



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJE



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:
" التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية "

- موجهة لطلبة الماستر 2 تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم -

من أجل الترقية أستاذ التعليم العالي

إعداد:

الدكتورة هامل مهدية / الرتبة أستاذ محاضر أ



السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية سداسي الثالث / ماستر	اسم المقياس: طبعة المقياس:
طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع العمل والتنظيم ،	مطبوعة موجهة إلى:
<p>. تمكين الطالب من التحكم في مختلف المعارف والمفاهيم التي تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية وتحديد وظائفها و أنواعها .</p> <p>. التعرف على المداخل النظرية السوسيولوجية التي اهتمت بدراسة المؤسسة .</p> <p>. التعرف على الهيكل التنظيمي وتحديد أهم الأبعاد التي تتحكم في إعداده .</p> <p>. التعرف والتمكن من إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة في إطار هذا التخصص .</p> <p>. التحكم في مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية .</p> <p>. التحكم في المعارف التي تتعلق بعناصر ثقافة المؤسسة وأسلوب التسيير .</p> <p>. التعرف على مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .</p>	أهداف المقياس
السداسي الثالث: المحور الأول : المؤسسة (تعريفها وخصائصها) المحور الثاني: السداسي الثاني: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية المحور الثالث: بنية المؤسسة (الهيكل والوظيفة) المحور الرابع : ثقافة المؤسسة المحور الخامس: المؤسسة ومحيطها (العامل الديمغرافي، الاجتماعي ، الاقتصادي السياسي) المحور السادس : أساليب تسيير المؤسسة المحور السابع : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .	البرنامج الرسمي للمقياس:



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ - ب	المقدمة:
18 - 6	المحور الأول: المؤسسة (تعريفها وخصائصها)
6	تمهيد
6	1. التحليل السوسيولوجي
8	2. تعريف المؤسسة
11	3. الفرق بين مفهوم المؤسسة ومفهوم المنشأة والوحدة
13	4 - خصائص المؤسسة وأهدافها
15	5 أنواع المؤسسات
18	خلاصة
47 20	المحور الثاني: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية
20	تمهيد:
20	1. الاتجاه الراديكالي على المستوى الكلي للمؤسسة
22	2. الاتجاه البنائي الوظيفي على المستوى الكلي للمؤسسة
23	3. المدخل النظري الكلاسيكي لدراسة المؤسسة كتنظيم
30	4. المدخل النظري السلوكي لدراسة المؤسسة كتنظيم
36	5. المدارس الحديثة لدراسة المؤسسة
47	خلاصة
66 - 49	المحور الثالث: بنية المؤسسة (الهيكل والوظيفة)
49	تمهيد
49	1. بنية المؤسسة
50	2. الهيكل التنظيمي
50	2.1. تعريف الهيكل التنظيمي
52	2.2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي



55	2. 3. أنواع الخرائط التنظيمية
57	2. 4. النموذج المتبع لاعداد الهيكل التنظيمي
59	2. 5. أشكال الهيكل التنظيمي
61	2. 6. أبعاد الهيكل التنظيمي
66	3. وظائف المؤسسة خلاصة
74-68	المحور الرابع : ثقافة المؤسسة
68	تمهيد
68	1. تعريف ثقافة المؤسسة.
72	2- خصائص ثقافة المؤسسة.
74	3 - آليات خلق ثقافة المؤسسة.
77	4. نظرة تحليلية للثقافة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
79	خلاصة.
88-81	المحور الخامس: المؤسسة ومحيطها (العامل الديمغرافي، الاجتماعي ، الاقتصادي السياسي)
81	تمهيد
81	1. تعريف محيط المؤسسة
83	2. مكونات محيط المؤسسة
85	2. 1. النظام الاقتصادي والبيئي
85	2-2. النظام الديمغرافي والثقافي
85	2. 3. النظام العلمي والتقني
86	2. 4. النظام الاجتماعي والسياسي
86	2. 5. النظام التكنولوجي
88	خلاصة
98-90	المحور السادس: أساليب تسيير المؤسسة



90	تمهيد
90	1. تعريف التسيير
91	2. مميزات التسيير
92	3. تطور مفهوم التسيير كعملية
94	4. أساليب جديدة للتسيير
98	خلاصة
121 - 100	المحور السابع: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
100	تمهيد:
100	1. مرحلة الأولى التسيير الذاتي (1962 . 1965).
104	2 - المرحلة الثانية: الشركة الوطنية: (1965 - 1971).
105	3- المرحلة الثالثة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية: (1971 - 1980).
109	4. المرحلة الرابعة: اقتصاد السوق و استقلالية المؤسسات العمومية.
114	5 - المرحلة الخامسة : خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى يومنا هذا.
121	خلاصة
122	الخاتمة
126	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	هرم ماسلو للحاجات	01
54	الخارطة التنظيمية العمودية	02
54	الخارطة التنظيمية الأفقية	03
55	الخارطة التنظيمية الدائرية	04
55	يوضح تقسيم الهيكل التنظيمي بحسب السلعة	05

المقدمة

المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد خاتم النبيين والمرسلين عليه أضل الصلاة وأتم التسليم،

أما بعد فإنه علينا أولاً: شكر الله تعالى على اتمام هذا العمل وثانياً:شكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجازه واخراجه على هذا الشكل.

أما بالنسبة لهذا العمل فهو سلسلة محاضرات تخص مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية ، فهو يعد واحد من أهم المقاييس الوحدات الأساسية بالنسبة لمستوى الماستر السنة الثانية تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، وهو في الحقيقة خبرة طويلة لتدريس هذا المقياس (محاضرة وتطبيق) سواء بالنسبة لفترة النظام الكلاسيكي حيث تم تدريسه لطلبة الليسانس كلاسيكي سنة 2008 بجامعة أم البواقي الجزائر أين تخرجت أول دفعة ليسانس علم اجتماع تنظيم والعمل ، ثم تم تدريسه إلى أول دفعت تخرجت في مرحلة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، فتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعد عملية المواءمة ؛ أي منذ سنة 2015 إلى يومنا هذا بنفس الجامعة تكون مرحلة تدريس المقياس، ورغم تعديل مضمون ومحتوى المادة المدرسة بشكل جد بسيط، إلا أن الأوضاع والتغيرات الاجتماعية تفرض تحيين المادة بين الحين والآخر.

لقد حاولنا وضع عصاره جهدنا في هذا العمل على اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هي ميدان العمل الميداني لطلبة علم اجتماع التنظيم والعمل وعليهم التحكم بكل المعطيات التي تتعلق بالمؤسسة قبل النزول للميدان ، مثل التعرف على أنواع المؤسسات والبنية الهيكلية للمؤسسات وأساليب التسيير والتطور في أساليب تسيير المؤسسات الجزائرية.



وفي المقابل تمثل المؤسسة في ذات الوقت محل اهتمام المختصين من مختلف الميادين لهذا كان واضحا أننا سنجد صعوبة في العديد من المحاور ولا سيما بالنسبة لضبط المفاهيم لأنه لكل واحد ورؤيته وايدولوجيته في طرح الأفكار أو تحديد السيرورة التاريخية للعمليات وأساليب التسيير بالنسبة لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية.

ولقد قسم العمل إلى سبع محاور لتغطية البرنامج البيداغوجي وهي:

- المقدمة.

- المحور الأول: المؤسسة (تعريفها وخصائصها).

- المحور الثاني: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية.

- المحور الثالث: بنية المؤسسة نشاطها ووظائفها

- المحور الرابع: ثقافة المؤسسة.

- المحور الخامس: المؤسسة ومحيطها (العامل الديمغرافي، الاجتماعي ،

الاقتصادي السياسي).

- المحور السادس: أساليب تسيير المؤسسة.

- المحور السابع: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خاتمة.

المحور الأول: المؤسسة (تعريفها وخصائصها):

تمهيد:

1. التحليل السوسيولوجي

2. تعريف المؤسسة

3- الفرق بين مفهوم المؤسسة ومفهوم المنشأة والوحدة

4 - خصائص المؤسسة وأهدافها

5- أنواع المؤسسات

خلاصة

المحور الأول: المؤسسة (تعريفها وخصائصها):

تمهيد:

على الرغم من محتوى البرنامج الرسمي يركز فقط على تعريف المؤسسة باعتبارها محور البحث في هذه المادة إلا أننا عمدنا إلى التطرق إلى مفهوم التحليل السوسيولوجي كمدخل تمهيدي للمادة، ثم نحاول وضع تعريف للمؤسسة من المنطلق اللغوي والاصطلاحي حيث تتداخل مع المصطلح العديد من التعريفات والمفاهيم، ولهذا نحاول التعرّيج على خصائص وأهداف المؤسسة مع توضيح أهم التصنيفات المحددة لأنواع المؤسسات والشركات.

1. التحليل السوسيولوجي:

تمثل عملية التحليل السوسيولوجي (Analyse sociologique) جوهر الدراسة الاجتماعية، والواضح أن هذا المفهوم يعنى اسقاط المداخل النظرية ومفاهيمها ومناهجها العلمية على الظاهرة الاجتماعية المعنية بالدراسة. ويقصد بمفهوم التحليل السوسيولوجي " عملية تجزئة الكل إلى مكونات بسيطة في مقابل التركيب الذي يعني إعادة البناء الأجزاء في وحدات كلية.¹ فالتحليل السوسيولوجي قائم على التفكيك وإعادة البناء في سياق اجتماعي معين.

وحسب كونت فإن " أجزاء المجتمع لا يمكن أن تفهم منفصلة عن بعضها البعض كما لو كانت لكل منها وجود مستقل وعلينا بدلا من ذلك أن ننظر إليها على اعتبار أنها

1 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريبية الإسكندرية، 2006. ص 22.

تربطها علاقة متبادلة، وأنها تكون كيانا كليا يفرض علينا أن نتناولها في علاقتها ببعضها البعض.¹

فتركيز التحليل على الجزء نسميه بالميكرو سوسيولوجي Micro - sociologie ويمكن إدراج مدخل النظري للتفاعلية الرمزية باعتبارها ركزت على الفعل للفرد على خلاف البنائية الوظيفية والماركسية، دون أن ننسى النظريات الوسطى وهي والمدخل النظري الكلاسيكي لدراسة التنظيم وكذا المدخل النظري الحديث لدراسة التنظيم والمؤسسات .

في المقابل نجد التحليل الذي يركز على الكل والذي يطلق عليه اسم الماكرو سوسيولوجي Macro - sociologie وهي " وحدات التحليل التي تركز على مجتمعات كاملة تتخذها وحدة التحليل السوسيولوجي.²

ومن المداخل النظرية التي تركز على التحليل الكلي للمجتمع نجد البنائية الوظيفية والماركسية فكلاهما عمدتا إلى تحليل الظواهر الاجتماعية من منظور شمولي للمجتمع " فالوظيفية المبكرة تصورت المجتمع على أنه كائن حي عضوي، والوظيفية المعاصرة تصورته على أنه يمثل النسق، كذلك تصورت الماركسية شكل المجتمع على أنه البناء المعماري له بناؤه التحتي الذي يقابله البناء الفوقي، وهذا التحليل لبنية المجتمع وتنظيماته المختلفة يسمى بمنهج التحليل الكلي. Macro -Analysis³

وفي دراستنا لهذه المادة يستطيع الطالب وكذا الباحث توظيف المعارف العلمية من مفاهيم ومناهج ومدخل نظرية التي يراها هو أنها تتناسب مع موضوع بحثه الذي يرغب في دراسته. على أن يلتزم بالاختيار من بداية البحث إلى نهايته.

1 - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية - نقلا عن محمد أحمد بيومي - مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دس، ص 3

2 - المرجع نفسه ، ص 4 .

3 - ياسر الخوجة محمد: مدخل إلى علم الاجتماع، دار المصطفى للطباعة والكمبيوتر، طنطا - ش عمر زعفان، 2002/2001.ص

2. تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة من أهم ميادين البحث في مختلف المجالات والتخصصات العلمية وتتقاطع مع العديد منها؛ كعلم الاقتصاد وعلم الإدارة والتسيير و علم الاجتماع وعلم النفس وأيضا الهندسة من مختلف التخصصات وغيرها لهذا نجد الكثير من التعريفات لها قد ارتبطت بشكل أو بآخر بالمجال البحثي لها والمجالين الزماني والمكاني للتعريف.

ففي اللغة العربية تعود كلمة المؤسسة إلى فعل أسس وقد ورد في قاموس لسان العرب لابن منظور أن " أس مؤسّه أسّا، وأسسّه تأسيسا ، أسست دارا أي بنيت حدودها ورفعت من قواعدها"¹ بمعنى أسس البيت جعل له أساسا وقاعدة.

وتلنقى كلمة مؤسسة مع بعض المرادفات الأخرى كالشركة : " société / fondation" وأيضا المنظمة Organisation .

فالشركة تدل كما هو ظاهر على الشراكة وهو " مصطلح قانوني ويعبر على أحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي والتي يجسدها عقد الشركة، سواء كانت شركات أشخاص أو أموال. "² ولقد عرفت المؤسسة الجزائرية هذا المصطلح في مرحلة التأسيس للشركات الوطنية ومرحلة التسيير الاشتراكي وهي تعبر عن توجه ايدولوجي معين يفترض فيه الملكية العامة لوسائل الإنتاج، أما بعد التحول في نحو اقتصاد السوق فقد خصص مصطلح الشركة لنوع (صنف) معين من المؤسسات كما سبق الإشارة لذلك.

¹ابن منظور: لسان العرب ، المجلد الأول، دار صادر، الطبعة الثانية، بيروت، 2003، ص 105.
²مداحي عرابي الحاج: إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 11.

- المنظمة: هو المصطلح الأكثر استعمالاً في مجال التسيير لأنه " يظم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بالمنظمة " السيرورة التي يعمل بها الأفراد جماعياً والإطار الذي يعملون فيه"¹.....

في الحقيقة إن مسألة تحديد تعريف واضح ودقيق للمؤسسة أمر في غاية الصعوبة؛ ولهذا سنتناول تعريف " كاهن" للمؤسسة والتي يعتبرها " تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية، والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة ونظامية .

والواضح أن هذا التعريف يغلب عليه التوجه الاقتصادي. فهو يحصر نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي وما يميزها هو نشاطها المادي البحت، وهو في الحقيقة يلتقي مع تعريف كارل ماركس عندما عرّف المؤسسة الرأسمالية على أنها: " تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت وتحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس الوقت والمكان من أجل نفس النوع من السلع. " ²

وما يمكن تأكيده أن هذا التعريف قد تجاوزه الزمن لما يحمله من محددات لم تعد أساسية لتعريف المؤسسة؛ ومن بين هذه المحددات:

. تموقع المؤسسة في مكان واحد، إذ لم يعد صالحاً ليعكس صورة المؤسسة الحالية؛ فالتطور التكنولوجي المتسارع زاد من ضخامة المصانع والشركات فأصبحت تتوزع على مناطق جغرافية مختلفة.

. كما أن العمال لا يخضعون لصاحب رأس المال بصورة مباشرة وإنما يتم توجيههم من قبل مسيرين لا يمتلكون رأس المال ووسائل الإنتاج.

¹ - مداحي عرابي الحاج : المرجع السابق، ص 11.

² دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، عن Leochardonnet ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 9

. بالإضافة إلى أن هؤلاء العمال لا يقومون بإنتاج نوعاً واحداً من السلع وإنما ينتجون أنواعاً مختلفة ومتعددة.

كما يدل مصطلح السلعة على أن الإنتاج يكون فقط على شكل أشياء قابلة للقياس المادي، في حين نجد أن إنتاج المؤسسة قد يتجسد في أشياء معنوية في شكل خدمات وليس سلعة مادية، ومن جهة أخرى يؤكد كارل ماركس على معيار ضخامة العمال كمعيار أساسي لتكوين المؤسسة ومع ذلك فهذه الأخيرة يمكن أن تتكون من ثلاثة عمال فقط، إذ تعرّف المؤسسة عادة: " في النصوص الأمريكية بأنها تعاقّد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك." ¹

وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال سحب تعريف ماركس للمؤسسة الذي وضعه في القرن التاسع عشر على المؤسسات التي ظهرت في مجتمع ما بعد الصناعة أو المجتمع المعلوماتي، مما جعل مفهومه غير صالح ودقيق في هذا الزمن وهذا المجتمع.

وهناك تعرف آخر يرى في المؤسسة "هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد

البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" ²

وفي نفس السياق نجد تعريف آخر للمؤسسة: " تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني" ³، الأكيد أن التعريفين السابقين ركزا على البنية الداخلية للمؤسسة وأهملاً أنه أثناء تحقيق المؤسسة لأهدافها فهي في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة بها وهو أمر في غاية الأهمية.

1 - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 35 .

2 - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة ، الجزائر ، 2007، ص 24 .

3 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2013، ص 28

. وكتعريف أشمل يرى شين(1980) بأن المؤسسة: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله السلطة."¹

الأكيد أن شين قد أهمل دوافع الأفراد والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد وكذلك تجاهل تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، واعتبرها بذلك مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي بذلك نسق مغلق يفتقد للتبادل والتفاعل مع المحيط الخارجي.

ولقد حدد دادي عدون ناصر (1998) تعريفا للمؤسسة يرى أنه أكثر شمولية غير أنه في الواقع يغلب عليه الطابع الاقتصادي، حيث يقول: " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه"².

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دادي عدون ناصر قد أشار للبعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال تأكيده على الإطار القانوني والاجتماعي الذي تعيش في وسطه. ومع ذلك فإن المعايير التي حددها كمقومات أساسية للمؤسسة هي معايير اقتصادية بحتة، ولتجاوز هذا الانحصار الاقتصادي وتوضيح المتغيرات البنوية والوظيفية للمؤسسة من الزاوية الاجتماعية علينا أن نتناول أولا الفرق بين مفهوم المؤسسة وبعض المفاهيم المتداخلة معها والتي تستعمل أحيانا كمرادف لها.

3- الفرق بين مفهوم المؤسسة ومفهوم المنشأة والوحدة:

إن طرح إشكال الفرق بين مفهوم المؤسسة والمنشأة والوحدة يقودنا للتدقيق في معنى كل واحد منهم: فغالبا ما يستخدم المختصين من مجالات مختلفة كلمة منشأة للتدليل على

¹ مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 35
² - ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 10 .

المؤسسة أو قد يحصرونها في معنى الوحدة. وعليه فقد حدد " M.L Baudin " المنشأة على أنها: "مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم " L'entrepreneur"، كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية المنشأة " هي مصنع أو واجهة أو مكتبة... إلخ أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة: رب العمل، شركة... إلخ."¹

من خلال ما سبق يتضح أن هناك الكثير من الفروق بين المؤسسة ومفهوم المنشأة ويمكن تحديدها في ما يلي:

من حيث الحجم: فالمنشأة هي مصنع بينما المؤسسة قد تضم عدة مصانع وعدة منشآت. فالمؤسسة أكبر من المنشأة من حيث الحجم.

التوسع الجغرافي: فالمنشأة موجودة في مكان واحد أما المؤسسة فهي تمتد إلى عدة مناطق متباعدة.

من ناحية التسيير: المؤسسة يتم تسييرها من قبل أشخاص لا يعرفون صاحب العمل؛ أي لا يكون هناك اتصال مباشر وجها لوجه بين العمال والمسيرين وصاحب العمل، أما المنشأة فالاتصال بينهم يكون مباشراً، ولهذا تظهر في المؤسسة الحاجة الملحة لتفويض السلطة على خلاف المنشأة.

" المنشأة ليس لها شخصية قانونية (إلا في حالة شهرة المحل)، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري...."²

على العموم يمكن اعتبار المنشأة كجزء صغير تتكون منه المؤسسة يكون تابع لها فهي . المنشأة . لا تتمتع بالاستقلالية المالية أو القانونية عن المؤسسة الأم التابعة لها.

¹ - ناصر دادي عدون: عن Leochardonnet ، ص 11.

² المرجع نفسه، ص 11.

وقد يستخدم مصطلح المنشأة للتدليل على المنشآت التي لا تكون أهدافها اقتصادية أو تجارية ولا تسعى لتحقيق الربح كالجمعيات الخيرية في بعض بلدان العالم كما في فرنسا. أما بالنسبة للوحدة: فهي كذلك تستخدم لتحديد جزءاً مصغراً من المؤسسة كوحدة الإنتاج أو التسويق قائم على التخصص الوظيفي يكون تابع وخاضع للمؤسسة الأم وبالتالي يكون مفهوم المؤسسة مفهوم جامع وأوسع عن مفهوم المنشأة والوحدة. وعليه فإن مفهوم المؤسسة أشمل وأوسع من كل من المنشأة والوحدة.

4 - خصائص المؤسسة وأهدافها:

ويمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسة على هذا النحو:

1 - للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة....

2- القدرة على تحقيق أهدافها الانتاجية أو الخدمية التي أسست من أجلها لتلبية حاجات المجتمع.

3 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عمالياتها

4 - وضوح الأهداف والسياسة وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

5 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت من فيها وتستجيب لهذه البيئة.

6. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد¹

¹ عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص 25 ، ص 26 .

7. يمكن التأكيد على أن للمؤسسة خاصية الاستمرارية فهي بحسب مدخل النسق المفتوح يجب أن تستمر في الحياة لتفادي ظاهرة التلاشي.

8. هناك انفتاح مدروس على المحيط الخارجي للمؤسسة وهو ضروري للنسق المفتوح حتى تتم مختلف عمليات المؤسسة بنجاح (استرداد وتصدير الطاقة وتحويلها).

- أهداف المؤسسة:

في الحقيقة إن لكل مؤسسة أهدافها الخاصة التي وجدت من أجلها مهما كانت طبيعتها، ولكن هناك أهداف عامة تشترك فيها كل المؤسسات ومن بين هذه الأهداف نذكر منها:

أ/ هدف اقتصادي: تشترك فيه كل المؤسسات الاقتصادية وهو تحقيق الربح ونتاج السلع أو تقديم خدمة ذات قيمة ومنفعة عامة من أجل الاستهلاك .

ب / الهدف الاجتماعي: توفير فرصة للشغل والعمل لأفراد المجتمع ومن ثمة المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وهي بذلك تقلل من ظاهرة البطالة وما ينجر عنها من مشاكل اجتماعية ، وفي المقابل تعمل على تحسين القدرة الشرائية للأفراد.

ج/ أهداف ثقافية: وغالبا ما تكون هذه الأهداف غير مرئية ولكن يمكن تلمسها من خلال علاقة المؤسسة بالمجتمع وبعمالها حيث قد تعمل المؤسسة على نشر قيم ثقافية معينة في وسط عمالها أو مع المحيط الخارجي كقيم التضامن الاجتماعي والتي توفرها المؤسسة وترسخها من خلال مساعدتها للعمال في أوقات الأفراح والأفراح أو ما تقدمه المؤسسة من مساعدات مثلا للمستشفيات وغيرها.

د/ أهداف تكنولوجية وعلمية:

وهي تعمل في هذا الاتجاه على تشجيع العلم ودعم البحوث العملية والتطوير التقني والتكنولوجي لطرق العمل وغيرها وذلك من خلال إما بإنشاء مصالح مختصة بالبحث

والتطوير داخل المؤسسة ذاتها أو من خلال دعمها للبحث العملي تكون في شكل اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز البحوث تتجسد مثلا في التبرعات الميدانية للطلبة الجامعيين.

5 - أنواع المؤسسات:

قبل التطرق إلى أنواع المؤسسات يجب التأكيد بأن هناك عدة معايير للتصنيف فقد تصنف بحسب معيار الحجم، أو المعيار القانوني ، أو حسب معيار النشاط الاقتصادي وبحسب طبيعة الملكية.

أ/ أنواع المؤسسات بحسب معيار الحجم: ويقاس هذا المعيار بحسب عدة مؤشرات، كعدد العمال ورأس المال والمساحة، وغالبا ما يعتمد على تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسة كبيرة وهذا التصنيف هو التصنيف الغالب والأكثر شيوعا ولا سيما بالنسبة للدراسات السوسيولوجية.

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: PME ...

ف نجد أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضم أقل من 500 عامل وهي تتوزع

إلى:

مؤسسات Micro والتي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال

- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل

- مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل .

وخارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة أي التي تستعمل 500

عامل أو أكثر .

وهناك من يقسم المؤسسات إلى مايلي:

- مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال.

- مؤسسات متوسطة بين 10 إلى 100 عامل.

- مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل¹

2/ . المؤسسات الكبيرة الحجم: بطبيعة الحال هي مؤسسات يفوق عدد عمالها 500 عامل " وهي أيضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور ، من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها كشركات متعددة الجنسيات. ²

وفي هذا التصنيف قد تظهر مؤشرات أخرى كالحجم الرأس المال وكذا مساحة الأرض وهي مؤشرات تتحدد من خلالها كبر أو صغر حجم المؤسسات .

ب . بحسب المعيار القانوني

ونجدها أنواع أيضا

1. مؤسسات الأفراد:

" وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته" ³

2. الشركات:

وتعرف بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منها بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن الشركة من أرباح أو خسارة، وتقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

1 - دادى عدون ناصر:مرجع سبق ذكره، ص 64.

2 - المرجع نفسه، ص 66- ص 67 .

3 - عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص 26.

. شركات الأشخاص: كشركات التضامن والشركات التوصية، وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

. شركات الأموال: كالشركات التوصية بالأسهم، والشركات المساهمة.¹

ج/ تصنيف المؤسسات بحسب معيار الملكية:

حيث يمكن تصنيف المؤسسات بحسب معيار طبيعة الملكية وغالبا ما نجد مؤسسات خاصة ومؤسسات عمومية ومؤسسات مختلطة.

