراف الى ايجاد نوع من الاحترام و التعارف المتبادل و ان الاطراف المتواجدة يجب ان تعي بانها موجودة قصد تجسيد مشروع المؤسسة و بان هذه الاطراف هي بمثابة المحرك ، ويجب ان نسمع لكل واحد من العمال من اجل تفتق شخصية و بان يتطور كشخص و ذلك يتطور معه الجماعات المتواجدة و كذلك المؤسسة و بالتالي يكون

تسيير ظروف الحياة داخل العمل:

نجاتهم فيما يتعلق بإنتاجية المؤسسة فان ظروف العمل لها مفهوم اوسع من ذلك و تتطلب نوع من الربط بين ما سبق و ما يلحق، بحيث انها تتساءل بالدرجة الاولى .

1 -

:

...

كذلك توزيع العمال في مجال العمل

السير و التحرك داخل هذه البنيات و خارجها كما تعني كذلك وسائل النقل المشتركة و مواقف السيارات و تشمل التهيئات الرياضية و الثقافية و ا ، هذا ما نعتبره ظروف موضوعية للعمل .
محددة و مشتركة بين المستعملين حتى نتجنب تفضيل فئة عن اخرى ، و القصد من هذه الظروف هي انقاص المخاطر الى اقصى درجة ممكنة و انقاص المتاعب التي تتصف بها بعض المهن ، الى جانب هذه الظروف المادية يجب ان نربطها دائما بمناهج العمل، اي تنظيم المؤسسة و تسيير ،

2

تجدر الإشارة إلى انه من الاهمية بمكان بالنسبة للمسير الاول للمؤسسة بان يوجد جو

هذاف المؤسسة، و يمكن

اعتبار الظروف الذاتية بانها ليست تلك التسلطية التي كانت تفرض من طرف صاحب العمل العمال، لكن ينظر اليها عكس ذلك على انها منبع شعاع الكفاءات و من ثم تعتمد جل المؤسسات الحديثة انماط الاتصال و الحوار و الاعلام بما يكفي لتسهيل التعبير مع الذات و بما يسمح كذلك بتنشيط الجماعات
سة و من ثم نضمن ولاء العمال من خلال الظروف الذاتية ، حيث تجسدها مبادئ و
اهداف المؤسسة دون تسلط و لذلك علينا ان نختبر القيم الجديدة التي تسمح لنا بسلوكات جديدة داخل

خلاق المؤسسة: إن حوصلة ظروف العمل الموضوعية و الذاتية إ

الحاسوب تكون بمثابة عمل و لذلك هندستها المعمارية يمكن تمييز

. و كذلك تزيين بناياتها و يمكن ان نجدها اما حديثة او دافئة او باردة او مت

المرحلة الثانية مرحلة الاستقبال الذي تمنحه للزوار و الاهمية التي نعطيها لهذا الفعل و كذلك دور العمال و مختلف الاحاسيس التي تتناوبها حينما نؤدي دور العمل ، فقد نجده طويلا او قصيرا، مملا او ممتعا، او

_____ : من خلاله كذلك تتمثل صورة المؤسسة و كيف يراها الآخرون ، فيمكن ان تكون مصدر للاعتراز

السلط و كذلك وجود اخلاق مشتركة على مستوى التبادلات بين ا

يعيشونها في الواقع. هذه العوامل كلها تعطينا صورة و اخلاق او روح المؤسسة، و نعرف من ذلك اذا كانت تحمل قيما قديمة او جديدة و ما مدى ملاءمتها مع اخلاق العاملين.

: يمكن اعتبار الحركة ا كحد المؤشرات الاساسية لاتجاه التغيير ا

ذلك ان ظروف المحيط و مختلف الفاعلين ا جتماعيين يتواجدون كلهم ضمن علاقة قوية محددة و ذلك

بين الاطراف الفاعلين.

يرى الان توران في كتابه علم الاجتماع الحركة سنة 1966

1973

1974

هـج يمكن عالم الاجتماع من تمييز الاتجاه المعياري الذي يمكن ان

منظمة بدرجة عالية من التنظيم

ة معينة.

لا للدولة ولا للعائلة و لا للتنظيمات المدنية تنظيما مشابها لتنظيم

نه يعتبر ان هاته المؤسسة هي منظمة او شديدة التنظيم و البناء و يعتبر ماكس فيبر

بانه كلما كانت العقلانية كبيرة و متعامدة كلما امكن القيام بالتوقع و من ثم فان الحركة ا ي يمكن

ان تكون متأثرة بظروف الوسط و هذا ما تبينه بصفة جلية الحرة العمالية التي كانت ثورية في القرن 19

20.

الحركة العمالية: ان نخبة من المفكرين ابتداء من سان سيمون ، بر

الطبقة البروليتارية الجديدة التي صارت واعية انطلاقا من منتصف القرن 19

الجديد و من ثم حاوت ان تتجمع في حركات و كان هدفها قبل كل شيء هو انها الظروف الما

يوم العمل كان غالبا يتجاوز 12 ساعة يوميا كما ان كلا من الراحة الاسبوعية او السنوية مجهولتين، الامر

الذي استدعى العديد من التعاضديات العمالية التي يمكن اعتبارها اساس للضمان ا . هذه

بين السنوات 1830- 1850 بطريقة مشابهة لصناديق

1848.

. و إن هذه التعاضديات لم يتم ا

19.

. لهذه السنة كما عرفت تطورا للمجتمعات العمالية في الستة

لى التحكم في القضايا الرا . و قد قامت بعدة حركات إضرابية في هذه المدة و ذلك قصد إلزام مالكي وسائل الإنتاج بهذه الحلول المقترحة من طرف التنظيمات العمالية.

لهذه المجتمعات العمالية ممثلة في التيار الشيوعي بلندن في 18 1864

- و لكن منعها في عدة دول اوروبية جعلت من وجودها

امرا صعبا و لم يتجاوز وجودها 12 1876 بحيث انها منعت في فرنسا سنة 1872

الشكل التنظيمي برزت اشكال اخرى اكثر تاقلما مع الاوضاع الخارجية قصد الدفاع عن حقوق العمال من

بينها النقابة العمالية و ابتي بدات في المانيا سنة 1830 1840 اما النقابة العمالية

1844. حيث ان النقابة الفرنسية كانت في نفس الوقت جمعوية و دينية

من امثالها النقابة المسيحية الليونية المنشأة سنة 1885

1895 في مؤتمر الذي عقد بليموج بفرنسا و كذلك الفرع النقابي للعالمية العمالية التي اسسها جول

1950.

اما في امريكا فان الفيدرالية الامريكية للشغل التي ظهرت سنة 1886 و كانت هذه الحرك

لبية تستعمل الإضرابات في بعض الاحيان تكون حتى عنيفة او تقوم ببعض

المظاهرات العنيفة و مثال عن ذلك ما وقع الضاحية الصناعية القريبة من مدينة ليل بفرنسا سنة 1891

التي تسببت في قتل بعض العمال. إن الحركة العمالية ا

بينها الإضراب 1864 كما ان القوانين قد اعترفت بالحركات النقابية العالية متلما حصل في فرنسا سنة

1868 1928، و كذلك القوانين الخاصة بالضمان ا و بالخصوص القوانين

1892 كما وجدت بعض المبادرات من بينها قانون العمل في سنة 1910

قانون يتعلق بالراحة الاسبوعية سنة 1923 1932

1936، كل هذه المكتسبات إنما كانت نتيجة للنضالات الطويلة

و المطالبات الكبيرة التي وصلت في بعض احيان الي إضرابات شديدة و حتى مظاهرات قد حوربت بالقوة و

يبدو ان الظروف السياسية الخارجية قد ساعدت في الكثير من الاحيان رسم العمل بكيفية جديدة و ذلك

بالنظر الى الجهود التي قامت بها هذه النقابات في العالم الراسمالي ذاته في اوروبا او امريكا. بالإضافة الى

هذه المكتسبات التي حققت للطبقة العمالية اضيفت مكتسبات هامة بعد الحرب العالمية الثانية كتنظيم

و القوانين المتعلقة بالإضراب الذي ا 1947

ظهرت لنا في و. م. ا قوانين تتعلق بإبرام ا

1950 و ظهور قانون ثنائية التسيير بالمانيا الفدرالية سنة 1953 اتفاقية المتعلقة بالاجر المضمون في : . . . : 1955 كل المكتسبات الجديدة اضيفت إلى المكتسبات القديمة و صار العمل النقابي امرا لا يمكن تجاوزه بالنسبة للعديد من الدول.

تنظيم و العمل: ¹ مدخل إلى علم إ :

- كريستيان تحقيق ثلاث مبتغيات ان:

1. تعلم كيف تتعلم

2. كيف تربط

3. تتعلم و انت تقوم بتبادل المعلومات و المعارف مع غيرك.

: . و من بين المشاكل التي

كيف نصح بمئات الافراد المنعزلين في العمل

: كيف نقوم بالحصول على مشاركتهم و تعاونهم مع بعض ()

كيف لاليتهم و حوافزهم

كيف يمكن ان ننظم بصفة ناجعة هذا العمل حيث يت

: نوعية و كذلك التعاون بين الا

ه القضايا كـ المركزي لكيفية تدبير الإنسان داخل التنظيم. كما ان افقية

بالنسبة ا . عكس عموديته المفرطة التي كان يتصف بها.

يمكن تعريف التدبير على انه: " . صول من بعض الاشخاص بان

و يؤدوا بعض المهام التي يمكن ان نوكلها لهم".

¹ Christine THUDEREROZ, histoire et sociologie du management, doctrine, textes, études de cas, 2006, 400p.

أ : حينما نضع الاسئلة السابقة في السيا
الذي وقعت فيه فإنه يجب أن تحدث
التحول ينطلق من
جديدة

التفكير المرتبط بتسيير المؤسسات انطلاقا من تيلور

ب : 1950 و حتى بعد المدارس الحديثة و التي تعتمد على بعض الادوات و ا

. فإن هذه المقاربة الخطية و التطورية لا يمكنها ان تسمح لنا بإدراك ما

مشترك لكل هذه المدارس. هو عمقها التفكير و التقاربات التي تحدث بينها .

اللتابعة: "مؤسسة عائلية"، "مؤسسة تيلورية"، "مؤسسة مرنة"، هي نتيجة التفكير الخطي التدرجي لمراحل
التطور المتتالية. و انطلاقا من هاته الرؤيا نعتبر ان: "الابوية" و "التيلورية" قد تجاوزها الزمن. هاته الرؤيا
التسيير . و أن وجودهم ما يزال

حاضرا بيننا و انسجامهم ما يزال قائما بيننا.

الذي يمكن ان يوضح لنا بان كل هذه الافكار
ما تزال كلها موجودة حاليا بيننا.

فالتفكير التدبيري هو تفكير ناتج عن سيرورة تاريخية

ة و حية بيننا، متجذرة في يوميات المنظمات.
بين المدارس المتنافسة في مجال التدبير.

لكن هناك عدة طرق، و كل واحدة منها يمكن ان
. و لو انهن كلهن يمكن ان ينتجن ا

العكسية الغير مستحبة و الغير مرغوب فيها. و المعرفة الناجعة هي التي يجب أن تواجه التعقيد. التعقيد

معناه: ما نسج معا، فينتج التعقيد حينما لا يمكن الفصل بين العناصر المختلفة التي تكون الكل. مثل ما

هو الأمر بين ، النفساني، العاطفي و الاسطوري. و يوجد نسيج متدا

و متفاعل بين الموضوع المعرفة و السياق.

:

حينما نضع الاسئلة السابقة في السياقات التي حدثت فيها و كذلك المسار الذي و ا ت فيه فإنه يجب ان

مع المقاربة التطورية ا ي ترى ان التحول ينطلق من نقطة الصغر إلى

المعارف فيها في حالة جديدة و باحكام احسن من السابقة و اكثر نجاعة. هذا ما عرضه التفكير

1950 و حتى بعد المدارس الحديثة التي تعتمد على

ي

ي

لا يمكنها ان تسمح لنا بالإدراك بكل ما هو مشترك لكل هذه المدارس. اي عمقها التفكيرى و التقاربات التي تحدث بينها و كذلك الإنشطات.

: "العائليه او الاسرية" : "التايلورية" : " " :

قبات التطورية كانت تغييرا : " " " "

. هذا التفكير سوف يما أن هذا الوصف يبين لنا

. من خلال التأثير الذي فرضوه و كذا الانسجام الذي تمتعوا به ما تزال هاته الافكار

: " التدبير " ، الذي يعني :

التفكير التدبيرى : ر في يوميات التنظيم. و ان هذا التفكير هو تفكير متعدد.

ينتج عن ذلك الكثير من الصدمات من المدارس المتنافسة في مجال التدبير.

تواجه هذه التعقيدات. و المعقد معناه: . بمعنى ان هناك تعقيد حينما لا يمكننا

او يصعب علينا التفريق بين العناصر المختلفة المكونة لذلك الكل. : تداخل الموجود بين ما هو

. بمعنى انه يوجد هناك نسيج متداخل، متفاعل، مترابط و الذي

يوجد بين موضوع المعرفة و السياق الموجود فيها. " : Edgar

MORIN في كتابه: Les sept savoir nécessaires à l'éducation du futur, Paris, seuil, 2000.

الإجابة عن السؤال الذي طرحناه.

نطرح السؤال لا يمكن ان تكون لدينا معرفة علمية :

G. BACHLARD : La Formation de l'esprit scientifique, Vrin, Paris, 1965 anis

بناء و إعادة التفكير التدبيرى: ا : 1950 و مع التطور التقني الخاص بتقييم المهن. تقييم

و الذي ادخل في الجزائر بمناسبة تطبيق: (S. G. T)

. و القيام بتصنيفها على المستوى الوطني.

صار التدبير، مهتم بتنسيق القدرات و الكفاءات الشخصية و العلانية. اي كيف يمكن تحويل المعرفة

. و كذلك إمكانية الحل ا

بدا يظهر منطق: () .
 نضعها في نقيض العقلانية.
 او المنطق القديم الذي كان يعتمد على: (التأهيل). و الذي كان يعتمد اساسا على شبكات التأهيل.
 مبادئ الفايه : "
 . و بان الاجير لا يمكن ان يخضع للاوامر المدير إلا إذا كان هذا
 المدير ينتمي إلى
 التدبير كلمة ا: « manage » :
 أو تسيير حرب أو الأعمال،
 تسييرها و مراقبتها. هذا هو التعريف الذي يعطيه معجم oxforde: "ان يعطي احدهم العناية الكافية
 د و يبحث و يستعمل كل كفا. ، بحذر ودكاء،
 تحقيق مفهوم: "التدبير"، بشكل كبير في سنوات: 1960 :
 الإدارة للمؤسسة تجارية او الوسائل و الطرق التي تعتمد عليها هذه الإدارات. و التعريف الذي يمكن ان
 "التدبير" : "
 قيادة تنظيم، تسييره، توجيهه،
 تخطيط تطوره . « Raymond Alain Thiétart » . و أن الفعل التدبير هو فعل جماعي و
 . و ان المدير هو الذي ينسق بين مختلف الموارد بواسطة مختلف
 تحقيق الاهداف التي ضبطها له التنظيم.
 :
 ()
 هي متغيرة و غير محددة . بحيث انه لا : (the one best way) "الطريقة الوحيدة ا"
 و التي يمكن اعتمادها. . و كل واحدة منها يمكن ان تكون ناجحة. ه قد ينتج
 : "الآثار العكسية". اي غير المستحبة و غير المرغوب فيها. او انها تنتج خلا وظيفيا
 : "يد Manager"
 هو يحدد الاولويات و يرسم
 يعتمد على جهد جماعي، إن لم يكن كله جماعي فإن
 جزؤه يكون كذلك. ذلك ان العمل يعتمد اساسا على الجهد المتوصل إليه ،
 نتيجة الاستشارات و . " " هو الذي يبني تلك: "اليد الظاهرة" MAIN
 "VISIBLE" " Alfred CHAUDLER" . و هذا ما يخالف:

"اليد Main invisible du marché" تعبير: "ادم سميث".

السلوكات و التوجهات بعيدا عن مصلحة الافراد باتجاه المصلحة العامة. ففي التنظيم فان هذه اليد هي . إن كانت تتلمس الطريق. كما ان التدبير لا يمكن فصله .

: " " للتدبير: من خلال المعاهد و كذلك خلال الملتقيات او المنتديات التفكير. و قد تمكنت في بعض احيان ان توجد: مكاتب للتنظيم و حتى أقساما مخصصة تدبير . كل هذه الاطراف تساهم في هذا الجهد: "تفكير التدبير". Penser le Management

التدبير: : التدبير هو لغة خاصة تتميز

/ و مجموعة من التقنيات و الوسائل التي تمكننا من القياس.

بمعنى مجموعة من المفاهيم التي توضح الافعال التي يقوم بها الإنسان. و التي يمكن ان يتحكم فيها. و لذلك فان قواعد التدبير هي التي تبين

معيارية. و يمكن ان يختار كيفية القيادة الممكنة. و التي يرى بانها ناجحة و ملائمة للمحيط. كلما كان المحيط معقدا كلما يجب على التنظيم ان يعتمد اللامركزية. و المدير لا يعمل في عالم يقيني

في عالم هو في تغير دائم. بحيث إن رغبات المستهلكين تطورت، ا و ان المستخدمين او الاجراء صاروا غير متقبلين للسلطة و التحكم. لم يعودوا يعملون كما . صار العمال يبحثون عن مكان عمل يسمح لهم باخذ المبادرات. و ان لا يكون تابعين . و لكن يبحثون عن الاستقلالية و العمل وفق النتائج المتحصل عليها. هو الذي اثر على السلم التنظيمي داخل التنظيم.

: المدير العام إلى الموظف.

التجديد أو الاختراع. إذا صارت في هذه المؤسسات تعتمد اساسا على الكفاءات الشخصية لعمالها و بهذه الكفاءات. و لذلك تعتمد التدبير

بالمشاريع و التي تعممت في الفترة الاخيرة.

أكثر تعقيدا. تسيير الصراعات التي يمكن ان تـ

صار ملزما بالدخول في الحوار مع الفاعلين ا اجتماعيين. بوجهات نظر اخرى غير وجهة نظره. و او متباينة. و على المدير دائما ان يخطط و يـ . و لكن ايضا ان يتساءل

و حتى انعكاساتها البيئية. و ان لا ينسى مسؤولياته

الخاصة فيما يخص . و بالخصوص امام التغيرات في السلوكات و القيم

الجديدة التي تدخل في التنظيم. سلمية جديدة نجم عنها

ة جديدة داخل المنظمات. و التي تتسجم مع تغير الكلمة من: " Chef"

Top Manager " " Cadre supérieur " " : Manager " "

و لكنها صارت ايضا مصانع لتفقد العمال و تطويرهم.

هذا التطوير و التفتق لشخصية العمال هو الذي صار رهان اساسي لعمليات الإنتاج.

يمكن ان يكون حسب الطلبات التي يرغبون فيها.

الاستجابة إلى الرغبات الفردية فيما يخص القدرة على: وتجسيد الذات.

- : - الأكل و الملابس الضرورية لحياة الفرد

تقدير الذات و اعترا - الذات التي تعطي تقدير

ما ينجزه من اعمال ذات قيمة و منفعة. تحقيق الذات،

يمكن من تقليص تكلفة المراقبة لمنفذى ا

و كذلك سمح بكبح مقاومة التغيير.

1970 : " المدبرين في بعض "

الايوساط او الهيئات التي بدأت تسدل بعض النصائح ا

الذين " " " " مشتركة بصفة جماعية مع

": " Conseil " " L'expertise . و هذه الاعتقادات المجمع كلها مكنتهم من

Management Participatif "التدبير بالمشاركة" : Contrat " " :

Ressource	Qualité Totale
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

روجوا إلى التنسيق الأفقي أكثر من العمودي.

" "Client " "Equipe " "Méríte" . . . وهذه المفاهيم المفتاحية الجديدة،

التنسيق بين الفاعلين بين وض التنسيق القديم

.Verticale" " Autorité" " Règles " ":

لذا اعتمدوا على ثلاثة أشكال للتنسيق للأفعال الفردية.

بينهم. / ن إلى السلطة السلمية من الناحية

"- Contrat Marchand" الذي صار يبرم مع المستهلكين.

لطرف الذي يكتب معه هو: . و الدين يبادلون و يند

المنتجات و العلاقة بين العرض و الطلب. و الثقة و هو الامر الذي يجنب تكلفة المراقبة من طرف السلطة و يقلل مخاطر عدم تنفيذ العقد بحذافره. يتبين لنا الخطاب الحداثي المتمثل في التدبير. حقيقة المراقب كراه و السيطرة. ذلك ان التدبير يهدف إلى التحكم في جميع ابعاد سياقة و قيادة التنظيم. و كذلك تسيير موارد التنظيم.

تبعاً لاطروحة التي دافع عليها: "تودوروز، C. THUDEROZ"، تموقع النظريات التدبيرية في ثلاث :

- في الوقت الطويل للتفكير التدبيري، الوقت الطويل للعقلنة البيروقراطية: الوقت التايوروي/الفوردي. و الذي يمثل افتتاح الدورة الحياتية للتدبير. و التي لم تنتهي حتى الان. و إن لاحظنا بدايت نهايتها و

- في الوقت المؤرخ، المحدد، المضغوط و الخاص بانبع

- و في الوقت العالمي الكوني، الذي سمح باعتمادهم و التوصية على استعمالهم. :
تدبيرية بالنسبة للبشرية جمعاء.

: بين ي الياباني: "ماساهيكو اوكي، Aoki MASAHIKO" بان التدبير المرتكز على:

"التنسيق ا "Coordination horizontale" يات المتغيرة، يعتبر عربون نجاعة كبيرة

. حيث يكون المنتج من جميع النواحي جيد. تدبير

الياباني: "J" " "

الهيكلية: "الافقية". الامر الذي يسمح باتصال مباشر . المؤسسات الامريكية:

"A" "HIERACHIQUE" : " .

مجموعة من العمال يخضع مسؤوليته. لذلك :

"Qualité Totale" و عملت على إعطائها بعض المعايير .

: "أن تاليلور "

على مشاركتهم و مساهمتهم الفعالة في عملية الإنتاج. معتمدين على نوعية المنتج و على الإجراءات العملية التي يجب احترامها. و لذلك يرى بانه في الفترة الاولى يمكن ان نتخيل التدبير الغير

بـ الذي يمكن ان تجري من طرف المراهين صين. و لكن يؤسس

. و توكل إلى العاملين المنفذين .

. و كذلك فان منظري تدبير: " Total Quality (TQM) :

Management التحكم في الإجراءات العملية التنظيمية داخل المؤسسة.

يمكنها ان تقوم بذلك على اكمل وجه. لذلك فهي تعتمد على المعايير. فمعيار: ISO 9001

بتقديم منتج ملائم لمتطلبات الزبائن. كما يسمح للمؤسسة بمراقبة الإجراءات المتبعة. قصد بلوغ

المطابقة للمعيار المحدد. (TQM) :

: " Cercles de Qualité (CQ)."

درج في طموحات الاجراء بان يتمكنوا من التحكم في العمل الذي يذ

كما تعتبر حلقات الجودة هذه احسن وسيلة من اجل محاربة النظرية التaylorية.

العمال مع العمل الذي يقومون به. بين الهيئات التنظيمية داخل المؤسسة.

اكتشاف الموارد البشرية: بدأت تظهر الفكرة و انه توجد موارد بشرية و ليس مستخدمين او موظفين فقط.

إذا يوجد م كان يسمى بتسيير الموارد البشرية. Gestion des Ressources "GRH" :

Humaines و بالإنجليزية: "HRM" Human Ressources Management. نتيجة

تدبير الوسائل . و أول درس نستفيد منه أنه توجد أنماط

فيها وجود نظريات تدبيرية لفترات طويلة من الزمن. الصيغ التدبيرية التي اشتهرت بالنجاعة

تكيف المحيط ا ي

المحيط التقني الذي يسمح بإنتاج معين . بعض النظريات التي اعتمدت التعدد

: 1960 " : LAWRENCE et LORSCH"

اللدان اعتمادا على نظرية التكيف او التأقلم المست . و بينو ة الإشكال التنظيمية.

: " " : " و كذلك نظرية العلاقات الانسانية.

: " " : تنسيق الجهود مع الاهداف، تسيير

الصراعات التي تحدث بين مختلف المصالح، تمايز في المهام بتقسيم الاعباء، و احترام ا
كذلك طرق الإنجاز المتباينة. التي يتوفر عليها التنظيم. و يصبح

: تنوع النشاطات و مركزتها بغرض حلول الصراعات المحتملة الوقوع. و التركيز على

تجديد الطاقات المتوفرة و حثها على الابتكار و التطوير. و المعطى الاساسي يبقى هو إعطاء ا
كافية للإجراء. ذلك انه لا توجد عقلنة دون التبادلات ا . لك بانه تبين

بان الحفاظ على الاستقلالية هي التي تسمح بتجديد الطاقات البشرية و ان

لقد احييت بعض التطبيقات التكنولوجية، من امثال: الموارد المخططة للمؤسسات، "Entreprise Ressource
Planning" برمجيات التسيير المندمجة، "Progiciels de Gestion Intégrés" :

"تايلوري/ يروقراتي" نسق عقلاني مسير . تسيير

عالية. ذلك ان التطبيقات و تدابير الإعلام المندمج اعطت نفسا جديدا للمبادئ التديرية القديمة. إذ تسم:

بشفافية المعلومات و المراقبة الصارمة للإجراءات. لكن سرعان ما تبخر هذا الحلم. ذلك ان العمال

اسياد المعلومات الناجحة و الضرورية لسير النسق الإنتاجي.

الضرورية لعمليات معالجة تلك المعلومات. و كفاءات استعمالها من

. و لذلك صرنا في حاجة متزايدة إلى التاطير ذو مستوى عالي له كفاءات عديدة و هذه

. و هي التي تسمح بوجود مجال للتبادل بين الآراء.

ان تجد ارضية مشتركة بين مختلف وجهات النظر. و التي تسمح لنا بالتسيير المندمج الذي

يدخل كافة الفاعلين في ا . و الآراء التي يبديونها من أجل

تحسين التنظيم. تيقن العمال، في عصر المعلوماتية، من قدراتهم. و التي تم إظهارها

التنظيمية. و معنى ذلك انه لا يمكن لتأسيس اي عقلنة خارج إطار التبادلات ا

: في فترة معينة من تاريخ

كذلك في فترة زمنية مغايرة. و تعتمد مكانها طريقة اخرى.

: — اخرى نتيجة الانتقادات ا .

شبكة متماثلة ا ة تكون هي النموذج في فترة معينة. كان عليه حال النموذجين:

"التاي / " و ذلك بين سنوات: 1920 1950

مع بعض المبادئ و بعض التطبيقات: تايلور و فريدي و التي طبقت في التسيير الإنسان داخل التنظيم.

الإنتاج الصناعي (ثابت) و له مواصفات و معايير معينة . بل و يعتمد على مراقبة شديدة

الذي صار يؤخذ أوقاتا كثيرة. مراقبة التنظيمات صار في ارتفاع متزايد.

طرف جيل جديد من العمال. و الذين صاروا أكثر كفاءة و قدرة في مجال انجاز الاعمال.

تجريب طرق جديدة اعتمدت على مبدا:

على سياسة تسيير الموارد

البشرية التي صارت تعتمد على ولاء هذه الطاقات البشرية للتنظيم.

ما ساعد على تبني طرق جديدة للعمل و التنظيم. معتمدة على معتقدات جديدة مخال

معتقدات القديمة التي كانت ترى: الإدارة الصناعية العلمية

بما فيها التنظيم و كذلك الافعال التي يمكن تبنيها داخل التنظيم.

ه: "ايو " الذي اعتمد المراقبة المركزة على: " " " " لمراقبين.

ان يعتمد هؤلاء على اهوائهم و رغباتهم او ان يستعملوا السلطة بصفة تعسفية و في غير محلها.

:

الصيغ التدبيرية هي: إجابات مبنية على حجج من طاق : "كيف" اي كيف:

. فالإجابات متعددة و كذلك نوعية هذه الإجابات او

. لكن يمكن ان نتأكد منها من خلال العمل الميداني.

" . و لذلك يوجد عدة طرق للتدبير. و ما يهم أن تكون

من التنظيم و النسق الذي تعيش فيه سواء كان تجاري، تقني، ثقافي

- او بواسطة اهداف او قيم او كفاءات او إجراءات او

: ذي تبناه "تايلور" و من تبعه و الذي كانت تسد :

" لم تعد الاسلوب الاحد الذي يعتمد عليه. إذ صار بالإمكان اعتماد :

: - الإدارة بالمشاركة و بواسطة الاهداف (D P P O) و الهدف يجب ان يصاغ

. و نترك الحبل غير مشدود على رقبة العامل الذي يصير مستقلا. و يمكن ان يبتكر.

و المهم هو ان يصل إلى تحقيق الاهداف في الاوقات المنصوص عليها.

" :

. و يصبح هذا الشعار المبدأ الاساسي في تدبير المؤسسة التي تختار هذه الطريقة.

- طريقة اخرى و هي تعتمد على: "

. و تعتمد هذه الطريقة على كفاءة عمالها و كذلك على تجربتهم و معرفتهم

* يمكن ان نشير إلى ان التدبير المعتمد في كوريا الجنوبية. كان تدبيرا متسلطا و لا يحترم حقوق العمال

. و مع ذلك تمكن من تحقيق الإا ي .

يمكن كذلك ذكر التجربة الصينية

. التي لا يبدو رضية من الديمقراطية في مجال العمل.

نبيل رفعي تحليل التنظيمات: مفاربه وسائل سوسولوجيه:

تتامي عالم تدقيق فيه الاختلافات، بحيث تت
 الحدود بين: الحقيقة و الخيال،
 / / / متوسط العمر، بين الاب/ بين المعلم/التلميذ و بين الأنا/العالم و بين
 المدينة/الريف بين صاحب العمل/ بين الإنسان/ / بين البعيد/ بين
 / بين الأنا/ بي /التنظيم و بين المنتج و المنتج. . .).

المدينة لإنتاج الخيرات. بينما الضاحية ما هي إلا إنتاج جزئي
 للمدينة. و لكن بالنظر من انه اي واحد في اي مكان يتمكن من ان يدخل في اتصال مع اي كان.
 و في اي موضوع يريد. هذا الذي سمح بتبادل العمل المنجز من
 و من اي مكان يكون لصالح الطرف الاخر. و هذا ما يحدد مصير كل واحد بالنظر إلى

لذلك يتساءل الكاتب هل سوف تصير هذه المدينة في الغد القريب في ذلك المجال او الهيكل الكبير و
 الثقيل و تترك الضاحية فقيرة بالنسبة لها. تعيشه هذه المدينة من تفاعلات داخلية ام ان هذه الضاحية
 ن ان نزرع فيها اقطاب تكنولوجية . و كذلك يبدو بان

ستراتيجي . ير متلائمين مع هذه التحولات الجديدة.

المدينة، لم يعد بإمكانه التسلط على البقية المهيكلة. هاته البنيات الموزعة على فضاءات المدينة و
 الكاسحة لها. هل تمثل هاته البنيات النسق المركزي، و الذي من خلاله يصير النسق الحالي بما فيه
 المدينة مجرد ضاحية، مخزن للمقvisيين و الغير مندمجين؟

:

الانتقال من المنطق الذي يعتمد على فـ

كما اننا مررنا من فترة المراقبة المباشرة إلى

اخرى و هي الالتحام عن طريق

. هذا الذي يدفع

المراقبة الذاتية كما

لتغيير طرق السلطة و كذلك اساليب ا

عكس السلطة الهرمية التي كانت موجودة من قبل. : بحيث اننا نزعنا

الكثير من الرؤساء الوسطاء الموجودون بين المصالح. و صار التنظيم يتجه إلى التنظيم البسيط.

: الذي ساعد على هذا التنظيم الجديد هو المستوى الرفيع للكفاءات.

للفاعلين المنجزين للأعمال بصفة مباشرة. و هذا ما تبين في بعض التنظيمات من ا، GSI :

2300أجير (20) . كما ان هذه

10% لتأهيل،

الذي ينعكس على تقليص المستويات السلمية. ذلك برفع الكفاءات عن طريق التكوين و إعا

تبادل المعلومات و على تفويض المسؤوليات و على تنشيط الفاعلين الاجتاعيين

النصائح و التوجيهات. و بالتالي يمكن ان نقول ان هذا النوع من التدبير يسمى بالتدبير المكون و ليس

تدبيرا ضاغطا و معاقبا. و ان الاجراء ينتظرون من القائد ان يكون و في نفس الوقت قريبا منهم و يتميز

باستراتيجية تبقى همها الوحيد هو الاهتمام بالإنسان. و تعتمد على رؤيا مستقبلية.

لا بد أن يدمج في ذ القيم التي يؤمن بها الإجراء الآخرون.

: يجب ان تكون ذات جودة عالية.

هذه الخدمة يجب أن تجعل . فان الاجراء الذين ي تلون اسفل الهرم يصيرون ما يسمى

: Very Important Personne (VIP) اي اشخاص جد مهتمين بالنسبة للتنظيم.

ان تتبع المؤسسة منتجها بكيفية جيدة. الخبير و المسدي للنصائح و

المنجد في حالة الصعوبات و المسهل لعمل الآخرين. و القائد هذا لا بد ان يعطي اهمية للعمال الذين

. بل يجب ان يتعامل معهم معاملة طيبة .

. دقيق مسافاته بيد

. و كذلك صارت تعتمد على وحدات صغيرة تمثل خلايا المؤسسة.

لم تعد المؤسسات تعتمد على السلمية الهرمية الثقيلة. و من ثمة فان داخل هذه الـ سطحة، يحيا

العمال و يعيشون و يحسون بضغط السوق و المسار المهني، كما يزداد قلق ا طارت في تنصيب العمال في نفس المستويات و في نفس الوقت الرفع من مستويات التنافس بين العمال.

ما يمكن لانت الانتباه إليه ان كل شكل من ا أشكال التنظيمية له انعكاسا الغير المرغوب فيه : -
كان التنظيم الهرمي يجمد القدرات. و لا يسمح بالابتكار.

ما بين الأشخاص. ذلك أن الأشخاص يبد

الذي يريد ان ينجح ان يحب مؤسسته

من شأنه ان يعود عليه بالفائدة و على مؤسسته.

التي كانت غالبا ما تدخل في صراع مع بعضها داخل التنظيم.

العمرية ما بين: 20 30 ، ما بين: 30 40

. و هؤلاء المكونون بصفة جيدة صار الشباب

يرفض سبط . بحيث يرى انها الملائم بالنظر إلى تكوينهم العالي.

بخلاف الاجيال السابقة الغير المكونة

يرغبون في رؤساء يحفزونهم و يعملون ا

صغيرة و المست

. و هذا ما انعكس على المستوى التدبيري : "

Directivité Contractuelle

المهام التي يجب ان يكلفه بها. و كذلك الاهداف التي يجب تحق . مع الإشارة إلى قواعد التقييم.

:/ :

/ بحيث ا يمد المؤسسة بالثقافة. بمعنى بنية من القيم و

المعايير و كذلك طريقة التفكير و كذلك طريقة التعامل مع العوامل الخارجية. و هذه الثقافة هي التي تم

السلوك المنتظر من طرف مختلف الفاعلين الموجودين داخل التنظيم. بمعنى ان المؤسسة صارت بمثابة

. نه مجال اين يتحقق: بالمكنات و الادوار بكيفية معينة.

التفكير و كذلك كفايات السلوك. كما تطور صيرورة معينة للتكوين و التنشئة ا لمختلف الفاعلين

الموجودين داخل . يجب على كل شخص الوصول إلى تحقيقه.

و التي تتلاءم مع المؤسسة حتى يمكن ان تصل إلى تحقيق اهدافها.

يا : بان نعتقد و ان تترك هامش كبيراً لخيالنا

يدين من طرف قواعد صارمة: التعبير الحر و

إمكانية طرح الاسئلة و حتى التعدي على بعض القواعد الموجودة داخل التنظيم و كذلك محبة العيش

الذي يجمع كل العمال الموجودين داخل التنظيم يجعلهم رهيني رغباتهم. و ذلك بقا

القيم و كذلك منطق التنظيم الذي سمح به و نشره بين الفاعلين الموجودين داخله.

بان يعبر

العمل هو عملية تجاوز القدرات الفردية للعمال مع المحافظة على الرضا الذي يمكن ان يتمتع به العمال.

يا **Travailleurs** يكونوا: "استراتيجيين" "محاربين" "رياضيين" "يبحثون
" " " "أرياب صغيرة".

لابد أن يتمتع:

Manager

: و كذلك قاسي بشكل كبير مع تفهمه للعمال الموجودين داخل التنظيم

: بمعنى انه يتوفر على: الكبير

بسيطة في نفس الوقت. يتمتع بقدرات و طاقات جسمانية و كذلك طاقات عقلية.

بالوصول إلى تحقيق النجاح الفردي و المهني و النجاح ا . و ان يكون مفيدا لمجتمعة.

هاته المواصفات المحققة من طرفه، فإنه ينتظره الأقصاء.

كما انه لابد ان يبحث جودة ممكنة و على الامتياز كقيمة تسمح بقياس كل

: بحيث إنه يبحث علم ان يكون احسن من الاخرين أن ي

ان يؤدي عمل على با . كما ان على المؤسسة ان تنشر قيمها الخاصة .

يا طريقة سلوك متميزة. تسمح لها بالعيش بقيم تسمح بالفعل و

إبراز الفردانية كإمتياز. و تعبيرا عن: النجاعة و الجودة و الامتياز تبحث على اعلى

جودة ممكنة و ذلك من خلال محاولة تجاوز صعوبات الدات. كما تسمح بمعرفة الدات و التاريخ الذي

. ان الامر لا يتعلق بالنجاح وفقا للمعايير المحددة فحسب، التي يؤدي

حسب المعايير المتصلة . و لكن يبرهن على ا امتياز الفردي، المحدد من

طرف الفرد ذاته و لداته. مع إعلاء الذاتية الفردية التي تبحث دوماً على إبراز: إنية الشخص الي تؤسس
ستقلالية الفردية.

2 تجنيد الموارد البشريه:

تسيير مشاكل العمل، : مصدر النزاعات الاساسي يكمن في عملية الجمع بين: " " " التي ي
يتطلبها بير سليم و بين: " " السياسات العموميه" وانين. .

و من ذلك نلاحظ ان هناك ديناميكية ميدانية ؛ . و التي يتم فيها التفاعل بين المجمع و التنظيم:
:

قصد وجودها، نماتها و انتشارها، بأكبر قدر ممكن.
ذلك انها تمثل احد اوعيتها الضريبية الجد مهمة في عمليات تسييرها. تهدف الدولة إذا إلى: تحصيل
ريبة و اقصى عدد ممكن من الناشطين العماليين. و الذي يعتبر هو الاخر
مصدرا ضريبيا مهما بالنظر إلى اعدادهم. و كذلك البحث على ا
انهم يمثلون وعاء انتخابيا في غاية الاهمية.

لذلك يمكن ان نلاحظ ان هناك ديناميكية في العلاقات الصناعية و التي يتم فيها التفاعل بين المجتمع و
} ن النجاعة بواسطة وسائل قليلة
لديهم عدة دوافع الحماية{.

:

المجمع	التنظيم
--------	---------

² La Mobilisation des Ressources Humaines, Tendances et Impact, Université LAVAL, 1986.

نجاعة التسيير بنية السلطة (المسيرين)	المصلحة العمومية: 1. تدخل و تنظيم (السياسات العمومية لدولة)، * سوق العمل (اليد العاملة)، * العلاقات الجماعية للعمل (قانون العمل)، * المعايير الدنيا المضمونة (ظروف العمل، الصحة و الأمن)، 2. المفاوضات الجماعية داخل القطاع العام (الدولة المقاومة).
---	--

: " و التنظيم يبحث عن تجسيد .

: " هناك ضغط يقوم به المقاولون و كذلك النقابيين على الدولة و هو ما يسمى

. lobbying (تخفيف في الضريبة، تخفيف في القوانين - تعيين ظروف العمل.

تسيير الموارد الشريه: مجموعة من العمليات التي يقوم بها التنظيم قصد الحصول، صيانة، تكوين و استعمال بصفة ناجعة، الافراد العاملين و/او المحتمل ان يعملوا لصالح التنظيم. قصد إنجاز عمل منتج. و العنصر الجوهرى لهذا التعريف، هو النجاعة و الاعمال المتوقعة من هادا التنظيم.

: تمس الظواهر التي لها علاقة بالعمليات المربطة بإنتاج القواعد في مجال العمل: القواعد التي تحدد الظروف التي يجري فيها نشاط العمل (مستويات الاجر، مدة العمل، امتيازات المرتبطة بمناصب العمل. . .)، وكذلك القواعد الإجرائية التي تحدد الطرق المعتمدة قصد: تطبيق و/او تغيير القواعد المعتمدة. هذه القواعد تحيل إلى مصادر: ا

اجتماع اربع كلمات مفتاحية: ثمن، جهد، نزاهة و سلطة. (PEEP, Prix, Effort, Equité, Pouvoir) هاته الابعاد التي يحاول الافراد و الجماعات ترقيتها داخل التنظيم. و التي تضمن: " بالنسبة

" "

		البشرية		
1900 - 1930	1 . المستخدمين و .	* * * نفسانيون *	. التaylorيه، . اختيار و توظيف في سياق ندرة اليد * العاملة، . الأمين . . .	* * * * .
1930 - 1960	2. .(بالمفهوم التقليدي).	* * .	. تسيير المستخدمين الاتفاقيات الجماعيه. .	* * نقابات جماهيريه، * تلبية الحاجيات .
1960 - 1980	3. : المستخدمين و .	* * : هيرزبارق.	. . .	* * الحاجيات الاخرى، غير .
1980	4. : + تسيير الموارد +	* مهنيون مختصون في الموارد تسيير: البشريه.	. اتفاقيات جماعيه، . تحفيز الموارد البشريه، . اشكال جديدة لتنظيم العمل، .	* اهل تركيز على علاقات القوة، * اكثر تشاركيه فريده * .

مبادئ أساسية للتسيير³: خلص كل من: بيتر و واترمان

الأمريكية، بعنوان: i : (08) أساسية للتسيير و هي كا :

1. يؤكدان على الحركة اي القدرة على الفعل بسرعة. يت

قصد الإجابة على التغيرات الموجودة في المحيط]

:"

2. ان تكون المؤسسة قريبة من الزبون. مل دائما على توفير

. بمعنى ان المؤسسة تبقى : " طلبات الزبون".

3. نك الدين يقبلون باخذ المخاطر.

التي يمكن ان ترتكب من طرف العمال المبتكرين و التي من

خلالها يمكن التعلم. بمعنى ان هذه المؤسسات تشجع على: "استغلاليه الفكر الخلا".

يكون : يدرس و ياتي بمختصين لكل مشكل . حيث :

4.

انها الوحيدة كمصدر ا . اوج بين الإنتاجية التي تعتمد اساسا على تحفيز العمال.

. و يعطى مثال على ذلك بان مديرية

: " " (1) : 570000 فكرة مبتكرة جديدة.

500000

5. / ي لا يحصل التباس بين

. المهم بالنسبة للمؤسسة . و ليس فقط الطابع

التكنولوجيا الرفيع الذي تم . التي تتحصل عليها هي ما تبحث

³ T. PETERS, R. WATERMAN :Le prix d'exellence, intr éditions, Paris, 1983.

6. إعطاء مصالح إنتاج أولويتها و كذلك المصالح الوظيفية الموجودة داخل التنظيم. جيد.

: "بما تحسن القيام به"

7. ان تحتفظ المؤسسة المتميزة بـ بسيطة و قليل من المستويات السلمية. : " بسيطة و خفيفة".

8. ان تقوم بمركزة عمليات صغيرة. هي ضرورية لانسجام مجموعات العمليات التي تقوم بها لامركزية في الباقي.

بمعنى انها تزاوج بين المرونة و الصرا . الكاتبان يلحان اهتمام بالعنصر البشري ا تعبير عن قدراته التي يمكن ان يستعملها لصالح المؤسسة.

: " يقوم بانتقاد العقلانية التي تدعي بانه يمكنها ت ليل كل شيء بطريقة رقمية او تقلبات و التغيرات السريعة.

Décisions Culturelles " " :

. بمعنى انها تعيش على ردود الفعل الذ

التفكير في بعض القضايا. و هو الامر الذي يأخذ وقتا . ده السرعة الكبيرة.

: في : يرى ا

1 . كيفية عقلانية لها هدف تطمح إلى تحقيقه و :
لذين ينجزون هاته الأهداف. و الذين يعتبرون لا لتحقيق الاهداف

2. بكيفية عقلانية . في القيمة بصفة لا مشروطة، ،
دينية أو غيرها. هذه ايضا تكون مصدر السلوكيات التي يقوم بها الفاعلون داخل

3. بكيفية هو ايضا السلوك الذي يمكن ان ينتج عن الفاعلين و الناتج عن رغباتهم و

4. بكيفية تقليدية اي اعتماد على العادات و التقاليد الموجودة في ، .

بذلك يمكن القول بان ماكس فيبر انتج الانماط المثالية، و هي مجموعة من الاحداث المبنية و المفكرة.

الحقيقية الامبريقية الميدانية. و هنا يلعب

التفكير العقلاني دورا اساسيا في تحليل تلك الوسا . و التي يمكن التحقق منها ميدانيا.

محددات المذكورة سابقا بمثابة النماذج المثالية. و التي يمكن ان نميز منها بعقلانيتين

مختلفين: الاولى تعتمد على الوسائل و الاهداف و العقلية الثابتة المرتبطة بالبعد اقتصادي.

تعتبر العقلانية النهائية و ذلك تميز

(A) تابع اهدافا منسجمة فيما بينها، و (B)

منسجمة مع الاهداف التي يرمي إلى تحقيقها. و نحن نعلم ان الغايات هي اعتبارية، اي عشوائية. و

ان العقلانية لا تجيب عن كل شيء.

- المؤسسه و إكراهات المحيط: إن نجاح المؤسسة يكون تبعا للاستجابة المندمجة التي تقوم بها

. و التي تأخذ بعين الاعتبار الإكراهات الموجودة او المنتوجة في المحيط. ذلك أننا نواجه تغيرات

عميقة للمجتمع و نشاط العمل على المستوى العالمي. و ما تشهده من تحولات:

- " " :

- " :

- :

- :

إذن هذه التحد :

رقابة عن طريق قوانين ضبط من طرف

1. التغيرات التكنولوجية: ما تحدثنا عن التغيرات التكنولوجية التي مست عالم المعلوما
يد :
: CAO/FAO

La conception et la fabrication assistées par ordinateur كما يجب إدخال الروبو
computer aided manufacturing CAM : الآلية في الورشات الآلية المرنة.
computer aided design CAD : الحاسوب الذي يساعد على الصناعة.
: CIM : الحسوب المساعد على التصميم. كذلك الحسوب المندمج في الصناعة.
Computer integrated manufacturing
و هذا ما ساعد الولايات المتحدة الزيادة في الإنتاجية و نجاعة التسيير.
:

2. : إذن هذه التطورات التكنولوجية الجديدة ادت إلى منافسة شديدة بين الدول الجديدة
. و صارت هذه المنافسة شديدة جدا.
ستراتيجيات البقاء
قيد . من ثمة اعتمدت اساليب منها مراقبة التكلفة البحث عن إنتاجية عالية يام ببنيات و
بالخصوص ان المنتجات الصناعية لا تمثل سوى: 20%

3. كما نشير إلى عامل اخر و هو : بحيث ان مستويات التعليم بالنسبة
يبحثون على اماكن عالية في السلم الوظيفي. و يبحثون
: مهمة و تكون بمثابة التحدي. و يعتقدون بان التكوين الذي تلقوه حضرهم لـ
: "Gélinier" تبين قائمة من القيم التي هي في تناقص و قائمة اخرى من القيم
يد عند العمال الفرنسيين:

: الدولة المسعفة، السلطة السلمية، الإيديولوجيات

الكل معا، الانتماء المرتبطة بالجماعة، الاحتجاجات.

: المؤسسة، المجموعة الصغيرة، التنظيم في الشبكة

do it your self

4. : سواء تعلق الامر بالعمال او الامن داخل العمل او التلوث إلى غير ذلك

: تحاول أن توجه هذه النشاطات.

طريق القواعد القانونية لتوجيه المؤسسات سياسات الحماية التي تقوم بها الدولة اتجاه المؤسسات و

اتجاه العمال. ذلك بفرض المحاسبة او اشكال متعلقة بالحواجز الجمركية. هذه الحماية بالنسبة للعمال

هي التي تخلق الثروة بالنسبة لبلد معين

ما يسمى بالدول الصاعدة: البرازيل، روسيا، الهند و الصين او ما يسمى ب: 'B. R. I. C'."

فإذا كان الإضراب يمثل مشكلا بالنسبة لجميع المؤسسات إلا ان له عدة . فاليابانيون، حينما

يقومون بإضراب، فإنهم يواصلون العمل. و في ذلك خسارة لمؤسساتهم. ذلك انهم يواصلون العمل

بالطريقة الغربية: يقومون بما عليهم القيام به فحسب. يعملون: " و المدير الياباني يريد ان

: "بأدمغتهم و بقلوبهم إلى جانب ادر "

(3) : "FOMBRUN"

:

1. : و ان تعتمد على الوصول إلى تحقيق: (5)

() . و تحاول المؤسسة مع العمال الذين

يوجدو . و التي تعطي إنية مشتركة

. الامر الذي يسمح بتفق الاشخاص الموجودين داخل التنظيم.

2. : Qualité de Vie " Narcisme "

. و هذا العمل يسمح له بتحقيق بعض من رغباتهم.

. و هذه الرغبات التي يطمح لتحقيقها العمال بشكل كبير للممارسات

: البيروقراطية و كذلك لمعايير التنظيم الموجودة داخل المؤسس .

بعدة إمكانيات للمسار المهني بالنسبة للعمال. و كذلك اختلاف البنيات التنظيمية حسب جماعات العمل

. بمعنى إمكانية تحقيق الصعود في مجال الحياة المهنية بأشكال مختلفة و متنوعة.
يحتاج إلى دراسة هذه النشاطات. أي يحتاج إلى البحث و التطوير.

3. : و ضمان نوع من العدالة التي يجب

. مع الأخذ بعين الاعتبار الفاعلين داخل التنظيم من:
. التي تقوم باستراتيجيات معينة. و كذلك الحرص على القيام بالتعاون داخل التنظيم.
يبر الموارد البشرية لها طابع عملياتي من:

التوظيف
كذلك التكوين. . الخ.
: " " تحديد الاجر الذي يجب ان يدفع و

ان تصل هذه المصلحة إلى القيام بتعاون سليم بين افراد المنظمة.
ين هاته العمليات.

التخطيط الاستراتيجي:

بنا
استراتيجي. و يعتمد هذا البعد على تصميم مخططات
يلجأ إليها المنفذون. سيناريوهات للتسيير Scénarios
. أخذ بعين الاعتبار اولا تكلفة الإنتاج في السوق

: تصحيح طابع و مضمون الاهداف التي يبحث التنظيم على
تجسيدها. : و مثال على ذلك الذين يقومون

بصناعة السيارات في امريكا هدفهم هو: إنتاج السيارات حتى يسمحوا للمستهلكين :

. بينما صانعي القرار في اليابان اخذوا :

: إنتاج وسيلة نقل تكون وظيفية من الناحية الميكانيكية مضمونة .

. لكن ايضا تحتوي على مجال داخلي يكون لائق و حسن.

: Walt Disney " ديزني كانت تهدف إلى استقبال زوارها على انهم: "ضيوف" :

" " . و هذا ما انعكس على تكوين المستخدمين. و كذلك على إعادة هيكلة مجالات

. و التي هيات على اساس انها تستقبل ضيوف. معدة لذلك و إمكانيات و

: . و المستخدمين يتصرفون وفق هذا الهدف.

"الضيوف". و لذلك على مستوى انتقاء الموظفين . حتى يتمكن التنظيم من

تجسيد أهدافه التي سطرها. " :

()

. كما على الموارد البشرية ان تسمح بترقية عمالها.

بتدبير . و هذا ما يدخل في الأمن .

في مجال تقاضي الاجور بالنسبة للعمال. كما انه لابد من مراعاة إمكانيات و كفاءات العامل حينما

منح الاجر الذي يستحقه. كذلك يمكن إعاء للعمال الذين يرضون تغيير أماكن

. كما يمكن ان نأخذ بعد آخر و هو مكان العمل داخل التنظيم و المحتل من طرف

. كما انه يجب ان توضع دراسات للتقييم بحيث يكون الاجر مطابق

للجهد الذي يقوم به العامل.

يتحصل على راتب أعلى.

ابعاد التقييم: 1000 : 300 . و تبين

من خلال هذه الدراسة: بان المسيرين يستعملون لاغراض شتى نتائج تقييم مواردهم البشرية.

تبين وجهة هذه الاستعمالات:

- 1- احقية الإنسان، المقيم 91%
- 2- إعلام العمال بمردوديتهم و إسدال النصح لهم 90 %
- 3- 82 %
- 4- 64 %
- 5- 62 %
- 6- تقييم و استشراف و تخطيط المسار المهني. 52 %
- 7- تغيير مكان العمل. 50%
- 8- 38%

..... 32 %

- 9

:

انه بالإمكان ان نصوغ العمل داخل المؤسسة حتى تسمح بنشاط ا . يكون ضمنه بعض . و كذلك نوعية المشاركة التي يقوم بها العمال داخل التنظيم. يبقى العمل مجرد وسيلة لكسب العيش. " DAVIS ' يبين بان حاجات (06) :

1 - بمعنى انه يمثل تحديا

2 - العمل يسمح بتطوير المعارف

3 - العمل يسمح باخذ القرارات او المشاركة فيها

4 - العمل يسمح بان نعتمد على دعم الاخرين و الاعتراف من قبلهم

5 - العمل الذي يسمح بإمكانية الاطلا

6 - نوع من الامن بالنسبة لمكان او منصب العمل.

* نوعية الحياة (V.Q.) بين الاشخاص و العمل الذي يقومون

به: مشاركتهم، مسؤوليتهم، محدودية الصراعات التي يمكن ان تنشأ داخل م

ساعات عمل مرنة، توزيع الفوائد، اخذ علاوات مهمة فيما يخص الافكار الابتكارية التي توج

. فنوعية الحياة تحسين نوعية المنتج و الخدمات.

التكاليف. و تزيد من الإنتاجية. : ظاهرة خطيرة في المؤسسات و

يكون .

المؤسسة إلى توظيف عمال جدد تعلمهم ما يجب القيام به و الاهداف التي يجب تحقيقها و

احترام قوانين العمل و كذا ثقافة التنظيم. و كل ذلك يتطلب وقتا طويلا او قصيرا للتعلم و التكيف معه.

و تنقص من التغيب و العطل المرضية و الشكاوات و التظلمات و كذلك من الإضرابات.

* تسيير الكفاءات هي امر ميداني بالنسبة للتنظيم. بمعنى انه موضع للفعل و الحركة و ليس مجال للتظير فقط. و تسيير الكفاءات ترتبط بمفاهيم مرتبطة بعلم النفس و علم النفس ا

* تسيير

و تصوب العمال فيما يخص بمشاريعهم المهنية. كما ان تسيير الكفاءات تنظر إلى الاجزاء على انهم: " و ليس فقط: " . لذلك لابد من تغير بيرورات داخل :

. و كذلك ما تعلق بالتوظيف و الاجر. و على هذه الوظيفة، اي:

" " . و بان تعظم دوما استعمال هذه الكفاءات

.

1. : الكفاءات يجب وصفها من خلال :

1- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - التخطيط و الحس التنظيمي 6 -

ليل و النقد 7 - 8 - القيادة اي القدرة على قيادة الجماعية 9 -

الإقناع و التأثير 10 - 11 - العلاقات ما بين الأشخاص تكون متميزة 12 - الانتباه

للاخرين و التفكير فيهم.

و لذلك يمكن ان نعتمد نمودجا مرتبطا بخمس مواصفات اساسية، و الذي يمكن ان يصف لنا:

:

1. :

كما يكون مز ب

2. الدقة في القيام بالمهام و كذلك التحلي بضمير مهني عالي

3. :

4.

5. الانتباه لـ خرين و ان تكون العلاقة وطيدة في جماعة العمل.

الفاعلين لاجتماعيين داخل التنظيم:

المديرية :

الكفاءات بالربط مع الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة. و كذلك المحيط او سياق المؤسسة.
تغيد
بالنظر إلى المردودية التي يمكن
ي البعيد.

تانيا، التدبير العملياتي: ا : التدبير العملياتي le Management Opérationnel

تسيير المخاطر المرتبطة بالإنتاج.

. و من خلال شكل الاعتراف بالكفاءات الموجودة لايها.
. و ان تتمكن من طمانتهم على مستقبلهم فيما يخص الوظائف الذين يحتلونها او مناصب الشغل.
لكفاءات التي يجب التمتع بها. في حين أن تلك التي يجب تطويرها من أجل
متطلبات المستقبل و تطوير الكفاءات. . و ان تسبق في تحضير

ير: و الذي عليه ان يضمن الراسمال من الكفاءات الذي يتمتع به. و يتمكن من المزوجة بين
المردود الذي يمنحه للتنظيم و محفظته الخاصة.

ب
مديرية الموارد البشرية هي التي تقوم بعمليات المخاطرة و الهندسة المالية.