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو مجموعة أشخاص (شركات الأشخاص، وشركات الأموال).

. المؤسسات العمومية: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الدولة.

- المؤسسات المختلطة: والواضح وبحسب تسميتها أن رأس المال يشترك فيه كل من الخاص والعام أي ملكيتها مشتركة بين كل من الدولة والقطاع الخاص .

د/ تصنف المؤسسات بحسب معيار النشاط الاقتصادي:

الأکید أن هذا التصنيف أساسه هو التقسيم الاجتماعي للعمل ويمكن التمييز بين هذه المؤسسات على هذا النحو:

1. مؤسسات صناعية: ومجموع هذه المؤسسات الصناعية يشكل قطاع الصناعة في الدول وقد تقسم هذه المؤسسات كما هو متعارف عليه إلى صناعات استخراجية وتعتمد بالدرجة الأولى على استخدام واستغلال الموارد الطبيعية، وأخرى صناعات تحويلية وهي التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مستهلكة أو إلى مواد نصف مستهلكة .

¹ - عمر صخري: المرجع السابق، ص 29 .

كما يمكن تمييز في إطار هذا التصنيف مؤسسات الصناعات الثقيلة ومؤسسات الصناعات الخفيفة.

2. المؤسسات الفلاحية: وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيرها من نشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم...."

3. المؤسسات الخدمية: (أو القطاع الثالث كما هم متعارف عليه)

وبحسب تسميتها فإن هذه المؤسسة تقوم بتوفير خدمة للمجتمع ؛ أي أنها كل المؤسسات التي تمارس نشاط يختلف عن النشاط الصناعي والزراعي ويهدف إلى تقديم الخدمة مثل البنوك ومؤسسات التأمين والنقل والصحة والتعليم وغيرها.

خلاصة:

إن دراسة المؤسسة وتحديد تعريف واضح لها وتبيان خصائصها يساعد الباحث والطالب على معرفة ميدان الدراسة في المستقبل ويساعده على التمييز بين المنشأة والمؤسسة والشركة كما أن تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية يمكن من تحديد أبعاد العديد من الظواهر الاجتماعية التي تخص علم اجتماع التنظيم والعمل ، ومع هذا فإن هذا المحور بحاجة لتوضيح الاتجاه النظري الذي برز فيه مفهوم المؤسسة من خلال المداخل النظرية المختلفة وهذا ما سوف نتناوله في المحور الموالي.

المحور الثاني المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية

تمهيد:

1. الاتجاه الراديكالي على المستوى الكلي للمؤسسة
2. الاتجاه البنائي الوظيفي على مستوى المؤسسة كنسق الكلي
3. - المدخل النظري الكلاسيكي لدراسة المؤسسة كتنظيم
4. المدخل النظري السلوكي لدراسة المؤسسة كتنظيم
5. المدارس الحديثة لدراسة المؤسسة :

خلاصة:

المحور الثاني المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية:

تمهيد:

هناك تصنيفات متعددة لتوجهات النظرية في علم الاجتماع وسوف يكون التصنيف المتبني في هذه الدراسة قائم على جوهر دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي لهذا سنحاول تبني الاختلاف القائم والمتوارث بين التوجه الراديكالي والاتجاه البنائي الوظيفي على المستوى الماكرو سوسيولوجي وعلى المستوى الميكرو سوسيولوجي، حيث تظهر تفرعات الدراسة على المستوى الجزئي . المؤسسة . بناءً على علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي.

1. الاتجاه الراديكالي على المستوى الكلي للمؤسسة:

يستند التحليل الراديكالي للموضوعات السوسيولوجية على الأفكار الماركسية المرتبطة بالمادية التاريخية، وفي ضوء هذا التحليل يتناول المشاكل الصناعية باعتبارها نتيجة حتمية لمجموعة من المتناقضات الداخلية للنظام الرأسمالي محاولاً إعطاء نظرة شمولية عن أزمة المجتمع على مستوى النسق ككل، حيث يقول هابر ماس: "إن ماركس هو أول من طور مفهوما اجتماعيا عن أزمة النسق"¹ .

إن نظرتة الشمولية قائمة على تحليله للنسق الكلي للمجتمع الرأسمالي؛ حيث يحدث صراع طبقي بين قوتين متناقضتين في المجتمع وهما: . طبقة تملك وسائل الإنتاج وهي

¹ راتب نجلاء عبد الحميد: "الأزمات الاجتماعية في المجتمع المصري وأساليب إدارتها " دراسة تحليلية للفترة من 1952-1990، إشراف سمير نعيم أحمد . رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، غير منشورة ، كلية الآداب قسم علم الاجتماع جامعة عين شمس، القاهرة. 1996، ص38 .

الأقلية، وطبقة لا تملك إلا قوة عملها وهي السواد الأعظم. وهذا الصراع هو المحرك الأساسي للتاريخ البشري وعملية التغيير الاجتماعي.

تعد العوامل المادية والاقتصادية العوامل المطلقة في حدوث هذا الصراع الطبقي ومن ثم حدوث التغيير بشكل عام " ولكن العامل الأهم حسب اعتقاد الماركسيين هو في نمط علاقات الإنتاج الذي يفرزه كل نمط اقتصادي، وما يصاحب ذلك من تباينات طبقية، والتي تؤدي إلى حدوث وعي طبقي ... عند الطبقة المستغلة (البروليتاريا) ليتحول في النهاية إلى صراع مع الطبقة المسيطرة على وسائل الإنتاج. إن هذا التناقض الداخلي للنظام الرأسمالي هو الذي سيحدث أزمة اقتصادية؛ محددة بمعدلات اقتصادية مادية بحتة كاتجاه معدلات الربح والاستهلاك والأجور....

والواضح أن التحليل الماركسي نابع من تحليله للوضع المتأزم داخل المصنع الرأسمالي وأساسه الصراع الطبقي بين العمال وأصحاب العمل والذي يصل إلى درجة الصراع الفعلي بين طبقتين، وينتهي الصراع بتغيير كلي لنظام ملكية وسائل الإنتاج في المصنع وبذلك يتحول المجتمع من مجتمع رأسمالي إلى مجتمع اشتراكي.

على الرغم من أحدثته هذه التحليلات الماركسية على المستويين التطبيقي والأكاديمي إلا أنها أصبحت غير مجدية بالنسبة لمجتمع ما بعد الصناعة وبالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم مما استدعى إعادة النظر في الكثير من القضايا التي تناولها ماركس، ولا سيما بعد ظهور أزمات متعددة في المجتمعات الاشتراكية.

لهذا أعاد أتباع الماركسية المحدثّة النظر في الكثير من المبادئ المادية التاريخية لماركس، منتهين إلى أن المشكلات الاجتماعية ليست فقط نتيجة حتمية لعوامل اقتصادية وإنما هي نتيجة لتناقضات سياسية وثقافية بالدرجة الأولى، وهي نابعة في الحقيقة من

تناقضات المجتمع التكنولوجي المعاصر وهذا ما يؤكد وجود أزمات ثقافية وسياسية واجتماعية وحتى اقتصادية على المستوى العام للمجتمع وعلى المستوى المؤسسة.

2. الاتجاه البنائي الوظيفي على مستوى الكلي للمؤسسة:

استعان مدخل البنائية الوظيفية بنظرية النسق الاجتماعي العام؛ من منطلق التكامل بين أجزاء النسق الواحد والاعتماد المتبادل بين الوحدات الجزئية للنسق الاجتماعي والحالة غير العادية التي تأخذ شكل الأزمة والتي تهدد كيان النسق هي ناتجة عن حالة اللاتوازن بين وحدات النسق.

يرجع دور كايم تحليله للنسق الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم . الأنومي، Anomie . في نمط مجتمعات التضامن العضوي التي تتميز بتقسيم العمل، فهو يرى أن كل ما يؤدي الرابطة الاجتماعية بين الأفراد مثل توتر العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل الاجتماعي من شأنه أن يضعف مجتمع التضامن العضوي ويؤثر على توازنه واستقراره، وهي حالة مرضية لأنها تعني افتقاد النظام الطابع المتسامي الذي كان يضعه في مكانه أعلى من مصالح الأفراد.

وفي السياق نفسه يؤكد تالكوت بارسونز أنه عندما يحدث اختلال في توازن النسق الاجتماعي يظهر انحراف عن المعايير والثقافة السائدة في النسق، "فالناس يكتسبون القيم والمعايير (القواعد) والأدوار الأساسية من خلال التنشئة الاجتماعية، وأن النجاح في استمماج قيم المجتمع ومعاييره وأدواره شرط لازم للنظام الاجتماعي، وأن الإخفاق في اكتسابها أو قبولها علامة على الانحراف"¹ .

ويرى بارسونز أن اختلال النسق يمكن إرجاعه إلى اختلال نسق القيم والمعايير في النسق الاجتماعي ككل، وحسبه فللنسق أربعة وظائف قصد فيها بارسونز المهام والواجبات

1 - خلف عبد الجواد مصطفى: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع. مراجعة وتقييم : محمد الجوهري، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية - كلية الآداب، جامعة القاهرة - المطبعة العمرانية للأوقات، الجيزة. 2002، ص138

التي يقوم بها نسق الفعل الاجتماعي وهي أربعة وظائف (متطلبات) : وظيفة التكيف وتحقيق الهدف ووظيفة التكامل ووظيفة الوقاية أو الصيانة¹ .

أما ميرتون فيؤكد أن النسق قد يظهر عليه خلل وظيفي؛ وقد تناول ميرتون الخلل والمعوقات الوظيفية في كتابه " النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي " و الذي حدد فيه صراحة بأنه يوجد مظهرين أساسين للعناصر الاجتماعية والثقافية وهي أولاً عناصر إيجابية... وثانية عناصر غير وظيفية² ويظهر الخلل الوظيفي كنتيجة لعدم التكيف على المستوى المجتمعي وعلى المستوى الفردي.

3. - المدخل النظري الكلاسيكي لدراسة المؤسسة كتنظيم :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أهم الأنساق الفرعية في المجتمع الإنساني وهي مرآة عاكسة لنمط الاقتصادي الموجود في كل المؤسسة، وقد حظيت باهتمام الباحثين من مختلف التخصصات العلمية وكانت البداية مع اهتمام المهندسين الفنيين وبعدها علما النفس والإدارة والاقتصاد وعلماء الاجتماع ، وكان تايلور أول من أخضع العمل في المصانع للمنهج العلمي وهذا ما سوف نستهل الحديث عنه:

3.1. الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Taylor) - (1856-1915):

يتعتبر تايلور أول من أخضع العمل لدراسة منهجية علمية انطلاقاً من دراسته الحركة والزمن ونشر أعماله في كتاب " مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 Principes d'organisation scientifique des usines³ » ويمكن ايجاز دوافع تايلور الأساسية، التي أثرت على وضعه لنظرية الإدارة العلمية وتتمثل في ثلاث نقاط رئيسية وهي :

¹ - عمر معن خليل: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق عمان . الأردن، 2005.
² - محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية. الأزاريطة، 2003، ص22

³ Reger Aim : l'essentiel de la Théorie des Organisations , Gualino – lextensio edition , 6 edition, 2013 , p34 .

أولاً: "اهتمامه أساساً بدراسة الكثير من المشروعات والتنظيمات الصناعية وما يدور داخلها، لكي يكشف عن الوسائل والطرق التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الكفاية الانتاجية ومن هذه المشروعات وتحديد أفضل السبل لزيادة الانجاز المهني والوظيفي.

ثانياً: العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة تقوم بالاشراف على المشروعات، والسعي إلى رفع مستويات الكفاءة، ورفع المستويات المهنية والتدريبية للعمال، ولا سيما بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين أو الماهرين في المؤسسات والتنظيمات الصناعية.

ثالثاً: التخطيط العلمي لقياس وتأسيس علم الإدارة كعلم...."¹

- أهم مبادئ الإدارة العلمية :

1. تقسيم العمل : تحديد المهام الموكلة وعدد الحركات (التحديد الكمي للعمل) (التقسيم الذري للعمل)

2. أن يكون اختيار العامل في المنصب يتوافق مع مؤهلاته (الرجل المناسب في المكان المناسب)

3. الاقتصاد في الطاقة والجهد وذلك من خلال تدريب العمال على الحركات المنتجة للمهام دون زيادة في عدد الحركات أو الأداء السيئ لها الذي يرهق العامل ويضيع جهده ووقته في حركات زائدة غير منتجة (بمعنى تدريب العمال بشكل جيد على الحركات المنتجة فقط لأدائها بمستوى جيد وفي وقت وجيز).

4. مكافأة العامل اليومية بحسب جهده والمكافأة المالية تكون بمثابة الزيت للآلة (فدافعية العامل للعمل مرتبطة بشكل كبير بالمكافأة المالية).

1 - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي " النشأة والتطورات الحديثة " ، دار النهضة العربية ، بيروت، الطبعة 1، 1999، ص 80.

هذه أهم المبادئ.

رغم النقلة النوعية التي قدمتها المدرسة العلمية للعمل إلا أنها كانت لها انعكاسات سلبية على الفرد العامل وعلى المؤسسة، فاعتبارها للانسان جزء من الآلية وأنه بحاجة للتحفيز المادي مثله مثل الآلة جعلتها تختزله في بعد واحد (البعد المادي الاقتصادي) ، ثم أن الروتين في العمل قتل طموحات ورغبات الأفراد للعمل، كما حجر على عقله وأبعده عن المشاركة في التسيير كلها مشاكل تنظيمية عرفتها المؤسسات الصناعية جراء التطبيق الحرفي للإدارة العلمية مما جعل الكثير يعمل على البحث في الظروف الفيزيقية للعمل.

3- 2. النموذج البيروقراطي أو المثالي لماكس فيبر Max Weber (1864-1920):

يحظى النموذج البيروقراطي باهتمام كبير من طرف المختصين من شتى الميادين ومزال هذا الاهتمام به لحد الساعة بل قد نجد العديد من مبادئه تطفو على سطح الإدارات الحالية في الكثير من المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال.

يمثل عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أحد أعمدة علماء الاجتماع والسياسية والقانون وأيضا الإدارة قدم تحليله السوسيولوجي في إطار تحليله التاريخي لتطور المجتمعات وجمع ذلك في كتابه المشهور : الأخلاق البروتستانية والروح الرأسمالية)

وضع نموذجا للسلطة مرتبط بتطور المجتمعات وهي: (السلطة ، اللاهوتية، السلطة الكريزمية،) آخرها السلطة العقلية أو الرشيدة وهي خاصة من خصائص مجتمع ما بعد الصناعة يجب أن نذكر أن تغير المجتمع والتحول في بنيته ووظائف أنساقه هو ما ساعد على ظهور التنظيمات البيروقراطية في المجتمعات الغربية) ولعل أهم ما تميز به التنظيم البيروقراطي نذكر بعض خصائص التنظيم¹ :

1- عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص70، ص71.

1. "اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين، وهذه القواعد المجردة لا تقوم على اي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.

2. وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.

3. وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي ، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

4. التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.

5. الفصل بين ملكية وسائل الانتاج والتنظيم والتسيير، بحيث ينبغي أن لا يكون مالكو وسائل الانتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.

6 . التركيز على الاجراءات المكتوبة بحيث تعطي لكل أنواع الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في كل وقت".

التلخيص (خصائص التنظيم : تقسيم العمل ، الموضوعية في تطبيق القواعد وتحديد المكافآت والجزاءات بمعنى آخر التقنين ، التسلسل الهرمي، الفصل بين الملكية والتسيير ، التركيز على الجانب الرسمي لكل ما هو مكتوب (الاتصال الرسمي بحيث يسهل المراقبة والمتابعة وتقييم الأداء) .،

- أهم مبادئ النموذج البيروقراطي لفيبر كما رتبها (كاتز وكاهن) وهي :

1. " التخصص في الأعمال : حيث يعتقد بان تحقيق الفاعلية يتم بواسطة تقسيم أي عملية إلى أجزائها البسيطة حيث يكون من السهل تعلم هذه الأجزاء واتقانها بالاضافة إلى ضمان سهولة الإشراف على أدائها وتنفيذها.

2. تقنين الأدوار: نتيجة للتقسيم الجزئي للأعمال يمكن أن نتوصل إلى مستوى من الأداء بالنسبة لإنجاز عمل ما بحيث يكون هذا المستوى أفضل مستوى، وهكذا فإن هذا المستوى يوضع كمعيار للأداء من طرف السلطة المشرفة يمكن بذلك تقنين كل دور وتحديد واجباته.

3. وحدة الاشراف مركزية القرارات: تعتبر المنظمة في إطار النظرية البيروقراطية كآلة، ولكن هذه الآلة لا تشتغل ذاتيا، ولهذا فإن تنسيق مختلف النشاطات في المؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مركز السلطة ومركز الاشراف، ولتحقيق التنسيق الأفضل فإن التنظيم الهيكلي للسلطة والوظائف يصبح عملية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق المراقبة الفعلية بطريقة عمودية.

4. توحيد الاجراءات : بالرغم من عدم امكانية تقنين كل أنواع السلوك في المنظمة فإن أغلب أنواع السلوك في المنظمة يمكن ضبطها بواسطة عملية توحيد الاجراءات، فمن الممكن مثلا توحيد اجراءات معاملة الموظفين ومتابعة هذه الاجراءات ومتابعة هذه الاجراءات تحت ظروف متنوعة.

5. عدم ازدواجية الوظائف: إن المصالح المختلفة لأية مؤسسة لا يمكنها انشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى، فلا يمكن مثلا أن تنشئ كل مديرة مصلحة للنقل والمواصلات بل تنشأ مصلحة مركزية للنقل تخدم كل مديريات المؤسسة وهذه العملية تدخل في إطار مركزية الاشراف واتخاذ القرارات.

6. الجزاء حسب الاستحقاق: تتم مكافأة العمال والمستخدمين وجميع أنواع الترقية حسب الاستحقاق والكفاءة المهنية وليس حسب العلاقات الشخصية أو القرابة العائلية وغير ذلك من العامل الذاتية....

7. المكتبية: ويقصد بهذا المصطلح التعبير عن استقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله، فالفرد عندما يستجيب ويطيع أمر مسؤول ما فإن هذه الطاعة لا تكون نتيجة

احترام خصائص أم مميزات خاصة بالشخص الأمر بل يكون نتيجة الاقتناع بأن الشخص يمثل مركزا رسميا محددًا ونظامًا معينًا¹.

3.3- هنري فايول والإدارة الصناعية:

هنري فايول Henri Fayol (1841 . 1925): تعتبر أعماله امتداد لاسهامات تيلور فإذا كان تيلور قد ركز في تحليله على الوحدات الانتاجية فإن فايول ركز أكثر على العمليات الادارية وعلى وحدة الأوامر وصفات القائد وقد قام بعرض العملية الإدارية في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعة"، وقد يطلق البعض على هذا المدخل بالتقسيمات الإدارية أو التكوين الإداري لأن فايول قسم العملية الإدارية إلى وظائف كبرى ويخلص فايول إلى نتيجة مؤداها: " أن كافة الأعمال التي تؤدي في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات أو إدراجها ضمن تصنيف سداسي على النحو التالي:

1. الأنشطة الفنية (الإنتاج، التصنيع).

2. الأنشطة التجارية (التبادل، والشراء، والبيع)

3. الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال)

4. الأنشطة المتعلقة بالأمن.

5. الأنشطة الحسابية

6. الأنشطة الإدارية (كالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم ، والرقابة)²

وقد صاغ فايول مبادئ الإدارة نذكرها:

1. تقسيم العمل.

1 - عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص71 - ص72.

2 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص142).

2. صاحبة والمسؤولة.
3. التدريب على النظام.
4. وحدة إصدار الأوامر.
5. وحدة التوجيه.
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
7. مكافأة الأفراد.
8. المركزية.
9. التسلسل الهرمي.
10. التركيب والنظام (التنسيق بين الأشخاص والأشياء)
11. الانصاف و المساواة.
12. تباين الأفراد في العمل.
13. المبادرة.
14. روح التعاون. ¹.

أكد فايول على ضرورة الاهتمام بالعمل الإداري انطلاقا من الفراغ الذي عانت منه المنشأة الصناعية وشغور التنظيم من وظيفة التسيير التي ينبغي أن يتميز بها القائد على اعتبار أن القائد في المؤسسة الصناعية غالبا ما يكون مهندس وظيفته تقنية وفنية أكثر من كونها إدارية .

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الطبعة 4، 2009، ص53.

في الحقيقة "أثرت تحليلات فايول حول الانتاجية والإدارية الحديثة على التنظيمات الصناعية الحديثة وبين المعارض والمؤيد لاتجاهه ونذكر:

الاتجاه المؤيد : لقد " حرص فايول على أن يؤكد أن طبيعة المبادئ التي توصل إليها لا يمكن الاعتماد عليها كلية، دون أن تكون هناك مجموعة من القدرات التي تمتع بها كل من العمال أو الأوساط الفنية المتوسطة والادارية العليا، وأكد على أن هذه القدرات من شأنها أن تعزز عمليات الانجاز والدافعية والرغبة في العمل وتحقيق الأهداف الهامة التي سعى إليها كل من الأفراد والعمال والإداريين أو المستويات الإدارية العليا"¹

أما الاتجاه المعارض وتمثل في " نقد أصحاب الاتجاهات الحديثة، لموقف فايول عن عملية التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة...حيث يتعذر تحقيق التنسيق والتعاون بصورة شاملة في كل من الأحوال أو داخل الوحدات الانتاجية الفرعية أو العامة...يحدث في بعض نوع من الصراع بين الفئتين (الفني والإداري) أو ما يسمى بالصراع الوظيفي."²

4- المدخل النظري السلوكي لدراسة المؤسسة كتنظيم:

على الرغم ما حققه المدخل العلمي في بدايات تطبيقه في المؤسسة الصناعية من نتائج ايجابية إلا أنه سرعان ما مواجه العديد من المشاكل التنظيمية في عمليات تطبيق المبادئ السابقة للمدرسة العملية ، لهذا بدأ البحث من جديد في الظروف الفيزيقية للعمل.

1.4 . .مدرسة العلاقات الانسانية:

انطلاقا من استمرارية البحث في مسار المدرسة العلمية والتعمق في البحث عن تحسين ظروف العمل المادية المحيطة بجماعات العمل تم اكتشاف أن المدرسة العلمية قد

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره،ص 95

² - المرجع نفسه، ص96.

أهملت البعد الانساني وأخص بالذكر هنا سلوك العاملين داخل التنظيم وهو الحلقة التي أبعدت عن الدراسة في إطار مدرسة الإدارة العلمية، حيث تكون البداية مع أعمال آلتون مايون (Elton Mayo) وتجاربه في مصنع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك ،وقد عمل آلتون مايو مع ديكسون و وارنر كفريق عمل وهذا بعد الاتفاق شركة ويسترن إلكترونيك مع جامعة هارفرد ، ونشر اعماله ومراحل تجاربه في تقرير البحث الصادر بعنوان (الإدارة والعامل) عام 1939¹

ومن أهم ما توصل إليه آلتون مايو هو وجود تنظيم غير رسمي يقابل التنظيم الرسمي وعمل الأفراد كجماعات عمل وليس أفراد . التركيز على العلاقات الانسانية داخل التنظيم - وأن هناك دافعية للأفراد للعمل غير الدافع المادي هناك علاقات انسانية تنشأ في التنظيم يمكنها أن تغير مسار التنظيم كله

" وفي ضوء الاطار التحليلي والأدوات التصورية التي صاغتها مدرسة آلتون مايو حاول الكثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل : الدافعية، الروح المعنوية، وتماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالانتاجية ومؤشراتها ، ولقد قدمت هذه البحوث جميعا صورا واضحة لطبيعة الحياة الجماعية بين العمال في الصناعة . حقيقة أن وجود الزمر الاجتماعية وجماعات الصداقة كان معروفا قبل كتابات آلتون مايو بفترة طويلة، ولكنها كانت تعتبر ظواهر لا صلة بالانتاجية والروح المعنوية ولذلك كان الاكتشاف الحقيقي لهذه المدرسة هو التحقق من مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء².

2.4 . السلم الهرمي للحاجات:

ويرتبط بدافعية العمال نحو العمل ويعتبر ابراهام ماسلو Abraham Maslow من رواد هذا المدخل حيث وضع حاجات الانسان مرتبة وفق ضرورة الحاجة وأهميتها تصاعديا

1 - محمد على محمد: مرجع سبق ذكره، (يتصرف، ص 145 إلى ص160.
2 - المرجع نفسه، ص 158 .

وكلما حدث اشباع في المستوى الأدنى للحاجات كلما تمكن الإنسان من الانتقال إلى المستوى الموالي وهكذا، حيث " يرتب ماسلو (1954) الحاجات إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الذي يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (1): هرم ماسلو للحاجات

و يمكن شرحها

الحاجات الفسيولوجية وهي كل ما يحتاجه الفرد من أجل أن يحيا (الأكل ، الماء والنوم وغيرها

حاجات الأمن : أن تكون البيئة مهيأة وخالية من الأخطار التي تهدد حياته

حاجات الحب : ترتبط بغذاء الروح وهو أن يشعر الفرد بالحب في كل وسط يعيشه أن لا يكون منبوذا من طرف الجماعة التي ينتمي إليها.