ها الداخليين. و ذلك من خلال التركيبة

المتعاقبة بتطوير الكفاءات. يعين الاعتبار كفاءات السوق و المخاطر التي يمكن

تبيان هاته المخاطر بالاعتماد على الكفاءات و توضيح ذلك من خلال فرضية مكونة من خمس عائلات

: ثلاث و ثلاثين (33)

- جدول يبين المخاطر المصنفة ضمن عائلات --

عائلات العوامل	المخاطر
العوامل الإستراتيجية:	1. اندماج المؤسسة، 2. النمو الخارجي، 3. طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق، 4. محاولة الاستحواذ على أسواق جديدة من خلال توسيع النشاطات،
العوامل الاقتصادية:	5. تطوير الخدمات المساندة، 6. ضياع الأسواق،
العوامل الداخلية أو التنظيمية:	7. ظروف عمل صعبة، 8. أماكن العمل عبر جذابة، 9. غيابات مرتفعة، 10. القيام بمقاربة الجودة من أجل الحصول على شهادة الجودة (إبرزو)، 11. تغيير مكان العمل، 12. تنسيق و تجانس مع التغيرات و كذلك تعزيز الممارسات التي لها علاقة بعالم التدبير، 13. تغيير التدبير المعتمد، 14. تطوير ثقافة المؤسسة، 15. الخلل التنظيمي للعمل، 16. علاقات اجتماعية مضطربة، 17. ذهاب المسير، 18. تطوير المرونة بتعدد مناصب العمل، 19. مكننة العمل، 20. تطوير مناهج وسائل العمل أو التنظيم.
عوامل المعرفة العملية:	21. ذهاب عامل أساسي، 22. صيرورة التعلم طويلة، 23. تغيرات تكنولوجية و قانونية، 24. متطلبات تجديده من طرف السوق و ضرورة الحصول على شهادات مطابقة للمعايير و تأهيل التنظيم، 25. إدماج كفاءات جديدة،
عوامل المستخدمين:	26. شيخوخة هرم الأعمار، 27. صعوبة التوظيف، 28. دوران عمل كبير، 29. نقص في العمالة، 30. هرم الأعمار شباب، 31. الزيادة في عدد العمال، 32. ضعف دوران العمل، 33. الذهاب المكثف للتقاعد.

على التنظيم تحديد المهن الإستراتيجية التي عليها أن تطورها .
بتطوير المعارف السلوكية بالنسبة بكل مهنة .
: بها
(33) ار إليها أعلاه. : من تشخيص آثار التغيرات .
يمكن تصنيف (6) :

1 - التي عليها ان تختفي مستقبلا كة
ة جديدة و/أو تتخلى عن نشاط معين

2- تغير نتيجة للتغيرات التكنولوجية ؛ / /

3- المهن الصاعدة و هي المهن المستقبلية التي تحتاجها السوق و التي تتطلب كفاءات جديدا

4- . و هي التي توجد و لكن بصعوبة يتم الـ عليها.

5- الهشة بالنسبة لهرم الاعمار سواء كان صغيرا
، شيخوخة،

6- التغيرات الثقافية: تمس محيط و سياق العمل.

لا بد على: "وظيفة الموارد البشرية"، من استعمال البعد الخاص بتعداد العمال. و ذلك حسب السياقات
:

- كالقيام بتغيير العمال من مناصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، فيتم حل مشكل الوفرة و الزيادة في اليد العاملة لدى مؤسسة في بعض المهن المتهاكة و المهددة بالإندثار و نقصها لدى مؤسسة في المهن الصاعدة، اي المهن المستقبلية. و الامر يحتاج إلى: انتقاء للعمال حسب القدرات و الكفاءات، كما تكوين، و ذلك قصد تكييف الكفاءات الموجودة في المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي يتبناها التنظيم،

- " : / " :

" . لذلك على الموارد البشرية ان تنتقل من التسيير المعتمد على: ردود الفعل 'Réactif'، إلى التسيير

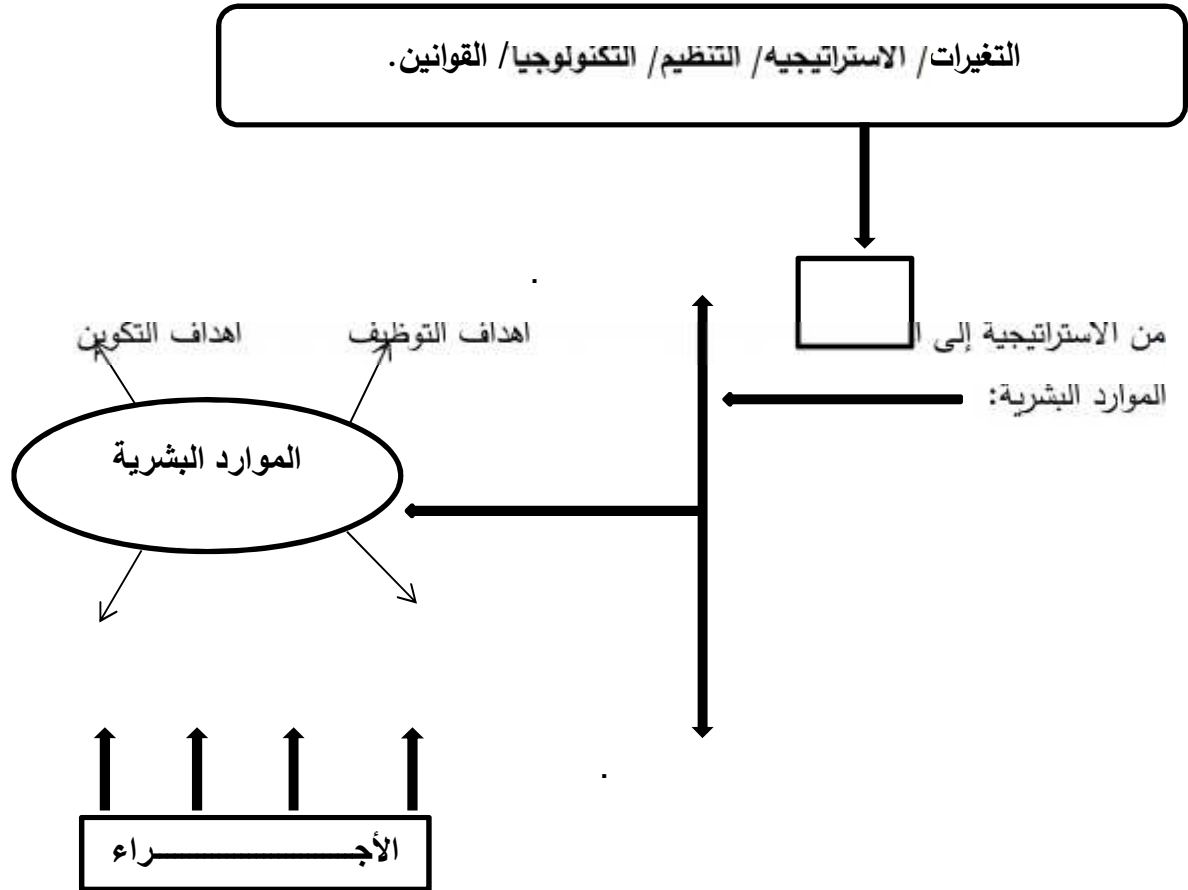
'Proactif'

- كما يجب عليها ان تعد : يـ .

/ كذلك مع ما يوجد المحيط من شبكات اجور.

- ان تقوم بسريح العمال وفقا للمخطط ا للمؤسسة، الذي يهدف إلى تقويم المؤسسة من الناحية المالية. فلا يحتفظ إلا بالموارد البشرية ذات الكفاءات العالية التي تسمح للمؤسسة من الإنتعاش،

- يجب عليه ان ينمي الكفاءات و المهن التي لها علاقة مباشرة مع النشاط الاساسي للمؤسسة،
- كما يجب عليه و ان يتحمل المسؤوليات التالية:
-
-
-



الباب الثالث: تحليل محتوى كتب التنظيم الكلاسيكية.

الفصل الخامس: كتاب، التنظيم العلمي للعمل. لويستون فردريك تايلر.

F. W. Taylor

ولد بمدينة Germanytown (1856-1915). بقي اسمه مرتبط بتنظيم العمل و ما سمي بالتيلرة:

"Taylorisme"

. و الكثير من التقنيات التي اعتمدها

الان متبعة من طرف الكثير من التنظيمات. كان يامل في زيادة إنتاجية المؤسسات.

تمد على العمل الميداني العفوي. فإن احسن تايلور من وضعية العامل بقصد ترقيته.

افكاره الاساسية طرحها في كتاب: 1909 **Principles of scientific management :**

بالفرنسية، تحت عنوان:

Fredérique Winslow TAYLOR: La direction scientifique des entreprises, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1992, 306 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1909.

:

يقول تايلور: إنني لاحظت تضيقا أكثر اهمية والمتمثل في العمل الإنساني. هذا التضيق لم ينتبه إليه

. بحيث اننا إذ ضيعنا المواد الاولى فإن ذلك يظهر جليا. يخص العمل الإنساني :

عدم التسيير الناجح او عدم التحكم في العمل. فإن ذلك لم ينته إليه احد. لى انه يمكننا إن

نلمس ذلك التبدير للأشياء المادية، بينما الحركات الإنسانية التي نقوم بها .

غير موجهة بالكيفية اللائقة

. من الطلب عليها. و لذلك يرى بانه لابد من ا

. لى البحث و الاصطياد لاحسن الكفاءات الموجودة.

بعملية التكوين. كان يعتقد بان الإنسان يزداد قائدا. و من ثم فإنه لم يعد الان كافيا

بان نملك هذه القدرة مع الولادة. و لكنه يمكننا الحصول عليها عن طريق التكوين.

بكيفية أكثر من الماضي. و لذلك يؤكد بان هذا الكتاب

بغرض تحقيق ثلاثة اهداف:

1- أننا نعرض تلك الخسائر التي يت " " قوم بها في تسيير العديد من حركاتنا

.

2- إقناع القارئ بان الحل يكمن في الإدارة العلمية. ليس في البحث عن الناس الفريدين من نوعهم او

.

3- يرتكز على قوانين و قواعد و مبادئ محددة :

حينما تطبق هذه القواعد فإننا نتحصل على نتائج مذهشة.

_____ :

كان ذلك بالنسبة لصاحب العمل او الاجير. و قصد بلوغ هذا الهدف لا بد من بلوغ النجاعة. بالنسبة إلى كل الاقسام داخل المؤسسة. و ذلك حتى نصل إلى اعلى مستويات النجاعة الممكنة. و من ثم يكون الازدهار متواصل. و الهدف بالنسبة للعمال ليس ان نصل معهم إلى تحقيق اعلى راتب ممكن. و لكن إتاحة الإمكانية لكل واحد منهم، ان يبلغ اعلى درجات النجاعة. فكل إنسان مهيا ان يقوم بالعمل الأكثر صعوبة و الذي تسمح به مؤهلاته الطبيعية. و لما يكون متمكنا من عمله فإنه يقوم به و يؤديه.

_____ : من البديهي ان الطرفين يهدفان إلى ازدهار المؤسسة. و الذي

يؤدي إلى الازدهار المزدوج و المتبادل لكل من العمال و صاحب العمل. لكن اغلب العمال و اصحاب العمل يفكرون في اولا في الحرب بدلا من السلم. ولذلك فإن الكثير منهم يعتقد في تضارب المصالح عمال وصاحب العمل. اما النظام العلمي للعمل و إدارته تعتقد ان المصلحة الحقيقية للطرفين هي واحدة. و بان ازدهار صاحب العمل لا يمكن ان يستمر دون ما ان يكون مصحوبا بازدهار الأجير.

كيف يمكن تحقيق الازدهار الاقصى؟ النجاعة تكون مرتبطة بالجهود التي يقوم بها العامل.

مؤهلا إلى اقصى درجة. فإذا كان العامل يقوم بصناعة زوجين من الاحذية في اليوم. فإن صاحب العمل يمكن له ان يدفع له اجرا اعلى من منافسيه الذي ينتج فيه العامل زوج واحد. إذا تهدف المؤسسة إلى تحقيق

الازدهار الأقصى. الذي لا يمكن الوصول إليه إلا نتيجة لأكثر قدر من الإنتاجية، التي يمكن ان تصل إليها
الات المؤسسة. مقارنة بالذي يمكن ان تصل إليه المؤسسات المنافسة. و هذا ما
يدفع صاحب العمل إلى دفع اجور اعلى من منافسه. و إذا كان هذا الامر صحيحا بالنسبة للمؤسسة، فإنه
و يخرج "تايلر" بالمعادلة التالية: الازدهار الاعلى = الإنتاجية الاعلى. و لذلك فإن
الهدف الاكثر اهمية للعمال و الإدارة يجب ان يكون: "التدريب على الوصول إلى النجاعة المطلوبة لكل
فرد من الأفراد المتواجدون في المؤسسة. و ذلك قصد إنجاز العمل الأكثر تعقيدا و الملائم للإمكانيات
الطبيعية للعمال. مع ا

التكاسل هو نتيجة عدم التقاهم بين صاحب العمل و العمال: حينما يكون العامل الامريكي يمارس لعبة
"البيس بول"، فإنه يقوم بكل ما يملك من قوة و قدرة من اجل الوصول إلى انتصار فريقه. و يقوم بكل ما
لديه من إمكانيات من اجل تسديد اكبر اهداف ممكنة. و إننا في هذه اللعبة نسخر من ذلك اللاعب الذي
لا يؤدي الجهد المطلوب منه، بأقصى الإمكانيات ا

من طرف الوسط الذي يعيش فيه. لعامل يرجع إلى ميدان عمله.
باقل جهد مكن انتاء تاديته لعمله. فإنه لا يقوم بأكثر من $1/3$ $1/2$ لما يمكن ان يقوم به في يوم عمل
. فإذا حاول ان يقوم بجهد اكبر حسب الإمكانيات المتوفرة لديه. فإنه سيقوم بتقييم سلبيا من طرف
اي العمل ببطء عن إرادة. ذلك لعدم القيام بعمل عادي

يخص التصرف او السلوك في جميع المؤسسات الصناعية.

. ذلك قصد تطوير الازدهار و تاخير الفقر و بالنسبة للبشر.

. يمكن ان نقضي على النشاط الجزئي و كذلك البطالة والفقر.

☆ لافكار المسبقة التي اثرت : القاضية بان كل زيادة إنتاج بالنسبة

فإنها تؤدي إلى بطاقة اكثر قدر من العمال.

☆ النمط التسييري الموجود من طرف الإدارة.

بان يعمل ببطء.

5. كتاب التنظيم العلمي للعمل لويستون فردريك تايلور.

☆ وسائل العمل الميدانية المعتادة غير الناجعة. التي ما تزال تستعمل بطريقة كلية في كل المهن. استعمال تلك الطرق يؤدي إلى تبذير أكثر جزء من جهد العمال.

يرد تايلور على هذه الاعتقادات ويفندها كما يلي:

التكاسل الذي يعتبر كعلاج للبطالة: بين بان اي تحديث سواء تعلق الامر باكتشاف جديد لماكنة

من شأنها ان تزيد من القدرة الإنتاجية لكل عامل

عوض ان يحدث بطالة يسمح بتوفير العمل. بحيث يخضع هذا لظاهرتين الاولى:

. ما يؤدي إلى زيادة مهمة في الطلب على المنتج. بخلاف ما كان يعتقد العمال مثلما

: ان ينتجوا خلال اليوم ما يمكن إنتاجه (إنسانيا).

فإن كل النقابات تقريبا منخرطوها. وبأنهم لا يجب

عليهم أن يبتعدوا عن هذه الحدود المسطرة.

تايلور إلى القاعدة التالية: ان التكاسل يؤدي إلى مستوى اجور منخفضة.

. ذلك بتعليم حقيقة

. يتحدثون عن هذه

. وتظهر من بينهم زعامات

يرى "تايلور" هذا النوع الثاني فيه سببين الاول: خاضع للغريزة الطبيعية لكل إنسان.

جهد. هذا ما يمكن ان نسميه حسب رايه بالتقاعس الطبيعي.

. يدخلونهم في التكاسل المعمم.

وهذه الة تزداد حينما يشتغل عدد كبير من العمال في إنجاز مهمة متشابهة.

متشابهة بالنسبة لجميع العمال. من ثم يبين لنا ظاهرة: كون عامل له طاقة قوية وإرادة في العمل. يكون

. فإنه يطرح التساؤل التالي: لماذا اعمل بهذه الصفة القاسية لاربح نفس

الذي يتقاضاه زميلي المتكاسل؟

لذلك يقترح إيجاد دراسة لافاقات العمل. ذلك حتى يبين هذا الإجحاف في حق احسن العمال. الذين

غالبا ما يعملون بوتيرة المتقاعسين. يخلص إلى القول:

يوجد في كل انماط إدارة المؤسسا . كما يبين بان هذا التقاعس الكلي.

: ان يتركوا صاحب العمل في جهل عن كمية العمل التي يتمكنون فعلا من إنجازها. كما يلاحظ ان

هم تقريبا مقتنعين بان ذلك العمل يمكن إنجازه بسرعة أكثر مما هو عليه حاليا.

هي ان العمال القدامى يكونون حاجزا امام العمال الجدد [(الأثانيين) الذين يريدون تحطيم ارقام قياسية جديدة] .

كذلك مردوده، ذلك ان اجور العمال تتناسب مع المردودية التي يصلون إلى تحقيقها. و ان العمال الذين لا يتمكنون من الوصول إلى درجات مماثلة من العمل. يختارون من جديد. فنلاحظ ان في هذا النمط ا ذلك التناقض الكلي بالنسبة للعمل. صاحب هذا الاجراء اجور محددة حسب العمل. كما اننا نلاحظ نتيجة ذلك:

"تايلر"، العداء بين صاحب العمل والعمال هو الاخر بمثابة فكرة مسبقة. : "لجنة تحقيق في غرفة المثليين للو

لامريكية" المجتمعين في جانفي : 1912 اين طرح لهم الافكار المتعلقة بنظام تسيير الورشات. اطلق عليه : " تايلر". هنا بدء تايلور في عرض افكاره. القاضية بتطبيق نمط تسيير رفض ان يلصق هذا النمط باسمه. الاسم الاول الذي كان مستعملا هو "العمل بالقطعة".

تابعا للمردودية. كما لاحظ تايلور ان هذا الاسلوب كان قليل الانتشار. و لتجسيد العمل بهذه ديد عمل منمط ذو قياسات. يمكن إنجازها كل

يوم من طرف كل عامل. هذا هو لب هذا التنظيم الجديد. نظرا لارتباط هذا النمط بإنجاز عمل معين في وقت محدد. فقد ارتبط إذن هذا بتقييم سلبي لدى الراي العام. و بالصعوبات التي يعيشها هؤلاء العمال ج حسب نظره. : " يقول بان

هو نزع الافكار المسبقة. بحيث ان العامل المتوسط

صالح زملائه ان يعمل ببطء عوض ان يعمل بسرعة. "تايلر"

الطبقة الشغيلة. الذين كانوا يتساءلون عن مصير زملائهم. الذين يحالون على البطالة إذا كانت قد انجزت إنتاجية يومية معتبرة. فإن ذلك سوف يؤدي حتما إلى بطالة نصف العمال الذين يعملون في ورشته او في مدينته.

قد بين في مرافعته أمام غرفة المثليين

الامريكية فكرة مسبقة خاطئة تماما. كما لاحظ ايضا ان هذه الاعتقادات أن هذه الاعتقادات هي التي توجه العمل في الطريق الخاطئ. و

5. كتاب التنظيم العلمي للعمل لويستون فردريك تايلر.

يعطي تايلور تعريفا إجرائيا فيما يخص استعماله لكلمة طبقة، و :
ليس بمعنى الطبقة العليا و .

(لماذا دافع تايلور على العلم الجديد؟)، لا يمكن لأي مبتكر جديد، سواء في عالم الأشياء أو عالم الأفكار أن يفرض نفسه بنفسه، و من تلقاء ذاته أو نفسه. بدون أخذ عناء التعريف به. و لو تطلب ذلك رصد ميزانية معتبرة من الأموال و وقت اكبر. تبدل فيه الجهود الكافية للقيام بالإشهار اللازم و الذ حتى يمكن استغلال ذلك المنتج المبتكرة أو فرض تلك الرؤيا الجديدة في اسواق الأفكار أو الأشياء. نبحث على بلوغها. و ذلك بعد ما نحدد بدقة الفئة المستهدفة من خلالها، يتم الترويج لبضاعتنا الفكرية: علمية، سياسية، إيدولوجية أو تجارية. و كذلك يتم الترويج لبضاعتنا المادية. و هذا تقطن إليه "تايلر"، الذي حاول إقناع كل الفاعلين الذين لهم علاقة بعالم الشغل. إذ إنه خاطب: "العمال و ممثليهم أي النقابات". كما انه خاطب: "أرباب العمل و ممثليهم أي المسيرين". كما انه قام بتحسيس: "النواب أو ممثلي الشعب". كما خاطب كذلك الحكومة. فيتبين لنا هذا الجهد الكبير الذي قام به "تايلر". و الذي يمكن اعتباره احد الاسباب لاعتماد نظريته بسرعة. بل و حتى ديمومتها في الوقت. و نحن نعلم ا

ظهر علم جديد، فكرة جديدة أو سلوك جديد . كل التدابير ،

وجوده : "بمقاومة التغيير". سواء في عالم الأفكار و السلوكات و كذلك في عالم المستهلكات. و قد تقطن فن التدبير الحديث إلى هاته الحقيقة. من تحضير الراي العام لتقبل افكار جديدة أو منتجات جديدة. و كدلا

في الفعل المؤسساتي و الذي يصبح مشتركا بين كل الطاقات التي يتوفر عليها التنظيم.

_____ : انه من الضروري ان نبرهن على ان الحقيقة هي مخالفة لهذه الاخطاء. و

نلاحظ الوقائع الخاصة بكل ، . يضيف "تايلر" :

جمعنا كل المعطيات والحقائق الخاصة بها. إلى الزيادة في ساعات العمل مهما كانت

م فإن في هذه الصناعات يوجد الكثير من العمل الذي يجب القيام به. ب

لم ينخفض أبدا. ب

. إذن هذه حقيقة تاريخية. و

. يعطينا مثا . يبين ان الآلات الميكانيكية قد ا

(1780-1790). 1840 كان يوجد خمسة الاف نساج في صناعة القطن " "

5. كتاب التنظيم العلمي للعمل لويستون فردريك تايلر.

. كانت هذه الوسيلة، تمكن العامل من ان ينتج ثلاث مرات اكثر مما كان ينتج بدون استعمال هذه الوسيلة.

1500	2000
------	------

. من ثم بدءوا في تحطيم هذه الالات النسيجية.

كما انهم لاحقوا المستخدمين. حاولوا منعهم من استعمال الات ميكانيكية للنسيج.

العنيف لوسائل التصنيعية الحديثة استمرت بما فيها الالات الميكانيكية الحديثة.

من تحسين العمالة الإنسانية. من ثم نستنتج ان كل جهاز يسمح باقتصاد العمل سوف ينجح. و هذه حقيقة تاريخية.

هي وسيلة لاقتصاد العمل. كما يرى بان :

وسيلة لاقتصاد العمل. إذن هي وسيلة مؤكدة ليصبح العمال اكثر قدرة على

. هذا دون ان يزيدهم عبء العمل. ففي " نساج ينتج من 8 10

اكتر مما كان ينتج القماش باليد. 1840 5 . الآن يوجد 265

بمعنى انه و إن حدث انكماش في تعداد العمال، بعد استعمال الالات مباشرة إلا ان الصناعة تضاعفت و استدركت ذلك النقص. بل و تجاوزته بمئات الالاف. بعد سبعين سنة من العمل.

يواصل ق : ان غنى العالم ياتي من منبعين: الأرض وما يوجد فيها.

. ذلك ان الإنسان هو بحاجة في كل يوم ان يتطور ويستعمل

ان يتمتع بهذه الخيرات المنتجة عن طريق العمل. إذن كل زيادة في

الإنتاج تؤدي إلى الرفاهية التي يتمتع بها العامل. 1840 " "

كان يمثل منتوج الابهة: (). فكان لا يمكن للطبقات الفقيرة ان تشتري هذا النوع من الإنتاج.

اليوم فإن المنتوجات القطنية هي ضرورة يومية. ذلك بالنسبة لجميع الطبقات الموجودة في العالم

. يواصل في مرافقته: بان التغيرات هي التي تسمح بإعطاء هذا النوع من المنتجات التي كانت

بعيدة عن متناول الكثير من البشر. يخلص إلى نتيجة انه في كل تجمع

إذا ما قللوا عملية الإنتاج إراديا. فإن ذلك يعتبر سرقة للشعب كله بل للإنسانية.

بل يذهب إلى القول بان تحديد الإنتاج هو سرقة لأكثر فقرا. كما فند الاعتقاد الخاطئ الذي يرى بان هذه

. يبين أن 95% من هذه المنتجات هي مستهلكة ومستعملة

. يرى بان تحديد الإنتاج المعتمد يعتبر جريمة اقتصادية. 5 %

بحيث يهدف إلى إبقاء الاسعار مرتفعة. و هي ايضا جريمة اخرى بالنسبة للعامل والمستهلكين. و حينما يتحدث عن تضخم الإنتاج وزيادته : ان تضخم الإنتاج يكون من وقت لآخر. يجب ان يأخذ بعض التدابير من أجل الحد منه. لكن يجد حاليا عند العمال و كذلك الصناعيين سياسة عامة للحد من الإنتاج . هو عبارة عن سرقة مقصودة اتجاه الفقراء. هذه المنتجات تعتبر خيارات حقيقية للعالم. السبب

الثاني يرى بانه يعود إلى النمط الغير اللائق لإدارة المؤسسة. ذلك أن العامل يتقاضى يوميا اجرا بالقطعة التي يعملها. و إذا ما غيرنا الاسلوب. اي العمل بالقطعة فإن هذا من شأنه ان يغير من وتيرة حينما اقترح رئيس فرقة عمل الذي لاحظ ان معدل العمل بالنسبة للعامل

المنتج للاقلام كان عشرة وحدات في اليوم. كان يتقاضى 2. \$5 بالنسبة لليوم.

0. \$25 . الذي سمح له ان يربح 2. \$5 يوميا كما كان في السابق.

20 . بالتالي ضاعف من دخله اليومي مرتين. هذه الزيادة في الإنتاج المعممة عند بقية

. فكان عمال هذه المؤسسة يتقاضون 5 \$ يوميا. بينما منافسيهم في

المؤسسات الاخرى لا يتقاضون سوى 2. \$5.

. [التقاعس ياتي ايضا من سوء التنظيم].

. الذي يرى فيه انه ليس اناني و

: يبرئ تايلور

فإنه لا يقبل ان ينتقص من اجره بالرغم من زيادته في الإنتاج اليومي. لذلك فإن العمال يلجئون إلى

. يقول اننا إذا ما خفضنا في سعر القطعة فإن ذلك يؤدي إلى هذا التقاعس

. يقول كذلك

. يخلص بان هذا التخفيض في الإنتاج من

. في نظر العمال هذه السياسة المنتهجة لها ما يبررها.

. غيرها في مجال التحليل بوسائل ومناهج علمية.

. بالتالي زيادة في الإنتاج. هو يمكن

إذا ما تمكنا من حذف الحركات الزائدة وغير الضرورية.

. انه توجد طرق اعتيادية يومية عديدة لإ:

. 50 100 طريقة لإنجاز نفس العملية. لكنه يوجد دائما نفس المنهج

والوسيلة التي تمكن من إنجاز العمل بسرعة اكثر من تلك الطرق الاخرى ا . إذا فهذه "

الوحيدة" لا يمكن ان نكتشفها إلا إذا استطعنا القيام بدراسة علمية تحليل

5. كتاب التنظيم العلمي للعمل لويستون فردريك تايلر.

. اعتماد على دراسة دقيقة وصحيحة للحركات التي يقوم بها العامل.

ينجز فيها العمل.

النجاح يكون مقترنا بالتعاون بين العمال وصاحب العمل: يقول تايلور انه توجد طريقة وحيدة لا بد من

الوصول إليها. يرى انه يجب الوصول إلى الوقت القياسي الذي تتجز فيه الاعمال.

طريق دراسة علمية تحليلية، [عند إضافة محللين للمؤسسة. الذين ياتون بوسيلة العمل. فإن هذا يؤدي إلى

زيادة التكاليف، و لكن هذه التكاليف سوف تعوض]. حتى ينجز العمل لا بد من احترام القوانين .

كما انه من الضروري وجود تقاسم للمسؤولية الخاصة بالعمل. و ذلك بين كل من الإدارة والعمال.

اعضاء الإدارة هم الذين توكل لهم اعباء تقدم هذا العلم. لذلك عليهم ان يوجهوا ويقودوا العمال قصد

تطبيق هذه الطرق.

فعلى الإدارة ان تمكن العامل من القيام باا . ان لا يقوم به كيفما اتفق.

كل يوم من طرف المكلف من الإدارة. بكل روح صداقة.

كما كان عليه الشأن في النظام القديم. اين كان العامل مقودا من طرف رؤسائه بصفة عنيفة.

الرؤساء يتر . دون ان يسدوا له النصائح الضرورية. لذلك فإن هذا التعاون الوثيق و

الشخصي بين الإدارة والعمال. هو جوهر النمط الحديث للإدارة العلمية.

كانوا يتقاضونه في : 30% 100% .

. هذا نتيجة تعاونهم مع الإدارة. كما يبين انه لم .

يحدث اي إضراب في الوسط العمالي الذين يخضعون لنمط الإدارة العلمية. انه يوجد تعاون كامل بين

عدم نجاعه الأساليب القد :

1 - يبين لنا "تايلر" تتطور بصفة غير متجانسة. بحيث ان

. هو مركز المدير العام DG

. حينما نتدبر التنظيم للعمل في المصلحة التي اتي منها المدير العام

. هذا الاخير راجع إلى المعرفة العميقة التي تمكن منها "المدير العام"،

. لكن بالنسبة للمصالح الاخرى التي ليس للمدير العام إ

معرفة قليلة بها. ان النجاعة تقل بصفة كبيرة. و لذلك لا بد من ان ناخذ التسيير كفن. ياخذ كل

5. كتاب التنظيم العلمي للعمل لويستون فردريك تايلر.

. ففي النظام القديم كان العامل الأكثر كفاءة و

. بمنعزل عن التفكير الجماعي. عن الترتيبات التي قامت بها المصالح الأخرى.

نلاحظ غياب التجانس فيما يخص طرق الإدارة وذلك لأسباب متعددة.

كان ينبغي علينا أن نقتطع بعدما ادمجت شركتين للمواد الكيماوية. هاتين الشركتين الخاضعتين للثتين كانتا تدارا من طرق مالكيهما: * ____ كان يدير مصلحة التجارة. * ____

لى مرتبة مدير. و هنا تبين التسيير المختلف لكل مدير. بحيث أن المدير الذي أتى من وسط . استطاع أن يقلص من تكلفه المواد المنتجة بنسبة 40% مقارنة بالمدير الآخر.

بينما المدير الثاني قد استطاع أن يعوض هذا الفارق. حينما

امتزجت الكفاءتين كل واحد منهما تعلم كيف يحترم الآخر. 40%

. خلاص إلى النتيجة: بأن كثير من المؤسسات التي لها مبادئ جيدة في إدارة

تحديد فن الإدارة: يمكن تحديده كالتالي:]

كذلك العاملين فيه. التأكد من أنهم ينجزون العمل بالصفة: [.

: الحصول على مرتبة عالي. كما أن ما يطلبه صاحب

أن يتحصل على تكلفه إنتاج أقل. هذان الهدفان اللذان يبدوان أول وهلة متعارضين.

هما غير كذلك في الحقيقة. ذلك راجع إلى غياب الترابط بين الطرفين والتفاهم. هذا الذي يمكن أن تعتبره

. يلخص لنا كل أهداف المؤسسة فيما يأتي:

1 - إعطاء لكل عامل العمل ذو المستوى الأعلى الذي يتمكن من إنجازه. سواء كان ذلك العمل من الناحية الذهنية أو الجسمية.

2 - إننا نسمح لكل عامل أن يحقق الإنتاج الأقصى. الذي يتمكن منه العامل المؤهل الذي يؤديه.

3 - من حيث الجودة و السرعة ونضيف له من 30%

. كما يؤكد على أمر آخر يعتبره مهم 100%

:

4 - إننا لا يمكننا أن نطبق مبادئ الإدارة العلمية. إذا لم يتفق عليها الطرفين وبكل سرور. و

. من ثمة يخلص إلى القول: بأنه لا يمكن إيجاد إدارة

. حينما يكون الطرفان غير راضيان على الناتج من العمل.

. لذلك يرى من الضروري السماع إلى كل الشكاوي

التي يقدمها اي عامل. كما يرى بان النقابات التي كانت موجودة في ذلك الوقت. هي نقابات يسوء التسيير

فيها. بحيث ان رؤساءها يفتقدون إلى المعلومات المضبوطة. لها معرفة ناقصة بالمشاكل اليومية

يعيشها العمال. يؤكد بانه طرف في العمل. فيها يخص زيادة الاجور. اكثر ما تفعل التنظيمات النقابية.

يرى بانه يمكن تقليص حتى ساعات العمل. لكن يؤكد على انه لا يسمح ابدأ بالتقليل من عملية

الإنتاج. لان ذلك لا يخدم المصلحة الشرعية للعمال.

يرى "تايلر"، . لأنه يوجد سوء الإنتاج أو إنتاج قليل.

ذلك يؤدي إلى تقاضي اجور متدنية.

. لذلك يرى "تايلر"، العلمية هي نمط يهدف إلى زيادة إنتاجية

. دون ان يزيد من الجهد المبذول من طرفه. كما يرى انه لا يجب ان نقيم الإنتاج بما يقابله من

العملة التي يختلف من وقت لآخر . لا يعبر عن إنتاجية العمل الحقيقي.

يعبر على الثراء بالكميات المنتجة. يبين ان متوسط الرجال الان هم 20 مرة أكثر غنى من أولئك الذين

كانوا يعيشون قبل 250 . يتوقع ان يتحسن العيش. او ان يكون الإنسان 100

المقبلة على الأقل في مستوى إنتاج بثلاثة مرات من الإنتاج المؤدي حالياً.

يزال إلى حد الآن متواجد . فإن ذلك يعود إلى مشكلة التوزيع

. ما نعتبره الآن فقر م . 250 10 %

. لذلك يرى بان احسن وسيل هو ان نقيس مستوى إنتاجية . ذلك ينصب جل

اهتمامه على الوقت الذي يوجد فيه العامل في مكان عمله. وان يمنح جهداً مفيداً بدلاً من ان يتعب

المبادئ التي تركز عليها الإدارة العلمية: يبدأ أولاً بلفت الانتباه إلى الأفكار الخاطئة. مبينا بان الإدارة

العلمية ليست نفقات ناجعة تخص نمط حساب التكلفة. لا كفاءات دفع رواتب العمال.

. لا كتاب كبير اين توجد قواعد التسيير توضع تحت خدمة المستعملين.

: الوسائل الحقيقية التي تجعل من العمل ناجحاً. هذه الوسائل هي التي تسمح بالدراسة الفعلية الميدانية

التي تعطينا النجاعة الموجودة. من ثمة فإنه يقترح تغيير الدهنيات. إذ يرى بان نمط الإدارة العلمية.

. كذلك عند الذين يمثلون الإدارة.

رة باتجاه العمال. خاصة بالمشاكل اليومية. إذ لم تكن هذه الثورة الذهنية شاملة بالنسبة للطرفين اي العمال والإدارة. فإن نمط الإدارة العلمية لا يمكن ان يوجد. من ثمة فإن هذه الثورة تسمح بتغيير مهم فيها يخص الفعل الذي يقوم به المتعاملون الاجتماعيون.

يرى بان:

- 1- الابتعاد عن النزاع الذي يخوضه الطرفان فيما يخص فائض القيمة.
- العمال يجهدون انفسهم بغرض الحصول على
- من ثمة فإنه يرى ان توزيع القيمة المضافة هي منبع كل المشاكل. كذلك الإضراب الذي يقوم به أعداء عوض أن يوحد جهودهم. من ثمة يقترح توحيد الجهود.
- ان ينصب الاهتمام الاول على الزيادة من اهمية القيمة المضافة. بحيث ان هذه القيمة تكون باكثر قدر من ثمة نستطيع ان نوزعها على الطرفين. هذه بداية الثورة، بحيث يجب المتعاملين.
- 2- ان نمط الإدارة العلمية لا يمكن ان يوجد
- 3- ان نعوض المعرفة التلقائية الموجودة عند كل من العمال واصحاب العمل. ذلك في جميع الميادين التي
- ذلك بتطبيق مناهج عمل علمية. المبادئ العامة لهذه هذا ما يسمح للمستهلكين من ان يتستهلكوا باقل
- من هنا تأتي اهمية الإدارة العلمية بالنسبة للجماهير.
- 4- تسمح لنا بالزيادة في الاجور من 30 100%.
- 5- يمكن ان نصل إلى درجة التعاون بين الطرفين عوض
- بين انه في السنوات الماضية لتطبيق هذا النظام لم يحصل اي إضراب في المصانع التي
- كما ان الإدارة طبقت احسن طرق العمل حتى في المؤسسات الكبيرة التي تضم من
- 500 1000 20 30
- ":
- ان غياب التوحيد في الطرق فيما يخص مهنة واحدة.
- 50 100 طريقة مختلفة في التطبيق. و هو أمر غير
- فإذا كان هؤلاء الذين يمتنون من 20 30
- يمتلكون المعارف التقليدية.

. كذلك من طرف المشرفين على العمل. و من ثمة فالمديرين الأكثر

خبرة يتركون المسؤولية على عمالهم في اختيار الطريقة الأكثر اقتصادية في إنجاز أعمالهم. بالرغم من هذه

المعارف التقليدية المهمة التي يمكن ان تكون فيها النزاهة ! انها لا يمكن ان تصل إلى الإنتاج في قيمته

. ذلك ان هذه المهمة الموروثة ابا عن جد هي مستمرة. إذا

ثمة فإنه يمكن ان نعتبر هذه الوسائل التقليدية حتى وان كان يعتبر كل عامل بان هذه المهنة هي راس

في الملخص فإن الأساليب الإ

بتشجيع فيما يخص الراتب. و هذا ما ان انعكس سلبا على الإنتاجية.

ان يقوموا باعمال مفروضة عليهم واجبة ان يتخذوا مسؤوليتهم. و

. التي كانت بحوزة العمال.

. ن تستند إليها قواعد وقوانين التي يمكن ان تعطي مرة اخرى للعامل.

بقصد إنجاز عمله اليومي. من ثمة فإن هذه المهام الجديدة يمكن تلخيصها كما يأتي:

___: يضع اعضاء الإدارة علم التنفيذ

التي كان يقوم بها العمال. وعليهم ان يجمعوا الكم الهائل من المعلومات التقليدية التي كانت بحوزة العمال.

. في كثير من الحالات يصنعونها على شكل قواعد وقوانين. يمكن ان تكون معبر

عنها بكيفيات رياضية(معادلات رياضية). التي يجب ان تتفد من طرف المديرين العلميين.

شانه ان يؤدي إلى إنتاج أكثر اهمية من ذي قبل. كذلك نوعية جيدة. كما يمكن للمؤسسة ان تحقق ارباح

يختارون بكيفية علمية العمال الذين يدرّبونهم. يعلمونهم الكيفيات

. من ثمة لا بد عليهم ان يقوموا بالانقضاء العلمي و التحسين التدريجي للعمال.

عليهم ان يدرسوا بصفة دقيقة شخصية الـ . كذلك نشاط كل عامل. حتى يتعرفوا على إمكانيات

وحدوده. عليهم ان يساعدوا العامل في قيامه بدوره.

. يجب القيام به من سنة لآخرى

! بهذا العمل بكيفية متواصلة.

____: يجب على أولئك الاعضاء (الإدارة) ان يتعاونوا بكيفية متلازمة مع العمال. بحيث انهم يتأكدوا من ان العمل يجري وفقا للمبادئ العلمية المنشأة. كما يرى بان 10/9 من الصعوبات قد تمكن من التغلب عليها. ذلك حينما يقوم اصحاب الإدارة بمهامهم بكيفية ناجحة. 10/1

مناهج عمل جديدة: مبادئ اساسية لنمط الإدارة العلمية :

- 1 - دراسة كل المعارف التقليدية: تسجيلها وترتيبها. تحويل تلك المعارف إلى قوانين علمية.
 - 2 - تدريبهم فيما يخص العمل الذي يقومون به.
 - 3 - تطبيق العمل العلمي بواسطة عمال قد تدربوا بكيفية علمية.
- التوزيع الذي يكاد يكون متساوي فيما يخص العمل المنجز داخل المؤسسة بين العمال واعضاء الإدارة. وعلى العامل ان يتبع ا . ما إذا كانت له اراء فيها فائدة .
- يمنح جراء ذلك مكافأة تقدير لهذا الجهد الذي قام به. سواء في تحسين المناهج أو الأدوات. كما يرى بان الطبيب، يقوم بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية أثناء تاديته لمهامه. أنه حينما يدخل مريض إلى العيادة. فإنه يقوم بطرح الاسئلة السريعة. ذلك بغرض كشف المرض الذي يعاني منه. يتمكن من تحديد نوعية العملية الجراحية التي يجب القيام بها. إذا فهو تحقيق اولي. لذلك فإن الطبيب صر كشفه بعناية. يحيلها على الجراح .
- الاكثر كفاءة للقيام بهذا العمل. فعملية الجراحة تتطلب فريق مكون من ثمانية إلى عشرة اطباء. تدوم قرابة الساعتين. دون ان يتفوه احد الاطباء باي كلمة. ذلك ان اعضاء الفريق مدربون بكيفية جيدة على الاعمال التي يجب ان يقو، . يتم التفاهم بينهم بمجرد إعطاء الإشارة بالراس.
- الوضعية مشابهة تماما لما يجب ان تكون عليه الوضعيات داخل المؤسسات الصناعية. التي تتبع التنظيم نحترم تماما تقسيم العمل الموزع بين الاعضاء، و لهذا فإنه يتحكم.

الفصل السادس: كتاب، . لهنري فايول.

Henri FAYOL: L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1990, 202 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1925

كمدخل نذكر الفكر الفايولي الذي يتجسد من خلال فكرته التالية "الإدارة هي التوقع،
التنسيق

المهنية التي تحتاج إليها المؤسسة بينما القدرة الرئيسية التي يجب ان يتمتع بها الرؤساء من الدرجة العليا
"

هنري فايول (1841 - 1925): . تاييلور (1856 - 1915)

العالمان اللذان اكتسبا شهرة عالمية و اللذان يعتبران مؤسسي المدرسة الكلاسيكية في التنظيم
تاييلور يعتبر اب ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل اي التنظيم على مستوى الورشات الإنتاجية بينما فايول
حدد ما يسمى بمبادئ لإدارة او ما يسمى حاليا التدبير العام (مناجمنت)

. و قد بدأت حياته المهنية و عمره 19 سنة كمهندس بالشركة الصناعية المذمية (كومانترى فول

(1918 و قد احتل منصب المدير العام لهذه الشركة مدة 30

(1888 – 1918 م) و الشركة كانت قريبة من الإفلاس و استطاع ان ينظمها و يجعل منها احد

ذلك ان فايول كان من الملاحظين مثله مثل تاييلور و قد تبين له التخريب الذي

كانت تعاني منه المؤسسة و ذلك بسبب عدم تنظيمها بكيفية ناجحة و من حادثة وقع
ينظم اكثر و بطريقة انجح

فان احد الاحصنة تكسرت و قد قام فايول بسرعة بطلب التعويض لرئيس الورشة المكلفة بالاحصنة
الاخير الذي رفض هذا الطلب لانه لم يكن ممضي من طرف المدير الذي كان غائبا و نتيجة ذلك تعطلت
3 ايام في إنتظار عودة المدير و قد سجل فايول هذه الحادثة و منها استنتج احد المبادئ
الاساسية في التنظيم و الإدارة و هو مبدا مهم يتعلق بالسلطة بحيث ان السلطة يجب ان تكون دائما موجودة
و السلطة مربوطة بالمسؤولية و

الجزاء و من ثم كانت تعاليم فايول هي القاعدة الاساسية لما يسمى اليوم(بعلم التدبير العام) و فايول كان

من الاوائل الذين وضحو بصفة بسيطة و كلية مبادئ التدبير العام للمؤسسة او التنظيم و بالنسبة ا

تنظيم المؤسسة يرتكز على 6

الخمس الاولى تتعلق بالنشاطات المتعلقة بالمواد الاولى و المكنات بينما وظيفة الإدارة هي التي تهتم بالموظفين و يوضح المؤلف ان هاته الوظيفة الإدارية تجمع 5

التنسيق كما يعتبر فايول من الاوائل الذين اوجدوا بصفة مجسدة و ميدانية التخطيط في مجال الإنتاج و يرى ان مسألة التسيير الإداري هي التي تمثل المستوى الاعلى في المؤسسة ذلك انها تهتم المديرية ايول بين مستويات المسؤولية التي يتقلدها العمال و ربطها بالكفاءات التي يجب ان يتحصل عليها للقيام بما تحتاجه المؤسسة و قد خرج بالقاعدة التي يقول فيها بانه كلما صعدنا في الترتيب يف بان الشرط الاول الذي يجب ان يتوفر في مسؤول شركة كبرى و هو ان يكون " اداري جيد " و قد بين فايول في عدد من الجداول العلاقة بين المسؤولية و مختلف الكفاءات التي يجب ان تكون لدى متقلد لهذه او تلك الوظيفة الكفاءات التقنية و المهنية هي التي تسيطر و تسود فيما يخص العا، 95

5. من كفاءته الإدارية كما يبين احد العيوب الاساسية لقادة المؤسسات الذين (يصرفون وقتا كبيرا في التكفل بالجزئيات التي يمكن للعمال البسطاء ان يؤدوها احسن منهم) كما بين فايول ان المؤسسة تسيير بمقتضى عاملين و هما التنظيم ا ذلك بالتوافق مع الاهداف المرغوب في تحقيقها و هنا يبين لنا العلاقة بين الزوجين (البنية و الاستراتيجية) و تعاليمه المتعلقة بالتنسيق هي تلك التي تهتم بتنظيم العالمين المادي و المبادئ التي جاء بها فايول تبقى احد المصادر الاساسية التي تستلهم منها نظرية (التدبير العام) بعضا من نضباط كذلك وحدة القيادة و وحدة الإدارة

التمركز في الهيئة التنظيمية و النظام و استقرار للمستخدمين و كذلك المبادرة و اتحاد المستخدمين و التنظيم السلمي للمؤسسة العامة لها مهمة قيادة المؤسسة في اتجاه تحقيق الهدف و ان نبحت على ان تصل إلى احسن مستوى يمكن الطبيعية او الإنسانية التي هي بحوزتها كما يركز على وجود التكوين الملائم من اجل القيام بالمسؤوليات داخل المؤسسة كما انه ركز على الفصل بين السلطات الاساسية داخل المؤسسة (المساهمين المديرية العامة و مجلس الإدارة) كما الح على ضرورة وجود مهنية للاعضاء و تخصص بالنسبة للمستخدمين و يركز على ان المسؤول لا يجب ان يعتمد على غيره فيما يخص مجال التسيير كما الح على ان نضباط يمثل احد المبادئ القاعدية في تسيير كل مؤسسة

ما يكون إلا ما يرغب فيه المسؤولون ان يكون كما الح ايضا على ضرورة وجود عقود بين الطرفين اي إدارة المستخدمين و ان تكون هذه العقود واضحة و تفي بغرض و احتياجات كلا الطرفين.

جدول يبين أهمية القدرات الضرورية للموظفين بالمؤسسات الصناعية: الجدول رقم(1)

صنف العمال	القدرات						القيمة الكلية
	أد	تق	تج	مل	أم	مس	
العامل	5	85	—	—	5	5	100 %
المشرف	15	60	5	—	10	10	100 %
رئيس ورشة	25	45	5	—	10	15	100 %
رئيس قسم	30	30	5	5	10	20	100 %
رئيس مصلحة تقني	35	30	10	5	10	10	100 %
المدير	40	15	15	10	10	10	100 %
الرئيس المدير العام	50	10	10	10	10	10	100 %
الوزير	50	10	10	10	10	10	100 %
رئيس الدولة	60	8	8	8	8	8	100 %

يبين المؤسسات الكبرى يضاف إليه بالنسبة للمؤسسات المتعددة المرؤوسة من طرف الرئيس المدير العام كما يبين لنا الجدول ان هناك معامل يعطى لمختلف الكفاءات من العامل البسيط إلى رئيس الدولة الذي يشرف على القطاع الصناعي و لكن مع ذلك يجب ان نميز بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة ذلك أنه في المؤسسات الصغيرة الصناعية فإن القدرة الاساسية هي القدرة التقنية بينما إن اطلعنا في السلم الإداري و في أهمية المؤسسة فإن القدرة التقنية تصير ضعيفة بينما متطلبات القدرة الإدارية تتزايد و على العموم فإنه في بالنسبة للمؤسسات المتعددة المرؤوسة من طرف الرئيس المدير العام كما يبين لنا الجدول ان هناك معامل يعطى لمختلف الكفاءات من العامل البسيط إلى رئيس الدولة الذي يشرف على القطاع الصناعي و لكن مع ذلك يجب ان نميز بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة ذلك انه في ت الصغيرة الصناعية فإن القدرة الاساسية هي القدرة التقنية بينما إن اطلعنا في السلم الإداري وفي أهمية المؤسسة فإن القدرة التقنية تصير ضعيفة بينما متطلبات القدرة الإدارية تتزايد وعلى

التي يعمل بها مقابل ذلك فإن القدرة الرئيسية لكبار الرؤساء هي القدرة لكبار الرؤساء هي القدرة الإدارية.

ضرورة و إمكانية التعليم الإداري: كما رأينا فإن المهمة الأساسية بالنسبة لفن التدبير تقتضي بان تقوم المؤسسة بالوظائف الست الضرورية و ان اي وظيفة يعثرها الخلل فإن هذا السوق يؤدي إلى وفاة المؤسسة كما تبين لنا بان القدرة الأكثر من ضرورية بالنسبة للإطارات العليا للمؤسسات هي القدرة الإدارية و لذلك يرى فايول بانه لابد من ان لا تقوم بالتكوين التقني الصرف لانه لا يستجيب لمقتضيات المؤسسات الصناعية و لذلك فإنه إذا ما حصلنا على شخصين ذو قيمة تقنية متكافئة فإن الافضلية تعود إلى من يتخلى ببعض الخصائص مثل التنظيم و ا

و لذلك يرى بان الخصائص و الإمكانيات و القدرات الإدارية يجب ان نتحصل عليها هي الاخرى كما نتحصل على القدرات التقنية و ذلك في المدرسة اولا ثم في المصنع ثانيا و لذلك فبدون وجود مبادئ لعلم مؤسس لا يمكن ابدأ ان تقوم بأي تعليم بحيث من الناحية التقنية فإن رئيسا لا يمكنه ان يتجاهل بعض ليها دون ان يتعرض إلى إنتقاد الشهرة من الناحية الإدارية فإنه يقوم ببعض التصرفات غير لائقة دون ان يلحق اي جزء معنى ذلك فقدان وجود علم مؤسس للإدارة الذي يقتضي بان تكون هناك مجموعة من المبادئ و القواعد و الطرق و كفاءات تنفيذها كل ذلك يكون قد جرب ميدانيا و قد ر فعاليتها و من ثم لابد من وضع مبادئ لهذا العلم و يرى بانه من الضروري ان يعتمد المبادئ التالية:

باط

مبدأ تنسيق الجهود و مبدأ التوقع للأعمال المنجزة او التي يجب إنجازها لكنه يضيق بانه ضوء هذه المبادئ لا يمكن ان ينير الدرب مثله مثل المصابيح الموجودة في الميناء دون ان نعرف الطريف اي ان المبدأ بدون وسائل الإنجاز لا يمكن ان يتحصل على النجاعة المطلوبة و هو بذلك يرى بان المبتدئ في العمل ليس له مبادئ و لا مناهج و لا طرق و سوف إذن يبقى مبتدئ طول حياته اذا لم يتمكن من ا الطرق بكيفية علمية حتى يتسنى له تطبيقها.

: إن الوظيفة الإدارية ليست لها اي هيئة للتنفيذ ماعدا الجسم ا بينما

اما الوظيفة الإدارية لا تعمل إلا على المستخدمين و قد استعمل الكاتب مفهوم مبادئ حتى ينزع عنه ذلك الطابع الصلب فيسمع إذن بان تكون هذه المبادئ مرنة و قابلة للتعديل بالإضافة إلى الحذف و ذلك انه لابد من الأخذ بعين ا اعتبار الظروف و التغيرات التي تحصل و من ثم فإن هذه المبادئ هي مرنة و يمكن ان تتأقلم مع ا و يجب معرفة كيفية تأقلم هذه المبادئ مع ا و يجب ان نعرف كيف نطبق هذه المبادئ في الواقع يتطلب ذكاء لانه ليس بالهين تطبيق هذه المبادئ دون موافقتها ا احتياجات المؤسسة كما يتطلب ايضا الخبرة و كذلك

اتخاذ القرار و ايضا قياس تلك القرارات المتخذة إذن فهذا التكيف بين المبادئ و الواقع يحتاج إلى الخبرة و القياس و هذه هي الاوصاف الاساسية التي يجب ان تكون في المدير فكل قاعدة او وسيلة ادارية تساعد و تسهل من تسييره يمكن ان يكون لها مكان بين هذه المبادئ و يقوم

"فايول" بجرد بعض مبادئ التدبير كما

- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 .
- 7 - 8 - 9 - 10 - 11 .
- 12 - استقرار المستخدمين . 13 - 14 - الوحدة بين المستخدمين .

1 - :

الذي يعالج نفس القضايا لا بد ان يتحصل على كفاءات و امانة و كذلك دقة و يتمكن من زيادة الإنتاج و المردودية ذلك ان كل تغير فيما يخص الشغل لابد ان يصحبه جهد إضافي من اجل التكيف و هذا ما ينقص من الإنتاج. كما ان تقسيم العمل من نتائجه هو التخصص في الوظائف و كذلك الفصل بين السلطات.

2 - : هو الحق في المسؤولية و إعطاء اوامر التي لا بد ان تنفذ و لهذا لا بد ان يكون هناك حكم لكل مكان عمل اي كلما كانت له وظيفة لابد ان يكون مجال حكمه واضح و يرى بان السلطة الشخصية لابد ان تستعين بالا و كذلك بالمعرفة اي العلم و الخبرة و كذلك بعض القيم الخلقية و لذلك يفرق بين و يرى بان بينهما تكامل يجب استغلاله كما انه

لا يمكن تصور سلطة بدون مسؤولية بمعنى بدون ان تكون هناك عقوبة او جزاء هذا الـ للسلطة دائما و يرى انه من الصالح العام ان تشجع كل المبادرات التي تسيء إلينا و يرى ان قضية الحكم تحتاج قيمة اخلاقية كبيرة و كذلك عدم التحيز و الصرامة كما يبين بان المسؤولية عموما مهابة و يخاف منها الاشخاص بينما السلطة يبحثون عنها بكل الوسائل و يخلص إلى ان الخوف من المسؤوليات يشل الكثير من المبادرات و يمحي الكثير من الصفات التي يتمتع بها الشخص .

3 - انضباط: هو اساسا الخضوع و الحضور الدائم و كذلك النشاط وفق ما هو مسموح به في المؤسسة

احترام الغير و لهذا يجب ان يكون هناك انضباط يحترم القوانين الداخلية للمؤسسة و كذلك ا

الجماعية او الفردية و التي تبرم بين المؤسسة و العمال اتفاقيات غالبا ما تحدد كيفيات ا

التي يجب احترامها و يؤكد على انه لا يمكن لاي مؤسسة ان تزدهر بدون انضباط لا يكون إلا حسب ما يرغب فيه الرؤساء و من ثم فإن انضباط تكون تابعة للقيمة التي يحملها الرؤساء و يرى انه لا بد

من تطبيقها تطبيقاً صارماً حسب الظروف فيما بالتوبيخ أو الطرد النهائي و يجب ان يكون ا
ايضاً للأشخاص و كذلك الأوساط كما يبين الوسائل الناجعة من أجل الحفاظ على انضباط سليم و المت
:

1 - رؤساء من النوعية الجيدة على مستوى كل الرتب.

2 - اتفاقيات واضحة و نزيهة و منصفة بقدر الإمكان.

3 - عقوبات تطبق بصفة صارمة.

4 - : من أجل القيام بأي حركة فإن العامل لا يجب ان يأخذ أوامره إلا من طرف

ذلك إن لم تحترم السلطة فإن السلطة لا يمكن ان تسود في المؤسسة و بالتالي فإن النظام
يكون مهدد و استقرار المؤسسة كذلك كما ان التناحية في القيادة لها نتائجها و هي التردد و كذلك الفوضى
و كذلك عدم رضى المسؤول الذي يهملش و بالتالي لا يمكن ان يقوم بمهامه على الوجه
فإن تنظيم مصلحة على رأسها قائدين من نفس المستوى و دون تقسيم الاعمال او تقسيم للسلطة فإن ذلك
معناه الإفلاس الأكيد و كذلك الشأن بالنسبة للقيادة التي تحدد بكيفية دقيقة المسؤولية المحاطة بها و هذا ما
يظهر التنافس في القيادة بين المصالح غير الم

5 - : مسؤول واحد و برنامج واحد لكل العمليات التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد هذه هي

الشروط الضرورية للوحدة في العمل او الحركة و تنسيق الجهود و توحيد القوة ذلك ان جسم ذو راسين في
هو مثله مثل العالم الحيواني. . و لا يستطيع ان يعيش بكيفية سليمة.

فإن وحدة القيادة تكون ملتزمة بتسيير المستخدمين و وحدة القيادة لا يمكن ان توجه دون وحدة الإدارة.

6 - : إن مصلحة العائلة يجب أن تكون أولى من مصلحة

مر بالنسبة لمصلحة الدولة التي يجب ان تفوق مصلحتها و ان تكون لها الأولوية
على المواطنين و إذا ما كان هناك مصلحتين او أكثر متواجدين و متعارضين لابد من البحث عن التوفيق
بين المصالح و هذا هو أكبر الصعوبات التي تواجه التدبير العام او الإدارة للمؤسسات و
تصل إلى تحقيق هذه النتائج:

1 - :

2- : بواسطة اتفاقيات متصفة بقدر الإمكان.