حاجات الاحترام والتقدير : وهو أن تكون للفرد مكانة اجتماعية وسط جماعته

حاجات تحقيق الذات : وأن يشعر الفرد بأنه وصل إلى كل غايته وأن عمله يميزه عن غيره و هي أعلى حاجة ولا يمكن تحقيقها إلا بعد اشباع كامل لكل الحاجات وهذا بحسب رأي ماسلو

أما فريدريك هزربرج Frederick Herzberg فقد اقترح سنة 1959 نظرية " اشتهرت بالانتساب إليه وتسمى أيضا بنظرية العاملين وقد قلص الحاجات إلى مجموعتين كبيرتين

1. حاجات صحية: وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الانسان . وتتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل في : الأجرة، ظروف العمل ، الأمن، زملاء العمل،،،، وغير ذلك.

2. حاجات دافعة: تمثل حاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى وهي حاجات تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرحه من طرف العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم إلى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين . ولتحقيق هذه المهمة فإن هنزبرج يقترح إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمال. " 1

هذا المدخل مهم جدا عن دراسة دافعية العمال وكذا الرضا عن العمل وهناك انتقاد أساسي لهذا المدخل كونه ليس بالضرورة التمسك بهذا التدرج الهرمي من أدنى إلى أعلى مستوى فالأمر يتعلق أكثر بتموح العمال وبيئتهم الاجتماعية والثقافية فقد يضحى الفرد

1 عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 106، ص 107 .

بالحاجة الأمن في مقابل حاجات الاحترام فقد يفضل بقاؤه في جماعته الأولية ولو في بيئة مليئة بالكثير من الأخطار.

3-4- الفلسفة الإدارية لدوكلس ماكغريغر (Douglas Mac Gregor)

ظهرت الفلسفة الإدارية انطلاقا من الانتقادات الموجهة إلى المدخل الكلاسيكي والتي حصرت الانسان العامل في بعد آلي اقتصادي فحسب ويرى دوكلس أن التعامل مع العمال يرتبط بنظرة المدراء للعمال وبفلسفتهم الإدارية المتبناة حيث ميز بين نموذجين للفلسفة وهو نموذج X ونموذج Y النموذج الأول يخص التوجه الكلاسيكي الذي يضع العامل في حيز ضيق وأنه عامل كسول يحب التوجيه ويرفض تحمل المسؤولية ولا يبادر أما الثاني فيرى العامل طموح ويحب المغامرة لدي القدرة على تحمل المسؤولية ويجب أن تمنحه هامش كبير من الحرية وسوف نقدم جدول نناقرن فيه بين النموذجين¹:

النموذج X	النموذج Y
يتوجب على الإدارة اجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل	يحب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا
يكره العامل تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي (لا يبار ولا يبدع)	يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف
يعطي العمال الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدني من الطموح	تتوافر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها يتمتع معظم العمال بقدرات خلاقية ابداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

¹ - محمد قاسم القريوتي: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 71 .

باختصار شديد النموذج الأول يعتبر العامل غير قادر على العمل ولا بد من دافع خارجي حتى يعمل العامل أما النموذج الثاني فهو يرتقي بالعامل إلى قدرته على الابداع لهذا تمنح له هامش كبير من الحرية من أجل ذلك.

4-4. نظرية التفاعل ÷

وتنسب إلى وليام فوت وايت (W.F.Wyte) (1959) حيث بين أن هناك تفاعل بين ثلاث متغيرات أساسية في المنظمة وينبغي دراسة التنظيم وتحليله بمراعاة هذا التفاعل وهذه المتغيرات الثلاثة هي الأنشطة، التفاعل، المشاعر .

" أولا : الأنشطة: تمثل الأنشطة جميع تصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، لا سيما ما هو قابل للقياس.

ثانيا: التفاعل : يتناول مفهوم التفاعل الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها والنتائج المترتبة عليه، من ناحية الاستجابة والآثار الناجمة عن التغيير في السوك.

ثالثا: المشاعر:

يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف المشاعر م ثلاث عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

أ. الاطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

ب . الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .

ج . الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل .¹

وفي الحقيقة هناك تأثير بين الأنشطة والتفاعل والمشاعر وهذا التفاعل هو المحرك الأساسي للسلوكي التنظيمي للأفراد دون إهمال طبعاً تأثير البيئة على المنظمة حيث يعتبر وايت وفكره ضمن نظرية النظم على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح.

5 . المدارس الحديثة لدراسة المؤسسة :

ارتأينا إلى تناول هذه المدارس والتي تناولت المؤسسة كتنظيم يختف عن التناول الميكانيكي التقليدي لها السابق وهي كلها تنطلق من ضعف التنظيم البيروقراطي في احتواء العديد من المشاكل التنظيمية والتسييرية التي فرضها مجتمع ما بعد الصناعة ونجد أهمها:

5.1 . دراسة السلطة وعملية اتخاذ القرار .

قمنا بوضع مجموعة المدارس التي اهتمت بدراسة السلطة وعملية اتخاذ القرار من خلال دراستها للمؤسسات في مرحلة المجتمعات الحديثة وعليه تناولنا النظام التعاوني لشستر برنارد وعملية اتخاذ القرار عند هيريت سيمون، ومسألة تفويض السلطة عند فليب سلزنك على هذا النحو:

5.1.1 . النظام التعاوني لشستر برنارد (Chester Barnard) 1938:

لقد اعتبر شيستر برنارد أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس اتصال شخصين أو أكثر واتفاقهم على تحقيق هدف مشترك، إذ يعرف التنظيم عند شيستر برنارد على أنه: "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور."² معتبراً أنه نظام تعاوني ينشأ حينما تكون هناك

1 - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاطم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2 - المرجع نفسه، ص90.

اتصالات بين شخصين أو أكثر وتكون لديهم رغبة في التعاون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهو مفهوم جديد عن التنظيم يبتعد عن النظرة الكلاسيكية؛ فلا وجود لطرفين عمال وإدارة كما هو الحال في النظريات السابقة، ولا وجود لمصالحة مختلفة ومتناقضة بل هي أهداف مشتركة.

" كما أوضح برنارد وجود نسق تعاوني باعتباره مركب ومعقد فيزيولوجي وسوسولوجي وشخصي، وهو ذو علاقة مميزة تبدو من خلال التعاون مع الأفراد، وكل نظام أو نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزء منها، بالإضافة إلى أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا.¹

يقوم التنظيم الرسمي عند برنارد على العناصر التالية:

" هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.

إمكانيات للاتصال بين الأعضاء.

الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.²

وعليه نجد أن برنارد يستخدم مفهوم العضو للدلالة على الانتماء والأهمية التعاونية للفرد كوحدة بنيوية أساسية في إنشاء التنظيم. يترافق استخدام مفهوم العمل مع المساهمة للدلالة على قيمة ما يمنحه العضو للتنظيم والابتعاد عن الجانب المادي لمداخلات التنظيم.

ولقد عمل شيستر برنارد على تحديد العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، مؤكدا على أنه داخل كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي. ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل، ينشأ داخله تلقائيا تنظيم غير رسمي.

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 338.

2- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، 1995، ص 187.

وفي طرح مغاير، يعطي برنارد مفهوما مغايرا للسلطة؛ إذ يرى أنها لا تتركز فقط لدى الجهة المخول لها بإصدار القرارات، بل للأعضاء سلطة كذلك، فهم يملكون سلطة قبول أو رفض أي قرار صادر، وهذه النقطة هي التي جعلت نظريته تسمى بنظرية قبول السلطة. يذكر دادي عدون ناصر في هذا الصدد رأي برنارد بقوله: " السلطة هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، والتي يتم قبوله على أساسها. ولما كان الأمر ودرجة قبوله ترتبط بالمأمور، وتقديره ما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا، فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد، الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر، وليس هو الأمر نفسه."¹

ومن أهم ما طرح برنارد، نجد فكرة التوازن التنظيمي، فلكي يتحقق التعاون المفترض ويستمر لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأعضاء، لابد على التنظيم الرسمي من توفير مغريات لاستقطاب مساهمات الأعضاء واستدامتها، وهي أخطر مهمة للتنظيم - كما يرى برنارد-. وتعكس فكرة المغريات منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد، فهو ينظر إلى صافي المزايا والإيجابيات العوائد المحققة له جراء مساهماته، وبعد استبعاد التضحيات والأضرار التي تترتب عن تعاونه ومساهمته في التنظيم. ويرى برنارد أن مشكلة التنظيم هي إيجاد حوافز إيجابية واستبعاد الحوافز السلبية أو تقليلها.

5.1.2 . هيربرت سيمون (1916- 2001) (Herbert A .Simon) ومدرسة

اتخاذ القرار:

لقد ارتبط اسم الباحثان مارش وسيمون بعملية اتخاذ القرار فلا يمكن لطالب مختص في علم اجتماع تناول موضوع اتخاذ القرار دون التطرق لأعمال الباحثين السابقين لأنه " تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في

¹ - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 219.

تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرار¹.

هربرت سيمون "هو من قام إدخال المدخل المعلوماتي في عمليات اتخاذ القرار وعمل على الربط بين الذكاء الاصطناعي وتحقيق فاعلية عملية اتخاذ القرار وقد ميز بين نوعين من القرارات وهما: (قرارات نظامية (متكررة) ، وقرارات غير نظامية لا يستطيع المدير توقعها"²; عليه التكون العقلانية التنظيمية في اتخاذ القرار محدودة.

أما بالنسبة للفرد فإنه " يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات الواقعية والمعطيات القيمة والمعطيات الواقعية عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها... أما المعطيات القيمة هي قضايا ذات طابع أخلاقي أساسا ولذلك فهي لا يمكن أن تخضع للاختبار³. وأنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات⁴.

5. 1. 3. نظرية تفويض السلطة عند فليب سلزنك 1946⁵: " أكد سلزنك على

تحويل السلطة في مجال دراسة النتائج غير المتوقعة، وقد تبلور نموذج بوجه خاص من دراسته لتجربة سلطة وادي التنسي في الولايات المتحدة الأمريكية، يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويؤدي إلى زيادة تحويل الصلاحيات.⁶

1 - عبد محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 170 .

2 Reger Aim : opcit , p64 .

3 - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 198 .

4 طلعت ابراهيم لطي: مرجع سبق ذكره، ص 115- ص 116 .

5- أنظر: محمد علي محمد : مرجع سبق ذكره ، ص 111 – ص 113.

6- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

" ويرى سلزنك أن هناك حاجات مختلفة للأنساق، من بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم، ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجة، فكشف عن أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة، كما حاول سلزنك تفسير السلوك التنظيم في ضوء دافعية الأفراد أو بإرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد سلزنك أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها.¹

قامت رؤية سلزنك للتنظيم على كونه نسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري. وقد اعتمد سلزنك على نتائج دراسته الامبريقية الشهيرة التي أجراها على منظمة tennesy valley. ويقوم تصوره على فكرة مؤداها:

إذا كانت الرؤية الرشيدة - كما يعكسها نموذج فيبر - تستوجب تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل هرمي، مع إغفال العنصر البشري الشاغل لهذه المراكز والممارس لهذه الأدوار بما له من تطلعات متباينة. فإن رؤية سلزنك ترى بأن تفويض السلطة لابد أن يأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري بما له من مصالح، وهذه المصالح قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم، وهو ما قد ينجم عنه نتائج غير متوقعة، مع توقع مقاومة هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم.

إذ أن تفويض السلطة يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن الوحدات الفرعية ستجبه نحو تحقيق أهدافها الخاصة. فالوحدات الفرعية للتنظيم تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها، وبالتالي تحدث المقاومة والتمرد.

والنتيجة التي توصل لها هي أن النسق الرسمي وما يشمل عليه من بنية اجتماعية يتعرض لضغوط البيئة الخارجية، وهو ما يجعله مجبرا على التوافق معها باستمرار. ومن ثم

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 160

لا تعد القواعد الرسمية - بمفهوم فيبر - كافية لتحقيق الشرعية في كل المواقف، خاصة في علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية. ومن النتائج غير المتوقعة لتوافق التنظيم مع بيئته (إشراك صفوة الفلاحين) هي أن التنظيم قد تمكّن من نشر قيمه ومعاييره وقواعده فيما بد على مستوى المجتمع المحلي.

ويؤكد سلزنك على أن ظهور البدائل الوظيفية يظهر عند مواجهة التنظيم لمشكلة إشباع الحاجات الأساسية باستخدام القواعد الرسمية، وقصور تلك القواعد في تحقيق حاجات التنظيم، وأن الآليات غير الرسمية قد تؤدي نتائج وظيفية للتنظيم أكثر مما تؤديه القواعد الرسمية.

وباختصار: انطلق سلزنك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه المستويات العليا، وهو ما يفرض بالضرورة تفويض السلطة (تحويل المسؤول بعض الصلاحيات لمن هو أدنى منه).

5.2- نظرية النظم (أو الأنساق):

إذا عدنا إلى التأسيس النظري لعلم الاجتماع فإن أول من استعمل مفهوم النظم أو النسق تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) وعليه تم الاعتماد في نظرية النظم على أفكار كل من بارسونز وجولدنر وكاتز وكاهن.

" على الرغم من أن بارسونز لم يجر أية دراسات واقعية في التنظيمات إلا أنه حاول تطبيق نظريته عن النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم وعلى المستوى النظري للبحث نجده يعالج التنظيم كنسق اجتماعي من جهتين : أولهما أن التنظيم يعتبر نسقا له خصائصه صفاته الواضحة أكثر من أي نسق اجتماعي آخر، أما الجهة الثانية فهي تحليل العلاقات والعمليات

المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر حتى يتلائم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها¹.

فالنظام : عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي، والجهاز العصبي ، التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل، كما ان المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، فنظم الانتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة وهكذا.

5-2-1. الأنساق المفتوحة والأنساق المغلقة:

لقد تبنى كل من دانيال كاتز D/ Katz وروبرت كاهن R. Kahn مفهوم النسق المفتوح لكي يوضحا طبيعة العلاقة بين التنظيم والبيئة والنسق المفتوح هو النسق الذي يتفاعل مع البيئة .

وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدر للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه .

في المقابل هناك الأنساق المغلقة التي تنغلق على نفسها ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

5.2-2. الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة:

(وهي باختصار :

استرداد الطاقة

- التحويل

¹ - طلعت ابراهيم لطفى: مرجع سبق ذكره، ص 95 .

. الدورية

. اللاتلاشي

. التغذية العكسية

. ثبات الحالة

. تعدد المسارات

. الاندماج والتنسيق

وهناك نماذج أخرى للأنساق المفتوحة (معهد تافستوك Tavistock ونموذج هومانز

1950

. الانتقادات لمدرسة الأنساق المفتوح

اللاتلاشي حيث لا توجد برهان كافي عن عدم التلاشي لأن كل الكائنات الحية سائرة للفناء

الطرح ظل نظريا ويحتاج لتطبيقات عملية أكثر.

5.3 . مدخل التحليل الاستراتيجي:

ويقوم التحليل الإستراتيجي عند كروزيه وفريدبرغ على ثلاث مسلمات أساسية:

1- يرفض الفاعلون أن يعاملوا على أنهم وسائل لخدمة أهداف يحددها المسيرون.

ولكل منهم أهدافه وغاياته. وبالتالي، فمهما كانت صرامة القوانين يبقى هناك هامش من

الحرية.

2- الحرية النسبية للفاعلين: داخل التنظيم كل فاعل يمتلك إمكانية للتحرك يستخدمها

بدرجات متفاوتة. وهذه الحرية النسبية تمنح للفاعل درجة من الإستقلالية. وفي الوقت الذي

يسعى فيه التنظيم لتقليص هذه الحرية، يضغط الفاعل في الإتجاه المعاكس لتعظيم هذه الإستقلالية أو على الأقل الإحتفاظ بها. وهو ما أسماه كروزيه بالعبة لامتلاك السلطة. يؤكد كروزيه أنه: " رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين، إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية بطريقة استراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين، هروبهم في أغلب الأحيان عما هو متوقع منهم، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم، حتى ولو كان ذلك بالطرق الأكثر علمية."¹

3- داخل هذه اللعبة لامتلاك السلطة، هناك استراتيجيات عقلانية، ولكن عقلنة محدودة. " لا يمتلك أي فاعل لا الوقت ولا الوسائل لإيجاد الحلول الأكثر عقلانية مطلقا للوصول إلى أهدافه². فهناك إذن مجموعة من الحلول، والحل الذي يختاره الفاعل ليس بالضرورة أحسن حل على الإطلاق، لكنه الحل الملائم للمشكل (الموقف) في الوقت الذي يجب فيه اتخاذ القرار (هناك عوائق: إستراتيجيات الفاعلين الآخرين، الوسائل، الوقت...)

إن السلطة عند كروزيه وزميله هي علاقة تبعية موقفية، تتحكم فيها: الوضعية المهنية والتنظيمية للفاعلين، العوائق، الموارد.... وهي الأساس في فهم سلوك هؤلاء الفاعلين.

4. إستراتيجية الفاعلين عند كروزيه:

يرى كروزيه أنه إذا أردنا فهم سلوكات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، لابد من فهم إستراتيجياتهم؛ إذ أن هذه السلوكات مرتبطة بالأهداف التي تصاغ حولها الإستراتيجية، وكل تنوع للأهداف ينجم عنه تنوع في الإستراتيجيات.

¹ - Jean Pierr Durand et Robert Weil, **Sociologie contemporaine**, édition Vigot, Paris, 1994, p131.

² Reger Aim : opcit , p106.

ويستهدف السلوك الاستراتيجي الحصول على كل ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهانا بالنسبة له في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها بناء على الموارد التي بحوزته، وأخذا في الحسبان العوائق التي تتضمنها"¹.

5.4 - الإدارة بالأهداف (وهو أسلوب للتسيير):

ينطلق هذا المدخل من أن أي عمل إداري له هدف معين ويكون التركيز على الأهداف على اعتبار أنه معيار للتخطيط وأساس المفاضلة واتخاذ القرار ومقياس للأداء... لتصبح الإدارة ممكنة... وأكثر كفاءة... وأعلى فعالية"².

وأول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد للإدارة هو " بيتر دركر Peter Druker (1909- 2005) " ينبه إلى أن المنظمات تحتاج إلى نظام إداري يعطي الفرصة والاهتمام الواجب، وبشكل متوازن لأهداف الأفراد وطاقتهم والمسؤوليات التي يمكن ان يمارسوها، وأهداف المنظمة وصالحها العام."³

الإدارة بالأهداف = أهداف الأفراد + أهداف المنظمة العامة (إمكانيات المنظمة = الفرص + المخاطر) / توضع كلها في بوظقة احدة
فلسفتها تقوم على دوافع الأفراد بحسب دركر

أما ماك غريغر حاول أن يعالج مشكلة تقويم الأداء " يشير إلى الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تحسين الأداء المستقبلي للأفراد، وتنمية قدراتهم على تحديد الأهداف ومعايير قياس الانجازات واكتشاف الفرص والمجالات التي تطور الأداء"⁴ وهذا ماتبناه في نموذج Y على أساس أن الفرد يحب عمله ويتحمل المسؤولية ويسعى إلى تحقيق ذاته .

¹ Bagla Lusin: Sociologie des Organisations , La découverte Paris.2003,p84.

² على السلمي: الإدارة بالأهداف طرق المدير الناجح، المعلومات ص 81

³ - على عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، المعلومات ص 17.

⁴ - المرجع نفسه، ص 17- ص 18 .

ويعرفها أويدورن « odiorne » على أنها عملية يقوم المدير والمرؤوسين بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منها في صورة نتائج متوقعة واستخدام نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الاهداف ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة ."

كذلك يرى همبل « Humble » جون همبل " على أنها نظام حركي يجمع بين الأهداف المادية - تحقيق الربح - وأهداف القائد الذاتية . تحقيق طموحه الذاتي وتطوير ذاته -

ويعتقد اكوك " أن وجود نظام متكامل لأهداف محددة متفاعلة قابلة للقياس موكلة للمديرين ومحاولة تحقيقها بواسطة فريق الإدارة يضمن سير الجهاز في الاتجاه المطلوب نحو انجاز مهمته "

5.5 - النموذج الياباني:

نظرية Z زاد أو النظرية اليابانية: وهي في الحقيقة تقوم على المرجعية الثقافية و التربوية للمجتمع الياباني : " وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت " الثقة " والمهارة والمودة "1 فقد أكدت النظرية على الجوانب الانسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل وتقوم المنظمة اليابانية وفق نظرية Z على:

أولا : التوظيف الدائم

ثانيا: البطء في التقويم

ثالثا: عدم التخصص في المنظمة اليابانية

رابعا: الرقابة الذاتية

خامسا : اتخاذ القرارات الجامعية

¹خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 106- ص 110.

سادسا: المسؤولية الجماعية

سابعا: النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين

ثامنا: الاعتماد على حلقات الجودة¹ Les cercles de qualité وحلقات السيطرة النوعية

خلاصة:

هذه إذن أهم المداخل النظرية التي تناولت المؤسسة من منظور متفرق، يجعل من المؤسسة تختزل في نظرة ضيقة أحادية البعد، كالمدخل الكلاسيكي أو الميكانيكي، ثم المدخل الانساني الذي أضاف البعد السلوكي والانساني من جهة وتبيان جمع التنظيمي الرسمية والغير الرسمي داخل المؤسسة كما فعلت مدرسة العلاقات الانسانية وجذورها الممتدة في مداخل نظرية أخرى تركز فيها على البعد النفسي والتفاعلي داخل المؤسسة، لتفتح الآفاق أمام المداخل النظرية الحديثة كمدخل النظم والذي أكد على تفاعل المؤسسة الاقتصادية مع محيطها الخارجي، فنظرية زاد اليابانية التي جعلت من الانسان العامل متعدد الأبعاد ويمكن تفجير طاقاته الكامنة بأسلوب حديث يؤمن بعبء الإنسان غير محدود من خلال التوظيف الدائم والمراقبة الذاتية ومنح هامش كبير من الحرية وغيرها، وهي في الحقيقة مستقاة من المرجعية الثقافية لليابان تمنح المؤسسة قدرة كبيرة على التميز.

¹ Petit François ,Dubois Michel: Introduction à La Psychosociologie des Organisations. Troisième édition DUNOD. Paris .1998 ,p214-p219

المحور الثالث : بنية المؤسسة (الهيكل والوظيفة)

تمهيد

1. بنية المؤسسة:

2. الهيكل التنظيمي:

2. 1. تعريف الهيكل التنظيمي

2.2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

2. 3. أنواع الخرائط التنظيمية:

2. 4. النموذج المتبع لاعداد الهيكل التنظيمي:

2. 5. أشكال الهيكل التنظيمي:

2. 6. أبعاد الهيكل التنظيمي

3. وظائف المؤسسة

خلاصة

المحور الثالث : بنية المؤسسة (الهيكل والوظيفة)

تمهيد

بحسب التحليل السوسيولوجي والمداخل النظرية الحديثة للمؤسسة فإن بيئة المؤسسة يمكن تحليلها بأن لها بنية هيكلية وبنية وظيفية تتحكم في هذه الأخيرة العديد من المتغيرات ولا تتضمن البنية فقط الهيكل التنظيمي بل تشمل أيضا ثقافة المؤسسة ومتغيرات أخرى وسوف نركز في هذا المحور ببنية المؤسسة والهيكل التنظيمي ثم ثقافة المؤسسة:

1. بنية المؤسسة:

الواضح أن البنية هي الهيكل العظمي للمؤسسة وهي تقوم على الثبات والدوام " ويظهران في المؤسسة على أساس متغيرين اثنين يعطيان تحليلين محوريين: المحور الأفقي : الذي يقابله مفهوم تقسيم العمل والمحور العمودي الذي يقابله تقسيم العمل.

ويتعلق المحور الأفقي الذي يقابله مفهوم تقسيم العمل والمحور العمودي الذي يقابله تنسيق العمل/ ويتعلق المحور الأفقي بمهام كثيرة التي تطلب قدرات متخصصة حسب نوعية الثلاثي (السلع/ الأسواق/ التكنولوجيا) بجانب ذلك يمثل المحور العمودي مفهوم تنسيق العمل الذي يتم في اطار سلم تدريجي والذي يعطينا نظام السلطة المتعلق بنمط القرارات"¹.

من خلال التعريف السابق للبنية فالواضح أن أسس البيئية تقوم على تقسيم العمل والتخصص والتدرج الهرمي للسلطة، حيث يحدد الأول التقسيم الأفقي والثاني التقسيم العمودي .

¹ عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 63

لكن الأدق أن المؤسسة تشمل على بنية العلاقات العمل أيضا الرسمية وغير الرسمية وهنا تصبح محددات البنية أوسع بحيث لا تشمل فقط على هيكل تنظيمي رسمي يظهر بصورة جلية في الهيكل التنظيمي وإنما يشمل أيضا علاقات العمل والعلاقات الانسانية التي تحكم الأفراد في وظائف ومراكز عمل مختلفة.

2. الهيكل التنظيمي:

2.1 . تعريف الهيكل التنظيمي

يمكن تعرف الهيكل التنظيمي انطلاقا من توجهين نظريين وهما التوجع التقليدي الكلاسيكي والتوجه الحديث (النسق المفتوح) " فقد نظر التقليديون (الكلاسيكون) إلى الهيكل التنظيمي على أنه الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا... ويتضح من خلال وجهات نظر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة فهو يسهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدودا فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم إلى تحقيق أهدافها. " ¹

في المقابل فإن مدخل الأنساق المفتوحة ينظر لهيكل المؤسسة بشكل أكثر اتساع حيث يأخذ بعين الاعتبار البعد الانساني والاجتماعي وكذا بعلاقة المؤسسة مع محيطها وبانفتاحها عليه " وهنا صار التوكيد على الهيكل التنظيمي للمنظمة عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة ، فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح، كل موحد يتصف بالحركة ونمو والتغير المستمر...." ²

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 163 .

² - المرجع نفسه ، ص 163

ويتميز الهيكل التنظيمي " بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالا للحقوق لمختلف المناصب، وحتى إن كان التنظيم مبنيا على الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات...."¹

فالهيكل التنظيمي هو أيضا وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وأداة فاعلة لتحقيق الرقابة وتوضيح خطوط الاتصال والسلطة وأدوار الأفراد والجماعات، " حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية، وتوضيح خطوط الاتصالات، والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية، إلى جانب تأثيره وتحديده لدور الفرد، وطبيعة ونطاق عمله، والمركز الوظيفي له، والعلاقات المختلفة بين العاملين، وفرص التقدم الوظيفي الذي يتيحها لهم، ومدى مساهمته في تحقيق الرضى الوظيفي."²

انطلاقا من تعريف الهيكل التنظيمي يمكننا أن نستنتج أهمية الهيكل التنظيمي على

النحو التالي:

1. يوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
2. يحدد دور كل من الفرد والجماعات.
3. تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
4. تحديد العلاقات بين الوظائف المختلف ومن ثمة تحديد المركز الوظيفي لكل فرد.
5. تحديد خطوط الاتصالات وخطوط السلطة.
6. تسهيل عملية المراقبة وعمليات التقييم الدوري لوضوح الرؤية.

¹دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص210

² محمد قاسم القريني: مرجع سبق ذكره، ص210

7. توضيح علاقة التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط.

2.2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

في الواقع لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي ينبغي الالتزام به ويحتذى به بل الهياكل التنظيمية " تختلف باختلاف المؤسسات تبعا لحجمها وطبيعة عملياتها " ¹ كما يختلف بناء على تخصص وتعدد الموارد البشرية وايضا يختلف بحسب تعقد وديناميكية المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

ومع ذلك هناك مجموعة من الخطوات المشتركة والعامّة يمكن اتباعها في تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة وهي:

1. " تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو الوسائل . الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

2. تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للاسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسيات والبرامج والاجراءات المتعلقة بها.

3. تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

¹ عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص 39

4. وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، وشاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال.

5. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال"¹.

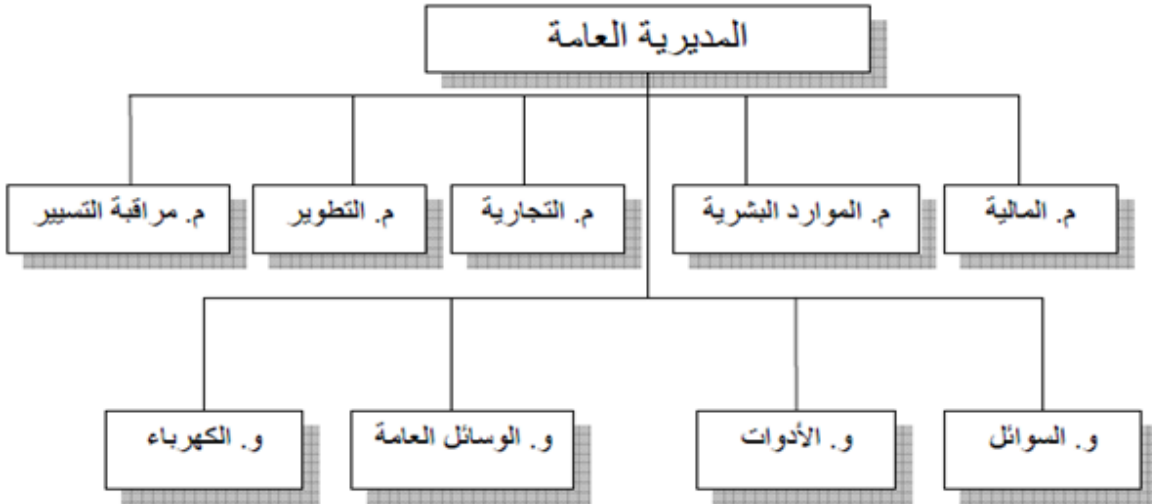
2. 3. أنواع الخرائط التنظيمية:

تعرف الخريطة التنظيمية على انها تصور أو تصميم أو صورة فتوغرافية لتوصيف الوحدات التنظيمية وعلاقات الوحدات الادارية والأقسام والمصالح فيما بينها حيث نرى بوضوح خطوط الاتصالات الرسمية واتجاهاتها وخطوط السلطة وأهم الخرائط التنظيمية هي الخريطة التنظيمية الرأسية/ الخريطة التنظيمية الرأسية/ الخريطة التنظيمية الدائرية.

- **الخريطة التنظيمية الرأسية:** تتناسب السلطة فيها من القمة إلى القمة إلى القاعدة أو من أعلى إلى الأسفل وفيها وحدات ادارية جد متخصصة (وهي نوعان المفلطح العريض والضيق الطويل).

الشكل رقم (2) يوضح الخراطة التنظيمية العمودية:

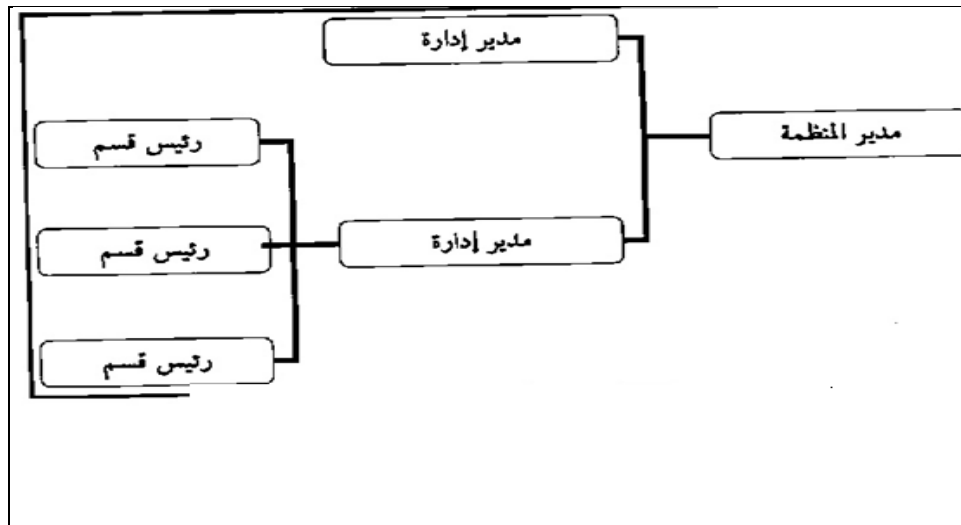
¹ خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 164 .



. الخريطة التنظيمية الأفقية: تتناسب السلطة فيها من اليمين إلى اليسار والهدف منها

هو التقليل من الحواجز البيروقراطية وتقليص الهوة بين قمة الهرم والقاعدة.

الشكل رقم (3) يبين الخارطة التنظيمية الأفقية:

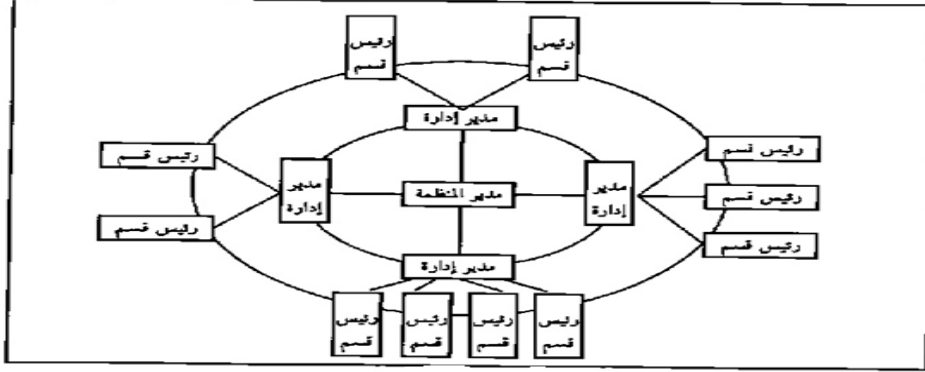


. الخريطة التنظيمية الدائرية: تتناسب السلطة فيها من مركز الدائرة نحو المحيط

والهدف منها تقريب الوحدات من الإدارة المركزية والغاية منها هو سهولة التواصل فيما بين

الوحدات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (4) : الخارطة التنظيمية الدائرية

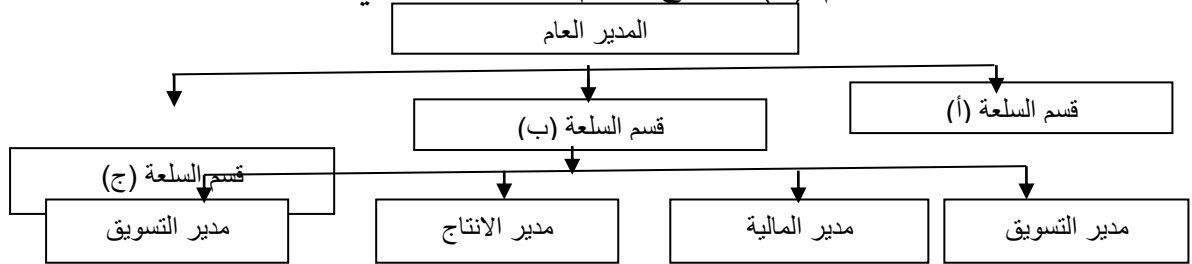


2.4. النموذج المتبع لاعداد الهيكل التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات للهيكل التنظيمي تبعا للنموذج المتبع لتقسيم الوظائف والوحدات الادارية الأفقية والعمودية ونذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر :

- النموذج الوظيفي : وهو النموذج الذي يتم تقسيم الوحدات الإدارية وفق الوظيفة الممارسة فنجد مديرية الموارد البشرية / مديرية التخطيط/ مديرية الانتاج وغيرها حيث تتحدد الوحدات الادارية بحسب الوظائف الموجودة بالمؤسسة وهي متعلقة بنشاط هذه الأخيرة.
- على أساس السلعة: يتم تقسيم الهيكل التنظيمي وفق نوع السلعة المنتجة وتنوعها وتعددتها.

الشكل رقم (4) يوضح تقسيم الهيكل التنظيمي بحسب السلعة :



المصدر: (عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة)¹

¹ - عبد الرزاق حبيب : مرجع سبق ذكره، ص 66 .

- حسب الزبائن: بناء على تحديد نوع الزبون يقسم الهيكل التنظيمي ونجد مثل هذا الهيكل في مجتمعات تجارية ضخمة فنجد أقسام خاصة باللبسة النساء / أقسام خاصة بالرجال / أقسام خاصة باللبسة وألعاب الأطفال وغيرها.
 - حسب العملية الانتاجية: يقسم الهيكل التنظيمي بحسب عدد ونوع عمليات الانتاج فنجد مثلا قسم متخصص في الصهر، في التلحيم، قسم خاص بالتبريد... حيث تأخذ العملية سلسلة طويلة.
 - قنوات التسويق: نأخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج قنوات التسويق فهل يتم التسويق بالجملة أو بالتجزأة، وهل يتم التوصيل باليد وغيرها.
 - نموذج المصفوفة : ويجمع بين النموذج الوظيفية ونموذج نوع السلعة: حيث يقسم الهيكل بحسب تنوع السلعة (السلعة 1 / السلعة 2) ويتم تقسيم كل واحد أيضا بناء على تنوع الوظائف في كل منها.
 - المختلط : ويجمع بين عدة نماذج فنجد الهيكل يقسم بحسب الوظائف وبحسب العملية الانتاجية وبحسب قناة التسويق مثلا.
 - النموذج الجغرافي: وهنا نراعي توزع المؤسسة جغرافيا فنقسم الهيكل التنظيمي بحسب تفرعات المؤسسة عبر التراب الوطني فنجد مثلا سونلغاز تتوزع بحسب التراب الوطني فنجد مديرية الشرق الوسط والغرب وغيرها
- ملاحظة هذه النماذج موضوعة من أجل الدراسة وعلى الغالب تجمع المؤسسة من ثلاث فما فوق من النماذج واقعا وهذا ما تستدعيه البيئة الديناميكية والمعقدة التي تعيش فيها المؤسسة في الوقت الحالي فالبعض يشير إلى أشكال التنظيمي الهيكلي على هذا النحو:

2.5 . أشكال الهيكل التنظيمي:

إن الحديث عن شكل الهيكل التنظيمي يجعلنا نعود لنموذج البيروقراطي والآلي لماكس فيبر وحسب خبرتنا المتواضعة هو أصل كل الهياكل التنظيمية ولكن ظهرت عليه بعض التحولات والتغيرات الناتجة عن تغير وتطور المجتمع والبيئة التي توجد فيها المؤسسة وسوف نذكر بعض الأشكال على النحو التالي:

2-5-1. التنظيم البيروقراطي (الآلي):

إن المختصين في هذا المجال يعرفون تماما أن أول تنظيم بيروقراطي تحدث عنه ماكس فيبر " ويقوم هذا التنظيم على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الادارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة." ¹

ويظهر غالبا هذا النوع من التنظيم في بداية حياة المؤسسة أين يسهل تحديد الأدوار وتحديد الأهداف وأساس التنظيمات الكبيرة والمتفرعة. عدة ما يتطلب هذا النوع من التنظيم بيئة عمل مستقرة.

2-5-2. التنظيم الوظيفي:

وهو مزيج بين تقنين أساليب العمل واجراءات العمل وأسلوب الامركية في اتخاذ القرارات، حيث يستخدم التنظيم الاختصاصيين من ذو تأهيل عال ليكونوا في خدمة الإطار الأساسي مع الاستفادة مما تنتجه الرسمية وتقنين قواعد العمل، ويطبق عادة هذا التنظيم في مستشفيات.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خبضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 168 .

2-5-3- التنظيم بحسب فرق العمل:

ويقوم هذا النوع على أساس فرق العمل " وتتكون من مجموعة أفراد لديهم معارف وخبرات، من مختلف الوحدات والإدارات بالمؤسسة (التنفيذية والاستشارية)، يحدد لهم هدف معين في زمن معين، ويتحملون مسؤولية مشتركة في ذلك ويفترض في هذا النوع من التنظيم التنسيق والتفاهم بين أفراد الفرق، وكذا الفهم الجيد من كل فرد لدوره ودور زملائه.¹ وغالبا ما تتمتع هذه المجموعات بدرجة من هامش الحرية في عمل ونجدها في مخابر البحث .

2-5-4 - التنظيم الشبكي أو المصفوفة:

ويجمع بين " التنظيم الوظيفي وفرق العمل " مجموعات العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد انتهاء مهامها في المجموعة، وفي هذا الشكل التنظيمي تتداخل أدوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف، وكل منهم يعتمد على الآخر، وبهذا تتزايد امكانيات تضارب وتداخل الاختصاصات، مما يستوجب (في هذا التنظيم) تحديد جيد لخطوط المسؤولية والسلطة لكل من المديرين " ²

2-5-5 التنظيم الفيدرالي

وهو التنظيم القائم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرسمي، ويقوم على وجود عدد من الوحدات الادارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد، فتظهر الإدارة الوسطى والذين يتمتعون بسلطة كبيرة حيث كل مدير مسؤول عن إدارته ويقتصر دور الإدارة العليا على تقديم الدعم ولهذا الشكل مزايا وعيوب من بين مزاياه يفرض على الإدارة الوسطى

¹دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص212

² - المرجع نفسه، ص 212 .

تحمل المسؤولية وتتفرغ الإدارة العليا لقضايا الاستراتيجية فقط، أما عيوبها فتظهر فكثرة التكاليف وتضاعفها كما يمكن أن يظهر صراع بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا .

2.6. أبعاد الهيكل التنظيمي

يمكن القول أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي : التعقيد والضخامة/ والرسمية والتقنين / درجة المركزية.

2-6-1 - التعقيد:

"يعتبر مبدأ تقسيم العمل أساسا مهما في عملية التنظيم، حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة. وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية أفقيا وعموديا وجغرافيا."¹

وفي الحقيقة يتعلق التقسيم الأفقي بالتخصص الوظيفي في المؤسسة حيث يتم التقسيم بناء على الإدارات المتخصصة في وظيفة ما ويتجه التعقيد وتعدد الوحدات الادارية باتجاه أفقي، أما التعقيد العمودي فيخصص تعدد مستويات الاشراف ويتعلق هذا الأمر بتعدد الموارد البشرية وبتنوعها (حجم العمال وتخصصاتهم) وهو يأمر ينعكس على كبر حجم المؤسسة.

2-6-2 - الرسمية : أو التقنين

يمكن تلمس درجة الرسمية في درجة " تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل واحد محدد ومنمط. وكلما زاد التقنين والرسمية كلما كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا. إن أول خطوة في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها

¹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 110، ص 111.

تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها. ويؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على تتبؤ بسلوك العاملين، وإلى الثبات، والنظام في العمل إذ تعتبر درجة الالتزام بالوصف الوظيفي أحد عوامل تقييم الأداء"¹.

وعليه تقوم درجة الرسمية على درجة التزام العاملين والاداريين بكل ما هو مدون ومكتوب من اجراءات وطرق العمل واتصالات وخطوط السلطة حتى يتمكن كل فرد من أداء مهمته بكل وضوح وتساعد درجة الرسمية العالية في وضوح المهام وتحديد واضح للمسؤوليات (لا تكون هناك ضبابية في تحديد المسؤوليات) وسهولة تقييم الأداء وادراك النقص على جميع الأصعد .

مع ملاحظة أنه يسهل تقنين الوظائف الروتينية والفنية ويكون الأمر أكثر صعوبة مع الوظائف التسييرية والإدارية.

2-6-3 درجة المركزية:

ويقصد بالمركزية " تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع ولا اعتبارات عملية"² فالبيئة التي توجد فيها معقدة وديناميكية تستدعي ديناميكية في اتخاذ القرارات وهذا أمر يصعب تحقيقه إذا كانت هناك مركزية مطلقة لهذا يفضل المرونة في السلطة مع وجود قدر كاف من تفويضها يضمن المرونة مع بيئة العمل الديناميكية، مع ملاحظة أنه توجد بعض المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها وحساسيتها تقرض مركزية عالية في تنظيماته مثل المؤسسات العسكرية.

1 - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 114 .

2 - المرجع نفسه، ص 117 .

وينبغي الإشارة إلى أنه هناك علاقة بين هذه الأبعاد فكلما تعقد وتضخم حجم المؤسسة تحتاج أكثر إلى تقنين أكثر للأدوار ونظريا تحتاج لتفويض السلطة حتى تتمكن من التسيير الفعال للمؤسسة وبهذا تكون العلاقة بين التضخم والرسمية علاقة طردية على خلاف المركزية تكون عكسية.

أما العلاقة الرسمية والمركزية فهي علاقة طردية فكلما كانت رسمية استطعنا تطبيق الرسمية على الخلاف تحتاج اللامركزية إلى هامش كبير من الحرية وهنا تقل الرسمية ويمكن أن تتغير هذه العلاقة بحسب البيئة وطبيعة المؤسسة فالأمر نسبي ويختلف من مؤسسة إلى أخرى.

3. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تقابل البنية الهيكلية للمؤسسة بنية وظيفية وتعني هذه العبارة أن الأقسام والمصالح ودوائر الأعمال الإدارية تكون بلى معنى ما لم تتحدد وظيفة كل واحدة منها، وتجدر الإشارة هنا أن أغلب الكتب والمراجع التي تناولت المؤسسة الاقتصادية تركز فقط على الوظائف الهيئات الإدارية داخل المؤسسة، ولكن ارتأينا إلى تحديد تصنيف آخر لوظائف المؤسسة بحسب التحليل السوسيولوجي للمؤسسة فإنه يمكن تقديم تصنيف لوظائف المؤسسة بحسب أهدافها وهي:

3.1. وظائف المؤسسة بحسب الهدف:

وبحسب هذا التصنيف نجد:

أ/ الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة: وتظهر بشكل أساسي في عمليات التوظيف واستعاب اليد العاملة عن العمل ، حيث توفر المؤسسة فرصة العمل للمتخرجين من الدراسة أو العاطلين عن العمل وبذلك تكون المؤسسة قد عملت على امتصاص البطالة و التقليل منها.

وفي المقابل تعمل المؤسسة على تحسين المستوى المعيشي للأفراد من خلال تقديم أجور تتناسب العمل المقدم من طرف الموارد البشرية التي تعمل بها، كما قد تخلق قيم تنظيمية وثقافية تؤثر بها على المجتمع الكلي كقيم الانضباط والتعاون وغيرها .

دون أن ننسى أن التوجهات الحالية تفرض على المؤسسة أن تظهر بمظهر المواطن الصالح فتقدم وظائف اجتماعية كالأحسان والرعاية والتقرب من الجمهور الخارجي ولا سيما في الأوقات الصعبة أو الأزمات وتبرز في شكل الأعمال الخيرية وأعمال الرعاية الاجتماعية للعديد من النشاطات الاجتماعية مثل تقديم هبات مالية أوقات الأزمات أو شراء معدات طبية وغيرها.

ب / **الوظيفة الاقتصادية:** تظهر للعيان الوظيفة الاقتصادية وهي أساس وجود المؤسسة الاقتصادية فلولاها لما وجدت المؤسسة في الواقع وهي تتمثل بالدرجة الأولى في وظيفة الانتاج وتحقيق الانتاجية الاقتصادية ويصاحب هذه الوظيفة العديد من الوظائف الأخرى سوف نذكرها في التصنيف الموالي.

3.2. وظائف المؤسسة بحسب الوظائف الإدارية

وأول من أشار إلى هذه الوظائف هو هنري فايو والتي حددها في ستة عمليات وهي:

1. الأعمال الفنية Technical: وتشمل جميع أنشطة الانتاج الصناعي التي توجد داخل المؤسسة الصناعية.

2. الأعمال التجارية commercial : وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالنشاط والانتاج مثل حركة البيع والشراء والتبادل.

3. الأعمال المالية Financial : وترتبط بأنشطة رأس المال وأفضل أنماط وأماكن الاستثمار وعمليات تمويل المشروعات.

4. أعمال الأمن أو الضمان Securiyy ويندرج تحتها كافة الأنشطة التي ترتبط بعمليات المحافظة على الممتلكات والاستثمارات والأفراد أو الجماعات العاملة بالمؤسسات والشركات.

5. أعمال المحاسبة Accounting وتشمل جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والاحصاءات المرتبطة بالنشاط الفعلي .

6. أعمال إدارية Managerial : وتتضمن الأعمال التي تقوم بها الفئة الإدارية، وتشمل كل من التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة، والضبط والتحكم¹.

وبحسب المختصين في علم الاقتصاد يمكن تقسيم وظائف المؤسسة إلى ثلاث مجموعات:

أ/ المجموعة الأولى: وظائف توفير الموارد : ومن أهم الوظائف المتضمنة في هذه الموارد نجد: - الموارد المالية: " وفي تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية"².

بعبارة مختصرة أن مهمة الوظيفة المالية هي البحث الدقيق والرشيد وغير المكلف عن المورد المالي للمؤسسة في مدة زمنية وجيزة لتغطية التكاليف في مقابل تعظيم الربح الانتاجي.

- وظيفة الموارد البشرية : في الحقيقة المورد البشري هو بؤرة اهتمام المختصين في علم اجتماع التنظيم خصوصا ومختلف التخصصات التي لها علاقة بالإدارة وإدارة الأعمال ومن المسلم به أن المورد البشري هو أحد أهم عوامل الانتاج ويندمج في العملية الانتاجية في حدود عمله، وهو أيضا جوهر العلاقات الاجتماعية للانتاج بحسبنا.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص 90 .

2 - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 263

أما وظيفة الموارد البشرية فهي كوظيفة إدارية " تعتبر إحدى الوظائف الأساسية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة، وهي تختص بوضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجات العنصر البشري (التكوين، والتطوير والتحفيز). وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته وهاراته بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها ويضمن زيادة إنتاجيتها. ¹

وكما هو متعارف عليه فإن أهم الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية هي : التخطيط للمورد البشري، الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوجيه، تحليل ووصف الوظائف، التدريب والتكوين، التطوير والتحفيز، تقييم الأداء، وتسيير المسار المهني للأفراد ولا يسعنا هنا إلا ذكر هذه الوظائف لأنه يفترض أن الطالب درسها في مقياس تنمية الموارد البشرية.

وعليه فإن الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي محاولة التوفيق بين أهداف وطموحات المورد البشري وبين أهداف المؤسسة ولا سيما الاقتصادية منها.