3- :

7- : لابد ان يكون هذا الثمن نزيها بقدر الإمكان و يكون بمستوى

رغبات المستخدمين و كذا المؤسسة اي بالنسبة لصاحب العمل و العمال و لذلك فإن شكل الاجور لها اهمية بالغة على سير اعمال المؤسسة و ما نبحت عموما في اشكال الاجر هي كالتالي:

1- .

2- ان يشجع التفاني في الخدمة و كذلك الجهد الضروري.

3- الا يؤدي إ

للفئات العاملة فمثلا العمال المباشرون او العمال البسطاء نستعمل بالنسبة لهم بعض النماذج:

1/ الاجر المدفوع يوميا.

2/ الاجر المدفوع وفق العمل الممزوج و كذلك العمل بالقطعة بالإضافة إلى بعض العلاوات فمن اجل

السير الحسن للمؤسسة يضاف في بعض الاحيان بالإضافة إلى الاجر المحدد علاوات من ا

و السير المنتظم للأجهزة الإنتاج .

كما توجد صفة اخرى و هي المشاركة حتى في الارباح ذلك ان المساهمة هذه :

العمال بنتيجة عملهم و بالتالي يمكن ان يدفعوا بالإنتاج إلى الامام و بالخصوص فئة الرؤساء المتوسطون

من مشرفين على العمل و قادة الورشات و مهندسين اما بالنسبة للرؤساء ذو الرتب العالية فيمكن ان نربط

ايضا اجرهم بالاعمال الشخصية التي يقومون بها و كذا بالنتائج المحققة كما ان الاجر يمكن ان يكون

مركبا من عدة علاوات كذلك المقدمة للسكن . . .

ولذلك فعلى صاحب العمل ان يراعي دائما الوضعية العامة للمستخدمين و ان يهتم باوضاعهم حتى خارج

و على صاحب العمل ان يكون محل إعجاب و ا و كذلك يهتم بالحریات المخولة

لهم و لا يدخل في دقات امورهم الشخصية و لذلك نجد الشركات الكبرى هي التي تهتم بـ

البشرية المتاحة للمؤسسة و لذلك فإن القائد على مستوى الدولة يراعي تحقيق المصلحة العامة و هو هدف

معقد و واسع و بعيد التحقيق اين يكون فيها الرئيس مشابها لوهم اي غير موجود في الواقع و من ثم فإن الخاصة الاهمية البالغة في تحفيز العمال قصد القيام باعبائهم على الوجه الاكمل.

8 - مفهوم المركزية: هتومات تصب نحو العمل (الإدارة) و من هذه الإدارة تصب من هنا تكون اهمية طابع الرئيس و قيمته و قيمة مساعديه و كذلك

ستعمال كل الطاقات و الموارد بما فيها البشرية فكل ما يزيد الدور الموكل للمعاونين فهو من اللامركزية و كل ما ينقص هذا الدور يرجع إلى المركزية.

9 - : الدرجة السلمية هي مجموعة من الرؤساء الذين يصفقون من السلطة العليا و حتى العمال المنفذين كما ان الطريق السلمي هو ذلك الطريق الذي يجب ان نتبعه مروراً بكل الرتب الموجودة في تصالات تمر من السلطة العليا و كذلك التي تصل إليها و الاشكال المطروح في هذا المجال هو أنه يجب أن نجمع بين احترام الطريق السلمي و كذا وجوب السرعة المفروضة و لذلك لابد من تنظيم جسور بسيطة و سريعة و امنة تمكن للاعضاء. لكن مع اعلام الرؤساء السلميين و ذلك تجنباً للتبذير المفرط في الاوراق و كذلك تضيق الوقت الذي يصل إلى اسابيع او اشهر و غالباً ما لا نتحصل على النتيجة المرجوة كذلك التي تحصلنا عليها بـ الشخصين المذكورين من مصلحتين مختلفتين مع بعضهما.

10 - : نعرف الصيغة للنظام المادي: اي انه يوجد مكان بالنسبة لاي شيء و كل شيء لابد من مكانه و كذلك التنظيم ا المماثل لذلك بحيث انه يجب ان يكون مكان لكل شخص و كل شخص له مكان و التنظيم يجب ان يستهدف تضيق الموارد و كذا الوقت و الوصول إلى تسهيل قدر الإمكان للعمليات التي تقوم بها و لذلك يجب ان يختار المكان بعناية للمادة المرغوب و وضعها كما يجب ان تعتمد النظافة التي هي ايضا مساعدة للنظام كما يجب إعداد جدول بياني يمثل كل البنائيات المتوفرة لدى المؤسسة وولين و ذلك قصد تسهيل عمليات المراقبة و النظام ا .

11 - : التنظيم الجديد يقتضي مكانة ملائمة للعامل والعامل يكون في مستوى المكان الذي يحتله وهذا يقتضي عمليتين ادارتين صعبتين وهما تنظيم جيد اي البحث عن الاماكن الضرورية للسير بحيث ان كل فرد يحتل المكان الذي يمكن ان يقدم نية الخدمة

تصمم نماذج بيانية تبين فيها أماكن العمل و الأفراد المحتلون لهذه الأماكن و ما يسمى حاليا بالمنظمات و بحيث إنه يوضع كل المستخدمين و المصالح الموجودة للمؤسسة.

: تقتضي العدل في التعامل مع المستخدمين و الكثير من الخبرة بالنسبة للرؤساء حتى يصل إلى تجسيدها ميدانيا.

12 - دمين: يجب الكثير من الوقت لعامل حتى يستطيع ان يهضم المهام التي يقوم بها و خاصة إن كانت مهام جديدة بالنسبة له و لذلك يفضل ان نحتفظ بقائد متوسط الكفاءة و الذي يدوم في منصب عمله بدلا من قائد آخر ذو كفاءة عليا و لكنه سريع الحركة و التغيب اي انه يغادر المؤسسة بسهولة و لذلك فإن التعليم قائد ذو مرتبة عليا يقتضي الكثير من الجهد و كذلك الاموال و لكن التغيرات التي تحدث في المستخدمين لا يمكن تجنبها من قبل تلك المتعلقة بالسن او المرض او التقاعد او الوفاة هاته العوامل كثيرا ما تعكر جو الجسم ا .

13 - : إمكانية التفكير و التنفيذ التي يقوم بها العامل هي ما نسميه بالمبادرة و لذلك لا بد من ان نشجع من اتخاذ المبادرة في الحدود المسموح بها و بالخصوص احترام السلطة و انضباط و ان الرئيس الذي يعطي حرية المبادرة لمؤوسيه هو من الرؤساء الجيدين مقارنة بغيره.

14 - وحدة المستخدمين: الوحدة هي التي تكون القوة و المبدأ الذي يجب ان نحتفظ به هو وحدة القيادة و المخاطر التي يجب ان بتعاد عنها هي الفهم الخاطئ للمقولة التي تقول بانه فرق و من ناحية ثانية اتصال عن طريق الكتابة فقط و من

جسيما ذلك انه يجب توفر قدرات عالية من اجل تنسيق الجهود دون إيقاف مشاعر الحسد و التباغض بين العمال كما ان العلاقات الشفهية تمكننا من ربح الوقت عكس العلاقات الكتابية التي تأخذ وقتا كبيرا للإنجاز و التنفيذ و لذلك يقول فايول إنه قد ترا

المناقشة بين المتخصصين فهل يمكن تجسيد هذه المبادئ فعلا في المؤسسة ؟ كما يرى انه ايجاد المبادئ الدين الحرب او حتى المبادئ الفلسفية و يرى ان

لكل مؤسسة مهما كانت وظائف إدارية يجب ان تقوم بها و من اجل ان تقوم بها لا بد ان تركز على مبادئ التي تمثل حقيقة في زمن معين و يرى انه بدون مبادئ فإننا نعيش في الظلام الحالك و الفوضى.

:

1 - التوقع أو الحيلة: يرى بان التسيير مرهون بالحيلة في مجال الاعمال و إن اخذنا الحيلة معنى ذلك اننا توقعنا و معناه اننا بادرنا باتخاذ الفعل او القرار و لذلك فإن برنامج النشاط هو الذي يبين لنا الطريق الذي يجب ان نسلكه. و كذلك المراحل التي يجب ان نتخطاها يجب

بادية مستقبلية. اين الاحداث المستقبلية يمكن ان توضح بشكل واضح اي انه المسيرة التي يجب ان تتبعها المؤسسة بكيفية محضرة و ذلك لوقت محدد و برنامج النشاط يركز اساسا على موارد المؤسسة كذلك المستخدمين و ايضا امكانيات .

كما ان هذا البرنامج يعطينا امكانيات المستقبل. الذي يمكن ان تتجسد فيه المؤسسة من ظروف مالية و غيرها. ثم فإن تحضير برنامج النشاط من العمليات المهمة و الصعبة ذلك انه يهتم كل الوظائف في المؤسسة و بالخصوص الوظيفة الإدارية. ذلك انه على الإداري ان يحدد القسم الذي يجب على كل مصلحه انجازه. و يسهر على التنسيق بين المصالح حتى يصل إلى تجسيد البرنامج .

من الالم ان نعرف قبل ان نقوم به اولاً و ما نريد الوصول إليه ثانياً

طبعاً البرامج تختلف فمنها ما درس بكيفية سليمة و

أخرى بكيفية مستعجلة لكن يجب ان نأخذ عامل آخر و هو كيفية تطبيقه لأنه يـ () .

من إنجاز برنامج في صيغة موحدة و لو ان الوظائف التابعة للمؤسسة تقوم كل واحدة بإنجاز قسم منه إذ يوجد البرنامج التقني

بحيث انه لا يمكن ا لتفكير في برنامج آخر بل يجب التفكير فيه قبل إنهاء البرنامج الذي

نقوم بتنفيذ الشركات عموماً تعرف البرنامج السنوي و هذا البرنامج لابد ان يكون مرناً و لكن في نفس الوقت

مضبوطاً ذلك انه حينما يجهل البرنامج تماماً او يصاغ بكيفية سيئة او لا يوجد برنامج اصلاً فإن المؤسـ

ستمارية و المرونة و الدقة هي مواصفات البرنامج الجيد و لا

يمكن إعطاء مواصفات جاهزة بل الخبرة هي احسن من تزودنا برامج ذات مصداقية و نبع المؤسسة نعلم ان

10

للمؤسسة برامج سنوية و هناك برامج في بعض الشركات التي فيها برامج ا

و طبعاً يمكن التفضيل في هذه البرامج حتى تصل إلى برامج شهرية يومية

مقررات عامة تظهر العمليات المنجزة و ما قد تحصلت عليه المؤسسة في فترة معينة و هذا التقرير يمكن

ان يكون سنوي او يومي و يتطرق إلى جميع الجوانب من إنتاج

و وضعية تقنية و تجارية و مالية وضعية المستخدمين و كذا النتائج ا كما يجب ان نفكر في

التغيرات التي لابد من إحداثها على مستوى التقنيات التجارية و المالية و ا

إعداد البرامج السنوية طبقا بالنسبة للتوقعات طويلة المدى 10

تجديدها كل 5 سنوات و ذلك حتى نحدد المسار الذي يجب ان تسلكه المؤسسة و اتخاذه في وقت كاف إذن

ي الوسيلة ان يقوموا بإعدادها بكيفية ناجحة لانها تعتبر بمثابة الموجه و القانون الذي يجب

تطبيقه بالنسبة لكافة المستخدمين.

و من مزايا البرامج التوقعية هي دراسة الموارد الموجودة و الإمكانيات المستقبلية و الوسائل التي يجب

يث لا يجب ان نعقل على اي مورد و ان الإمكانيات

المستقبلية يجب ان نقومها بشجاعة و بحد و ان نتأكد بان الوسائل منسجمة مع الاهداف فإذا كانت

المؤسسة تعرف ما تستطيع و ماذا تريد تحقيقه فإنها تأخذ شكلا صارما من اجل القيام امام كل العثرات التي

يمكن ان تعترض سبيلها .

- يمكن القول ان برنامج الحركة يسهل استعمال موارد المؤسسة و كذلك ا

يجب توفيرها من أجل الوصول إلى الأهداف و إعداد برنامج جيد يقتضي ان يكون للمسير مواصفات منها

و ان يكون نشطا و له القدرة المعنوية . و يتمتع

باستقرار كبير و الكفاءات و التخصص المهني الذي تطلبه المؤسسة بحيث عليه ان يعرف كيف يكافئ

المجدين من العمال الذين يتبعونه و يعرف كيف يكون محل ثقة لرؤسائه

ول إلى تحقيقه بخلافه لكن المقصود من برنامج.

و لذلك لابد أن يثبت أمام ا انتقادات التي يمكن ان توجه له بالنسبة

لإعداده هذا البرنامج و لذلك يرى فايول لابد ان يكون البرنامج ضرورة و واجب محتم على كل المؤسسات.

: ان ننظم المؤسسة هو ان نزودها بما تحتاج إليه من تسييرها العادي اي العا

المستخدمين.

_____:

- 1 - السهر ان يكون البرنامج الذي نقوم بإنجازه قد حضر بصفة ناضجة حتى نتمكن من تطبيقه بكيفية .
- 2 - و التنظيم المادي في علاقة وطيدة مع الاهداف المسطرة و .
- 3 - .
- 4 - التوافق على كل الاعمال التي نؤديها مع التنسيق في الجهود.
- 5 - بلوغ و صياغة قرارات واضحة مضبوطة و لا لبس فيها.
- 6 - وء إلى توظيف جيد كل مصلحة يجب ان يكون على راسها موظف كفء و نشط و كل فرد في التنظيم يجب ان يكون في المكان الذي يسمح له بتقديم خدمات اكبر.
- 7 - ان نحدد بصفة واضحة جدا كل الصلاحيات التي تمنحها لمكان العمل.
- 8 - ان نشجع على اتخاذ القرار و كذلك تحمل المسؤوليات.
- 9 - ان نمنح اجرا يكون متوافق مع المهارات و كذلك مع الخدمات المقدمة.
- 10 - .
- 11 - نصباط.
- 12 - أن نسهر على أن المصالح الخاصة يجب أن تكون دائما في خدمة مصلحة المؤسسة و أن تخضع .
- 13 - .
- 14 - ان نراقب بكيفية ناجعة النظامين المادي و ا .
- 15 - ان نقوم بكل المراقبة الضرورية في جميع المصالح.

16 - محاربة الإفراط في النظام البيروقراطي و المكتبي و جعله بصفة مقبولة لسير المؤسسة.

إننا نلاحظ بان المؤسسات الصناعية تعطي اهمية بالغة إلى المصلحة التقنية بالخصوص في المؤسسات التجارية تعطي لمصلحة التجارة كما نعطي للمصلحة البيداغوجية للمؤسسة التعليمية و عموما فإن العضو الأكثر تطورا في المؤسسة هو ذلك العضو الذي يتلام مع طابع و خصوصية المؤسسة(صناعية . . .) ن تم لابد من معرفة كيفية إيجاد(التنظيم).

القادرين على إنجاز هذه المهمة كل في مكانه و هذا هو الذي يخدم أكثر المؤسسة و لذلك فإن التعابير التي تستعملها من امثال الالة الإدارية تعطينا فكرة على ان هذا النظام يخضع لتعليمات الرئيس و ان كل الاجزاء مرتبطة بكيفية جيدة مع بعضها و ان الكل يخدم نفس الاهداف لكن لابد من التاكيد على ان حتى المسؤولين الموجودين في السلم الأدنى يمكنهم هم الآخرين ان يكونوا منتجين لافكار جديدة بالإضافة إلى تلك التي ينتجها المسؤول الاول و يلاحظ بان القوة المحيطة بالرئيس اي المسؤولين المتوسطين قد الاهمية البالغة في حالة ما إذا كان المركز ضعيف.

10 20 30 عامل يجب ان يكون على راسها :
2 3 4 5 مشرفين يقتضي ذلك تعيين رئيس قسم عليهم. . . . و من ثم يبدأ تعداد
ارتفاع حتى الرئيس الاول حتى يكون عموما كل رئيس مسؤول على ما لا يزيد عن 4
5 رؤوسين بصفة مباشرة اما عن الاعضاء الآخرين المكونين للجسم ا فإننا نجد من بين هؤلاء أو مجموعة المساهمين.

1 - المساهمين 2 -	3 - المديرية العام	4 - المديريات الجهوية او المحلية
5 -	6 -	7 -
8 -	9 -	

1 - المساهمين:

- تعيين أعضاء مجلس الإدارة و المفتشون المراقبون للأعم .

- انهم يتشاورون على ا قترحات التي تاتيهم من مجلس الإدارة الذي عموما ما يجتمع مرة في السنة
العمل الأكثر اهمية و صعوبة بالنسبة لهم هو تعيين الإداريين.

2-

: له سلطات واسعة جدا و هذه الاخيرة تؤخذ بصفة جماعية و يعطي غالبا جزءا ،

للمديرية العامة التي يعينها و يجب على مجلس الإدارة ان يكون قادرا على تقييم المقترحات التي تاتيه من المديرية العامة و كذلك قادرا على ان يمارس مراقبة عامة.

3- المديرية العامة: مكلفة بقيادة المؤسسة نحو هدفها و تحاول بان تشغل باقصى درجة ممكنة الـ

التي لديها و تعتبر السلطة التنفيذية و هي تنجز برنامج العمل كما توظف العمل و العاملين

على مراقبة و إنجاز العمليات و الاله في عملها البحث على النجاعة و ان تستمر بكيفية دائمة في البحث

عن التطور في كل الميادين و من اجل الوصول إلى تحقيق النجاء يلي:

الرغبة و كذلك الموارد المالية الكافية.

مراجع:

بوتخيل معطي: دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية، د. د. م. ، جامعة الجزائر، 1985.

B. MAATI "gouvernance Algérie : blocage culturel . in gouvernance et développement de la PME CREAD/ICAM France/Ministère PME. Hôtel Hilton 24 et 25 juin 2004.

B. MAATI. L'information une ressource au service des ressources humaines P. G. S management des ressources humaines 1^{er} promotion ISGP/ B. E. K 1994.

Christine THUDEREROZ, histoire et sociologie du management, doctrine, textes, études de cas, 2006, 400p.

Encyclopédia UNIVERSALIS numéro: 16. 2770 p.

Fredérique Winslow TAYLOR: La direction scientifique des entreprises, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1992, 306 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1909.

Gareth MORGAN: images de l'organisation, P. U. Laval, 2^{ème} éd.

Henri FAYOL: L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1990, 202 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1925.

Jean CORNIELIS, Nouveau Guide Pratique de Gestion des Compétences.

La Grande encyclopédie LAROUSSE 7^{ème} éd. ,CANADA, 1981. pp. 572-574.

La mobilisation des ressources humaines, tendances et impact, université Laval, 1986.

Luc ALBARELLO, Apprendre a Chercher : L'Acteur Social et la Recherche scientifique, GY BAJOR.

Mary jo HATCH: théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, sld, 2000. 418 pages.

Michel AMIEL al. : management de l'administration, debeck université, paris, 1998.

Michel CARTON, L'Educatoin et le Monde du Travail, Les représentations du Travail, UNESCO.

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective, éd. du seuil, Paris, 1977.

Michel de COSTER, F. PICHAULT, A. TOURAINE: traité du travail, et gestion des ressources humaines, de boeck université, 3^{ème} éd. ,1999.

Michel FOU德里AT: Sociologie des organisations, la pratique du raisonnement, pearson éducation France, paris, 2007, 329 pages.

Nabil RIFAÏ: l'analyse des organisations: démarches et outils sociologiques

OCDE, L'Entrepreneariat et le Développement Local, OCDE, Paris, 2003.

Patrice BONARELLI: la réflexion est-elle rentable? De la décision en univers turbulent, l'harmattan.

Précis de gestion du personnel et des ressources humaines

T. PETERS, R. WATERMAN: Le prix de l'excellence, inter-éditions, Paris, 1983.

الجزء الثاني: نظريات حديثة، واقع التنظيم بالجزائر و مساهمة الطلبة.

الباب الرابع: "كروزيه" و "مورجان"، كنموذجين للنظريات المعاصرة.

الفصل السابع: كتاب،

GARTH Morgan images de l'organisation .

: يعتمد على الصور او يشبه التنظيم بصور معينة حتى يقرب لنا فهم هذا التنظيم او ذاك فهم التسيير المعتمد من طرف هذا التنظيم والمنطلقات التي تأسس عليها فهو إذن يحاول ان يعتمد فن التفسير وفهم الحياة داخل التنظيم وقد رأى بان كل نظريات التنظيم والتسيير تعتمد صور ضمنية او تشبيهات وهذه هي التي تسمح لنا بمهام وتسيير المؤسسات والتشبيه عموما يرتكز على كيفية الرأيا او كيفية التفكير التي تؤثر على الفهم والتشبيه يطلق اساسا من العبارة الضمنية التي مؤداها () : () نقباه

فتراسية لكن ينبه الكاتب الى

التشبيه ينطلق فقط من المماثلات او الموصفات المشتركة بين المشبه والمشبه به ولكنها تأخذ بعين منه يرى بان هذا التشبيه يمكن ان يؤدي بنا إلى الخطأ. كقولنا بان التنظيم الـ.

يبقى هذا التشغيل غير كامل ولا يأخذ بعين الاعتبار الابعاد الإنسانية. بحيث ان التنظيم ليس مكنة و يمكن ان يكون كذلك من حيث بنيته او تسييره كمجموعة من القطع التي تحتويها المكنة. فإنها لا يمكن لوحدها ان تعطىها .

. ان تجيب عن كل الحاجيات التي يتطلبها.

إيجاد طرق الر يا التي تسمح لنا بالفهم او الوصول إلى التنظيم والتسيير للكيفية .

* 1 - صورة التنظيم كماكنة: هذه الطريقة للتفكير تعتمد على التنظيم من النوع البيروقراطي فحينها يتمثل المسيرون في التنظيم كما كنة فإنهم ينزعون إلى تشكيلها وتسييرها كالة المكنة من قطع تتداخل فيما بينها وكل قطعة تلعب دورا واضحا ومحددا في وظيفة الالة ككل وهذه الطريقة للر تكون ناجمة وفي بعض الاحيان الاخرى يمكن توصل إلى نتائج وخيمة وعلى العموم فإن هذه النظرة الالية للاشياء وهي نظرة قوية ومتحكمة في التنظيمات بصفة عامة.

*2 - صور التنظيم كعضو: فالنظرة العضوية تنطلق من فهم التسيير وفق لفهم الحاجيات للتنظيم وكذلك من العلاقات التي يجب ان ينسجها هذا التنظيم مع الاوساط التي يوجد فيها ولذلك يعتبر التنظيم كالكائن الحي يولد وينشا ويتطور، يهدم (يشيخ) يموت ولذلك نرى كيف يمكن ان يكون هذا التنظيم متاقلما مع الاوضاع المتغيرة. وبذلك تعتمد على الإدارة البيروقراطية وكذلك على نظريات الحاجة التي تكون للتنظيم وللعاملين في هذا التنظيم.

3 - صورة التنظيم كدماغ: تعتمد على اهمية معالجة المعلومات وعلى التعلم وكذلك على الذكاء وتعطي لعاملها مجموعة من المبادئ التي تسمح للتنظيم بان ينشا التنظيمات المتعلمة.

4 - لإدارة التنظيم كثقافة: و هي طريقة جديدة من اجل إدارة التنظيم مرتكزة على القيم والافكار والمعتقدات والعادات والمعنى المشترك المنتج في المؤسسة والذي يسير حياة التنظيم.

5 - صورة التنظيم كنسق سياسي: و هذا البعد يركز على الاختلافات في المصالح والصراعات التي كن ان تتجم عن ذلك وكذلك الرهانات المرتبطة التي تحدد النشاطات التي يقوم بها التنظيم وهو دراسة التنظيم كنسق حكومي ومنه معرفة هذه الابعاد السياسية في الحياة التنظيمية.

6 - صورة التنظيم مشابهة (بالسجن النفساني): اين الافراد الموجودين داخل السجون هم سجناء لافكار ومعتقداتهم وكذلك اللاوعي الموجودة لديهم ولذلك ان الانماط المفضلة لدينا تترجم الرغبة الغير واعية او المكبوتة والمتمثلة في الهيمنة او كبت الخوف من الموت اي ان التنظيم صار محكوما بسيرورات واعية او غير واعية للادوات الموجودة داخل التنظيم ذاته وما هي المظ التنظيم وما مدى علاقاتها بانماط التسيير المعتمدة من طرف التنظيم.

7 - صورة التنظيم كسيولة للتحويلات: الهدف منها معرفة منطق التحول الذي يتحكم في الحياة وهذه المقاربة تعتمد على اربع اشكال من المنطق:

- ية التي من خلالها يقوم التنظيم بإعادة إنتاجه لذاته وبنفس الصورة.

- يكون التنظيم جزءا من دراسة الفوضى والتعقيد الموجود في المحيط.

- يرى التنظيم كانه منتج للتحوّل الدائري بإي .

- يدرس التنظيم كانه سمات متميزة من التنظيم الحديث والمرتكزة ا .

8 - التنظيم كهينة الهيمنة: هذه الرؤية تؤكد على الظواهر الاستغلالية الموجودة داخل حياة التنظيم، كيف التنظيم يصل إلى تحقيق أهدافه، ذلك من خلال استغلال الجماعة العاملة عنده أو الجماعات التي يتعامل معها على المستوى الوطني أو الدولي وهذه المقارنة تسمح لنا بمعرفة علاقة العمل وكذلك التداعيات السلمية للمؤسسات من جراء العولمة. تبين لنا كذلك ان بعض الفعال داخل التنظيم تبدو لنا على اساس انها عقلانية ورشيدة ولكن من منظور اخر يمكننا ان نكتشف انها استغلالية فصور التنظيم :
تسمح لنا عن طريق التمثيل بقراءة الواقع وفهمه وتطبيقه داخل حياة التنظيم وتبين لنا من هذه الصور انه لا توجد مقارنة واحدة ولا توجد نظرية جيدة وسيئة للتسيير ذلك ان كل النظريات توضح الطرائق والمعالم وفي نفس الوقت تنجم عن الانظار مساوئ هذه او تلك النظرية ويمكن لهذه الطريقة ان توضح لنا وتفهم لنا كيف يركب التنظيم في عالم متحول.

* : - يبدأ بمقولة الصيني: " كل واحد يستعمل الآلة للقيام بعمله مثل الآلة فإن قلبه يصير مثل الآلة فإنه يفقد بساطته وأنه يعرف عدم اليقين والراحة النفسية وكل ذلك لا يتلاءم مع العقل ؛".

الآلات تآثر على وجودنا وانها ضاعفت بملايين المرات قدرتنا على الإنتاج ولكنه في نفس الوقت تجعل من كل شيء في حياتنا مرهون بالحتمية التي فرضت من هذه الآلات ولقد عرف الإنسان المرور من الإنتاج الحرفي إلى الصناعة ثم توسع وسط المدينة على حساب الآلة ونعتمد عليها كاشخاص وعلى مستوى المج وهي التي غيرت من عالمنا وفقا لمبادئ الآلية واصبحت الحياة التنظيمية غالبا مكررة (روتينية) بدقة مشابهة للساعة وذلك اصبحنا نطلب من العمال في وقت محدد القيام بعدد من العمليات المحددة مسبقا ان يرتاح في ساعة محددة ثم ان يواصل العمل إلى نهاية يوم العمل 24 ساعة يوم بعد يوم وبذلك فإن العمل صار ينجز بصفة آلية متكررة داخل المصانع وكذلك داخل المكاتب مصانع من امثال التأمينات والعمليات البنكية التي صارت العمال ان يسلكوا سلوكا كانهم قطعاً من الآلة حتى في مؤسسات الطعام السريع اي كل حركة هي مستشرقة ومتوقعة بكيفية دقيقة بما ذلك الشخصية ومنه فإن العمال مكونون ومدربون حسب توجيهات وتعليمات دقيقة وإن كل حركاتهم صارت مراقبة من الابتسامة فكلمة الاستقبال إحات التي يقوم بها البائع فهي مبرمجة. ومنه فإن العمال يقومون حتى ببعض التدريبات قبل ته السلوكات التي يجب ان يؤديها في العمل حتى تضمن النتيجة والجدول التالي

7. كتاب: صور التنظيم. لجارث مورجان.

يبين لنا مهمة بسيطة والمتمثلة في تقديم الاكل لشخص ويمكن ان تكون مبرمجة وهي مقيم من طرف صاحب العمل بصفة الية ومثل الالة تماما.

جدول يوضح سلطة الآلة: مطعم، "ماك دونالد".

1 - استقبال الزبون	نعم	لا		
- ابتسامة العامل - الاستقبال صادق - هل ينظر إلى عينيه ملاحظات أخرى				
2 - أخذ الطلبات	نعم	لا		
- هل يعرف العالم رموز الأغذية (ليس في حاجة إلى البحث عن الرموز) - الزبون ليس بحاجة إلى تكرار طلبه - الطلبات الصغيرة ما(أقل من أربع طلبات لا حاجة لكتابتها) - اقتراح بعض المواد الأخرى ملاحظات أخرى.				
3 - تحضير الطلبات				
- الطلبات محضرة وفقا للتنظيم المراد. - الطلبات التي تتعلق بالشواء لها الأولوية - هل المشروبات موزعة حسب الترتيب المطلوب - حجم الثلج هل هو مقبول - الكؤوس هل هي متماثلة من طرف العامل الذي يمسكها بأصبعه وذلك من أجل تحريك أو تفعيل الماكينة. - الكؤوس هل هي مملووة في العلو المطلوب؟ - هل الكؤوس مغطاة ؟ - حاملات للكؤوس هل هي نظيفة أولا ؟ - القهوة هل هي محضرة في الوقت المطلوب؟ ملاحظات أخرى.				

كل نظريات التنظيم والتسيير ترتكز على الصور هذه الصور التي تسمح لنا بفهم هذه التنظيمات التي نعطيها تشبيهات وذلك حتى تقترب المعنى للفهم وهذه التشبيهات ترتكز على رؤية او كطريقة رؤية معينة والتي بدورها هي تؤثر على طريقة الفهم وهي تعطينا ضمنا بان: اهو مثل ب، فإذا قلنا ان هذا الإنسان نتباه على مواصفاء هذا الإنسان الذي يشبه الاسد الإفراس لفريسته، وهذا المثال عيبه هو انه لا اختلافات وإن اظهر لنا التشابه الموجود بين (ا) فقطاع بين (ا) و(ب) هو التشابه المشترك.

يعتمد قارن مورقان على تشبيه التنظيم وملة يعطيه صورا حتى يكون قريبا للفهم وذلك من خلال المتابرات رون في هذا المجال ، ويهتم قارت مورقان خاصة بحياة التنظيم وينطلق مسلمة بان كل نظريات التنظيم والتسيير تعتمد على صورة ضمنية ولهذا اعتمد التشبيه الذي تعتمد عليه هذه النظريات حتى تمكنا من وضوح الرؤية وتعطينا نوع من الفهم ويعتمد التشبيه على اللفظ الضمني او

ريح بان (ا) هو (ب) ولكن هذا التشبيه يخفي علينا الاختلافات الممكنة حيث انه يركز فقط على الاشياء المشتركة او ما تقاطع من تلك التشابهات او الصور اي ما اشترط فيما بينها ولا تبين ما منها، وبالرغم من هذا النقص المشار إليه إلا انه يمكن لهذه التشبيهات ان تبين لنا المعنى وتقربه بشكل واضح ، فالقول بان التنظيم هو (اله) فإن التشبيه يبقى غير كامل ولا يأخذ بعين الاعتبار الابعاد الإنسانية بمعنى انها تؤدي بنا إلى ارتكاب خطأ القول بان التنظيم هو اله ذلك ان التنظيم لا يمكنه ابدأ ان يكون اله او ينظم مثل الاله او يسير التنظيم كانه مجرد قطع كاله كاتبة وغير متحركة او لكن مع ذلك هذا التشابه يعطينا رؤية محددة بحيث انه لا توجد اي نظرية يمكن ان تعطينا وجهة نظر كاملة ، ذلك انها تجيب على احتياجات بالنظر إلى الواقع الذي تعالجه.

ثم بين:

1 : هذه الكيفية للرؤية او للتفكير تنطلق من ان التنظيم يجب معاملته على اساس انه من النوع البيروقراطي حينما يتصور المسيرون التنظيم على انه مأكنة بمعنى وكأنه اله مكونة من قطع تتداخل فيما بينها وان كل فرد يلعب دورا واضحا ومحددا في تسيير هذا الكل هذه الرؤية يمكن ان وقات اخرى يمكن ان تؤدي إلى نتائج وخيمة وهذه الرؤية هي مندمجة بشكل كبير

2 - : هي التي تعتمد بالدرجة الاولى على فهم وتسيير الحاجات للتنظيم وعلى العلاقات التي ينسجها هذا التنظيم مع الوسط الذي يوجد فيه وترى بان هذا التنظيم ككائن حي عضوي يولد ينشأ يتطور يشيخ ثم يموت ولذلك عليه ان يتكيف مع الظروف المتغيرة

3 - : هذا التشبيه يركز اهمية معالجة المعلومات وعلى التعليم والتدريب والتكوين عة من المبادئ التي يمكن ان تصل إلى إنشاء (تنظيمات تتعلم)

4 - : بمعنى ان هذه الروية تركز بالدرجة الاولى على القيم والعادات والافكار والمعنى المنتج داخل التنظيم فالبعد الثقافي إذن هو الذي يسير حياة التنظيم.

5 - لتنظيم كنسق سياسي: خلافا الموجود بين جماعات المصالح الموجودة داخل التنظيم و كذلك الصراعات والادوار التي تلعب من اجل السلطة والتي تحدد النشاط

التنظيمي كذلك دراسة التنظيم وكأنه نسق حكومي ولهذا تركز هذه الرؤية على البعد السياسي في الحياة التنظيمية إذا كان هذا التنظيم ديمقراطي أو تقراطي يعتمد على مشاركة أو إقصاء العمال وإلى غيره من النماذج السياسية.

6 - : بحيث ان الافراد تتحكم فيهم افكارهم واعتقاداتهم ووعيهم وكذلك لا وعيهم وترتكز هذه الرؤية على تبيان الرغبة في الهيمنة وكذلك الكبت والخوف من الموت وتحاول هذه الرؤية ان تبين هل العمال او التنظيم هو في سيرورة واعية او غير واعية هذه السيرورة التي تنتج من طرف العمال وترتكز على التحليل النفسي للتنظيم وتبين اشكال وانماط التسيير.

7 - صورة التنظيم كتحولات وتغيرات: تحاول هذه الرؤية معرفة منطق التغير الذي يحدد الحياة الاجتماعية وترتكز على اربعة:

: تبين بان التنظيمات هي انساق تعيد إنتاجها وتعيد صورتها.

: هناك تعيد لبعض المفاهيم حينما نرى الحياة التنظيمية من خلال تلك الصور المتنافسة

8 - : التنظيم كانت منتوج لتغيرات دائرية: ترجع بصفة سلبية او ايجابية على التنظيم، تبين ان السمات المميزة للتنظيمات الحديثة هي إنتاج لمنطق دياكتيكي متغير والتي ترى بان كل ظاهرة إنما تنتج ضدها وهذا الذي يمكننا من فهم وتسيير التغير الحاصل في التنظيم وكذلك يمكننا من تقييم مواطن القوة

9 - :

التنظيم بمعنى كيف ان المؤسسة تصل إلى تحقيق اهدافها عن طريق ا توجد داخلها ،وهذه النظرة تسمح لنا بالتركيز على علاقات العمل وعلى تداعياتها السلبية داخل المؤسسة وعلى المستوى العالمي ،وتبين بان بعض الافعال او الاعمال التي تظهر لنا على انها رشيدة وعقلانية يمكن ان تكون استغلالية إذا ما نظرنا إليها من جانب اخر إذن فصور التنظيم وتمثيله لقراءة وفهم وتنميط الحياة داخل التنظيم ولا توجد مقاربة واحدة كما لا يوجد طريقة جيدة او طريقة سيئة اي نظرية حسنة ونظرية سيئة في التسيير بحيث ان كل النظريات تبين وتوضح ولكنها في

ستعمال هذه الطريقة يمكن ان يساعدنا على فهم الـ

عالم متغير.

مبادئ المدارس الكلاسيكية للتسيير :

أولا : فايول

* وحدة القيادة: العامل لا يمكنه ان يؤمر إلا من طرف واحد.

* السلمية: السلطة الاعلى تتجه من الاعلى إلى الاسفل و هذا الذي يسمح بالاتصال الجيد و اخذ

* عدد العمال الذين يكونون تحت سلطة نفس الشخص يجب ان لا تكون كبيرة لان ذلك سوف يكون مصدرا لمشاكل الاتصال و التنسيق. نطاق للإشراف

* المستشارين: يمكن لهم ان يلعبوا دورا كبيرا داخل التنظيم شريطة ان لا يتعدوا على سلطة المسيرين الميدانيين او التطبيقيين و الذين يمثلون الهرم السلمي.

تقسيم العمل: إن البحث على التخصص يتميز من تجسيد اهداف التنظيم.

* السلطة و المسؤولية لها الحق بان تامر و تطلب الطاعة و التطبيق و الامتثال لاوامرها، ان يكون هناك نوع من التوازن بين السلطة و المسؤولية انجاز عمل محدد، ليس معنى ذلك اثناء اعطيناه معنى

* مركزية السلطة: يجب ان تكون السلطة دائما تحت يد شخص واحد، وذلك حتى يمكنها استعمال الكفاءات البشرية الموجودة داخل التنظيم باعلى قدر ممكن.

: و تطبيق الاوامر و الاحترام السلمي كما تحترم كذلك القوانين و النظم، و

* خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة و لذلك لا بد من فرض هذا المبدأ على جميع المتدخلين

: و هي تؤسس على العدل بين المتدخلين، و ذلك بإعطائهم الراتب اللائق بكل

* استقرار المستخدمين: و ذلك قصد تسهيل و تطوير الكفاءات الموجودة داخل التنظيم.

* اتحاد الموظفين او المستخدمين : و ذلك من شأنه تسهيل الانسجام الذي هو مصدر القوة ، هذه هي مبادئ فايول الاساسية التي اعتمدها، و قد طبقتها (فريدريك لوغون على جيوشه و الذي صار مضطربا للامتثال بالنسبة للجيوش.

ثانيا : فريدريك تايلور » « (1857 - 1918)

- المسؤولية بصفة نهائية للعامل داخل التنظيم بالنسبة للعمل الذي يقوم به، فالمسؤولية ترجع بالدرجة لى للمديرين الذين عليهم التفكير فيما يخص تخطيط و تنظيم العمل و كيفية انجازه.

عليه إلا ان ينفذ و يطبق ما اعطي له من طرف المسؤول.

- لابد من الاعتماد على مناهج علمية من اجل الوصول إلى عمل ناجح، و عليه يجب تحديد هذه
مع تبين الطريقة الصحيحة و المثلى التي يجب ان ينجز بها عمله.

- الاختيار: اي ان تختار الشخص ذو الكفاءة المثلى من اجل القيام بالمهام التي نريد انجازها و التي

- التكوين: يجب تكوين العامل بكيفية جيدة.

- المراقبة: يجب مراقبة مردودية العامل و ذلك من اجل التأكد من استعماله للطرائق المثلى حتى يصل إلى انجاز النتائج المرجوة للتنظيم ولذلك يمكن القول بان تايلور من بين الرواد الذين نظموا النتاج بكيفية دقيقة و كانوا الات وليسوا بشر.

نقاط القوة و نقاط الضعف:

- تسمح لنا بتحديد الاهداف التي يجب تحقيقها.

- التنظيم بكيفية عقلانية و ناجعة و واضحة.

- تحديدا كل التفاصيل بالنسبة لكل شخص لمعرفة ما يقوم به.

- التخطيط و التنظيم و القيادة و الانضباط و الرقابة، هذه المبادئ التسييرية بدأت من بعض المشاكل داخل التنظيمات الحديثة. ذلك ان الصور الميكانيكية تتجاهل النواحي الإنسانية.

_____:

- حينما يكون هناك استقرار في الوسط الذي يعيش فيه التنظيم.

- حينما تكون المواد المصنعة جيدة و متناسقة في السوق.

- حينما تكون هناك الدقة نكون متمكنين من صنع هذه المواد التي نحن متخصصون فيها و يكون الطلب عليها لمدة طويلة.

- حين تكون هناك دقة في مواصفات مهمة.

- حينما تكون هناك العناصر البشرية لهذه الالة منضبطين و يسلكون مثل الالة او كما هو متوقع منهم. مثلا: مصالح الجراحة و صيانة الطائرات و بعض المنظمات الاخرى التي تكون فيها الدقة كبيرة جدا و يكون فيها الامن و المسؤولية كاملة و جسيمة، يمكن ان تكون لهذه الطرق او ستعمل بنجاح، و يمكن لهذه الرقابة الالية ان تكون لها فائدة. و إن كان على جزء من العمليات التي يقوم بها التنظيم.

_____:

التفكير الميكانيكي بالنسبة للتنظيم له سلبيات و هي:

- يمكن ان يكون مصدرا لنوع من التنظيم الذي لا يمكن ان يتأقلم مع المستجدات و الظروف الجديدة و

- تعطينا بيروقراطية جامدة.

- له نتائج غير مرتفعة و غير مستحسنة و خاصة إن كان العمال داخل التنظيم لهم اهداف مغايرة للتنظيم يحاولون تجسيدها.

- يعطينا هذا التنظيم موارد بشرية منزوعة من بشريتها، و خاصة الذين يعملون اسفل السلم الهرمي.

و من هذا كله يمكن القول ان التنظيمات الميكانيكية وجدت صعوبة في التأقلم و ان تجدد افكارها، فيما انه لا يمكن ان نقوم بتطوير ادوات او الاكتشاف بالنسبة لمنتجات متجددة ذات مداخل مغايرة للمداخل

التنظيم يقومون باعمالهم دون تفكير، و لذلك نجد بعض التعابير التي تتردد دوما من امثال : " لست انا الذي اهتم لهذا المشكل". "ليست مسؤوليتي". و هذا ما تكون عواقبه وخيمة بالنسبة للتنظيم بحيث يشجع على التبعية و السلبية للعمال داخل التنظيم و بالخصوص فقد الافتخار بالوظيفة التي يقومون بها و منعهم من اي مبادرة، اي ان العامل مجرد مطبق للاوامر و هذا كله ينعكس على التنظيم.

التنظيم كعضوية:

إن التنظيمات هي انساق مفتوحة هناك سيرة تأقلم مع الواقع الوسط او البيئة المحيطة به.

إن حياة التنظيم تتأثر بالعوامل الصحية و كذا عوامل تطور التنظيم.

- هناك علاقات بين التنظيمات و بين البيئة التي يعيشون فيها.

-هندسة التشابه للالة كانت تهتم بالعلاقات بين الاهداف و البيانات و كذلك المردودية ، فالفكرة بان ولى متشابهة كالكائنات الحية غيرت من كل ذلك بحيث ان التنظيمات اصبحت تبحث عن ديمومتها اي مواصلتها للمعيشة و كذا بعض الاهتمامات التي هي من قبيل العضوية او البيولوجية، و هنا اكتشفت احتياجات التنظيمات:

- لتي يجب إشباعها حتى يستطيع ان

يقوم بحياته بصفة صحيحة، و ان يسلك و يتصرف تصرفات ناجعة في ميدان العمل.

- يمكن الإشارة إلى الاعمال التي قام بها التون مايو و التي ساعدت على بيان الحاجات ذات البعد الاجتماعي في اماكن العمل و التي اعترفت بوجود تنظيم غير رسمي و ا الصداقة الموجودة داخل فرق صغيرة مخطط لها ، و التي تتباعد فيما بينها و هي غير مخطط لها ، توجد بالتوازي مع التنظيم الرسمي الذي يكون مخطط له و تقوم به الإدارة .

-هذا ما بينته دراسات الهاوثورن التي اتت على بعد العلاقات الموجودة بين الافراد و الجماعات و التي رات فيها قضية مهمة بحيث ان الافراد و الجماعات مثل الكائنات الحية لا يعيشون الا من خلال تحقيق حاجياتهم .

" تبين ان الإنسان على انه نوع من الذات النفسية و "

اجل تلبية حاجاتها حتى تصل إلى التطور الكامل ، لذلك كان يرى بان البشر مقيدون من طرف الحاجات و التي هي مرتبة بصفة تدرجية و سلمية نذهب من (فيزيولوجية - - - - - التقدير - تحقيق الذات) الفيزيولوجي إلى النفسي مروراً بالاجتماعي، و تجاوزت التنظيم البيروقراطي الذي كان يبحث على تحفيز العمال من الجانب المادي اي المالي او ضمان و ديمومة العمل.

الاتجاه كان يعتمد على إدماج الافراد في هذه المنظمات. و هذا ما ذهب إليه بعض الاخصائيين النفسانيين المختصين في التنظيم مثل: كريس، فردريك ،

إعطاء اكبر مسؤولية للافراد حتى يساهموا في العمل الذي يقومون به. و هذا ما خلق نمط مباشر و اكثر ديمقراطية و الذي يسمح بالمشاركة و هذا ضد التسلطية و هذا ما يسمح ببروز مرجعية اخرى هي تسيير الموارد البشرية ، و التي اعتبرت بانها موارد ذات قيمة بحيث يمكن ان يساهم مساهمة ناجعة و مختلفة و متنوعة في إطار النشاط الذي يقوم به التنظيم .

1960 فان الباحثين في التسيير و التنظيم بدأ يهتمون بالنظر إلى العمل الذي يسمح

محاولين الغيابات - - -

حاولوا اخذ الابعاد الإنسانية بعين الاعتبار. هذا البعد الذي صار مهما من اجل فهم التنظيمات و هذا ما اوجد الانساق الاجتماعية و النفسية، و الذي بين تداخل الابعاد الاجتماعية و الابعاد النفسية داخل . و يبدو انه عند الاعتماد على نسق تقني معين فان ذلك ينعكس حتما على مفهوم العمل و منه

انعكاسات على المستوى البشري و العكس. و هذا البحث الذي اجري على مناجم الفحم في انجلترا فحركة إعادة التشكيل التي هيمنت على سلوكيات التسيير في الغرب و ذلك باخذ بعين الاعتبار العوامل داخل العمل و التي اعطت كل الاهمية إلى دور الانساق التجارية و اعتمدت على النسقية مفتاح التغير و ذلك فان كل هذه الخطط التي قاموا بها صدمت بمقاومة التغير الاج و الثقافي و

اهمية المحيط كانساق مفتوحة:
مات كلها بحاجة لتلبية احتياجاتها و
في نفس الوقت فإنها مرتبطة بوسط فسيح و منه تأخذ الموارد التي تحتاج إليها. و من هنا وجدت طريقة
التفسير في التنظيم كانساق مفتوحة.

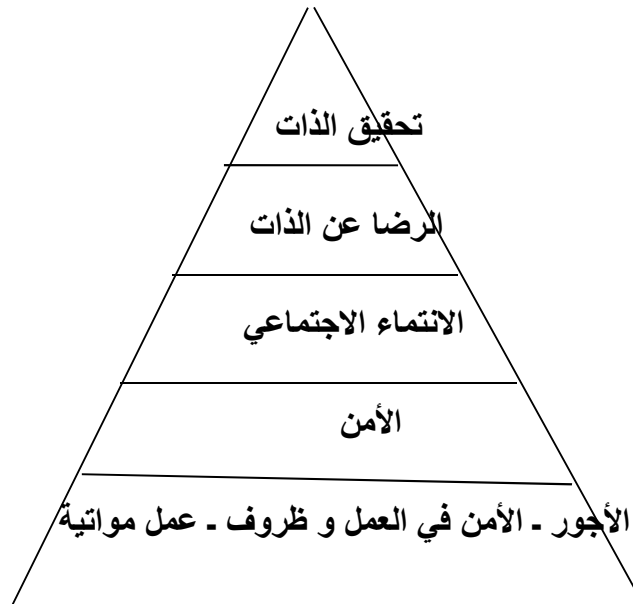
دوين لورف بيرث لوي هو منظر في البيولوجيا. 1950 - 1960.

يرى بان التنظيمات هي مفتوحة للوسط الذي يحيط بها و عليها ان تربط علاقات وطيدة و مريحة و
مرضية مع الوسط، و ذلك حتى تستمر في الحياة: * فكل من البنية و الوظيفة و السلوك و كل سمات
النسق هي مرتبطة مع بعضها بكيفية مترابطة.

* يرى بان حياة الخلية كنسق متصل بتداخل وظيفي لا يمكن حصره في بنيتها. هناك مفهوم جديد اعتمده
(النوعية المتحصل عليها) والذي يرى بانها مرتبطة بقضية الاختلاف و الاندماج و بان هناك الية

* والتي يجب ان تكون متنوعة و مختلفة مثل نوع الوسط الذي تحاول ان تبني معه علاقة، و منه فقد
النوعية المتحصل عليها مع المراقبات الداخلية الممركز إجراؤها للنسق، و ذلك حتى يمكن ان
نتحصل على الكفاءة اللازمة من اجل مواجهة التحديات المفروضة في الوسط و يرى بان اي نسق يعزل
عن نوعية الوسط الذي يوجد فيه فانه سوف يفقد ثراءه وكذلك سماته المميزة . لذلك يرى بان
المتحصل عليها تمثل سمة مهمة لكل الانساق الحية.

هرم الحاجات لماسلو:



مثال: عن كيف يتمكن التنظيم من تلبية رغبات اعضاءه و ذلك بالنظر إلى مستويات السلم الذي تحدث

1 (حاجات فيزيولوجية:

2 (____ : برنامج التأمينات على الامراض و صندوق التقاعد، الامن في العمل اي نقص حوادث العمل

. توضيح سيرورة العمل و المسار المهني داخل التنظيم .

3 (____ : تنظيم العمل الذي يسمح بالتفاعل بين الأصدقاء -

اجتماعية و رياضية - المشاركة في الخرجات الترفيهية التي يقوم بها التنظيم .

4 (____ : إمكانية الحصول على وظائف تمكن من النجاح الاجتماعي و تسمح بالاستقلالية

و اخذ المسؤولية و التحكم في الذات. العمل يسمح بإضافة قيمة للشخصية (الانا). وجود تفاعل بين

العامل و التنظيم، و الذي يجسد حينما تكون المرد ودية مرتفعة بتشجيعها من طرف التنظيم

... .

5 (تحقيق الذات: التشجيع من طرف التنظيم، يكون العمل بمثابة اهم الوسائل للتعبير الذاتي لدى

بوجود عدة وسائل و طرق للوصول إلى النتيجة النهائية و هو مخالف للنسق

المغلق الذي تكون فيه العلاقات متتبتة بنائيا . و ذلك بطريقة تنتج نفس الانماط و وراء نفس الاسباب ،

و لذلك فان الانماط الحية لها انماط تنظيم مرنة و تسمح بالوصول إلى تحقيق النتائج الخاصة و لو

باعتماد انطلاقات مختلفة و موارد مختلفة و بكيفيات مختلفة ، و لذلك يكون البناء نمط و سيرورة وظيفية

معقدة و لا تحدد هذه السيرورة و منه فإنها تسمح لتطور و تجدد النسق الذي يكون مرتبطا بكفاءة هذا

النسق و بان يمد بأشكال مختلفة و يسمح باندماج اكبر للطاقات الموجودة ؛

بنوعية " عالية الكفاءة " في التغير و ذلك من اجل مواجهة تحديات المحيط و كذلك اغتنام الفرص

حة التي يمكن ان يمنعها التنظيم .

الرؤية الاجتماعية التقنية للتنظيم :

استراتيجي و لها علاقة كذلك مع المحيط و الإدارة ، ولذلك لابد من وجود هذا الانسجام بين مختلف الأنساق و محاولة التعرف على الاختلالات و ذلك قصد الحد من تغييرها.

فالنسق المفتوح إذا هو النظرية التي توضح لنا كيف يتأقلم التنظيم مع محيطه و توجد أكثر من الطريقة () . لابد ان نصل إلى الانسجام الجيد و التكيفات اللائقة و منه

نستعمل عدة طرق للتسيير و ذلك باختلاف الاوساط. و لذلك فان كل من : (G.M. Tom Burns Stalker) قاما بتمييز بين كل من المقاربات الميكانيكية و العضوية بالنسبة للتنظيم و حاولا ان يدرسا التغيرات الموجودة في المحيط ، و خاصة التقنية منها و ظروف العمل التي تطرح تحديات جديدة و اقتنعا بضرورة اللجوء إلى انماط من التنظيم و التسيير يتصفان بالمرونة و كذلك الانفتاح.

* درسا مصنع يوجد في محيط ثابت و هادئ و هذا المصنع يستعمل التقنيات المتعود عليها ؛ بكيفية ميكانيكية و كان يستعمل (إنجيل المصنع) و كل المسؤولون كانوا لديهم نسخة من هذا الإنجيل و الذي بين لهم التدابير التي يجب عليهم اتخاذها . فكل الاعضاء كانوا يعرفون ماذا ينتظر منهم وكانوا يؤدون مسؤوليتهم بكيفية ضيقة جدا ولكن ناجعة .

* مصنع آخر يوجد في محيط متغير و لا يمكن توقع ما يحدث فهذا عليه ان يهجر المقاربة الميكانيكية و ان تعتمد الوسائل الأكثر مرونة و التي تستعين بالمقاربة العضوية. و هذا ما يحدث غالبا في المؤسسات الالكترونية و التي عليها ان لا تترك منافسيها يتفوقون عليها في التغيرات التقنية و ؛ التطورات التي يعرفها السوق، ذلك انه يفرض عليها تغيير المنتج و ضرورة ربط بين التقنية و السوق. و كذلك الربط مع تطورات البحث و الإنتاج و الذي يتطلب عما لا يستعملون بتواصل كبير بينهم و كذلك تعاون و يكونون احرارا و منفتحين و من ثم صارت الاجتماعية تأخذ اهمية قصوى و بالخصوص في التنظيمات التي تعتمد على التقسيم وفقا للمشروع او المنتج مع العلم ان لديها عدة مشاريع و عدة منتجات و منه فإنها تعتمد على فرق خاصة و توكل لهم الاهتمام بالمشاكل التي تنتج عن التغيرات و كذلك تلك التي تنتج عن تغير سياسات التنظيم او المؤسسة ، و كذلك التغيرات الخارجية ومن هنا صار ضروري و حاجة ملحة للاختراع التي صارت شرطا اساسيا للبقاء في الحياة ، و منه التأقلم مع النماذج

* و لذلك فان التنظيم يختار العناصر الأكثر كفاءة و لديهم مهارات عامة و معرفة عملية، ويسمح لهم تنظيم بالمشاركة في الجهد الذي تقوم به المؤسسة التي عليها ان تتمكن من الربط بين البحث و الفعل اي العمل، و لذلك فانه انطلاقا من تقنية محددة فانه بالإمكان ان تلجا إلى عدة اشكال من التنظيم و ما على التنظيم إلا ان يقوم بالانسجام الضروري بين جميع بنياته و التقنيات التي يقوم بها و الوسط المحيط به، و قدرة الإدارة العليا على التفسير اللائق للظروف التي على التنظيم مواجهتها و التأقلم معها ، و كذلك التدابير التي يجب اخذها. و من هنا ضرورة ان تكون لدى هذه الإدارة العليا شبكة قرآنية متلائمة و يمكنها من معرفة ماذا يحدث داخل التنظيم و خارجه ، و ذلك ان النظم معناه القيام باختيارات و معناه استراتيجية مع البنية و مع التقنيات ومع التعهدات التي اخذها التنظيم و كذلك مع احتياجات العناصر الموجودة داخل التنظيم و كذلك تلك المحيطة به و كذلك فان نظرية التحول لبول و جاي تورش من جامعة "هارفرد " اللدان يعتمدان على:

1 (القول بان مختلف انماط التنظيم هي ضرورية و ذلك من اجل المواءمة مع مختلف الاسواق و

2 (التنظيمات لا تشغل داخل محيط متغير و غير مضمون، يجب عيها ان تصل إلى درجة كبيرة من

1960

التنظيم كمجموعة من الانساق المتداخلة فيما بينها:

البلاستيكية كمثال على الوسط غير المستقر. اظهرت الدراسة بان المؤسسات التي تنجح بشكل جيد في كل وسط هي تلك التي تصل إلى مستويات من الاختلافات و ا

بين المصالح تكون أكثر شدة في الصناعات البلاستيكية منه في الصناعات الغذائية ، و التي كانت أكثر منه في صناعات أخرى كما تمكن فرق متعددة الاختصاصات من متابعة المشاريع الخاصة و لقد اختار مجموعة من المستخدمين مكونين في فن التنسيق و في حل الصراعات و كذلك وجود المكافأة و التي تسهل عملية الاندماج ، ففي السياق الفعال و الديناميكي فان المبدأ الهام هو بان يبني التنظيم المفتوح و الصرف على كل الاختراعات و الاكتشافات ، و مع ذلك فبقي هناك بعض الاستثناءات للقاعدة . إذن في الإنتاج و كذلك التسيير المالي يمكن ان يتطلب تحديدا دقيقا او أكثر وضوحا و

بينما "هنري" يميز بين خمس انواع من التنظيم: البيروقراطية الميكانيكية ، و البيانات المقسمة إلى اقسام البيروقراطية المهنية ، البنية البسيطة و البنية المتسلطة او الصلبة. يرى كل " " " " " ميلر" و "بيتر" بان التنظيم الناجح يتبع المجموعة المنسقة للعلاقات و كذلك تصميم البيانات و ايضا إلى حجم المؤسسة و التقنيات التي تميزها و كذلك الظروف الموجودة في الصناعة التي تنتمي لها المؤسسة .