ب/ المجموعة الثانية : وظيفة الاستغلال:

وتجمع بين وظيفتين إدارة الانتاج والعمليات ووظيفة التسويق،

- وظيفة إدارة الانتاج والعمليات: يبدو واضحا أن هذه الوظيفة هي جوهر عمل المؤسسات الاقتصادية فهي سلسلة العمليات التي يتم على مستواها مختلف مراحل التحويل لمختلف المدخلات المادية إلى مخرجات في شكل سلع مادية أو خدمات فهي بذلك " العمليات التنفيذية التي تتم في الدورة الانتاجية ، فإنه يطرح مشكلا في ما يتعلق بالعلاقة التي يربطها مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى خاصة الإدارة، حيث يعود جزء كبير من أنشطة

1 - وسيلة حمداوي: اقتصاد المؤسسة ، محاضرات موجهة للسنة الثانية علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص3 ، النسخة الإلكترونية تاريخ الاطلاع / الموقع الإلكتروني 12 / 7 / 2020 - / http://gestion.univ-guelma.dz/sites/gestion.univ-guelma.dz/files/2_22.pdf

وظيفة الانتاج إلى وظيفة الادارة في مراحلها المختلفة. ¹ الشاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فوظيفة الانتاج إذن " هي عملية مرج عوامل الانتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة للمجتمع، بواسطة المنتوجات المادية والخدمات المختلفة. ²

- الوظيفة التسويقية : وتعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة فبدونها لا تستطيع المؤسسة الوصول إلى زبائنها، فالتسويق " يعمل على تنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلق بالمستهلك، بهدف ارضاء احتياجاته، وبالتالي تحقيق أرباح المؤسسة ³، فالوظيفة تقوم على دراسة متعمقة للسوق السلعة المنتجة ولأذواق المستهلك المستهدف وهذا طبعا في إطار استراتيجيات المؤسسة للتسويق.

- وظيفة التموين : " وتعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة ⁴. بمعنى مختصر البحث عن الموارد الأولية بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب لتحقيق الربحية للمؤسسة. وعادة لا يهتم كثيرا بهذا الوظيفة .

ج/ المجموعة الثالثة: وظائف التحكم: "وهي المسؤولة عن تنسيق وتوجيه جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف المؤسسة الاقتصادية، وهو الاستخدام الفعال والكفؤ لموارد المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف. ⁵ أي أنها حلقة الوصل والتناغم بين مختلف الوظائف السابقة تجمع بين مختلف الوظائف الإدارية المتضمنة في مختلف الوظائف.

1 - داداي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص306

2 - المرجع نفسه، ص 308 .

3 - وسيلة حمداوي: مرجع سبق ذكره، ص 13

4 - داداي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص294

5 - وسيلة حمداوي: مرجع سبق ذكره، ص 14

خلاصة:

تقوم بنية المؤسسة الهيكلية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف المسطرة وهو العمود الفقري الذي تبنى عليه مختلف العمليات التسييرية داخل المؤسسة، لهذا عمدنا إلى تحديد كفاءات التصميم للهيكل التنظيمي وتوضيح أهم الأنواع والأشكال التي تتجسد في الخرائط التنظيمية موضحين أهم أبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة في التعقيد والمركزية والرسمية مع تحليل العلاقة المتبادلة بين هذه الأبعاد.

بعدها حاولنا تحليل البنية الوظيفية للمؤسسة ووضعنا أهم الوظائف التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للمجتمع (الوظيفة الاجتماعية) والوظيفة الاقتصادية التي تكون أساس وجود المؤسسة الاقتصادية ، كما ركزنا على تحليل الوظائف والعمليات الادارية داخل المؤسسة الاقتصادية (الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الانتاج، وظيفة التموين والوظيفة التجارية أو التسويقية).

المحور الرابع : ثقافة المؤسسة

تمهيد

1. تعريف ثقافة المؤسسة.
 - 2- خصائص ثقافة المؤسسة.
 - 3 - آليات خلق ثقافة المؤسسة.
 4. نظرة تحليلية للثقافة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- خلاصة.

المحور الرابع : ثقافة المؤسسة:

تمهيد:

تمثل ثقافة المؤسسة من المواضيع المهمة التي يجدر الاهتمام بها وتحليل وإعادة تركيب هذا المفهوم في ميدان علم اجتماع العمل والتنظيم ولا سيما بعد التغيرات الاجتماعية التي عرفها المجتمع وظهور الشركات المتعددة الجنسيات هذه الأخيرة تدعو بالضرورة إلى دراسة ثقافة المؤسسة ومعرفة أساليب التسيير في ظل ثقافات متنوعة يفرضها تنقلها إلى عدة دول، يضاف إلى ذلك التغير التكنولوجي والذي يحمل معه قيم ثقافية خاصة قد تصطدم بالثقافات المحلية ذات الطابع الزراعي كلها أمور تفرض على المتخصص الاطلاع والتحكم في المعارف الخاصة بمفهوم الثقافة.

1. تعريف ثقافة المؤسسة

الواضح أن مصطلح "ثقافة" هو مصطلح مركب من كلمتين : ثقافة ومؤسسة، والثقافة ذاتها لها العديد من التعريفات التي تتشابه في بعض أجزائها وتختلف في البعض الآخر وأشهر تعريف للثقافة هو تعريف الانتروبولوجي إدوارد بورنث تايلر (E .B . Taylor) الذي يعرفها على أنها : "تلك الوحدة الكلية المعقدة التي تشمل المعرفة والإيمان والفن والأخلاق والقانون والعادات بالاضافة إلى أي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الانسان بصفته عضو في المجتمع"¹

ومن أكثر التعريفات الأقرب للوقت الحالي لدى الغربيين هو تعريف هو تعريف كوفايرون F. Kovairon فهي تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلفها الانسان في سياق

¹ - كيلفورد غيرتز : تأويل الثقافات، ترجمة هيثم مزاحم، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009، ص 647

تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى تقدمه التكنولوجي، والانتاج الفكري والمادي والاقتصادي.

وبجمله موجزة فهي انجازات الانسان التي يعبر بها عن ظروف حياته وطريقة تفكيره وأسلوب عمله والتي تظهر نتيجة تفاعله مع الطبيعة ومع البشر.

وبهذا المعنى تخص الثقافة جماعة المجتمع بشقيها المادي والمعنوي.

أما ثقافة المؤسسة: وهي ثقافة تنتج داخل المؤسسة وتصبح مرافقة لها قد تكون مقصودة وغالبا ما تنمو بطرق عفوية للفاعلين الاجتماعيين للمؤسسة.

عرفت ثقافة المؤسسة في موسوعة علم الاجتماع على أنها مجموعة " القيم والمعايير وأنماط الأفعال التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي." ¹

وتعرف على أنها : " تقاسم القيم والمعايير والتصورات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم وعلاقة هذا الأخير بالمحيط أي أن التنظيم يفرض نظامه الثقافي على كافة أعضائه." ²

وهذا الاتجاه يرى أن المؤسسة هي التي تفرض قيم ومعايير ثقافية داخل التنظيم الخاص بها وهناك اتجاه مغاير يرى أن ثقافة المؤسسة هي : " ربط بين اختلافات بدلا من تقاسم تصورات بشكل انسجام تكاملي." ³

فالاتجاه الثاني يرى بوجود ثقافات متنوعة ومختلفة وينبغي التعايش معها على خلاف الأول الذي يرى ضرورة توحيد التصورات في اطار رسمي للثقافة.

1 - مارشال جوردين: موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد1، ط1، 2000، ص 513 .
2 - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر" بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص 8
3 - المرجع نفسه، ص 8

وما يمكن ملاحظته عن التعريفات السابقة كلها ترى بأن الثقافة شيء معطى وعلى الفرد العامل القبول بها كما هي دون أن يكون له دور في إنتاجها.

وعليه " يمكن تحليل مصطلح ثقافة المؤسسة من خلال المؤشرات التالية:

. ثقافة المؤسسة هي مجموعة المعتقدات والافتراضات الأساسية.

- هذه المعتقدات متداولة بين أعضاء المؤسسة الواحدة.

- تتشكل بطريقة عفوية.

- تساعد الأعضاء على حل المشاكل ومواجهتها في حال تكرارها.

- يمكن نقلها عبر الأجيال.

. تظهر ثقافة المؤسسة كنسق فرعي مفتاحي يمكن من خلاله ادماج الأفراد....¹

أما المدخل الاستراتيجي السابق الذكر في المحور الثاني فينظر لثقافة المؤسسة باعتبارها الموجه للفعل الاجتماعي للعاملين على أساس اعتبار المؤسسة فاعل Acteur ومن هذا المنطلق فنثقافة المؤسسة من منظور الفعل الاجتماعي " تبحث عن السلوك والأطر المرجعية التي توجهه، وعن الفعل والمجالات التي يتحرك فيها في ظل المنظمة الاقتصادية بصفقتها مجموعة أو جمعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال التوليفة التي تشكلها بين الوسائل والأفعال"²

وفي هذا السياق نورد تعريف شين : "(E.Schien) : " مجمل الاختيارات والفرضيات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولتها

¹ Danielle Potocki Malicet :Eléments de sociologie de L'entreprise,Economica,Anthropos,Paris,2006 ,p36,p37.

² بن عيسى محمد المهدي: " ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، نقلا عن بوفلجة غيات، مجلة الباحث، المجلد 3 ، العدد 3 ، 2004، ص150. تاريخ الاطلاع : 2020/8/12 الموقع على الانترنت :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/3/3/1270>

لإيجاد حلول لمشاكل الاندماج الداخلي والتكيف مع المحيط الخارجي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في اكتشاف ومعالجة المشاكل. ¹

وتجدر الإشارة أن ثقافة المؤسسة : تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها واتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز بها المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المؤسسة، ويشمل منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمؤسسة بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء المؤسسة حول ماهية المؤسسة والمتوقع من الأعضاء فيها. ²

وفي الحقيقة" منذ سنوات الثمانينات (من القرن العشرين) بدأ ادراج الثقافة التسييرية في المجال التسييري وبالضبط "التسيير الثقافي التشاركي" والذي يمكنه من جهة مواجهة التغييرات المفاجأة للمؤسسة وأيضا يستطيع من جهة ثانية تفجير القدرات الابداعية للعمال، وبفضل ثقافة المؤسسة يمكنها أن تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات الأفراد وطموحاتهم الابداعية. ³

أي أن ثقافة المؤسسة أصبحت تعتبر أيضا أداة تسييرية يمكن لها أن تكون داعم أساسي للمؤسسة وأن تشبع الحاجات المتعددة والمتنوعة للفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة.

أن تناول مصطلح ثقافة المؤسسة يدفعنا أيضا للتطرق إلى مصطلح مشابه له وله علاقة بشكل أو بآخر به نجد الهوية في العمل ولكي نفرق بين الثقافة والهوية فإن الأخير : " بمثابة قوة دافعة بعناصر ثقافية مشتركة التي يمكن للمعنيين أن يكونوا غير واعيين بها

¹ Danielle Potocki Malicet : opcit ,P36

² - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص286 .

³ - Bagla Lusin : opcit ,p95,p96.

بمعنى أن الهوية هي بالضرورة عملية نحن واعون بها. " ¹ أي أنها تخص جماعة ما أما الثقافة فهي شاملة للهوية تضم أكثر من عملية فهي الأفعال ونواتج الأفعال المشتركة المادية والمعنوية " فللهوية علاقة وطيدة بمعيار مرجعي يكون بالضرورة واعيا لأنه مؤسسة بناء على تعارضات رمزية، لذا يمكن التأكيد على أن الهوية الثقافية باعتبارها عملية تصنيفية تضع حدودا فاصلة بين " نحن " و "هم. " ²

2- خصائص ثقافة المؤسسة:

في الحقيقة إن خصائص ثقافة المؤسسة مستنبطة من خصائص ثقافة المجتمع ككل ويمكن ذكر بعضها كما قدمها حلواني، ابتسام عبد الرحمان (2009) كما يلي:

1. إنها نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها حيث تحتوى الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد، والجانب المادي ويعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة. (وتظهر الأشياء الملموسة بالنسبة للمؤسسة في طبيعة الأبنية والتأثيث وأدوات العمل، كأن نقوم بفصل المكاتب عن بعضها بالحوازر الشفافة عوض الحائط كتعبير عن قيمة الشفافية الإدارية الملموسة في المؤسسة).

2. انها نظام متكامل : أي أنها تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام بين عناصرها، مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها إلى الأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرائق تقاعلها وانتظامها.

¹ - بشير محمد : مرجع سبق ذكره، ص 11 .

² - المرجع نفسه، ص 11

4. إنها نظام متغير ومتطور، أنها لا تنتقل كما هي، أنها تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه، مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

5. إنها نظام متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الانسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة¹.

فالخصائص السابقة قائمة على خصائص الثقافة بشكل كلي واعتبارها نظام مركب ومتكامل، وتراكمي وديناميكي متغير وله القدرة على التكيف.

في المقابل هناك من يحدد خصائص الثقافة على اعتبار أنها خصائص عامة ومحددات نقيس بها درجة وجود أو قوة ثقافة المؤسسة الهادفة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى لتجعلها ثقافة خاصة بها ومميزة لها وتحدد مدى قوتها على التحكم في متغيرات عمل وفاعلية المؤسسة ذاتها ونذكر هذه الخصائص بحسب محمد قاسم القريوتي:

❖ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية

تصرف (هامش الحرية الممنوح)

❖ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

❖ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

❖ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

❖ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

❖ مدى الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعلم وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين

¹ - نشوان محمد عبد العالي : الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات السنة 6 Sigma ، تنمية الرافدين، العدد 119 ، المجلد 37، لسنة 2018 . تاريخ الاطلاع : 2020/10/15 .

- ❖ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ❖ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة.
- ❖ درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- ❖ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹.

إن هذه الخصائص تقوم في الحقيقة على درجات معينة تساعد على معرفة نوع ثقافة المؤسسة ومدى قوتها للتفاعل مع بقية عناصر ومتغيرات المؤسسة لتحديد درجة فاعليتها الانتاجية.

3 - آليات خلق ثقافة المؤسسة:

إن الحديث عن آليات خلق ثقافة المؤسسة يجعلنا نقف عند أن الثقافة شيء معطى يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه لكن على العكس تماما لأن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تتحكم في ثقافة المؤسسة تخرج أن السيطرة الرسمية للثقافة لأننا نتعامل مع مجموعات وأفراد اجتماعيين ولكل مجموعة مرجعيتها الثقافية وكذا الأمر بالنسبة للأفراد.

غير أن هذه الآليات يتم وضعها من قبل المسير أو صاحب العمل والذي يرغب في غرس قيم ثقافية تجعل من المؤسسة أقوى وذو ميزة ثقافية خاصة بها وتجعلها أكثر فاعلية، وبمعنى آخر أن إيمان المسيرين بثقافة المؤسسة يجعلهم مجبرين على مراعاة هذه الآليات لخلق ثقافة مؤسسة خاصة بهم ونذكر بعض هذه الآليات:

1. عمليات التوظيف:

¹محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص286، ص 287 .

تمثل عمليات التوظيف لموظفين الجدد أول لقاء بين الموظف والمؤسسة التي يفترض أنه سيعمل فيها لهذا ينبغي توخي الحذر أثناء اختيار الموظف الكفء فلا يكفي التوافق بين الموظف وبين متطلبات منصب العمل الشاغر بقدر التوافق بين القيم الثقافية للمؤسسة مع قيم ثقافة الموظف الجديد ونقدم مثال على ذلك بالنسبة للمعتقد الديني كمتغير مهم لقيم الثقافة الفرد فالمؤسسات البنكية المالية التي تتعامل بالربى قد تتعارض قيمها مع الأفراد الأكثر التزاما بالمعتقد الديني الاسلامي الذي يحرم التعامل بالربى حيث يصعب على الموظف الجيد الاستمرار في العمل بهذه المؤسسات مما يخلق تعارض كبير بين الطرفين.

2. الممارسات الادارية

" رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة؛ إذ يتضح من خلال الممارسات لأنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.¹ وإن كان هناك تعارض بين الشعارات المعلنة والممارسات الادارية اليومية فإن قيم الثقافة السائدة سوف تميل إلى الممارسات الإدارية اليومية قمثلا إن شعار احترام الوقت أو المكافآت التي تتم بحسب الكفاءة فإن لم يتم احترام هذه الشعارات وتطبيقها من قبل المسييرين فإن القيم المعارضة من عدم احترام الوقت والمكافآت بحسب معيار المحسوبية ستكون قيم سلبية سائدة ضمن ثقافة المؤسسة ، أي أن المسير ينبغي أن يؤمن بالقيم الاجابية لثقافة المؤسسة وأن يمارسها هو أولا كي يكون قدوة للآخرين.

3. التنشئة والتطبيع: وتقوم هذه المسألة على عملية التدريب، فبعد اختيار الموظفين الجدد تأتي عملية التدريب " فالتدريب هو نوع من أنواع التطبيع الاجتماعي socialization يتعلم

¹محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 293

من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى¹

4. الآليات غير الرسمية:

وتظهر الآليات غير الرسمية لخلق ثقافة المؤسسة في القصص والطقوس والرموز المفردات . و"تتمثل في الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد القاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها... أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتوقفين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية، وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، واللقاءات غير الرسمية والرحلات الاجتماعية، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى اللباس يميزها بذلك عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظفين والمواطن مما يعزز صورة Image المؤسسة ويميزها عن غيرها، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها.²

وفي الحقيقة يبقى الأمر يتعلق بتوجهات وإيمان المسيرين بهذه الطقوس والرموز فهم قادة الرأي بالنسبة للمؤسسة يتشربون من هذه الثقافة وعليهم نقلهم بمختلف الآليات المتاحة إلى موظفيهم وجمهورهم الخاص، وكذا الأمر بالنسبة للغة فقد تعمل المؤسسة على خلق لغة مشتركة بين موظفين وعبارات أكثر خصوصية ومختصرة تجعل من لغتهم لغة خاصة بهم.

وتزداد أهمية الثقافة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات لهذا " تبذل قصارى جهدها لتعيين مديرين يستطيعون التواءم مع قيمها الأساسية، وتتفق قدرا كبيرا من الموارد في سبيل

1 - محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص 294.

2 المرجع نفسه، ص294، ص 295 .

ضمان قدرة المديرين الذين قامت بتوظيفهم على تشرب واستعاب القيم الأساسية التنظيمية وتطبيق هذه القيم بنجاح في حياتهم العملية¹.

4. نظرة تحليلية للثقافة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وتجدر الإشارة هنا أن طبيعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالنظر إلى المسار التنموي الذي كان قائما على التصنيع نجد أن دراسة ثقافة المؤسسة في هذه المؤسسات يجعلنا نقف أمام دراسات تناولت " النتائج العكسية المتولدة من جراء التضارب بين الثقافة الصناعية والثقافة المحلية :

1. وتعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد

ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

2. الثقافة المحلية الأصيلة ثقافة ريفية - زراعية باعتبارها الوعاء الذي ترتوي منه

والذرع الحصين الذي تركز عليه كلما تأزمت الأوضاع واقتضت الضرورة

ذلك....

3- يظهر أن كل محاول استئصالية لقيم ثقافية أصيلة (محلية بغية تعويضها بقيم

ثقافية غريبة ودخيلة يكون مآلها الفشل إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار

أن الطبيعة البشرية واحدة ومن ثم يمكن الاملاء عليها كصفات وصيغ مشابهة

دون الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان....²

وما يمكن التأكيد عليه أن التناقض الثقافي بين القيم الصناعية والقيم الثقافية

للمجتمع المحلي إزدادت تعقيدا مع وجوه تضارب أخرى في العديد من القيم مثل التضارب

بين القيم التسييرية التقليدية والقيم التسييرية الحديثة والانتقال المفاجئ من سياسة تسيير

¹- نينا جابوك: إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، ترجمة علا أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 176.

² - بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 15

لآخر مثل: الانتقال من تجربة التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي فالتسيير اللبرالي، الآن التوجه نحو الشراكة الأجنبية وما حملته من تناقضات عديدة ولا سيما بالنسبة لأسلوب التسيير واللغة الأجنبية الانجليزية وغيرها.

يضاف إلى ذلك فجوة التكنولوجيا بالنسبة لطرق العمل والتضارب اللغوي بين لغة التسيير ولغة الدراسة الجامعية وأسلوب التسيير - وهذا ما عرفته المؤسسة الجزائرية -

كما تظهر ثقافات فرعية ومحلية في العديد من المؤسسات تضعف من عملية التأسيس لثقافة المؤسسة الجزائرية وهناك من يرى بأنه توجد ثقافة أفراد وليست ثقافة المؤسسة " كما ورد في دراسة عن ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة لباحث بن عيسى محمد المهدي في حديثه عن ثقافة المؤسسة الجزائرية " ليس لنا ثقافة مؤسسة بالمفهوم الاصطلاحي الذي رأيناه عند (E.H.Schien) وآخرون بل لدينا ثقافة أفراد داخل المؤسسة التي توطرها وتوجهها استراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها وهذا ما يميز المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر¹.

كل القضايا السابقة تجتمع في بوتقة واحدة تجعل من دراسة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية من الاشكالات الجد معقدة تستدعي البحث والتقصي بدرجة أعمق بكثير عما نتصور.

وفي الأخير لا يسعنا إلا القول بأن ثقافة المؤسسة والثقافة في المؤسسة موضوع جديد ومعقد تتداخل فيه العديد من المتغيرات لتبرز إلى السطح اشكاليات أخرى تتعلق بتغيرات المجتمع الكلي الذي توجد فيه المؤسسة، فعوض الحديث عن ثقافة المؤسسة الآن فإننا أصبحنا نتحدث عن التعايش وسط ثقافات فرعية متعددة، والاختلاف والتنوع الثقافي في

1 - بن عيسى محمد المهدي: مرجع سبق ذكره، ص 156 .

المؤسسة الواحدة، والثقافات التسييرية الوافدة والأجنبية وغيرها تجعلهم محل دراسة للطلبة والباحثين والمسيرين في الميدان.

خلاصة :

إن ثقافة المؤسسة تحمل معها العديد من القيم والرموز والطقوس التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء العاملين في المؤسسة وتحدد أيضا طبيعة المناخ التنظيمي الذي تعيش فيه جماعات العمل، لهذا حاولنا إبراز مفهوم ثقافة المؤسسة وهوية العمل، وتوضح أهم خصائص الثقافة القوية.

والتأكيد على آليات خلق الثقافة من خلال عمليات التوظيف والممارسات الإدارية والرموز والطقوس على اعتبار أن ثقافة المؤسسة أداة أساسية لتحقيق المؤسسة أهدافها القصيرة المدى والطويلة. كما أن البحث في ثقافة المؤسسة الجزائرية يجعلنا نثير الكثير من الاشكالات التي تحتاج لدراسة مطولة وعميقة.

المحور الخامس المؤسسة ومحيطها (العامل الديمغرافي، الاجتماعي ، الاقتصادي

(السياسي)

تمهيد

1. تعريف محيط المؤسسة

2. مكونات محيط المؤسسة

2. 1. النظام الاقتصادي والبيئي

2-2. النظام الديمغرافي والثقافي

2. 3. النظام العلمي والتقني

2. 4. النظام الاجتماعي والسياسي

2.5. النظام التكنولوجي

خلاصة

المحور الخامس المؤسسة ومحيطها (العامل الديمغرافي، الاجتماعي ، الاقتصادي، السياسي)

تمهيد:

بعد دراسة مكونات المؤسسة وبنيتها الداخلية وتحديد المتغيرات المتصلة بمناخها التنظيمي الداخلي علينا كذلك الأخذ بعين الاعتبار محيطها الخارجي لأن المؤسسة لا تعيش بمعزل عن البيئة الخارجية لها فهي تتبادل معه مختلف أنواع الطاقة وهذا بحكم المدخل النظري للأنساق المفتوحة، لهذا سوف نحاول تعريف محيط المؤسسة وتوضع مكوناته من خلال تحديد أهم العوامل المؤثرة فيها. ودراسة محيط المؤسسة له أهمية قصوى سواء بالنسبة لدراسي علم اجتماع التنظيم أو بالنسبة للمهتمين بالمؤسسة .

1. تعريف محيط المؤسسة:

في الحقيقة لا يوجد تعريف جامع وشامل لمحيط المؤسسة، وفي المقابل قد يتبادر إلى أذهاننا مباشرة أن المحيط هو الحد الذي يحيط المؤسسة والتطرق إلى محيط المؤسسة يعني تناول المؤسسة كنسق مفتوح يسمح بتبادل مختلف أنواع الطاقة بينهما ذلك أن إدارة الأعمال الاستراتيجية تركز على تسيير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها " فمن وجهة نظر كل من الباحثين P.Kotler et B. Dubois فالمؤسسة الأكثر أداء هي التي تتمكن من إدراك محيطها الذي حولها وتعرف كيف تتكيف معه. وإذا كنا نعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مع المحيط الخارجي فإنها بذلك تصبح نظاما فرعيا له وأحد مكوناته. " ¹

¹مداح عرابي الحاج: مرجع سبق ذكره، ص 13.

وفي نفس السياق نجد تعريف آخر لبيير ديترى بأنه " مصدر التأثيرات والضغط التي تتحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها"¹

ويتميزا التعريفين السابقين للمحيط بالعمومية دون تناول المكونات الأساسية للمحيط وأن محيط المؤسسة هو ذلك المحيط الذي له تأثير مباشر على أهم قراراتها.

أما W.dill فتعرف المحيط على أنه " محيط العمل الخاص بالمؤسسة، وهو ذلك الجزء من المحيط الإداري، الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، هي الزبائن والموردين، والعاملين، والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جامعة الضغط والتأثير، كالحكومات واتحادات العمال وغيرها."² وبهذا يتكون المحيط من مجموعات لها التأثير القوي على قرارات المؤسسة .

كما " يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة اجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها"³، وعليه يمثل محيط المؤسسة مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والناج عن " تجميع مجموعة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتقنية والتي لها تأثير على حياة المؤسسة" (Darbelet Michel,Izard.L, Scaramuzza.M: 2007.64) وعليه يمكن تحديد نوعين من البيئات الخاصة بالمؤسسة: " بيئة عامة والتي تعني المجتمع الواسع بكل أنظمتها الفرعية؛ سياسية؛ اقتصادية اجتماعية، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فهي مجموع العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة" (بومخولف محمد:2001. 26).

¹ Jean Pierre Detrie : Politique générale de l'entreprise , Dunod, Paris, 2005,p18

² - ناصر دادى عدون : مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ - محمد مصطفى السنهوري: الإدارة الاستراتيجية " النظرية والتطبيق، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، الطبعة 1 ، 2013، ص

كما يمكن اعتبار محيط النسق " مجموع العوامل الطبيعية (الفيزيائية) والاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام باتخاذ القرار من طرف الأفراد في المؤسسة. أي أنها العوامل التي لها علاقة مباشرة بأهم القرارات التي تأخذها المؤسسة ولها علاقة باستمرارها وموقعها في السوق.

2. مكونات محيط المؤسسة

ويبدو واضحا أن المحيط لا يعني به كل ما يوجد خارج المؤسسة بل فقط العوامل المكونة له والتي لها تأثيرات واضحة على حياة المؤسسة؛ أي أن محيطها شيء نسبي والجدير بالذكر هنا هو أن " عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بكثير من المنظمات إلى الإفلاس أو إلى حالة الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغير الاجتماعي والاقتصادي".¹

كما يجب على المؤسسات تحديد المحيط النسبي لها بشكل تدريجي محددة على إثر ذلك العوامل التي لها علاقة مباشرة بنشاطها ومسار حياتها إلى العوامل المحيطة الأقل درجة تقديرية في تسيير تلك العلاقات الترابطية والمصيرية مع المحيط.

وعلى اثر ذلك يمكن التمييز بين نوعين من المحيط بالنسبة للمؤسسة؛ المحيط الخاص والمحيط العام، فالثاني يعتبر مشتركا بين كل المؤسسات الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لنموها وتطورها² وفي هذا الصدد حدد دادي عدون ناصر مكونات محيط المؤسسة في مجموعتين:

1 - عشوي مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 84.
2 أوكيل سعيد وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيرو اتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي)، جامعة الجزائر معهد العلوم الاقتصادية الجزائر، 1994 ، ص114 .

أ . "المحيط المباشر: ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة الأبعد...ويكون المحيط المباشر كما يلي:

. سوق السلع والخدمات وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة، والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي، والسوق في الواقع لا ترتبط بمكان محدد واقعا، بقدر ما هو مفهوم نظري تتم فيه المعاملات بين الطرف الذي يعرض والطرف الذي يطلب العناصر المذكورة.

- سوق التموين: وهو نقطة التقاء بين المؤسسة ومورديها وهو أيضا نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل

. سوق العمل: وهو نقطة التقاء بين المؤسسة كطالب للعمل، والأفراد المستعدين والقادرين على العمل، وهو نظام جزئي مشترك من الأنظمة الديمغرافية، الاقتصادي والاجتماعي.

. سوق المال: وهو نقطة التقاء بين المستثمرين، أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة ، وعارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى....

. نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهو نظام فرعي من النظام العلمي التقني، ونظام القيم في المجتمع....

. النظام القانوني: وهو نظام فرعي من النظام السياسي، الاجتماعي وحتى الثقافي...ويحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها، وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع

. نظام العلاقات مع الإدارة : وهو نظام فرعي سياسي قانوني، يعمل على تحديد العاقبة المؤسسة بالإدارة الوطنية، وما يفرض وجودها من حقوق اتجاهها¹.

وتجدر الإشارة إلى أن المحيط المباشر لا ينفصل عن المحيط العام أو غير المباشر.
ب . محيط غير مباشر: ويضم مجموعة من الأنظمة وهي:

2. 1. النظام الاقتصادي والبيئي:

" وهي تلك القوى التي تنظم تبادل المواد الخام والأموال والطاقة والمعلومات² وهو يمثل "مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج، وتوزيع أو استعمال الموارد الطبيعية ، أو الموارد المرتبطة بالطبيعة مباشرة"³ فالاضطرابات البيئية كالزلازل أو الندرة في مواد طبيعية أولية له التأثير الواضح على المسار الانتاجي للمؤسسة.

2-2. النظام الديمغرافي والثقافي:

أكد أن التزايد في عدد السكان أو التمركز التجمعات السكانية في مناطق معينة له التأثير الواضح على قرارات المؤسسة وكذا الأمر بالنسبة للنمط الثقافي فعادات وتقاليد المجتمع ولا سيما المجتمع المحلي له انعكاس واضح على قرارات المؤسسة فمثلا في بعض الدول العربية التي تتميز بالذكرورة قد تغيب دور المرأة في العمل الانتاجي خاصة.

2. 3. النظام العلمي والتقني:

1 - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 80، ص 81 .
2 - مصطفى السنهوري: مرجع سبق ذكره، ص 115 .
3 - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 81

" وهو نظام خلق، وتطوير ونقل المعارف وحفظها، وهو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه وتؤثر في الأنظمة المادية والانسانية"¹ وقد تتحدد بعلاقة المؤسسة بالجامعة ومراكز البحث والتطوير.

2.4. النظام الاجتماعي والسياسي:

ويهتم النظام الأخير بطرق توزيع السلطة. " للدولة تأثير بارز على المؤسسة في ميدان تسييرها وتنظيمها ووجهتها من خلال ممثليها (حكومة، سلطات محلية وعمومية، البنوك، مصلحة الجمارك، الضرائب....) وسياستها وتشريعاتها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم الدولة بتحديد مجالات النشاط وتشجيع بعض النشاطات الأخرى (بتخفيض معدلات الضرائب، تسهيلات القروض، وشروط التوطين....)"². الأكد أن سياسة الدولة المنتهجة تنعكس على المؤسسة وهذا ما نلمسه بالنسبة لبروز تعداد هائل من المؤسسات المصغرة والمتوسطة بعد انتهاء الجزائر لسياسة اقتصاد السوق.

كما أن التغيير المفاجأ والمتسارع للحكومات له التأثير السلبي على فاعلية المؤسسات الاقتصادية إن " التغيير المتسارع للحكومات في كل الدول وفي اتجاهات مختلفة والذي يحدث ورائه تغيرات غير منتظرة في وجهة السياسات الاقتصادية الكلية والنقدية، وهو ما يحدث الحيرة الشاملة"³

2.5. النظام التكنولوجي:

" وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في اطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة وقد أثبت العديد

1 - دادى عدون ناصر: المرجع السابق، ص 82
2 - مداح عرابي الحاج: مرجع سبق ذكره، ص 29
3 - المرجع نفسه، ص 29 .

من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها.¹

ومن أهم " العوامل التكنولوجية في هذا الخصوص:

✓ مستوى التقدم التكنولوجي في الدولة.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ التكنولوجيا الجديدة والمتجددة.

✓ حماية براءة الاختراع.

✓ جودة المنتجات والخدمات.

✓ دورة حياة المنتج.

✓ الانفاق على البحوث والتطوير².

والواضح أن العلاقة بينهما هي علاقة جدلية لأن أي تغيير في مجموعة

يصاحب تغيير حتمي في المجموعة المقابلة سواء بصورة مقصودة أو غير مقصودة

أما " مورال فيلب Morel Philippe فقد قسم محيط المؤسسة بالرجوع إلى

الجمهور المتعامل معه من وجهة نظر اتصالية:

أ . جمهور داخلي: والذي يتكون من القادة النقابيين ولجان المؤسسة ومجموع العمال.

ب . الجمهور الخارجي القريب: ويتكون من الموزعين والموردين والمساهمين

والمعاملين الماليين والمنتخبين المحليين والزبائن.

1 - خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 194 .

2 - مصطفى السنهوري: ، مرجع سبق ذكره، ص130

ج . الجمهور الخارجي البعيد: ويتكون من الأوساط المالية والاقتصادية والسلطات العمومية والإدارية (البلديات...) والوسط التعليمي وجمعيات المستهلكين ووسائل الإعلام والاتصال مثل الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية.¹

ويبدو واضحا أن هذا التقسيم قد تم عرضه بتفصيل دقيق لجميع المتعاملين مع النسق بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما يتحدد التأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط بناء على عمليات الاستيراد والتصدير لمختلف أنواع الطاقة التي تعتبر خاصية مميزة للأنساق المفتوحة وتأكيد على الاتصال الدائم والشامل للنسق.

خلاصة:

إن دراسة محيط المؤسسة يساعد المؤسسة على بناء استراتيجيتها وتحديد نقاط قوتها وضعفها بالنظر إلى العوامل البيئية التي تؤثر بشكل أو بآخر على قرارات المؤسسة وتحدد اختياراتها في ضوء العوامل الاقتصادية أو السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في حياتها وهذا يتماشى مع مدخل النظري للأنساق المفتوحة التي تعترف بانفتاح المؤسسة على محيطها مع الحفاظ بطبيعة الحال على خصائصها المميزة لها حتى تنفصل عن المحيط الخارجي .

¹ Morel Philippe (2000): La communication D'entreprise L'imprimerie C.A.M.P.I.N.Tournai. Belgique. 2000.p 8 – p9

المحور السادس: أساليب تسيير المؤسسة:

تمهيد:

1. تعريف التسيير

2. . مميزات التسيير

3. - تطور مفهوم التسيير كعملية

4. - أساليب جديدة للتسيير

خلاصة

المحور السادس: أساليب تسيير المؤسسة:

تمهيد:

يعتبر التسيير من المصطلحات الحديثة التي رافقت تطور مؤسسات الأعمال ولكنه في الحقيقة يضرب بجذوره في كل ما يتعلق بعلم الإدارة وتتحول بؤرة الاهتمام من العمل والتخطيط إلى مستوى أعمق وهو عمليات التسيير الشاملة لمختلف العمليات الانتاجية وعليه سنقف عند هذا المفهوم ونحدد أهم مميزات عملية التسيير . ونوضح بعض نماذج الأساليب الإدارية الجديدة.

1. تعريف التسيير

قبل التطرق إلى أساليب التسيير علينا أولاً تعريف التسيير : وهو مصطلح مترجم من كلمة *Gestion* وهو يعني مجموعة التقنيات في عملية التسيير " وهو مفهوم ضيق ومحدود وغير واضح فالتسيير مصطلح أوسع يشمل مختلف عمليات الإدارة وغالبا ما يتميز بها المناصب العليا القيادية التي تتولى عمليات التسيير حيث يظهر المسيير ، أما في الانجليزية فهي تقابل : *Management* فهو " يشمل المفهوم الضيق للتسيير بالاضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في اطار زمكاني"¹ .

وفي الحقيقة تطور مفهوم التسيير بالتطور الفكر النظري المؤطر لعمليات التنظيم في المؤسسة والقائم على علم الإدارة ونتيجة لتداخل هذا العلم مع العديد من العلوم فإن هناك غموض مزال يكتنف هذا المصطلح.

"فمنذ (فريدريك تايلور) إلى (هـ. فايول) و(أوريك)، يدور محتوى التسيير حول سيرورة كاملة انطلاقا من: التخطيط أو التصميم، المراقبة مروراً بعملية اتخاذ القرار، التنظيم والإدارة ... وتدل هذه النشاطات على اكتساب أداة من الأدوات الموجهة نحو العمل بصورة

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 107 .

أفضل وأسرع. " ¹ وعليه التسيير بهذا المعنى هو عملية دائمة للبحث أفضل الطريق من أجل تحقيق أعلى مردودية بأقل تكلفة ممكنة.

2. مميزات التسيير :

فحسب عبد الرزاق بن حبيب فلعملية التسيير عدة مميزات نذكر منها :

1. التسيير : علم وفن:

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالاضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة : (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير الخ...) إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين ك: الاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال ، الاعلام الآلي، الانثربولوجيا ...

2. التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى....

3. يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

4. التسيير مبني على تقارب تيارين وهما، العقلانية والانسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

5. للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاث عناصر :

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.

1 - بوخريسة بويكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، دس، ص 85

- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما .

- إن البحث عن " الفعالية . انتاجية (Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

6. للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية .

7. نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشكل المدروس¹

3. - تطور مفهوم التسيير كعملية:

استطاع Chauvet أن يضع أربع مراحل لتطور عمليات التسيير وهي :

" 1 التسيير العقلاني: (مغلق وعقلاني) . يحصر الانسان في بعد واحد (المدارس العلمية للإدارة.

2. التسيير العلائقي المبني على العلاقات الانسانية (مغلق اجتماعي) ويتوافق مع نتائج مدرسة العلاقات الانسانية .

3. التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني) الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيف مع البيئة، ونجد هنا بعض منطري مدرسة التسيير ك سمون وممثلي المدرسة القرارية

4. التسيير المشترك (Participatif) من السبعينات إلى يومنا هذا : ويضم هذا المفهوم المصطلحات التالية: وهذا التطور للتسيير مرتبط بتطور الفكر التنظيري للتنظيم : ويقوم التسيير المشترك أو الديمقراطية التشاركية وتقوم على:

- الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة (Pascale . Athos)

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 109 - ص 110 .

- التسيير من النوع الثالث (Serriey . Archier)

- والتسيير الاستراتيجي حسب تصنيف¹ (Avenier)

وهناك من يقسم مفهوم التسيير في المؤسسة إلى قسمين: (التسيير العقلاني ، والتسيير الايديولوجي)

1. التسيير العقلاني : ويرتبط بمذهب الإدارة العلمية لفريدريك تايلور وحسب وجهة نظرنا هو متضمن في مختلف المؤسسات الاقتصادية للمجتمعات الرأسمالية ، على الرغم من أنها أخذت بالعديد من أساليب التسيير الحديثة إلا أن المبادئ الأولية للمدرسة العلمية مازالت تطفو على السطح.

2. التسيير الايديولوجي: " ينبع هذا المفهوم من الفلسفة الاشتراكية وتمثل النظرية الماركسية في هذا الاطار ترجمة صادقة لهذا النموذج"²

ويقوم التسيير الثاني على محاولة اشراك العمال في عملية التسيير للمؤسسات بالاعتماد على مبادئ الاشتراكية، وهذا بالفعل ما عرفته المؤسسة الجزائرية بالضبط في مرحلة التسيير الاشتراكي وقبلها في مرحلة التسيير الذاتي، لكن للأسف عوض اشراك العمال في عملية التسيير تم استبعاده بطريقة غير مباشرة و همشت الفئة العمالية وكانت النتائج عكسية على العامل وعلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على حد سوى وسوف نحاول تناول هذا النوع من التسيير في المحور التالي من هذا العمل .

1 عبد الرزاق بن حبيب المرجع السابق، ص 113 .

2 - بوخريسة بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 87 .

4- أساليب جديدة للتسيير :

تمكنت المؤسسات بفضل مساهمة وبحوث مدارس التسيير المختلفة من التكيف لمختلف التحولات، فقد ظهرت طرق تسييرية حديثة مثل أسلوب التقييم ومراجعة البرنامج (Pert)، وأسلوب المسار الحرج (CPM) الإدارة بالأهداف (DPO)، ... ويهتم الباحثين اليوم بتطوير إدارة الأعمال الاستراتيجية كأسلوب حديث في تسيير المؤسسة.

كما يهتم اليوم بتسيير التكنولوجيا، بحيث تم انشاء وظيفة لهذا الغرض وهي وظيفة البحث والتطوير، والتي أصبحت وظيفة أساسية في كل المؤسسات الصناعية.

4.1. التخطيط بأسلوب التقييم والمراجعة للبرامج :

يقوم هذا الأسلوب بطبيعة الحال على التسيير العقلاني وعادة ما يعرف بتقنية ((Pert))، ويعني أسلوب تقييم ومراجعة البرامج Programme Evaluation and Review Technique¹.

وهي أداة ووسيلة من وسائل التفكير العلمي السليم الذي يساعد في حل العديد من مشاكل التخطيط والرقابة حلا عمليا سليما"، وتعرف أيضا على: " أنها أسلوب ترتيب وتنظيم المهام والرقابة على البرامج.²

الواضح أن تقنية (Pert) تعتمد على الأسلوب العلمي في تتبع مختلف مراحل العملية الانتاجية والاعتماد على التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم لمختلف المراحل. وعندما نقول مراحل يعني أن هناك عامل مهم هو العامل الزمني في كل مرحلة.

1- رزيقة غراب: "تطبيق تقنية Pert على العملية الانتاجية بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف"، مجلة العوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، 2008، ص 116، تاريخ الاطلاع: 20219/10/12 الموقع الالكتروني:

http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/675/1/08-GHRAB_RAZIKA.pdf

2 - المرجع نفسه، ص116.

وهي أيضا " أداة التخطيط وتنفيذ ومراقبة المشروعات الضخمة والمعقدة باستخدام عامل زمني واحد لكل نشاط فقط، وتقوم على أساس تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تعطي اهتماما خاصا في التخطيط والتنفيذ لأن اكمال المشروع في وقت محدد وتكاليف محددة يعتمد كثيرا على الأنشطة الواقعية على المسار الحرج"¹.

وبحسب التعريفات السابقة يمكن تصنيف هذا التسيير في حدود التسيير العقلاني. وتتم عملية التسيير بالخطوات التالية:

1. "مرحلة الفكرة: في هذه المرحلة تدرك المؤسسة بأنها بحاجة لمشروع معين أو أنها تواجه طلب خاص بمنتج معين.

2. مرحلة التخطيط: الجدولة : وتعني القيام بإعداد خريطة زمنية توضح وقت بداية ونهاية كل نشاط وعلاقته بالأنشطة الأخرى وتحديد الأنشطة الحرجة.

3. مرحلة تحديد الجدوى: ففي هذه المرحلة يجب فحص التكاليف المتوقعة والعوائد المنتظرة والمخاطر التي قد تشوب المشروع.

4. مرحلة الرقابة والمتابعة: وفيها يتم تتبع تنفيذ ومقارنة النتائج الفعلية مع التقدير ومعرفة الانحرافات وكذلك أسبابها والعمل على تعديلها، ثم القيام بإعداد بعض التقارير عن مدى تقدم العمل في المشروع والبحث عن البدائل المثلى.

5. مرحلة إنهاء المشروع وتقييمه: وهي المرحلة النهائية للمشروع وتشمل المدة الزمنية الكلية التي استغرقها المشروع والتكلفة الكلية اللازمة لانجاز هذا المشروع وهذا ما يعطي نظرة مستقبلية لمشروع المؤسسة"².

¹ - محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي: بحوث العمليات في التخطيط ومراقبة الانتاج ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001، ص 321 .

² - رزيقة غراب: مرجع سبق ذكره، ص 117- ص 118 .

2.4. أسلوب المسار الحرج: وهو "أطول مسار الذي يستغرق أقصى وقت لانجاز المشروع من حيث البداية والنهاية ... إنه أسلوب تقديري Deterministic عكس أسلوب Pert ، إذ يفترض أسلوب المسار الحرج أن الوقت المتوقع لأداء العمليات المختلفة لاتمام المشروع معروف والعلاقة بين الموارد المستخدمة والوقت المطلوب لأداء العمليات المختلفة معروف أيضا"¹.

يقوم على التركيز على امكانية تخفيض مدة النشاط مقابل أقل تكلفة ممكنة عن طريق اضافة عمال أو آلات حديثة، ويقوم على دراسة العلاقة بين الوقت والتكلفة².

مع ملاحظة أنه يمكن الجمع بين الأسلوبين والواضح والأكيد أن الأسلوبين يعتمدان على تقدير الزمن المتوقع لانجاز العمليات المتتابة للمشروع مع التأكيد أن الأسلوبين قد تما تطويرها ليأخذ بالحساب التكلفة لكل جزء من العملية.

4. 3. أسلوب التسيير بالإدارة بالأهداف ومن أهم خصائصه:

خصائص الإدارة بالأهداف

- الإدارة نظام ديناميكي يمكن تعديل مساره.
- الأهداف : يتم تحديد الهدف في إطار زمني محدد بمواصفات وكميات معينة (هدف بعيد المدى ، هدف قصيرة ، أهداف يومية وغيرها)
- النتائج (الاهتمام بالنتائج المتوقعة)
- المشاركة (أو التشاركية الإدارية الديمقراطية التسييرية)

¹ سناء طليح عزيز وآخرون: "تصميم خوارزمية جينية لايجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة أعمال المشاريع GAOCPN" ، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد 9 العدد 1 ، 2012 ، ص 192 ، تاريخ الاطلاع ، 11 / 1 / 2021 . الموقع على الانترنت: <https://www.iasj.net/iasj/download/86eb68113f17fbc>

² - أسماء باهرمز: أساليب إدارة المشاريع Pert/ Cpm ، بحوث العمليات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية / تاريخ الاطلاع: 2020 / 12 / 12

<https://www.kau.edu.sa/Files/0015057/Subjects/PAD351%20CH7.pdf>

- التطوير :تسمح لهم المشاركة في تحديد الأهداف وانجازها بتحديد نقاط التطوير الذاتي وكذا التطوير في عمليات الانتاج .

- الإدارة بالأهداف تتطلع إلى آفاق جديدة من الفاعلية.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

1. مبدأ المشاركة .

2. مبدأ الإلتزام

3. مبدأ تحمل المسؤولية

4. مبدأ رفع الروح المعنوية : لأن المشاركة في تحيد الأهداف واتخاذ القرار هذا جزء لا يتجزأ من عوامل رفع المعنوية. ورفع قيمة الشخص.

تحاول الإدارة بالأهداف التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيها يعني أن أهداف المنظمة أهداف يتم وضعها من طرف المديرين وتوضيحها للعاملين معهم في شكل خطوات مبرمجة تكون قابلة للقياس فيتعاون الفريق كله في تحديد هذه الخطوات وتحديد مسار هذه الأهداف مع التفاني في الوصول إلى النتائج الفعلية لهذه الأهداف من طرف الجميع.

- صعوبة تطبيق هذا المدخل (الإدارة بالأهداف

تظهر أهم العراقيل التي تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف فيمايلي:

1. عدم ضح الأهداف وصعوبة قياس بعض الأهداف

2. تحتاج للكثير من الوقت عند اتخاذ القرار لأنه يحتاج لمناقشتها مع الرئيس والمرؤوسين وايجاد نقطة للاتفاق عليها.

3. قد تتعارض أهداف الرئيس وطموحاته مع أهداف المرؤوسين مما يجعلهم يقعون في صراعات داخلية.¹

خلاصة:

على الرغم من محاولتنا التطرق لبعض متغيرات عملية التسيير إلا أنه يبقى علينا التأكيد على أن المصطلح أكبر من تصورنا لارتباطه العميق بعلم الإدارة والتخطيط، وعلى المهتم الحرص كل الحرص عند تناول مصطلح التسيير، فهو تعدى أسلوب التسيير ليركز في الوقت الحالي على المسير الذي لم يعد يقتصر وجوده في المؤسسات فقط بل أنه يشمل التنظيمات والنادي الرياضية والمشاهير وذلك بظهور المسير الخاص بلاعب ما أو بممثل ما ، فالممثل أو اللاعب لا يخطو خطوة إلا بدراستها وتحت رعاية المسير وهذا لأيمانهم بأهمية التسيير حتى في حياة الناس وتزداد أهميته وقوته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

¹ - أحمد السيد كردي: نظرية الإدارة بالأهداف، الموقع على الانترنت :
تاريخ الاطلاع : 20 / 6 / 2020 / article-17 / thabethejazi.com/http://

المحور السابع: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تمهيد:

1. مرحلة الأولى التسيير الذاتي (1962. 1965).
- 2 - المرحلة الثانية: الشركة الوطنية: (1965- 1971).
3. المرحلة الثالثة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية: (1971. 1980).
4. المرحلة الرابعة: اقتصاد السوق و استقلالية المؤسسات العمومية.
- 5 - المرحلة الخامسة : خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى يومنا هذا.

خلاصة

المحور السابع: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تمهيد:

إن تناول مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يدفعنا إلى التطرق أولاً للمرحلة السابقة للاستقلال وما خلفه الاستعمار الفرنسي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي فسياسة الاستغلال والتدمير المقصود كان لها آثار جد سلبية على المسار التنموي للبلاد وعلى صعوبة تحقيق استقلال اقتصادي قوامه مؤسسات قوية لهذا نعرج ولو قليلاً على هذه المخلفات.

1. مرحلة الأولى التسيير الذاتي (1962. 1965) .:

عملت فرنسا من أجل حصر والقضاء على الثورة التحريرية إلى إنشاء محتشدات لعزل الأهالي عن الثوار واغتصاب الأراضي الزراعية وطرد الفلاحين من أراضيهم، و" تمثل عملية طرد الفلاحين من أراضيهم الزراعية المغتصبة وإرغامهم إما للعيش في المحتشدات أو للنزوح إلى ضواحي المدن إحدى أبشع العمليات الوحشية التاريخية التي ارتكبتها الاستعمار الفرنسي ضد الجزائريين.¹

إن هذه العمليات سمحت بتشكيل فيما بعد بتشكيل حزام الأكواخ القصديرية على ضواحي المدن الصناعية الكبرى ومصدر اليد العاملة الرخيصة لمصانع المعمرين، وساعد هذا الأمر على تشكل فيما بعد (حزام الأحياء الفقيرة أو الهشة) les Bidonvilles لتزيد من ثقل وصعوبة التنمية في المدن الجزائرية.

" عند إعلان استقلال الجزائر في 1962 لجأ المعمرين الفرنسيون إلى مغادرة الأراضي الزراعية المحتلة والمصانع والمؤسسات المختلفة بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية والصناعية وحرق الوثائق والمستندات، وقد أدى هروب المعمرين بصفة جماعية إلى

¹ - عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 228

ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وإلى تعطيل دورة الانتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات ومهما يكن فقد تحرك الفلاحون وبعض الشرائح الاجتماعية إلى امتلاك المزارع المهجورة وبعض المؤسسات الصناعية المعطلة¹. فبصورة آلية وتلقائية تولت طبقة اجتماعية ما التسيير بحكم الفراغ والشغور وهذا ما يجعل المؤسسات تقبل على مضمض يد عاملة زراعية وطبقة أوتقراطية تربت في ثقافة فرنسية أو فيوسط إدارة عسكرية للجيش.

وعليه ظهر التسيير الذاتي للعمال بصورة تلقائية نتيجة للفراغ الذي خلفه رحيل المعمرين في معظم المؤسسات الزراعية والاقتصادية والتجارية لهذا " لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقاً لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمراً واقعياً مفروضاً أملتته مجموعة من العوامل والظروف لاسيما ظاهرة الأملاك الشاغرة²

وقد أخذ التسيير الذاتي الطابع الرسمي والقانوني له من خلال قرارات مارس 1963 ونتج عن ذلك تشكيل لجان التسيير الذاتي " في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة³.

وأما أسلوب التسيير لهذه المؤسسات المسيرة ذاتيا فقد كانت تعتمد على هيئات متخصصة نذكرها:

- " الجمعية العامة للعمال: وتضم هذه الجمعية العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية، وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، وتتعقد الجمعية العامة اجتماعاتها مرة في كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير، وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة، حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط

¹ - عشوي مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 229

² - الواضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار الهومة، الجزائر، 2003، ص 58 .

³ - عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 229 .

التموية للمؤسسة، والبرنامج السنوية للانتاج، كما تصادق على قانون تنظيم العمل فيما يخص تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتتولى انتخاب مجلس العمال.¹

- **مجلس العمال:** "ينتخب من طرف الجمعية العامة ويتراوح عدد أعضائه ما بين 10 إلى 100 عضوا شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الانتاج، وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع تجديد هذه المدة كل أربعة أشهر، ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة، فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي الذي صادق عليه الجمعية العامة، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو المتوسطة الأجل، ويراجع الحسابات المالية في نهاية المدة، بالإضافة إلى تكليفه بمهمة انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.²

- **لجنة التسيير:** وهي اللجنة المتكونة من ثلاثة إلى عشر عضو، وثلث الأعضاء منتخبين من القطاع الإنتاجي ويتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيسا لها لمدة سنة و من مهامها:

- تأمين عمليات التسيير في المؤسسة.

- وضع مخططات التنمية.

- تنظيم العمل.

- حل المشكلات اليومية المتعلقة بالإنتاج³

¹ يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، نقلا عن: Ahmed Bouyakoub: P 33; ص 6 .

² - المرجع نفسه، ص7.

³ - عز الدين بوكربوط، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2008 - ص 477.

– **المسير :** (أو **المدير**): وبطبيعة الحال يمثل المدير الدولة في المؤسسة وتوكل إليه مهمة مراقبة العمليات الاقتصادية والمالية " ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني، ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة، ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي".¹

ولكن لم يتم وضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي بل أن المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تم وضعها تحت وصاية الدولة، وبهذا الإجراء ظهرت بوادر التناقض بين تطبيق مركزية ولا مركزية التسيير في المؤسسات الاقتصادية وسرعان ما أُفرغ هذا النمط التسييري من محتواه ونتجت عنه عدة مشاكل يمكن تلخيصها في:

- أ- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم منذ أمد بعيد.
- ب- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البروقراطيين.
- ج- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.
- د- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.²

¹ - يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 8

² - عشوي مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 230 .

2 - المرحلة الثانية: الشركة الوطنية: (1965- 1971)

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنموية شاملة لإعادة بناء المجتمع الجزائري وقد اشتملت " الاستراتيجية التنموية التي اختارتها خلال مخططات التنمية المتتالية أهدافاً هامة تتمثل أساساً في التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.¹

وانطلقت هذه المرحلة مع التصحيح الثوري في 19 جوان 1965 فتم استرجاع المناجم والمصارف وشركات التأمين وشرع بإجراء سلسلة من التأميمات منذ سنة 1966 وآخرها تأمين المحروقات سنة 1971 وعلى غرار ذلك تأسست في سنة 1965 عي سبيل المثال وليس الحصر: " الشركة الوطنية للغاز " SONATRACK الشركة الوطنية للحديد والصلب "SNS" الشركة الوطنية للصناعات النسيجية "SONITEX" والشركة الوطنية للتأمين " SAA " ²

واعتبرت هذه الشركات الوطنية أدوات أساسية لتحقيق أهداف الاستراتيجية التنموية، وأخذت بذلك الدولة على عاتقها عملية إعادة البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وكانت لهذه الشركات الوطنية امتيازات وحوافز مادية ومعنوية مغرية جعلتها مركز لاستقطاب الكثير من الإطارات والعمال وتجسد هذا التميز في تقديم رواتب أعلى مما يقدمه كل من القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي وكذا الوظيف العمومي.

ونتج عن هذا التوجه ظهور المؤسسات ذات الحجم الكبير مع بروز فئة أوتوقراطية تسيطر على تسيير المؤسسات وتهتمش الفئات العمالية، مما سمح بظهور أزمات سوسيو مهنية تجسدت بصورة جلية في الصراعات بين العمال والمسيرين وعدم القدرة على التحكم في الإنتاج وسوء الاتصال العمودي بين مختلف المستويات التنظيمية، ولتجاوز كل هذا وإزالة التوترات العملية خاصة تم إصدار قانون التسيير الاشتراكي.

¹ - لعويسات جمال الدين: التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986 ص 22.

² أوكيل سعيد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 34.

3. المرحلة الثالثة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية: (1971. 1980)

وكمحاولة لإزالة التناقضات التي حملتها في طياتها مرحلة تأسيس الشركات الوطنية ظهر شكل جديد للمؤسسات وهي المؤسسة الاشتراكية وكان هذا الانتقال " بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة ايجاد طبيعة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك" ¹

ولترسيم عملية المشاركة الفعلية للعمال تم إصدار قانون التسيير الاشتراكي والهدف منه هو منح العامل صفة المسير والمنتج في ذات الوقت ويمارس هذه الصفة داخل مجلس العمال المنتخب " هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات منها؛ فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة...²

وفي إطار القانون السابق فإن " العامل يؤدي دوراً مهماً في المؤسسة، يتابع الأعمال المتوسطة والطويلة المدى بمساهماته وآرائه، أو ملاحظاته من خلال هيآت التسيير المختلفة"³ تمثلها مجالس العمال. وعليه يقوم التسيير الاشتراكي وفق أسلوب تسيير يركز على هيئات متخصصة وهي:

- **مجلس العمال** : "تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلس العمال الذي ينتخب لمدة ثلاث سنوات ويقوم هذا المجلس بعدة صلاحيات:

¹ - عبد الرحمن بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 112.

² -عرباجي إسماعيل : اقتصاد المؤسسة، الجزائر، الطبعة الثانية، لا توجد سنة نشر ولم يتم تحديد دار النشر. ص 21.

³ Boutefnouchet Mostafa (1982): *Le socialisme dans L'entreprise* OPU. Alger.1982. p35.

- يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر على تنفيذ البرامج، كما يضع تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل إليها، وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل.

- يشارك مجلس العمال مع المديرية العامة في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة، ويخطط برامج التدريب المهني والتوجيه.

- مجلس الإدارة: يضم مجلس مديرية الوحدة من سبعة إلى تسعة أعضاء، فحين يتكون مجلس مديرية المؤسسة من تسعة إلى إحدى عشر عضوا يكون أغلبهم من النواب المباشرين للمدير، وممثلين منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، وترتكز مهام هذا المجلس في عدة نشاطات منها:

. يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعداد جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.

- يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة، أي برامج البيع والانتاج والتموين، وتقدير الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح، بالإضافة إلى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل، والسهر على صحة وسلامة العمال.

- اللجان الدائمة: وتمارس نشاطاتها من خلال خمس لجان رئيسية هي: لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن، ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة ما بين ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له في اللجنتين الأخيرتين¹ ولكل واحدة من هذه اللجان مهام توكل إليها يمكن استنتاج هذه المهام من تسميات اللجان السابقة.

¹ - يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 14، ص 15 .

ومن خلال الهيئات السابقة حاول التسيير الاشتراكي للمؤسسات البحث عن كيفية التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ لكن خلافا لما كان منتظراً ظهرت عدة تناقضات على المستوى العام لعمليات تسيير المؤسسة الوطنية نذكر منها:

"1- تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى ثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساساً إلى ما يلي:

أ . جهل العامل لأسس التسيير وتدهور ثقافته وتكوينه التقني والسياسي.

ب . بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

ج . تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط.

2- تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر جهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي؛ إذ حظيت مشاكل الصحة، السكن النقل، الرياضة والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية....

3- ضخامة حجم المؤسسة:

4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة

5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية)...."

إن هذه المشاكل أبعدت المؤسسة الجزائرية الاقتصادية عن وظيفتها الفعلية وهي في الحقيقة ناتجة عن التسيير المجهول « La gestion anonyme » (لجان، مجالس، ووصاية) وكذا تعاقب المسؤولين في تسيير المؤسسة مما جعل آلة الانتاج تسيير في المركبة بدون سائق أو تسيير بعدة سائقين¹

وقد انعكست هذه النقائص على عمل مجالس العمال أيضا حيث تميزت بعدم ديناميكيته في المقابل نجد أن مجلس الإدارة يتمتع بسلطة أكبر من مجلس العمال وقد عبر عن ذلك ابن اشنهو عبد اللطيف: " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسيير ذاتياً ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج، فأعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم. " ²

ومن ثم اقتصرت مشاركة العمال على المشاورة وإبداء الرأي وتمحورها حول المسائل الهامشية والسطحية، وإبعادهم عن القرارات المتعلقة بالميزانية التخطيط والتسويق. وعليه تجسد التناقض بشكل جلي في التباين بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار على جميع المستويات، فنتج عن ذلك حواجز نفسية بين الإداريين والعمال مما جعل التفاعل والتعاون ضعيفا بين الطرفين كما شكل هذا الوضع المناخ الملائم لنمو الصراعات والنزاعات بين الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاكل التسييرية والاقتصادية لم تكن واضحة بشكل جلي ومرد ذلك إلى تزامن هذه الفترة مع فترات الرخاء المالي "خاصة في ميدان المدفوعات الخارجية، وذلك يعود إلى السعر المرتفع للبترول والغاز الذين يمثلان 90 % من مدخولات

¹ Mostafa Boutefnouchet : La Soci é é Alg é rienne an transision , OPU, Alger,2004.p84 .

² دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 161.

الصادرات¹ في هذه الفترة اعتمدت المؤسسة الجزائرية على الربح البترولي لتغطية الكثير من العجز الذي كانت تعاني منه وساعدها أيضاً على القيام ببعض الأنشطة الاجتماعية للتقرب من عمالها وجمهورها الخارجي وتجسد ذلك في " تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداءً من التعاونيات الاستهلاكية ومحو الأمية والصحة ... وانتهاءً بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال."²

هذا بالنسبة لبعض المشاكل والأحداث التي عرفتها المؤسسة الجزائرية الاقتصادية في مرحلة التسيير الاشتراكي

4. المرحلة الرابعة: اقتصاد السوق و استقلالية المؤسسات العمومية

على الرغم من محاولة تفعيل المؤسسة الاقتصادية كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية، إلا أن تناقضات المرحلة الاشتراكية قد برزت إلى السطح نتيجة لتراجع عائدات الربح النفطي وانقطاع السيولة النقدية والعجز في ميزانية الدولة. مما أدى إلى " تقهقر الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم الذي بلغ حداً يثير القلق في منتصف الثمانينات لتزيد حدته في بداية التسعينات، وخاصة منذ الاتفاق الممضي مع صندوق النقد الدولي حول إعادة الجدولة (أبريل 1994). وما تبعها من إجراءات في مجال السياسة المالية والنقدية مثل تخفيض قيمة العملة بـ 50 % وتحرير الأسعار وتجميد الأجور."³

فظهر شلل شبه تام في الكثير من وظائف المؤسسات الاشتراكية العملاقة بالإضافة إلى أنه " أظهرت مجموعة دراسات وتحاليل أُجريت ابتداءً من سنة 1986 ضرورة إعادة

1 - زغود على: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1987، ص 393.

2 - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص172.

3 - عنصر العياشي: نحو علم اجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 161.. 1999، ص 161 .

النظر الكلي في هذا النظام، فلا يمكن الخروج منه بصورة خاصة إلا بتغيير النظام الاقتصادي؛ أي بالخروج من اقتصاد موجه إلى اقتصاد أكثر حرية وطلاقة¹

وهنا تبدو بوادر الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر وتفعيل آليات العرض والطلب لاقتصاد السوق، في الحقيقة " إن الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق هو ظاهرة جذبت انتباه الاقتصاديين والسياسيين في جميع أنحاء العالم في 1990 ، عند انهيار الامبراطورية السوفياتية ودول أوروبا الوسطى وآسيا. " ² حيث شككت عملية الانتقال محور اهتمام المختصين من مختلف المجالات نظرا لأهميتها وحساسيتها ، وتعتبر مرحلة تمهيدية للدخول الفعلي لاقتصاد السوق .

وتجدر الإشارة أن عملية التحول إلى الاقتصاد السوق تقودنا إلى " تحديد ثلاث مراحل لمرحلة الانتقال من نظام اقتصادي موجه أثبت فشله وعدم فاعليته في نظام اقتصادي يستند إلى ميكانيزمات العرض والطلب (اقتصاد السوق) وهي:

- المرحلة الأولى: تحرير الأسعار وفتح الأسواق وتعتبر أخطر مرحلة نظرا لما تحدثه من أخطار.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة الاستقرار وذلك عن طريق قواعد واجراءات اقتصادية وهنا تكمن قوة الدولة في التحكم وتحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية.

- المرحلة الثالثة: تتمثل في تحديد النموذج الاقتصادي الليبرالي الذي يتخذ نظام اقتصادي جديد للبلاد كما يمكن أن يحدد في هذه المرحلة مستوى التنمية المراد الوصول إليه بعد هذه المرحلة الأخيرة. " ³

1 - الواضح رشيد: مرجع سبق ذكره، ص 90 .

2 - مختار ملوكة: التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر " دراسة مقارنة " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 9 ، جانفي 2017، ص32
النسخة الكترونية PDF الموقع على الانترنت : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11352> تاريخ التصفح: 2021 /2/11

3 - المرجع نفسه، ص32 .

لقد بادرت الدولة الجزائرية بسلسلة من الإصلاحات الاقتصادية على مستوى المؤسسات الاقتصادية واستجابة لغاية التحول نحو اقتصاد وهذا انطلاقاً من " فكرة الاستقلالية التي طالما نادى بها أغلب المسيرين من جهة واستجابة لضغط الهيئات المالية الدولية لإدخال تصحيحات هيكلية جذرية من جهة أخرى"¹

وتجدر الإشارة أن استقلالية المؤسسات قد ظهرت بعد قيام الحكومة: " بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، والذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأسمال، وتصفية الذمم بين المؤسسات، أما الإجراء الثاني، فتمثل في إعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصاً وأكثر كفاءة."²

فنتج عن مؤسسة سونطراك مثلاً " 14 شركة³، وشركة الحديد والصلب 13 مؤسسة وسوناكوم 11 مؤسسة"⁴، وقد صرح عثمان سعدي بأن اللجوء إلى "عملية إعادة هيكلة القطاع العام بحجة صعوبة تسيير المؤسسات الكبرى . كلمة حق أريد بها باطل"⁵ .

وبالفعل فسرعان ما أسفرت عملية إعادة الهيكلة عن عدم قدرتها على تحقيق المردودية الفعلية، فالمسألة إذن لا تتعلق بكبر أو صغر حجم المؤسسة بقدر ما تتعلق بمجال التسيير وفك الخناق عن المؤسسة الجزائرية بتحريرها من قيود المركزية، فبدأ التحضير لاستقلالية المؤسسات.

صدر مرسوم 88- 158 المؤرخ في 16 ماي 1988 الخاص باستقلالية المؤسسات والذي ينص على جعل المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها إما بإعطاء الصلاحيات لمجلس الإدارة

¹ سعيد أوكيل وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص . 41 .
² - عمر صخري: مرجع سبق ذكره، 2007، ص 52 .

³ - عثمان سعدي وآخرون: القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بيروت. لبنان. 1990، ص437.

⁴ عشوي مصطفى : مرجع سبق ذكره، ص 236 .
⁵ عثمان سعدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص437.

أو توجيه المؤسسات ، وكان الهدف من استقلالية المؤسسات هو خلق روح المبادرة والابداع والتخلص من القيود البيروقراطية التي كانت تعاني منها الشركات الوطنية.

اما أسلوب التسيير للمؤسسة الاقتصادية العمومية بعد الاستقلالية فقد كان خاضع للقانوني التجاري ويجري بين هيئتين هما:

" - الجمعية العامة : وتتمتع هذه الجمعية بكل الصلاحيات التي تخول لها ممارسة حق الملكية على الأسهم، كما تصادق على المخطط قصير المدى للمؤسسة.

- مجلس الإدارة : يتكون من سبعة أعضاء كحد أدنى وأقنى عشر عضو كحد أقصى، ويتولى مهام الرقابة والتوجيه، ويحدد الأفق متوسطة المدى ويراقب النتائج، كما يحق له تعيين وعزل المدير العام المسير باعتباره مسؤولاً عن تلك النتائج أمام مجلس الإدارة"¹.

لكن بالنسبة لمشاركة العمال في التسيير وحدود تمثيلهم في مجلس الإدارة فإذا كان قانون 88-04 ينص في المادة 3 "على تمثيل العمال في الجمعية العامة بالمؤسسة المنظمة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، فإنه لم ينص على ذلك في تلك المنظمة في شكل شركات مساهمة. والحقيقة أن مثل هذا الوضع انما يؤدي إلى تقليص دور العمال في المراقبة والتسيير نظرا لما تتمتع به الجمعيات العامة من صلاحيات باعتبارها الجهاز السيادي بالمؤسسة"²

في الحقيقة إن عملية استقلالية المؤسسات جاءت كنتيجة للتغيرات الخارجية وكذلك كسياسة مفروضة من جهات معينة، جعلت من التسارع لانتهاجها تحمل في باطنها بذور فنائها. وهكذا ظلت المؤسسة تعاني من أزمات مالية وتسييرية رغم المحاولات المتكررة

¹ - يوسف سعدون : مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - محمد صغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر: (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2، 1992، ص 85، ص 86.

لإعادة هيكلتها المالية والعضوية وكذا استقلاليتها. ومن بين العوامل التي جعلت من استقلالية المؤسسات أمر في غاية الصعوبة هو وجود:

- " نمط هيكل المؤسسة الجزائرية لا يستجيب للمحيط الجديد.
- شلل شبه تام لنظام المعلومات.
- غياب سلم للاستحقاق داخل المؤسسة قضي على فرص الإبداع و الابتكار.
- غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة.¹
- استبعاد العمال من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات.

فإلى جانب هذه العوامل والتي تخص البنية الداخلية للمؤسسة نجد أن البيئة السياسية للمؤسسة الجزائرية قد سجلت هي الأخرى " عدم الاستقرار السياسي الذي تجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع وصل بالتقريب إلى معدل حكومة لكل سنة الأمر الذي أثر على عملية التنمية والبرامج والجهود والتنمية خاصة وأنه لا يوجد هناك تكامل في برامج هذه الحكومات فكل حكومة برامجها الخاصة"²

ولكن نجد أن استقلالية المؤسسات ما هي إلا مرحلة محتشمة وانتقالية لتهيأت المؤسسة لعملية الخوصصة، وتدعيم وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي بمعنى آخر محاولة لدفع القطاع الخاص لتحمل مسؤولية النهوض بالتنمية الاقتصادية الشاملة عوض أن تتكفل الدولة بها لوحدها.

¹ أوكيل سعيد وآخرون: مجرع سبق ذكره، ص 49 .
² - لعلي بوكميش: " المؤسسة العامة بالجزائر ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962 - 2003 " ، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 6. ماي. المطبعة العربية ، غرداية، الجزائر.2005،ص109

5- المرحلة الخامسة : خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى يومنا هذا:

يقصد بمصطلح الخوصصة " تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولا وممتلكات انتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة ، وقد تم تنظيم عملية الخوصصة في إطارها القانوني من خلال الأمر رقم 95- 22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية. فقد جاء في المادة الأولى بأن الخوصصة تظهر من خلال: " القيام بمعاملة أو معاملات تجارية، تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأس مالها أو جزء منه؛ لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، أو تحويل تسييرها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كفاءات التحويل وممارسته وشروطه"¹

وتعد الخوصصة في هذا الإطار أمراً حتمياً حسب ما أكده السيد ابن أشنهو على أن " خوصصة القطاع العام المنتج أصبح الآن ممراً إجبارياً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي"². وبذلك فرضت " الخوصصة على الدول النامية من قبل الجهات الممولة الدولية كشرط من شروط تقديم القروض والمساعدات، ضمن ما يسمى بتمويل برامج الإصلاح الهيكلي، من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومصادر التمويل الغربية الرسمية والخاصة بصفة أشمل."³

1- مبررات الخوصصة: تظهر في:

1- مبادرة بعض الدول في تطبيق برنامج الخوصصة مثل المغرب وتونس.

1 - الأمر رقم 59 - 22 المؤرخ في: 26/8/1995 ، الجريدة الرسمية، العدد . 48

2 - بوعشة مبارك: الخوصصة باعتبارها أحد الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 8، جامعة قسنطينة. الجزائر، 1997، ص 151.

3 - الموسوي ضياء مجيد : الخوصصة والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر. 1995، ص 29 .

2- ستسمح للدولة بالتخلص من عبء المديونية الثقيلة، وتضمن موارد مستقرة عن طريق الضرائب.

3- توظيفها كوسيلة لمحاربة الاحتكار النقابي والإقطاعي المتقشي في ممارسات القطاع العام.

4- الخوصصة هي رد على تضخم الدولة (Hypertrophie de l'Etat) أي تضخم عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية.

5- فشل القطاع العام في قيادة التنمية بمفرده، وتأكيد مشروطية شراكة القطاع الخاص له ضمن برامج التكيف والتعديل الهيكلي التي تقترحها أو تفرضها مختلف الهيئات المالية الدولية للاستجابة لتقديم المساعدات المالي. وهذا بسبب العجز المالي الذي حققه القطاع العام نتيجة غياب مفهوم المردودية والتسيير الإداري وتحديد الكميات الاقتصادية خارج نطاق السوق.

6- معاناة القطاع العام في دول العالم الثالث من مشكلات عديدة قللت من كفاءته وفاعليته جعلته عبئاً على التنمية الاقتصادية

7- تراجع أسعار المواد الأولية وقيمة العملات الصعبة الشيء الذي أدى إلى تقليص العائدات المالية التي تستهلكها خدمة الدين بنسبة تكاد تكون كلية¹ ، هذه جملة من المبررات التي حاولت أن تؤسس لعملية الخوصصة وتجعلها المنقذ لحالة العجز الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تناول مزايا الخوصصة بحسب دادي عدون ناصر

(1998):

¹ - شبايكي سعدان: " معوقات الخوصصة في الجزائر " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر، مطبعة القدس، بسكرة، الجزائر ، 2006، ص 145، ص146.

- 1- "تحقيق درجة عالية من كفاءة وفاعلية المؤسسات الخاضعة للخصوصية، نظراً لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية والسياسية التي عادة تعتبر سبب سوء استغلالها وضعف فاعليتها.
- 2- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خصوصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء.
- 3- تدعيم المنافسة في السوق، وإعطاء مثل للمؤسسات العمومية غير المخصصة.
- 4- توجيه إعانات الدولة إلى المؤسسات ذات سوء قابلية التسديد وإمكانية دعمها....
- 5- العمل على تجنيد القدرات المالية المكتنزة لدى الأفراد والجماعات وإعادتها بواسطة السوق المالية أو البنوك إلى دائرة الاستثمار والإنتاج.
- 6- التخفيض من معارضة العمال حول وضعيات إعادة الهيكلة، وبالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور"¹.

لا يمكننا بأي حال من الأحوال التسليم بمزايا الخصوصية فحسب، وإنما هناك آثار وإفرازات متوقعة لهذه العملية على الأفراد من الناحيتين المهنية والاجتماعية. إن التوجه نحو الخصوصية يعني أن الدولة ستجد نفسها وجهاً لوجه أمام البطالة كنتيجة حتمية، لأن القطاع الخاص يعتمد على الربح ولا يفرض عليه استيعاب نسبة البطالة الوطنية.

يعمل القطاع الخاص على تشغيل عمالة أرخص تستجيب لشروط عمل متدنية، فهو يسعى للحصول على نوعية جيدة من الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة وتقليص هذه الأخيرة . التكاليف . تكون على حساب تخفيض العمالة الزائدة وتخفيض شروط العمل. فمن غير المعقول أن يتم تخفيض المواد الأولية بحكم المنافسة، لهذا تلجأ إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالعمال؛ من تخفيض شروط العمل والأجر واليد العاملة كلما تطلب الأمر ذلك اقتصادياً و" استبدالها بتقانة عالية وحديثة بأقل عمالة وأقل مشاكل ممكنة في مجالات

¹ - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 197.

علاقات العمل"¹ ، لهذا تكون الأزمة العامة التي تواجه الدولة وكذا المؤسسة الجزائرية هي أزمة التسريح.

كما نجد أن هذا التوجه . نحو الخصوصية . يفرض تخلي الدولة عن دعم السلع وحماية الفرد كعامل ومستهلك ومواطن في ذات الوقت بما يسمح بتآكل قدرته الشرائية ويوفر المناخ المناسب لإمكانية ظهور أزمة اجتماعية متعدد الأبعاد.

والجدير بالذكر، أن الخصوصية أصبحت واقعاً ملموساً لا يمكن تجنبه، لهذا يجب العمل على خلق متطلبات توفيقية تسمح بالتعايش معها واستغلالها على أكمل وجه.

والجدير بالذكر، أن الخصوصية أصبحت واقعاً ملموساً لا يمكن تجنبه، لهذا يجب العمل على خلق متطلبات توفيقية تسمح بالتعايش معها واستغلالها على أكمل وجه.

2- متطلبات الخصوصية (حوكمة¹ المؤسسات):

يرتبط نجاح الخصوصية بعدة عوامل تتجسد في " توفير مناخ اقتصادي محفز على الإبداع والابتكار، وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق. إن بعض التجارب التي أجريت في بعض البلدان النامية فيما يخص الخصوصية بدأت تعطي بعضها نتائج أولية ليست مشجعة فيما يخص حل مشكلة الفاعلية الاقتصادية"². والتحول من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر لا يعني فقط التحويل الشكلي لطبيعة الملكية، بل أن الأمر يتعلق بأسلوب وطرق العمل وقبلها التوجه الأيديولوجي المحرك الأساسي له.

سبق الإشارة أن الخصوصية قد فُرضت على الدول النامية ولاسيما بعد أزمة الديون التي عرفتتها هذه الدول سنة 1982. ولكن مع بداية الألفية الثالثة بدى واضحاً أن الخصوصية أصبحت هي ذاتها مطلباً أساسياً لتحقيق مشروع الحوكمة . الحكم الراشد .

¹ - العمري نجلاء: "فرنسا تعيد تعريف العمل"، مجلة اليسار، العدد 94. القاهرة. مصر، 1997، ص59.

² - ساوكيل سعيد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 67 .

فلقد أثبت مسار التصحيحات الهيكلية السابقة عدم جدواها وإخفاقها في تحقيق الأهداف المسطرة لها. وهذا ما أكده البنك الدولي، ففي الغالب تصطدم هذه البرامج التصحيحية بعدم الالتزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع¹. فسمحت بتقشي ظواهر سلبية كالفساد والمحسوبية والغش والتدليس... فأصبحت الإدارة الجيدة من مجموعة الشروط التي يفرضها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرهما من الجهات المانحة² مع بداية القرن الواحد العشرين.

وتهدف ضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسات، وبالتالي تحقيق حماية المساهمين، وتجسيد الفاعلية والكفاءة والتنافس وتكافؤ الفرص وعدالة التوزيع والاستدامة. وهذه الضوابط مستمدة في حقيقة الأمر من مقومات[•] الحكم الراشد والتي حددها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في :

- 1- الشفافية والمساءلة: وتتجسد في توفير قاعدة من المعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة، التي يمكن استعمالها في عملية المساءلة. كما يضمن لنا التدفق السليم والجيد للمعلومات تحقيق مبدأ المشاركة وإتاحة الفرصة للجميع.
- 2- المشاركة: وتعني؛ منح الفرصة لكل للمشاركة في صنع القرارات.
- 3- سيادة القانون: ضمان سيران أحكام القانون على الجميع واحترامها.

¹ - الكايد زهير عبد الكريم،:: الحكمانية Governance قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للإدارة، العدد 372 ، القاهرة، 2003، ص14.

² مايكل لانج ، فرج عبد الفتاح فرج وآخرون: استراتيجيات التنمية الإفريقية في ظل الليبرالية الجديدة . آفاق الشراكة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا . تحرير السيد مصطفى كامل، تقديم مايكل لانج، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2003 ، ص 42 .

• لمزيد من التفصيل حول مقومات الحكم الراشد: أنظر كلا من الكايد زهير عبد الكريم مرجع سبق ذكره، ص18. ص19.

4- الفاعلية: يعني حسن استغلال الموارد المتاحة بما يضمن استجابة سريعة لمطالب الأفراد، مع تحسين لنوعية السلع والخدمات.

5- عدالة التوزيع: تحقيق عدالة التوزيع لثمار التنمية بين الجميع، ولاسيما عدالة التوزيع بين القطاع العام والقطاع الخاص.

وتجدر الإشارة أن سحب هذه المقومات على المؤسسات ستضمن حقوق المساهمين والمتعاملين معها، وتتجاوز شتى أشكال الفساد وسوء التسيير. وما يمكن ملاحظته هو أن تفعيل الاتصال في المؤسسة بمختلف أشكاله الرسمية وتقنياته سيكون المحرك الأول لتجسيد هذه المقومات على أرض الواقع. فلا يمكن تحقيق الشفافية والمساءلة في حالة غياب الانسياب السليم والصحيح للمعلومات، كما أنه لا يمكن تحقيق المشاركة الفعلية على مستوى أي مؤسسة إذا ما عطلت أو حرفت رسائلها الصاعدة والنازلة. وسوف لن يتم تطبيق القانون أو احترامه إذا كان مجهولاً أو غير معروف. والشيء نفسه يمكن لمسه بالنسبة للفاعلية وعدالة التوزيع.

كما تؤدي تكنولوجيات الاتصالات دوراً مهماً في تفعيل ضوابط الحوكمة على مستوى المؤسسات لتقريب هذه الأخيرة من مختلف فئات الجمهور وتحقيق ثقة عالية بينه وبينها. وإذا حاولنا إسقاط مقومات وأركان الحوكمة على المؤسسات الجزائرية نجد أنها لا تزيد عن كونها سياسة ترقيعية. فالبيئة القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية غير مهيأة ولا مستعدة بقبول تطبيق هذه المتطلبات الداخلية.

ويعد تناولنا الشفافية والمساءلة مسألة صعبة التحقيق. فمن جهة فندرة المعلومات واحتكارها لا يمكننا من تحقيق الشفافية. ومن جهة أخرى فالأجهزة الرقابية والقانونية غير واضحة وغير مكتملة النضج فكيف يمكن للعمال أو جهة أخرى أن تقوم بمحاسبة مجلس الإدارة وكذلك الأمر بالنسبة لبقية العناصر.

كما أن مضمون الحوكمة قائم بالأساس على خصوصية المؤسسات وعلى التأكيد على دور القطاع الخاص في عملية التنمية. مما يفسح المجال لتمكين القطاع الخاص الأجنبي وليس الوطني لتحقيق تبعية مالية¹ ومعرفية للبلد الأم، ونحن على علم بأن الجزائر عملت في بداية مسارها التنموي على التخلص من التبعية الاستعمارية لتجد نفسها في مرحلة قصيرة تحت رحمت التبعية التكنولوجية والغذائية. أما في هذه المرحلة فستعمل على تشكيل نوعين جديدين من التبعية وهما: تبعية مالية ومعرفية.

في المقابل فإن القطاع الخاص الجزائري والذي يفترض أن يكون الطرف الثاني لدفع دواليب التنمية إلى جانب القطاع العام والقطاع غير الربحي . المجتمع المدني . بحسب التوجهات النيوليبرالية واتفاقية نيباد. فهو قطاع هش لحداته وعدم قدرته المالية والتكنولوجية وحتى التسييرية، فلا يمكن له منافسة القطاع العام والمستثمر الأجنبي. وفي الغالب يكتفي بمشاريع تجارية مربحة ولا يستطيع المجازفة للدخول في عمليات صناعية معينة.

بالإضافة إلى أن " الضغوط التي أخذت تفرضها منظمة التجارة العالمية مرحلة بعد مرحلة لإتباع سياسة الباب المفتوح، وتخفيض الرسوم والجمارك على السلع المستوردة، قد أسفر عن عجز القطاع الخاص في الدول النامية عن المنافسة سعرا وجودة ... وهذا الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إضعافه أو تحويله إلى مجرد وكيل للشركات المتعددة الجنسيات"¹.

لهذا قدم الموسوي ضياء مجيد (2004 . 136 - 139) حلول مقترحة باستغلال الموارد الطبيعية المعطلة كالمناطق الصحراوية وتحفيز القطاع الخاص الوطني على الاستثمار فيها. وكذا العمل على الإنفاق على مشاريع البنية التحتية في مسار برامج التعديل الهيكلي والخصوصية. " فالقطاع الخاص لا يمكن له تلبية كل الحاجات المتعلقة بالبنية التحتية

¹ - مايكل لانج، فرج عبد الفتاح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 164 .

للمجتمع نظرا لارتفاع كلفتها وانخفاض مردودها المباشر¹. لهذا يكون البديل هو مشاركة كل من القطاع العام والقطاع الخاص في عملية التنمية على مستوى المؤسسات على أن يكون هناك بعض التحفظ حول التوجه نحو خصوصية المؤسسات الاستراتيجية.

وخلاصة القول أن عدم استغلال الإمكانيات الخاصة واستثمار متطلبات الخصوصية وتوظيف جهاز اتصالي يتماشي ومشروع حوكمة المؤسسات ومبادئ المذهب النيوليبرالي. سيزيد من ترسيم علاقات تبعية الدول النامية للدول المتقدمة. لهذا علينا استغلال الأوضاع بتفعيل كل الأجهزة وكل الطاقات المتوفرة بما يتناسب وواقعنا المجتمعي.

خلاصة:

انطلاقا من الطرح السابق يمكن التأكيد أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد ارتبطت بشكل أو بآخر بالوضع السياسي والاجتماعي للبلاد، فلا يمكن دراسة هذه الأخيرة بمعزل عن المجتمع الذي ظهرت فيه، حيث كانت البداية مع تجربة التسيير الذاتي على أساس أنها مرحلة تلقائية فرضتها الأوضاع الاجتماعية أنا ذاك بعد الاستقلال مباشرة ، ثم مرحلة الشركة الوطنية وهي تجسيد صريح للسياسة العامة للبلاد ورسختها مرحلة التسيير الاشتراكي هذه المرحلة التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مسيبة أكثر من أنها اقتصادية لتصدم بعد ذلك بتحول جذري في الجانب السياسي والاقتصادي فرض عليها التغير في الشكل وفي أسلوب التسيير فكانت مرحلة استقلالية المؤسسات تمهيدا لخصوصيتها والدخول إلى اقتصاد السوق.

¹ - الموسوي ضياء مجيد: الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعوقات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص138 .

¹ ومحاولة الجمع بين أهمية القطاع العام والخاص شبيهة بمحاولة خلق طريق ثالث القائم على "مبدأ المسؤولية المشتركة بين الفرد والمجتمع والدولة "

الختام

الخاتمة:

بحمد البارئ ونعمته وبمعيته تم اتمام هذا العمل المتواضع و المتمثل في مطبوعة بيداغوجية حول التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وهو سلسلة محاضرات تم وضعها بأسلوب بسيط وسهل ومختصر حتى يتمكن الطالب من فهم المواضيع، حيث تعد مادة التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية من المواد المهمة والأساسية والتي يجب على الطالب والمهتم بالمؤسسة الاطلاع عليها وفهمها لأنها كما سبق الاشارة هي ميدان البحث الذي سوف يتقضى الحقائق حوله.

وتجدر الاشارة أنه قد عرض مجموعة المحاور في إطار البرنامج البيداغوجي الموجه لطلبة الماستر 2 تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، بداية من تحديد تعريف للمؤسسة وتحديد خصائصها وأهدافها وأنواعها، مروراً بتناول المدخل النظري السوسيولوجي للمؤسسة، فتحليل البنية الهيكلية للمؤسسة وتوضيح أهم النماذج الهيكلية للمؤسسة وكيف يمكن للطالب أن يقوم بتصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة والتطرق إلى وظائف المؤسسة الاقتصادية ؛ الاجتماعية والاقتصادية والوظائف الفنية المتداولة.

كما ركزنا على ثقافة المؤسسة باعتبارها من أهم المركبات البنوية للمؤسسة وأهم العوامل الداخلية المؤثرة على مسار المؤسسة، هذا دون أن ننسى بأن المؤسسة كنسق مفتوح فهي تدعونا للوقوف على محيطها الخارجي وتشريح مكوناته وتحديد أهم أنظمتها (البيئية والاقتصادية، والديمقراطية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية)، على اعتبار أن هذه الأنظمة لها التأثير المباشر أو غير المباشر على قرارات المؤسسة وعلى تصميم استراتيجاتها الحالية والمستقبلية.

أما بالنسبة لأسلوب التسيير فقد حاولنا رغم قلة المراجع بهذا المحور وحسبنا فهي تتداخل مع علم الادارة وأسلوبها وحبذا ولو عوض بالعمليات الإدارية داخل المؤسسة أفضل،

ومع هذا حاولنا تغطيته وتحديد بعض النماذج الجديدة لأسلوب التسيير وهو التسيير بإدارة الأهداف.

لا يمكن تناول هذه المادة دون أن نصهب الحديث عن مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تمثل جوهر هذه المادة، و تعتبر انتقال من مرحلة تسيير إلى آخر ولا نعتبره تطور إن صح التعبير، والواضح للعيان أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ظلت تتخبط من مرحلة إلى أخرى دون أن تكون لها أهداف واضحة وقد تم تسييرها على حساب نشاطها الاقتصادي، بدءاً من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة الشركة الوطنية، فمرحلة التسيير الاشتراكي، فاستقلالية المؤسسات إلى غاية خصوصتها.

وفي الحقيقة يتم الانتقال بشكل غير مدروس ومفاجأ يجعل المؤسسة لا تقدر على حل مشاكلها التسييرية السابقة لتجد نفسها تصدم بمعطيات تسييرية وسياسية تفرضها عليها المرحلة الجديدة. فمن الصعب جداً أن تدرك المؤسسة الاقتصادية مرحلة التغيير الحالية والدخول لاقتصاد السوق بلباس تم تصميمه بأسلوب غربي غريب عنها.

وفي نهاية المحطة لهذا العمل أرجو أنه غطى العديد من المسائل الهامة لدراسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وللمرة المليون أحمد الله تعالى على اتمام هذا العمل رغم كل الصعاب، فإن أصبنا فمن الله وإن كان هناك تقصير فمننا ومن ضعف الإنسان وعجزه، كما نرجو أن يجد هذا العمل الاستحسان من قبل الخبراء والمتخصصين له وأن ينال الغرض والهدف، ونشكر مرة أخرى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على اتمام هذا العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1 - قائمة القواميس والمعاجم.

- 1- ابن منظور: لسان العرب ، المجلد الأول، دار صادر، الطبعة الثانية، بيروت، 2003.
- 2- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية الإسكندرية، 2006.
3. مارشال جوردن: موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد 1، ط1، 2000.

1-2 - قائمة الكتب

- 4- أوكيل سعيد و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيرو اتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي)، جامعة الجزائر معهد العلوم الاقتصادية الجزائر. 1994
- 5- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر" بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- 6- بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات). ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون. الجزائر. 1992.
- 7- بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح " مقدمة في سوسيوولوجيا التنظيمات الصناعية "، مخبر التنمية والتحولت الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، دس،
- 8- بومخلوف محمد: التوطن الصناعي وقضايا المعاصرة الفكرية والتنظيمية والعمرانية والتنمية، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر. 2001.
- 9- خلف عبد الجواد مصطفى: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع. مراجعة وتقييم : محمد الجوهري، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية .كلية الآداب، جامعة القاهرة . المطبعة العمرانية للأوقات، الجيزة. 2002.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، عمان، الطبعة 4، 2009.

قائمة المراجع

- 11- دادي عدون ناصر: *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 12- الراشدي سعيد: *الإدارة بالشفافية*، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- 13- زغدود علي: *المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر*. المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1987.
- 14- شوية سيف الاسلام: *سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية اقتراح نموذج للتطوير*، مخبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- 15- عمر صخري: *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون الجزائر، 2007.
- 16- طلعت إبراهيم لطفي: *علم الاجتماع التنظيم*، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1993.
17. عبد الرزاق بن حبيب: *اقتصاد وتسيير المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر،
18. عبد الله محمد عبد الرحمن: *علم الاجتماع الصناعي " النشأة والتطورات الحديثة "*، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة 1، 1999
- 19- عثمان سعدي وآخرون: *القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي*، مركز دراسات الوحدة العربية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بيروت. لبنان، 1990.
- 20- عرباجي إسماعيل : *اقتصاد المؤسسة*، الجزائر، الطبعة الثانية، لا توجد سنة نشر ولم يتم تحديد دار النشر.
- 21- عشوي مصطفى: *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*، المؤسسة الوطنية. الجزائر، 1992.
- 22- عمر معن خليل: *نظريات معاصرة في علم الاجتماع*، دار الشروق عمان . الأردن، 2005.
- 23- عنصر العياشي: *نحو علم اجتماع نقدي*، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.

- 24- الكايد زهير عبد الكريم: *الحكمانية Governance قضايا وتطبيقات* المنظمة العربية للإدارة، العدد 372 ، القاهرة، 2003.
- 25- كيلفورد غيرتز : *تأويل الثقافات*، ترجمة هيثم مزاحم، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009 .
- 26- لعويسات جمال الدين: *التنمية الصناعية في الجزائر*، ترجمة الصديق سعدي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
27. علي السلمي، *تطور الفكر التنظيمي*، ، دار غريب، 1995، ص 187.
- 28- علي السلمي : *الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق*. دار غريب، القاهرة، 2003 .
- 29- مايكل لانج، فرج عبد الفتاح فرج وآخرون: *استراتيجيات التنمية الإفريقية في ظل الليبرالية الجديدة . آفاق الشراكة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا* . تحرير السيد مصطفى كامل، تقديم مايكل لانج، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 30 . محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي: *بحوث العمليات في التخطيط ومراقبة الانتاج* ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001
- 31- محمد عبد الرحمن عبد الله: *النظرية في علم الاجتماع*، دار المعرفة الجامعية. الأزاريطة، 2003.
- 32- محمد عبد الوهاب على : *الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق*، مكتبة غريب ، القاهرة، 2010.
- 33- محمد على محمد: *علم اجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج*، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 34 - محمد قاسم القريني: *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى ، 2000
- 35- محمد مصطفى السنهوري: *الإدارة الاستراتيجية " النظرية والتطبيق*، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، الطبعة 1 ، 2013.
- 36- مداح عرابي الحاج: *إدارة الأعمال الاستراتيجية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

قائمة المراجع

- 37- الموسوي ضياء مجيد: الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995.
- 38- الحدائث والهيمنة الاقتصادية ومعوقات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2004.
- 39- نينا جابوك: إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، ترجمة علا أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، 2007.
- 40- الواضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار الهومة، الجزائر، 2003.
- 41- ياسر الخوجة محمد: مدخل إلى علم الاجتماع، دار المصطفى للطباعة والكمبيوتر، طنطا. ش عمر زعفان، 2002/2001.
- 42- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دس
- 1-3- المجالات والدوريات العلمية:**
- 43- بن عنتر عبد الرحمن: "مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية" مجلة العوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2 جوان، دار الهدى. عين مليلة. الجزائر، 2002.
- 44- بوعشة مبارك: "الخصوصية باعتبارها أحد الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة قسنطينة. الجزائر، 1997.
- 45- حرز الله قيداري: "مفهوم الحكم الرشيد"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 8 ماي، الجزائر، 2005.
- 46 - رزيقة غراب: "تطبيق تقنية Pert على العملية الانتاجية بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف"، مجلة العوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 2 ، 2008.
- 47- شبايكي سعدان: "معوقات الخصوصية في الجزائر" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر، مطبعة القدس، بسكرة، الجزائر، 2006.

قائمة المراجع

48- العمري نجلاء: "فرنسا تعيد تعريف العمل"، مجلة اليسار، العدد 94. القاهرة. مصر، 1997.

49- لعلي بوكميش: "المؤسسة العامة بالجزائر ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962 - 2003"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 6. ماي. المطبعة العربية، غرداية، الجزائر، 2005.

4-1- الرسائل الجامعية:

50 - راتب نجلاء عبد الحميد: "الأزمات الاجتماعية في المجتمع المصري وأساليب إدارتها" دراسة تحليلية للفترة من 1952 - 1990، إشراف سمير نعيم أحمد . رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، غير منشورة، كلية الآداب قسم علم الاجتماع جامعة عين شمس، القاهرة. 1996.

51- عز الدين بوكربوط، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2008 .

5-1- القوانين والأوامر والمراسيم:

- 52- القانون 88 - 01 المؤرخ في : 13/10/1988، الجريدة الرسمية، العدد 2
53- الأمر رقم 59 - 22 المؤرخ في: 26/8/1995 ، الجريدة الرسمية، العدد 48.
54- الأمر 71- 74 المؤرخ في : 13/12/1971، الجريدة الرسمية، العدد 101.
55- المرسوم التنفيذي رقم 85 - 231 المؤرخ في: 25/8/1985، الجريدة الرسمية، العدد 36.
56- المرسوم التنفيذي رقم 91-05 مؤرخ في: 19 /1/ 1991 الجريدة الرسمية، العدد 4.

2- المراجع الأجنبية

2-1 - قائمة القواميس والمعاجم

- 57- Boudon Raymond, et autres: **Dictionnaire de sociologie** Casbah édition, Alger.2005.
58- Cahen Elie: **Dictionnaire de Gestion**, Casbah édition Alger.1998.

2 -2 - قائمة الكتب

- 59-Bagla Lusin: *Sociologie des Organisations* , La découverte Paris.2003.
- 60-Boutefnouchet Mostafa: *Le socialisme dans L'entreprise* OPU. Alger.1982.
- 61- Boutefnouchet Mostafa : **La Société Algérienne an transision** , OPU, Alger,2004
- 62- danielle Potocki Malicet : *Eléments de sociologie de L'entreprise*,Economica,Anthropos,Paris,2006
- 63- Jean Pierre Detrie : *Politique générale de l'entreprise* , Dunod, Paris, 2005.
- 64- Jean Pierr Durand et Robert Weil, *Sociologie contemporaine*, édition Vigot, Paris, 1994,
- 65- Lussato Bruno: *Introduction Critique aux Théories D'organisation*, Dunod, Paris. 1992.
- 66-Morel Philippe: *La communication D'entreprise* L'imprimerie C.A.M.P.I.N.Tournai. Belgique.2002.
- 67-J- Philippe Bernous : *La sociologie des Organisations* , édition du Seuil,1985
- 68- Reger Aim : *l'essentiel de la Théorie des Organisations* , Gualino – lextenso edition ,6 edition, 2013 , p34 .
- 69- Scheid jean- claude: *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris. 1990.
- 70-Petit François ,Dubois Michel: *Introduction à La Psychosociologie des Organisations*. Troisième édition DUNOD. Paris .1998 .

3- المراجع الالكترونية:

- 71 - أحمد السيد كردي: *نظرية الإدارة بالأهداف*. الموقع على الانترنت: تاريخ الاطلاع :
<http://thabethejazi.com/article-17/2020/6/20>
72. أسماء باهرمز: *أساليب إدارة المشاريع Pert/ Cpm* ، *بحوث العمليات*، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية / تاريخ الاطلاع: 2020 /12/12

<https://www.kau.edu.sa/Files/0015057/Subjects/PAD351%20CH7.pdf>

73. بن عيسى محمد المهدي: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، المجلد 3 ، العدد 3 ، 2004. تاريخ الاطلاع : 2020/8/12 الموقع على الانترنت :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/3/3/1270>

74. رزيقة غراب: "تطبيق تقنية Pert على العملية الانتاجية بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف"، مجلة العوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 2 ، 2008

، تاريخ الاطلاع : 20219/10/12 الموقع الالكتروني :

http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/675/1/08-GHRAB_RAZIKA.pdf

75. سناء طليح عزيز وآخرون: "تصميم خوارزمية جينية لايجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة أعمال المشاريع GAOCPN" ، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد 9 العدد 1 ، 2012 / تاريخ الاطلاع ، 11 / 1 / 2021 . الموقع على الانترنت:

<https://www.iasj.net/iasj/download/86eb68113f17fbc>

76. مختار ملوكة: "التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر " دراسة مقارنة " ، المجلة

الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 9 ، جانفي 2017، ص32 النسخة الكترونية PDF

الموقع على الانترنت : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11352> تاريخ التصفح: 2021 / 2 / 11.

77- نشوان محمد عبد العالي : **الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات**

الستا Sigma6 ، تنمية الرافدين، العدد 119 ، المجلد 37، لسنة 2018 . تاريخ الاطلاع :

<https://www.iasj.net/iasj/download/f3907270164565e3>. 2020/10/15

78- وسيلة حمداوي: اقتصاد المؤسسة ، محاضرات موجهة للسنة الثانية علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالة، النسخة الكترونية تاريخ الاطلاع / الموقع الالكتروني 12 / 7 /

http://gestion.univ-guelma.dz/sites/gestion.univ-guelma.dz/files/2_22.pdf / 2020