كما يرون ان البيروقراطية الميكانيكية تكون منسجمة مع المؤسسة التي تعطي الاولوية للإنتاجية او النجاعة و تكون اقل بيروقراطية و ميكانيكية حينما يتعلق الامر بإعطاء الاولوية للسوق او الوسط ، و 1980 فان البنية البيروقراطية المهنية و التي تعطي استقلالية اكبر ، المستخدمين مثلا في امعات و ينزع هذا التنظيم لان يكون افقي و ان السلمية العمودية قد غيرت بنسق من السلطة اللامركزية كما انها تضمن الاندماج و المعيارية بفضل التكوين المهني و كذلك قبول معايير التسيير. اكثر من استعمال السلطة المباشرة فيه تنظيمات مؤقتة والتي تتلاءم مع مهام مؤقتة وغير واضحة ولا يمكن التوقع لها وتجري في وسط غير مستقر . ولذلك توضع فرق مكلفة بمشاريع تؤدي هذه المهام ثم بعد ذلك تختفي حينما تقوم بالمهام التي اوكلت لها وهذا ما يسمى بالتنظيمات في الشبكة وهذا كذلك في دور الإشهار و مكاتب للاستشارة الذين يعتمدون

* العنقودية (الفدرالية): تكون مشكل من فرق تعطي الاهمية إلى قضية معينة او برنامج يجب انجازه او القيام به او مشروع معين، وفي هذا النوع من التنظيم نجد المختصين في مختلف الوظائف وهم يعطون مليات الانجاز خلال المدة المحددة التي يدوم فيها فرقة الانجاز ولذلك فان هذا النوع من التنظيم يساعد على ازدياد تاقلم وتكيف التاقلمات في العلاقة التي تربطهم بالوسط ولذلك لابد ان يحسنوا التنسيق بين العناصر الوظيفية كما يمكن من حسن استعمال الاقصى للموارد البشرية ولذلك فان الباحثين المستشارين في ميدان التطور التنظيمي قد تمكنوا من إيجاد نماذج لها معايير محددة.

فالمشاكل التي يعاني منها التنظيم وكذلك إيجاد وصفة للعلاج ولذلك فهم يسمون (اطباء التنظيم) يبدؤ بطرح مجموعة من الاسئلة فيما يتعلق بالعلاقات الموجودة،

- في التنظيم والوسط الذي يحيط به، من بين هذه الاسئلة : - هو طابع وسط التنظيم ؟ -
- بسيط ؟ ثابت او معقد ؟ - هل يمكننا ان نميز بسهولة بين العلاقات والعناصر المختلفة لهذا المحيط ؟
- ماهي التغيرات التي يمكن ان نسجلها على المستويات الاقتصادية - - -

على المستويات الاجتماعية والسياسية - هل يوجد نوع من التطور الذي يمكن ان يغير المحيط بأكمله - ماهي التحولات التي يمكن ان تعطي إمكانيات جديدة للتنظيم ؟ وماهي التغيرات التي تهدد التنظيم وحيويته ؟ استراتيجية التي اعتمد عليها التنظيم ؟ فقد لا يختار التنظيم اي استراتيجية: التي اعتمد عليها التنظيم فقد لا يختار التنظيم إي استراتيجية، و يكتفي بمجرد رد الفعل التغيرات الموجودة في المحيط. هل التنظيم يحاول ان يدافع على اختصاص معين و الذي انشاه في المحيط الذي ينتمي إليه ؟ هل التنظيم يلجا إلى التحليل التلقائي للوسط الذي يوجد فيه و ذلك حتى تتبين له الفرص السانحة و التهديدات التي يمكن ان يتعرض لها؟

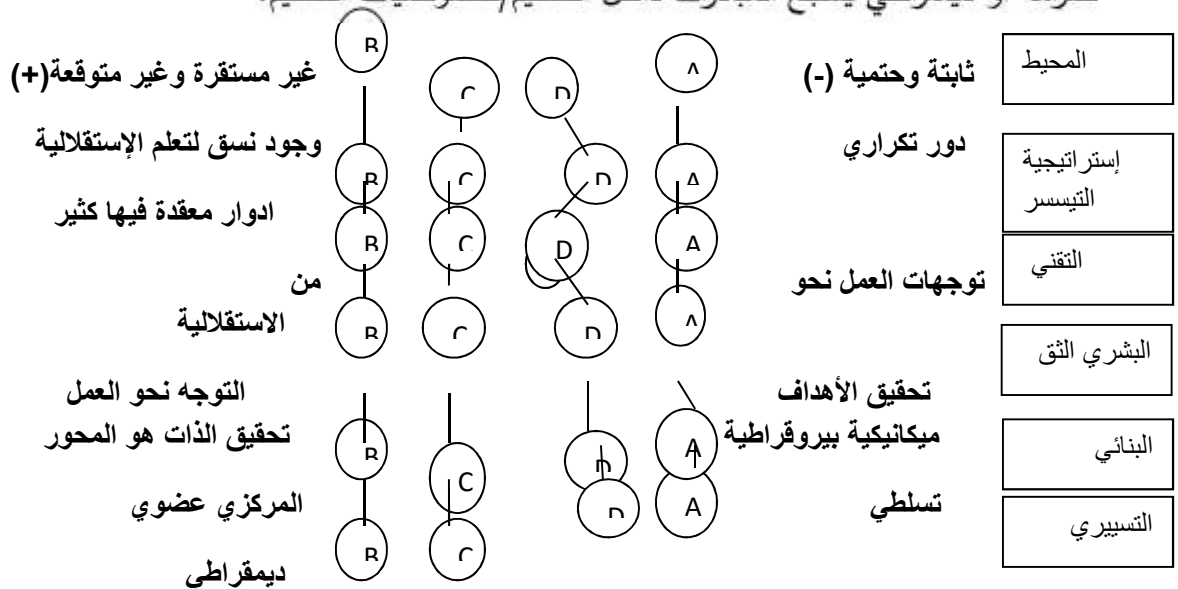
هل التنظيم له نزعة تجديدية ابتكارية ويعمد على الاختراعات ؟ هل اختار التنظيم بالنسبة للوسط الذي يعيش فيه اتجاه للمنافسة أو اتجاه للتعاون.

ماهي انواع التقنيات الميكانيكية او غير الميكانيكية التي يلجا إليها التنظيم ؟ كيف يحول المداخل إلى - هل التحول يعتمد على معايير ؟ هل وظائف و مناصب الشغل تسمح بكثير من المسؤولية

للطاقات البشرية الموظفة ؟ هل هذه الت - ماهي أنواع المستخدمين التي يلجا إليها التنظيم ؟ ماهي الثقافات التي تهيمن على التنظيم -

(-

كيف هو مهكل هذا التنظيم وماهي فلسفة التسيير التي يعتمدها، هل هو بيروقراطي، فيدرالية ؟ هل فيه صرامة او ديمقراطي يشجع المبادرات داخل التنظيم/خصوصيات التنظيم.



_____ : بالنسبة للتسيير يراعي المحيط و المحيط إما انه ثابت او غير ثابت (غير مستقر)
فكل منظمة لابد ان تتبع على المحيط الخارجي لمعرفة ما يواجهها من تهديدات و فرص.

* التسيير الأول تسلطي: لان المحيط ثابت غير متغير

* الثاني ديمقراطي : يعطي الحرية للعمال في المشاركة و المبادرة ولان المحيط متغير

تفاعلية بين الانساق (ا استراتيجية، التقنية ...) كل نسق يتفاعل مع الاخر - -تأيلور
توضح لنا العلاقات غير المتلائمة وهذا ما يوضحه الجدول السابق D تبين العلاقة المتلائمة
بينما ABC بين الانساق التي ترتبط مع بعضها البعض فمن النسق الاستراتيجي إلى النسق البشري
والتقني والتفاني و البنائي والنسق التسييري والتي يجب على كل هذه الانساق ان يكون لها

C.B.A - - - - -يمثلون العلاقات المتوافقة بين خصائص التنظيم و كذلك المحيط الذين يمثلون
إليه فحسب الخلاصات التي تذهب إليها نظرية (التوافق) و كلا من هذه التنظيمات1
الذي يعتمد على سلسلة (A)
ستراتيجية دفاعية، و ذلك
قصد الحفاظ على المنتج ولذلك فان بنيته و كذلك تسييره يكونان من النمط الميكانيكي و المستخدمين
الموجودين فيه راضون و يقومون بالمهام الموكلة لهم و المحددة مسبقا و التنظيم يسير بدون اشكال.

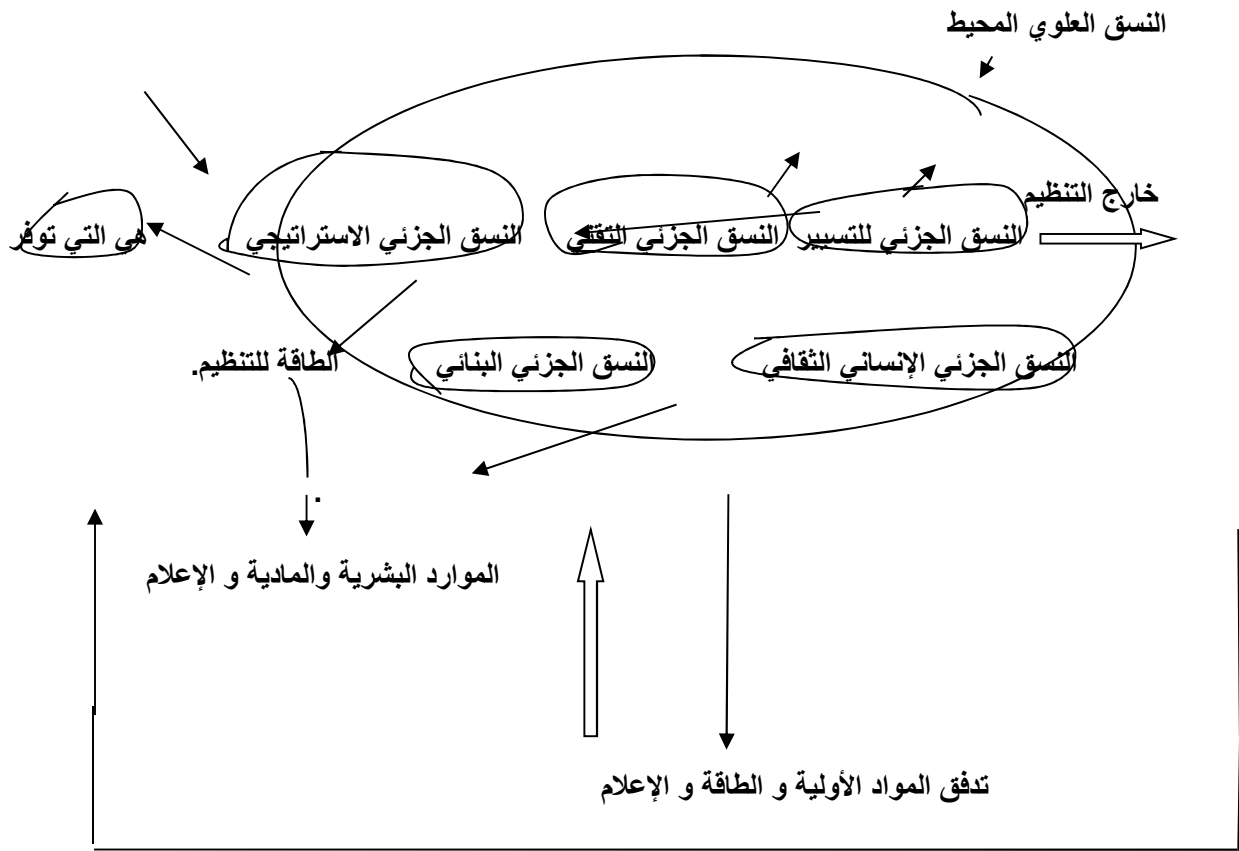
لتغيرات و ان يحلل النزاعات الجديدة و إن يفوز من مناهج تصنيعه وان يتغير بدون انقطاع المنتجات
التي يقوم بها و ذلك من اجل الوصول إلى إنتاج احسن و بسعر مقبول، و غالبا ما يكون التنظيم مرتكز
على تسيير مشاريعه الذي يتطلب من مستخدميه درجة كبيرة من المرونة و كذلك التجند قصد تحقيق
هذا النوع من التنظيم بينما الشكل B: هو عبارة عن ان المؤسسة توجد في وسط متغير جدا اين يوجد
المنتجات و كذلك التقنيات و التكنولوجيا في تغير بدون انقطاع
عن الافكار الجديدة و يجب الشكل C: مؤسسة يجب أن تواجه تغيرات جديدة في الوسط من تغيرات
تقنية و تكنولوجية و التي تفاجئ هذا التنظيم و كذلك السوق الذي هو في تغير مستمر.

التنظيم ان يأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات.

دميها ان يكونوا مجندون بكيفية مطلقة في مجال العمل الذين .
و يكون ذوي حوا . و العلاقات التي توجد داخل التنظيم و التي يوجد فيها كل من

البعد الاستراتيجي و كذا الاختبار التقني و التكنولوجي و صياغة و تفكير التنظيم و كذلك التسيير لا يتلاءمون مع طابع المحيط ، توجهات العامة للمستخدمين الموجودين داخل التنظيم حيث أن هذا النوع من التنظيم يكون بيروقراطي بشكل مفرط. و يدافع على الوضعية التي هو موجود فيها. يبحث عن الإمكانيات الجديدة. يستخدم الموجودين في مثل هذا النوع من التنظيم يكونون غير مرتاحين.

التنظيم كمجموعة من الأنساق الجزئية:



: معالجة المعلومات و نسق التعليم المعقدة و تضافر بين خصائص كل هذا يؤثر على التنظيمات التي صارت تعني اتخاذ القرارات و مجموعة من السلوكيات و بالخصوص تدفق المعلومات و فان اعضاء التنظيم ليس لديهم فيما يخص معالجة المعلومات الكفاءات محدودة:

- بحيث إنهم يركزون على معلومات غير كاملة و مرتبطة بالإجراءات التي يمكن إن يتخذوها و انعكاساتها على التنظيم.

- لا يستثمرون سوى عددا محدودا من الحلول البديلة بالنسبة لاي قرار يتخذ.

- إنهم غير قادرين على إعطاء قيم مضبوطة فيما يخص النتائج التي يمكن تحقيقها. و

كما التنظيم عليهم ان يقتنعوا بتحقيق: " عقلانية محدودة"، « Rationalité Limitée »

:"

يوجد . التصور بان الفرد يقوم دائما بالبحث على اقصى

ير Herbert Simon هذه المحدودية التي تطرح على

العقلانية الإنسانية هي هيكلته في النسبة وكذا في الوسائل لتسير داخل التنظيمات.

الدماغ المبني الذي بجزءه و يتعود على ا . يقلل من الصيرورة في اتخاذ القرارات.

المصالح داخل التنظيم . فهو يقنع بتحديد تلك البنية الخاصة للعمل و كما بنية خاصة بجمع المعطيات

كيفية معالجتها و تفسيرها و إمكانية اخذ القرار هذا الاخير الذي يؤثر على التسيير

اليومي للتنظيم (دائم نبحت عن القمة)

حركية الجودة الشاملة: هناك سلطة لحركة الجودة الشاملة والتي تبحت دوما على التحسينات المستمرة و

:

- يرو ما يوجد تحت السطح و ان يذهب والى معرفة المشاكل الحقيقية فرق البحث على العضو التام

اي الإنسان المكر العبقرى له قدرة على لم الاتصال بالجامعات

. و ان يبحثوا على مناهج احسن منها. و ذلك عن طريق

Brainstorming) بها المتحدة الامريكية) .

اكتشافات جديدة و طرق للتفكير و قيم و كل : من اجل تعلم التأقلم مع التغير الذي يعطي الاولوية

القصى و لذلك فان هذه الطريقة تتساءل دائما عن المعايير المستعملة و كذلك المفاهيم المتداوا

طرق تحصيل المعلومة و تفرض على العمال بان يفكروا في إمكانيات شديدة لإيجاد نسق ، يتعدى :

الموجود حاليا و يصعد إلى درجة عليا من التطور ولا فانه يستوجب على المؤسسة تطوير

الثقافات التي تسمح بتدعيم تغييرا و كما المخاطرة في وضعية تتغير بشكل سريع و ان عدم اليقين هو

الاطء لا يمكن تجنبها ومنه فعلى المؤسسة او التنظيمات ان تشجع

الحوار والتغير اختلاف الاراء و منه فان الحال يصير مشروعا . ذلك انه يستند إلى عدم اليقين

لوضعيات لا يمكن السيطرة عليها و هذا ما يسمح دائما بان يكون ذلك موردا وطاقة متجددة لتعلم جيد و

الذي يكون اساس الحركة او الفعل و لذلك فإننا نقوم باختبار ثم تصحيح ثم قولية تلك الفكرة التي نريد القيام بها وذلك في نظام مبتكر و نشجع على الابتكار والاقتراح الذي يسمح لنا بفهم عدم اليقين الموجود ما يسمح بظهور اشكال جديدة للحركة او الفعل .

: WATERMAN PETER لهم دراسة امريكية في المؤسسة الناجحة بحثا عن المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة خرجوا ب ثمانية مبادئ:

1 - التاكيد على الحركة والفعل و التعلم من خلال الحركة و الفعل.

:Z William OUTCHI .

2 - قريبين من الزبون و ان تجتهد للوصول إلى الجودة الشاملة.

3 -

4 - إعطاء اهمية للعاملين و إعطاء راس مال استثماري و ليس منبع إنتاجي.

5 -

6 - احترام المهنة القاعدية للمؤسسة و إعطائها الاولوية.

7 - الاحتفاظ ببنيات بسيطة التي تكون فيها المستويات التدريبية صغيرة.

8 - ادنى العمليات و التي تكون ضرورية للانسجام الكلي للعمليات مع عدم مركزة كل العمليات الاخرى(لا مركزية كل النشاطات ما عدا نشاطات الانسجام).

* : cercles de qualité C.Q.

الفكر الإنساني لا يمكن تحديده او صياغة او التخطيط له. ذلك انه ظاهرة صاعدة غير متمركزة. فالدكاء يتطور و يتحول. و يشكل الدماغ و هذا مخالف للتسيير و للذي كان يرفض قيادة و سلطة و هي فة كيف يسير

بكيفية متلائمة دون ان نحدد الاهداف بصفة واضحة؟

- الإجابة التي يمكن ان نحصل عليها من النظام:

يرى بان سلوك الانساق الذكية يقضي رؤية و اتجاه و معايير و قيم و التي تمثل نقاط مرجعية محددة و ذلك من اجل أي ااد مجال و فضاء قابل لان يولد العديد من الحركات و السلوكات الممكنة. بما فيها تلك التي تشكك في ما هو ممكن من طرق التنظيم. و هذا ما يدفع بنا إلى الرجوع إلى "وليام اوشي" الذي تحدث عن كيفية صياغة الاهداف من طرف المسيرين في شركات الولايات المتحدة الامريكية يابانية. و الذي يرى بان الاهداف يجب ان تكون واضحة و مفهومة و بالخصوص القيم التي تحددتها و تسيرها و التي تساهم في تسيير المؤسسة. بمعنى انه يجب ان ندمج فلسفة المؤسسة و كذلك السلوكات التي يمكن ان تتلاءم مع كل ظرف و الذي يطرا على التنظيم ومن ثم لا نحتاج إلى صياغة أو فرض هذه الأهداف من الغير. فالمرجعية السيبرنيتيكية تسمح بتكوين سلوكات منضبطة دائما.

يرى التنظيم على اساس انه دماغ يعالج المعلومات و كذلك الاختراعات الموجودة في التكنولوجيا. بالخصوص المعلومات المشكلة مما يسمى بالدكاء الموجود في تصميم التنظيم و اشكال على ذلك لصناديق الالكترونية. و التي تسجل في نفس الوقت المبيعات و كذلك معلومات و حاسبة قاعدية لما فيها الفرد.

هذه التكنولوجيا حولت التنظيم داخل الاسواق الكبيرة. و ذلك إننا بإمكاننا عن طريق إش يزr الذي تمرره على القصاصات المرمزة التي توجد على السلع المعروضة للبيع.

. و هذه المعلومات تسهل تحضير تقرير البيع او الجرد. و كذلك مختلف التحليل التي تساعد . و هذا ما يعوض ذلك التنظيم التقليدي و المتفاعل بين البشر و يحذف جيشا من الموظفين و الإطارات المتوسطة التي كانت متواجدة في المحلات بحيث ا نهاته الوسائل صارت تربط المصنع و كذلك الممول و المؤسسة المالية داخل شبكة من المعلومات المنسجمة وهذا ما يسمح بتنظيم

و ذلك بالربط المندمج بين النشاطات بين العمال و المعرفة و هذا ما اعطى ما يسمى بالبحث في التنظيم و كذلك ما اعطى إمكانية وجود عمال المصانع المتواجدين في مسافات متباعدة على سطح الارض و بالخصوص الربط بين الهند و الاتحاد الاوروبي ، الولايات المتحدة الامريكية ؛

الذي يسمح لنا بالنشاطات. الشبكات الالكترونية لتبادل المعلومات.

المبيعات إلى التجزئة و كذلك التجارة الالكترونية. بحيث انها حذفت المؤسسة الوسيطة و بالتجزئة.

. بحيث يمكنك ذلك من ان تطلب لباس ترتديه من عند الخياط و

بإمكانك ان تختار النموذج الموجود في البيانات الالكترونية فتمنح في سلك الشخصية للقيام بتصفية ثم تسدد ثمنه لكيفية الكترونية و تنتظر تسليم المنتج.

ففي عالم اين يوجد التبادلات و ا

تواجه تحديات جديدة فإضافة إلى التخطيط للمهام بكيفية عقلانية و ناجحة لا بد ان ترفع التحدي المتمثل

هل يمكن للتنظيم ان يتعلم كيف يتعلم: يرى كل من " كريس " و " الجيرس "دونا لد" و كذلك -

- يجمع هؤلاء الكتاب على وجوب تعلم الفعل و ذلك من اجل تحسين قدرات التعلم الفردية و

التنظيمية و ذلك لمواجهة تحدي العالم غير المستقر فالتعلم في حلقة بسيطة مكنتنا من قدرة استكشاف

الوسط و تحديد الاهداف و توجيه المسيرة العامة للنسق في علاقة مع الاهداف

الاتجاه التعلم في حلقة بسيطة من خلال مراقبة المصاريف الارياح و المؤشرات الصحية

الاخري المالية للمؤسسة.

. يسمح كذلك بالقدرة على اكا

في علاقة مع مجموعة من المعايير و الوظائف المحددة.

1: هي مرحلة الوصف و الاستكشاف و مراقبة المحيط.

2: هي مقارنة المعلومات المتحصل عليها وكذلك معايير التسيير و كذلك التساؤل عن مدى تأسيس

المعايير التي تتحكم في التسيير .

3. فنحاول ان نجد العمليات التي تسمح لنا باتخاذ القرارات الملائمة من اجل تصحيح الخلل الوظيفي

الموجود داخل التنظيم نحو التنظيم الذاتي اي الثقافة و الحكومة.

- في المؤسسة الامريكية: المؤسسة عليها ان تحدد اهداف مضبوطة محكمة كما انها تحول كل الاهداف

إن حركة الجودة مع الحلقات و التي يتقاسم فيها العمال المشاكل الموجودة في المؤسسة ويحاولون البحث

على إيجاد حلول التي تهدف إلى تحسين الأنساق. قد برز هذا في اليابان و المبادئ التي ارتكزت

عليها موضحة في طقوس "NINGI" وهو عبارة عن الية جماعية لآخذ القرار بحيث إننا نمرر مخططا توجيهيا لدى مجموعة من الذين يبين و الموظفين قصد الحصول على موافقتهم. من المجموعة غير موافق مع هند الافتراضات فان له الحق في إن يعدل من تلك الوثيقة المقدمة وهكذا نظر متعددة حتى نتمكن من الحصول على الموافقة المرضية هذه الطريقة طبقا نسب في ضياع الوقت ولكنها تسمح بالمقابل بكشف وحل معظم الأخطاء التي تكون في الوثيقة. فالري "NINGI" بهدف إلى تحقيق وظيفتين:

1 - تسمح للعمال بان يشككوا في التسيير القائم. وبان نعزز السيورة

المتحصل عليها. الى تسيير . هي إذن الية تسمح بالتغير بين الأعضاء. يمكن الجماعة من الحصول على رأي موجه وهي الية تسمح بالابتكار وتركز على

التعلم المستمر والذي يجب ان يكون موجه من طرف معايير مفتاحية (اساسية) لاستغلال. وهته المعايير تمكن دائما إعادة النظر فيها خلاف ذلك ، لتسيير كان قائما وفق نظرية ، لتسيير بالاهداف وان وضع اهداف محددة يجب بلوغها كان يحدد هدف تقليص المصاريف ب 20 20 مليون دينار.

يمكننا من بلوغ الاهداف إلا ذلك يحجب كثيرا من المظاهر السلبية كان تقوم ب إيقاع العقاب على بعض من العمال الذين لا يتمكنون من تحقيق الاهداف المسطرة، و ذلك سوف يكون له انعكاس على ثقافة يمكن ان يكون له تأثير على فقدان الزبائن مستقبلا كان يتم بيعه لجودة اقل من تلك

الجودة المتوسطة و لذلك فان المؤسسة غير ممركة يمكن ان تدير العديد من وجهات النظر بالنسبة للأفراد او الجماعات الذين يتمكنون من رفع التحديات و لذلك يتمكن هؤلاء المؤمن النمو و التطور

حتى تغيير شخصيات و كفاءات العمال و التأقلم مع التغيرات الخارجية و ذلك بالاعتماد على ادمنة ذكية تنظم نفسها بنفسها و هذا ما يعطينا كل المواصفات للتنظيم المتعلم فالإمكانيات موجودة و يجب استعمالها و هذه الإمكانيات المتجددة تمكن للتنظيم من ان يكون ويجدد تكوين وذلك حتى يواجه التحديات

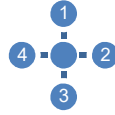
الجديدة ان نحن امام منظمات ديناميكية و ليست جامدة (ثابتة).

يمكن للمؤسسة ان تكبر ولو بوحدات صغيرة... هذا المبدأ صار ظاهرة صاعدة و الذي ينظم نـ

على الادوار التي يجب القيام بها ولا يمكننا ان نستعمل

القيم و المثل وكذا معنا الاهداف الموحدة و التي كلها تعمل على إعطاء لمحة للتنظيم و تساعد كل فرد على الفهم و ان يتبنى مهام المؤسسة و كذا

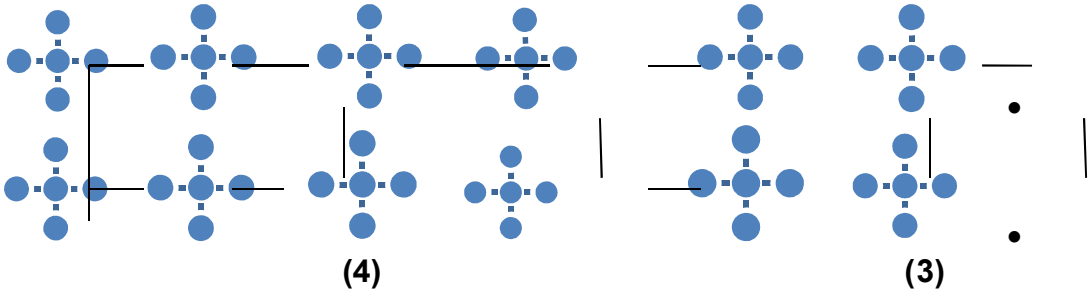
2- أن تكبر المؤسسة مع أنها تبقى صغيرة.



(2)



(1)



(4)

(3)

التنظيم يمكن ان يشتغل بمرونة كبيرة من الناحية العضوية.

الالكترونية و الذي يجمع الوحدات عن طريق فرق مستقلة من 14-18 شخص و الذين لهم المسؤولية و كل عامل له مهارات متعددة و قادر على تنفيذ

اعمال الإنتاج الذي يسمح بإنتاج هذا المنتج بشكل كامل و كل الاعضاء تمكنهم ان

يضمنوا مراقبة الجودة و يقومون باختبارات للكفاءة التي يتمتع بها زملاءهم في كل فريق من ها

يوجد قائد الفريق الذي يقوم بمهمة الشخص المورد المكون و المنشط للفريق و هو الذي يسمح بإعطاء

الشخصية للفريق الذي يشرف عليه.

3- إعطاء النوعية المطلوبة للعمال ذلك انه لا يمكن ان نعطي للشخص كل المعلومات على ما يجب ان

يقوم به و لذلك لا بد من وجود اختلاف و تنوع داخل الفريق. و هذا يسمح بعمليات التنظيم الذاتي لكن

ن يتمتع بقدرة عالية لمواجهة المحيط و ذلك حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها

و لذلك من المستحسن ان نطبق مبدأ الترددات الوظيفية و هو إدماج ذلك الكل في الاجزاء و من ثم فان

ته الفرق تستوعب كثيرا من الوظائف المتعلقة ب:التوظيف -
المنتوج إلى درجة انه يمكن لهته الفرق التي تصير أكثر نجاعة قصد التعامل مع المحيط.

: -بناء التنظيم يتعلم بإمكانه الاختراع و التطور و الاستجابة للتحديات التي يطرحها المحيط
تدخل في اقتصاد المعرفة و الذي يركز على الذكاء الإنساني والإبداع.

-القدرة على تجميع العناصر الموجودة في فضاء العمل و تبيان طريقة التقدم إلى الامام بالجماعة.

-هو بناء شبكية من التداخلات و التفاعلات التي يمكن ان تكون نفسها بنفسها و التي تبقى مرتبطة فيما
بينها بكيفية الوصول إلى الاهداف.

- :

-الاهداف يجب وضعها مع تجنب امراض التعلم التي يمكن ان تقع فيها و بالخصوص تنقص
الطموحات لدى فريق العمال وجود مشكل الرجوع إلى الذات اي ان الدماغ يفصح الادمغة بمعنى انه لا
توجد هناك توجيهات مكتوبة و عملية يمكن ان تساعد على الانجاز.

-إن الدماغ هو الوسيلة للابتكار و يسمح التعليم كما يسمح التنظيم الذاتي و لكننا ننسى وجود الصراعات
التي يمكن ان تدخل ساحة التنظيم، سواء كانت ثقافة يابانية - بريطانية - عربية - صينية - امريكية....

ففي بريطانيا مثلا التغيرات الاجتماعية لمدة اجيال توصل إلى تقسيم ،
تاثيرا للسلوك المغاربي في الغاية المسير الذي يبحث على السلطة الذي يرى بان حياته و كذلك مساره
المهني الشيء الرابع يحطم الخاسر وتسير الاشخاص بالخوف و الدعر في اي وقت من الزمن سواء في
اليوم أو الليل.

. معتمدين على مبدأ الوفاء إلى المؤسسة. و أن

هذا الذي كان يطغى على الاهداف الاخرى. و بما فيها الوفاء إلى الزملاء .

بة حقيقية. وجود استمارة التساؤلات التي تسلم لكل من لا يحقق الاهداف. و ما يترتب
على ذلك من توتر كبير. ذلك لابد ان نركز على نمط الإدارة و التسيير و كذلك على ثقافة المؤسسة.

الفصل الثامن: كتاب، النسق و الفاعل لمشال كروزيه.

ميشال كروزيه و ارهارد فريديرج: الفاعل و النسق.

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système,

Les contraintes de l'action collective, éd. du seuil, Paris, 1977.

إكراهات الفعل الجماعي.

المقدمة: يبين " " . :

ان الفاعل لا وجود له خارج النسق الذي يحدد له الحرية التي يتمتع بها و العقلانية التي بإمكانه توظيفها في الفعل الذي يقوم به. ان النسق لا يوجد إلا من خلال الفاعل الذي يحمله و يعطيه الحياة. الوحيد الذي له القدرة على تغييره. فمواجهة هذين المنطقتين ينشأ عنهما إكراهات الفعل المنظم. يحاول الكاتبان تبياناه.

بالنسبة

بروزه وجوده. أساليب طبيعية. بطرقة . نتيجة يهدف بكيفية . ينبهنا هذه . ي التفسير يتناسى فاعلين إيجاد . عليهم المتوصل إليها الوحيدة . وغير السلوكيات ي يمكن (طبيعية) التقاليد . ك

ي	”	”	غير	.
بحيث	يهدف	تحقيق	معين.	ي
			سماء EFFETS PERVERS)	.
(	يؤكد	يمكن		.
	حينما			.
ينطلق			ي	.
	يمكن	لتحقيق هذه		.
	لتحقيق هذه	با		.
				.
	الفاعلين.	يرجع		.
	يرجع	الهيكلية		.
	/			.
		هذه		.
				.
يعطينا	يعتمده خصائيو			.
فيها السجين.	يوضح	مجرمين		.
لديها ي دليل	السجينين	و التي يمكن ان تمثل دليلا.	يتبين	.
السجين	لديهما	يجب ان	ينفي	.
يجرم	طريق	لديها دليل		.
		بالنسبة		.
السجينين	20			.
	20			.
10	والمجرمين	هذه	با	.
ي	با	ي		.
	يمكنها			.

ي	ينطلق	يمكن
يا	10	يريد يربح.
يكون	بالنسبة	بين الشخصين
يت	يجب	يا
اخترع إنساني يسمح بهيكله حقل الفعل.		
الفاعلين	يمكن	كبيرة
:	" "	معين.
		يمكن بينهما
ينطلق هيكله	يتطور.	يمكن
	يجب	
يمكن	هيئة تعيده	
	فيها.	سميناه
	وسيلة	
ينتج	يمكن	
يكون نتيجة	هذه	
اليومية.	ي	ينطلقون
رشيد	يكون	الفاعلين
	بينهم.	
تحدي	جديدة. بحيث	يمكن
	تغيير	المبنيات.
	تغيير	يجب عليهم
		يستطيعون
	المحيط بشكل	يوجد
محاييد غير	مستحيلة.	تحليل هذه

تحليل

يا

تحليل جديد

يمكنه

يمكن

ينطلق

يعطينا

التنظيمية

تحقيق

الذين يهدفون

يجب

يجب

متباينة

مبينة

كمشكل يجب تفسيره.

يركز

يحقق

بين المعنيين

الفاعلين

يتم

يكون

مغايرة

المغايرة

بطريقتين:

يديولوجية.

طريق كراه

:

تحقيق

للفاعلين.

بكيفية

يكون

يمكن

:

يخضع لسيرورات

يمكن يكون بكيفية

بالتهديد

() .

يندمج يتجنب

هذه

يبحث

الديناميكية

ي

تحقيق

ليها

يهدفون

تحسينها	ينظموا	بين الفاعلين
يتمتعون .	تحقيق	الفاعلين
يؤسسون	يكون	
يستطيع	ي	هذه الاستراتيجيات
بينها.	الاستراتيجيات	
يستطيعون	معينة	يخسروا
يصبح	بالنسبة	يبقى
	تحقيق	الاستراتيجيات
	اعتباطية وإنما	
إيجاد	هذه	إليها.
تحسين	يبقى	
بين الفاعلين	() () (اليقين)	incertitude
يدخل		

يرى "كروزيه" . لكن بالرغم من الرسمية المند (البيروقراطية)
 النموذج الميثالي : "ماكس فيبر" . و هو ان التنظيم ينشأ نتائج عكسية للتنظيم.
 يغير هذا التنظيم؟

الفعل في حد ذاته هو الذي يتغير و يغير التنظيم : l'organisateur
 l'organisé و الفاعلين الأحرار. Les acteurs libres الذين يحاولون التأثير على التنظيم
 على الأقل من خلال التغيير. . لكن "كروزيه" يركز على
 " " الذي يعتبره محل الصراع بامتياز. فهناك تناقض بين الفاعلين.
 . و المشكل القائم هو في كيفية الوصول إلى تعاون متالي بين الطرفين.
 كلما نظم اموره امام إعادة تنظيم اخرى. النظام دائما موجود في "حق" معين لابد أن
 . و كذلك الحقول الاخرى التي تحيط به و يتفاعل معها.
 . و إنما أهدافه تتغير . يمكن البناء بشكل

الفصل الأول:

كمشكل:

ستراتيجيته

.marge de liberté

المركبة بكيفية

()

إليها

النتيجة

عليها

يخرج

هذه

حيث

التحاليل

بالنسبة

غير

بالنسبة للتحاليل البسيطة.

بعيدة

يا

صغير

يتردد

()

كراه.

يتبين

السلميين

. ي يتوافق

يت

يستطيع

كراه

يكون ضده

. لذلك فإن سلك سلوكا عدوانيا

. يبدو لنا و أنه حالة

. غير متحكم فيها من طرف الفرد.

المسؤولين

نظره.

يتيحها

. فيصبح

. يدخلون

ثير

الموارد التي توجد لدى الفاعلين.

الفاعلين لا يكونون ابدأ في وضعية

يمكن

الفاعلين

).

يكون

ب

غير

كا

. يتسا

كنقاط

الحقيقية

. يضيف

يمكن

كا

. يد.

ينطلق

”التاليوري“.

عثره يد

المنطلقين يبينان

() ي

يناور . ية .

شركاؤه . " كروزي " :

ثير . يمكن

ميكانيكي .

صغيرة .

با .

التفكير : حينما

ينجز . فيصبح . التفسير . الميدانية .

التنظيمية .

وبنيته

يمكن .

يدمجونها .

يرى . كروزي .

ي .

تحايلنا .

بين .

التركيز .

اعتمده .

يشير .

Chris ARGYRIS " كريس رغيريس " : يبين با

بين .

بين .

غراه .

تحليل :

يا . يرى " .

التفسير .

بالنسبة .

من الوقوف على حقيقة تعقيدات .

السلوكات الإنسانية .

يشير تبسيط مفاده ينطلق

ينطلق .

يعلق .

one best way . () : غيرناها بعقلانية

تحقيق النتيجة	بعقلانية	تحقيق النتيجة
التنظيمية	التنظيمية	يمكنها
التنظيمية	” ”	يكون كبيرا بين الفاعلين
بين.	التقييم	با
”le cadre de référence”		
التقييمية		ينتمي
يرجع	ينتمي	()
()	و الاهداف التي يرمي إلى تحقيقها).	يرى
ينطلق	ينطلق	حينما يكون
تبين با		
يتم	ينطلق	
معينة.	معين	هذه
ي التفسيريين	يا	بالنسبة
بالمحايد		يعتقده
يوجد	بين	الفاعلين.
حيث	شخصيته.	المقاربتين
غير قادرتين	تفسير	يرى .
” ”	يجهل	بينما
	المتغيرات	البيئة
	يرى	يهدف
	ي	يجب
بين	كيف.	يتضح با
لديها	لديها	
المحيط.	كافية	يمكنهم
	المحيط.	

مريكية كبيرة	الكبيرة	بين	.
يندمجوا	ي	.	يستطيعوا
سيرورة	بين	.	يراقبون ي
يتمكنوا	ي	.	ي
.	.	بينما	.
.	.	جيدا.	.
يتدخلون	بشكل كبير.	بينما	()
.	.	بعين	:
_1	.	.	.
_2	هيل	.	.
.	.	()	.
_3	بين	.	هيل
.	يكن	.	يمكن
.	يك	.	يتمكن
.	يبدو	لديها	.
كبيرة	.	الذين	.
بينهم ي	بين	.	بينما
.	يكون	.	.
عليها	لديها	ب	.
.	.	.	يجاد

الفاعلين.		:		
الفاعلين	يوجدون فيها.	غير	غير	غير
. بحيث	الفاعلين با	مستقلين وعقلانيين.	بينهم	
		التعقيد		
	يلجؤون	يجب		
		يوجد	يغيب	
	يجب اعتباره با			
		بينهم.		
يؤقلم	يوجد	تفسير		
يدمج		مقتضاه:		
يبحث		غير		
يجد		يمكن		
		يختار		
يريد	يختار	يناسبه.	يحقق	الفاعلين
يتمتعون		يتمتعون		
الفاعلين				
	يرى با	الميدانية		
	الميدانية	:		
1_				
		يغيرها		
يتخلى	يكشف			
		تضطره	ي	
	ي يكون	وسيلة	معينة. يصير	
	يكون		بكامل	

_2

يكون

نتيجة

يمكن

اختياره

_3

غير

يكون

بالنسبة

عليه

الذين

يدخلون

بين

_4

بعدين.

=

تحسين

=

يتمتع

_5

يوجد

غير

هذه

الفاعلين

يمكن تحليل يجاد

يمكن

كبير يمكن اعتباره

)

يغير

يهدده.

يختار يغير

.(

فالتفكير

كافيا.

يمكن

يمكن

يا

تفكير بالنسبة

ينزع

التفكير

يجب

الفاعلين.

STRATEGIE ET POUVOIR :

بعده

يوضح

يرى

ك

يتم

يا

يوضح	طريق	يرى با	يرى
فيها	3	المستخدمين. يوجدون	الذين
ينتمون	مشرفين contrôleurs	بالمراقبة	
الذين	هيل ضعيف. يمكن	متخصصين	الذين
"	12	هيل	
		6_3	هذه
بينها			مغايرة
(	يمكن	التغيير بينهم.	
ي	هذه	يمكن أن يتغير	: ينخفض يتراجع
معايير	(	يخص	
		كيف يؤديه.	
يمكن	"كيف	بكيفية	متغيرة
		كيفية	
...			بين
الذين يرغبون		يوجد	
	يعين		
	يوجد فيها	اي	

. لكن توجد من هي منظمة بشكل رسمي و مكتوب "formalisé"

اخرى بشكل رسمي كذلك إلا انها غير مكتوبة "non formalisé". يون

الإبقاء على التنظيم قائما. و لكنهم يدخلون في تفاوض انطلاقا من الموارد الذاتية التي يتمتعون بها.

فيدخلون في مجال اللعب مع التنظيم. و ذلك قصد تعظيم القسط الذي يتمتع به من الربح او الفائدة. فيتأكد الفاعل من العناصر التي بحوزته انها كافية و تمكنه من عمليات التفاوض التي تحقق له فائدة من التنظيم الذي يدخل معه في تفاوض. بالرغم من إن مجال "عدم اليقين" incertitude او عدم التاكيد الذي يكون كبيرا في بعض الاحيان و الذي يضطره لاختذ كل الاحتياطات و التدابير. و ربما تقبل الخسارة في البداية. لكنه يضطر لتحضير مجموعة من السيناريوهات.

. و يحاول إخراج جميع الاوراق التي بحوزته. " " التي ينطلق منها. و الكفاءات التي يتمتع بها. انطلاقا من درجة "عدم اليقين" zone d'incertitude. فينطلق من القاعدة التي هو ليس متيقنا دائما بفعاليتها. هذا ما يسمح له دائما من تحضير البديل. " " اي الزيادة من "قائض

" الذي يعتبر "بيت القصيد" الذي يدندن حوله منظروا التنظيم. . و يركز على مصلحة العمال بالدرجة الاولى. فمنظروا التنظيم يرون بان . هو الذي يشكل و يفرض التنظيم. بينما "كروزيه" اساسي في التنظيم يتاثر و لكنه يؤثر كذلك انطلاقا من هامش الحرية و المناورة و الاختيار الذي يعمل على توفيره.

الفصل الثاني: التنظيم و المحيط.

تمهيد:	يرى	.
الحركية	يمكن	.
يوجد		.
يمكن		.
ليها.	المحيط	.
نبين	بين	.
بكيفية	بين	.
تجريدي. بحيث	ق	.
يتمسك	يتمسك	.
يميز	تبين	.
عضاءه.	لتسييرها.	.
هذه	المحيط.	.
يوجد	بتسيير جيد.	.
بمحيطها لسبيين:		.
1_ فيها		.
2_		.
يمكن	مكانيات	.
هذه	هذه	.
هذه	بهذه	.
هذه	هذه	.
بين	هذه	.
كثير	المحيط	.
تأثير	تحليل هذه التبعية	.
هذه	الستينات	.
التنظيمية	تحليل السيرورات	.
هذه	التي	.
الذي تعتبره بعدا محددا.	الكيفية	.

المتغير	تبيين	ي لديها
فإنها تتمتع بالبنيات التنظيمية الاقل من		
تطبيقية	ميدانية.	
بالنسبة	الكلاسيكية.	
و تعتمد بالدرجة الاولى على المتغير التكنولوجي.	ي	
تفسير	ليها	
التنظيمية.	تبيين	
غير		
وحده	يبين	
(ينفي)	روينية	با
	با	
يمكن	تحصيل	ي
التنظيمية.	هذه	الوحيد
بينت با	كثير	
بقيت	بالنسبة	
الوظيفية	perrow	بين
معين.	بين	in puts
هذه		
عليها يجادها.	متغيرين ساسيين	
:	تغيراتها.	
بالتحويل	تحقيق	
لهذه التبعية.	التحليل	العينات

ثيورها	.	الاتجاه
.	.	التنظيمية. هذه
كبنية وهيئة	.	الوحيدة التحليل.
با يمكن	.	التنظيمية.
المحيط	.	التنظيمية
.	.	حتى نستطيع ان نفهم السيرورات ا
ربط	بين	التاريخية. يرى " "
التحليل	.	التنظيمية.
باعتبارها	ي	استراتيجيات
المشاركين	.	للفاعلين
.	:	ك :
مكانية	.	تواجهه.
الصغيرة	.	بالعديد
الكيمياءوية	.	ي
.	:	تجرب
بين	التنظيمية	ي
حيث	.	يدخل
ليها	.	الوحيد
بين	الوظيفية) (.	دارين
بيروقراطية	لهذه	تنظيمية جيدة
.	.	يتعرض
التنظيمية	.	غير

الموجودين . يجاد .
 المتغيرين .
 بتحليلها . تحليلها . : "perrow" تحليله
 "بيرو" . تحليله
 بمجموعتين : المتوسطين المتحكمين . يبين
 با هذه نثرات المجموعتين المدروستين . يتمتعون
 التنسيق . بين هذين المجموعتين .
 بين المجموعتين . بين
 "بيرو" . يؤثر
 . بحيث يرى با يمكن . عديدة .
 يتساءل كيف . ثير
 يوجه حينما معينة . كا الفاعلين
 الموجودين . ي
 . يتساءل كروزيه تبين كيف
 الفاعلين . كيف يمكن الفاعلين () .
 " " قد اهتم في تحليله فقط بقطاع ا . نه اهتم كذلك بمجموعتين فقط داخل
 . هما المؤطرين المتوسطين و كذلك المتحكمين او رجال التحكم . يبين من دراسته با
 تأثيرات على الفعل داخل المجموعتين الذي يعود بالدرجة ا في المهام بين
 المجموعتين وقد بين التنظيم البنائي وكذا السلوكيات المحددة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة وقد
 اولى براو اهمية بالغة للمستوى التكنولوجي الذي حسبه هو الذي يؤثر في التنظيم
 كروزي له بعض الانتقادات بحيث يرى انه يمكن ا التكنولوجيا عديدة وتتواجد في نفس
 كيف ي تأثير تلك التكنولوجيا المختلفة على التنظيم الواحد ثم يوجه له
 هو حينما نحدد التكنولوجيا و كا هي التي تفرض على الفاعلين الموجودين داخل
 التنظيم سلوكا تهم معنى ذلك ان التنظيم يكون جامدا . يتساءل
 نه لابد من تبين كيف و هي حدود التكنولوجيا في الفعل الاكراهي الذي تمارسه على
 الفاعلين . كيف يمكن لهؤلاء الفاعلين باللعب مع هذه الاكراهات . " " ينطلق من

- وجود متغير المادة الاولى التي يمكن ان تكون موضوع تحليل و . تكون غير محللة ومعالجة.
- كروزي بان الفاعلين لا يتقلمون بكيفية سلبية مع المعطيات التي غالبا ما . هذا التفاوض الذي يكون بين الفاعلين المنظمين و الفاعلين المنظمين.
- معطى تكنولوجياي كما يراه " " يعطينا مثال على عمال الصيانة الذين يتلفون الوثائق عن عمد .
- كيفية الصيانة الموجودة على هذه همية التي يريدون ا .
- بهذه المهنة دون غيرهم .
- بالتفاوض بين الجماعات . كذلك بين ا .
- يدمج البعد التغيري في تحليلاته . ينطلق من ا .
- ن التنظيمات تحاول بصورة واعية او غير واعية التكيف مع البنيات التكنولوجية . هو ينطلق من المسلمات ايضا التي ترى با .
- النسق التنظيمي او الحتمية او مخاطر حتمية المتغيرات المتعددة: يوجد .
- "بيتر بلاو" الاتار البنيوية التي يحدثها حجم التنظيم .
- كل وكالات العمالة في الولايات المتحدة الامريكية. ن يقوم بنظرية رسمية مبنية على الاختلافات البنيوية للتنظيمات.
- كانت استنتاجاته كالتالي: ن ذلك يؤدي ا تغيير
- تجاه الكبير. ثير مزدوج بالنسبة للاقتصاد في المست دمين ا داريين.
- كانت هناك مماثلة كبيرة لـ . التي تساعد على تسهيل المراقبة و الضبط.
- خرى يمكن ا تزيد من المستخدمين ا داريين في حالة ما إذا وجدت اختلافات كبيرة.
- التي تتطلب تنسيق اكبر. " " نظر هذه.
- مر بعامل التكنولوجيا او بعامل حجم التنظيم او حتى ا .
- ثير النسق على البنيات التنظيمية. ميدانية سبعة عوامل نسقية من بينها:
- تاريخ التنظيم الميثاق الذي يعتمد التنظيم و
- الذي توجد فيه. خير ما مدى تابعيتها للخارج. كل هذه العوامل كانت عوامل مستقلة.
- تحاليل مختلفة. جل تحديد ا حجام البنائية التي يتمتع بها التنظيم بكيفية فعلية ميدانية.

- تمركزها او الامر كزيتها .
- ن نشير .
- يكون هو المفسر الوحيد بالنسبة ل كراهات التي يتعرض لها التنظيم . قد بين فعلا
- بان البنيات التنظيمية تعود بالدرجة ا
- يمكن الاعتماد فيها على
- كان مفهوم البيروقراطية .
- يمكن اجتياز التنظيم الداخلي فقط للبعد التكنولوجي . بدون الاخذ بعين الاعتبار السيولة الموجودة
- ذلك كلما كان التنظيم صغير . كلما كانت اثار البنائية و
- كان التنظيم كبير فانه يدخل في الحسبان عوامل اخرى من امثال الحجم او التبعية .
- أكثر تأثير .
- لذا لابد من ان نوضح الاتار المختلفة التي يلعبها النسق على البنيات
- التنظيمية . يجب محاولة قياس هذا التأثير . مدى تعقده و نسبته .
- يجب الارتكاز على بعد
- لو صغيرا للاختلاف و
- حتى التحليل المعتمد على العوامل
- تتعلق هذه الدراسات السابقة وترتكز اساسا على الطابع الرسمي .
- الموجودة بين المتغيرات البنائية و السياق الذي
- الناحية البنائية و التنظيمية .
- اي من طابع البنيات الرسمية .
- تم تضاف إليهم العوامل النسقية
- تكتفي هذه الدراسات بهذا البعد الرسمي .
- هي غير رسمية .
- بتنظيم كل شيء .
- الفاعلين تبقى لديهم دائما هامش من التحرك . الذي يستعملونه من ا
- تفسير و تغيير تلك التوجيهات . كل محتوياتها الموجودة بالتنظيم الرسمي .
- عدم اليقين . فيما يخص بعض الظواهر التي تحدث
- يمكنه إعطاؤها مدلولات او
- تفسير . إذن فمختلف الدراسات السابقة كانت تولي اهمية خاصة للمواصفات الرسمية للتنظيمات التي تحاول
- تفسيرها .
- ن هذه البحوث لا يمكنها تجاوز عمليات الوصف الثابت
- هذه الابحاث بالإحصائيات التي تمنحها .
- نيات التنظيمية التي تعتبرها متغيرات
- التي تعتبرها متغيرات مستقلة .
- نجد تفسير
- هذه التبعية
- كيف يمكن القيام بهذا التوسط بين العوامل الموجودة

كيف تقوم بعمليات التغيير

الموجودة بين السياق و التنظيم بصفة ميكانيكية و حتمية بالنسبة للتغيرات التي على التنظيم اتباعها .

لذلك يرى ب . يمكنها ا

. يرى بان هذه ابعاد غالبا ما

. تحليل المتغيرات بكيفية كاملة. التي تكون بمثابة الحتمية.

يكن تبقى جزئية في النتائج التي تصل إليها. التفسير ال

. : إن هناك عامل من العوامل الموجودة في السياق هو الذي ا

. ستعملنا التحليل المتعدد المتغيرات.

نوسع من مجال التحاليل التي يمكن ان نقوم بها. يمكننا من ا

ية التي تعتبر معقدة بطبيعتها. يعترف ميشال كروزيه با السياق لهما تمكن

ثير و كراه. من بينهم قدرة و احتيال الفاعلين الموجودين داخل

. منه لا يمكن ا ن السياق هو العامل الوحيد المحدد للبنىات. نمط التسيير

الاکراهات الخارجية وتكييف التنظيمات مع متطلبات المحيط: هي مجموعة من التوازنات التي تدخل بين

البنىات وانماط التسيير الداخلية للتنظيمات ومختلف اوضاعها والتوازن الذي يربطها بمحيطها ا

كراهات والضغوطات التي يمارسها المحيط على التنظيمات وهنا يمكن

الاشارة الى الغموض الذي يمكن ان يعتري بعض المنظرين فكون فيما يخص دراستهم للواقع كما هو او

انهم يقومون بتأسيس لما يجب ان يكون اي النموذج الذي يجب اعتماده : " Burns

Stalker " 20 . ن ينتجا او يستخر.

تنظيم يكون مندمج في محيط اقتصادي و اجتماعي معين. ه بالنموذج الميكانيكي

. يطبعه نظام الهيكل التنظيمي ادقيق جدا و مكره. يعتمد على اتصال ضعيف جدا.

على مركزية السلطة و . هذا النموذج يتعارض كليا مع "النمط العضوي للتنظيم".

طبعاً هذه النماذج متالية بالمفهوم الفيبري 'ماكس فيبر'

مبيناً ذلك ن التنظيمات غالباً ما لا خذ هذه القطبية المشار إليها. بل تحاول المزج بين هذه الانماط في

. بين الباحثان ب دج الميكانيكي يمكن اعتماده في محيط مستقر. لا يوجد فيه ابتكارات

تكنولوجية كبيرة. بينما النمط العضوي هو الذي يستجيب الى محيط اجتماعي

يمكن ان نميز بين اربعة نماذج للمحيط. الى درجات التغير و

:

1 -

2 -

3 -

4 -

كل محيط إنما ينتمي إلى بنية اقتصادية للسوق. يمكن ان يكون له التأثير على البنية التنظيمية و العلاقة التي يمكن نسجها مع الخارج. حتى يصير هذا الخارج تنظيمية. الذي يمكن ان يعتمد على هذا الخارج في التفاعلات التي يبرمها معه.

ينطلق الباحثون في التفكير في التعارضات الاساسية التي يمكن ان تصل بين مختلف التنظيمات بمفهومها ايضا فإن المحيط الذي يعيشون فيه هو محيط مجزا.

الى الإجراءات التنظيمية التي يجب اتخاذها بالنظر إلى التغير الذي حصل في المحيط. قد تبين للباحث العلاقة الجوهرية بين:

. المتغيرات الخارجية . عدم اليقين. اختلاف طابع هذه المتغيرات.

. كفاءات إيجاد حلول للنزاعات و . إذا كانت البيانات التنظيمية و الاجرائية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار لهذا الطابع.

. حيدة و جيدة ل . اختلافات التي تكون بين فكل متعلق بخصوصيات و كذلك المشاكل التي يطرحها ا . يكون تنظيميا متغيرا . فقا لهذه ا . يجب عليه ان يكون نمطا مفتوحا على المحيط.

ان تبقى سجين في الفكرة التي مؤداها ان المحيط هو عبارة عن عوامل غير شخصية.

. تفرض نفسها بصفة اوتوماتكية و الية على التنظيمات. هذه الفكرة التي تبقى تابعة للتأثيرات تتجاهل الإمكانيات الموجودة داخل التنظيم او التنظيمات.

قدرتها على اللعب مع كل هذه الضغوط و الاكراهات التي يقوم بها المحيط في اتجاهها. بل قدرة هذه التنظيمات على ان تكون هي المغيرة و الفاعلة في هذا المحيط. بقي في الفكرة الاولى و عليها. داها البحث عن التكيف بالنسبة للمنظمات مع محيطها فقط. بل القدرة على تأثير هذه التنظيمات في محيطها كذلك. ذلك ان المحيط ليس حقلا موحدا و . بحيث انه مشكل من حقول . قد تكون محفزة على بعضها البعض. من هنا فإن تحمل بعض المتطلبات الغامضة. متناقضة في بعض الاحيان.

بمعنى وجود الحتمية. اختيار في العلاقة التي تربط التنظيم بمحيطه.

إن متطلبات المحيط يمكن اعتبارها عوامل تفرض على التنظيم بكيفيات ميكانيكية او الية. يمكن ان تكون مكرهة بالنسبة للتنظيم. أو أنها غير موجودة إلا

الفاعلين يبين. الذين بصفة واعية او غير واعية يدمجون يستعملونه داخل التنظيم و حسابا لتحقيق استراتيجيا . هذا ما بينه ”

Chandler بدراسته لتاريخ بعض الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الامريكية.

وايل. يبين ” ” با ي التي تحدد بنيتها.

ي يجب رادة هذه الشركة

. مكانيات التي يتوفر عليها السوق. يشير إ أهمية التغيرات الموجودة في المحيط.

اختيار بنيات جديدة. تير على البنيات التنظيمية خذتها الشركة بعين

ي التي يظهرها مسيروها. لى الطابع السياسي

. الاستقلالية التي يتمتع بها التنظيم.

: هل هو تاقل من ناحية واحدة او يوجد تفاعل

ن نطبق المبادئ بصفة مسبقة. ن نقيم ميدانيا

من خلال تطور البنيات التنظيمية

. ذلك من خلال تحليل المشاكل . كذلك بتفضيل

ن نغفل عن الفاعلين الموجودين . نبعاد البنيوية و الوظيفية التي يحتوي عليها التنظيم .

الذين . و الذين . الذي عليهم ا . بكيفية افضل .

الذين . ايضا يطغون عن التنظيم من خلال القدرة التفاوضية .

نه يجب ن نكيف الوظائف الموجودة داخل التنظيم بكيفية قصوى .

هذا الاتجاه يتجاهل استقلالية و . الذي يتمتع به ا . هذه النظرة التقنية لها

تغيير التنظيم . يرى في التغيير بالدرجة ا . نه تغير

همه الوحيد هو ن ي .

هذه المواصفات البنائية و التنظيمية مع المعطيات التقنية و ا . يرى في هذا شرطا كافيا لتحقيق

ويرى با .

لى المحيط المتغير . يرى با . ن يغير من بنيانه . ن يبحث دائما

على تكيف بنياته مع المتطلبات التكنولوجية الموجودة في المحيط . يرى بان التغيير التنظيمي يخضع

ة بالنسبة للتنظيمات . ترى هذه النظرة با

التي يجب عليها .

كما ترى بان هذه التغيرات البنيوية التي تحدث داخل التنظيم

بين فيها با .

ذلك أنه يوجد ختلاف كبير في درجات النجاح و النجاح الذي يحققه التنظيم .

لاف هو الذي يحدد هامش الحرية الذي يتمتع به التنظيم . اتجاه المحيط الذي يعيش فيه .

لتحقيق اهدافه الخاصة . معايير النجاح التي يريد تحقيقها كذا

إن كانت اقل من تلك النجاح القصوى التي يمكن تحقيقها . و بينت دراسات اخرى

باختلاف الجرعة الجيدة التي يجب اعتمادها قصد التكيف مع المحيط .

ي . سواء كان بنيويا او وظيفيا . حتى ان التنظيمات التي هي غير متكيفة

مع المعطيات الموضوعية للوضعية التي يعيشون فيها يستطيعون الاستمرار .

يخلصون إلى القول بانه لا توجد اي حتمية او اي الية .

ان الكل المبني للعلاقات الإنسانية هو الذي يؤثر على التنظيم . هو الذي يعطيه الحياة . هذا لا يبني

بشكل غير إرادي و . لكن يخضع كذلك لمنطقه الداخلي .

. لأنه يخضع لعلاقات سلطة توجد داخل نظم لعب. من خلاله يستطيع الفاعلون الذين يتمتعون بحرية نسبية . يقومون بالتحاور و المشاركة في هذا التنظيم الذي يعيشون .

لي الوظائف التي يحتلونها داخل التنظيم. لمصادر السلطة التي يتمتعون بها.

هؤلاء الفاعلين ي

الوسط و البيئة التي يعيشونها فيها. .

ن إدراك هذه المشاكل و الجواب الذي يمكن ان يعطي لحل هذه المشاكل يكون وفق لاستراتيجيات معتمدة من طرف الفاعلين داخل التنظيم. و بالنظر إلى المساهمات التي يقوم .

كذلك بالعلاقات التي ينسجونها مع الخارج. من هنا يمكن القول باننا بعينين عن ذلك الشكل ي يرى بوجود تكييف احادي لتنظيم مع إكراهات الوضعية الخارجية .

سيرورة واقعية للتفاعل مام وضعية التبادل وتأثير متبادل.

ن يؤثر في هذا الوسط. هي كذلك تؤسس لهذا المحيط. بهذه الكيفية لا يجب الضغوط التي يمارسها النسق على التنظيم.

التنظيمية. ن هذه الـ يمكن ا كذلك حرية الفاعلين.

يمكن ان تلغي هذه الحرية العقلانية. ن نبحت بصفة ميدانية عن الحل الذي يجده التنظيم لهذه الاكراهات الضاغطة من طرف المحيط.

مكانية اللعب التي ن يقوم بها الفاعلون داخل التنظيم.

التي تطرح في المحيط بصفة عامة يمكن اعتبارها مبنيات سياسية و . يجب تحليلها على هذا ا . ن نخرج من هذه المقاربة التي تعتمد على التنظيم البنيوي ذات ا

التي تهتم بتغيير المبنيات و .

هذا الذي يجب ا .

ليات الضبط للنسق . نرى بان هذه العلاقة تخضع لـ . التبادلات التي تربط بين مختلف

الفاعلين و ا استراتيجيات التي يعتمدونها داخل التنظيم كذلك.

العلاقة مع المحيط كسيرورة للسلطة والتبادل: يمكن اعتباره مجموعة من المتغيرات المستقلة.

بحيث ا

الخاصة التي على الفاعلين الموجودين في التنظيمات إيجاد حلول . ن هؤلاء الفاعلين الموجودين في يمكنهم القيام بحل هذه المشاكل ا

ذا دخلوا في علاقة مع فاعلين آخرين داخل التنظيم و

. نهم يدخلون مع كل هذه ا . بحيث إنهم يدخلون معهم في توسيع
 لكنهم كذلك بدورهم من خلال التنظيمات الخاصة بهم .
 نهم يحددون متطلبات المحيط. الرد التي يقوم بها الفاعلين داخل
 بنفس الكيفية التي تقوم بها الوظيفة الداخلية للتنظيم. يجب
 الكل الذي يتم صياغته من خلال اللعب. من خلال القواعد المكره للفاعلين. الذين
 يساهمون في هذا التنظيم. التي من خلالها يتم ا .
 العلاقات مع المحيط يمكن لمنطقها و
 ن التنظيم يصبح الوسيط ا .
 ثيرات التي يقوم بها المحيط. ردنا معرفة الديناميكية التي توجد في التنظيم مع محيطه
 سيرورات التبادل و ثيرات المتبادلة بين التنظيم و . لابد من تحليل ا
 كذلك الديمومة في هذا التنظيم و ليات الضبط لقواعد اللعب.
 هيكلة المحيط و العلاقات التنظيمية: مهما يكاد جل تجسيد يجب يدخل في
 الالتباس يؤكد كروزي ب
 مستقلين. لا هيكلة للفعل المكره. مكان وجود الافعال التي يقوم بها الفاعل
 الذين هم طرف في هذا التنظيم. الذين
 لذلك يرى ا و شخصية التنظيمات. اعتبار التنظيمات
 بانها فاعلات في التنظيم بكيفية موحدة. يجب
 د فيها التنظيمات الحقيقة المعقدة. التي توجد في سيرورات معقدة كذلك. هنا يمكن ا
 نضع هذه التديمات كفاعلين ا يجبين مختلفين عن الفاعلين الموجودين في التنظيم.
 التنظيم يبقى دائما امام منابع عدم اليقين كبيرة جدا. ن يراقبها. ن يتحكم فيها.
 يضمن ديمومته وتطوره. نه بالقرب من تلك العلاقات الضرورية التي يجب ا
 التنظيمات مع محيطها با . ن تراقب هذه منابع لعدم اليقين
 ن يجعل المحيط ا . جابة للتنظيم لهذا المشكل هو ايجاد
 يجاد علاقات مع هذا الجزء أو ذا من المحيط. هذه المصالح

يوجد في هذا المحيط.

ي

.

الفاعلين الموجودين في المصالح المتخصصة التي يجب عليهم ان يبقوا في اتصال جيد معهم. نعطيهم اولوية بالنسبة للمتطلبات التسييرية الداخلية للتنظيم.

ظاهرة التنظيمية كمبنى اجتماعي و : اي كوسيلة الفاعلي

قصد ضبط التفاعلات التي من خلالها الحصول على الحد ا

الاحتفاظ في نفس الوقت ك

التي يتم تعميمها.

يمثل مشكلة علاقة او تنظيم للعلاقات ا يمكن

ي. فهي عبارة عن الامكانيات و

القدرات من خلالها يمكن لهم استمرار التدريب على المستوى العائلي ا

يمكن التي يشاركون فيها.

تبين لنا القدرات العقلانية ل تبين لنا عنصر مهم و

: الذي يعطي للتنظيم شكله و بعباده: هو التوسع المعتبر للتقنين

الذي يكون غالبا بكيفية مدققة. تبين المهام و تبين بشكل ا

السلوك الذي يجب ا ثل له هذه المناصب التي تحملها.

المركز الكبير للسلطة و : يبعد المقررون عن هؤلاء الذين ينفذون.

تشمله هذه القرارات.

تصنيف ا يمكن اجتيازها.

: "مناطق عدم اليقين". يمكن من التوقع لها.

او الاجراءات الرسمية داخل التنظيم.

يمكن ا

توسيع للتنظيم غير الشخصي. ينة.

المقررين هم الوحيديين القادرين على إحداث التغيرات. يمكنهم ال

تي الميداني. يعرفونه بكيفية جيدة. بين أيديهم

توجيهات رسمية. هذا الذي يزيد من الصعوبات القديمة .

مان التي تساعد بتصحيحات جزئية ضرورية بالنسبة لتسيير

ليات غير الشخصية.

لى الطابع غير الرسمي كذلك قلة هذه السلطة. يمكن ا

يديم بالصراع القائم داخل التنظيم.

حيان عن طريق الغضب ا

لى التقليل من هذه القوانين غير

مام عناصر منسجمة فيما بينها.

هذا المنطق الاشخصانية و

ن نفهم مبنى اللعب الذي يوجد في ا

كذا القواعد التي تتحكم فيه.

ثيرا في الجماعات غير الرسمية.

لى استعمال الجماعة الرسمية كحافظ لهم

ي

استراتيجيات التي توازن بين الظواهر ا

هذا الذي يظهر لنا مجموعة من القواعد الضمنية لتسيير الجماعة. هذه القواعد في

النهاية يمكن ان تجسد على مستوى الجماعات الرسمية بخصا

بكيفية فردية ا

طار هذه القواعد.

ي

قل عدم الخسارة فيما يخص انتمائهم ا

التحليل الاستراتيجي ل

لى تحقيق اهدافهم.

إن البعد الثقافي للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة اهمية بالغة. لذلك نجد بعض الخصوصيات التنظيمية.

تجسيد أحداث جديدة. هذه القيم ا

على مشاركة عمالية. تجنيد كبير لهؤلاء العمال داخل

. هذا النمط مسير من طرف إعادة تقييم بصفة شاملة للعلاقات العمودية الموجودة في المجتمع

الياباني . وهي التي تتعارض مع العلاقات الافقية التي تتصف بها المجتمعات الغربية . هذه

توصل العمال الموجودين في الهيئات العليا

ولئك الموجودين في الهيئات السفلى أو المنفذين.

ة للواجبات المتبادلة. هذا النمط للعلاقات مازال سائدا في المجتمع الياباني.

ندماج التي يطرحها كل فعل جماعي.

. الذي يحمل بعض المتناقضات. ذلك في عين الغربيين
فرد مع بعض بنيات لتجند طيلة الحياة للمستخدمين في المؤسسة.
. هذه السمات التي قد توجد في المجتمعات الغربية.
ندماج مرتبطة بكل فعل جماعي
يعني بان هذه المبنيات و تسييرها هي تابعة للقيم و السمات الثقافية القاعدية التي يتميز
بها مجتمع معين.
محدد لهذه الاتجاهات و
رؤيتهم للحقيقة. كذلك لردود الفعل العاطفية.
كذلك وسائل الحركة.
لذلك يقترح ميشال تفسير السلوك ا
ي
الضغوط التي يجب بيانها وكشفها. يوجد انسجام و
من طرف الفاعلين. لان ذلك لا يوضح لنا مشكل التغيرات التي تطرا على التنظيم.
نساني على انه عبارة عن سيرورة فاعلة. التي يوجد
فيها الاشخاص يحاولون حل المشاكل التي يتخبطون فيها بسرعة.
كذلك الإمكانيات الثقافية التي توجد
لديهم.
خد بعين ا
حة للوضعية التي يوجدون فيها. إذن سيرورة مملوءة بإكراهات. بحيث توجد قواعد سبقت
لكن مع ذلك هي سيرورة فاعلة. بحيث ت
يجيات ممكنة للفاعل. استراتيجيات التي يتم اختيارها تكون وفقا للقدرات الكامنة لدى الفرد.
لذلك لابد من القطيعة مع كل نظرة حتمية للسلوك الإنساني. تعويضها بحرية نسبية.
تحليل هذه الاختبارات التي صارت سامحة لهذا الشخص او ذاك
من التنظيم إلى النسق.

- يعتبر 'ميشال كروزيه' الظاهرة التنظيمية بأنها ظاهرة مستقلة.
- مجموعة من التدابير الرسمية. تحليل التنظيم يعتبر بمثابة نمط تجريبي لاثّر النسق على حالة .
- توجد فيه إشكالية النسق و التبعية و .
- إكراهاته تكون الظروف التجريبية.
- مجموعة مؤسسة و حقل مهيكّل و غير حيادي و ان مختلف العناصر لها سلوكيات النسق يسا .
- غير ان كثيرا من المنظرين ؛ .
- لابد من المحافظة على هذه التنظيمات. بينما "كروزي" تنسيق و هيكلية
- ليست نتاجا لنظام طبيعي. ن هذه
- الحلول التي يجدها هؤلاء تنطلق من المعطيات التي توجد مبنية. ثير كبير عليها.
- هذه المعطيات مبنية بقصد إيجاد الحلول. ن يختاروا بين تلك الحلول.
- كذلك إلا انها غير مكتوبة. بحيث ن القواعد التي يخضع ليها تطبيقية
- ن كان للفاعلين وعي بالنتائج التي يمكن الحصول عليها. إلا انهم لا يعرفون الاليات التي
- ذه الأنساق. يمكن مراقبة ا نساق أو التأثير فيها.
- تعتمده المنظمات. يمكن تشبيهه بالالة الاصطناعية المبنية بغرض إيجاد الحلول. وجده من قبل.
- ذلك من خلال الفعل الميداني الطبيعي.
- ليس طبيعي مثل الحيوانات.
- التنظيم غير الرسمي: قوانين.
- يحاول ميشال كروزي ان يقوم بجهد تعليم . بحيث إ
- جل تحليل التنظيمات. من هنا يتضح لنا أهمية ليست في المواصفات
- الظاهرة التي نبحث فيها. فالتكامل بين النمط التحليلي للمنظمات يكون من ا استراتيجي
- ستراتيجي. ن الفاعل يتمكن من معرفة النسق. هو الوحيد الذي يمكن ا
- والتفكير النسقي ينطلق من النسق ليعود إ .
- الغير طبيعي لمنطقاته المبنية. يمكن ان نقسم التفكير ا استراتيجي على :

- 1 إن المساهمين في التنظيم يمكن القول إن لكل واحد له استراتيجية الخاصة
- 2 ي . كنا نعرف الإكراهات الموضوعية التي تقع على هؤلاء الفاعلين. اليقين و لى السلوك الذي يقوم به كل فاعل. : تقوم به التكنولوجيا او السوق فإنه عدم إعادة ترتيب القواعد التي من خلالها تصبح هذه ا فاعل رشيدة
- 3 ندماج سلوكات مجموعة اجتماعية معينة. يمكن ا . بحيث ن الفاعلين يجدون جل تشكيل ا ي
- 4 الذي بفضلته يتمكن البشر من ان يواجهوا . حتى يتحصلوا على الحد ا دنى من التعاون مع الاحتفاظ باستقلاليتهم ك التفكير ا استراتيجي: هو تفكير . انطلاقا من المشاكل المعاشة للمشاركين و المنطق النسقي الذي يوجد بصفة ضمنية مع النسق ا استراتيجي. لابد من تمييزه ثم نطبقه مع الـ استراتيجي. مع تبيان النوعية التي يركز عليها و
- ثير و ثر عاملين متبادلين. "كروزي" التي تحاول حل العلاقة الموجودة بين الوظيفة . لوظيفتان المترتبة عنهما ديمومة المؤسسة. المالية بكيفية ناجعة. .
- دا كنا في العقلنة الخطية سنبحث عن المجرمين الذين تسببوا في تعطيل الحل صلاح بالنسبة للمؤسسة. .
- يكون ذلك انطلاقا من التحليل التنظيمي للمشكل الذي وجد الحل في . فالتساؤل عن المواصفات المتصف بها التنظيم المفيد و
- الوسائل التي يمكن وضعها من ا 03 : هذا المنطق هو منطق كلاسيكي. تنطلق منه البحوث السابقة

2

. هذه ا نساق التي توجه بشكل كبير للفاعلين

في تحديد ا

حسب النسق الموجودين فيه

3 ان كل تغيير من اجل تثقيف ا

فعالهم لجميع الفاعلين. يجب

تغيير ا

خذنا التفكير الذي يسمى

بـ

المنطق النسقي غالبا ما يقتصر على دراسة التنظيمات.

اهداف ليكون بينها نوع من الانسجام.

يمكن ا

لها اندماج داخلي كبير.

هذا النموذج النسقي يمكن ا

يعتبر طبيعيا عند تطبيقه على وضعيات ا

تنظيمات ليس لها بنايات مبنية بشكل قوي. يبدو ان المنطق التفاعلي هو الذي يمكن الاعتماد عليه.

” ينطلق من مسلمة لا يوجد ي حقل غير مبني. التنظيم المبني معناه اللامساواة. ”

يرى باننا نبالغ في القيام بعملية الموازنة بين ما

كراه الكلي و

الرؤيا التسلطية للتنظيم والرؤيا المعاكسة لها.

ظلمات الغير رسمية او المنظمات؟

ياخذ ميشال كروزي لتوضيح السؤال العلاقات الموجودة بين المستخد

جير. الذي يقول ليس

علاقة صراع التي توجد بين التنظيمات العمالية الممثلة في الا

يرى .

” ” ن المنطق النسقي يحاول ان يختصر من العقل الطبيعي لتفسيراته. يجعلها في المنظمات

تنسيق بينها.

. التي تحاول اندماج من يوجد في التنظيم. هذا المنطق النسقي هو ممكن في التنظيمات.

ن التنظيم هو مكروه. يمكن تطبيقه

الغير مبنية. ”كروزيه“

يرى وجود اي حقل غير مبني.

يوجد في المحيط.

يرى بان المنطق التفاعلي يتحول بسرعة إلى منطق الحرية المرضية.

بحيث ا

يمكننا ان ننطلق من فكرة مـ :

مشروطا فعله في النسق الذي ينتمي ا .

ما بالنسبة ا ” ” ينطلق من مسلمة مـ : ان كل مجموعة إنسانية هي مبنية و بكيفية

. أن بنيتها هذه متغيرة و . كثر اندماجا هو متغير و .

: هل يوجد الوضعيات الرسمية التي نجدها في التنظيمات ا

مثال العلاقة الموجودة بين صاحب العمل و يرى با توجد فقط علاقات صراع بين تنظيمات

. لكن يوجد نوع من اللعب المعقد ذو . نه يمكن

. يرى بان هناك مجهود كبير في الوصول

لى الثقة المتبادلة بين التنظيميين النقابيين و . حيث يبقى مشكل الثقة كمشكل جوهري و

. فهم يشيرون ا

نسائية مجموعة كبيرة.

ظيفية

. بينما نسق الحركة الفعلية يجب ا

استعمالها يرتكز على التفصيل على نفس المقاربة بين التفكير ا استراتيجي و .

. فقط التحاليل السطحية للوضعيين عن التنظيمات التي يرون فيها

وميشال كروزي يؤكد ضرورة وجود النسق. كذلك الضبط الذي يمكن اعتماده على هذه المجموعة بصفة

. يقترح فحص النسق من خلال ملاحظات لعلاقات السلطة

. ن نمط اللعب يقتضي وجود نسق حقيقي الذي يقوم بالدور الذي يلعبه التنظيم في الحالات

. كما يقترح علينا ميشال كروزي ا

. من ثم يرى بان النسق ليس عبارة عن شكل مسبق للوضع.

. هذا معناه وجود بصفة اكيدة للعب.

هو الذي يسمح بالتنسيق ا استراتيجيات المتعارضة للشركاء الموجودين في ع .

حتى يمكن للصراعات و باللعب بين ما تمكنه هذه المجموعة او النسق الموجودين فيه.

العلاقات بين المستخدم و صناعي في دولة معينة.

. في وقت معين.

. يؤكد انه لا يوجد ي حقل معين وغير مبني. هذا يرتكز على يوجد

تحليل ي : تعكس هذه المقاربة تلك المعتمدة والمتبنا، من نظريات التنظيم القديمة.
 . ما في هذه المقاربة ! فراد هم المستغلين لمساحات الحرية التي يتمتعون
 . هذه المقاربة ترتكز على مسلمتين:

: وجود مجال للعب الذي يقع بين ! مساحة الحرية التي يتمتع بها.
 تعتمد هذه المقاربة على مفاهيم اساسية بالنسبة للتحليل ا ستراتيحي
 عدم اليقين

1 نتاج تلك التغيرات المتوقعة. نخسره

2 : القادر بالتدخل في موقف معين. ذلك انطلاقا من الرهانات التي يعيها هذا
 يكون باستطاعته التدخل. يكون هذا الفاعل ذو قدرة . كلما جند موارد كافية و .
 فالرهان هو الذي ينشأ الفاعل. فاذا كان الفاعل ضعيفا يكون قليل الدافعية. الحوافز بالنسبة له ضعيفة.
 اما إذا كان الرهان مشترك بين الفاعلين الاخيرين فيكون رهان جماعي. فراد يشتركون
 ل تقنية لتصليح اشياء او عقلانية
 بمقدوره الاتصال باشخاص مهمين. أو معرفة لقدرة على التحليل و قدرة التجميد
 شرعية الاقدمية او المكانة الرسمية القيادية. قتناع والتأثير النشاط او الفاعلية. ليكون

عليها وضعية معينة. تمثل مجدد الموارد التي يتمتع الفرد بها.

لعدم اليقين. كلما كان مجال عدم اليقين متحكما فيه من قبل . كلما كان لهما سلطة

ي . هذه العلاقة محدودة وفقا:

الباب الخامس: مداخلات قام بها: "بوتخيل معطي"، لها علاقه بالمادة المدرسه. المداخلة الأولى: الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة:

. من التركيز

:

منطلقاتها و كيف رات عمليات التنظيم :من التنظيم الميكانيكي

كنسق سياسي نفسه او كوسيلة التحولات وما إليها من صور و التي جمعها: " Gareth "

MORGAN : " "1. إلى موضوع هذا العلم وهو التنظيم كوظيفة داخل المؤسسة.

المؤسسات التي تدخل في نسق المنافسة العالمية على إعطاء حيوية لتنظيمها

الداخلي بما يخدم اهداف مؤسسات الالفية الثالثة. وهو الوصول إلى تحقيق، و ذلك بتجسيد

(5) :

1_ : هو الهدف الذي تتكفل به وظيفة الصيانة داخل التدا .

2_ صفر تأخير: هو هدف كل دواليب المنظومة ان تنتج في الوقت المحدد

3_ : سواء تعلق الامر بالمواد الاولية النصف مصنعة او المصنعة.

4_ : هو خاص بالإدارة التي عليها معالجة كل ملفاتها في الوقت دون تاخر .

5_ صفر عيب: الشاملة التي يجب أن يتمتع بها المنتج.

ولتجسيد بقية الاهداف لابد من صياغة مجموعة عمل منسجمة ،مندمجة تتمكن من تحقيق اهداف

. التنظيم الذي يعمل جاهدا على العناية بموارده البشرية التي يعتبرها العامل الحاسم في عملية

المنافسة بين الشركات. تلك الموارد البشرية المتاحة في التنظيم.

تطويرها بل و إمدادها بالكفاءات العالية.

الموارد البشرية الموجودة داخل التنظيم تعتبر سوقا داخلية مهمة. يجب كسبها و التويل عليها في غمار

التي صارت في تزايد مستمر من اجل البقاء و /

/ نتراع أجزاء جديدة من السوق. فتدخل فيه الطاقات البشرية في صراع مع

مثيلاتها خارج التنظيم تحقيق امتياز و السيطرة على السوق العالمية.

¹ Gareth MORGAN, Images de l'organisation,

الذي يذهب :

المؤسسات كسب هذا الرهان الجسيم المتمثل في دمج كل الطاقات البشرية الموجودة داخل التنظيم. قصد الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة. بغرض الهيمنة عن الاسواق الخارجية.

إذا ما تتبعنا النظريات التنظيمية من تايلور فايول إلى مورجا بكروزيه. يتضح لنا ان الوظيفة التنظيمية كانت صلة ا . كما يبين لنا ان السياق التاريخي الذي عاش فيه المنظر

يتسم به من مستويات تكنولوجية كفاءات و قدرات القوة العاملة و ما تمكنه او لا المنظومة التعليمية . كان له الاثر البالغ على صياغة النظرية ذاتها. ته النظريات بقيت ذات تاثير بالغ إن على المستوى التعليم و التكويني او على مستوى التطبيق ؛ . بالرغم من تغير السياقات.

الميادين: التكنولوجية المعرفية و الثقافية للسياق الذي ؛ . طر إلى إقحام الجديد بالرغم

" " : "ايلر" بمستوى علمي متدني.

. الذي كان يدخل بقوة في المجتمعات الصناعية.

ايلر: عتمد فيها على: _ الدخول بسرعة في التنمية الصناعية. بكثافة و ربح اقصى وقت ممكن و الإضافة التنظيمية التي اعتمدها في تنظيم العمل و التي لا يمكن ان يتجاوزها الزمن هو قضية الإنجاز في اسرع وقت ممكن .وسرعة دوران المال هو الذي يمنح النجاح ا "

" ي الربح إلى ان وصلنا إلى التسيير في الوقت " ب " اتصال في المؤسسة و التي تسمح بالوصول "صفر وقت" لتسيير ... _ تقسيم العمل بين من يتصور تنظيم العمل و بين من ينفذه.

مستوى المنفذين كانت جد محدودة بالنظر إلى المستويات التعليمية المتدنية. _

المنظمين على "طريقة مثلى" بهذا يجنب المؤسسة التوقع على تنظيمها الاول و إعادة إنتاجها لداتها

_ فايول يعتبر ابو التدبير الحديث ارض قواعد تدبيرية في غاية الاهمية و في المجال التنظيمي ميز بين وظيفتين: الوظيفة الإدارية و الوظيفة النقابية .وبين اهمية الوظيفة الإدارية التي يحتاج إليها التنظيم

50% عند المدير العام و 60%

. ان الوظيفة التقنية ترتفع اهمية كلما نزلنا إلى اسفل السلم الوظيفي بحيث ان العامل البسيط يجب ان يتمتع بالقدرة التقنية في حدود بينما القدرة الإدارية تكون في حدود. مما يبين ضرورة التعاون و التفاعل بين الوظيفتين الإدارية و التقنية ولاحظ بان المدير المعين على را إن كان تقنيا فإنه يهتم بهذا الجانب اكثر في المؤسسة التي يراسها ويحقق نتائج جيدة في المجال . " بخلاف ذلك المسؤول الذي كان إداريا فإنه يتحكم في النسق الإداري و يترك الجانب التقني و منه الخلل الذي يعاني منه التا .

داري فالإدارة مكونة من "وظيفة المديرية العامة او

الإدارة العليا" المالية و المحاسبة ووظيفة "الموارد البشرية" " " " "

الجانب التقني وظيفة "الإنتاج" وظيفة "التمويل و التسويق" الوظيفة التقنية "وظيفة الصيانة"

بالنظر إلى المعارف المتخصصة في كل وظيفة التي تحتاج إلى متخصصين في الفروع التي تشرف عليها. : "التوظيف" "التكوين" "الخدمات الصحية و ا "

متخصصة. الامر الذي يبين لنا تعقيد البعد التنظيمي داخل المؤسسات و التي

تحتاج إلى كفاءات متخصصة ذات مستويات عالية " " "

المدير العام من إستعاب كل هته التخصصات المختلفة في الميادين التقنية .

: " " délegation de pouvoir التي تمنح لبعض الوظائف و بالخصوص

"للخبراء الذين يتمتعون بكفاءات عالية في مجال إختصاصهم تجعلهم يفلتون من المراقبة التسلطية إد تسمح لهم كفاءاتهم بالسلطة. بتعبير: "كروزيه" الذي يرى ان السلطة صارت احد الرهانات المنظمة في . كل فاعل إلا و يحاول ا

حرية إن كان ضئيلا في التنظيم إلا انه يستعمله في استراتيجية محكمة و يعمل على إيجاد البدائل لما هو موجود في تغير من وضعية إلى الاحسن و الخروج من وضعية التسلطية و التبعية .

تحليل الاجتماعي التقني: : 1-تأثير المحيط على التنظيم الداخلي للنسق:

علاقة متداخلة بين تكنولوجي والاجتماعي بصفة دائمة و لا يمكن تحديد احدهما عن الاخر

وان كان التقني مكرها. الا ان التنظيم يمكن ان يثر على الترتيب

() (نجليتي) تنظيمين:

3عمال منعزلين يقومون بمهام محددة ولا يدخلون في علاقة مع الاخرين.

مجموعات كبيرة تحتوي على 41 منجما يقومون بنسق من الاعمال المختلفة متدا. يتعاونون مع)

. فبالرغم من انه منجم واحد الا انه قد طبق عليه تنظيمين مختلفين ،ومنه استقلالية التنظيم عن .

تحليل الاستراتيجي : - استراتيجية محددة يهدف الفاعل الى

_____ . بالرغم من اكراهات التنظيم. : اليقين

_____ . التنظيم عليه ان يقوم بالرقابة والتنسيق.

"recherches opérationnelles".

: اللامركزية: استعمال الكفاءات التي يتوفر عليها التنظيم

بتقليل المسافة بين القمة والقاعدة السلطة بحد ذاتها عملية جذابة ولكنها ما

: : كالمالية والموارد البشرية.

: :

دراساتها لما يجب ان يكون: (الرسمي و القانوني) والدان صارت لهما الاولوية على البحث عما هو

قائم. و على معرفة معنى و دلالة ما هو موجود وقائم. كما عبر على ذلك م. كروزيه:"

l'étude du devrait être (le formel, le juridique)prime la recherche sur ce qui est et sur la

"signification de ce qui est. بين ما يجب يكون عليه الت

بامتياز. ؛ ذلك كنتائج هذا الجهد يسمح لنا با

بين التنظيم المتصور المثالي والذي لا يصمم إلا بعد إجراء دراسات بكل الوسائل التي يمكن للتنظيم

توفيرها كمدخلات ووسائل التحويل و ما يرغب في تحقيقه من اهداف المعبر عنها بمخرجات رقمية يجب

تحقيقها .فمعرفة ما هو واقع يتطلب المتابعة و الدراسة مما يتم تحويله و المؤشرات التي تحقق و تظهر

. المتابعة هي عملية يومية متواصلة.

المعلوماتية في كل الجوانب التي يمكن برمجتها التي يتسع مجالها من يوم إلى اخر إذ يمكن حاليا

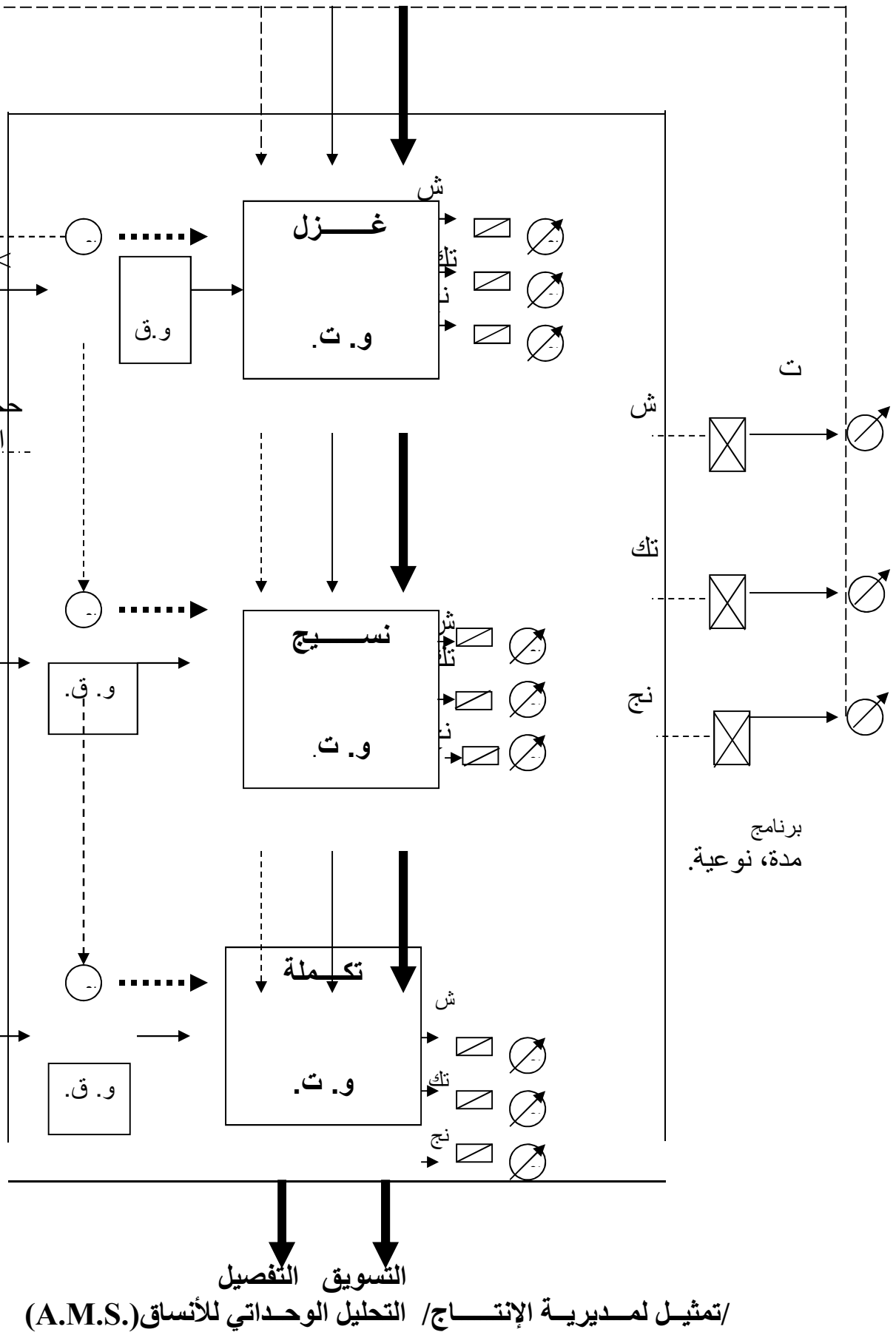
معرفة مستوى المخزونات المادية سواء تعلق الامر بمواد اولية يتم تحويلها او تلك المحولة التي لم يتم

بيعها وكذلك مستوى المخزونات المالية في التو وعلى المباشر.

. لانها تخزن بصفة تلقائية. ويتم معالجتها في حينها. كل

صار من الوسائل الناجعة لآخذ قرارات رشيدة ضمن الاربعة اصفار رد : سيولة

المعلومات: جدول يوضح لنا سيولة المعلومات: " " : " ."



9. مداخلات: بوتخيل معطي، 1. الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة.

السمة الفعلية الحديثة تعتبر ان السمة الفعلية للفعل ا جتماعي الحديث هي

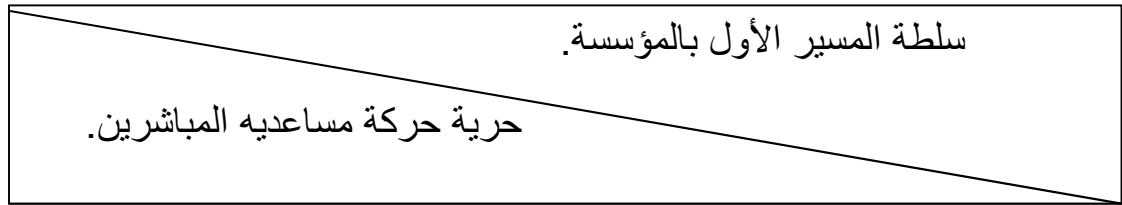
بيروقراطي :
و يبقى ا

تعتمد المركزية و اللامركزية . يبين اسلوب

القيادة و يمكن حساب عمليات المركزية و اللامركزية من خلال مسار توجه ا :

CONTINIUM DES STYLES DE LEADERSHIP لاساليب القيادة او اسلوب القيادة.

0% 15% 30% 45% 60% 75 % 90% 100%



"أ" "ب" "ج" "د" "هـ" "و" "ي" A b c d e f g h

سلطة المسير، المسؤول الأول للمؤسسة و أساليب القيادة التي يعتمدها: و التي تتدرج من سلطته المطلقة إلى حرية مساعديه.

أ - يتخذ القرارات ثم يقوم بإعلاتها لمساعديه المباشرين .

ب - يتخذ القرارات ثم يشرح الأسباب التي دفعته لاتخاذ تلك القرارات .

ج - يتخذ القرار و يشرح الأسباب و يدعوا مساعديهم لإبداء رأيهم في تلك القرارات المتخذة.

د - يقدم قرار يتحصل على ردود الأفعال من طرف مساعديه. لكنه يصل بمفرده إلى القرار الذي يجب اتخاذه.

ل - يشرح المشكل يتحصل على الآراء. ثم يختار بمفرده القرار، من الاقتراحات التي يرى بأنها المناسبة أكثر.

هـ - يعرف الحدود. و يطلب من الجماعة المساعدة له أن تأخذ القرار الملائم ضمن الحدود التي وضعها مسبقا.

و - يترك حرية المبادرة لفريق العمل الذي يشتغل معه في إطار احترام بعض الشروط الموضوعية من طرفه بكيفية مسبقة.

ي - يترك حرية مبادرة كبيرة لفريق العمل الذي يشتغل معه. المهم أن يتمكنوا من تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم.

فهناك حدان للمسار التدريجي الذي يبين ا

يجب الإجابة على هذه الاسئلة بصفة منسجمة

() و تبين المقاربة التي كانت وراءها هذا

الرسمية يبقى يتحد لية القضائية على كل تقصير . لذلك يحتفظ المسؤول الاول بالقرارات المتعلقة بالموارد البشرية و المالية لانها في غاية الحساسية و يترك الامر التقنية ، الإنتاجية ، الخدماتية للمختصين . و يمارس مراقبة لسلطة قرار يتدارك النقص في اسرع وقت و يمكن له تعو

بينما يصعب ذلك إن تعلق الامر بالعنصر البشري او المالي . يحتفظ بكل ما تعلق بسياسة المؤسسة المستقبلية التخطيط و وضع الاهداف و الوسائل التي يجب تة خيرها قصد بلوغ

فهناك متغيرات تتحكم في التنظيم:

*المحيط المؤثر على المؤسسة

*

*

*

فكلما كانت المؤسسة مسنة كلما ا

في كل حقبة من حقبات حياتها. بيروقراطية من المؤسسات الجديدة. فيتسم سلك

المؤسسة بالرسمية المكتوبة (كتب الإجراءات) _

تنظيما محكما في بيانها السيطرة عليها وإن عرفت مستويات سلمية عديدة و متباعدة على تفرغ السلطة

. يجب أن تتمتع بنظام معلوماتي ناجع وسريع قد يربط المستويات السلمية المتباعدة عن بعضها في وقت

وجيز. _ كلما كان النسق التقني المعتمد عضوي و متطورا كلما تبعه الجهاز الإداري في نفس العصرية و

نسجام بين القسمين الكبيرين للتنظيم. استقلالية المركز العملياتي يحول

. يعتبر قاسم الإنتاج اساس وجود المؤسسة .و كلما كان متسم بالية إنتاج

متحكم فيها اليا كلما كان التنظيم مرنا و ان السلطة تكون بيد التقنيين و المهندسين.

على مستوى المحيط :لا بد من تفر السرعة في الاتصال بالمحيط و بالخصوص إذا كان هذا المحيط

سريع التغير و يمثل إكراها على المؤسسة التي عليها ان تعتمد تنظيما مرنا ينسجم مع هاته التغيرات

فكلما كانت المؤسسة متعلقة على ذاتها كانت جامدة تعتمد على ردود الافعال ا انعكاسية تدريب عليها و

بالتغيرات السريعة و الجذرية في بعض الاحيان التي لها ا س نظير عليها إذ هي لم تتكيف

ته المتغيرات الموجودة في المحيط. فالبنية المرنة تسمح للمؤسسة من التأقلم السريع مع ها المتغيرات لذلك تعتمد المؤسسة على كفاءات لها ذكاء ما يمكنها من عملية التجديد الداخلية و/ المساعدة من كفاءات خارج التنظيم للقيام بعما نعلم ان اخوف ما تخافه المؤسسة هو الفناء إن تبحث كل مؤسسة على الديمومة و التطور المستمر نحو الاحسن لذلك تعتمد بعض المؤسسات التنظيمية المتلائمة مع الاسواق المختلفة و بالخصوص في حالة التغيرات المـ ول هذه المؤسسات من .

و كلما كانت المناقشة شرسة وتعرضت المؤسسة لمخاطر كبيرة كلما ا " l'état-major " حول الرئيس لتدبير ما يجب تناذه من قرارات حاسمة تسمح للمؤسسة .

تخاذ القرار . بالشروط

الموضوعية مسبقا و في إطار محدد و سقف محد لا يجب تجاوزه. وذلك للعمل على ا .

هناك بعض المؤسسات تعتمد بعض النماذج التنظيمي تراعي التغيرات الموجودة في ض نفسها كما هي على المحيط الذي يتغير. فهذه المؤسسات قلما تستمر . كانت مؤسسات جزائرية او شبيهة با :) . (

: ذلك ان المؤسسات هي التي تمول الخزينة العمومية لا العكس. كنا نعتقد ان التكنولوجيا اصبحت بايدينا. : "مفتاحا في اليد"، جاهزة الاستعمال. على شكل منازيم، و عمال كونتها تلك الشركات في مقراتها او جلبت المكونين إلى المؤسسات الجزائرية. و كنا معتقد انه ، ما اعطي لنا من إجراءات تنظيمية و التحكم فيها لإنجاح المؤسسة. نيين لنا ان التنظيم كائن حي يتغير: اولا بفعل الفاعلين الموجودين في التنظيم. و الدين يـ . كما يبين ذلك:

" . كذلك بفعل الفاعلين ا جتماعيين الموجودين خارج :

: () . با .

. و لم تعد سوق مغلقة و محمية من المنظومة الجمركية .

استراتيجية. ما على المدير و إطاراته إلا تنفيذ هـ

. و أعيدت السلطة للفاعلين الداخليين من:

فالنسق البيروقراطي يحدد المنظم و التنظيم من إجراءات و يحدد العلاقات و السلطة الهرمية بصفة مسبقة بينما المؤسسة هي كائن حي يتغير بتغير متطلبات السوق الداخلية (العمال)

ط (الزبائن) ومن هنا فالمؤسسة تحتاج إلى "الدكاء". ليس مجرد مطبقين

منفذين مستسلمين تابعين نائمين.

يجب التمييز بين التنظيم الرسمي الموضح في المندام الذي يبين لنا من يراقب من ومن يعمل ما .

يوضح لنا الأقسام و المصالح الموجودة في التنظيم و التنظيم الحقب .

هناك بعض الاقسام و المصالح التي تسير بأقل تعداد من العمال او اكثر. علاقات حقيقية ميدانية

. فيجب أن الفارق بين المنظم الرسمي و المنظم الحقيقي.

هـ . كما ان هناك تنظيما غير رسمي مكون من جماعة لها

معاييرها سلوكياتها و علاقات غير مكتوبة مع اعضاءها. توجد العديد من المنظمات. التي تختلف

ب (اختلافات في القراءة) إذن توجد اربعة اصناف من المنظمات:

1 _ تحتوي على المخطط الرسمي للتنظيم داخل المؤسسة

2 _

3 _ :

4 _ : وهو يبين للمؤسسة كيف يمكن

معرفة الفارق بين المنظم : على المنظم ان يحرص على الانسجام بين الوظائف التي

تؤديها المؤسسة فعلى ا نساق التحتية ان تكون ملائمة مع بعضها فان حصل تغير فب احداها يجب

مراعاة الانسجام الذي يبقى سائدا بين ا :

" " من ان يتمتع بالقدرة ا . حتى يتمكن من اجراء التعديلات والتغيرات الضرورية التي

تفرزها الاوضاع الداخلية كنتيجة للتفاعل الداخلي بين الفاعلين. ثير الوسط الخارجي الذي يبقى

. التي يجب على التنظيم ان يتفاعل مع . يؤثر ويتأثر

يتلقى ردود الفعل. لذلك فعليه ان يتغير بصفة كيان حي. عليه ان يبتعد على التآكل

مقاومة التغير الذي قد تخرجه من عمليات التفاعل الضرورية للحياة. ان التنظيم يواجه مشكل

بالخصوص الطاقات البشرية والتي تتوفر عليها التنظيم. : " "

لذلك فان غالبية المؤسسات تستجد بمكاتب دراسات استشارية متخصصة في التنظيم والتي تعمل على

البشرية والتي تتوفر على:

المعرفة السلوكية التي يجب ان تتلاءم

يسخره من امكانيات مالية. ه المكاتب المتخصصة ان تعمل مع مصلحة التنظيم الداخلية و

التي تعيش داخل التنظيم. عليه المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة حتى

تستفيد

فمشكل التنسيق بين مختلف البنيات الهيكلية المكونة للتنظيم هي غالبا ما تنغل على ذاتها و

الخلل الذي يحدث في هياكل تدخل معها في تفاعل.

: بعض البيانات الهيكلية

التنسيق

غالبا ما يصعب تحديد الطرف المتسبب في الخلل

. الا بعد القيام بدراسة تفصيلية دقيقة.

النسيج الذي ينتج اقمشة صناعية يعتمد في مادته الاولى على القطن. فداءه الخيط المنتج قد

. " ية مديرة: " "

: " le cardage التي تعالج المادة الاولى بكيفية غير . : " "

: "النسيج" : " " : "لات بكيفية لائقة. : " "

تتابعه بكيفية لائقة. : "وظفين"

ايا التي تهمهم و تلك التي تهم عمليات الانتاج.

...

كذلك ينطلق دوما صاحب التنظيم من اجراء دراسي للواقع كما هو و تبين الخلل الموجود في كل هيكل

تنظيمي و كيف: يتصل يتعامل يتفاعل مع المصالح ا . تحليل بين

المصالح. و الانتباه إلى
الضرورة بينها.

التنظيم ينطلق من تحديد الاهداف و المهام تحديد
قواعد تجميع المهام او تفريقها و العلاقات الوظيفية

كيف ننظم هيكل تنظيمي و الذي عليه ان يتغير مع تطور المؤسسة و تغير المحيط.
اد انها تتوافق مع السياق و الوقت الذي توجد فيه و بالمرحلة التطورية التي تمر بها
و النظام ليس عبارة عن: " يجب ملاحا و لكنه مكون من طاقات بشرية با

و تحويل النسق العام و اسقاطه على التنظيم و

: " في تسيير المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.
من هاته الوضعيات الغير رسمية الى وضعيات مقننة محدودة و مرمزة و مكتوبة و التقليل من:
"

flexibilité :

مع حاجيات التنظيم المتغيرة. إمكانية تشغيل العامل في عدة مناصب عمل. (المشكل الاول تحديد
(و (المشكل الثاني الذي يواجه التنظيم في دراسة مناصب العمل هو كيف نحدد بكيفية
رسمية مكتوبة سلوكيات العامل اثناء تاديته لمهامه). وهذا التحديد هو الذي يمكننا من اجراء المراقبة
والتعرف على الفارق بين ما يجب ان يكون وما هو كائن. لذلك يجب تبيان المسؤوليات وحدودها.
كيفية الانجاز و هي التعليمات التي يجب الامتثال لها و/
التنظيمات الداخلية التي يتضمنها القانون الداخلي للمؤسسة التي تتوجه الى كافة
لا يمكن ان تتوقع كل شيء.

الذي على القائم بالتنظيم القيام به.

يجب الانتباه الى عامل الثقافة السائدة في المؤسسة.
التعرف على المعايير
القيام بتنشئة اجتماعية في الميدان الصناعة

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 1. الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة.

للعاملين. الذي عليهم ان يندمجوا في ثقافة المؤسسة الرسمية و المكتوبة.

على اي اساس يتم تجميع الوظائف؟

_1

_2

_3

_4

_5

_6

القيام بالفحص التنظيمي: بير :

المعايير . وتحديد الحلول التي يمكن اعتمادها. نقوم بترتيب الحلول التي توصلنا إليها من اجل القيام

نسجام بين الهياكل ا

. و ايجاد التقاطع بين الهياكل التنظيمية عن طريق دراسة المداخل و التحولات و المخارج

تحديد

ليات التحويل و توفير كل الوسائل التي تسمح بالتحويل المخرجات.

على صاحب التنظيم ان يكون قريب من كل الهياكل. و يتعرف على المشاكل التي تعاني منها.

قصد إيجاد الإجابات الضرورية لمرافقة و مساعدة هاته الهياكل و إعطاؤها التنظيم الامثل.

مع كل مسؤولي الهياكل عن الخلل الذي يمكن ان يطرا في التنظيم. فيجب على صاحب

التنظيم ان يكون ملاحظا ممتازا. يلاحظ بعض الظواهر التي توجد في عالم العمل:

. فالعالم يتغير

التغيب

البنائيات و الهياكل التنظيمية عليها ان تتغير. بفعل الفاعلين الداخليين للمؤسسة و كذلك الفاعلين

الموجودين في الانساق الخارجية:

اعتماد الهيكل الهرمي: pyramidale

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 1. الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة.

ORGANISATION PLATE. يعتمد الكفاءات مركزية او لا مركزية السلطة و كيفية تسيير السلطة

/ .

__ فهناك متغيرات مستقلة:

__ متغيرات تابعة: استراتيجية

: لاي . و العمل على تغيير النقاط

. و ادماجها عنصر ثقافي داخل التنظيم عن طريق تنشئة ناجعة تعتمد الإقناع و ا

العبارة التي يريد التنظيم تجسيدها.

. فالمسؤولية يتحملها الاخر. بينما هناك أفراد يبحثون

تحقيق الذات. و هم يودون في المشاركة في القرارات.

. فالتنظيم الذي يلائم الفئة ا ولى يتعارض مع الفئة الثانية.

عمليات التخطيط والمراقبة تعتبر من المهام الجوهرية لصاحب التنظيم و عليه ان يدخل في ا

جميع الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة. و كذلك اهم الفاعلين ا جتماعين خارج المؤسسة. و الذين لهم

تأثير تغيير عن التنظيم الداخلي.

__ يجب أن يوضح صاحب التنظيم بكيفية دقيقة التقاطعات و ا تصالية التي يجب ان تحدث عمودا او

افقيا في نفس الوظيفة. تصالات التي يجب ان تحدث بين الوظائف الاخرى.

. و بالخصوص إنشاء "خلايا ا "

و التي تعمل على إيجاد محددة و معينة و في وقت محدد.

. استغلال بعض الامثلة الشعبية الايجابية او الامثلة الدارجة و إن كانت باللغة الفرنسية. الامثلة التي

تعزز قيم العمل: كقولنا: "العمل هو الصحة" و الابتعاد عن نشر القيم السلبية عن العمل، كقولنا: "الا

نعمل معناه: اننا نحافظ عن صحتنا".

«LE TRAVAIL C'EST LA SANTEE », "NE PAS TRAVAILLER C'EST LA PRESERVEE".

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 1. الوظيفة التنظيمية داخل المؤسسة.

décentralisation : اختيار التنظيم الملائم للنشاط الاقتصادي الذي نقوم به: سواء كانت :

centralisation : déconcentration : concentration :

__ : و تبيان نقاط القوة و نقاط ضعف التنظيم. و بالخصوص العمل على تكوين

للمتطلبات التنظيمية داخل المؤسسة. و كذلك معرفة التنظيمات

لاي .

السلبيات و ذلك عن طريق التنظيم المكتوب. فبنيل المعلومات يعطينا

التي يمكن تحليلها و ا " " .

__ : قسم مبرمج يعتمد على البرامج المهمة في الحواسيب يتم تسير : روتيني

عن طريق هاته البرمجيات.

__ و القسم المتحرك الذي يعتمد على الذكاء سواء للطاقات الداخلية او الخارجية.

من المحيط و إدخالها في التنظيم.

: "إشكالية البيروقراطية: بين تصاميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك

الفاعلين".

. إشكالية البيروقراطية:

إذا كانت البيروقراطية، هي تنظيم مبني على قوانين و لوائح تنظيمية، تعتمد على عقلانية محكمة، توضح التقسيم الفني و الهرمي الخاص بالتنظيم، فإنها تستمد مبادئها من نظريات تقتنع بها و تضيف عليها الشرعية العلمية التي تنتهجها. و هي ايضا ممارسة و سلوك من طرف الجهاز المكلف بتطبيق تلك القوانين و اللوائح و تفاعل ذلك في الحياة العملية مع مختلف الفاعلين الذين لهم علاقة مع الفعل البيروقراطي. سواء تعلق الامر بالعمال الذين يصهرون على التنفيذ و التطبيق، او الجمهور المستهدف بالتنظيم.

تكمن إشكالية البيروقراطية في: كون الواقع التنظيمي المكون من العمال المنفذين للقواعد البيروقراطية و الجمهور المستهدف بالتنظيم، بدخولهما في تفاعل مع القواعد التنظيمية لهما سلوك حي متغير و متحرك. و هذا السلوك الحي، يحارب البيروقراطية لكونها: قواعد ثابتة و جامدة. فمهما كانت التصاميم النظرية عقلانية رفيعة المستوى. إلا ان الواقع التنظيمي المعاش يتجاوزها، ذلك ان له مسار حياتي: ينشأ، يتطور، يقوى، يضعف و ينتهي. و يتأثر بالوسطين:

. الداخلي المتمثل في الفاعلين الاجتماعيين الموجودين في التنظيم.

. الخارجي الذي يعيش فيه بالنظر إلى: التغيرات التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية، و العلمية. سواء تلك التي تحدث في وسطه المباشر او تلك التي تحدث في الوسط الكوني المعولم المتصل، المؤثر

فاعمل الزمن في حد ذاته يعتبر احد العناصر المهمة في عملية التغيير. ذلك ان التنظيم الاول الذي مؤسسة سوف تعثره تغيرات كبيرة او قليلة، تبعا لقوة الفاعلين الداخليين، رسميين او غير رسميين، الذين يوجدون داخل التنظيم. لذلك لابد من متابعة ذلك التغير بقياس الفارق بين التنظيم الاول، النظري، الذي انطلق منه التنظيم و التنظيم الفعلي و الواقعي الموجود، و ذلك :

معينة. و نلاحظ ذلك الفارق التنظيمي. و نعمل على التعرف على الفلسفة التنظيمية التي يستند إليها

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 2. اشكالية البيروقراطية: بين تصميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك الفاعلين.

التنظيم. اي معرفة "روح" التنظيم. لا مجرد التمسك بقواعد جامدة، الامتثال لها و اتباعها و العمل بها رغم التغيرات الحاصلة في الوسطين الداخلي و الخارجين، التغيرات التي تفقد تلك القواعد فعاليتها العملية. و التمسك به يصبح بمثابة: " " .

كل تنظيم يهدف إلى البقاء و الديمومة بل و الخلود. لذلك فهو يسعى إلى التحسين المستمر لكل المؤشرات التسييرية و متابعة مستمرة و تصنت لما يجري داخله و خارجه. فيحل المشاكل الداخلية التي تنجم عن طريق الفاعلين الداخليين. كما يعمل على التأقلم و التكيف مع ما يحدث خارجه، بل يعمل على ان يكون هو المؤثر على المحيط الذي يعيش فيه سواء كان محليا او عالميا. من خلال المبادرات الـ يتخذها. و التي تنشأ من خلال البحث و التطوير و استحداث منتجات جديدة و مبتكرة تسوق في السوقين الداخلي(في إطار حدود الدولة/الامة) و الخارجي. و الاشكالية تبقى موجودة في الموازنة المثالية التي يجب اعتمادها بين الصرامة التنظيمية التي يجب اعتمادها و درجة التغير الذي يجب إحداثه. اي كيف لنا ان نوائم بين المرونة و الصلابة، القدرة على التكيف و إكراهات النجاعة؟

حاول المنظرون انطلاقا من بداية القرن الماضي و غلى الان، ان ينظموا العمل الانساني. و ذلك قصد الحصول على اكبر قدر ممكن من: "قائض القيمة". التي يبحث عنها كل ما الذي يريد ان ينميه إلى اقصى درجة ممكنة. و تنافس المنظرون قصد بلوغ هذا الهدف. و كذلك الشأن بالنسبة لتنظيم العمل الانساني. و الوصول به إلى اعلى درجة ممكنة من النجاعة، تسيير ملائم و فعال للتحكم في تسيير شؤون المجتمع ككل: سواء تعلق الامر بتنظيم الدولة: مركزيا و/او جهويا و/او إقليميا. و كل التنظيمات التابعة لها: سواء كانت امنية: (جيش، شرطة، درك)، او اقتصادية(جمارك)، او () .

برزت اعمالا نظرية رائدة اصبحت الان كلاسيكية، لا يمكن تجاهلها او عدم معرفتها. و إن تم انتقادها او تجاوزها إلى وصفات اخرى صارت اكثر مواءمة مع تطورات المجتمعات الحديثة. لكن فهم هاته القواعد التنظيمية الجديدة يتطلب الإلمام بتلك القديمة، حتى يتمكن الباحث من معرفة التطورات النظرية و الظروف التي سمحت لها بالوجود، ثم الانتشار ثم التراجع و ترك المجال إلى نظري .

السياق الذي سمح بانتشار نظرية تنظيمية دون اخرى. و كذلك الانتقادات التي تعرضت لها و الإثراء الذي استفادت منه، إلى درجة ما يسمى بالمدارس: التي تعمل على ترسيخ افكار احد رواد النظري التي

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 2. اشكالية البيروقراطية: بين تصميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك الفاعلين.

يقتنعوا بها. سواء كانت لمنظرين كلاسيكيين او محدثين. منفردين او مجموعة منظرين. كالمدرسة: "الدوركايمية"، "الفيبيرية" او مدرسة: "شيكاغو"، "قراكفورت". و تعمل على البحث و مواكبة المستجدات و تحيين النظرية الاولى و تزويدها بمفاهيم تنسجم مع مفاهيم النظرية الام. فتطور من النظرية و تعديلها عين بنظرية معينة، ينشؤون مخابر يعملون على تطوير المفاهيم .

الواردة في النظرية كما يعملون على مواءمتها مع المستجدات، الاحداث، الإنتظارات، التي صارت تتحرك بسرعة. و على المنظومة النظرية ان لا تكون هي الاخرى ثابتة. و ذلك بتفعيل البحوث بصفة دائمة و غير منقطعة من اجل الوصول إلى الاحسن و الافضل، حتى لا تتجاوزها الاحداث و يكثر منتقديها و

كانت للرائدين:

1. "تايلر"، F.W.TAYLOR (1856 1915)، بكتابه: "principles of scientific management"

2. "يول"، H. FAYOL (1841 1925) : "L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE"

الاول ركز على ما اسماه: "بالتنظيم العلمي للعمل"، الثاني على: "التنظيم الإداري". إذا كان الاول قد تربع على عرش التنظيم الصناعي للعمل على مستوى المعمورة، بما في ذلك الدول التي النظام الاشتراكي و على راسها: الاتحاد السوفياتي. فإن الثاني تربع على عرش التدبير. و الذي ما تزال المبادئ التي اقراها متبعة إلى حد الان، و لو سوقت في قوالب جديدة.

يبدو لي ان "فايول"، هو الذي اولى الوظيفة الادارية الاولوية و الاهمية البالغة. سواء : الصناعي او خارجه. غد يرى انه على: "المدير العام"، بالمؤسسة و كذلك الشأن بالنسبة للوزير او رئيس الدولة، ان يتمتع: "بمعارف إدارية". لا تقل عن الخمسين من المائة (50%)

الاخرى. و المتعلقة بالميادين: التجارية، المالية، الامنية و المحاسبية. و المقصود بالمعارف الادارية: كل ما تعلق بالتدبير و التسيير و اتخاذ القرار. و التي تخضع لمبادئ قد حددها في: اربعة عشرة نقطة: 1.

2. 3. 4. 5. 6.

7. 8. 9. 10. 11. 12.

استقرار المستخدمين،

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 2. اشكالية البيروقراطية: بين تصميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك الفاعلين.

13 . 14. الوحدة بين المستخدمين.

فاقر بذلك "فايول"، "إمبريالية الإدارة" على الوظائف الأخرى، لكونها تمثل السلطة الحقيقية. و التي تقوم بتوجيه تلك التقنيات و تضبطها قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثنائية: التنظيم العلمي للعمل و التنظيم الإداري تواصلت كاهتمامات لدى المنظرين: . فمنهم من ركز على الجانب الصناعي و الخدماتي، من أمثل: أبرهام ماسلو، هيلتون مايو، فورد و غيرهم. . و منهم من ركز على الجانب الإداري: ابتداء من: ماكس فيبر، مرورا بميشال كروزيه و الذي اهتم بالمجالين معا:

من تلك الثنائية، في الاهتمام، نتجت دراسات في الحقل البيروقراطي. و دراسات أخرى في الحقل التيقنوقراطي. و كلاهما ينشد إلى الوصول إلى أعلى درجة في مراتب التنظيم في الحقلين المذكورين: بتحقيق المصلحة العمومية و نجاعة التسيير. لكن بتطور نظريات التدبير و التي تهتم بالحقلين على حد سواء، غيرت من الطموح و رفعت من مستواه. إذ صارت تهدف تحقيق: "الجودة الشاملة". La qualité totale و التي تعني الاهتمام بجميع الميادين و الحقول على حد سواء، و بنفس الد

ذلك ان اي خلل في اي وظيفة من وظائف التنظيم سواء كانت إدارية او تقنية، فإمها تنعكس سلبا على الاداء الممتاز للتنظيم. ذلك ان المنظرين صاروا يبحثون على تحقيق: "التميز". L'excellence المجال التنظيمي. فانصهر بذلك الاهتمامين في اهتمام واحد. و الذي صار يأخذ: "الكل المتكامل و المتضامن" فيما بينه للوصول إلى تحقيق: الجودة الشاملة، التي توصل إلى تحقيق التميز. الذي يعني فيما يعنيه: الوصول إلى المرتبة الأولى في الميدان الذي يشغلهن و ذلك على المستوى العالمي. ذلك ان

يعد معنى للانغلاق على الذات. و التنافس و التباري على المستوى الوطني او حتى الجهوي. فالذي يريد ان يربح عليه ان يحقق الريادة على المستوى العالمي. فيكون او المنافسين.

انقسم الدارسون إلى مناصر للبيروقراطية و منتقد لها و من يرى ان لها ايجابيات كما ان لها سلبيات:

* ماكس فيبر: Max WEBER لقد مجد "فيبر"، البيروقراطية. و رأى بانها عنوان للنجاعة، الدقة السرعة،

يم الاعباء، المهام و المسؤوليات. فتبني هرما سلميا مضبوطا و صارما مع

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 2. اشكالية البيروقراطية: بين تصميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك الفاعلين.

مركزة السلطة. و مراقبة جيدة للمرؤوسين من طرف راسائهم. كما انها تفصل الوظيفة عن الموظف. و تعالج المشاكل وفقا لقواعد ثابتة تسمح بالاستمرارية و نجاعة العمل. فتنجب المحسوبية، و التأثيرات ارجية او ضغوطات الفاعلين، طالبي الخدمة الادارية.

* Karl MARX : ذهب في الاتجاه المعاكس. يرى ان البيروقراطية هي عبارة عن حلقة يصعب على اي إنسان الخروج منها. تسودها عدم اشخاص طفيلين. يعيشون عالة على الآخرين و يتحكمون في رقابهم.

* R. MERTON: يرى في البيروقراطية انها تساعد السلطة الهرمية على مراقبة سلوكيات المرؤوسين. و تقليص هامش حريتهم. كما ان انتظام العمليات البيروقرا المستعملين.

* James BURNHAM يرى انه يتولد عن البيروقراطية اختلال واضح بين الكفاءات و السلطة. ذلك ان الهوة تزداد اتساعا بين سلطة القرار و القدرة على التنفيذ. و قد اقترحت بعض البدائل. كاللجوء إلى الوسيط من اجل معالجة بعض القضايا المعروضة عليه. كما يرى ان رجل التنظيمات ليس بالضرورة متسم بالاغتراب. و ان منطق النقيض لا يتعارض دوما مع الحرية. مع الاعتراف بان الاثر العكسي قد يحدث و لكن علينا معالجته.

لكن علينا الاشارة إلى انه لا يوجد نموذج وحيد و اوحده او "الطريقة المثلى الاوحد" بتعبير "تايلر". في البحث عن إيجاد التوازن الامثل بين السلطات. لذلك نلاحظ الخلل الوظيفي: الخفي/المخفي الذي يكون ناتج عن احتدام علاقات القوة التي تكون بين الفاعلين الاجتماعيين الداخليين. و التي ينتج عنها انزلاق في تحقيق الاهداف و متابعة تحقيقها. ذلك ان الموظفون القائمون على تنفيذ النظام البيروقراطي يعملون كل ما في وسعهم من اجل حماية ذواتهم من الآخرين و من التنظيم ذاته. التركيز على المتعود عليه و الركون له و عدم الخروج عنه يصبح احد العناصر المهمة في ايجابية الموظفين داخل التنظيم البيروقراطي. و لذلك يمكن اعتبار التصلب و الجمود البيروقراطي على انه بمثابة الوظيفة التي تسمح بحماية الموظف لانها تضمن امنه. و لذلك فإن التغيرات تحدث عن طريق الازمات اكثر من حدوثها عن طريق التأقلم و التكيف. فالصلب الجامد لا يتم تغييره إلا عن طريق القوة و المغالبة. لذلك فإنه غالبا ما

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 2. اشكالية البيروقراطية: بين تصميم المنظرين، نجاعة التنظيم و سلوك الفاعلين.

يدخل في ازمة شديدة تكون بمثابة الصدمة التي تغيره رغما عن انفه. و التغير لا يقع من الداخل بل يكون نتيجة الإكراهات الخارجية.

* Michel CROZIER : بالنسبة لهذا المنظر، فإنه في حال المنظمات البيروقراطية، فإن "الفاعلين" يمكن ان تنقصهم النجاعة واتخاذ المبادرات و ذلك بسبب القواعد التي لا يمكنها ان تتوقع كل شيء. الامر الذي يسمح لبعض الموظفين بان يمتلكوا قسطا من السلطة التي ليست مراقبة من طرف التنظيم البيروقراطي و قواعده الرسمية المعتمدة و المعبر عنها ب: " ."

بقواعد جديدة. الامر الذي يعزز روح الرقابة عند الموظف البيروقراطي. و الذي لا يقوم بالفعل إلا إذا كان معتادا على القيام به و مسموح به من طرف التنظيم. و لذلك تنقصه النجاعة في تدخلاته. ذلك امها ليست مطلبا بالنسبة له. فالمطلوب ان يؤدي العمل وفق القواعد لا وفق النجاعة. و نتيجة هذا الفعل ان التنظيمات البيروقراطية لا تستطيع ان تصحح اخطاءها ما دامت ملزمة بالقاعدة فعملها صحيح و إن كان ينتج الاثر العكسي بالنسبة للتنظيم.

. من البيروقراطية إلى التقنوقراطية: احتفظت البيروقراطية بسلطة كبيرة على جل التنظيمات: الا؛ السياسية و الاقتصادية. لكنها عززت هاته السلطة بالاستناد إلى الشرعية العلمية: فاستعملت نظريات صممها اصحابها في هذا الحقل. كما انه استعانت بالتقنوقراطيين. فادخلت تقنيات التدبير الحديث و تقنيات التقييس التقني، و اصبحت جزء من ترسانتها البيروقراطية التي يجب الخضوع لها. فاستنادها إلى البعد التقنوقراطي، اضى عليها شرعية تقنية و زادها تعقيدا.

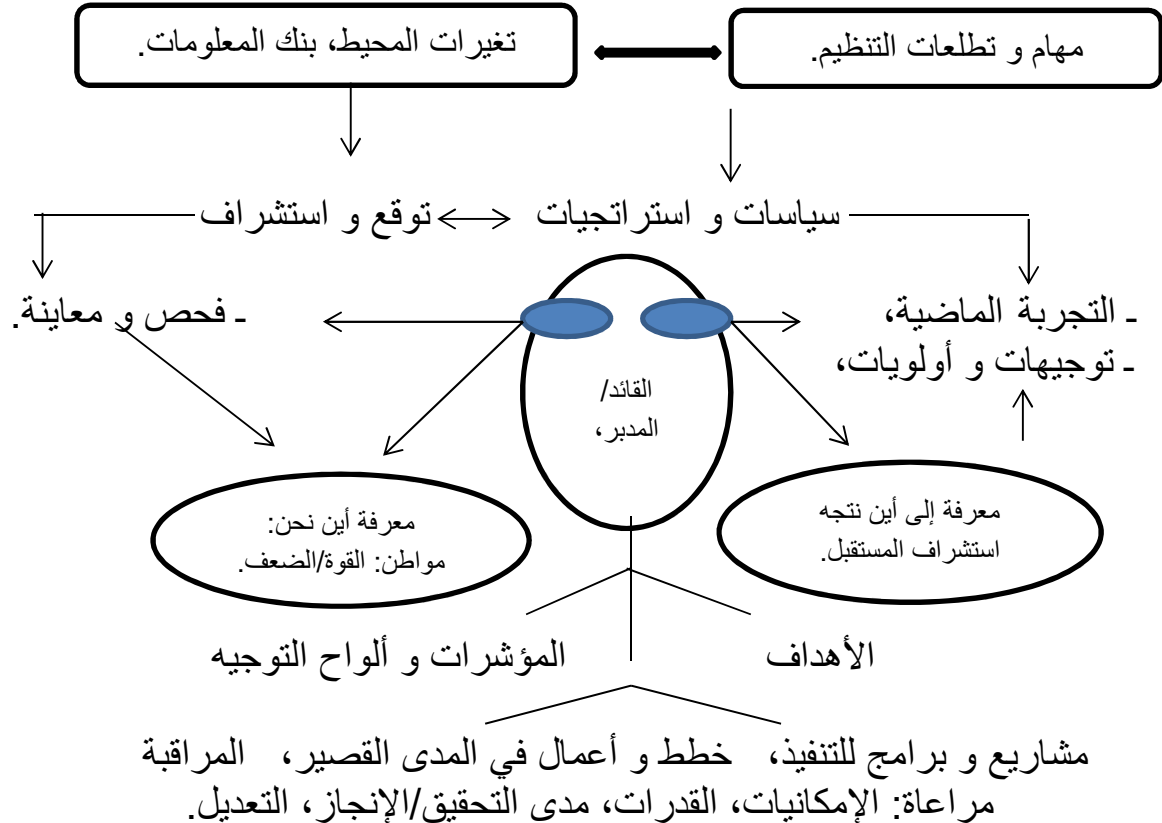
المداخلة الثالثة:

الكلمات المفتاحية: تقييس، جودة شاملة، شراكة، ثقافة التنظيم، أدبيات التنظيم.
 عمليات الاستشراف: رؤيا واضحة لمستقبل التنظيم: ← قصير المدى،
 ← متوسط المدى،
 ← طويل المدى.
 ← ليس حلما و أمانيا فقط.
 ← هو تحكم في حركية الموضوع الذي نستشرفه:

1. معرفة المسارات الماضية، ← دراسة كل المؤشرات الدالة،
 2. فحص و معاينة ما يوجد هنا و الآن: ← الإصغاء، التصنت و الصهر،
 ← تكوين بنك معلومات.
 3. الاعتماد عل مديريات: "البحث و التطوير" ← الابتكار — تحقيق التميز.
- المستقبل:**

يكتنفه كثير من عدم اليقين. و هو أيضا ما ينجز حاليا، ما يوضع، هنا و الآن، من مشاريع يمكن تنفيذها مستقبلا. و التوقع بنجاحها أو فشلها: بالنظر لما وضع لها من اعتمادات مالية، دراسة محكمة، وسائل ناجعة: بشرية كانت و/أو مادية و/أو علائقية.

" لا توجد ريح طيبة و مواتية الا بالنسبة لذلك الذي يعرف إلى أين هو ذاهب أو متجه".



1. ماضي التنظيم:

يمكن التعريف بأدبيات التنظيم بالاعتماد على تلخيص: صور التنظيم "لجارت مورجن" GARTH Morgan, images de l'organisation الذي انطلق من فرضية أن كل منظر من منظري التنظيم قد اعتمد ضمناً على صورة ذهنية يمكن تبينها فيما يلي، صور التنظيم ك:

1- آلة مكونة من قطع تتداخل فيما بينها. و أن كل فرد يلعب دوراً واضحاً ومحدداً في التنظيم: «من "التيلرة" إلى "الماكدونالية".»

2- عضو: للتنظيم حاجات و له علاقات ينسجها مع الوسط. «التنظيم كائن حي عضوي: يولد، ينشأ، يتطور، يشيخ ثم يموت. عليه أن يتكيف مع الظروف المتغيرة الموجودة في المحيط.»

3- دماغ: يعالج المعلومات، يتعلم، يتدرب، يتكون يعتمد على الذكاء: «تنظيمات تتعلم.»

4- ثقافة: «القيم، الاعتقادات، العادات، الأفكار والمعنى المنتج داخل التنظيم.»

5- نسق سياسي: اختلاف المصالح داخل التنظيم بين الجماعات. الصراعات من أجل السلطة. «التنظيم ديمقراطي أو ألقراطي.»

6- سجن النفساني: الأفراد تتحكم فيهم: أفكارهم، اعتقاداتهم و عيهم، لا و عيهم، مكبوتاتهم، لهم الرغبة في الهيمنة، «التحليل النفسي للتنظيم.»

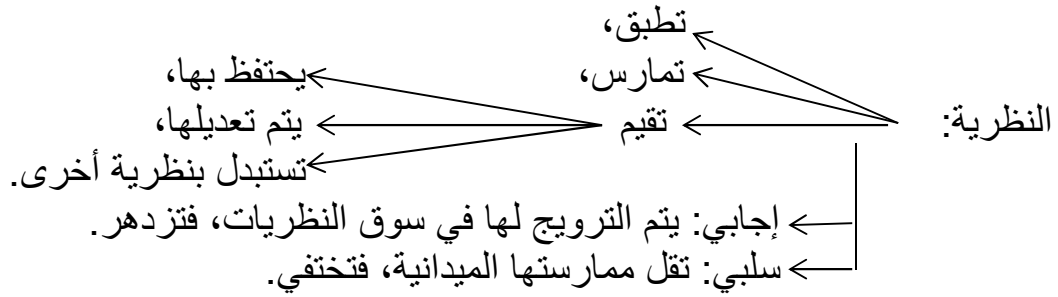
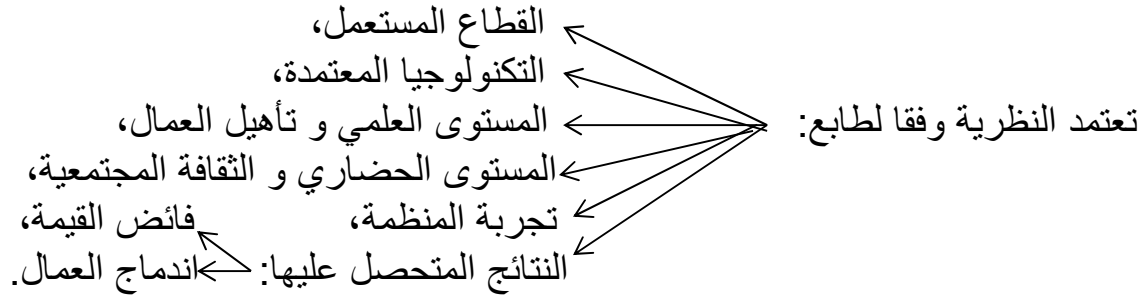
7- تحولات و تغيرات: «معرفة منطق التغير الذي يحدد الحياة الاجتماعية.»

8- أداة للهيمنة: المؤسسة تحقق أهدافها عن طريق استغلال عمالها. «التركيز على علاقات العمل و تداعياتها السلبية محلياً و عالمياً.»



صور التنظيم: طريقة لقراءة وفهم وتنميط الحياة داخل التنظيم. و لا توجد مقارنة واحدة. لا توجد طريقة جيدة أو سيئة، نظرية حسنة و نظرية سيئة في التسيير. كل النظريات تبين و توضح. و لكنها في نفس الوقت تحجب عن الرؤية و تخفي.

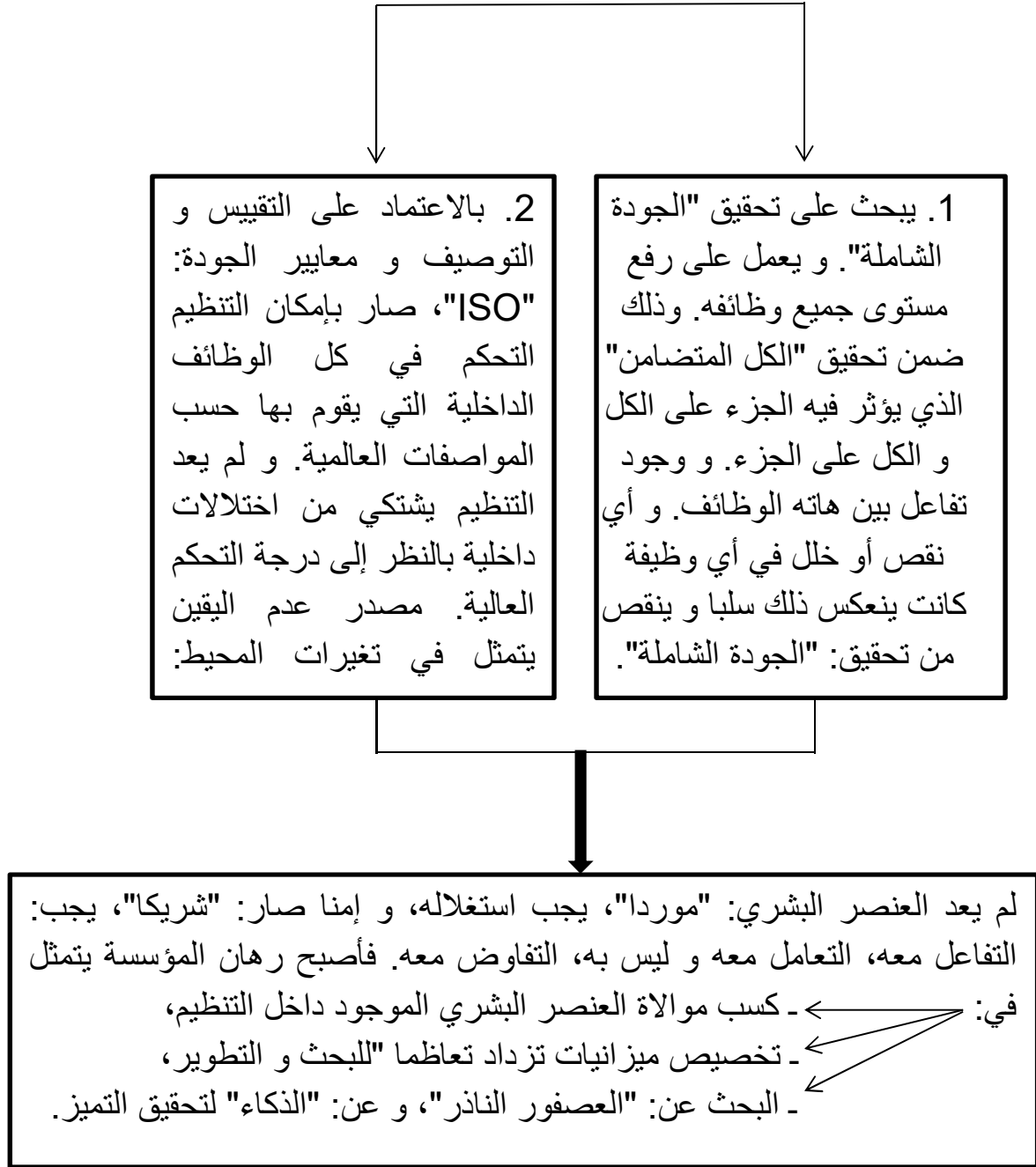
• إنزال النظريات على واقع التنظيمات:



• حيثيات تغيرات التنظيمات أو إكراهات المحيط، "المخرج من السبابة العميق":

1. مع انتشار و توسع العولمة، صارت حدود الدول محاطة بخيط العنكبوت، و متصلة بشبكة عنكبوتية. فرضت على التنظيمات منافسة مفتوحة و شرسة: —
2. صار "السوق"، سبب الوجود، من أجله ننتج و نقدم الخدمة: —
3. طلب اجتماعي داخلي حثيث على التشغيل: — وسيلة ضغط على السياسيين: الذين يضطرون إلى حماية التنظيم: — الدعم المباشر، تخفيض الضريبي و التكوين.

2 . التنظيم حاليا:



3. مستقبل المنظمات:

بالنظر إلى: 1. المسار التاريخي للمنظمات، 2. التحيين الذي وقفنا عنده،
3. الاتجاهات التي رصدناها، يمكن استشراف التوجهات المستقبلية للمنظمات:

1. استكمال العمل بالمواصفات:

تحيينها و تعميمها على جميع المنظمات. قصد التحكم في الإنجاز الإنتاجي و الخدماتي. و تحقيق الأصفار الخمس، صفر: خطأ، عطل، تأخر، مخزون، ورق. و التي تجسد: "الجودة الشاملة".

2. إعطاء الأولوية للذكاء الخلاق:

يسمح بالمبادرة. و يقوم بالبحث و التطوير و يحقق التميز. بتسجيل براءة الاختراعات التي يقوم بها. و يحميها ضد التقليد.

3. التركيز على "المهنة القاعدية"، الأساسية التي تحترفها. و تعتمد على فاعلين:

1. يمتلكون قدرا هاما من المعارف و المعلومات، التي تمكنهم من المرونة المطلوبة داخل التنظيم المتغير. و التكيف و المواءمة مع كل المستجدات الخارجية. كما يعمل التنظيم على تطوير تلك القدرات باستمرار، حتى يسمح بالذكاء و الابتكار اللذان يسمحان بالتميز،
2. مندمجين، مهنيين، منضبطين ذاتيا بقوانين التنظيم،
3. محفرين، يعتبرهم التنظيم، أنهم: شركاء اجتماعيين، لهم حاجياتهم الخاصة: النفسية، الاجتماعية/العلائقية، المادية و التي يجب تلبيتها، و كذلك ثقافتهم الخاصة التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

مواصفات التنظيم مستقبلا:

تنمحي فيه "الدوغماتية" النظرية و تعوض "بالبراغماتية".
ينصهر المقول و الطاقة البشرية ليرتقيا إلى مصاف "الشريكن".
يتميز التنظيم: بالمنافسة/القوة/الهيمنة. لا مكانة فيه للضعيف/التابع/المقلد.
قاطرة الابتكار، تعتمد: "الذكاء" الذي يصير دون: موطن/لون/ديانة.
سوق الكفاءة يحتل الصدارة. و تصير الكفاءات بمثابة: "المرتزقة".
هوة الأجر تصبح سحيقة بين: "المنفذين" و إن علت ألقابهم و "المبدعين".
تتعاضم مكانة "العمل الحر" و كذا نسبته إلى العمل المأجور.

نلاحظ ان النزعة المسجلة حاليا سوف تستمر في التوسع و الانتشار. و التنظيم المستقبلي هو امتداد للتجارب الناجحة على المستوى العالمي و التي حققت: "التميز"

و يمكن القول بان التنظيم المستقبلي سوف يقوم بحوصلة. و يستفيد من كل النظريات التنظيمية: فيحتفظ بصرامة: تايلر و ماك دونالد، تدبير: فايول، إدارة: فيبر، المشاركة الالمانية و اليابانية، تكثيف استعمال

يتبين لنا انه لا يمكن الاحتفاظ "بالدوغماتية" النظرية. و الاولوية كانت و إنها الان و سوف تستمر في

يستعمل ذكاءه قصد ضمان استمراره.

على ضوء تعميم "البراغماتية"، التي لا تتعصب و لا تنتصر لاي نظرية. الذي يهمها هو تحقيق التميز و المنافسة التي تسمح بالريادة و السيادة. يمكن القول ان التنظيمات المستقبلية سوف تركز على

. التنظيم يصير القاطرة التي تدفع بعجلة الابتكار إلى المام،

. الوقت الذي لا يكفي ان نكون مثل الآخرين و الوصول إلى مستواهم. و إنما ان نكون احسن منهم. وهذا

لا يتأتى إلا بالابتكار الذي لا يمكن إلا برفع المستوى و الاعتماد على الفكر و الابتك .

الاولى في عالم يعتمد على: المنافسة، القوة، الهيمنة. لا مكان فيه للضعيف، التابع، المقلد.

. تنظيم ينصهر فيه الفاعلان: الراسمالي/المقاول و الطاقة البشرية الخلاقة التي ترقى إلى مصاف

"الشريك" لا "المورد" الذي يجب استغلاله. فيعمل الشريكان على الحصول :

" "

. لا يمكن للتنظيم ان يبقى مقتصرًا على حدود الوطن او الجهة و إنما هدفه الهيمنة بمنتوجه على

. "الذكاء"، يصير بدون: موطن، لون او ديانة.

. الكفاءة النادرة تصبح بمثابة "المرتزقة"، تتبع نفسها للذي يعرض اكثر.)

" "

. هوة الفارق في الاجور تزداد اتساعا بين: "المنفذين"، مهما علت القابهم الجامعية. و بين "المبدعين"،

" " " "

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 4. المقاولاتية، رأسميل: ثقافي، حضاري، اجتماعي، فردي و

المداخلة الرابعة: المقاولاتية، رأسميل: ثقافي، حضاري، اجتماعي، جماعي، فردي ومالي.
في: الملتقى الدولي حول الجامعة و المقاولاتية من 21 إلى 11/11/23 جامعة باجي مختار _عنابة_

محاور المداخلة: مقدمة،

1 _ ماهية العملية المقاولاتية،

2. مرافقة الفعل المقاولاتي،

3_ الفعل المقاولاتي و الثقافة المقاولاتية في الجزائر،

4 _ علاقة الجامعة بالفعل المقاولاتي.

5 _ دراسة بعض الحالات،

6 . ما العمل هنا و الآن؟ . توصيات .

مقدمة:

إن الإقصاء من سوق العمل يعتبر تهمشا لطاقة بشرية التي عليها أن تستهلك قصد العيش، وإن اكتفت بالحاجيات الأساسية وأدناها للبقاء على الحياة، فإنها بدون شك تحصل على تلك الحاجيات الضرورية، ما نتيجة التضامن العائلي الذي: "يعين القوي فيه الضعيف حتى يقوى"، أو يحصل عليها من التضامن الاجتماعي الذي: "تشارك فيه المجموعة الوطنية، حكومية أو غير حكومية". فيبقى عالة على العائلة و/أو المجموعة الوطنية. يستهلك دون تقديم أدنى خدمة أو انه يحصل على حاجياته نتيجة التحاقه بشبكات الانحراف والإجرام. فيتسبب في زعزعة النظام العام ويهدد السلم الاجتماعي.

ومهما يكن لا يعقل أن يتم إقصاء أي طاقة بشرية من الدخول في سوق العمل، و/أو سوق الزواج بصفة دائمة. فذلك لا يستقيم و يصبح ينتج ألا معنى. واء مع ذلك الذي له مهمة الإستخلاف في الأرض، بالنسبة لمن يحمل العقيدة الإسلامية. أو ذلك الإنسان الوجودي الذي يريد أن يعمر في الأرض. ومنه تحتل المقولة تلك الأهمية البالغة على مستوى العالمي. هي قاطرة التنمية والمانحة لمناصب الشغل

سواء للمقاول أو لمن يدخل في تلك المقولة. سواء تعلق الأمر بالدولة المتخلفة التي تريد أن تخرج من دائرة التخلف. أو تلك السائرة بطريق النمو حتى تقلع اقتصاديا وتلحق بالدول الصاعدة. وهاته الأخيرة يطمح أن تكون من بين الدول المهيمنة. وكذلك الشأن بالنسبة للدول المهيمنة التي تريد كل واحدة منهن أن تصير القطب الأوحده. طبق إحكام سيطرتها والبقاء في الريادة. وذلك كله باعتماد تنمية الفعل المقاولاتي: الذي يرتكز على المزيد من الابتكار والاختراع للبقاء على هرم الدول المهيمنة والمسيطرة.

لذا تكتسب المقاولاتية هاته الأهمية: فمع أقواما إلى درجة المهيمنين و نضع أقواما أخرى إلى درجة المهيمن عليهم. ذلك راجع بالدرجة الأولى قاطرة التنمية: لثق الخيرات و فائض القيمة، التي تسمح بالمزيد من الإنجاز و التنمية. لكونه القاطرة في خلق الشغل للطاقات البشرية. كلما قل العدد المقصي من سوق العمل، كلما كانت المقاولاتية قد بلغت احد أهدافها الاجتماعية/الحضارية. معنى ذلك أن مركز التحول، القدرة و التفوق هو: "العمل والإنجاز". فلا بد من إعطاء العمل تلك المكانة المركزية. والابتعاد عن الربوع قدر الإمكان.

بالنظر إلى هاته المكانة، تطرقت إلى أهمية العمل المقاولاتي، ثم إلى الفعل المقاولاتي في الجزائر، وتبيان واقع الجامعة ومدى مساهمتها في تنمية الروح المقاولاتية وفي الأخير الوقوف على بعض الحالات الميدانية للفعل المقاولاتي، مع اقتراح بعض التوصيات.

مهية المقاولاتية التي تعتبر عملية مركبة ومعقدة تُفعل فيها كل الرأسميل المندمجة في الفرد المقاول. وتلك التي توجد في المحيط. ويمكن أن توظف من طرف المقاول إن كانت عوامل مدعّمة ومساعدة أو تجنبها والتقليل من تأثيرها إن كانت مثبّطة ومعرّقة. فالمقولة ليست كفاءة وقدرة ورغبة في اتخاذ المبادرة لدخول في عالم الأعمال وتحمل المخاطرة الفردية المرتكزة على المعرفة، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية وحسب، للفرد المقاول، وإنما هي أيضا قدرة و كفاءة ورغبة اجتماعية ومجتمعية. تعتمد أساسا لثق من رأسمال ثقافي/حضاري بلغته المؤسسات القاعدية للمجتمع: الأسرة، التعليم، التكوين، الاقتصاد، المال، الدين، القانون، السياسة والإدارة. والتي عليها كلها وحسب مهامها الأساسية أن تفعل. تكون مؤسسات مساندة للفعل المقاولاتي وتسخر إمكانياتها المادية والرمزية لتحفيز الفعل المقاولاتي. الوصول إلى تحقيق النجاعة المعقولة ذات مستويات تنافسية على المستوى العالمي. ذلك أن الانغلاق لم يعد ممكنا كما كان أو الحماية الجمركية للإنتاج الوطني المعتمدة قبل الانفتاح على اقتصاد

السوق. و هذا ما يزيد من صعوبة المهمة. فالمطلوب لم يعد الإنتاج بأي ثمن. و لكن الإنتاج التنافسي نسب ما يقتضيه السوق العالمي و المعولم و الشامل. و هذا يمثل جوهر التحدي الذي يجب رفعه. و ذلك تجنباً لإهدار الجهود التي تهدف إلى تأسيس الفعل المقاولاتي بالجزائر على أسس مغلوبة. ي إهدار المال و الوقت في إنشاء مشاريع إنتاجية لا يمكنها أن تواجه المنتجات المماثلة و القادمة من الخارج. ي أن يكون الجهد المقاولاتي منافساً للمقاولين الأجانب، ما دامت السوق مفتوحة و معولمة. و ذلك حتى نتجنب إهدار كل الإمكانيات المتاحة. يتبين لنا أنها غير مجدية و نافعة. ما فعلنا مع نسيجنا الصناعي، الذي كلف الخزينة العمومية أموالاً طائلة. و أنتج ألا معنى: عوض أن تكون المؤسسات لإنتاجية و الخدماتية منتجة لفائض القيمة أصبحت مستهلكة للثروة الوطنية المحصلة من الجباية البترولية. و أخشى ما أخشاه أن يبذل جهد آخر مماثل في مرافقة المقاولين الخواص. ثم نكتشف أننا بذرنا أموالاً و جهوداً و وقتاً لكل المجموعة الوطنية بما فيهم المقاولين أنفسهم. من حلم و وهم تحقيق النجاح نصطدم بالواقع الذي يبين لنا أننا حققنا الفشل مرة أخرى. لذلك لابد من الانطلاق بقواعد صارمة. و إن كلفنا أموالاً إضافية إلا أننا نضمن تنافسيتها على المستوى المتوسط الآجال على الأقل. لكن كثرة الاحتياطات قد تكون هي الأخرى عاملاً معرقلاً للفعل المقاولاتي و مكلفاً. و نحن نعلم أن التكنولوجيا تتغير بشكل متسارع جداً بالنظر إلى عدد الابتكارات المعتبرة. فعملية الابتكار هي التي تضع المقولة في صدارة المنافسين. و تجعل من الدولة المعتمدة على الابتكار و الاختراع قاطرة النمو العالمي. و تهيمن على الفعل التنموي على المستوى العالمي. بالقاطرة هي التي تجر العربات و تتجه بها أينما شئت. كذلك الشأن بالنسبة للدول التي تعتني بالبحث العلمي الخلاق للثروة، الذي لا يبقى حبيس البحث الأساسي، و إنما يصب اهتمامه و جهده في البحث التطبيقي. الذي يسمح بخلق القيمة المضافة العالية. و التي تجعل من دولهم المهيمنين و المسيطرين على المستوى العالمي. باقي الدول و بقدر ابتعادها عن البحث و الابتكار دولاً تابعة، إن ارتضت هاته المكانة. إلا فإنها تصير دولاً مقصية تماماً من التنمية العالمية، كما هي عليه أغلب الدول الإفريقية. إذا كان الجهاز البحثي في الجزائر في بداية الإنشاء و التكوين. و يتطلب جهداً متواصلاً قصد إنضاجه و توجيهه إلى البحث التطبيقي. إن كنا في الوقت الراهن يصعب علينا أن نكون نحن تلك القاطرة. علينا على الأقل أن تكون إحدى العربات التي يجرها هذا الجهد العالمي في البحث و الابتكار. و أن ندخل الفعل المقاولاتي الحقيقي. الذي يسمح لنا بالإقلاع الاقتصادي الاجتماعي الثقافي و الحضاري. ومنه:

أولاً: التركيز على الفرد المقاتل. وما يجب تزوده به من المهارات المعرفية و العملية والسلوكية،

ثانياً: دون إغفال المؤسسات المساندة. وتفعيلها حتى ترتفع مستويات المقاوالاتية على أعلى نسب يمكن بلوغها. قصد اللحاق بالدول الصاعدة: الصين، الهند والبرازيل. أحاول في هاته المداخلة أن أبين:

1. مهية الفعل المقاوالاتي: نميز بين ثلاثة أصناف مقاوالاتية في الجزائر: الدولة الماثوالاتية، المقاتلة الثقيلة، المقاتلة الصغيرة و المتوسطة. لكل من "الدولة المقاتلة" و "المقاتلة الثقيلة" هما اللذان يمكن الاعتماد عليهما في عملية تحقيق الإقلاع الاقتصادي. بينما المقاتلة الصغيرة تهدف إلى إنتشال الشباب من دائرة الفقر، الإقصاء و التهميش.

2_ الفعل المقاوالاتي والثقافة المقاوالاتية المكتسبة منذ الاستقلال إلى الآن: تتبع مسار إنشاء المقاتلة في الجزائر، لنا أن الهدف المنشود من طرف الدولة الجزائرية الحديثة الاستقلال هو: حدث التنمية و الخروج من دائرة التخلف. لذلك تحولت الدولة ذاتها إلى الفعل المقاوالاتي. لكن بالنظر إلى التحولات العالمية و المحلية: انهيار انطرب الاشتراكي و دخول الجزائر في أزمة اقتصادية. عوامل عجلت باعتماد النظام الرأسمالي. فحاولت الدولة الانسحاب من الدور المقاوالاتي و إعطائه للخواص الوطنيين و الأجانب. بل و مرافقتهم في الفعل المقاوالاتي و ذلك قصد المحافظة على وتيرة التنمية التي انسحبت منها، لكن دون جدوى. أما عن الثقافة المقاوالاتية المعتمدة، فتميزت في المرحلة الاشتراكية، ن طلب من الإطارات أن يكونوا موالين للنظام، و يقومون بتجسيد سياسات التخطيط و ما تتخذها الوزارات الوصية من قرارات يتم تطبيقه في الميدان. فأصبحت الإطارات المسيرة تبحث عن أعلى تغطية سلمية ممكنة لاتخاذ القرارات. أما في مرحلة بناء اقتصاد السوق فتم إدخال الفرار داخل المؤسسة بعدما كان يتخذ خارجها.

3 علاقة الجامعة بالفعل المقاوالاتي: 1 تزال الجامعة الجزائرية تعتمد ذلك الفعل المنعكس الشرطي تمثل في تكوين إطارات قادرة على الإدماج في المشاريع التنموية التي كانت تقوم بها الدولة المقاتلة كعمال و موظفين. لم تنفتح الجامعة بالشكل الكافي على محيطها: من وجوب تفاعلها مع المؤسسات الجامعية الأخرى و تبادل المعارف، و كذا مع النسيج الوطني العمومي و الخاص.

4. دراسة بعض الحالات: حاولت أن أبين بعض المشاريع المقاوالاتية الصغيرة التي يقوم بها المقاتلون الشباب أنفسهم ودراسة بعض الحالات سواء حقق أصحابها نجاحاً أو فشلاً أو بقوا مترددين. و ذلك حتى

نقف عند بعض العوامل المساعدة للنجاح و كذا بعض العوامل المثبطة و التي تكبح الفعل المقاولاتي في الجزائر.

5 ما العمل هنا و الآن؟ توصيات أحاول أن أستشرف الفعل المقاولاتي الذي يجب اعتماده. و تبيان أنه ليس لنا أي بديل آخر عن مرافقة الفعل المقاولاتي و التركيز عليه. قصد إنجاحه للخروج من التخلف و اللحاق بالدول الصاعدة.

1. ماهية الفعل المقاولاتي:

تحاول المداخلة رفع اللبس، الغموض والافكار المسبقة العالقة بمهية العملية المقاولاتية. فكثيرا ما أصبح الفعل المقاولاتي في الجزائر مرتبط بالشباب المقصي من المنظومة التعليمية، أو ذاك المقصي من سوق العمل. والذي نطلب منه إنشاء منصب شغله معتمدا على مبادرته ومجهوداته خاصة و إن كانت جد محدودة. و نقترح عليه منظومة إسناد تساعد على الدخول في عالم المقاولاتية والمتمثل في جهاز الدعم للتشغيل أو ما يسمى: "بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب"، الجهاز الذي توجه في الآونة الأخيرة إلى مساعدة خريجي الجامعة تحديدا، الذين أقصوا من وق العمل و لم يتمكنوا من الحصول على منصب شغل.

وغالبيتهم غير مؤهلين علميا ولا تقنيا ولا حتى نفسيا واجتماعيا للقيام بالنشاط المقاولاتي. فبعد التخرج مباشرة يقوم الخريج من نسخ عدد معتبر من ألقابه العلمية ومؤهلاته و يرفقها بسيرة ذاتية. والتي نادرا ما تحتوي على الخبرة المهنية المطلوبة من طرف المؤسسات التي تبحث عن الكفاءات العملية التي لها القدرة على الانجاز بصفة فورية. ولم تعد كما كانت في عهد الشركات الوطنية حيث كانت المؤسسة لها طول النفس. نعتبر مدارس تكوين. أخذ بيد الخريجين الجدد حتى يندمجوا في المنظمة. وبعد فترة قد تطول أو تقصر يضطر هذا البطال إلى الدخول في عالم المقاولاتية دون سابق إنذار أو تحضير أو قدرة فعلية على الانتماء إلى عالم الأعمال. فمن وضعية: "بطال" إلى وضعية: "رجل أعمال" مرة واحدة دون أي تدرج. في عملية لدفع البطالين إلى إنشاء مناصب شغل لهم ولغيرهم. عوض أن يتم تقاسم مناصب الشغل الموجودة معهم. وهو الأمر الذي دفع كثيرا من الشباب إلى دخول "القطاع الغير رسمي" والذي صار ظاهرة متزايدة في اقتصاديات العالم المتخلف. فصار هذا القطاع حتمية هيكلية لهاته

الاقتصاديات ومهما حاولت الدول في محاربته فإنها غير قادرة على مواجهة هاته الظاهرة الهيكلية. وما مثال "بوعزيزي" التونسي عنا ببعيد.

من اقتحم عالم المقاولاتية التي أرى بأنها 'مقاولات صغيرة' رس فيها الشاب الذي أجبر على الفعل المقاولاتي. وقد تكون العوامل المساعدة على الفعل المقاولاتي جد متواضعة انطلاقا من الوسط العائلي مرورا بالمؤسسات التعليمية والتكوينية ووصولاً إلى المؤسسات المتخصصة في الاستشارة المقاولاتية.

وبالنظر إلى هاته المرافقة الجد متواضعة من الوسط المقاولاتي. وكذلك انعدام الإعداد لهاته الفئة على ممارسة الفعل المقاولاتي. فمن الطبيعي جدا، أن هاته المقدمات تمنح نتيجة منطقية: من الصعوبة الكبيرة التي تجدها هاته الفئة في مزاولات النشاط المقاولاتي. وتضطر أعدادا معتبرة لإعلان إفلاسها. و لو أنها تلقت مساعدات و مرافقة من طرف الهيئات المعنية بعمليات تشغيل الشباب بما فيها البنوك. وكانت من بين المحظوظين الذين تلقوا مساعدات من هاته الهيئات. إلا أنها أهدرت هذا الجهد الوطني. ولم تتمكن من توفير "الشغل المرتقب" لها أولا ولمن يوجد في وضعية من لم يسعفه الحظ في تلقي تلك المساعدات. وكان من بين المقصيين من هاته المرافقة. ما عدى من استثمار في مجال النقل العمومي. يبدو أنه قطاع متحكم فيه إلى درجة كبيرة. و الذي لا يحتاج إلى كفاءات تدبيرية عالية. بقدر حاجته إلى المواظبة و الانضباط في العمل.

يمكن القول بأن "المقاولات الصغيرة" لها بعد اجتماعي أكثر من كونه بعد اقتصادي. إذ تهدف إلى إخراج ر قدر ممكن من العاطلين عن العمل، والذين يتمكنوا من الاندماج في سوق العمل، إلى دائرة النشطين. بل يكونوا هم المنشؤون لمناصب عملهم. فيتم إخراجهم من دائرة المقصيين المهمشين والذين قد يدفعوا إلى الانحراف بفعل البطالة الدائمة. فيبحثون عن شغل "و إن كان غير قانوني أو غير أخلاقي". كالعمل في القطاع الغير رسمي أو الانخراط في جماعة الأشرار والإجرام بكافة تخصصاته.

ناذرا ما تحولت "المقاولات الصغيرة" إلى مقاولات حقيقية. التي تعني هنا المقاولات الاقتصادية الصرفة والتي ق من القدرات الفعلية الكامنة لدى "المقاول" من كفاءة ورأسمال معتبر. فينشئ مؤسسات متوسطة و/أو كبيرة تحتل المكانة البارزة في الاقتصاد الوطني وحتى الجهوي والدولي. و هذا الصنف الأخير من المقاولات جد محدود في الجزائر. وهي "المقاولات الثقيلة"، التي لها تأثير حقيقي على التنمية المحلية. بل وتطمح لأن تحتل حتى السوق الخارجي. فتكون فعالة ومركز قوة اقتصادية لصالح البلد.

فإذا كانت الهيئات الوطنية المرافقة للفعل المقاولاتي تهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة المتفشية في أوساط الشباب. وذلك قصد التقليل من أعداد المقصيين اجتماعيا وأعداد المنحرفين والرفع من المستوى المعاشي. وهي أهداف نبيلة دوم شك. يجب التساؤل عن نجاعة هذه الهيئات: مبالغ التي رصدت لإنشائها و تسييرها مقارنة بالخدمة التي تؤديها. و الأعداد الذين تمكنوا فعلا من النجاح في هذا المسعى المقاولاتي (الأمر يحتاج إلى دراسة وثائقية/ميدانية).

أما في الدول المتقدمة، فتزداد وتيرة الاهتمام بالمقاولاتية بالمؤسسات الصغيرة إذ يتم وضع برامج من أجل إنشائها. "ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تضاعفت البرامج المرافقة لتأسيس المؤسسات الصغيرة بثلاث مائة مرة سنة: 1996، مقارنة بسنة: 1987. . . . لما سجلت الدول المتقدمة، سنة 2001، قرابة: 10 % من تعداد سكانها النشطين كانوا بصدد إنشاء مقاولاتهم أو أنهم كانوا يمتلكون مؤسسات عملياتية"¹

فإذا كنا على غرار الدول السائرة بطريق النمو. و التي دخلت اقتصاد السوق منذ اقل من عقدين مثل الدول الاشتراكية سابقا. نرى بان إنشاء المؤسسات الاقتصادية ي عملية لا مفر منها لدخول اقتصاد السوق. و هي الوسيلة الفضلى بخصوص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتنمية. و كذلك لتقليص دائرة الفقر و الإقصاء الاجتماعي.

فان الدول النامية تعتمد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإضفاء المرونة المطلوبة لاقتصادياتها. و كذلك للدخول في المنافسة الدولية بقوة أكبر. و من يدخل لعالم المقاولاتية يكن حاملا لكفاءات تدبيرية عالية. و قد جمع رأسمال مالي معتبر. ينطلق منه في انجاز مشروعه الذي يكوم على قدر كبير من الإنضاج. الأمثلة الايطالية و الألمانية معروفة على المستوى العالمي. ل و تكون المبادرة الخاصة لمقاولين مدعمة من طرف مراكز بحث متخصصة. عرف عليها كفاءات علمية عالية داخل الجامعات الغربية، على غرار THE SMALL BUSINESS SERVICE البريطاني المتخصص و المتكفل بترقية المؤسسات في المناطق المحرومة. كما يستجيب لمتطلبات المؤسسة الصغيرة و المؤسسات الاجتماعية.²

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فان البروفيسور ميخائيل بورتر MICHAEL PORTER من جامعة هارفارد و منظر المؤسسة. فقد أعطى دعما كبيرا لاستراتيجية إعادة إحياء أوساط المدن. و ذلك من خلال

¹ OCDE, L'Entrepreneuriat et le Développement Local, OCDE, Paris, 2003, P. 9.

² ID. P. 10.

تطوير المؤسسة. و ذهب لحد إنشاء معهد متخصص في هذا الشأن. هكذا يبدو لنا جليا مرافقة الجامعات لجهود التنمية. بل التنظير لها و الإشراف عليها و متابعتها تقييما و تقويما". (2).

و منه مساهمة الجامعة في الرفع من مساويات المقاولاتية. سواء تعلق الأمر بالمناطق المحرومة التي يراد تميتها في المثال الانجليزي أو وسط المدينة الذي يراد إحيائه من ناحية الأعمال. في يجب أن تنجز فيه. حتى يكون قطبا لبقية المدينة المثال الأمريكي.

لكن "المقاولاتية الثقيلة" الحقيقية تبقى هي التي يديرها أصحاب رؤوس الأموال الضخمة. و الذين يديرون أرقام أعمال خيالية. و بالخصوص أصحاب الشركات المتعددة الجنسيات. التي يدير بعضها رقم أعمال تجاوز ما تديره دول القارة الإفريقية مجتمعة. و التي يمكن اعتبارها مقاولاتية حقيقية. تجسد السيطرة الاقتصادية على سكان المعمورة قاطبة.

و تبقى المقاولاتية هي الأمل في الإقلاع الاقتصادي و تحسين المستوى المعاشي للسكان في العالم قاطبة. و بالخصوص في الدول السائرة بطريق النمو و منها الجزائر. لكن من المفارقات العجيبة في الجزائر: أن ألائك الذين لا يملكون الرأسمال المالي، على وجه الخصوص، لا يمكنهم دخول عالم المقاولاتية إلا بصعوبة كبيرة و بمخاطرة كبيرة قد تدخلهم في دوامة المديونية. قبلون على عالم المقاولاتية. بينما ألائك الذين لهم رأسمال مالي معتبر، على وجه الخصوص، يفضلون القطاع التجاري. ذو المخاطرة المنعدمة تقريبا. ذلك انه إن لم يجد من يشتري بضاعة معينة. فانه في المرة المقبلة يغير تلك السلعة بسلعة لها إقبال كبير. و يعوض الفرصة التي ضاعت منه سابقا بسهولة كبير. إذ انه قطاع يحتمل مرونة كبيرة. و يوظف عمالة محدودة العدد لأرباح عالية. و بالخصوص ألائك الذين تمكنوا من احتكار استيراد بعض المنتجات و صارت حكرًا عليهم. تركت هاته الفئة: "المقاولاتية الحقيقية"، التي تدفع بعجلة التنمية إلى فئة الشباب. إما ذلك المقصى من المؤسسة التعليمية أو ذلك المتعلم و لو تعليما عاليا و المقصى هو الآخر من سوق العمل. و ما طرق باب المقاولاتية إلا لأنه لم يظفر بمنصب عمل يجعله يندمج مع فئة العمال. و يمكن القول أن هؤلاء المقاولين في القطاع التجاري يحملون الفكر الريعي. ليست لهم روح المقاولاتية التي هي مفتاح الحركة الاقتصادية. و التي تصل بدولها إلى أن تكون المهيمنة على بقية دول العالم. ليس اقتصاديا فقط. و لكن تهيمن عليهم اقتصاديا، سياسيا، عسكريا، ثقافيا و حضاريا. فيصيروا قوما تبعا كما حظ جيدا الدول العربية. و إن كان لديها التريونات من الدولارات إلا أنها في يد مقاولين أمريكيين و

أوروبيين يديرونها كما يشاءون. و حتى ضد مصلحة هاته الدول. فالرأسمال المالي وحده كما نرى لا يحقق السيادة و الريادة. كما يحققها البحث العلمي المبتكر و روح المقاوله العاليه و الشراسة التي تقتم كل أسواق العالم بدون تردد أو عاطفة.

من هنا ندرك أهمية المقاولاتية في المجتمع الحر. : تعتبر قضية "حياة أو موت". عليها يرتكز في عمليات التنمية الداخلية و المغالبة التي يقوم بها في محيطه. و التي تعتمد على المنافسة الشرسة في الاستيلاء على الأسواق الخارجية ناهيك عن الأسواق الداخلية.

و كلما كانت الدولة محتوية على مقاولين ذوي كفاءات تنافسية عالية، كلما طمحت لاحتلال الريادة و السيادة على المستوى العالمي.

بل يسعى كثير من مقاولي الدول المتقدمة على توسيع نشاطهم المقاولاتي خارج أوطانهم. و ذلك خدمة لمصلحتهم في تنامي و تعظيم الأرباح. و كذلك تعزيز مكانة الدولة التي ينتمون إليها في تلك الدول التي يستثمرون فيها. هي استثمار حقيقي لتلك الدول. سب دولهم حقوق في الدول التي يستثمرون فيها. بما فيها حق الإملاءات السياسية و حتى حق التدخل في شؤونها الداخلية. و درجة أن الشركات المتعددة الجنسيات صارت مداخلها أكثر حتى من الدول التي تنتمي إليها. فما بالك بالدول المتخلفة. و ارت تملي مصالحها على الدول التي تنتمي إليها و كذلك الدول التي تشتغل بها. و إلا تهددهم بسحب شاطئها الاقتصادي من هاته الدولة أو تلك. و ما ينجر عن تغيير موطن تلك الشركات من بلد إلى آخر (délocalisation) من إحالة أعداد كبيرة على البطالة و نقص في دخل الدولة من الجباية و ارتفاع أسعار المنتجات التي كانت تؤمنها داخل البلد. و ما إليها من تداعيات اجتماعية و اقتصادية و حتى سياسية. و نحن نشهد هذه الأيام، و لأول مرة في حدود علمي، مثال حي عن نمط "الدولة المفلسة" تماما كما تفلس المؤسسة الاقتصادية. و هو ما تشهده "اليونان"، كدولة من عمليات الإنقراض التي تحاول الدول الأوروبية مجتمعة القيام به. خوفا من التداعيات على اقتصاديات بعض الدول الأعضاء في هذا التنظيم من أن تتبع المثال اليوناني. و كذلك خوفا على العملة المشتركة من السقوط الحر أمام العملات العالمية المعتمدة. و ذلك كله يعود إلى ضعف القطاع المقاولاتي في اليونان مقارنة بمحيطه التنظيمي. الذي لم يتمكن من أن يندمج فيه. و ينافس المقاولات القوية من أمثال المقاوله الألمانية التي تعتبر قاطرة المقاوله الأوروبية.

فالمقاولاتية هي إذا أخذ المبادرة و قياس المخاطر بالنظر إلى أن الإقدام على الفعل في المستقبل. يحتمل عدم اليقين. و يستوجب الاعتماد على فك المعلومات، تجدد معارفه و معلوماته بصفة يومية و متواصلة. فيكون بمثابة: "الأذن و العين" للمقاول. ي السند الحقيقي الذي يقلل من حجم المخاطرة. فما هي المقاولاتية و المقاول تحديدا؟

المقاول هو ذلك الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في مشروع واحد. يقومون بتوفير كل ظروف المواتية لإنجاحه: من توفير الوسائل المادية، البشرية و القيام بعمليات التخطيط الضرورية لإنجاح المشروع، إنشاؤه، متابعته، تقييمه و تقويمه.

البا ما يوكل المقاولون المساهمون في المشروع المقاولاتي "المقولة الثقيلة"، حقيقة ذات البعد لاقتصادي. مهام التدبير لمختصين في هذا الفن. اثبتوا جدارتهم في مشاريع مماثلة. فيتعاقدون معهم قصد تسيير المقولة الثقيلة. أما المقولة الصغيرة و حتى المتوسطة، ات البعد الاجتماعي، غالبا ما يكون المقاول هو المدبر ذاته. و هو الذي يشرف على انجاز المشروع. يعتمد على قدراته الذاتية في عمليات التسيير. و منه يكون مفهوم التدبير حسب RAYMAND ALAIN THIETART مل أو نشاط قيادة تنظيم، تسييره التخطيط له قصد تطويره و نموه و القيام بمراقبة التنظيم.

إذ يقوم المدير بتركيب عدة موارد متاحة له. ر بإمكانه الحصول عليها بواسطة مختلف المناهج، الطرق و التقنيات الملائمة، إء تعلمها في مدارس متخصصة أو اكتسابها من تجاربه الخاصة به، و ذلك قصد بلوغ الأهداف".³

فالذي يقوم بعملية التدبير. يقوم بعمليات الاختيار للأفعال التي يقوم بها من بين الإمكانيات المتاحة في المحيط. و التي تسمح له إمكانياته و كفاءاته باقتنائها و تشغيلها و توظيفها في المشروع الذي يريد انجازه. فهو يحدد الأولويات يقوم باستراتيجيات أو حتى يلتزم ويتعهد بالقيام ببعض الأعمال مع متعاملين آخرين. بعد أن يطمئن على إمكانية الوفاء بالتعهدات، وهناك يدخل البعد الأخلاقي في القيام بالمشاريع. وبالنظر إلى التحولات السريعة التي عرفتھا القيم في الجزائر من احترام "الكلمة"، لا بد من الاعتماد على لتعهدات أمام جهات رسمية من أمثال "الموثقين". حتى يلتزم الأشخاص بتعهداتهم، فالمشروع هو عملية تصورية للإنجاز والقيام بنشاط فهو عملية في المستقبل. ومنه فإن احترام التعهدات أمر في غاية الأهمية

³ OCDE, ID. P. 9.

والتي يجب الإبقاء عليها. كما أنه عملية معقدة تتطلب تداخل وتفاعل بين عدة فاعلين. ولو كان المقاول مستقلا من الناحية الشكلية إلا أنه مضطر إلى الاندماج مع عدة فاعلين والدخول في سيرورات تتطلب تضافر جهود أكثر من فاعل واحد. وقد تكون حلقة واحدة من السلسلة المقاولاتية ضعيفة تنثني عزم المقاول.

"ولسان حاله يقول: أنا ما زلت في البداية وتعترضني كل هاته العراقيل والمشاكل. ما بالك إن باشرت العمل الفعلي. أخرج بأقل الخسائر لأنني سوف لا أربح".

فالمقاول و إن كان النشاط المقاولاتي الذي يقوم به هو في أبسط أشكاله إلا أنه من الناحية الرمزية يضفي على صاحبه مكانة محمودة يشعر بها هو ذاته. و يشعره بها الآخرون. إذ أنه صار "سيد روحو". مستقل ي كثير من القرارات التي يتخذها. و لو أنه مجبر باحترام قواعد اللعب. التي يجب الالتزام بها في هذا الوسط. و لو أنه كذلك في عملية تفاعلية تحكمه عدة قواعد و علاقات تحد من استقلاله المطلق. إلا أنه و في كل الأحوال أحسن من ذلك الأجير المصنف في خانة معينة من نظام المؤسسة. و المحدد أجره و ذي عليه الخضوع و الامتثال لأوامر صاحب العمل. و هو تابع له في كل مساره المهني. و قليل من الأجراء من يتمكن من تسيير مساره المهني بفضل الكفاءة العليا التي يتمتع بها.

من معوقات المشاريع: دم الإيفاء بالتعهدات، نقص الخبرة الكافية، لهم في بداية الطريق. ويسيرون نحو مجهول. ومجال عدم اليقين عالي جدا. بن التخوف والتذبذب وعدم الإقبال على الانجاز. ولو تم فكير في الدخول إلى هذا العالم، غالبا ما يبقى مجرد مشروع إذ تتغلب عوامل الخوف على عوامل لأمل في تحقيق النجاح. ناذرا ما يجد المقاول الشاب من يعطيه تلك الدفعة اللازمة للذهاب إلى الأمام وتجاوز كل الصعاب ومساعدته على ذلك. فالإقبال على المقولة من دون أي تأمين ولو يكون بسيط من الأهل خاصة. يغلب جانب الترك على الإقبال.

فالمقولة تعتبر عملية مركبة ومعقدة. تفعل فيها كل الراسمیل المندمجة في الفرد المقاول الذي كلما كان مزودا بمهارات معرفية، علمية وسلوكية عالية كلما نجح في الفعل المقاولاتي الذي يحتاج إلى مهارات تدبيرية عالية، لكن المقاول يعيش في محيط حقيقي متفاعل معه. ليه أن يستقطب كل الفرص المتاحة فيه. كما عليه أن يتجنب كل الإكراهات والصعوبات التي يمكن أن تعترض مشروعه المقاولاتي. فلا يكفي أن يلقي الدعم من المؤسسات التعليمية والتكوينية: ى مختلف تدرجاتها السليمة من الابتدائي إلى

العالي. و على درجات الكفاءة والمهنية التي تزود بها المقاول المستقبلي. إن كانت تمثل الأساس الجد هم في تكوين ملامح المقاول، من خلال الرأسمال المعرفي، عملي والسلوكي المندمج في ذات المقاول. والتي لا يمكن الاستغناء عنها. ومع ذلك كله فلا يكفي أن يكون متكون وخريج أشهر الجامعات والمعاهد العالمية. ويعيش في عالم افتراضي. عليه أن يتفاعل مع محيطه. وهو من أهم شروط نجاح المقاول.

فهناك مؤسسات مساندة وداعمة له. انطلاقا من وسطه العائلي وما لديه هذا الوسط من رأسميل مالية و اجتماعية ورمزية. يمكن أن تكون العامل الحاسم في انطلاقة المشروع بكيفية لائقة. وتأمين الانطلاق على أسس وقواعد متينة وصحيحة أمر في غاية الأهمية. ثم تظهر الكفاءات الفردية من العمليات التدبيرية التي يقوم بها المقاول فيما بعد.

فالمقبل على المقاول، لا يمكنه أن ينطلق من فراغ. أي سند أو مرافق داعمة لهذا النشاط الذي سوف يقدم عليه. بما يتطلبه من إمكانيات مالية وعلائقية والتوجيه اللائق. حتى تكون مبادرة "الشاب" ناجعة وذات فائدة. تعود عليه وعلى محيطه المباشر بالازدهار. ، أن تدخل كل العائلة والأهل في دوامة من المديونية، لتسديد أخطاء المقاول الفاشل. كما سيتبين لنا من الحالة رقم (4).

فالعائلة: قد تكون سندا أكيدا للشاب المقاول بما تملكه من رأسميل مالية، ثقافية، اجتماعية ورمزية. فهي التي تؤمن الفعل المقاولاتي وتجند إمكانياتها وما كدسه أفرادها من تجارب متعلقة باحتراف أو امتهان نشاط معين. وكذا الإمكانيات العلائقية التي تمتلكها كل أسرة أو عائلة. أو حتى شبكة قرابية لتجاوز العقبات الإدارية وغيرها. والتي توضع في وجه المبادرة الحرة.

يمكن القول أن المقاولاتية هي فن الممكن، إذ ينسق بين الإمكانيات المتاحة. سواء مندمجة داخل ذات المقاول. أو تلك التي يستقطبها من المحيط الخارجي: داء من العائلة مروراً بالمؤسسات التعليمية والتكوينية وانتهاء بالهيئات الداعمة لهذا الفعل والمخصصة في المقاولاتية. بما فيها وكالات الشباب والبنوك ومراكز الاستشارة.

فلا يمكن لأي شاب حتى و إن كان خريج أعرق الجامعات العالمية أن يكون مقاولا بصفة آلية. ذلك أن المقاول ليست فقط كفاءة وقدرة فردية ترتكز على المعرفة، المعرفة العملية و المعرفة السلوكية. ذلك لو أنها كانت كذلك لما وجدنا أكبر المدبرين في جميع الاختصاصات يعملون كأجراء عند أصحاب الشركات الكبرى على مستوى العالم. بالرغم من أنهم انجح المدبرين لما يتمتعون به من كفاءات تنافسية كبيرة في

هذا السوق. إلا أنهم ليسوا مقاولين أحرارا "أسياد ذواتهم". بل يخضعون إلى مساهمي الشركات الاقتصادية التي يعملون فيها كأجراء. ولكن المقاوله أيضا درة و كفاءة جماعية: سند عائلي، جماعي، اجتماعي و إرادة وطنية في تحقيق التنمية: تترجم بآليات قانونية و مؤسساتية لمرافقة المقاولين الوطنيين. وكذا استقطاب المقاولين الأجانب. فتتضافر جهود كل هؤلاء من أجل تحقيقي التنمية المنشودة.

والمقاوله هي أولا وقبل كل شيء "روح". تتسم بالمخاطرة بالأموال التي يمتلكها المقاول و/أو مجموعة من المقاولين الذين يدخلون في شراكة بحسب الأسهم المالية التي يساهمون بها. والمقاوله هي إذن عملية مركبة و معقدة يدخل فيها فاعلون متعددون لكل مصلحته الخاصة به، لا بد من فقهها أولا. ثم الإقدام عليها بكل وعي. وتحمل كل التبعات لهاته المخاطرة. فإما إنها تقضي إلى الإفلاس. و إنها تحقق الثروة المتنامية. التي يمكن الحصول عليها من جراء هاته المبادرة.

فالمقاوله هي فعل في المستقبل. ولها جانب كبير من عدم اليقين. تحتل الربح والخسارة. وعواقبها غير مضمونة. فالاحتياط واجب في أخذ التدابير اللازمة للدخول في هذا العالم. لكن بعض العائلات تفرط و الغ في أخذ الاحتياطات إلى درجة أنها تدخل الشك للشاب. وتكون بمثابة المشبط لتطلعات الشاب الطموح الذي يريد أن يدخل عالم المقاولاتية. وان كانت لديه قدرات مقاولاتية و تدبيرية كامنة تمكنه من ولوج عالم المقاولاتية بل و تحقيقي النجاح. لكن لكون مثل هاته العائلات معدومة الرأسمال المالية، الثقافية، الاجتماعية والرمزية الكافية. تكبح تلك الطموحات و تقتلها في المهد. (أنظر الحالة رقم3). ومنه القول بأهمية المؤسسة العائلية. يمكن أن نلخص المهية المقاولاتية في الجزائر في الأصناف التالية:

1- "الدولة المقاوله": مر فيها الفعل المقاولاتي بمرحلتين كبيرتين تبعا للتوجه الايديولوجي المعتمد. ففي مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية، اتسم التسيير المقاولاتي بأنه كان تسييرا إداريا محضا. يهدف إلى تلبية حاجيات السكان. بينما في مرحلة انتهاز الاقتصاد الحر، أنشئت مجتمعات قابضة تحمل أسهم. أدخلت التدبير المقاولاتي إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية.

2- "المقاوله الخاصة الثقيلة": ذات الرأسمال المالي المعتبر. والتي توفر أعدادا معتبرة من أماكن العمل للموارد البشرية النشطة. وتهدف إلى تعظيم الربح الاقتصادي. سواء كانت هاته المقاولات لخواص وطنيين أو أجانب. وتطمح إلى توسيع الأعمال داخل الوطن وحتى خارجه. و "المقاوله الثقيلة" هي التي

يمكن اعتبارها المحرك الحقيقي للتنمية داخل الوطن. بمرافقة مجهود الدولة المقاولاتي. وعليها يمكن التعويل في إحداث النقلة النوعية قصد اللحاق بالدول الصاعدة.

3- "المقولة الخاصة الصغيرة والمتوسطة": ، غالبية مقاوليها شباب بطل. يحمل تأهيلا حرفيا ومهنيا أو ألقبا جامعية. وهي مقولة صغيرة في غالبيتها. يمكن اعتبار المقولة الصغيرة ذات بعد اجتماعي بالدرجة الأولى. إلى إدماج فئة الشباب في سوق العمل. بإنشائهم مناصب شغل بأنفسهم. وإن كان هذا النوع من المقولة يخرج الشباب من البطالة والتهميش والإقصاء، إلا أنه نادرا ما يعول عليه في خلق التنمية والإقلاع الحقيقي للاقتصاد المحلي. إلا إذا حقق نجاحا باهرا وتحول إلى مقولة متوسطة ثم مقولة ثقيلة. فيمكن إذا أن يسهم في هذا الجهد الوطني.

2. مرافقة الفعل المقاولاتي في الجزائر: يبدو لي لأنه لا بد من توفير بعض الشروط حتى نستقطب أكبر عدد ممكن من المقاولين، منها إيجاد:

1. الإعلام المتخصص: لابد من إيجاد بنك للمعلومات. يجدد بياناته بصفة دورية و يومية وأنية على المباشر. ويدون على المواقع الالكترونية التي يشهر لها. تكون معروفة لدى الشباب. وتمكنهم من الولوج إليها. حتى يتمكنوا من بناء مشروع يلئم المستجدات التكنولوجية والاجتماعية الحالية. و يخرج الشاب من العيش في عالم افتراضي. يتصور فيه أشياء ليس لها علاقة بالواقع. فلاشك أن الواقع سوف يصدمه لأنك لم تحاول التعرف عليه. ويفرض عليه معطيات لم يكن مستعدا لها.

2 مؤسسات تقنية مرافقة متخصصة في الاستشارة العمومية والخاصة، وذات خبرة أكيدة. و يتم تطوير تلك الخبرة المكتسبة من بعض أعضاء إدارة "تشغيل الشباب". اللذين اكتسبوا تجربة ميدانية لأكيدة يمكن تميمينها ثم الاستفادة منها. يمنح القروض المصغرة للذين اكتسبوا خبرة إدارية يمكن البناء عليها. وإيجاد مؤسسات "استشارية" مستقلة عن البعد الإداري. فتكون استشارة تقنية مرافقة. تصبح بمثابة السند والدعم المعنوي والفني الأكيد للفئات المترددة من المغامرة في عالم المقاولاتية.

3 المؤسسات السياسية والإدارية: رفع القيود والإجراءات الإدارية. إنشاء إدارات مرافقة للمشاريع لا المعرقة لقيامها. وبالخصوص القيام بتوضيح الإجراءات، شفافيتها وت يميها على كل المتعاملين الذين بدون الدخول في عالم المقولة. هم يزاولون هذا النشاط. لذا ما يدعم النمو الحقيقي ونخرج تدريجيا، من الاعتماد المفرط على المداخل الريعية. ني وإن ساعدت على التنمية. فإنها لا تعبر عن

التنمية الحقيقية والمستدامة. وبالخصوص أ السوق العالمية هي التي تتحكم في أسعارها. ونتذكر الصدمة البترولية التي عرفت الجزائر من جراء انخفاض أسعار المحروقات. والتي أدخلت البلد في أزمة هيكلية. رفعت فيها سقف الديون الخارجية. وصارت الدولة مسيرة من طرف "صندوق النقد الدولي". لذي بات يملئ عليها سياستها الاقتصادية و الاجتماعية.

لمطلوب ألا تبقى الإدارة الجهاز المعرقل الأكبر للفعل المقاولاتي. بما يتميز به من منطق اللامبالاة بعنصر الوقت. والذي يكثر من طلب الوثائق الإثباتية. والتي تنتج غالبا عن دواليب إدارية أخرى. كما أن الإدارة الجزائرية صارت معروفة بديناميكية معرقة. حيث تصدر قرارات جديدة ومتجددة. تطلب أوراق إثبات من طابع آخر على المعروف و المألوف. مما يضفي الضبابية على الفعل البيروقراطي. لذي لا يصير واضحا. ومما يزيد الطين بلة أن هناك بعض الفئات "المحظوظة" التي لها رأسمال اجتماعي متمثل في العلاقات. غالبا ما تعفي من هاته الوثائق. مما يعزز الروح الساخطة عن دواليب الإدارة كلها.

الحل: الثقة المتبادلة، عاملة كل الناس على نفس الأسس والقواعد. ون محابة أو محسوبة أو قوة ضاغطة. تغير من تلك القوانين لصالح فئة دون أخرى. إن كانت غير فعلة و معرقة فيدرس إمكانية التخفيف منها "على كل الناس".

واعتماد سياسة تشجع الفعل المقاولاتي والاستثمار. وذلك من خلال الإعفاء الضريبي والإعفاء من خدمة الديون. مع تأجيل مواعيد السداد. إعادة جدولة الديون. هاته إجراءات يبدو أن القرار السياسي اتخذ بشأنها. وف تدخل حيز التطبيق قريبا. لا ما من شأنه أن يوقف من عمليات إفلاس الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فتعطى لها بذلك، فرصة الاستمرار في الوجود. لكن عليها أن تعود تحقيق النمو. ك أن حماية الدولة لهاته المؤسسات لا يمكن أن تبقى أبدية وتستمر فيها الدولة. وبالخصوص إذا ما انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة. والتي من أبجديات شروطها: رفع كل أشكال الحماية الاقتصادية للمؤسسات الوطنية سواء كانت عامة أو خاصة. وذلك خدمة لمبدأ التنافس الحر. وفي هاته رحلة أي الدخول في المنافسة المفتوحة العالمية. شك لا تبقى من هاته مؤسسات سوى تلك التي لها القدرة التنافسية على هذا المستوى. أخشى أن نشهد صدمة اقتصادية حقيقية في النشاط المقاولاتي العام و الخاص.

4 المرافقة التشريعية و التي توكل إلى المؤسسة القانونية: وما عليها من تحضير نصوص تساعد على نشر الروح المقاوالاتية. و/أو تعزيزها لدى الممارسين. تكون أساسها تحرير المبادرة. لا أن تضع ترسانة من القوانين الردعية. والتي تعتبر عقبة في وجه كل من تسول له نفسه الدخول في هذا العالم.

5 المؤسسات المالية: أحد تعريفات المال أنه "عصب الحرب". فبدون رأسمال كافي لا يستطيع الإنسان دخول عالم المقاوالاتية. الذي يعتبر ميدان "حرب" بامتياز. بالنظر إلى المنافسة الشرسة. والتي تفرض على المقاول، حتى يفرض نفسه في السوق. انه يكون الأحسن من حيث جودة منتوجه. يحقق "الجودة الشاملة". وكذلك السعر المنافس. أي بأقل الأسعار. إلا فإن ديمومته تكون مهددة باستمرار. و ، نعلم أن أخوف ما تخاف منه المؤسسة هو "الفناء" أي الموت.

وقد تبين لي أن كثيرا من الشباب. بالنظر إلى البعد الديني المحرم للتعامل بالربا. يعزفون أصلا على التقدم إلى المؤسسات البنكية التي يعتبرونها مؤسسات "ربوية". وبإمكان الدولة كمنظم تريد أن تنشط هذا القطاع الحيوي، ها أن تقدم "القروض الحسنة" أي بدون فائدة للمقاولين الجدد بوجه خاص وفي حدود العشر سنوات. قد يساهم هذا الأجراء في رفع الحرج على كثير من العائلات، الأسر والشباب.

انظر مقالي في الأيام الدارسة المعالجة "للحوكمة في الجزائر من تنظيم 4. CREAD. وعلى البنوك أن تكون مؤسسات احترافية. ترافق الفعل المقاوالاتي الشبابي على وجه الخصوص. ومنحه الاستشارة والتوجيه في النشاطات ذات فائض القيمة العالي، فهاته الخبرة تعود على البنك بالفائدة. إذ كلما كانت الاستشارة ناجعة، لما قلل ذلك من الإفلاس. وحقق البنك أرباحا من جراء هذا النجاح. فكلنا محمل في باخرة واحدة. فإن أوصلناها إلى هدفها، نجت و نجونا و إن أصابها عطب أغرقت و أغرقنا كلنا.

3. الفعل المقاوالاتي و الثقافة المقاوالاتية في الجزائر:

البعد التاريخي: الضعف المقاوالاتي مسار تاريخي، من الدولة المقاوالاتية والمنظمة الى الدولة المنظمة.

الدولة المقاوالاتية:

⁴ - B. MAATI "gouvernance Algérie : blocage culturel . in gouvernance et développement de la PME CREAD/ICAM France/Ministère PME. Hotèl Hilton 24 et 25 juin 2004.

في غياب الرأسمال المحلي والأجنبي. وفي انعدام التنمية وبالنظر إلى التوجه السياسي السائد، اضطرت جزائر بعد نيلها الاستقلال مباشرة أن تكون "دولة مقاول"، "Etat Entrepreneur". تستعمل رأسمال الدولة الناتج من الربح البترولي بصفة أساسية في تنمية كل النشاطات التي يحتاج إليها المواطن. التي ت الدولة تهدف إلى تمويله، تلبية جميع حاجياتها وتقييمه انطلاقا من الجهد المقاولاتي الذي تؤسسه وتشرف على انجازه. وما كان على الشباب عموما و الجامعي خصوصا إلا تقديم طلبات التشغيل والاندماج في الحياة العملية. لم تكن الدولة بحاجة ملحة إلى المقاول الحر، المبادر. الذي قد تكون له أفكارا معارضة للنظام. الذي كان يسعى لتكوين نخبة جامعية موالية للنظام. كل من أراد أن يعتلي مناصب راقية، عليه أن يعبر عن ولاءه بانخراطه في الحزب الحاكم: أنظر المادة 120 لتولي المناصب العالية في الدولة. ذيق على المقاول الخاصة التي كانت تعتبر: "قطاعا استغلاليا للإنسان". وهذا ما يفسر إصدار بعض القوانين الحمائية للعامل في القطاع الخاص. كإجبارية وجود خلية نقابية في القطاع الخاص، حتى تدافع على مصالح العمال (1966). الاندماج من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المقاولاتي.

وكذلك الأوامر من 30-75 إلى 33-75 المؤرخة في 1975/04/29 تخص تنظيم العمل في القطاع ص وتهدف إلى حماية العمال تحمل إيديولوجيا مقتضاها أن القطاع الخاص هو قطاع استغلالي. وفي كل الأحوال تمكين الجامعي من أن يكون من بين المدبرين في مجال تخصصه، حتى وإن لم يكن من المقاولين.

نتقال من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المقاولاتي: ،ات التي كنا نبحت عنها في النظام الاشتراكي تختلف عن تلك الكفاءات التي يتطلبها اقتصاد السوق: كانت الشركات الوطنية تبحت بالدرجة الأولى على المناضل. إذ لابد على المسير أن يكون منخرطا في حزب جبهة التحرير الوطني بموجب المادة الشهيرة "120". ن يكون منضبطا ومتحمسا لتطبيق وتنفيذ ما هو مطلوب منه. وما يوضح له في المخططات المرسومة من الجهة الوصية. منه لم تكن نبحت عن المبتكر، لمبادر المساهم في صياغة المشاريع والقيام بعمليات الانجاز والمتابعة والتقييم والتقويم. هاهم التي كانت موكلة للوزارة الوصية. وما على المقاول سوى القيام بعمليات الانجاز. التطبيق والتنفيذ لما سطر له. والعمليات الأخرى بما فيها تسعيرة المنتج كلها محددة مركزيا من طرف الوزارة الوصاية. والمصانع والمؤسسات الصناعية كانت تسلم بصيغة: "المفتاح في اليد". أي بناء الهياكل القاعدية للمصنع وتجهيزها بالمعدات.

ثم تكوين العاملين عليها. تزويدهم بمناهج التسيير وتنظيم العمل: من النظام الذي يجب اعتماده إلى كفاءات التشغيل والاستعمال. ثم مراقبة انطلاقة العملية الإنتاجية. كنا ندوم على العمل بنفس الطرق والمناهج المعدة من طرف المتعاقد معه. لم نكن نعلم أن المحيط الخارجي هو في تغير دائم. وكنا مسك بتلك الطرق والمناهج والتكنولوجيا التي اقتنتها ولو أن العام عرف تغيرات تكنولوجية وتنظيمية جذرية في بضع سنين. هدف التخطيط كانت محددة في: "تلبية الحاجيات الأساسية للطلب الداخلي". والسوق مغلقة عن المنافسة الخارجية. ما عدى حاملي "الشنطات". إذ إن التجارة الخارجية كانت محتكرة من طرف الدولة. التي لا تستورد ما تنتجه مؤسساتها. فهدف المؤسسات كانت تتمركز على عمليات الإنتاج. ولم تكن تهتم بتعظيم الأرباح. وإنما كانت تهدف إلى تلبية الحاجيات، وكانت ذات تكلفة مرتفعة. والخزينة العمومية المدعومة من طرف الربح البترولي تتولى تسديد 'الفاتورة'.

إلا أننا كنا نبقي ثابتين لا نتحرك بينما العالم من حولنا يتحرك ويتغير بسرعة فائقة. ولم يمر على صانعنا العشرية الواحدة حتى صارت غير قادرة على المنافسة. بالخصوص حينما اضطرت الجزائر إلى إجراء تغييرات جذرية بانفراج مقداره 180 درجة. من أقصى الشمال (العمل بالنظام الاشتراكي)، إلى أقصى اليمين (العمل بالنظام الرأسمالي). بعد الانفتاح و دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق.

وبعدما دخلت الجزائر في الصدمة الاقتصادية. بعد تراجع أسعار المحروقات وارتفاع المديونية الخارجية للجزائر. والظروف العالمية مع بؤادر انهيار النظام الاشتراكي. أنتجت الدولة ترسانة من القوانين لتغيير الوجهة من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي بدأت بؤادره بالقانون 01-88 الصادر في 12 جانفي 1988 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

ثم القانون 04-88 ذي غير الأمر 71-74 الصادر يوم 16/11/1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات (GSE). وكذلك القانون العام للعامل (SGT) الصادر بتاريخ 1978/08/05.

بع بترسانة من القوانين المنظمة لعلاقة العمل وفق المنظور الجديد: وذلك قصد التأقلم مع المقولة الخاصة، تم التأسيس للحرية التعاقدية بين صاحب العمل والعامل. تم إدخال مرونة كبيرة على علاقات العمل: إذ سمح بالعمل الغير دائم والجزئي. كما سمح بالتعددية النقابية. كما انه سمح للعمال بالدفاع عن حقوقهم عن طريق الاضطراب. ولو انه أطره في إجراءات قانونية.

وكانت سنة 1990 سنة حافلة بهته القوانين نذكر منها:

القانون: 90-02 ل 6 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية والنزاعات الجماعية للعمل وممارسة حق الإضراب.

القانون 90-03 ل 6 فبراير 1990 المعدل والمتمم والمتعلق بمفتشية العمل.

القانون 90-04 ل 6 فبراير 1990 المتعلق بالنزاعات الفردية في العمل.

القانون 90-11 ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

القانون 90-14 ل 2 جوان 1990 المتعلقة بكيفيات ممارسة الحق النقابي.

تم تعديل وتتميم بعض هاته القوانين لاحقا والتي أبقت على نفس الفلسفة المقاولاتية. ونظمت العلاقات بين أهم الفاعلين الاجتماعيين الممارسين للفعل المقاولاتي. كما اتبعت هاته القوانين بمراسيم تطبيقية تصب في نفس القالب.

أكبر تحدي صار كيف نبني النظام الرأسمالي بدون وجود 'الرأسماليين' المحليين. أمام عزوف الرأسمال الأجنبي على الاستثمار في البلاد. رغم الترسنة القانونية المشجعة على استقطاب الرأسمال الأجنبي. إذا ما استثنينا تهافت الشركات الغربية على قطاع المحروقات، و الشركات المشرقية على قطاع المواصلات. نطاعات التي تمتاز بالعائد الكبير لهاته لشركات من فائض القيمة. لا يحتاج إلا إلى عمالة جد محدودة. ذو الأثر الزهيد فيما يخص استعمال الكفاءات البشرية المحلية.

نإذا كان الرأسمال العالمي اختر قطاع 'المحروقات' فإن الرأسمال المحلي اختار ما يسمى "بالاستيراد والتصدير". و هي عملية كما نعلم تقتصر على الاستيراد ولا تقوم بتصدير أي شيء يذكر. وهي عملية ريعية تعتمد على مداخل الريع البترولي. تساهم في استهلاك العملة الصعبة. مقابل ما تستورده من منتجات مة لما بقي من النسيج الصناعي. تمت إعادة هيكلته من أجل خصخصته. لخصخصة التي كانت جد محتشمة. ظر إلى العجز الهيكلي لهذا النسيج الصناعي. الذي لم يواكب ستجدات التكنولوجيا منذ أن أنشئ. فقمنا بالتعجيل بانهيائه بعد عمليات الهيكلية المتتالية. و عمليات تسريح العمال. بينما اعتمدت الصين الدولة "الصاعدة بامتياز" على تعزيز وتحديث ما تملك من مصانع ومركبات عمومية. رسمحت بالمبادرة الحرة الرأسمالية. تراكم القدرات الاشتراكية وعززت بالقدرات الرأسمالية. اعتمدت الجزائر تفكيك نسيجها الصناعي. ولم تدخل في المقولة الخاصة. ما عدى في قطاع المحروقات و الاتصالات. ففي القطاع الصناعي العمومي تعد فيه الاستثمارات الأجنبية الخاصة على أصابع اليد الواحدة: كشركة "صيدال" مع المقاولين الخليجيين وشركة المنظفات مع المتعامل "هنكل".

بعد دخول الجزائر في اقتصاد السوق. انسحبت الدولة من الدور المقاولاتي الذي كانت تقوم به عبر جميع الوزارات التي لها علاقة بالاقتصاد: من صناعات خفيفة وثقيلة إلى القطاع السياحي مروراً بقطاع الخدمات والتجارة. وكلفت "المجموعات القطاعية". Holdings

بمتابعة النشاط الاقتصادي. وعرضه على الخصخصة. حتى تتخلص الدولة بصفة نهائية من الدور المقاولاتي. وتهتم بالبعد التنظيمي فتصبح دولة منظمة "état régulateur". تقنن قواعد اللعب لجميع النشاطات. فتحدد أولويات وتعمل على تجسيدها في جميع النشاطات: الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية، السياسية. أي كل النشاطات التي تحدث ضمن مجالها الترابي. بما فيها الموضوع الذي يهمنا وهو تحفيز الفعل المقاولاتي. فتضع قوانين وكذلك هيئات تساعد على تسهيل العمل المقاولاتي.

الثقافة المقاولاتية المكتسبة من طرف إطاراتنا العليا والمتوسطة وعلى مختلف المكانة السليمة المحتلة. في الدولة المقاولاتية هو انتظار الأوامر التي تصدر من طرف الوزارة الوصية. بجته كل إطار في تطبيقها كما وردت. ويتم إرسال تقارير مفصلة عن متابعة هاته العمليات الموكلة له. مع التركيز على وقات أو المشاكل التي اعترضت سبيله بمناسبة تطبيق هاته التعليمات. أو أية قضايا تسييرية مستجدة. ولا توجد بشأنها 'تعليمات'. فيطلب من الوزارة الوصية إعطاءه التعليمات اللازمة لحل تلك المشاكل العالقة داخل التنظيم الذي يشرف عليه. وكل مستوى مسؤولية يطلب من السلم الإداري الأعلى منه مرتبة تزويده بما يجب أن يقوم به. وذلك في آلية للبحث عن إيجاد "تغطية" إدارية سليمة. تضفي على أعماله الشرعية داخل التنظيم. ومنه التعود على هاته الآلية في اتخاذ أبسط القرارات. فوصلنا إلى إنتاج اللا معنى: مسؤول بدون مسؤولية". فكل مسؤول يطلب من مسؤوله المباشر تزويده بما يجب أن يقوم به. وتصبح المسؤولية الحقيقية في اتخاذ القرارات الداخلية خارجية. تقوم بها الوزارة الوصية. ومن هنا يمكن القول بأن المقاولين العموميين كانوا مجرد 'عمال' يتلقون التعليمات من الوزارة الوصية. وهذا ما لم يمكنهم من اكتساب روح المقاولاتية من اتخاذ المبادرة وتحمل تبعات المخاطرة. لنظر إلى القرارات المتخذة من طرفهم. وكذلك القدرة على حل المشاكل الداخلية. لم يمكنهم من اكتساب "النوعية"، "variété" اللازمة للقيام بمتطلبات الفعل المقاولاتي. فكانوا مجرد آلة تنفيذية تطبق القرارات الصادرة عن الوزارة الوصية.

ولم يدخل القرار داخل مؤسسة إلا بعد إنشاء المجمعات. التي احتفظت بالقرارات السيادية الخاصة بالتصرف في ملكية المؤسسة. وتركت القرارات التدبيرية من شأن 'مجلس الإدارة' الذي يمثل المساهمين

التابعين للمجمعات. وفي هاته الحالة تغير ذلك الفعل المنعكس الشرطي. والذي تمثل في الرجوع إلى الوصاية في كل صغيرة وكبيرة. إلى تدبير حقيقي ومقولة حقيقية في اتخاذ القرارات. التي تمس تسيير المؤسسة. م ذلك وفق الأهداف المحددة من طرف المساهمين. نين يمثلون "المجمعات" فتغيرت بذلك الثقافة التدييرية داخل المؤسسات العمومية. أدت القرارات وصاروا مجبرين على إيجاد الحلول. وتوفير إمكانية المعالجة والتقييم والتقويم الضروري لعملية اتخاذ القرار. وقد تبين لي من خلال دراستين ميدانيتين قمت بهما.

- الأولى متعلقة بتدبير الموارد البشرية بعد دخول الجزائر في اقتصاد السوق. واتضح أن الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها: الشركة الوطنية للأنسجة الصناعية، محل الدراسة ليست لها النوعية المطلوبة لمواجهة المسائل التدييرية. وبالأخص في مراكز القيادة. بحيث إن "القائد صار مقودا". وهذا أنتج لا معنى آخر تسجله المؤسسات الاقتصادية. ك أن في أسفل السلم بعض الفئات لها مهارات فنية عالية ليست لدى مسؤوليهم المباشرين. ومنه تحكم هؤلاء في انجاز المهام. حسب ما يرونه يخدم مصالحهم. والمسؤول المراقب ليست له القدرة التقنية على المراقبة.⁵

- الثانية في الفترة الاشتراكية، متعلقة بعلاقات العمل. اتضح لي أن أعضاء النقابة. كانوا متميزين عن فئة العمال. التي ينتمون لها من خلال الأجر المتميز والذي يصل إلى فئة "إطارات التحكم". مع أنهم مجرد عمال. وذلك في عملية تقوم بها "المديرية العامة"، ضد إدماجهم في كل القرارات المتخذة⁶ بصفتهم ممثلوا العمال. العمال المشاركون في التسيير. بحكم "قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات". فكانت بمثابة "الرشوة" التي تتلقاها المنخرطون في النقابات. نولي أن هذا التميز وسياسة إدماج ممثلي العمال ما تزال مستمرة حتى الآن. ك أن ممثلي العمال صارت لهم سلطة أخرى وهي "السلطة التفاوضية". التي تلزم المقاول على الدخول معهم في مفاوضات بمناسبة: - الاتفاقية الجماعية أو تسيير وحل نزاعات العمل. ك يلجأ المقاول إلى "ارتشائهم" ربحا للأمن الاجتماعي. فادي الدخول في نزاعات عمل. بالنظر إلى هاته الملاحظات الميدانية التي تظهر لنا:

نقص الكامن لدى الإطارات و المتمثل في النقص في النوعية، الكفاءات و الذي لا يمكنهم حتما من مزاوله النشاط المقاولاتي.

⁵ - B. MAATI. L'information une ressource au service des ressources humaines P. G. S management des ressources humaines 1^{er} promotion ISGP/ B. E. K 1994. -

⁶ - ب. معطي، دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية، د. د. م جامعة الجزائر 1985

. التهميش المقصود للعمال، بحجزهم عن التمثيل الحقيقي. المتمثل في أعضاء النقابة. الذين صاروا، بفعل الإدارة، غير ممثلين للعمال.

ولذلك لابد من تخصيص ميزانية للتكوين. تكون مبرمجة للإطارات. الذين يساهمون في الفعل المقاولاتي و كذا في الجهد التدبيري داخل المؤسسات الاقتصادية. وكذلك القيام بإشراك فعلي للعمال وليس مصادرة إرادتهم عن طريق ارتشاء ممثليهم. لأن ذلك لا يحل المشاكل الحقيقية. وإن أخفاها من السطح فإنها تبقى في العمق. وتؤثر أيما تأثير سلبي على الفعل المقاولاتي.

انسحبت الدولة من الفعل المقاولاتي الذي كانت تساهم به من خلال الحكومة. الممثلة في مختلف الوزارات. وبالخصوص تلك التي لها علاقة بأنشطة اقتصادية. واكتفت بدورها المنظم. وحاولت تشجيع 'المقولة الخاصة'. وتنازلت عن الاحتكارات لتي كانت تقوم بها. بما فيها احتكار التجارة الخارجية. وتركت المبادرة للمقاول الخاص، سواء كان وطني أو أجنبي. وذلك لتنشيط الاقتصاد الوطني. والقيام بالتتمية. فإن من الممكن الاعتماد على هاته الخبرة المكتسبة من طرف الشركات الوطنية. ولو كانت تجربة مقتصرة على "التنفيذ و الانجاز". إعطائها الخبرات الأخرى التي تنقصها، من خلال برامج التكوين كما رأينا، وتعزيز الفعل المقاولاتي الوطني تحت قيادة الدولة الوطنية ذاتها. لتي كانت دولة "مقولة". فتخلت عن الفعل المقاولاتي لصالح "المجمعات". ثم تعد للوزارات دخل بالنسيج الصناعي ني كما كانت في العهد السابق. يتراجع هذا النسيج الصناعي والخدماتي عن ما كان عليه في سبعينات والثمانينات و التسعينيات من القرن الماضي. على مستوى الكثافة أو العمالة والتوظيف. فعوض أن يتطور تدهور. وبقي الأمر كله معلق على مبادرة "الشباب" في الدخول إلى عالم المقاولات. واخذ على عاتقهم تنمية البلد. و خلق مناصب شغل لهم ولغيرهم من جحافل الطاقات البشرية التي تدخل إلى سوق العمل. بحثا عن مناصب عمل. وتبقى معطلة لمدة طويلة. ومنهم من لا يتمكن من فرصة عمل طول حياته. فيقضى بصفة نهائية من سوق العمل. لما يتم إقصاء بعضهم الآخر من سوق الزواج. فهل يعقل بأن يعيش الإنسان بدون القيام بأي نشاط اقتصادي لكسب عيشه. أن لا يتمكن من الدخول في مؤسسة الزواج، فيقضى منها بصفة دائمة.

فما بالك أن تتزايد الأعداد، من سنة إلى أخرى، التي تدخل سوق العمل و تبقى مقصية منه أو تلك التي تدخل سوق الزواج و تبقى مقصية منه. فكيف لا تكثر أعداد المنخرطين في شبكات "للصوص". و المنخرطين في شبكات "الدعارة". إلى درجة تزايد الولادات "الغير شرعية" بما يمثل تعداد متوسط ما تنجبه

ولايتين من الولايات الجزائرية. تبقى هاته الوضعية المتمثل في الإقصاء من سوقي العمل و الزواج بدون "معنى". حاولت الدولة رفع العراقيل الإدارية. ل وتشجيع الخواص على الفعل المقاوлатي. بما فيهم عنصر الشباب وبالخصوص الجامعي منه. وبالرغم من ذلك سجلت معدلات التنمية تراجعاً رهيباً فيما يخص الإنتاج المحلي. ١ ادى قطاع المحر ت الذي غطى على هذا النقص. لكننا نعرف أن المحروقات ليست مدرة لمناصب شغل بالكمية التي تدخل سوق العمل سنوياً. منه الإشكال في بعده الاجتماعي. وتبين لنا أن الدولة المقاوله كانت بمثابة "قاطرة" التنمية في الجزائر. لكنها بعد الصدمة الاقتصادية والمديونية الخارجية المرتفعة. دخلت في أزمة. ولم تعد قادرة على "إسعاف" المؤسسات العمومية وتمويلها من الخزينة العامة. فتراجعت القوة التنافسية لهاته المؤسسات. وبالخصوص بعد فتح السوق. وتخلي الدولة عن الاحتكار الخارجي للتجارة. وتم تفكيك المؤسسات وإعادة هيكلتها من "مقاولات ثقيلة" باتجاه المقاولات المتوسطة. وذلك بهدف عرضها على الخصخصة. وبيعها للرأسمال الوطني و/أو الأجنبي. وكمثال عن ذلك الشركة الوطنية للصناعات النسيجية. التي كانت منتشرة عبر كامل التراب الوطني شرقاً وغرباً وسطاً. بمديرية عامة في الجزائر العاصمة. عرفت الهيكلة الأولى أدت إلى تقسيمها إلى سبع (07) شركات وطنية أخرى متخصصة في كل فرع من فروع النسيج. أصبحت لها مديريات عامة في تبسة، المسيلة، ذراع بن خدة، باتنة، تلمسان. . . في المرحلة الثانية صار كل مركب أو مصنع نسيج له مديريته العامة. نقصمت تلك الشركات إلى وحدات صغيرة انبثقت عن التقسيم الجديد بمعدل: أربع شركات وطنية لكل مديرية عامة قديمة.

حظ أن مسار التنمية انعكس رأساً على عقب. رض أن تنمو تلك المؤسسات وتزيد ثقلاً مالياً وبشرياً. فككت بنيتها الثقيلة إلى بنيات متوسطة. كما أنها تخلت عن "القوة العاملة"، بدرجات مختلفة من مؤسسة إلى أخرى.

وعلى سبيل المثال شركتين كبيرتين اشتغلت بهما: الشركة الوطنية للنقل البري "SNTR" والتي كانت تضم 7 آلاف عامل سنة 1990 صارت تشغل أقل من 3 آلاف عاملاً بعد هاته الفترة. وقسمت إلى ثلاث شركات وطنية.

الشركة الوطنية للصناعات النسيجية "INDITEX" كانت تشغل هي لأخرى وفي نفس الفترة 7 آلاف عاملاً. وصارت تشغل أقل من 2 آلاف عاملاً. بعدما انقسمت إلى ثلاث شركات وطنية. وتخلت عن وحدتين إنتاجيتين.

الاقتصاد الحر. وذلك قصد إحداث التغيير المنشود. من الذهنية المقاولاتية القديمة إلى ذهنية جديدة. تعتمد المبادرة والمخاطرة وتحمل المسؤولية وتبعاتها.

نولي أن الدولة أدركت مدى أهمية هذا الفعل المقاولاتي. ولو يتم بشركات متوسطة. وذلك في دفع عجلة التنمية التي تراجعت إلى الوراء كما رأينا. ولم يتهافت المقاولون الأجانب على العمل في الجزائر. ما عدى قطاع المحروقات والمواصلات. ما يدرانه من فائض قيمة أكيد. ودون أي مخاطرة بالرأسمال المستثمر.

4 علاقة الجامعة بالفعل المقاولاتي: الجامعة أن تتمتع بمرونة أكبر في عملية انفتاحها على محيطها. وأن لا تكتفي بإرسال الطلبة إلى المحيط قصد إعداد المذكرات و رسائل التخرج. وإنما تستقطب الكفاءات المقاولاتية والسماح لها بعرض تجاربها سواء كانت ناجحة أو فاشلة. وإشراك الجامعيين في هذا الفعل المقاولاتي. قصد إسهامهم في دفع الروح المقاولاتية لدى طلبتهم.

حتى نصل إلى تحقيق هذا الهدف علينا أن نعمل على تفعيل كل المؤسسات المساندة للفعل المقاولاتي. وبالخصوص المؤسسات التعليمية و التكوينية بجميع مراحلها و مستوياتها، المؤسسات المالية، لمؤسسات المتخصصة في الاستشارة و كذلك مؤسسات الإعلام المتخصصة في مجال المقولة، لذي عليه أن يجمع البيانات الخاصة بوضعية الأعمال في الجزائر. و كذا الفضاء المغاربي، الإفريقي و في كل العالم. هذه المعطيات يمكن أن تبين الاتجاه الذي تنزع أن تتحوه الأعمال و السلع و الخدمات و تكنولوجيا و المهن الجديدة ذات الفائض القيمة العالي. حتى لا نبقي في وضعية سيئة و نغلق على أنفسنا في فضاء مفتوح متفاعل و مؤثر. تى يتمكن المقاول على أن تكون له المرونة و القدرة الكافية على الحركة و التحول. لان الجمود معناه الموت المحتم. نستعمل كل القدرات و الكفاءات الموجودة على المستوى المحلي. و أن نفعلها و نستفيد منها. أن نخرج من الثقافة الانهزامية و السلبية، التي غالبا ما تشل الحركة و تقمع المبادرة و القول بالانعدامية.

نتحجج بعدم وجود الكفاءات البشرية أو الإمكانيات المالية و ما إليها من العدمية التي تؤثر سلبا على الروح المقاولاتية.

في المجال التكويني في الجزائر، إمكانيات ذات مستوى عالي. يمكن أن تؤدي دور السند المهم للعمليات المقاولاتية. نكر على سبيل المثال: "INPED" و "ISGP" المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية ببومرداس، و المعهد العالي للتسيير و التخطيط ببرج الكيفان الجزائر العاصمة. واللذان يقومان بمهام

تكوينية جد حيوية. بما فيها الفعل المقاولاتي. تكوين الإطارات. كذلك القيام بدراسات في إطار الاستشارة العلمية و الدعم المعرفي. الذي يقدم للمؤسسات التي تجد بعض الصعوبات أو الخلل في الفعل المقاولاتي الذي تقدم عليه أو تكون تزاوله.

تبين لنا أن المقاولات في الغرب. مع المثال الانجليزي والولايات المتحدة مدعومة من طرف معاهد متخصصة: تقوم بالتنظير، المتابعة التنفيذ، التقييم، التقويم، كتساب الخبرة وتكديس الخبرات. و منه الفعالية المتزايدة والتحكم في الظاهرة المقاولاتية. التي تعرف انتشارا واسعا ومبتكرا في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص. الأمر الذي يجعل دولة الولايات المتحدة الأمريكية الدولة المهيمنة على القرار العالمي. بهذه الهيمنة تمكن لمقاوليها من اقتحام السوق العالمية، التي صارت مفتوحة على مصراعيها. ولم تعد للإجراءات الحمائية التي تقوم بها الدول ذات كبح لهاته الهيمنة. كما رأينا في المثال الجزائري وجود بعض المعاهد المتخصصة في التدبير و لمقاولاتية نذكر من بينهم أهم معهدين على المستوى الوطني:

1 - المعد العالي للتخطيط والتسيير ببرج الكيفان الجزائر العاصمة ISGP

2- المعهد الوطني للإنتاج الاقتصادي والتنمية بومرداس INPED

لمعهد الوطني للإنتاج الاقتصادي والتنمية له خبرة معتبرة تتقارب: نصف قرن(44 سنة). وقد رافق التنمية الصناعية في الجزائر منذ سنة 1967 انطلاق وتأسيس الشركات الوطنية الصناعية و الخدماتية في إطار البناء الاشتراكي ثم تأقلم مع مهام البناء الرأسمالي وفي سنة 1998. صارت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC متأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق. و مكيفا تكوينه، دراسته و استشارته مع متطلبات اقتصاد السوق. هو يكون حسب الطلب. وله تكوين متخصص في تسيير المشاريع. و الانطلاق في عالم المقاولاتية. وكذلك الشأن بالنسبة للمعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP الذي يقوم بنفس النشاط وهو في خدمة المقاولاتية العمومية والخاصة في إطار مبادئ اقتصاد السوق. ويقدم المعهد تكوينا متخصصا في جميع المجالات المقاولاتية. وقد تكونت بهذا المعهد في إطار اندماج إطارات الشركات الوطنية في منطق اقتصاد السوق. و تابعت دراسة ما بعد التدرجية في تدبير موارد البشرية. و أشهد على أنه كان تكوينا ذو مستوى عالي جدا. اكتسبت بعده معرفة نظرية وعملية بالموارد البشرية التي إن عملت كإطار في هذا الاختصاص. مدة تزيد عن عقدين من الزمن. إلا أن التكوين كان له إضافة

معرفية أكيدة إلى ما اكتسبته في خبرة خلال فترة الأقدمية التي عشتها في مؤسستين وطنيتين كبيرتين. و التي لا يمكن اعتبار هاته الفترة كلها خبرة. يجب التمييز بين الخبرة و الأقدمية.

أما عن الجامعة الجزائرية فعليها أن تتمتع بمرونة أكبر و أن لا تبقى منغلقة على ذاتها. وذلك في عملية تفاعلية مع محيطها. داخل الوطن وحتى خارجه. أن الجامعة ما تزال تعاني من الانغلاق الذي تعتمده. و تسير بالخبرات المتواضعة التي تتوفر عليها. والتي غالبا ما تعيد إنتاج المعارف المتداولة من طرفها بكيفية اجترارية في عملية تقديس فيها "النقل" أي يمارسه الطلبة عن أساتذتهم و الطلبة الأساتذة عن طلبتهم. التركيز على المعرف التي تنتج في الغرب. مع وجود فارق زمني كبير في مواكبة تلك عارف التي تنتج هنا و 'الآن' في ديار الغرب. و نادرا ما نقوم بتفكيك واقعنا ومحاولة قراءته و إفادة الفاعلين الاجتماعيين من هاته القراءات. و إن كانت الرسائل الجامعية محاولة لتغطية هذا النقص. لكن نادرا ما تستعملها الجامعة ذاتها. و من ثم وجوب الاستفادة من هاته الأعمال من طرف الجامعة ذاتها. ناهيك عن استفادة الفاعلين الاجتماعيين الخارجيين عن المؤسسة العالمية والبحثية. إن كانت هاته الرسائل تستعمل من طرف الطلبة الباحثين. الذين غالبا ما يعيدون إنتاج ما قد أنتج بطريقة أخرى. و لو اعتبرت هاته العملية إيجابية. أن "المنتج للبحوث هو أول مستهلك لبحوث غيره". على أن لا تبقى هاته الجهود البحثية حبيسة الرفوف.

على الجامعة أن تتفتح على المحيط بكيفية جدية. فتستعين بالخبرات العملائية الفعلية الموجودة في الميدان. وبالأخص بالنسبة لما يهمننا هنا: إسهام الفاعلين المتدخلين في عمليات المقولة و الاستعانة بمعارفهم. و عدم ملامبتهم بالمعارف الأكاديمية التي من المفروض أنها موجودة في الجامعة. فندخل الكل في عملية تفاعلية. وذلك بمناسبة احتكاك الأكاديميين الجامعيين برجال الميدان. فيستفيد الجامعيون من الاطلاع على خبراتهم وتجاربهم ومعرفة الواقع كما يراه هؤلاء الفاعلين على الأقل. كما يستفيد المقاولون من ملاحظات وحتى توجيهات بعض الجامعيين الذين بإمكانهم المساهمة أو البحث عن حل المشاكل أو الانشغالات المطروحة من الميدان. و هذا التفاعل هو الذي يمكن أن يعطي الإضافة

بجامعة ما تزال حبيسة ردود الفعل القديمة والتي أنشئت ، اجلها في بداية الإصلاح الجامعي سبعينيات من القرن الماضي. و المتمثل في تزويد الآلة الاقتصادية التي كانت قيد الإنشاء و التطور بالإطارات القادرة على التسيير. كل حسب اختصاصه، حتى في العلوم الاجتماعية و الإنسانية تم توجيه

الطلبة إلى التخصص في علمي الاجتماع الصناعي و النفس الصناعي لمواكبة التنمية الصناعية. بينما لواقع حاليا مختلف جدا. . تعد بإمكانها توظيف خريجي

معة في المصانع التي هيكلتها. فوضعت غاليبيتها تنتظر دور خصصتها.

مستخدميها و أحالتهم على الشبكة الاجتماعية صندوق البطالة أو التقاعد المسبق.

وعلى الجامعة أن تدرك أن عليها تكوين طلبة يكون بإمكانهم ليس الاندماج في الاقتصاد المحلي أو . و لكن أيضا القدرة على اخذ المبادرة و الانجاز الذاتي.

المقاولاتية. فيحسب الطلبة إلى هذه الإمكانية. و يتم تزويدهم بالكفاءة اللازمة على التدبير

، تبرمج دورات تكوينية متخصصة في الفعل المقاولاتي للطلبة من كل

الاختصاصات الاجتماعية، الإنسانية و حتى العلوم الدقيقة. إذا ما أبدوا الرغبة في ذلك.

يكون له رأسميل مالية اجتماعية، ثقافية ورمزية سوف يطلب التكوين و يقبل على هذه الدورات.

من تعوزه هذا الرأسميل. فإنه لا يقوم بإهدار وقت ثمين فيما لا طائل من ورائه. ذلك انه يدرك انه غير

نر و متمكن من الانضمام إلى . قد أشرت إلى أهمية التفاعل الذي يجب أن يؤسس بين

، المعاهد العليا من جهة و المؤسسات الاقتصادية من ناحية أخرى. وهنا نتساءل عن أسباب

النفور من عمليات التفاعل و التبادل بين المؤسسات التعليمية العالية والمقاولاتية في الجزائر. بينما هذا

التفاعل هو أساس إنماء متبادل للمؤسسات

فإشكالية الإقصاء المتبادل مرده إلى اعتماد كل مؤسسة على منطق خاص بها. جعلها تتغلق على

- فمؤسسات التعليم العالي، ترى بأن الذين يمارسون الفعل المقاولاتي تنقصهم الألقاب الما بعد تدرجية في

اختصاصات متعددة لها صلة بالمقولة. و من ثم لا يمكن إدماجهم في مؤسسات التعليم العالي. كما أنها

لا تفكر في طريقة أخرى تؤسس إلى التعاون بين الكيانين المنفصلين. فلا تتمكن بذلك مؤسسات التعليم

العالي من نقل تجربة المقاولين الميدانية. ومعرفة واقع المؤسسات كما هو بنقاط قوته و نقاط ضعفه.

نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها و تثمينها. بل ونقلها إلى مؤسسات أخرى. ونقاط ضعف يمكن

جامعات و المعاهد أن تتكبد على دراستها. وتعمل على التقليل من آثارها أو الحد منها.

قوة استشارية تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية. ومنه التأسيس إلى العلاقة المفقودة. ولا تبقى الـ

حبسية مهمة التعليم المنغلق على ذاته.

- بينما المؤسسات الاقتصادية تشكك حتى في التكوين الذي تقدمه الجامعات لطلبتها. فكيف لها

1. فتتوجه إلى طلب خدمة الاستشارة من مكاتب دراسات عالمية.

تنظيم عملها. أو إعادة تنظيمه مرة أخرى. ابتداء من تحديد مناصب الشغل و الأعباء التي يجب أن

يتكفل بها كل عون، الذي تحدد مواصفاته و مؤهلاته بكل دقة. إلى تحديد الأهداف و الاستراتيجيات

يجب تبنيها قصد ديمومة المؤسسة و تمتعها بمنافسة. و كذا أرباح معقولة.

فإذا كانت الشركات الجزائرية ن النظري والعلمي في المجال التتموي باللجوء إلى

مكاتب دراسات أجنبية لها خبرة في الاستشارة المقاولاتية. ن مؤسسات التعليم العالي لم تقم بخطوة

، في اتجاه النسيج الصناعي الجزائري. وذلك بغرض استقطاب المعارف العملية الميدانية المكمل و

نظرية. خاصة أن الغالبية العظمى من الذين يمارسون التعليم العالي ناذرا ما اشتغل

أحدهم في المؤسسات الاقتصادية. ومنه يبقى حبيس عالم افتراضي. كما تراه النظريات الغربية المطبقة

على المؤسسات الغربية. وكثيرا ما يغفل هؤلاء عن الإكراهات الحقيقية التي تتعرض لها المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية عمومية كانت أو خاصة.

والتكامل والتقاطع بين القطاع الاقتصادي الوطني عمومي وخاص فيما بينهم من جهة

ودخولهم في تفاعل مع قطاع التعليم العالي الذي هو الآخر عليه أن يفتح على كل مؤسساته في خطوة

. فتتبادل الجامعات والمعاهد

الاقتصادي في خطوة ثانية.

وبهذا التفاعل، يمكن إخصاب تلك التجارب المتبادلة في القطاع الاقتصادي ذاته. وتلك التجارب المتبادلة

في قطاع التعليم العالي. دخول القطاعين في تفاعل فتتمكن الجامعة من م

. ما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها. فتتمكن من توجيه البحث العلمي في اتجاه تلك الاحتياجات

الحقيقية للنسيج الصناعي والاقتصادي الوطني.

وأتمنى أن يكون هذا الملتقى أحد اللبانات و الدعائم لإرساء التفاعل المفقود بين المهتمين بالمقاولاتية في

وسط الجامعة ذاته. وبينه وبين الفاعلين الاقتصاديين من جهة أخرى.

5. دراسة بعض الحالات:

المقولة يمكن أن تكلل بالنجاح المعقول أو الباهر. كما يمكن أن تؤدي إلى الفشل والإفلاس أو أنها تبقى مجرد مشروع وحلم اليقظة. يتردد أصحابها. ولا يبادرون في الانجاز. ويكثرون من الحسابات. بحثا عن تعظيم الربح.

لك أحاول أن أقوم بتشخيص لواقع المقولة. من خلال بعض الحالات الواقعية. سواء حقق أصحابها نجاحا أو فشلا أو بقوا مترددين خائفين من الدخول في عالم المقاولاتية. تجنبنا للفشل. الحالات تبين لنا ما مدى تأثير الوسط العائلي وكذلك الوسط الاجتماعي الذي يقام فيه المشروع: المنافسة في المهنة التي أقبل عليها المقاول، كذلك السياسات التنموية الوطنية تي. ناهيك عن الإمكانيات الكامنة لدى المقاول ذاته. ومسارته التعليمية التكوينية و المهنية. نتعرض بالدراسة إلى أربع حالات:

الحالتين الأولى و الثانية مشاريع ناجحة. الأولى لإطار سامي ولائي سابق. السيد :
'المنور' والثانية لامرأة مطلقة لها كفاءة في صناعة الحلويات السيدة 'فريدة'.

: لخريج جامعي، لم يظفر بمنصب عمل. ما يزال في حالة البحث عن المشروع المثالي.
زال صاحبه متردد. مهندس في الميكانيكا جامعة باب الزوار. السيد 'بدر الدين'. الحالة الرابعة:
لمشاريع 'فاشلة'. ب له طموح كبير بأن يمارس الفعل المقاولاتي. يبقى بدون جدوى اقتصادية.
مقاول في البناء السيد 'العربي': تقني في الكهرباء، حامل لرخصة سياقة لجميع الأوزان.

: طار سامي ولائي سابق: السيد 'المنور' بعدما دخلت الجزائر في

أدية. وتمت جدولة ديونها بشروط: " . تي كان من بينه تقليص العمالة

في المؤسسات الاقتصادية والإدارية. خير السيد 'المنور' بأن يواصل عمله كإطار سامي ولائي.
يستفيد من أربعين هكتار كمستثمرة فلاحية. يقوم هو بالإشراف عليها واستغلالها لصالحه.

فضل السيد "المنور" . على تولي مسؤولية القطاع الفلاحي. لذي لم تعد

للإدارة الولائية مهام معتبرة وحيوية. إذ حلت التعاونيات الفلاحية. ومنحت للاستغلال الخاص من ناحية.
ومن ناحية ثانية له الثقة الكاملة في قدراته وكفاءته التقنية لتسيير

يفوق الأجر الذي يتقاضاه بأضعاف مضاعفة.

ن هاته كانت بمنطقة 'تليلات' بولاية سيدي بلعباس.

' . بالنظر إلى احتلالها من مجموعات إرهابية. كانت تنشط في

لناحية. والسيد المنور قد شطب اسمه من قائمة الموظفين وأنهيت مهامه. وبالرغم من الوضعية الصعبة. بي، أن يتصل بمديرات الفلاحة في ولايات الهضاب العليا:

البيض والجلفة. و تمكن من الحصول على مشاريع غراسة الأعلاف والأشجار المقاومة .
، المشاريع بإمكانيات زهيدة. نطلق منها، وتمكن من توسيع نشاطه المقاولاتي إلى بناء الحواجز المائية كمقاول خاص في ، الولايات. الرغم من إن مقر سكنه في ولاية سعيدة. التي كان يشتغل في جهازها الإداري.

هذا المقاول حقق نجاحا في المشاريع التي . ك أن لها علاقة باختصاصه كمهندس فلاح. بالنظر إلى الرأسمال الاجتماعي الذي يمتلكه. والذي سمح له بالحصول على مشاريع من زملائه. كانوا يدرسون معه ويعرفون قدراته. ثم انه طور من مشاريعه وميادين تدخله. حتى صار يبني البيوت الريفية. وأدمج معه ابنه طلين عن العمل في هذا النشاط. ي جانب يد عاملة متغيرة حسب متطلبات المشاريع التي يتحصل عليها.

السيدة 'فريدة' مطلقة، تتقن صناعة الحلويات العصرية والتقليدية بكيفية ممتازة.
عصرية ذات النوع الراقي. بذلك الأصناف التقليدية لها. كر 'حراق' بالمملكة المتحدة (بانجلترا) . كما أن لها أختين مقيمتان في سويسرا.

محلات تجارية. بالنظر إلى وضعيتها الاجتماعية 'مطلقة'. كان عليها أن تقوم بأي نشاط لإعالة نفسها . فتدرجت في مستويات التكوين على يد سيدات يتقن صناعة الحلويات التقليدية و العصرية.

صدت مدارس التكوين في الحلويات: . حتى وصلت إلى مستويات عالية من الإتقان والاحتراف. ثم مارست المهنة في بيتها. وروجت لمنتجاتها و كانت تنجز حسب الطلب. بالخصوص في مناسبات الأعراس. وتوسع نشاطها لما صار الإقبال عليها كثيفا. فاستعانت ببعض البنات الماكثات في البيت. ، أن تعلمنهن بعضا من المهارات الحرفية التي اكتسبتها في الميدان. ومبلغا من المال يعطى لهن كل نهاية شهر.

ان من الممكن أن تكتفي بهذا التطور في المقاوله. والتي كثيرا من مثيلاتها يقفون عنده. من مستوى الاحترافية. دخلت عالم المقاوله بمفهومه الحديث. فاستعانت بأختها لتزويدها بالرأسمال المالي الضروري. وكذلك الرأسمال الثقافي المقاولاتي الذي اكتسبته في نشاطهن التجاري ب"سويسرا".

فاكترت محلا بحي "قاريدي" بالقبة. زاولت فيه نشاطها المتمثل في صنع الحلويات التقليدية والعصرية بجميع أنواعها وذات النوعية الرفيعة.

واستخدمت مهنين لصنع الحلويات. بل و أرسلت اثنين منهما إلى سويسرا لمدة شهرين. جديدة من الحلويات. لا توجد في السوق الوطنية. وصارت تدير القرابة عشرون : ما بين مهنين في صناعة الحلوى و بائعين في المحل. و حتى متربصين يساعدونها في النظافة ويتعلمون المهنة.

نا نلاحظ أولا الحاجة والضرورة في الاعتماد على الذات. " " . وجدت أختيها مكننا لها من تحقيق المشروع. الذي يمكن تصنيفه من المشاريع الناجحة. علمنا أنها تكتري المحال بمائة ألف د. . وتدفع أجور المستخدمين. من بينهم مهنين عاليا . بتقاضى كل منهما ثمانون ألف د. مع أننا نجهل مداخلها الشهرية. إلا أنها وبالرغم من الأعباء تستمر في النشاط. يعني ذلك أنها مقولة ناجحة.

: خريج جامعي. ما يزال في حالة البحث عن المشروع المثالي. في الميكانيكا بجامعة باب الزوار السيد 'بدر الدين'. عدة مشاريع من بينها مشروعه الأخير الذي صرف فيه جهدا كبيرا. صد جمع البيانات الأولية. . ومحاولة الانطلاقة فيه. 4. و هو مشروع اكتراء السيارات السياحية: أربع سيارات. ما يسمح به سقف التمويل المقرر من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ENSEJ. لا يتجاوز غلافه المالي عشر ملايين دينار جزائري.

قام بالإجراءات الإدارية. فاتصل بالوكالة. ثم ملقا على أساس أن له مستوى جامعي: ميكانيكا. و قبل ملفه مبدئيا.

ائلة: العائلة ليست لها خبرة بهذا النوع من المشاريع. و كانت جد الإقبال على هذا المشروع. فحنت "بدر الدين" على الدراسة الجيدة للطلب. لذي يمكن أن يكون في توج. أي درجة الإقبال عليه.

اتصل "بدر الدين"، بمكتب أعمال. له خبرة بإدارة هذا النوع من المشاريع. واقترح أن يوظف له السيارات في شركة كبيرة. تعمل في المحروقات بالصحراء. مريطة أن يتحصل صاحب مكتب الأعمال على عائد يومي يقدر ب ثلاث آلاف د. ج على السيارة الواحدة. و أن مداخل السيارة يوميا يكون

. توصيات .

6

لقد حاولنا معرفة ماهية المقاول في الجزائر وتبين لنا أن هناك ثلاثة أصناف:

1- " " 2 - "المقاول الخاصة الثقيلة" 3 - "المقاول الخاصة الصغيرة والمتوسطة". كل صنف له خصوصياته ومميزاته وأهدافه الخاصة التي يريد بلوغها. كما تعرضنا باقتضاب شديد للحركة المقاولاتية في الجزائر. الذي كان بمثابة الفعل المقاولاتي "الدولة المقاولاتية". ذلك أن المقاول الخاصة الجزائرية كانت تحتل حيزا صغيرا جدا. ما تطرقنا لبعض الحالات تمثل المقاول الخاصة

الصغيرة والتي اعتمدها شباب جامعي وغير جامعي حقق نجاحا أو فشلا أو بقي مترددا.

و حاولنا تبين ملابسات وواقع الفعل المقاولاتي. نه بالإمكانات المندمجة في ذات المقول من: معرفة ومعرفة عملياتية وكذلك الرأسمال المالي الذي انطلق منه و الرأسميل الاجتماعية، الثقافية والرمزية كرأسميل مساعدة أو معرقة على الفعل المقاولاتي. وذلك حتى تبين لنا الآثار الناجمة عن هذا الفعل. لأن الحاضر وليد الماضي. لا يمكن الحديث عن المستقبل إلا ما نحضره له في الحاضر. فما يمكن القيام به: " و الذي يكون له امتداد و يحدد معالم المستقبل.

فالعلمية المقاولاتية، هي عملية جد حيوية لأية أمة. هي قضية "بقاء أو فناء". لابد أن يقوم بها طرف من الأطراف الفاعلة أيا كان: دولة و/أو خواص وطنيين و/أو أجانب. والأولوية تعطى للمقاول الوطنية: بامة كانت أو خاصة. ذلك أن الرأسمال الأجنبي غير مأمون العواقب. هو يلهث عن فائض القيمة. أينما وجده سافر إليه.

الأولوية تعطى للمقاول الثقيلة. التي تكتسي أهمية بالغة. تلك أنها هي التي تحدد مكانة الأمة بين الأمم الأخرى. وهي تحدد "موازن القوة" و"المغالبة الدولية"، فكلما كانت لك مقاول وطنية خاصة وعامة قوية كلما دعمت هيمنتك على من هم دونك مستوى في المكانة المقاولاتية. و تمكنت من الإقلاع الاقتصادي. ولحقت بالدول الصاعدة: الصين، البرازيل والهند.

هذا لا يعني الاستغناء عن المقاول الصغيرة و المتوسطة.

وتبعد عن التهميش و الإقصاء. وتعزيز جيوش البطالين الذين بدورهم يعززون عالم الانحراف والجريمة.

يمكن أن تتطور المقولة الصغيرة إلى متوسطة ثم ثقيلة، يكون لها وزن في إنماء و إعمار الوطن. شريطة أن نحترم فيها قواعد المنافسة الحقيقية العالمية. حتى لا نتفاجأ ببركاكة النسيج المقاولاتي الصغير. والذي لا يمكن أن يصمد في وجه المنافسة الخارجية. ونعود مرة أخرى إلى عملية "إسعاف" المقولة الصغيرة ، أموال الخزينة العمومية إن هي احتملت ذلك. بما فعلنا مع المؤسسات العمومية. وذلك تجنباً لتهديد السلم ، خلي. ومنه لابد من إتباع منهجية سليمة. مرافقة إنشاء المقولة الصغيرة. وتفادي زرع نسيج هش. يذهب مع أدنى ربح قد تعصف به. من تداعيات اجتماعية واقتصادية وسياسية على المستوى الدولي. ، صار يتدخل في شؤون الدول الضعيفة

لا يجب الاستهانة بالقدرات المقاولاتية الداخلية للبلد، فهي موجودة وحقيقية. لكن يجب تفعيلها من خلال إجراء التقاطعات البينية الضرورية والتفاعلات اللازمة لعملية التكامل بين أهم الفاعلين الاجتماعيين:

1 - على مستوى الجامعات والمعاهد العليا: ابدل المعارف مات والمعطيات فيما يخص المادة العلمية بما. وتلك المتعلقة بالموضوع من أبحاث ودراسات. ثم القيام بتثمينها وعرضها على الطلبة المقبلين رج. في شكل أيام دراسة دوات أو ملتقيات. استعانة الجامعة بمهنيين و مقاولين ميدانيين قصد إفادة الطلبة بخبراتهم و تجاربهم. حتى يفتحوا على الواقع العملي للفعل المقاولاتي. و مقارنته بالنظريات التدبيرية تي يتلقونها في الجامعة و/أو يطلعون عليها لأنفسهم. في إطار البحث الذي يقومون له.

. واعطاء فرص للمهنيين محترفي المقولة، كذلك وكل المتعاليين الذين يدخلون معهم في علاقة ، لانشغالات الفعلية التي يعترضونها في الميدان. ويمكن أن تكون موضوع دراسة، من طرف طلبة ما بعد التدرج. ذلك من شأنه أن يوجه البحث الجامعي ليكون بحثا عملياتيا يأتي بفائض قيمة للفعل المقاولاتي. كما يمكن استضافة المقاولين الجزائريين الذين ينشطون في الخ . وذلك قصد نقل تجاربهم ونظرتهم إلى عالم المقاولاتية في البلدان التي يمارسون فيها الفعل المقاولاتي. وتبيان نزعة الأعمال على المستوى العالمي والاتجاه الذي تأخذه.

هذا من شأنه تنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين. فيكونوا سنداً للفعل المقاولاتي. فتعزز القابلية الداخلية للإقبال على المقولة لأ الذين يظنون انه بإمكانهم اقتحام عالم الأعمال.

9. مداخلات: بوتخيل معطي، 4. المقاولاتية، رأسميل: ثقافي، حضاري، اجتماعي، فردي و

- 2- سيس معهد وطني متخصص في المقاولاتية. ستفيد من الفعاليات المذكورة آنفا. ينطلق منها ويقوم بالدراسات الميدانية. ويقدم الدعم للدارسين . فيتحصل على الشرعية العلمية الكافية. ليصير بمثابة الهيئة الاستشارية أو بمثابة القوة الضاغطة والموجهة للفعل المقاولاتي على المستوى وطني. فيقدم التوصيات الضرورية لجميع الفاعلين الاجتماعيين، الذين لهم علاقة بالفعل المقاولاتي: هيئة تشريعية والهيئات العملية.
- 3- القيام بجرد القطاعات التي تكون للمقاولين الجزائريين أفضلية وقدرة تنافسية أكيدة. يتم تدعيمها وتأسيسها كقطاع مقاولاتي يمكن أن يكون الضامن للإقلاعة الاقتصادية كالقطاع البتروكيمياوي أو قطاع الإعلام . ويتم تعزيز قدرات التنافسية الوطنية: من تكوين عالي جدا أو توفير كل المدخلات الضرورية و وجود أغلبها على المستوى المحلي.
- 4- إنشاء هيئة وطنية مزودة بخبراء وطنيين و حتى أجنب. قصد البحث عن شركاء لهم المهنية العالية. . سواء تعلق الأمر بالقطاع العام . قد يسمح لنا بنقل التجربة الضرورية لإدماج مؤسساتنا في إطار التنافس العالمي.
- 5- تضافر جهود كل الفاعلين الوطنيين. من اجل تعزيز الفعل المقاولاتي وإضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المرافقة للفعل المقاولاتي. وعدم إقصاء أي كفاءة يمكنها أن تقدم الدعم.
- 6- إنشاء بنك معلومات يهتم بعالم الأعمال و المقاولاتية. تجمع فيه المعارف والبيانات الاقتصادية القانونية الإدارية، التقنية و التدبيرية. يسهر القائمون على هذا البنك تدوين كل المستجدات في الوقت الحالي . و وضع تلك المعطيات والمعارف تحت تصرف الراغبين .
- 7- إعطاء الوقت الأهمية البالغة. وعدم إهداره في إجراءات إدارية قد تثبط عزيمة المقاولين. تكاليف المشاريع التي لا تتجز في الوقت بسبب تلك العراقيل.
- 8- إزالة عوائق الفعل المقاولاتي: وبالأخص أن هناك بعض الشباب من لا يقبل على . لأبعاد روحية دينية. ذلك لارتباطها بالقروض الربوية. وان كانت لا تمثل إلا واحد بالمائة 1%. مستويات التضخم التي تعرفها العملة الوطنية 3% سنويا. ولكن الشباب وبالأخص في المناطق الصحراوية والهضاب العليا، يعزفون عن الإقبال على القرض البنكي. ومن فعل ذلك فإنه غالبا

ما يجرم من المجموعة المحلية. لم المقال الذي ساهمت به في ملتقى "الحوكمة" المنظم من طرف مركز البحوث الاقتصادية التطبيقية للتنمية CREAD⁷(1).

فيجب توفير المناخ الملائم الذي يتسم بمسؤولية Permissivité كبيرة وتقل فيه العوامل القاهرة الحتمية والعراقيل "البيروقراطية" العراقيل التي تم الاعتراف بوجودها. بل وتم تجريمها من أعلى السلطات الحاكمة في البلاد. واعتبارها معاول هدم وعرقلة لجهود الفعل المقاولاتي في الجزائر. لى جانب العقار الذي صار ملتهبا ولا يمكن أبدا التخطيط لاقتناؤه. ذلك انه يعرف زيادات خيالية. تزيد عن ضعف قيمته الأصلية عن نة الماضية وذلك لكل السنوات. ومنه صعوبة التخطيط للظفر بالعقار. واء للسكن أو للفعل . ار يعرف مضاربات خيالية. فالذي اشترى شقة في الجزائر العاصمة بمناسبة عملية

نولة ببلغ 80 . 1984 كان بإمكانه أن يبيعها ببلغ مضاعف عشر مرات بعد عشر سنوات أي ببلغ 800 ألف دينار سنة 1994 لتضاعف كذلك عشر مرات أخرى بعد عشر سنوات أخرى لتصل في حدود 8 ملايين د. 2004 وهكذا. وكذلك الشأن بالنسبة لعمليات اكترال. ومنه القدرة الادخارية لا يمكنها بأي حال من لأحوال أن ترافق الزيادات. وهذا ما يعتبر كبحا حقيقيا للدخول في عالم المقاولاتية.

⁷ B. MAATI **Gouvernance** : blocage culturel . CREAD

■
■

بوتخيل معطي: دور العمال في تسيير المؤسسة الصناعية . . . 1985.

B. MAATI "gouvernance Algérie : blocage culturel . in gouvernance et développement de la PME CREAD/ICAM France/Ministère PME. Hotèl Hilton 24 et 25 juin 2004.

B. MAATI. L'information une ressource au service des ressources humaines P. G. S management des ressources humaines 1^{er} promotion ISGP/ B. E. K 1994.

Christine THUDEREROZ, histoire et sociologie du management, doctrine, textes, études de cas, 2006, 400p.

Encyclopédia UNIVERSALIS numéro: 16. 2770 p.

Fredérique Winslow TAYLOR: La direction scientifique des entreprises, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1992, 306 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1909.

Gareth MORGAN: images de l'organisation, P. U. Laval, 2^{ème} éd.

Henri FAYOL: L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, el-anis collection, éd. ENAG, Alger, 1990, 202 pages (p. f.). 1^{ère} édition: année 1925.

Jean CORNIELIS, Nouveau Guide Pratique de Gestion des Compétences.

La Grande encyclopédie LAROUSSE 7^{ème} éd. ,CANADA, 1981. pp. 572-574.

La mobilisation des ressources humaines, tendances et impact, université Laval, 1986.

Luc ALBARELLO, Apprendre a Chercher : L'Acteur Social et la Recherche scientifique, GY BAJOR.

Mary jo HATCH: théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, sld, 2000. 418 pages.

Michel AMIEL al. : management de l'administration, debeck université, paris, 1998.

Michel CARTON, L'Education et le Monde du Travail, Les représentations du Travail, UNESCO.

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective, éd. du seuil, Paris, 1977.

Michel de COSTER, F. PICHAULT, A. TOURAINE: traité du travail, et gestion des ressources humaines, de boeck université, 3^{ème} éd. ,1999.

Michel FOU德里AT: Sociologie des organisations, la pratique du raisonnement, pearson éducation France, paris, 2007, 329 pages.

Nabil RIFAI: l'analyse des organisations: démarches et outils sociologiques

OCDE, L'Entrepreneuriat et le Développement Local, OCDE, Paris, 2003.

Patrice BONARELLI: la réflexion est-elle rentable? De la décision en univers turbulent, l'harmattan.

Précis de gestion du personnel et des ressources humaines

T. PETERS, R. WATERMAN: Le prix de l'excellence, inter-éditions, Paris, 1983.

الباب السادس: البحوث التي قام بها الطلبة، ذات الصلة بمقياس تنظيم العمل:

توطئة: في إطار إشراك الطلبة في عملية الإنتاج العلمي/المعرفي واعتبارهم فاعلين أساسيين في العملية

التربوية، ارتأيت ان ادمج بحثين، و اكتفي بهما، حتى لا اثقل المادة المعروضة، قام بهما :

:" الطالب الاول، يعالج موضوعا في غاية الاهمية. متعلق: "بالتقافة التنظيمية".

:" التميز الإداري"، الذي يمكن اعتباره من المواضيع الحديثة التداول.

: :

تمهيد:

التنظيمية لتنظيمية عنصرا اساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على القادة والمسيرين ان يفهموا ابعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل بع مع غيرها او مع العاملين فيها، وتعريف الثقافة التنظيمية واهميتها ووظائفها داخل المنظمة، والعناصر المكونة لها وكذا مصادرها ومميزاتها وخصائصها واخيرا تطرقنا إلى كيفية تكوينها

المبحث الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية واهميتها

1 / : يعرفها شين (1986) :

"مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للاعضاء الجدد كاحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

ويعرفها شين ايضا بانها "نمط من الافتراضات الاساسية مبتدعة او مكتشفة او متطورة من قبل جماعة كما من خلال التلاؤم مع مشكلات العال الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي اثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للاعضاء الجدد في المنظم باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما

يتعلق بتلك المشكلات⁽¹⁾ وفي الفكر الغربي يرى هوفستد ان " الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية الجمعي التي تميز افراد منظمة معينة عن افراد منظمة اخرى".

يعرفها محمد قاسم القريوتي: "الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تطور واستقرت مع مرور الزمن واصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين اعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه"⁽²⁾.

ويعرفها محمد نجيب توفيق: "الثقافة التنظيمية بمعناها الواسع هي ذلك القدر من المعارف والمفا يمكن إيصالها إلى العمال من اجل تزويدهم بالوعي والمهارات اللازمة في حياتهم العملية".

ويعرفها هوفستد ايضا: "بانها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن مجموعة".

2 / : ثقافة المنظمة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها، كما يمكننا بما يلي:

- 1 -
 - 2 - هي مرآة من المهارات وطرق التصرف والتفكير وتمثل وجهة نظر موحدة.
 - 3 - هي مرجع جوهري واساسي لفهم ما يحدث داخل المنظمة.
- فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن فهم الافراد لقيم المنظمة.

ويظهر ان هناك اتفاق عام بين الكتاب على ان الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الاخرى وان هذا النظام للمعاني المشتركة وهو عبارة عن

ومفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحديا كبيرا لاي تنظيم وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة ، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية

(1) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 272.

(2) محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000، ص 10.

التي قد تكون متضادة احيانا وغير موضوعية احيانا اخرى مما يهدد المنظمة⁽¹⁾. فالثقافة التنظيمية هي عبارة ومبادئ نظرية وعملية للأفراد في مجال العمل، كتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة.

3/ اهمية الثقافة التنظيمية: أصبحت الثقافة التنظيمية من اهم اهتمامات المنظمات حديثا حيث تبين ان فهم وتفسير سلوك الافراد ونفسياتهم والقيم التي يؤمنون بها كاهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة والرغبة في الإنجاز وإتقان العمل والولاء... إلخ، وهي كلها سمات للنجاح في اي ميدان، كل هذه المعطيات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الافراد في سلوك بعضهم البعض وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات او اعتراضات يثيرها الافراد في المؤسسة، كما تعرف دوافع الافراد المتأثرة بإطارهم سيرين بتنظيم العمل بطريقة تكون اكثر استجابة للحاجيات الذاتية للأفراد ومن ثم يكون لها اهمية وقيمة كبيرة في تحفيزهم ورفع كفاءتهم.

كما ان معرفة الإطار الثقافي والاجتماعي للأفراد يساعد على تحديد ماهية المنظمة والاتجاه الذي تريد ان تتحرك في اتجاهه، وبالتالي يمكن المسيرين من إعادة البناء التنظيمي للمنظمة وإعادة النظر في اساليب

ولقد اكد كل من (بيترز و (PETERS/WATERMAN) في كتابهما (البحث عن التميز) ان هي التي تتماسك وتترابط ثقافتها التنظيمية وهو عنصر الجودة فيها⁽¹⁾. فالكثير من المسيرين يعطون الاولوية والاهتمام بالثقافة التنظيمية لانهم يعتبرونها كاصل هام، بعض الدراسات تمت الإشارة إلى ان المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع المتغيرة للعمال يمكنها ان تتجاوز بادائها المنظمات الاخرى حيث لا توجد لديها تلك القيم الثقافية التي تدعم استراتيجياتها. تكمن اهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.

⁽¹⁾ محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1967، ص26.

⁽¹⁾ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق، 1993، ص38.

- هي بمثابة الإطار التنظيمي الموحد للجماعة، تحدد للأفراد سلوكهم الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم البعض وفي حل مشكلاتهم، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها منهجيتهم في حل النزاعات فتدربهم على هذه الثقافة وتكافئهم على إتباعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة لمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز الأفراد العاملين بها وخاصة إذا كانت تعزز قيما تنظيمية معينة كالابتكار والولاء والانضباط والتميز.
- الثقافة التنظيمية الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل على قادة الفرق عملهم فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتعزيز سلوك معين.
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وجودة بها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على الطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات⁽¹⁾.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير وا
- كانت ثقافة المنظمة تميل إلى إثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب الأفراد الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي قيم الابتكار والتفوق فيها عالية تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافؤ التميز والتطور ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم حافز او دافع إثبات الذات.
- وتحتاج كل ثقافة تنظيمية كاي عنصر في حياة المنظمات إلي مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على في ادهان العاملين وضمانهم وإتباعها لتعلمها في سلوكهم علاقاتهم.

المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأشكالها

1 / : تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل المنظمة منها:

- دور في تعريف الحدود اي انها تخلق الاختلافات بين المنظمة ومنظمات اخرى.
- تمنح اعضاء المنظمة شعورا بالهوية.
-

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، درا الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص340.

- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ إن الثقافة التنظيمية هي المادة الاجتماعية التي تساهم عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العامل قوله وفعله.
 - تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين⁽¹⁾.
 - تعرف الثقافة التنظيمية بقواعد اللعبة لأنها مراوغة غير ملموسة وهي ضمنية ومسلم بها، وكل منظمة مجموعة من الافتراضات الجوهرية، والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في موقع العمل، ويصبح الالتزام بقواعد اللعبة هو العامل الأساسي في الحصول على المكافآت والترقية.
 - تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي مت⁽²⁾.
 - هي بمثابة الإطار المرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
 - تنمي الشعور بالذاتية للأفراد و تدفعهم إلى الالتزام و الولاء للمنظمة و يعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة و إذا كانت على قيم معينة كالانضباط و المنافسة، كما تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التقليل من دوران العاملين و زيادة الثبات في سلوك العاملين و تقلل الغموض الموجود في المنظمة⁽¹⁾.
 - تمكن من التقليل من احتمالات ترك العمال و دوران العمالة.
 - تحدد معايير للسلوكيات و الأقوال و أفعال الأعضاء.
 - تحقق التوازن بين مصالح
 - تمكن المنظمة من التحكم الآلي في اتجاهات و سلوكيات الأفراد⁽²⁾.
- 2/ مكونات الثقافة التنظيمية: لقد تبين تركيز الباحثين على تحديد مكونات الثقافة التنظيمية حيث أشار (شين) إلى ثلاث مكونات و هي:

- 1 - المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة و الابتكارات
- 2 - الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة و التي تعمل على توجيه الأعضاء و تقودهم للنظر التفكير بدقة في الأمور و الأشياء الحيطية و تعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف و نتائج سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

(1) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 340.

(2) - المرجع نفسه، ص 341.

(1) - الحسيني، فلاح بن حسن: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان، دار وائل، 2000،

ص 94.

(2) - محمد عدنان النجار: مرجع سابق، ص 39.

3 - القيم: تعد القيم من اهم مكونات الثقافة التنظيمية، و كلما كانت قيم الفرد كلما كان ذلك مؤشرا على التكيف⁽³⁾.

: بانها مجموعة من الفلسفات و المعتقدات و الافتراضات و المبادئ و التوقعات و

. و لقد ميز بين القيم حيث اعتبارها قيم اساسية كتلك التي ترتبط ببذله و استعدادة

لضرورة إنجاز العمل في وقت محدد و الالتزام بقواعد و تعليمات النظام، و قيم شكلية او محيطة ترتبط بسلوكيات خارج العمل كتفضيل استهلاك منتج الشركة التي يعمل بها دون سواها.

و يمكن ان نميز بين قيم الافراد و قيم التنظيم فالاولى تعني التشكيلة الفكرية للأفراد

التنظيم فتضم الجوانب التنظيمية و السلوكية للمؤسسات وما يتبناه من قواعد و تعليمات و قوانين، و يمكن القول ان القيم للمؤسسات هي مجموعة من التصورات و الاعتقادات و البادئ التي يكتسبها الفرد من خلال

و قسم شين القيم التنظيمية إلى ثلاث انواع:

- 1 - :
2 - قيم مناسبة: مثل ارتداء بدلات معينة.
- 3 - قيم هامشية: مثل استهلاك منتج الشركة التي يعمل بها.

الضروري التعرف على القيم المتعلق بالعمل و الاتجاهات التي تتخذها هذه القيم عند المستخدمين الذين يتصفون بمستوى عالي من الاداء.

و يمكن تحديد محتوى الثقافة التنظيمية 3 :

___ : تأثير بيئة الاعمال بصورة عامة و قطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في الصناعة تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر او الإلكترونيات فهي تملك ثقافة تنظيمية⁽¹⁾

___ : تأثير القادة الإداريين الذين يحملون معهم نمط معين من الافتراضات عندما يرتبطون ضمن إطار ثقافة

___ : التجربة العملية لهؤلاء الافراد في المنظمة و ما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الاساسية⁽¹⁾

⁽³⁾ —schei, F. H : **Organisation culture and leader ship.** San Francisco, Jassy bass, 1985, p. 14.

⁽¹⁾ — I bid , p. 15

3- أشكال الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية اشكالا متعددة نذكر منها:

اولا: الثقافة التنظيمية الشبكية: (عالية الاجتماعية -):

من الثقافة إلى الافراد على انهم اصدقاء و عائلة واحدة، ة الافراد يعرفون بعضهم البعض و تسود المحبة بينهم، و يساعدون بعضهم البعض و يشاركون الاخرين في تبادل المعلومات بكل وضوح و صراحة، و الصفة السلبية المرتبط بهذه الثقافة انها تتركز على الصداقات و يمكن ان تؤدي إلى انخفاض الاداء و خلق

ثانيا: الثقافة التنظيمية المرتبة: (منخفضة الاجتماعية -):

الثقافة بالتركيز على الهدف بشدة و الافراد يتميزون بتصميم عال على تحقيق الاهداف و لديهم حماس كبير لإنجاز العمل بسرعة، و هي لا تعني فقط تحقيق الربحية فقط و لكن تدمير الاخرين ايضا (المنافسين) و يؤدي هذا التركيز على الاهداف إلى ادنى حد من ممارسة السياسة، و من سلبيات هذا النوع من الثقافة انها يمكن ان تؤدي إلى الإنسانية في التعامل مع الافراد الذين يكون ادأهم منخفض.⁽²⁾

: (-) : تنتمي هذه الثقافة الصداقة و الأ

لدى الافراد شعورا بالانتماء مع التركيز على تحقيق الهدف و يميل القادة في هذه الثقافة لان يتميزوا بالإيحاء و الكارزمية و لديهم رؤية واضحة لمستقبل المنظمة و يسعى هؤلاء لخلق حواريين و ليس تابعين مما يؤدي
(3)

: صادر الثقافة التنظيمية و مميزاتها و خصائصها:

مصادر الثقافة التنظيمية: تعد المعتقدات و القيم و الانظمة الاجتماعية و السياسية و اللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الاساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة و تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين
(2)

و يحدد كل من بولمار و ديل: (BOLM AR- DEAL) مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(1) - الحسني، فلاح بن حسن: مرجع سابق، ص. 95.

(2) - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص. 341.

(3) - نفس المرجع، ص. 341.

(2) - العديلي: ناصر محمد: السلوك الإنساني و التنظيمي (منظور مقارنة). معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1995،

ص. 337.

1 - العادات و التقاليد و الاعراف: و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد و هي تعد من اهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف بثقافة المنظمة سواء كان مديرا او مشرفا او موظفا بسيطا او عاملا كما انها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد و حسب المواقع الجغرافية و البيئية التي يعيش فيها الفرد و تتواجد فيها المنظمة.

2 - الطقوس و احتفالات المناسبات: و هي تتمثل في الاحتفال بالبعيد في بعض الاجهزة و المؤسسات بعد عودة الموظفين و العاملين إلى العمل و التقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي او نهايته، او حتى تعارف الموظفين الجدد او توديع موظفين انتقلوا إلى مكان اخر او احيلوا على التقاعد و تتمثل هذه الطقوس و الاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين الناجحين و الرحلات، و حفلات التخرج او النشاطات

3 - ير: و هي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية و لها وجهان احدهما إيجابي و الاخر سلبي و يتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراته و ثقافته القديمة و مجتمعه و تقديم الدروس و العبر

أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الاساطير بين الحقائق و الخيالات المبالغ فيها و توليد حالات من الصراع او الارتباك و إخفاء المعومات الحقيقية غير ان للاساطير اهمية خاصة في منظمات العمل.

4 - يجري استخدامها كاساليب رمزية للتعبير عن المحبة و الالفة و

يف من الصراعات بين العاملين و تقنية القلوب من المشاحنات او سوء الظن او عدم الثقة و تعد بمثابة

(1)

لإزالة بعض العوائق الإدارية أثناء عملية الاتصال بين اعضاء المنظمة وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات السلوكية لبعض اعضاء المنظمة وتساعد على الإبداع والابتكار كما تستخدم الالعاب لتوثيق عرى الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5 - البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في لعمل الحديثة.

6 - القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل ان تحكى للموظفين كيفية تطور جهاز إداري او منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز او المنظمة او كيفية وعدد الافراد العاملين

ياة احد اكبر المسؤولين منذ ان كان صغيرا

وطريقة كفاحه ومعاناته حتى اصبح رجل اعمال مشهور او مدير ناجحا يضرب به المثل⁽²⁾.

7 - وقد اعتبر اخرون ان القصص والاحتفالات رموزا لانها تجسد قيما تنظيمية كما اعتبروا الاوسمة التي تقدمها

كثير من المنظمات لمسؤوليتها اهم طرق نقل قيم تنظيمية معينة تفوق قيمتها المادية⁽³⁾.

ويضيف اخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات عادة ما تكون مختصرة وبليغة تعبر

عن قيم المنظمة والممارسات المرغوبة لتأييد هذه القيم ومن امثلتها (الوقت من ذهب) مما يعني ضرورة

استغلال الوقت وعدم إهداره، وغيره من الشعارات⁽¹⁾.

2/ مميزات الثقافة التنظيمية:

ومن خصائص المنظمات الإدارية من جهة أخرى ومن ابرز هذه المميزات:

1 - الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويدع عناصرها

والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية تحمل هذه الصفة فهي تتشكل من

المعرف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد إلى التنظيم او التي تتكون خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2 - الاكتساب والتعلم: الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل

مجتمع إنساني ثقافة معينة ومحددة ببعد زمني واخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته التنظيمية عن طريق التعلم

المقصود او غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة ومن خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين.

3 - ية: تتسم الثقافة التنظيمية بخاصة الاستمرارية فاللسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما

تعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة او تدريجية⁽²⁾.

وعلى الرغم من فناء الاجيال المتعاقبة إلا ان الثقافة تبقى بعدهم لتوارثها الاجيال وتصبح جزءا من ميراث

(3)

(2) العديلي، مرجع سابق، ص، ص337، 338.

(3) مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص20.

(1) عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغير ثقافة المنظمة، شركة مصادر، جدة،

2001، ص12.

(2) الساعاتي سامية، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1998،

ص74.

(3) جليبي عبد الله، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص89.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الافراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات وطرق التفكير والانماط السلوكية ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الافراد إلا انها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك انتقالها من جيل لآخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقد⁽²⁾.

4 - التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقالها إلى الأوساط الاجتماعية، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة تختلف عن الطريقة التي تتراكم بها التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم ادوات الإنتاج بمعنى ان الطريقة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها⁽²⁾.

5 - الية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تراكم وتزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة وهذا فرض على كل جيل ان يقوم بعمليات انتقالية واسعة نم العناصر الثقافية التي تجمع لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته مع البيئة الاجتماعية⁽³⁾.

6 - القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الافراد وال بعضا ببعض داخل المنظمة الواحدة عن طريق احتكاك المنظمات مع بعضها البعض، وتنتشر العناصر المادية للثقافة أكثر من انتشار العناصر المعنوية.

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات وداخل الوحدات التنظيمية وداخل الوحدات بالمنظمة الواحدة كما ان ل التنظيمية والإجراءات والانماط القيادية يتم بصورة اسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بانماط السلوك التنظيمي.

(1) إسماعيل زكي محمود بم محمد، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة الدوحة، 1982، ص، ص140، 141.

(2) الساعاتي سامية، مرجع سابق، ص93، 95.

(3) قمبر محمود وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص123.

7 - التغير: تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للاحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من
ة السائدة غير المناسبة إشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وانماط سلوكية وبفضل ما

تحدثه من اساليب وافكار عناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف مع المجتمع.

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية غير ان إقبال الافراد والجماعات وتقبلهم للتغير في
الادوات والالجهزة والتقنيات ومقاومتهم في العادات والتقاليد والقيم يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة
وببطء في العناصر المعنوية، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي⁽¹⁾.

8 - التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكام

لتحقق نجاح مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

3 / :

ويشير ويك (weick) 6خصائص للثقافة التنظيمية متضمنة في تعاريفها وتتمثل في انها كلية ولها
محدد تاريخي وذات بناء اجتماعي ولها صلة بالمفاهيم البشرية، وانها عاطفية ومن الصعب تغييرها⁽²⁾.

تلك مجموعة من العناصر او الخصائص الاساسية التي تشترك فيها الثقافة الاجتماعية والثقافة ا
وعلى الرغم من ان الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص إلا ان لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها
ثقافة فرعية للمنظمات وتشكل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد انماط سلوكهم
وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- جد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة الاجتماعية.
- انها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الافراد وانماط السلوك لديهم.
- .
- انها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية التنظيم⁽¹⁾.

قافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الكتاب مايلى:

1 - الالتزام بالسلوك المنظم: فحينما يتفاعل افراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات

⁽¹⁾ جليبي، مرجع سابق، ص57.

⁽²⁾ إسماعيل زكي بن محمد، مرجع سابق، ص38.

⁽¹⁾ حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص447.

- 2 - المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه.
- 3 - القيم المتحكمة: هناك قيم اساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من افرادها ان يلتزموا بها منها على سبيل المثال: جودة عالية، قلة الغيابات، كفاءة عالية.
- 4 - القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد ان يتعلموا تلك واعد لكي يقبلوا كاعضاء عاملين في المنظمة.
- 5 - المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والتدريب المكاني للأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العمال⁽²⁾.

:

التنظيمي داخل التنظيمات هو السبيل الوحيد لنقل ثقافة المنظمة إلى الافراد الجدد والهدف من هذه العملية هو كسب قبول القادم الجديد إيديولوجية التنظيم التي بعد قبولها تخلق نوعا من الحاجز السيكولوجي الذي يجعل دون هجر الفرد للتنظيم ولاننا ننظر إلى التنظيمات باعتبارها والإيديولوجية وتحاول تطوير وتغير شخصية العامل بطريقة تتسجم مع مصالح التنظيم⁽¹⁾.

وتمر الثقافة التنظيمية عبر قنوات رسمية تتجلى في العمليات الثقافية داخل التنظيم والتي تبرز في عمليتين :

- 1 - الاختيار التنظيمي" إن القائمين على اختيار العمال الجدد يبحثون عن مرشحين لديهم استعداد وميل نحو قبول الثقافة التنظيمية وتخضع هذه العملية لإيديولوجية خبراء التوظيف التي تترجم الادوار التنظيمية إلى اسلوب متحرر قيما وذلك بما تتضمنه إعلانات الوظائف الشاغرة ومقابلات الاختيار واختبارات السمات الفردية والمؤهلات العلمية، وهم يحاولون بهذا إخفاء الطابع الإيديولوجي لعملية الاختيار وإضفاء الطابع الحيادي عليها وبالتالي تترجم العناصر الثقافية إلى سمات شخصية ومهارات فردية، وهي تعكس ثقافة القائمين على الاختيار وإصرارهم على اهمية معرفة الشخص المرشح بالقيم والمعايير والمعتقدات.
- 2 - التطبيع الاجتماعي التنظيمي: بعد انتهاء عملية الاختيار يدخل الافراد الجدد في عملية التطبيع التنظيمي من اجل الإلمام بثقافة التنظيم والالتزام التام بمعاييرها وقيمها وتتم هذه العملية رسميا بواسطة إجراء تدريبات

⁽²⁾ نفس المرجع، ص448.

⁽¹⁾ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، الإسكندرية، دار المعرفة، ص131، 135.

تعليمية للقادمين الجدد وبطريقة غير رسمية من خلال عمليات الاتصال بالجماعات والافراد الاخرين داخل التنظيم وإخفاق الفرد في الإلمام بهذه الثقافة بضعه في موقف محرج ويمكن ان يؤدي إلى فشله في التكيف. هكذا تشكل عملية الاختيار جهودا ثقافية للعمل على تقليل الفوارق بين اعضاء التنظيم والثقافة التنظيمية، فاعضاء التنظيم لا يدخلون التنظيمات عشوائيا وإنما وفقا لاستراتيجيات خاصة.

وبمجرد التحاق الفرد بالتنظيم يحاول ان يكون عضوا فعالا فيه ويبدأ تدريجيا في إقامة علاقات اجتماعية وطيدة مع زملائه القدامى ويعتمد نجاحه على مدى قبوله والتزامه بقيم وثقافة التنظيم فالعلاقات الشخصية تنتظم بطرق تعمل على تعزيز القضايا التنظيمية المتعلقة بالولاء والمتابعة والتنظيمات عبارة عن جماعات تمارس تأثيرا على السلوك وتقوم بغرس قيم الاغلبية في اعضائها⁽¹⁾.

حالات عديدة تساهم في الجماعة في تحقيق اهداف التنظيم وفي بعض الحالات تتصارع معها ويلعب طموح الفرد وتطلعه لإرساء خط مهني محدد دورا هاما في تحقيق إمامه بثقافة التنظيم، كما يعلم هؤلاء الافراد ان طريقة تقييمهم اثناء فترة تدريبهم الاولى تؤثر على اتجاهات عدائية يمثل خطرا كبيرا على مستقبله المهني بالتالي يحاول هؤلاء الافراد الانغماس في الحياة التنظيمية والالتزام بالثقافة التنظيمية وهكذا يشترك الافراد الجدد مع زملائهم القدامى في تطوير ثقافتهم التنظيمية.

ويعمل الاتصال دورا فعالا في الوصول إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تؤكد مجموعة من القيم المهنية والتوقعات والطموحات والمعتقدات المشتركة التي يجب على كل عضو في التنظيم الالتزام بها، وبالتالي فإن الهدف من عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي هو تحقيق الضبط التنظيمي من خلال هذه المعتقدات والقيم

إن هذه العملية تعمل على تشكيل الواقع الاجتماعي للفرد وتحدد مكانته فيه وتوجه سعيه نحو الإشباع وهي تمثل تحقيقا للذات وانعكاسا لقدرة الشخص على حسم المتطلبات المتعارضة والاستفادة من الفرص المتاحة وخلق فرص جديدة والعتور على نوع من التوازن بين الثبات والتغيير وتحقيق الاستقلال الذاتي .

القدامى في تنظيمات العمل يحاولون الحفاظ على ثقافتهم التنظيمية، تل ك الثقافة التي ينتمون إليها، ويلتزمون بها منذ بداية عملهم ومنذ تطبيعهم من طرف المؤسسين الاوائل وبالتالي يحاولون طبع الاعضاء الجدد على نفس القيم والمعارف الثقافية للتنظيم. عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي ما هي إلا تمهيد

(1) نفس المرجع، ص 135.

خفي لمحاولات فرض الايديولوجيات التي تحدد القيم والمعايير والمعرف الثقافية المختلفة لكل الادوار التنظيمية⁽¹⁾.

والثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسيها الاوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافت التي يشرك فيها الإداريون والعمال وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير التي يطورها اعضاء كل منظمة وكل سلوك اعضائها وداعي صراعها وتعاونها وتضامنها و . قد لوحظ بان الجماعة تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات والصراعات بين اعضاء وتشكل جملة من المعايير التي تنظم عمل الجماعة وسيرها وديناميكية التكيف الاندماج، فثقافة الجماعة تشكل من خلال الصراعات مع البيئة الخارجية التي تجبر الاعضاء على التضامن او على الاقل الوعي بالتعاون في إطار جماعة محلية، وهذه الصراعات ايجابية لتلاحم الجماعة وتعاونها، وما يدعم هذا التعاون الإحساس المشترك بالفشل والنجاح والانتماء إلى تاريخ معين ومشترك، ويتولد التعاون من خلال الصراع، وان الجماعة تتعاون وتتضامن لما تحس ان قيمها وثقافتها مهددة في جوهرها لانها بها تحيا وتستمر وتعبر عن وجودها وكيانها⁽²⁾.

3 - نشأت الثقافة التنظيمية مع نشأة التنظيمات النقابية التي نشأت بعد قيام الثورة الصناعية وكانت في مراحلها الاولى على صورة تعلم الفرد ومحو اميته وكان للعامل الإنساني اثر كبير في الاهتمام بها، وبعد تطور العمل النقابي وترسيخ اسسه تطورت الثقافة التنظيمية وتبلورت مفاهيمها و تنوعت اهدافها و ازدادت اهميتها و كان من نتيجة نمو الصناعة و التطورات التكنولوجية وتأثيراتها في طبيعة العلاقات الإنسانية على صعيد المجتمع الواحد اثر على توسيع دائرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية⁽¹⁾. لية خلفت الصناعة منطلقات فكرية حددت بمجملها العلاقات الصناعية وكذا النشاطات الاجتماعية والثقافية، وفي النصف الثاني من القرن 20، اخذ الاهتمام بالثقافة لمواكبة التطورات التمنية⁽²⁾. وتشير الكثير من الدراسات إلى ان القادة وبصفة خاصة الاقوياء منهم هم الذين يكونون ويزودونها بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها و يعتقدونها وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل في تطورها اهمها ما يلي:

(1) اسعد عيد مرسي بدر، المرجع نفسه، ص 135، 136.

(2) فاسيمي ناصر، مرجع سابق، ص 183.

(1) اراجح محمد داود الزبيدي، الثقافة العمالية من التخطيط إلى التنفيذ، مؤسسة الثقافة، بغداد، 1980، ص 109.

(2) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 330.

- 1 - المرحلة العقلانية: وفي هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لاداء مهامه وكان تبلور من رواد هذه النظرية التي تنظر إلى الإنسان تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية.
- 2 - مرحلة مواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهور النقابات العمالية ، البشري الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .
- 3 - مرحلة الإجماع في الرأي: اظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز (دوجلاس وماك غريغور) مفهوم واهمية القيم الإدارية وتطرفت من خلال هذا (Y X) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية⁽³⁾.
- 4 - المرحلة العاطفية: لقد كانت القيم الجديدة التي اظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب (هاوثورن) التي شددت اهمية المشاعر والاحاسيس وليس مجرد الة ميكانيكية.
- 5 - مرحلة الإدارة بالاهداف: تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... إلخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.
- 6 - مرحلة التطور التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الافكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب
- 7 - مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها عبر إدراك عمال المديرين لمفهوم القيادة واهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم جديدة⁽¹⁾.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتميز كل شركة ناجحة بان لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، وهذه الثقافة عرفها كوبريج و تشسمير بانها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد و اخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل

⁽³⁾ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي وأساليب ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، 1999، ص44.

⁽¹⁾ اللوزي موسى، نفس المرجع، ص44، 45.

واختلفت تعبيرات المختصين في وض

الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وانماط التوقعات التي تميز

وكتعريف شامل تعرف

واخلاقيات التعامل سلوكيات التي تميز افراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهاجا مستقلا ومميزا في التفكير المواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.

لى النظام والإدارة العالية واي مؤسسة تعتمد على هذا النظام في الثقافة

يكون مسلسل السلطة فيها بشكل هرمي.

• الثقافة الإبداعية: ويتميز اصحاب هذه الثقافة بإبداع وحب المخاطرة، ويظهر ذلك جليا في اتخاذهم لقراراتهم،

• المساندة: وفي وسط هذا الجو من انواع الثقافة يجد الفرد نفسه انه وسط اسرته، فيسود بين الافراد الثقة

• ثقافة المهمة: حيث تهتم المنظمات التي تنتهج هذا النظام من الثقافات بتحقيق الاهداف وليس على طريقة التي بها هذه الاهداف وهي لا تبالي إن كان الموظف قام بهذا العمل في بيته ام في مكتبه، الامر الذي يشغل مثل هذه المؤسسات هو تحقيق الموظف لاهدافه، وعادة ما يتم وضع قائمة بالاعمال التي على الموظف تحقيقها في كل يوم يتم متابعة هذه الاهداف مع كل مو .

• ثقافة العمليات: ويهتم اهل هذا النوع من الثقافة بالطريقة المتبعة لتحقيق الاهداف ويحاول اهلها استخدام الموارد المتاحة بالطرق المتألية من اجل تحقيق افضل النتائج.

• ثقافة الدور: وهي تعتمد على المهارات الوظيفية لكل موظف، فكل فرد في المؤسسات يتميز في مجال يختلف عن غيره، فيتم التركيز مع كل فرد بحسب وظيفته.

تعريف الثقافة التنظيمية:

EDGAR MORIN على انها "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الافراد والمعرفة

الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير الساندة بين الجماعات، الاساطير

"

أما "شين SHEIN" فيعرفها في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماجي الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للاعضاء الجدد كاحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

حيث يقص بالمبادئ الأساسية:

- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.
- DENIS HELENE يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التاكّد مع المحيط" انها: تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة اغلبية الافراد، وان هذه الطرق تتركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة"
- هذا التعريف واس جدا، حيث ان الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الافراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم ودكانهم، وهذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة ان تدرس، ترصد من طرف ملاحظة خارجي من المحيط، وفي نفس الوقت رمزي اي بالمستوى الذي ياخذ ويوزع بين

مركبات الثقافة التنظيمية: تتركب الثقافة التنظيمية من المركبات التالية:

- 1 - الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات.
- 2 - الاساطير وتاريخ المنظمات (Mythe).
- 3 - (Rites).
- 4 - .
- 5 - .
- 6 - .
- 7 - .
- 8 - .

1 / : :

- ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الاشياء من حوله.

- ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة.
- تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجابيا أو سلبيا.
- ميول مسبقة تشكل رد فعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.
- تهيأ فكري وشعوري سبق سلوك الفرد نحو شيء معين.

الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية و يكون لديه اتجاه مساعد للوظيفة، الامر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها احد، ومن ثم فهو يقبل على ادائها بشغف ويحرص على القيام باعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، وربما ابدع فيها، والعكس صحيح، ومن هنا يأتي السؤال كالتالي: كيف تكون الاتجاهات لدى الفرد وما هي العوامل المؤثرة فيها؟

إن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته، ويمكن ان تنقسم العوامل التي تؤثر في إذن الاتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الافراد مرؤوسين، ولكن من المهم في كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من القضايا ان نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلا عند إدخال الات جديدة دون ان تنتظر حتى دخول الات فعلا، وترى ردود افعالهم او تصرفاتهم اتجاهها، او قد تريد التعرف على شعور العاملين لوب من الاساليب التي تتبعها.

_____:

- 1 - نُق الصحيحة عن المواقف او الحدث الذي يواجهه الافراد.
- 2 - الربط بين تغيير الاتجاهات في المسار السلم المرغوب، وبين الحوافز التي يمكن ان تعود على الافراد نتيجة .
- 3 - إن لجماعة العمل اثر كبير وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد.
- 4 - إعطاء الفرصة لتجربة الشيء (مثلا الة جديدة).
- 5 - إبراز الحاجة للتغيير ومخاطبة الناس على قدرة عقولهم مع استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها.

2 / : عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره احد اسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على انها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل ووجهات النظر والتحيزات، والنزاعات الداخلية والحكم الرشيد وغير الرشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله.

كيف تتكون القيم؟ تكسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه ذلك من خلال التعليم، الملاحظة، الاقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية، كما ان هنا تصنيف يشتمل على القيم التالية:

- القيم النظرية: يعطي الفرد الاهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين وتحكم الظواهر والاشياء، ويعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).
- القيم الاقتصادية: وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتميمتها.
- القيم الجمالية: ينظر الفرد تبعا لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم.
- القيم الاجتماعية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم
- يم السياسية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم والتحكم فيهم، وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزنا في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- القيم الدينية: وتتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، والسعي لإتباع التعاليم الدينية، وتامل غايات خلقه، تعتبر القيم النظرية، القيم الدينية، القيم الجمالية، قيم تقليدية موروثة، بينما القيم السياسية، القيم الاقتصادية، والقيم الاجتماعية قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحاضرين، كما انها (ما يفسر وجود صراعات بين الاجيال).

وهناك ما يسمى بالقيم المحلية والقيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محليا، تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته، اما القيم المستوردة فهي تلك اوساط حضارية اجنبية، شرقية ام اجنبية بقيمتها وانشغالاتها واهدافها، ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتمثل هذه القيم في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة

ومن هنا فإن الاختلاف والصراع بين الحضارات ينقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلاف والتناقض بين القيم، فعندما تتناقض التوقعات او المتطلبات التي يملها المدير او الرئيس المباشر او إدارة المنظمة، مع القيم الأساسية التي يعتنقها الفرد وسيعاني هذا الأخير في هذه الحالة صراعا ونزاعا يسمى "نزاع الدور"، فهو من ناحية يريد ان يطيع اوامر رئيس، ولكنه من جهة أخرى لا يريد ان يسلك سلوكا لا يتسق مع قيمه.

وايضا قد يحدث نفس الشيء بين الجماعات او المنظمات او الإدارات او الاقسام لمختلفة، في قسم الإنتاج والجودة والسرعة، و التنسيق،...إلخ، فقد يحدث نزاع بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات، فبينما يركز الأخير على قيمة الربح والمنافسة والانتشار الجغرافي وزيادة المبيعات وتنويع المنتج، يركز الأول على عنصر الكفاءة وضغط التكاليف وتنميط المنتج.

الطالب الثاني: التميز الإداري:

مقدمة: تطورات الجديدة، التكنولوجيا و العولمة فرضت عوامل و متغيرات جديدة لتحقيق | التميز

التميز هي جهود تنظيمية مخططة تهدف | تحقيق المي

للعصر الحالي هو التغيير في كل | و على كل مستوى وطول الوقت و الثابت الوحيد هو التغيير لاننا

TQM

Smart Orgs

لفكري لإدارة التميز في | :

التميز في فكري واضح يعتمد التكامل و الترابط و يلتزم

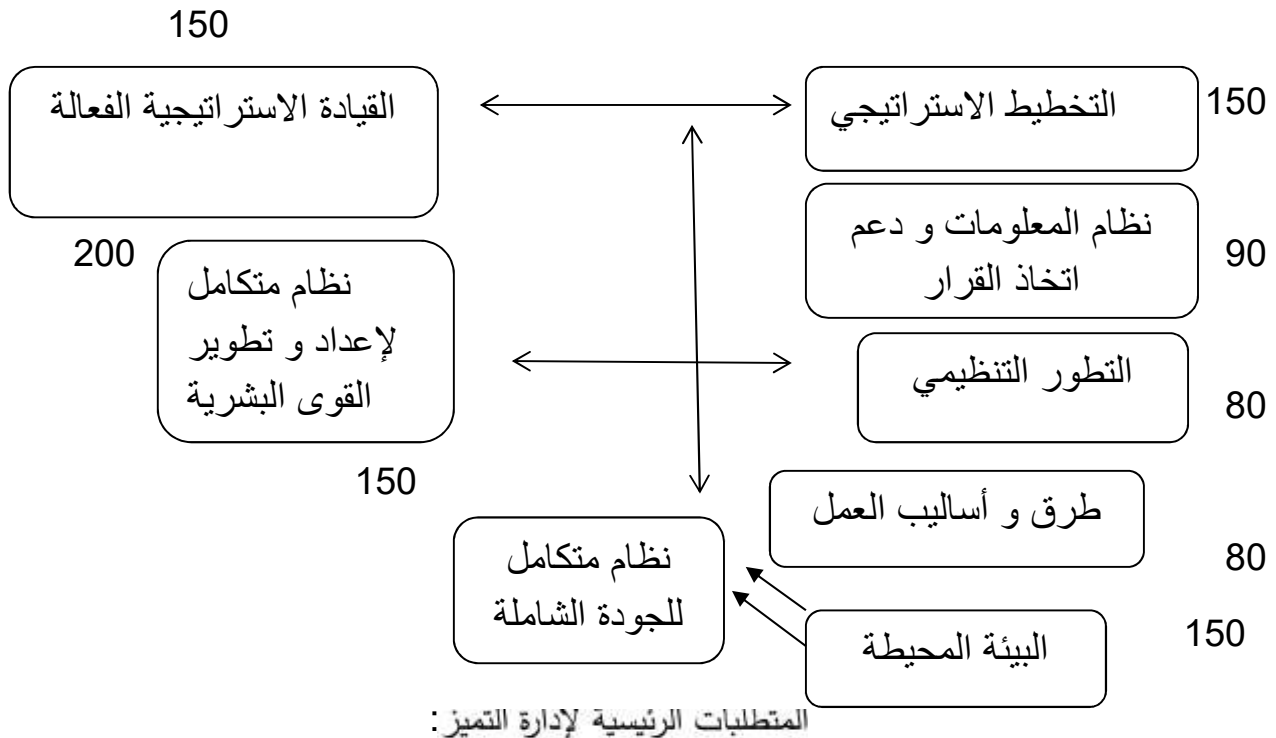
التفكير | Systemic Thinking الذي يريث المنظمة على |

. و من ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على

توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات |

مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات المصلحة المرتبطين بالمنظم .

نموذج تحليلي- كمي - لإدارة التميز



لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

1. ي
2. متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الاداء إلى أسس و قواعد و معايير اتخاذ القرار
3. هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الاداء و قابلة للتطور و التكيف مع التغيرات و التحديات
4. اليات تحليل العمليات و اسس تحديد مواصفات و شروط الجودة
5. نظام متطور للجودة لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقويم ادائها
- 6.
7. قيادة فعالية تتولى وضع الاسس و المعايير لتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و قيم و اخلاقيات العمل لتحقيق التميز

التميز الإداري = القيادة الفعالة + القوى البشرية المتطورة + الإدارة الاستراتيجية + التقنية المتطورة + البيئة المحيطة.

التميز في :

التميز في مجموع التوجهات التي تشترك في بناء و تنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز و ا

تستهدف توفير

المتوافق مع رغبات و توقعات العملاء ، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إ جديدة تستهدف ما يتاح للمنظمة من موارد و توظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن طهم بها ، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقة و ؛

يحصلون على منافع منها. و توضح هذه المجموعة من

التميز ليس ا يسيرا يحقق بالتمني، و لكنه عمل شاق و جهد متواصل

ظمة جميعا و على كافة المستويات.

التميز ما يلي:

1.

2. تنمية و تفعيل التوجه

3.

4. باخلاقيات و قيم العمل الايجابية

5. تنمية و تطوير الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين

6. تيسير و تفعيل فرص التعلم التنظيمي تنمية ا التفكير المنظومي و التزام منهجية علمية في

7.

8. التركيز على العملاء

9.

10. المنظمة في مناخ المحيط و : الاجتماعية لدى العاملين

المتطلبات الرئيسية التميز في :

يتضح من المعلومات السابقة ا تحقيق ا التميز يتطلب توفير المقومات التالية

1 - يجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية :

•

• الرؤية المستقبلية

توفيرها و تتميز بها عن المنافسين

• يجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و تتخذها اساسا في تخطيط عملياتها و

تحديد الموارد و

•

ي: