

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

رقم التسجيل/.....

الرقم التسلسلي/.....

إشكالية الصدق الإمبريقي

لأطروحات ميشال كروزييه

دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال بسكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د/ مرابط اليامنة

إعداد الطالبة:

روابح وهبية

لجنة المناقشة: تاريخ المناقشة:.....

- أ/د صالح فيلاي أستاذ التعليم العالي - جامعة منتوري قسنطينة - رئيسا

- د/ مرابط اليامنة أستاذة محاضرة - جامعة منتوري قسنطينة - مشرفا ومقرا

- أ/د رابح كعباش أستاذ التعليم العالي - جامعة منتوري قسنطينة - عضوا - د/

أحمد زردومي أستاذ محاضر - جامعة منتوري قسنطينة - عضوا

السنة الجامعية 2008/2007

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى من علمني أنه لا حياة من دون علم

أبي العزيز

إلى رمز العطاء والصبر في حياتي

أمي الحبيبة

إلى أعزائي نجيب، خديجة وبلال

إليهم أرفع هذا العمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إن صلاتي و نسكي و محياي و مماتي لله رب العالمين"

شكر و عرفان

أحمد الله سبحانه و تعالى على توفيقه لي في إعداد هذه المذكرة، فألف شكر

و حمد لك يا رب العالمين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و الاحترام الكبير لأستاذتي المشرفة، التي لم تبخل علي

بما أنعم الله عليها من علم و معرفة، الأستاذة "مرابط اليامنة"

التي شرفنتني بإشرافها علي في إعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد المساعدة، وأخذ بيدي في حقل علم الاجتماع منذ بداية

تكوينني في هذا التخصص الإنساني، وأخص بالذكر أستاذتي الرائعة

و المميّزة الأستاذة "ليلى عرباوي" و أستاذي المحترم الأستاذ "محمد بودرمين"

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، و أخص بالذكر

عمال و إطارات مؤسسة نافطال بسكيكدة

دون أن أنسى توجيه الشكر لمن سهر على كتابة هذه المذكرة.

الفهرس

رقم الصفحة

المحتوى

شكر و عرفان

إهداء

الفهرس

المقدمة

الباب الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 01 I-1- الإشكالية
- 06 I-2- منهجية البحث
- 08 I-3- تحديد المفاهيم
- 20 I-4- نموذج التحليل المتبنى

الفصل الثاني: مصادر التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه

- 21 تمهيد
- 22 II-1- النموذج المثالي للبيروقراطية
- 27 I-1- الموقف الإمبريقي للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- 29 I-2- نقد كروزيه للنموذج المثالي للبيروقراطية
- 30 II-2- الاتجاه التفاعلي السلوكي
- 32 II-1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية
- 33 II-2-2- أهم المفكرين السلوكيين
- 38 II-3-2- نقد كروزيه للاتجاه السلوكي
- 39 II-3- الاتجاه البنائي الوظيفي
- 44 II-4- علم اجتماع التنظيمات الأمريكي
- 48 II-5- المفكرون المعاصرون لكروزيه

الفصل الثالث: أطروحات ميشال كروزيه في مجال التنظيم

- 53 تمهيد
- 54 III-1- الفاعل و إستراتيجيته
- 54 I-1-1- الفاعل و هامش الحرية
- 56 I-2-1- السلطة و الإستراتيجية

62 III-2- السلطة كأساس للفعل المنظم
65 III-3- التحليل الاستراتيجي
71 3-1- التحليل الاستراتيجي للمؤسسات
74 3-2- التحليل الاستراتيجي لعلاقة السلطة
76 III-4- التغيير كظاهرة نسقية
78 III-5- الحلقة المفرغة للبيروقراطية
80 III-6- قراءة في أهم مؤلفات كروزييه
	الفصل الرابع: الإطار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
85 تمهيد
86 IV-1- الاتجاهات النظرية في دراسة الإطار
86 1-1- الاتجاه السيكولوجي
88 1-2- الاتجاه التنظيمي
90 1-3- الاتجاه المنظومي
91 1-4- الاتجاه الاقتصادي
93 IV-2- لمحة تاريخية عن الإطار في الجزائر
99 IV-3- البنية الاجتماعية داخل عالم الشغل الصناعي
105 IV-4- الأبعاد العامة لدور الإطار
105 IV-5- الإطار والسلطة في الجزائر
105 5-1- طبيعة السلطة في الجزائر
106 5-2- الإطار وممارسة السلطة داخل التنظيم
108 5-3- علاقة الإطار بالعمل الصناعي
	الباب الثاني: البديل الإمبريقي
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
115 V-1- التعريف بالمؤسسة مجال البحث
119 V-2- منهج الدراسة
124 V-3- أدوات جمع البيانات
124 3-1- الملاحظة
125 3-2- المقابلة
125 3-3- الإستمارة
126 3-4- السجلات و الوثائق

127 4-V- إطار مجتمع البحث - المسح الشامل -
128 5-V- المقترح العام للدراسة
	الفصل السادس: تبويب و تحليل الجداول
129 1-VI- تبويب و تحليل الجداول
209 2-VI- نتائج الدراسة
209 1-2- نتائج المقترح العام (الفرضية الكبرى)
217 2-2- تحليل الوضع العام للإطارات في مؤسسة نافطال
219 3-VI- النتيجة العامة للبحث
225 الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة:

إن العالم اليوم يحتوي على الكثير من مظاهر التحول و التجدد في مختلف المجالات و الميادين، و قد كان هذا التقدم و التحول نتاجا للتطور التكنولوجي الذي شهدته مختلف القطاعات و التنظيمات الاقتصادية و الاجتماعية، السياسية و حتى الثقافية في المجتمعات الحديثة بالدرجة الأولى، و بدرجة أقل في البلدان السائرة في طريق النمو، التي أصبحت تعاني من تأثير العولمة على ثقافتها بأوجه متعددة، فالأنماط المعرفية و التسييرية المتمثلة في التكنولوجيات المستوردة إلى مؤسساتنا و عملية التكيف معها، و الاعتماد عليها في تطوير عمليات التسيير و الإدارة، بهدف الوصول إلى تحقيق النجاعة و الفعالية الاقتصادية من خلال المردودية المرتفعة، كانت دون الاهتمام الفعلي بالموارد البشرية رغم كونها تشكل عصب التنمية و محوره الأساسي.

إن الجزائر باعتبارها دولة فنية و إحدى الدول السائرة في طريق النمو، هي الأخرى اعتمدت على العديد من التكنولوجيات المستوردة عبر الفترات التاريخية التي مرت بها مؤسساتها الاقتصادية، من الاستقلال إلى يومنا هذا و ربما يكون أهم انتقال ذلك الذي حدث من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، و ما صاحب هذا التحول من مظاهر أفرزها واقع الشغل (كالتسريح، الخصوصية، العقود محدودة المدة،....) .

من هذا المنطلق نستطيع أن نتحدث عن الدراسة التي قمنا بها، فمن القضايا التي أصبحت تؤرق بالباحثين، هي إشكالية إسقاط و ترجمة المقولات و القضايا النظرية إلى حقائق واقعية ملموسة، فأصبحت بذلك إشكالية الصدق الامبريقي أو الواقعي من القضايا التي تشغل و تهم الباحثين و مختلف الدوائر العلمية و الأكاديمية، والتي تطرح مسألة التكيف الثقافي كإحدى أهم المشاكل التي تواجهها التنظيمات في هذه البلدان.

و هو الدافع الأساسي لتقصي مقولات و أطروحات عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزييه في سياق يختلف عن ذلك الذي أجابت عنه، فقد كانت أفكار و مقولات كروزييه من أهم الأطروحات التي ساهمت في فهم و تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، و سعت في ذلك إلى إكتشاف الإنحرافات في هذه السلوكات، و كيفية التواصل و التثمين و التعاون مع هذا المورد الهام و الأساسي في نجاح التنظيم، لذلك جاءت دراستنا لإسقاط هذه الأطروحات على بيئة المؤسسة الجزائرية، المنفردة و المختلفة في تطورها عن تلك التي درسها كروزييه و فسر في ضوءها سلوكات أفرادها، إعتقادا على نظرية "التحليل الاستراتيجي"، و هذا من خلال دراسة المؤسسة ميدان البحث وذلك إعتقادا على قياس مدى استقلالية إطاراتها، هذه الفئة السوسيو مهنية التي تتميز بخصائص و مميزات تختلف بها عن باقي الأجراء، فهي ذات مستوى عالي و مسؤوليات كبيرة .

و بناء على ما سبق حاولنا تقسيم هذه الدراسة إلى بابين، و ستة فصول، تناول الباب الأول الإطار النظري للبحث، حيث تضمن أربعة فصول نظرية، تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة الذي احتوى إشكالية البحث و التي تضمنت مبررات اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، و طرح السؤال الإشكالي للبحث و كذا المقترح العام للدراسة (الفرضية الكبرى)، ثم منهجية البحث، فتحديد المفاهيم و أخيرا نموذج التحليل المتبنى.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مصادر التحليل الاستراتيجي لكروزييه حيث خصص هذا الفصل لأهم الروافد الفكرية و النظرية التي أثرت في فكر كروزييه و كانت بمثابة القاعدة التي انطلق منها لصياغة نظريته الشهيرة "التحليل الاستراتيجي" ، حيث تضمن الفصل النموذج المثالي للبيروقراطية و نقد كروزييه للنموذج، ثم الاتجاه التفاعلي السلوكي و أهم المفكرين السلوكيين، ثم نقد كروزييه لهذا الاتجاه، فالإتجاه البنائي الوظيفي، و علم اجتماع التنظيمات الأمريكي، و أخيرا المفكرون المعاصرون لكروزييه.

أما الفصل الثالث فخصص لأهم أطروحات و أفكار كروزييه في مجال التنظيم، حيث تعرضنا للفاعل و إستراتيجيته، ثم للفاعل و هامش الحرية، فالسلطة و الإستراتيجية، ثم السلطة كأساس للفعل المنظم، فالتحليل الاستراتيجي، ثم التغيير كظاهرة نسقية، فالحلقة المفرغة للبيروقراطية، و أخيرا قراءة في أهم مؤلفات كروزييه.

أما الفصل الرابع فخصص للإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تعرضنا فيه لأهم الاتجاهات النظرية في دراسة الإطارات، بالإضافة إلى تحليل إشكالية الإطارات و السلطة في الجزائر، و كذا تاريخية الإطارات في الجزائر.

أما الباب الثاني فتناولنا فيه البديل الامبريقي أو الدراسة الميدانية، حيث تضمن هذا الباب فصلين أساسيين، خصص الفصل الأول منه للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة مجال البحث، ثم المنهج المعتمد عليه، فأدوات جمع البيانات، و إطار مجتمع البحث (المسح الشامل) ثم تذكير بالمقترح العام للدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تبويب و تحليل البيانات و المعطيات المتحصل عليها من ميدان البحث، ثم ضبط نتائج البحث و القيام بتحليل الوضع العام للإطارات في المؤسسة، و أخيرا صياغة النتيجة العامة للدراسة.

الباب الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

I-1- الإشكالية

I-2- منهجية البحث

I-3- تحديد المفاهيم

I-4- نموذج التحليل المتبنى

I-1- الإشكالية:

إن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الجزائرية تختلف عن باقي البيئات الأخرى، و بالتالي فالأنماط التسييرية و المعرفية التي تقوم المؤسسة باستيرادها قد لا تنجح في البيئة المحلية، لذلك أردنا التحقق من إحدى أهم النظريات في مجال التنظيم لصاحبها **ميشال كروزييه** و مدى صدقها الإمبريقي على المؤسسة الجزائرية، ذلك أن أفكار و أطروحات عالم الاجتماع الفرنسي **ميشال كروزييه** تعد من أهم الأطروحات في حقل علم إجتماع التنظيم و تنمية الموارد البشرية، حيث حاولت فهم و تفسير السلوك البشري داخل التنظيم ، و بالموازاة مع ذلك سنحاول اكتشاف معالم جديدة في المعرفة السوسيولوجية نظرا لحدثة موضوع الدراسة، كما أن هذا البحث إسهام و لو بجزء يسير في إثراء هذا النوع من الدراسات الإمبريقية التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث الإجتماعي، عن طريق الكشف المبدئي عن الإستقلالية المهنية، باعتبارها من المواضيع الحديثة التي تناولتها الدراسات الغربية خاصة في فرنسا.

فالتوجه نحو الإقتصاد الحر و إزدياد حدة العولمة و كذا شدة المنافسة في الأسواق العالمية، جعل من منح الحرية و الإستقلالية في اتخاذ القرارات للأفراد في المؤسسة، ضرورة حتمية على كل تنظيم أن يسعى لتكريسها على أرض الواقع، علما أن المورد البشري في دراستنا سيكون ممثلا في فئة الإطار، باعتبارها فئة تعرضت للكثير من التحولات خلال مسار تطورها في المؤسسة الجزائرية .

إن أهم سبب ذاتي دفعني إلى اختيار العمل على هذا الموضوع، هو تأثري واهتمامي بأفكار و كتابات عالم الاجتماع الفرنسي **ميشال كروزييه**، و رغبتني في البحث في فكره و مدى صدق أطروحاته و مطابقتها للواقع الإجتماعي السائد في المؤسسة الجزائرية .

و قد حاولنا تسطير أهداف عملية و أخرى علمية لدراستنا هذه، فأما العملية منها فتتمثل في الكشف عن مدى الاستقلالية المهنية التي تتمتع بها الإطارات الجزائرية، و ذلك من خلال محاولة التحقق من إمكانية الإطارات الجزائرية إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع و الابتكار، و محاولة التحقق من إمكانية اتخاذ القرارات انفراديا دون التعرض لضغوط التنظيم، و على إمكانية الإطارات المبادرة و المبادرة في العمل.

أما الأهداف العلمية فتتمثل في الكشف عن مدى ملائمة أطروحات و أفكار ميشال كروزيه لما هو موجود في واقع الإطارات في المؤسسة الجزائرية، و تفعيل البحث حول فئة الإطارات و مدى تأقلمها مع واقعها التنظيمي، و إلقاء الضوء على الدراسات الغربية و مدى ملائمتها لواقع المؤسسة الجزائرية.

فالتطور الحاصل في مجال التنظيم يتميز بالكثير من التحولات، التي ينبغي على كل مؤسسة أن تسيرها حتى تضمن بقائها و استمرارها، سواء على المستوى التقني أو الإنساني، فالمؤسسة تمثل نسقا اجتماعيا ملموسا، و متحولا بفعل التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخله بين الفاعلين الاجتماعيين الذين يمثلون أهم عنصر يركز عليه سير المؤسسة و تطورها، و قد تحول التفكير حوله تحولا جذريا حيث انتقل من اعتباره آلة تنتج فقط، من خلال التركيز على الجوانب التقنية إلى مراعاة الجوانب الإنسانية و الاجتماعية المرتبطة بالأفراد، ثم نما هذا الاهتمام بالموارد البشري لينصب على الجوانب النفسية المكونة للإنسان كالدافعية و الحوافز، بهدف تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، ولقد تميز التفكير في هذه المراحل باعتبار الإنسان يدخل ضمن العملية الإنتاجية و بأن دوره سلبي، في حين يؤكد الفكر الحديث على أن إفتتاح المؤسسات للمتطلبات التجارية يذكي نوعا من الضغوطات ما بين المبدعين و باقي أعضاء التنظيم.

كل هذه الممارسات التحديثية و ممارسات التدخل المؤسسي تفرض نوعا خاصا من الفاعلين، فاعلي التغيير القادرين على مرافقة تحولات الألعاب - **les jeux** - و الثقافات و الأهداف، ومنه الإنتقال من نسق النموذج الضمني للإنسان ذو المشاركة غير الفعالة، إلى النموذج الظاهري للإنسان ذو المشاركة ذات الفعالية النشطة لنسق الإنتاج، هذه المشاركة التي تكون بالفكر.

و هنا يتبادر إلى أذهاننا تسائل مفاده: إلى أي مدى يمكن أن نتحدث عن هذه المشاركة أو الحرية أو الإستقلالية في أداء الأعمال؟

إن هذا الحديث يجرنا إلى التركيز على عوامل مهمة تدخل في توجيه سلوك الأفراد و توجهاتهم، يتعلق الأمر بالقيم الثقافيّة التي يحملها كل أفراد المؤسسة والتي تطبع المجتمع والمؤسسة و تصرفات الأفراد وسلوكياتهم، هذه القيم و المعايير التي تجب مراعاتها و التركيز عليها كأحد أساسيات تحقيق النجاح الاقتصادية، فالتوجه المعاصر يولي أهمية بالغة للإنسان بإعتباره المورد الوحيد و الأساسي الذي يجدر بالمؤسسة أن تتمنّه - **capitaliser** -، و تستغل جميع قدراته و طاقاته عن طريق إرضاءه و الرفع من روحه المعنوية، و قد كان ميشال كروزيه من أهم علماء التنظيم الذين شغلوا بتفسير السلوك الإنساني في التنظيم، و بشرح الآليات المختلفة التي يستخدمها الأفراد في أثناء تفاعلهم، حيث خلص إلى أنه عوض أن ينفذ الفاعل بطريقة سلبية قاعدة مفروضة من أعلى، فإنه يحافظ دائما على هامش من الحرية يستخدمه في نسق أفعال ملموس، وهو ما يبين كثافة الألعاب المعقدة التي تسيطر التصرفات الإنسانية، والتي توجه بدورها إستراتيجيات الفاعلين، و وفق كروزيه فإن تداخل مختلف الأفعال يخلق مناطق شك وريبة بسبب أننا لا نستطيع التنبؤ ما إذا كان الفاعلون يتبنون إستراتيجية تعاون أو صدام، إن نتيجة كل إصلاح حسب كروزيه هي اعتباطية .

ومنه فالأفراد أثناء تفاعلهم في المؤسسة و بحثهم عن التمتع فيها يشكلون رهانا كبيرا تسعى كل مؤسسة لكسبه، فهي كفضاء تفاعلي تضم العديد من المستويات و الفئات، أهمها كما سبق وأن أشرنا فئة الإطار كفئة سوسيو مهنية تعرض مسار تطورها إلى الكثير من التحولات في الجزائر .

و قد بدأت هذه التحولات مع فترة الاستقلال و انتهاء الدولة للنظام الاشتراكي، حيث تعرضت هذه الفئة إلى التهميش و الإقصاء، و قد ساهم هذا الوضع في خلق هوة بينها و بين السلطة بمفهومها الواسع (الدولة)، إن هذا المسار الذي عايشته فئة الإطار في الجزائر كان مختلفا عن مسيرة باقي النخب في العالم فلكل بلد خصوصيته التاريخية المتفردة، فمثلا في فرنسا أحدثت أزمة ماي 1968 تغييرا في العديد من المفاهيم و المسلمات، التي كانت تتعامل بموجبها السلطة مع الطبقة المتقفة أو النخبة، هذه الأزمة التي شخصها كروزيه بكونها أزمة ثقافية، كانت لها أسباب دفعت بالنخبة في هذا البلد إلى اختيار الشارع للتعبير عن الرفض.

إن البيئة التي نتحدث عنها مختلفة في تطورها التاريخي والاجتماعي و كذا الثقافي عن البيئة المحلية، فصياغة نظرية مفسرة لسلوك هذه الفئة بالتحديد أو غيرها من الفئات الموجودة في المؤسسة، يطرح تساؤلا إشكاليا مفاده: هل أن إسقاط أطروحات عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه على المؤسسة الجزائرية، سيؤدي إلى نفس النتائج و التحليلات الإمبريقية المتوصل إليها في البيئة الأصلية ؟

وهذا من خلال قياس متغير مهم قمنا باختياره، يتمثل في الإستقلالية المهنية للإطارات في المؤسسة الجزائرية، من هذا المنطلق نطرح تساؤلا إشكاليا آخر: هل تتمتع الإطارات في المؤسسة الجزائرية بالاستقلالية المهنية ؟

و للإجابة عن هذين التساؤلين كان لابد من الانطلاق من مقترح شامل أو فرضية كبرى، دون الاعتماد على النتائج التي توصل إليها كروزيه في دراساته، و إنما محاولة استخدام منهجه و أدواته

-le vécu - التي انتهى إليها و تحقق بها من الواقع، حيث اعتمد على اختبار الواقع المعيش للمشاركين في إطار نظرية التحليل الاستراتيجي، و هذا للكشف عن خلفيات السلوك الإنساني ، و هو ما سنعتمد عليه للبرهنة على وجود مفاهيم و أطروحات كروزييه في البيئة التنظيمية الجزائرية. لذلك ارتأينا الانطلاق من مقترح عام أو فرضية كبرى مصاغة على النحو التالي:

يتوفر جو المؤسسة الجزائرية على إمكانية الإطارات إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع و اتخاذ القرارات انفراديا و المبادرة و المبادأة في العمل .

وهنا تبرز الإستقلالية المهنية باعتبارها محاولة لاتخاذ القرار بحرية و لإحداث التغيير وقيادته، و التمتع بروح المبادرة و المبادأة في العمل، و سنحاول من خلال هذا المقترح العام الكشف عن الخصائص المميزة لهذه الفئة، مدى حريتها و استقلاليتها في عملها، مختلف العلاقات بين الأفراد (الفاعلين بمفهوم كروزييه)، قواعد اللعب التي تستند إليها هذه العلاقات، الكشف عن مفاهيم كالإستراتيجية، السلطة، مناطق الشك و الريبة، الفاعل، الألعاب، نسق الفعل المادي، التغيير، الرهانات و غيرها من مقولات و مفاهيم كروزييه .

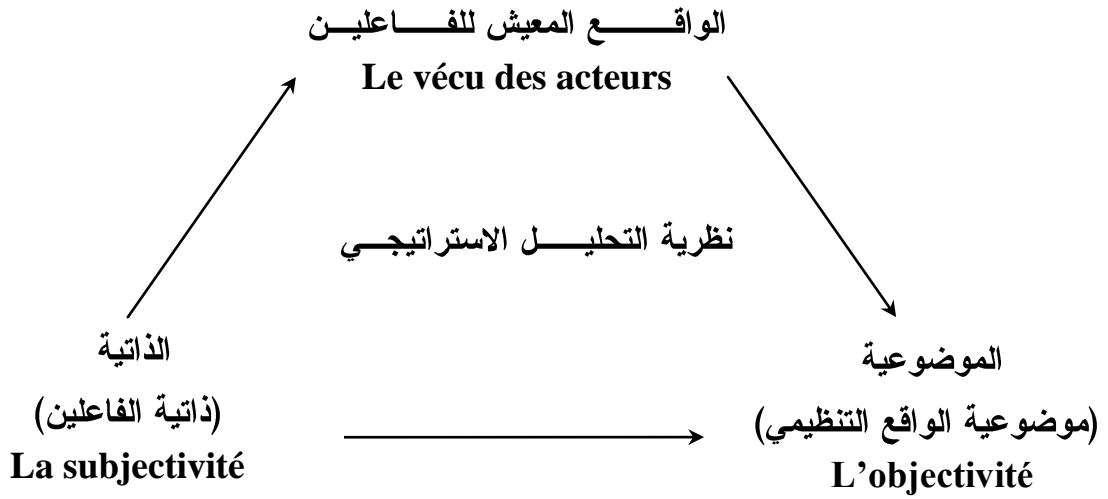
I-2- منهجية البحث:

إن المنهجية التي سنعمد عليها في دراسة موضوع بحثنا تركز على نظرية التحليل الإستراتيجي* لميشال كروزييه، لذلك فدراستنا ستكون وفق نظرية التحليل الإستراتيجي الذي يهدف إلى اكتشاف النسق، أين تشرح الضغوطات المظاهر اللاعقلانية للسلوك الإنساني، انطلاقاً من الفرد كفاعل يحمل إستراتيجية أنانية وانتهازية في بعض الأحيان.

لقد كان اعتماد كروزييه على المنهج الاستقرائي القائم على نموذج المفاوضة و الحساب، هذا الذي يجعل من كل فاعل يبحث عن منافع و مكاسبه في المفاوضة التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه، وسيكون هذا اعتماداً على منهج المونوغرافيا أو الدراسة المونوغرافية لميدان البحث (مؤسسة نافتال بسكيكدة) عن طريق الوصف و التحليل الإكلينيكي كما يصفه كروزييه.

إن هدف هذه المقاربة التنظيمية حسب كروزييه هو إنتاج معارف قادرة على توضيح التطبيق (الدراسة الميدانية)، ليس بمعنى أنها قادرة على أن تزودنا بوصفات أو صياغة قوانين عامة، التي يكفي إتباعها أو تطبيقها، ولكن في المجال الذي تسمح فيه للفاعلين المعنيين بالتموقع الجيد في حقل الفعل والقياس الجيد للضغوطات و ردود الأفعال التي تكون في الظاهر غير عقلانية، إضافة إلى مساهمتها في بناء ضغوطات ناتجة عن اللاعقلانية، إذن فنحن بصدد الاعتماد على استدلال الانحرافات، فمقاربة كروزييه لا يمكن إلا أن تدرج ضمن التحليل الإكلينيكي فهي تتطرق من واقع الفاعلين، الفوائد، قواعد اللعب التي تعطي معنى و ترابط لهذا الواقع المعيش، معنى ذلك الانطلاق من ذاتية الفاعلين لاكتشاف موضوعية العلاقات القائمة في التنظيم، أي الواقع المعيش للفاعلين وصولاً إلى حقيقة الميدان و بالتالي الجانب الموضوعي للتنظيم المدروس، والمخطط الموالي يوضح ذلك.

* إن تركيز كروزييه على التحليل الإستراتيجي كان دون فصله عن التحليل النسقي .



إن هدفنا هو العمل على التحقق من المقترح العام، الذي قد يبدو حالياً عمومياً حول مميزات المجموع الإنساني انطلاقاً من المشاكل المعاشة من طرف المشاركين، وعلى هذا الأساس اخترنا أن تكون دراستنا دراسة مونوغرافية لميدان البحث - مؤسسة نافطال بسكيكدة-.

I-3- تحديد المفاهيم:

لقد ارتكزت دراستنا الراهنة على العديد من المفاهيم وهي:

الصدق الإمبريقي، الإطار، الإستقلالية، الأطروحات، المؤسسة، حيث سنعمل على استخدام مفهومي - الإستقلالية والإطارات- للكشف عن مدى الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه ، فمفهوم الإستقلالية الذي تناوله كروزييه عبر العديد من مؤلفاته، سيكشف لنا بالتأكيد عن مدى صدق أطروحات و مقولات كروزييه على المؤسسة الجزائرية، عن طريق قياس الإستقلالية المهنية للإطارات في المؤسسة الجزائرية، وفي خضم هذا الكشف عن مفاهيم وأطروحات كروزييه كالإستراتيجية، مناطق الشك و الريبة، السلطة، الفاعل، نسق الفعل المادي، و غيرها من مفاهيم كروزييه، وفي مايلي عرض لمفاهيم هذه الدراسة:

3-1- مفهوم الصدق الإمبريقي: يتكون هذا المفهوم من شقين هما الصدق و الإمبريقي:

3-1-1- مفهوم الصدق:حسب القاموس الجديد للطلاب الصدق هو نقيض الكذب، الجد، الأمر

الصالح لاشية فيه من نقص أو كذب، مطابقة الكلام للواقع.⁽¹⁾

أما جوردون مارشال فيقصد بالصدق-VALIDITY- " أن يكون الشيء حقيقيا، وأن يمثل انعكاسا

صادقا للاتجاهات أو السلوك، أو السمات التي يعبر عنها، و يعد المقياس كالسؤال أو مجموعات

الأسئلة أو الاختبار صادقا عندما يقيس المفهوم أو الخاصية التي يراد قياسها "⁽²⁾

(1) علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة السابعة، الجزائر، 1991، ص554.

(2) جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد عبد الله زايد و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي

للترجمة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1998، ص870.

3-1-2- مفهوم الإمبريقي:

يطلق مفهوم الإمبريقي أو الإمبريقية على الآراء، أو بعض المشروعات البحثية، أو حتى على المداخل العامة في البحث، لذا فإنه يعني في كل تلك الأحوال علاقة وثيقة بالخبرة الحسية أو الملاحظة أو التجربة، وفي بعض الأحيان يستخدم هذا المفهوم كمقابل لكل ما هو مجرد نظري وأحيانا أخرى يستخدم لكل ما هو قطعي⁽¹⁾ -Dogmatique-

3-1-3- المفهوم الإجرائي للصدق الإمبريقي:

"الصدق الإمبريقي أو التحقق الإمبريقي-*vérification empirique*- خاصية من خصائص البحث العلمي تحتوي على مقارنة الافتراضات بالواقع من خلال ملاحظة هذا الأخير"⁽²⁾، إن المفهوم الإجرائي للصدق الإمبريقي الذي سنحاول وضعه لا يختلف في مضمونه عن هذا الذي صاغه موريس أنجرس و نقصد بهذا المفهوم كما يدل عليه، مدى مطابقة الأطر النظرية و الفكرية التي ظهرت وتطورت من خلال أبنية اجتماعية مختلفة وسياقات هي الأخرى مختلفة، لواقع اجتماعي خاص بمجتمع بعيد عنا بعادته وتقاليد و ثقافته وتطوره التاريخي، ونقصد بهذا فكر كروزييه الذي نما وتطور وفسر بيئة مختلفة عن بيئتنا، و الذي نسعى للكشف عن مدى اقتراب أطروحاته ونظريته التي طرحها على واقع مجتمع بحثنا (الدراسة الميدانية)، هذا المجتمع الذي تطور في سياق آخر وهو يخضع لمنظومة قانونية مختلفة وتأثيرات بيئية أخرى، وبطبيعة الحال يكون تقصي هذا الصدق الإمبريقي أو التحقق الواقعي من خلال مفاهيم ومقولات كروزييه: كالسلطة، الفاعل، الإستراتيجية، مناطق الشك و الريبية، التغيير، الألعاب، نسق الفعل المادي، وغيرها من مفاهيم كروزييه وهذا من خلال الكشف المبدئي عن الإستقلالية المهنية للإطارات.

(1) جوردون مارشال، المرجع السابق، ص210.

(2) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص472.

3-2- مفهوم الأطروحات:

نعني بالأطروحات كل ما طرحه كروزييه من أفكار ومقولات ساهمت في تفسير وتحليل السلوكيات الإنسانية في التنظيم، ومن مفاهيم كان طرحها مختلفا في إطار نظرية التحليل الإستراتيجي وما صاغه كروزييه في هذه النظرية، كمثال على ذلك الحلقة المفرغة للبيروقراطية و التغيير كظاهرة نسقية و باقي مفاهيم وأفكار كروزييه .

3-3- مفهوم الإطارات:

يعتبر مفهوم الإطارات مفهوما أساسيا في دراستنا، ومن أجل إعطاء هذا المفهوم تعريفا واضحا لا بد من التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت للإطارات و التي جرى استخدامها من طرف الباحثين و الهيئات التي تطرقت له في مواضيع مختلفة: حيث يعرف المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية (INSEE) الإطارات على أنها: " فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادة تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها."⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على فكرة أن الإطارات مسيرة فقط، وهو لا يعطي تحديدا واضحا لهذه الفئة السوسيو مهنية، فهو تعريف عام.

هناك تعريف آخر لـ **Jean Paul Jeus** يقول أن مفهوم الإطارات يشير إلى فئة مهنية ذات مستوى تعليمي عال، تتدرج مهامها ضمن مهام التسيير وأحيانا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسات التي تعمل بها، ويمكن أن نميز ضمنها أربعة فئات:

1- الإطارات المبتدئة: **les cadres débutants** ويشير إلى الإطارات التنفيذية بالإضافة إلى

الحاملين لشهادات التعليم العالي، وتحدد أعمارهم بأقل من 30 سنة.

(1) ميراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRASC (مركز البحوث في الأنتربولوجيا

الثقافية و الاجتماعية)، وهران، 2001، ص22.

2 -الإطارات المتوسطة: **les cadres moyens** وهي الفئات التي اكتسبت خبرة و أقدمية

مقارنة بسابقتها قبل انضمامها إلى هذه الفئة.

3 -الإطارات العليا: **les cadres supérieurs** وهي الإطارات التي مارست مسؤولية قيادية

مهمة.

4 -الإطارات المسيرة : **les cadres dirigeants** ويتعلق الأمر برؤساء المؤسسات⁽¹⁾

نلاحظ أن هذا التعريف يضع تصنيفا لفئة الإطارات، غير أن هذا التصنيف قد يتوافق مع تنظيم معين ولا ينطبق على آخر، نظرا لاختلاف القواعد التنظيمية و القوانين التي تحكم هؤلاء، و التي يعمل بموجبها كل تنظيم.

كما يعرفها فاتيي - **VATIER** - كمايلي:

" إن الإطار هو ذلك الشخص الذي أصبح يتحمل داخل منشأة أو إدارة أو أي تنظيم آخر، مسؤولية تسيير قطاع معين، أو القيام بأنشطة بحث أو دراسة أو أي من المهام التي تتطلب مهارات وإمكانيات تنظيمية أو تقنية عالية، وسواء كان ذلك من موقع إشراف أو قيادة أم لا".⁽²⁾

يشير تعريف فاتيي إلى نقطة مهمة في عمل الإطارات في التنظيم، تتمثل في أنشطة البحث و الدراسة التي تمكن هذه الفئة من الاضطلاع الجيد بمهامها وتحقيق الفعالية المطلوبة لنجاح التنظيم، كأساس لإدارة الأعمال (**MANAGEMENT**) .

(1) بوظمين ليلي، الإطارات النسوية، منشورات CRASC (مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الثقافية و الاجتماعية)،

وهران، 2001، ص66.

(2) ميراني حسان، المرجع السابق، ص42.

أما جيلالي اليايس فيقول: "يعتبر إطارا من يتقاضى أجرا مطابقا لدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام للعامل، وكذلك كل من كان له مستوى تقني سامي وأكثر، مهما كان المنصب الذي يحتله"⁽¹⁾. وهو نفس التعريف المقدم في النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر و بالضبط في أن التحديد يتم على أساس معيار وحيد هو التصنيف على سلم الأجور، الذي ظهر بموجب القانون العام للعامل منذ سنة 1977 وشرع في تطبيقه منذ بداية الثمانينات، وهو كما يبدو أداة بيروقراطية لتسيير شؤون العاملين، كما أنه كان موضوع مساومات ونزاعات كبيرة بين العمال ونقاباتهم من جهة و المسيرين من جهة ثانية، بسبب النزعة القوية لدى النقابات في المغالاة في تصنيف مناصب العمل دون الاهتمام بمستوى التأهيل و الكفاءة الفعلية للعمال المصنفين، وقد ظهر بسبب هذا الموقف ما أصبح يعرف بتضخم فئة الإطارات.

و في الأخير نصل إلى تعريف ميشال كروزيه لهذه الفئة، حيث يقول: " نستطيع اعتبار الإطارات كحاملين لإمكانيات التنمية و كموارد للكفاءات وإمكانيات التنوع"⁽²⁾. يشير مفهوم كروزيه للإطارات إلى نقطة مهمة تتمثل في اعتبار الإطارات موارد للكفاءات، ومفهوم الكفاءات **LES COMPETENCES** هو مفهوم متطور للحديث عن فئة الإطارات، ذلك أن التعامل مع العنصر البشري في التنظيم قد إنتقل من التصور العقلاني التقني لتسيير الأفراد و التعامل معهم على أنهم أجراء **SALARIES**، إلى اعتبارهم زبائن **CLIENTS**.

(1) ميراني حسان، مرجع سابق، ص 42.

(2) Michel CROZIER, l'entreprise à l'écoute, édition du seuil, France, 1994, P80.

و هذا ضمن تصور جديد يهدف إلى استغلال العلاقات الاجتماعية للزيادة في الإنتاج وتحقيق السلام الاجتماعي للمؤسسة، ثم انتقل التفكير إلى اعتبار الإنسان في التنظيم فاعلا وشريكا (acteur/partenaire) ومصدرا لحشد وتعبئة الطاقات و القدرات، وبالتالي اعتبار هؤلاء الأفراد ككفاءات يجب الاستثمار في إمكانياتها وطاقاتها الكامنة وتنمية مهاراتها ودافعيتها للعمل، ويرى كروزبييه أن الإطارات في فرنسا دائما في موقع رئيس الورشة أو المشرف على عمل المجموعات، دون التوزيع في وظائف هذه الفئة و بالتالي استغلال طاقاتها الكامنة و المخزنة و التخلي عن فكرة الرئيس أو المشرف، وجعل الإطار كمنشط لعمل باقي أفراد المؤسسة.

3-4- مفهوم الإستقلالية المهنية:

يعد مفهوم الإستقلالية المهنية مفهوما مهما وأساسيا في دراستنا، ولتوضيح معنى هذا المفهوم لابد من التعرض له بالشرح و التحليل.

فحسب القاموس الفرنسي - **LAROUSSE** - الاستقلالية تعني: " الحرية في الإدارة عبر قوانين خاصة، عدم التبعية، إمكانية التصرف بحرية وإختياريا.⁽¹⁾

إن المهم بالنسبة لكل عضو في المؤسسة هو المشاركة في المجهود الجماعي عن طواعية وذلك لتحقيق الإحساس بالاندماج، إن درجة الإستقلالية في العمل ترتبط بطبيعة هذا العمل ودرجته في التنظيم، أيضا بالكفاءة و الخبرة العملية لكل واحد، فالحديث عن الإستقلالية الكاملة غير ممكن إلا في حالة المؤسسة الفردية في التجارة الصغيرة و الحرف اليدوية و الزراعة، إن الرقابة في التراتبية تبقى

ضرورية هذا ما جعل الاستقلالية المهنية اليوم في قلب إشكالية التسيير وإدارة الأعمال **LE MANAGEMENT** حسب تعبير **JL-DUTERTRE** فالاستقلالية ضرورية ليكون الفرد أقرب من الميدان فهي تسمح باتخاذ القرار عن قرب وزيادة رد الفعل ، كما تمثل احتجا و طلبا لاسترداد حق، فأغلبية الأفراد يريدون أن يكونوا مستقلين، فالاستقلالية بحاجة إلى التبادل و التعاون والاتصال.⁽²⁾

(1) Larousse, éditions Larousse, France, 1997, P31

(2) Jl.dutertre, courriel : life@pse.unige.ch,on line, <http://www.unige.ch/fapse/sse/groups/life>.06/04/2007,P1.

يشرح جيلبر دوترسك - Gilbert DE TERSSAC - سبب الاستقلالية فيقول إن التكنولوجيا المتطورة أدت إلى خلق مناطق شك وريبة مهمة في تحليل ظاهرة الإستقلالية، التي تصبح في هذه الحالة من غير الممكن تفاديها لنترك بذلك الحرية للأجراء، كما يوضح دوترسك أن نسق القواعد التنظيمية الأكثر فعالية هو ذلك الذي يجمع بين استقلالية المنفذين وضغوطات الإشراف، كما أن استقلالية فريق التنفيذ حسبه لا تشكل عائقا أمام التكنولوجيا و التحكم الذاتي (النسق الأوتوماتيكي) الذي عليها أن تتجاوزته، لكنه يمثل شرطا لنجاح وفعالية وظيفتها.(1)

يرى دوترسك أن التسوية عن طريق الإستقلالية في مجال اتخاذ القرارات لا تتضمن فقط التحول عن القواعد الصادرة عن الإدارة، لكن يتعلق الأمر بميزة التطبيق بهدف الوفاء بمتطلبات الإنتاج. يصف دوترسك واجبات الإنتاج و الإنجاز التي يتحملها الأجراء بأنها ضمنية، بمعنى لا تحمل في ظاهرها أمرا، فحسبه غالبا ما يكون من الضروري مخالفة القاعدة، وتعديل الطريقة العملية، ومنه فالتحليل يكشف الإنتقال من عالم الضغوطات الظاهرة الساعية لضرورة الامتثال والطاعة إلى عالم الواجبات الضمنية للإنتاج، فالعمل يتطلب على الأقل منفذين، يخضعون لتعليمات الإشراف لكن مع خلق قواعد تنفيذ سديدة وصائبة.(2)

من خلال ما سبق نستنتج أن دوترسك يؤكد على أهمية منح الإستقلالية للأفراد فهي تمنح الحرية لهم للتصرف، دون التفريط في ضغط الإشراف و الرقابة عليهم، كما ينفي فكرة أن الإستقلالية الممنوحة لفريق العمل تقف أمام النسق الأوتوماتيكي، بل يقرر دوترسك أنها تعد شرطا لفعالية ونجاح وظائفهم، إضافة إلى التأكيد على مخالفة القاعدة التنظيمية وتعديلها من طرف الأفراد بما يتلاءم وإحساسهم باستقلاليتهم في العمل وتعاملهم مع واجباتهم بشكل ضمني مستتر وهروبهم بهذا الشكل من عالم الضغوطات.

(1) Gilbert De Terssac, courriel : life@pse.unige.ch.on line, <http://www.unige.ch/fapse/sse/groups/life> 06/04/2007 P47.

(2) Gilbert De Terssac, autonomie dans le travail, éditions PUF, 1ere éditions 1992, P196.

لقد تطرق كروزييه أيضا إلى مبدأ الإستقلالية كأفضل وسيلة للتقليل من التعقد، وأيضاً لإعطاء الحرية الكاملة لاتخاذ القرار للوحدات العملية، من جهة أخرى هو مبدأ أساسي ومعنوي قديم جداً، قدم هذا العالم لكنه طالما كان مهملاً ومستهزئاً به، لكن حالياً يرجع هذا المفهوم وبقوة في سياق وأفق جديدين كمبدأ مهم لتحقيق التطور و الفعالية.⁽¹⁾

يشير كروزييه إلى أن هذا المبدأ ليس موجهاً للحد من عملية التنظيم أو إلغائها، بالعكس فهو مبدأ أساسي للتنظيم موجه لضمان الفعالية الجيدة، و الذي يفرض نفسه بقوة في الإقتصاد ما بعد الصناعي، فالأمر ليس أبداً مواجهة أو منازعة فكرة التنظيم، لكن هو إعادة للتفكير في وظيفة المجال الذي تتم فيه عملية العمل.

فمبدأ الإستقلالية ضروري لتمكن المؤسسة من التركيز بفعالية حول الزبون، حول المهن و الوظائف للرفع من أدائها وإشاعة روح المؤسسة و الإبداع، للوصول إلى تحقيق الفعالية.⁽²⁾

(1) Michel CROZIER, op-cit, P56.

(2) Ibid, P57.

يتضح تأكيد كروزييه على مبدأ الإستقلالية وقد أشار إلى ذلك في مؤلفات سابقة له، ونقصد بذلك مؤلف الفاعل و النسق -l'acteur et le système- حيث أوضح أن عملية التغيير تحدث في المجتمعات المعقدة، أين تظهر الفائدة الكبرى لعدم مركزة القرارات، مما يمنح الحرية للأفراد في اتخاذ القرار و التصرف اختياريا وتحقيق مبدأ الإستقلالية، ذلك أن " فهم الفعل الجماعي، أصبح أكثر تعقيدا في مجتمعاتنا أين تكون حرية و استقلالية الفاعلين الفرديين و الجماعيين في حالة زيادة ونمو." (1)

بعد هذا العرض النظري لمفهوم الإستقلالية نستطيع الآن التوصل إلى صياغة المفهوم الإجرائي للاستقلالية المهنية في دراستنا هذه.

3-4-1- المفهوم الإجرائي للاستقلالية المهنية:

نعني بالاستقلالية المهنية إمكانية* الإطارات اتخاذ القرارات بصفة انفرادية، إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع و الابتكار، وكذا المبادرة و المبادأة في العمل في المؤسسة كنسق مفتوح .

(1) jean pierre durant et robert Weil, Op. Cit, P134

* الإمكانية هنا تشمل الحرية و الاختيار.

3-5- مفهوم المؤسسة:

قدمت تعريفات عديدة لهذا المفهوم اختلفت حسب السياقات و الاتجاهات، فنجد ماكس فيبر يعرفها بكونها " تمثل أنماطا تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل، تحديد الوظائف و الواجبات و الحقوق و المسؤوليات و التسلسل الإداري، و التنسيق بين المسؤوليات التنظيمية " (1) .

كما أن ماكس فيبر ينفي وجود أي تفاعل أو ارتباط للمؤسسة بمحيطها الخارجي.

و في هذا السياق تعرف كذلك المؤسسة بأنها: " عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، القوة، الأهداف، الأدوار، الأنشطة، الاتصالات و العوامل الأخرى التي عادة لا توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعض " (2).

أما كارل ماركس فيعرفها بأنها : " تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت، تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع " (3).

و يؤكد ماركس أن هذه العلاقة يطبعها الاستغلال و التسلط من طرف أرباب العمل و رأس المال.

أما تالكوت بارسونز فيعرفها بأنها : " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة " (4)، معنى ذلك أن بارسونز يعتبر المؤسسة بناء اجتماعيا يختلف عن بقية الأبنية في أنه يملك

أهدافا واضحة .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص30.

(2) حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم، الكويت، 1982، ص28.

(3) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص09.

(4) عبد الكريم بوحفص، دور المشرف في إنجاز التغييرات التنظيمية، المجلة الجزائرية لعلم النفس و علوم التربية، معهد علم

النفس و علوم التربية، العدد 06، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص42.

و في تعريف آخر للمؤسسة يوضح - Dewoot - أن المؤسسة هي نتاج لثلاث حقائق:

حقيقة اقتصادية: فالمؤسسة مجموعة من المصادر المنظمة بقصد التحكم و خلق فرص في السوق.

حقيقة إنسانية: حيث أنها تتكون من أفراد ينتمون إلى مجموع أوسع، و حيث أن أهدافهم تتعدى

أهداف المؤسسة و تتعارض معها أحيانا.

حقيقة عمومية: حيث أن المؤسسة تمثل قوة تأثير و علاقات خارجية تدرج أو تتعارض مع بعض

القوى الأخرى في المجتمع العام. (1)

و ما يهمننا من هذا التعريف خاصة، هو المؤسسة كحقيقة إنسانية بوصفها فضاء يضم أفرادا ينتمون

إلى بيئة أوسع من بيئة المؤسسة أي المجتمع، ويعملون على تحقيق أهداف و طموحات قد

تتتأفى و تصطدم مع ما يضعه النظام الرسمي الذي أشار إليه فيبير، لكنه نفى وجود تفاعل

و ارتباط المؤسسة بالمحيط الخارجي، و ما يفند هذا الرأي هو أن التنظيمات في العصر الحديث أصبح

من المستحيل فصلها عن البيئة التي تعيش فيها خاصة مع ظهور فكرة الأنساق المفتوحة، وبما أن

دراستنا الحالية مرتكزة حول فكر كروزييه فلا بد من التطرق إلى المفهوم الذي بناه وفقا لنظرية

التحليل الإستراتيجي.

3-5-1 - مفهوم ميشال كروزييه للمؤسسة:

إن ميشال كروزييه لا يختلف في وصفها بأنها تشكل بناء اجتماعيا و يعرفها بكونها تمثل :

" منظمة و تعتبر ظاهرة سوسيولوجية، و هي دائما بناء اجتماعي يوجد و يتحول فقط، من ناحية أنه

يستطيع الاستناد إلى ألعاب تسمح بالاندماج لإستراتيجيات المشاركين، و من ناحية أخرى يضمن

لهؤلاء المشاركين استقلاليتهم كأعوان أحرار و متعاونين " (2).

(1) عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 42.

(2) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, L'acteur et le système, éditions du seuil, Paris, 1981, P388.

I-4- نموذج التحليل المتبنى:

أطروحات وأفكار ميشال كروزييه

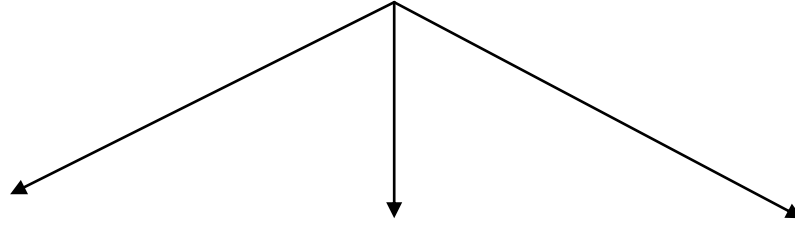
نظرية التحليل الاستراتيجي



الاستقلالية المهنية للإطارات

في المؤسسة الجزائرية

(ذاتية الفاعلين)



المبادأة والمبادرة في

العمل

اتخاذ القرارات انفراديا

التغيير كشكل من أشكال

الإبداع والابتكار



الواقع الاجتماعي للحياة التنظيمية للإطارات

(موضوعية العلاقات الاجتماعية)

نموذج التحليل المتبنى في الدراسة

« لم يستطع التنظيم أن يشتغل كآلة، و لن يستطيع أبدا، فمردوديته ترتبط بقدرة المجموع الإنساني المكون له، في تنسيق الأنشطة بشكل عقلائي، هذه القدرة هي بدورها ترتبط بتطور التقنيات و لكن . أيضا و بالخصوص، بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على لعب، لعبة التعاون فيما بينهم » .

ميشال كروزييه*

* Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique, éditions du seuil, 1963, P09.

الفصل الثاني: مصادر التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه

تمهيد

II -1- النموذج المثالي للبيروقراطية.

1-1- الموقف الإمبريقي للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي.

1-2- نقد كروزييه للنموذج المثالي للبيروقراطية.

II-2- الاتجاه التفاعلي السلوكي.

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية.

2-2- أهم المفكرين السلوكيين.

2-3- نقد كروزييه للاتجاه السلوكي .

II-3- الاتجاه البنائي الوظيفي.

II-4- علم إجتماع التنظيمات الأمريكي.

II-5- المفكرون المعاصرون لميشال كروزييه.

تمهيد:

يستدعي الحديث عن فكر عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه أن نعوص في أفكاره و أطروحاته، و أن نطلع على مكونات و مفاهيم هذا الفكر، و بالموازاة مع ذلك لابد من معرفة الأطر الفكرية و الخلفيات النظرية لهذا الفكر، فالعلم يقوم على مبدأ مهم هو مبدأ التراكم، و من دون هذا المبدأ لا يمكن للباحث أن يتوصل إلى صياغة نظريات جديدة، و إيماننا بهذا المبدأ، حاولنا في هذا الفصل أن نحدد أهم الروافد الفكرية التي ساهمت في بلورة فكر هذا العالم وصياغته لأطروحاته و لنظريته الشهيرة " التحليل الاستراتيجي " المفسرة للسلوك الإنساني في التنظيم، و أن نتعرض للتطور النظري لنظرية و أطروحات كروزيه و محاولة إبراز متغير الاستقلالية المهنية في هذه النظريات، و قد حددنا هذه الأطر النظرية و المداخل الفكرية في النموذج المثالي للبيروقراطية لفيبر، و في الاتجاه السلوكي التفاعلي فالإتجاه البنائي الوظيفي، و وصولاً إلى علم إجتماع التنظيمات الأمريكي، هذه المداخل التي كان لها بالغ الأثر في توجيه فكر كروزيه و بلورة أفكاره، إضافة إلى التطرق إلى المفكرين المعاصرين لكروزيه، و أنصاره الذين سلكوا نفس النهج الذي اتبعه في إطار صياغتهم لنظرية جديدة تعرف بنظرية التعديل الاجتماعي أو السلوكي.

II-1- النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعد ميشال كروزييه Michel CROZIER من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين تأثروا

بفكر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max WEBER (1864-1920) وبمؤدجه المثالي

للبيروقراطية، هذا الأخير الذي يعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، وقد حاول كروزييه تجاوز العيوب و النقائص النظرية في النموذج المثالي لماكس فيبر،

فكروزييه " يتساءل حول الأنظمة البيروقراطية، طريقتها العملية والغير عملي ة، فحسب نظره

الأشخاص قادرون على لعب دور الشراكة أو دور الصراع فيما بينهم " (1)، وقد إستند في ذلك إلى

عمله الإمبريقي في وكالة المحاسبة الباريسية، لقد كان اهتمام ماكس فيبر في بادئ الأمر منصبا حول

دراسة النمو التنظيمي الحديث حيث أوضح أنه بالرغم من وجود التنظيمات البيروقراطية في بعض

المجتمعات القديمة، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة، ويقصد بالدولة الحديثة

تلك التطورات التي صاحبت عملية العمل من تقسيم و تخصص ومركزية في القرارا ت، وهي حسب

قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية، إن هذا يدفعنا إلى الإطلاع على فكر هذا العالم

لفهم أسسه وتصوراته، فقد أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال فيبر السوسيولوجية على أن

نماذج السلطة و البيروقراطية عنده تحتل مكانة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا

الصدد، فاعتبر أول من صاغ نظرية في السلطة وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي، ومنه كيف يمكن

أن نفهم تصور فيبر للبيروقراطية ؟

إن فهم البناء النظري السوسيولوجي الذي أضافه فيبر إلى علم الاجتماع، لابد أن يتم في ضوء الموقف

الفكري الذي ساد في عصره، حيث نشأت فيه أفكاره.

(1) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, Sociologie contemporaine, éditions Vigot, Paris, 1994, P128.

لقد حاول فيبير أن يتوسط الأفكار والآراء التي سادت في عصره " واعتبر علم الاجتماع دراسة تبحث عن الأسباب، وفي الوقت نفسه دراسة للمعاني " (1) ولقد ترتب عن إهتمامه بالمعاني وإتباعه لطريقة الفهم في الدراسة السوسيولوجية وتأكيدده في الوقت ذاته على ضرورة الوصول إلى تفسيرات سببية، هو صياغته لنماذج مثالية **Ideal Types** يستعين بها في تحقيق أهدافه، لقد استعان فيبير بالنموذج المثالي لوضع تصنيفات للفعل و العلاقات الاجتماعية و الجماعة.

عن هذا تحدث -Melvin TUMIN- في كتابه - **La Stratification Sociale** - التراتبية الاجتماعية فقال " إن دراسات علم الاجتماع المعاصر تضع ماكس فيبير في المقام الأول باعتباره أول من حدد الشروط الضرورية لتكوين الجماعة " (2)، وقد خص فيبير الجماعة المتضامنة - **Corporate Group** - بالمناقشة و التحليل المفصل، واعتبرها " نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له، فنجده يشيد ببناء أساسيا لهذه الجماعة، يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى، مهما كان حجمها ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني المتكرر " (3). وكانت السمة الأساسية لهذا البناء فيما يرى فيبير التمايز الداخلي للأدوار والسلطة، فيفرق فيه بين أولئك الذين يحملون المسؤولية ويقبضون على زمام السلطة أو بين رئيس يتمتع بالسلطة العليا، وبين الأفراد، على الرغم من كونهم تحت الرئيس إلا أنهم يمارسون سلطة على الأعضاء الآخرين في الوقت نفسه، وهؤلاء الأفراد يكونون الهيئة الإدارية.

(1) علي عبد الرزاق الجلبي، علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص40 .

(2) Melvin TUMIN, la stratification social, J.Duculot, Belgique, 1971, P22

(3) علي عبد الرزاق الجلبي، المرجع السابق، ص41.

إن الاستخدام الشائع لمصطلح البيروقراطية ينطوي على كثير من السلبية، غير أن المعنى اللغوي له يعني سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين وقد قدم فيبر تعريفه لهذا المفهوم، والذي لم يشر فيه لأي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة، بصيغة أدق فعالية الجهاز الإداري " فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل و التخصص الوظيفي، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات الكثير من الأفراد، الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة " (1).

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيما يؤدي خدمة اجتماعية معينة ولكنه عادة ما يكون تنظيما كبير الحجم .

و يعد النموذج المثالي للبيروقراطية الذي قدمه ماكس فيبر نقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات وهو "عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية" (2)، والواقع أنه لا توجد نقطة محددة، يستطيع التنظيم البسيط أن يتحول عندها إلى تنظيم بيروقراطي معقد إذ أن ذلك شيء نسبي، إلا أن فيبر قدم لنا عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية على النحو التالي:

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة نشر، ص 23.

(2) محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 95.

* **تقسيم العمل و التخصص الوظيفي** : ونعني به تقسيم و توزيع نشاطات التنظيم على الوظائف

المختلفة في ضوء القواعد و القوانين و التنظيمات الإدارية المعمول بها، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية التي يلتزم بتأديتها وهذا وفقا لشعار - **الرجل المناسب في المكان المناسب** - ، والجدير بالذكر أن " تنفيذ العمل يتم حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة و أن السلطات توزع وفقا لقواعد محددة تحتاج إلى مؤهلين لتنفيذها" (1).

* **التدرج الهرمي للسلطة**: إن تنظيم الوظائف يساهم في بناء متدرج للسلطة ويكون هذا البناء هرميا يجعل من كل موظف مسؤولا عن مساعديه و عما يتخذه من قرارات، يركز **فيبر** على وجود قانون مؤطر لإصدار الأوامر إلى الموظفين للقيام بواجباتهم الرسمية ولتنظيم العمل بصورة عامة ، ولاشك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم، مما يؤدي إلى استقراره .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن **فيبر** متأثر بما ذهب إليه أ **لكسي دو تكفيل Alexis De** -

Tocqueville - (1805-1859)، الذي بين في تحليله لنظام الديمقراطية في الولايات المتحدة

الأمريكية المعوقات الوظيفية و الخطر الذي يهدد الإدارة التي تتمتع بقدر كبير جدا من الديمقراطية، واستشهد **توكفيل** في تحليله هذا بعدد من الأمثلة الواقعية، فذكر أنه عندما يكون وضع الموظف وضعاً مؤقتاً وغير مستقر، فإنه حينئذ يكون تحت رحمة رؤسائه السياسي ن المحليين، وتحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية (2) ، لذلك نجد **فيبر** يصر على مركزية إصدار القرارات من أعلى الهرم إلى أسفله.

(1) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 96.

(2) Alexis DE TOCQUEVILLE, De la Démocratie en Amérique, Tome2, ENAG éditions, Algérie, 1988, P391.

* تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الحائزين على مؤهلات وخبرة مناسبة، عن طريق إجراء اختبارات خاصة و يستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

* لكل وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، إضافة إلى ترتيب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس فيه سلطة على الموظفين الذين يرأسهم وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله، فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه ويتطلب ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم وهنا يتبادر إلى أذهاننا سؤال مفاده: هل أن الأفراد في ظل هذا الإشراف يتمتعون بالاستقلالية و الحرية أثناء أدائهم للأعمال الموكلة إليهم؟.

* فصل الإدارة عن الملكية: أي فصل الملكية الخاصة عن الملكية العامة بمعنى أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل و الإنتاج ولكنها تقدم لهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم لها ، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم و ممتلكات الفرد.

* يعتمد التعيين في الوظيفة على أساس المهارات الفنية والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية و الأسرية، و تتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل على أساس مبدأي الأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا.

* موضوعية العلاقات داخل التنظيم: أي التعامل مع العاملين والعملاء في نطاق العمل، دون محاباة أو محسوبية أو علاقات شخصية، فالعلاقات يجب أن تتخذ طابعا رسميا.

* لا يحق لأي شخص في التنظيم امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه أو التنظيم بصفة عامة، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي⁽¹⁾.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص 94-95.

* جميع الإجراءات الإدارية و القواعد و القرارات توضع وتثبت كتابة، أي تدوين كل ما يدور في المؤسسة من تعليمات وقرارات.

ونجد أن تحليلات فيبر للبيروقراطية تعد من أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيمات، فهي لا تزال تشغل الكثير من العلماء الاجتماعيين ولا تزال تعمل كموجه نظري للكثير من البحوث حتى اليوم، فللخصائص التي وضعها فيبر للتنظيم البيروقراطي من تقسيم للعمل و التخصص الوظيفي ومركزية القرارات تبين أن الحديث عن الاستقلالية المهنية و الحرية في العمل أمر صعب التحقق، لما تفرضه هذه القواعد التنظيمية الصارمة من تقليص للتصرف المنفرد و الحر في العمل.

1-1-الموقف الإمبريقي للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

على الرغم من أن التراث السوسيولوجي يزخر بدراسات إمبريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة كثير من خصائص النموذج المثالي للواقع، وما يستتبع ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح النموذج لكي يتلاءم مع هذا الواقع، إلا أن هذا النموذج لازال يمثل أوضح إطار نظري منظم شامل قدم في مجال التنظيم حتى اليوم، إن الموقف الإمبريقي لهذا النموذج سيسند إلى نتائج الدراسات التي اهتمت اهتماما مباشرا بدراسة كفاءته المنهجية و الإمبريقية، و أول ما يمكن تسجيله في هذا المجال ما ذهب إليه البعض من أن النموذج ليس مثاليا بالمعنى الذي قصده فيبر ولكنه مجرد تصنيف طرازي **Typical** استند إلى بعض الانطباعات التي كانت لدى فيبر عن التنظيمات البيروقراطية البروسية في ذلك الوقت، فضلا عن أنه يحتوي على الكثير من الأحكام القيمية، و الملاحظ للانتقادات يدرك أن أغلبها صادرة عن أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع.

أهم هذه الانتقادات تلك التي وجهها روبرت ميرتون و ألفن فولدر فرغم أن فيبر إهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه لم ينجح حسب ميرتون في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر.

كما أن " النموذج المثالي يفتقد إلى تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفة و الخلل الوظيفي " (1)، والتي كان إهمالها عائقا حال دون دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج. ونجد أن فولدندر قد أيد ميرتون فيما ذهب إليه بعد إجراء دراسة ميدانية على أحد المصانع، فكشف أن هناك تناقضا في النموذج المثالي ويتمثل في الجمع بين عنصرين أساسيين هما: التدرج الهرمي للسلطة والمعرفة الفنية، أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية وتلك المستندة إلى النظام و الانضباط ، كما أن فيليب سالزنيك يرى أن فيبر قد بالغ في تأكيده على الجوانب الرسمية متجاهلا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، إذن فنموذج فيبر لم يكن بالمثالية التي تصورها بأنها قد تحقق فعالية وكفاية عالية. وقد أجمع العديد من العلماء على أن النموذج المثالي للبيروقراطية " أداة لتنفيذ أهداف الكفاية الاقتصادية و الاجتماعية، و الذي يؤدي إلى تقييد حرية الإنسان وتنميط سلوكياته مخضعا إياه لقواعد وتعليمات محددة سلفا، و بالنظر إلى تضخم المنشآت وتعقد أدوارها فإن تحقيق الرشد الاقتصادي والاجتماعي للتنظيم، مع المحافظة على دور مقرر للإنسان فيه أصبح أمرا أقرب إلى الاستحالة " (2) .

فهو يتطلب من الفرد قدرة فائقة على التخطيط و التنبؤ و الرقابة و أيضا للتغلب على الجوانب الذاتية كحب النفوذ و القوة و التملك و السيطرة. ومنه نستنتج أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي بما يفرضه من قواعد صارمة تهدف إلى تحقيق الفعالية، يمثل تقييدا وتقليصا لحرية الإنسان واستقلاليتة في العمل مما يخلق نوعا من الرتابة و الروتين والتعقد في التنظيم.

(1) السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 58.
(2) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 96.

1-2- نقد كروزييه للنموذج المثالي للبيروقراطية:

بعد الدراسات الميدانية التي أجراها كروزييه على العديد من التنظيمات في فرنسا، أوضح أن نموذج فيبير قد تجاهل العديد من القضايا والمشكلات أهمها القوة والصراع والتغير في التنظيمات، وهو تجاهل نابع من تأكيد فيبير للجانب الصوري المستقر من التنظيم، ولقد أوضح كروزييه كيف أن الفهم الجامد لنموذج فيبير يمكن أن يعيق البحث ويضله بدلاً من أن يوجهه ويثريه.

وقد أكد كل من ريمون بودون وفرانسوا بوريكو أن وضع القواعد الدقيقة للأوضاع كما يرى فيبير وتجزئتها وتفريغها الدقيق ومضاعفة الضمانات المعطاة للفئات المختلفة وأصحاب الحق فيها، تجعل من مهمة التنسيق والمراقبة لا غنى عنها وصعبة جداً في آن معا.

لقد "وصف كروزييه تحت اسم الحلقة المفرغة للبيروقراطية هذه المراقبات التي تنقل بقدر ما تتسع وتصبح مع ذلك أكثر ضرورة بقدر ما هي أقل فاعلية، وهي لا تساهم أبداً في خلق الحوافز بصورة أقوى للمنفذين الذين أصبحوا أكثر ميلاً إلى إستراتيجيات الأمن منهم إلى إستراتيجيات المبادرة"⁽¹⁾.

إن استنتاجات كروزييه نابعة عن اختبار الواقع المعيش للفاعلين داخل التنظيمات الفرنسية ووصوله إلى فكرة مهمة مفادها أن الفاعلين كائنات بشرية معقدة، ومن الصعب فهم نفسياتها والإلمام بأهدافها وإستراتيجياتها، لذلك من الصعب الاعتماد على قوانين صارمة كتلك التي انتهجها فيبير في صياغته لنموذجه المثالي، دونما حدوث الصراع داخل التنظيم وبروز علاقات القوة والسيطرة بين الفاعلين، إضافة إلى ما ينجر عن ذلك من تقليص للحريات ووأد للاستقلالية التي أصبحت اليوم أكثر من ضرورة للتنظيمات الحديثة، لضمان نجاحها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

(1) ريمون بودون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986، ص 112.

II-2- الإتجاه التفاعلي السلوكي:

لقد كان لهذا المدخل تأثير كبير على فكر كروزيه برز بوضوح في معظم مؤلفاته، ولقد كان هذا التأثير نابعا من البيئة التي درس فيها كروزيه بالولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت العلوم السلوكية تطورا مذهلا واهتماما بالغا من العلماء والباحثين، ويمكن تحديد ماهية هذا الاتجاه أو المدرسة السلوكية كما يسميها البعض من خلال تعريف لوثناس - Fred LUTHANS - حيث رأى أن السلوك التنظيمي: " هو تفاعل العنصر البشري مع المكونات الأخرى للمنظمة ومنها التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي وكذا البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية الخارجية" (1) . يتضمن التعريف العديد من المتغيرات، أولها العنصر أو المورد البشري في تفاعله وعلاقاته المختلفة مع العديد من العوامل و المكونات وكذا أعضاء التنظيم، هذه المكونات المادية و التكنولوجية إضافة إلى البيئة الخارجية بما تحتويه من اتجاهات وقيم داخل التنظيم، حتى يتسنى التنبؤ بمستقبل هذا السلوك وتوجيهه لما يخدم التنظيم " ، إن دراسة السلوك الفردي و الجماعي تشمل شخصية الفرد نشأته ودوافعه و العوامل التي تؤثر في تكوينه، بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأسرة و المدرسة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك حتى تكون الصورة عن سلوكه متكاملة وتوضح بذلك نواحي التأثير و التأثير بين هذه العناصر الهامة و المتداخلة " (2) ، كما يسعى هذا الاتجاه إلى فهم الظواهر السلوكية للوصول إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية و الإنسانية المنشودة.

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص173.

(2) سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للاستثمارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، مصر، 1998، ص21.

عن هذه الفترة يتحدث كروزيه فيقول أن " كل الجهد العلمي لعلماء النفس وعلماء الاجتماع والبيداغوجيين و الخبراء الاجتماعيين، الذين كانوا أعلام تلك الفترة قد نما وتطور ضد مفهوم النفعية وأيضا ضد التصور الميكانيكي للسلوك الإنساني، هذه هي النظرة التي عايشناها في مجال العمل والاقتصاد" (1).

إن خيبة الأمل التي صاحبت الباحثين و العلماء من جراء اعتبار الإنسان آلة منتجة، مع تجاهل تام للجانب النفسي والاجتماعي للإنساني للفرد دفعهم إلى التأكيد على أن التنظيمات ليست كيانات ميكانيكية بل هي كيانات اجتماعية، كما رافع عن ذلك أنصار المدرسة السلوكية وعلماء النفس والاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة " والعنوان الرئيس لهذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، ولا أنهم قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة، وإنما كيانات تنظيمية تتكون من مهام وبشر" (2).

ومنه فالإسهامات الإمبريقية لهذه المدرسة لا يمكن تجاهلها، ومما لاشك فيه أن دراسات إيلتون مايو-Elton MAYO- كانت عظيمة الفائدة لعلم الاجتماع الصناعي سواء من خلال إنجازاتها الإيجابية أو من خلال ما أثارته من انتقادات " (3).

لذلك لا نستطيع الخوض في هذا الاتجاه ورواده دون التطرق و الحديث عن هذه المدرسة ظهورها، أعمالها ونتائجها.

(1) Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique ,éditions du seuil, 1963, P178.

(2) محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص66.

(3) محمد الجوهرى، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1975، ص74.

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد انصب اهتمام هذه المدرسة في محاولة إيجاد حل ناجع للمشكلات الإنسانية التي تجاهلها التنظيم العلمي للعمل (OST) الذي أثار انتقادات أهمها ما ذكره أوليفر شيلدون - Oliver SHILDON - الإنجليزي وهو أول رائد لهذه المدرسة عكس ما هو شائع من أن الأسترالي إلتون مايو هو مؤسسها، حيث قال شيلدون في كتابه *فلسفة الإدارة عام 1923* " إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج" (1)، يتضح من خلال رأي شيلدون نقده الصريح لمبدأ التaylorية المتمثل في أن الإنسان آلة منتجة، مع إهمال كامل لحاجات الفرد الإنسانية والاجتماعية، ولقد اتضحت معالم هذه المدرسة أكثر مع التجارب التي أجراها إلتون مايو وزملاءه و التي عرفت بتجارب الهاوثورن في مصانع -Western Electric- و التي استغرقت خمس سنوات (1927-1932)، وكانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة و الحرارة و التهوية و غيرها من المتغيرات، و بالتالي " تعريض العمال لمتغيرات معينة في بيئة العمل، ثم يوسع من نطاق تجاربه لتشمل ساعات العمل والراحة ونمط المكافآت" (2).

ونجد أن هذه الدراسات قد خلصت إلى أن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل، و إنما هناك عوامل أخرى ذات بعد سيكولوجي نفسي و اجتماعي، تلعب دورا بالغ الأهمية و تفوق الحوافز المادية، لهذا طالب أصحاب هذا الاتجاه بضرورة خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد، وعلاقات جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين، وفتح المجال أمام الأفراد لإبداء الرأي في المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، و إحداث إمكانيية التنظيم الذاتي.

(1) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1985، ص 124.
(2) Geneviève LACONO, Gestion des ressources humaines, CASBAH Editions, Alger, 2004, P19

2-2- أهم المفكرين السلوكيين:

كما كشفت أعمال كيرت لوين - Kurt LEWIN - و فريدريك هارزبارغ - Frederik HERTSBERG - عن ديناميكية الجماعة كأداة للتغيير و في ضرورة إيجاد تنظيم يحفز العمال باتجاه توسيع و إدراك المهام، لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي مهمة في ذات الوقت التنظيم الرسمي، كما أنها أهملت البيئة الاجتماعية (دراسة التنظيم كنسق مغلق) وبهذا سلكت سلوكا متحيزا، فقد بينت دراسات كاتز - KATZ - (1950) بأن الروح المعنوية المرتفعة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة، ذلك أن مردودية بعض الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا، وهو ما وضع حدا أمام تألق هذه الحركة خاصة مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية، وبهذا اتجهت الدراسات مرة ثانية إلى التركيز على العوامل التنظيمية و التكنولوجية، وفي هذا الصدد يؤكد كروزيه على: " أن الإنسان في التنظيم لا يمكن اعتباره كيد (يد عاملة) وهو ما عرضته نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور ولا كيد وقلب كما دافعت عن ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية لكن هذه الاتجاهات وغيرها، تهمل فكرة أنه عقل أي يملك عقلا يفكر به معنى ذلك حرية وبمصطلحات أكثر مادية، إنه عون مستقل قادر على الحساب (حساب الرهانات) والتحكم والتسيير و الذي يتأقلم وبيتكر في ظل الظروف السائدة وحركة باقي الشركاء" (1)، كما يؤكد على الجانب النفسي في تفسير السلوك الإنساني، فهذا الأخير سلوك معقد ويصعب تفسيره، وقد استند كروزيه إلى الدراسات السابقة التي ركزت على الجانب النفسي في تحليلها لسلوكات الأفراد، كأعمال ماسلو - MASLOW - الذي رتب الحاجات النفسية للإنسان ترتيبا تصاعديا، بدءا بالحاجات الفيزيولوجية، ثم حاجات الأمن فالحاجات الاجتماعية كالإنتماء، وأخيرا حاجات التقدير والاحترام من طرف الآخرين.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil, 1977, P45

لقد كانت أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة القاعدة الصلبة التي انطلق منها الاتجاه السلوكي التفاعلي الذي ظهر وتطور مع دراسات العديد من العلماء من أمثال: هارزبارغ، ماسلو، أرجريس، ماجريجور، وفي مايلي عرض لأهم العلماء السلوكيين الذين أثروا في فكر وتوجه ميشال كروزييه وهذا على سبيل المثال لا الحصر:

* دوغلاس ماجريجور - MC GREGOR - ونظرية X و Y :

لقد مهدت مدرسة العلاقات الإنسانية الطريق لأن يصبح "الخبراء وأصحاب الخلفيات في العلوم الاجتماعية والسلوكية أصحاب باع طويل في مجال التنظيم و الإدارة، إذ أصبح الحديث عن أهمية العلاقات الإنسانية، والحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات، مألوفاً باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية"⁽¹⁾، لقد تطور كل هذا مع العصر فأصبح العمال يتمتعون بمستوى من التعليم، كما ظهرت النقابات وفرضت نفسها بقوة بحرصها على حقوق العمال، ومنه أصبح الاهتمام بالنواحي الإنسانية مهماً، وقد ظهرت في هذه الفترة نظريات تتحدث عن الافتراضات المختلفة للمديرين حول العامل، وضرورة وجود افتراضات إيجابية عنه، لأن التركيز على الافتراضات السلبية سيؤدي إلى توتر العلاقات بين الطرفين، ويعد إساءة للعاملين وعاملاً معيقاً للإنتاج، ما دفع بـ ماجريجور إلى وضع نوعين من الافتراضات السائدة حول الإنسان في مكان العمل، أولى هذه الافتراضات سلبية تحمل حرف (X) و الثانية إيجابية تحمل حرف (Y).

افتراضات النوع (X): التأكيد على أن الإدارة يجب عليها أن تجبر العامل على العمل وتراقبه بشكل صارم، مع تهديده بالعقوبات لضمان تأديته للعمل بشكل جيد، لأن العامل يكره تحمل المسؤولية، ويفضل أن يتم توجيهه بشكل مباشر وتفصيلي، كما يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدني من الطموح.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

أما نظرية (Y) : فقد استندت إلى افتراضات مغايرة تماما للأولى، فهي افتراضات إيجابية تتمثل في أن العاملين يحبون العمل و الكد ويعتبرون ذلك طبيعيا وضروريا، وهم يفضلون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف، كما تتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و الرغبة في تحملها، إضافة إلى تمتع معظم العاملين بقدرات خلاقية وإبداعية ولا تقتصر هذه القدرات على المديرين فقط، ومنه يرى ماجريجور أنه يجب على المديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم إلى الافتراضات الإيجابية حول العامل و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

نلمس من هذا الموقف تأكيد ماجريجور على القدرات الإبداعية التي يتمتع بها الأفراد، والتي على التنظيم أن يسمح لهم بتجسيدها في الواقع وهي دعوة لمنح الحرية و الاستقلالية المهنية بشكل ضمني.

كريس أرجريس - Chiris ARGYRIS - : لقد استلهم من " نظرية الدافعية لماسلو ليشخص مجموعة من الحاجات السيكولوجية التراتبية للفرد و التي من خلالها يحقق الرضا أثناء مشاركته في التنظيم " (1)، حيث أوضح أن السلوك هو عبارة عن محصلة تفاعل عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة و غير الرسمية، لقد أوضح أرجريس العلاقة بين الفرد و التنظيم من خلال تشخيصه للتناقض الموجود بين الحاجات الإنسانية المتنامية وخصائص التنظيم الرسمي، كما اعتبر أن التنظيم غير الرسمي عامل توازن بالنسبة للفرد لأنه يحميه من الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي، فحسبه تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في كونه يساعد على خلق التوازن المطلوب بين العامل و إدارة التنظيم، كما أكد أرجريس على أن التمسك بالفكر التنظيمي التقليدي يؤدي إلى حالة من الجمود في حركة التنظيمات، مما ينتج عنه تناقض و صراع مع متطلبات الإنسان العادي الذي يبحث عن فرص لتأكيد ذاته و تحقيق أهدافه، و نلمس هنا أن أرجريس لا يبتعد عن ماجريجور في فكرة منح الفرصة للإنسان لتحقيق أهدافه و إرضاء رغباته في التنظيم.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, Op. Cit, P 48

* فريدريك هارزبارغ - **Frederik HERTSBERG** - لقد صاغ هارزبارغ نظرية الدوافع الصحية

في تحقيق الذات في سنة 1966 حيث أكد وجود اختلاف جوهري بين الآثار التي تسببها الجوانب الهامشية في العمل لهذه الدوافع، و تتمثل الجوانب الرئيسية في العمل في إمكانيات الإنجاز و النمو و التقدم في عمل التنظيم وأطلق عليها مصطلح الدوافع، أما الجوانب الهامشية فهي سياسة التنظيم وظروف العمل و العلاقات الشخصية و الأجور والأمن الوظيفي و أطلق عليها مصطلح العوامل الصحية، ومن هنا جاءت نظريته تحت اسم الدوافع الصحية في تحقيق الذات، حيث اعتقد هارزبارغ أن وجود هذه العوامل الدافعة يؤدي إلى حالة مستمرة من التحفيز و غيابها لا يؤثر على الحافز الموجود داخل الفرد، لكنه يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب (1).

* هاربرت سايمون - **Herbert SIMON** - و جيمس مارش - **James MARSH** - لقد كان

إسهام هذين العالمين في صياغة نظرية اتخاذ القرارات إسهاما في الدراسة النفسية الاجتماعية، حيث يرى سايمون أن القرار في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، و قد ذهب إلى أبعد من ذلك فرأى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم" (2)، و يؤكد سايمون على أن السلوك الرشيد هو سلسلة متصلة من الوسائل و الغايات، فالسلوك في التنظيم هو سلوك هادف يسعى من خلاله الأفراد إلى تحقيق أهداف مشتركة، أما العقلانية في نمط اتخاذ القرارات حسب سايمون، فهي أمر غير واقعي لأن العقلانية الكاملة متطلب لا يمكن توفره لأي مدير، فالعقلانية تقتضي إحاطته بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة،

(1) سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية و نظريات التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 191.

(2) طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1982، ص 117.

و إن كان ذلك غير متيسر فعليه أن يتعامل مع بعض الغموض، لذلك فهناك دائما درجة من المخاطرة في اتخاذ القرار، و يذكر مارش وسايمون أن رغبة الفرد في الإسهام في التنظيم تتوقف على نظام المكافآت المعمول به، و أن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز تختلف عن الأفراد الآخرين، ويسهم الفرد على قدر رضائه عن هذه المكافآت المقدمة له.

إن التفسير الذي وضعه سايمون يفترض السلبية في أعضاء التنظيم، فهم يمثلون أدوات سلبية قادرة على القيام بالعمل و قبول التوجيهات، و لكنها لا تبادر بالعمل أو التأثير بطريقة ما.

إن فكرة السلبية التي طرحها سايمون، قد تطرق إليها برنارد شايستر **CHESTER Bernard** في كتابه " وظائف المدير"، حيث يذكر شايستر أن " الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجتهم، و إذا كان التنظيم غير قادر على إيجاد المكافآت لإحداث التعاون والإسهام المطلوب من الأفراد فإن التنظيم سيتلاشى، فلا بد من تحقيق حاجات الأفراد بشكل كافيا لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابي" (1) .

لقد شكلت نظرية اتخاذ القرارات إطارا مرجعيا في دراسة الجوانب الرسمية و العقلانية الرشيدة داخل التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، كما أنها دحضت الافتراضات التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، باعتبارها افتراضات ناقصة و غير كاملة، إذ تنظر النظريات الكلاسيكية للسلوك التنظيمي على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم، مما يقلص و يحد من حرية التصرف و اتخاذ القرارات انفراديا، غير أن هناك عوامل أخرى متوقعة و غير متوقعة تؤدي إلى سلوك الأفراد في التنظيم، فهناك عمليات تفاعل مستمرة بين الفرد و بين الجماعة، و أي " فعل " يمكن أن يحدث ردود أفعال لا رد فعل واحد، كما يمكن أن يحدث ردود أفعال لم تكن متوقعة، كما أن النظريات الكلاسيكية لم تعطي اهتماما كبيرا لدور الصراعات المختلفة التي تحدث في التنظيم.

(1) طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 118.

2-3- نقد كروزيه للاتجاه السلوكي:

إن الدراسات التي تلت فكر السلوكيين قد وجهت لها انتقادات عديدة أهمها، لميشال كروزيه و التي جاءت في مؤلفه " الفاعل و النسق " - *L'acteur et le Système* - حيث يوضح " محدودية التفسيرات المقدمة من طرف السلوكيين الذي يركزون على العلاقة الفردية للفاعل في التنظيم، ويذهبون إلى أن الأفراد في التنظيم يتوفرون على نموذج مثالي للصحة النفسية و العقلية، معنى ذلك أن تفسير الألعاب التنظيمية يكون في ضوء البعد النفسي و العقلي فقط، مهملين في ذلك تعقيد السلوكات الإنسانية في التنظيم أو المؤسسة، و التي قد تبطل حتى أكثر النظريات معرفة بالدافعية، كما أن التركيز كان حول الفرد مع إغفال وجود الجماعة ". (1)

يرى كروزيه أن الفاعل لا يخضع أبدا لأية حتمية أثناء قيامه بعمله، ولا يمكن وضع حوصلة لسلوكاته أو لما يقوم به في علاقاته مع الآخرين، بالنسبة للفاعل هناك فرص مختلفة يجب استغلالها في موقعه، وقدرات يحتجزها بداخله، إن الفاعل لا يفكر لا في المجازاة أو المكافأة ولا حتى في جائزة على مستوى أهدافه التي يسعى إليها، حتى و إن استعمل في الكثير من الأحيان حججا من هذا النوع. إن إمكانية الحصول على ربح، زيادة، ترقية، امتياز مادي أو معنوي هي التي تحدد الحجج المبررة لهذه الطلبات، و التي غالبا ما تكشف عن طريق هيئ له من قبل، و هو ما يعرف بالإستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون.

إضافة إلى انتقاده للاتجاه السلوكي تحزب كروزيه لرأي مارش و سايمون في فكرة محدودية العقلانية، غير أن كروزيه يختلف عن سايمون في فكرة السلبية فهو ينظر إلى الفرد كفاعل إيجابي، لا كشخص سلبي فهو لا يتقبل تلقائيا أهداف العمل التي تفرض عليه.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, P48.

II-3- الاتجاه البنائي الوظيفي:

يعد الاتجاه البنائي الوظيفي من الاتجاهات التي سيطرت على النظريات و الدراسات و البحوث الحديثة في التنظيم سيطرة يسهل معها القول، بأنه ترك تأثيرا لا يضاھيه تأثير أي اتجاه آخر فكري حديث، ويعد تالكوت بارسونز رائد هذا الإتجاه، إضافة إلى العديد من العلماء و المفكرين الآخرين أمثال ميرتون و سالتزنيك و قولدر و غيرهم.

3-1- تالكوت بارسونز Talcott PARSONS (1902-1980) :

حاول بارسونز مند البداية أن يقدم نظرية شاملة و متكاملة في علم الاجتماع، توصل إلى بناءها من آراء متنوعة لكبار مؤسسي علم الاجتماع و أنصار الوظيفية بالخصوص، أمثال مالينوفسكي و B.Malinowski (1884-1942) و رادكليف بروان A.Radcliffe Broun (1881-1955) ، و هربرت سبنسر - Herbert SPENCER - (1820-1903)⁽¹⁾.

إن إسهام بارسونز في نظرية التنظيم، تمثل في تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الأخرى الفرعية، مثلا نسق المؤسسة هو نسق فرعي في نسق التنظيم وهذا الأخير هو نسق فرعي في نسق المجتمع.

لقد كانت المهمة الرئيسية لبارسونز هي تطوير مجموعة من المفاهيم العامة المجردة التي تصنف النسق الاجتماعي، و في رأيه المعيار الرئيسي الذي نستطيع أن نستخدمه في الحكم على مثل هذه المجموعة من المفاهيم هو تماسكها الفكري، ثم يمكن بعد ذلك أن نستخدم في استخلاص قضايا و أطروحات عن كل الأمور في العالم.

(1) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, p89.

وقد ذهب بارسونز في كتابه الأول " بناء الفعل الاجتماعي " في 1937 إلى أن المفكرين النظريين الكلاسيكيين في علم الاجتماع كانوا يتجهون في أعمالهم نحو بلورة نظرية في الفعل الطوعي، ترى أن البشر يقومون بعمليات اختيار بين الوسائل والغايات، و ذلك في إطار بيئة مادية و اجتماعية لا تتيح عددا محدودا من الاختيارات، و العنصر المركزي في البيئة الاجتماعية هو المعايير و القيم التي تعتمد عليها في تحديد اختياراتها، وفي هذا السياق يهدف الفاعلون إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع و تتحول أساليب السلوك و أنواع العلاقات التي تحقق هذا الهدف إلى اتخاذ شكل مؤسسي، في شكل نسق من أدوار المكانة وهذا ما يعرف بالنسق الاجتماعي الذي يفرض وجود ثلاثة أنساق أخرى هي: نسق الشخصية أي الفاعل نفسه و النسق الثقافي ويمثل القيم العامة التي تضفي سمة التماسك على المعايير المرتبطة بأدوار المكانة، و البيئة المادية التي يتعين على المجتمع أن يتكيف معها.

ثم شرع بارسونز في تقديم نموذج محكم من الأنساق و الأنساق الفرعية، ولكي يستمر النسق موجودا لابد أن يعمل على الوفاء بأربعة متطلبات وظيفية أساسية، وهذه المتطلبات أو الاحتياجات هي التكيف مع البيئة الطبيعية، تحقيق الهدف كوسيلة لتنظيم الموارد من أجل تحقيق أهدافها و الحصول على الإشباع و التكامل (أشكال التنسيق الداخلي وطرق التعامل مع الاختلافات)، الكمون أو دعم النمط (وسائل تحقيق الاستقرار) ، وقد تطورت فكرة الأنساق إلى رؤية نظرية، ترى أن المجتمعات تتطور من البسيط إلى المركب على نحو شبيه بالأميبا أي عبر عملية انشطار ثم إعادة تكافل⁽¹⁾ .

ويرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يتكون من أربعة أنساق فرعية، كل نسق تقابله أحد المتطلبات الوظيفية السابقة كمايلي:

- نسق التنشئة الاجتماعية يقابله دعم النمط - الكمون -

- نسق المجتمع المحلي يقابله نظام الضبط الاجتماعي - التكامل -

(1) جوردون مارشال و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- النسق السياسي يقابله تحقيق الهدف.

- النسق الاقتصادي يقابله التكيف مع البيئة المحيطة.

إن المتمعن في الإطار النظري الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم يلاحظ بالتأكيد تركيزه على مسائل التوازن و التكامل و الإتساق في التنظيم و المجتمع و الوسائل التي يمكنها أن تحقق هذا التوازن. لقد سعى بارسونز إلى تفسير بناء الأنساق الاجتماعية و استمرارها، و بالتالي إعادة إنتاج نفس النماذج الثقافية السائدة بواسطة نماذج رقابة تضمن الاستقرار لهذه النماذج، أي ضمان إعادة إنتاجها.

إن هذه الفكرة تحيلنا إلى الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية رغم وصفها **بالنظرية الكبرى** من طرف رايت ميلز **Wright MILLS** (1) ، وأهم هذه الانتقادات الموجهة لها كانت بسبب إغفالها لبعدي التغيير والصراع في التنظيم، حيث تمت دراسته ومعالجته بطريقة تتسق مع تأكيد مظاهر التكامل والاتزان، و نجد أن كروزيه كان من أهم المفكرين الذين وجهوا هذا الانتقاد إلى الوظيفة البنائية، كما أن التفسيرات التي قدمها بارسونز ذات طبيعة وظيفية، و قد انتقدها البعض لطابعها التجريدي وعدم ارتباطها بالبحث الامبريقي، كذلك لما تتسم به من حتمية اجتماعية، فعلى الرغم من كونها نظرية في الفعل الاجتماعي إلا أنه يبدو في الأخير أن الأنساق هي التي ترسم لكل فاعل أعماله، كما انتقدت أيضا لطابعها المحافظ ضمنيا.

ومهما تعددت الآراء و الانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تطور الفكر الاجتماعي إلا أن الدارس لأفكاره لا يمكنه أن يغفل إثارته لمسألة القيم الثقافية في المجتمع و تأثيرها على البناءات الفرعية له، هذه المسألة التي شغلت العلماء الاجتماعيين وفتحت الباب أمامهم لدراسة أثر القيم الثقافية في المؤسسة و التي ظهرت في أعمال علماء كشيان **SHIEN 1986** في كتابه **الثقافة**

التنظيمية و القيادة و أوشي وليام William OUCHI صاحب نظرية **Z** .

(1) جوردون مارشال و آخرون، المرجع السابق، ص 264.

3-2- روبرت ميرتون - Robert King Merton - :

هو أحد تلامذة تالكوت بارسونز و إسهامه في مجال التنظيم إسهام متميز عن باقي الإسهامات الأخرى للعلماء المنظرين تحت لواء البنائية الوظيفية، فهو لم ينطلق من المماثلة العضوية* لسبنسر، والمرتكزة على المماثلة بين الأجزاء و التي تبناها العديد من أصحاب الاتجاه الوظيفي في حقل علم الاجتماع، و التي تستند إلى أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي مكون من أجزاء ذات تساند وظيفي متبادل، ورغم أن أفكار ميرتون لم تستند إلى أي شواهد واقعية إلا أنه كان لها بالغ الأثر. فميرتون كان من العلماء الذين اهتموا بنقد نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية بكشف جوانب هذه الأخيرة و التي أغفلها نموذج المثالي.

" وقد عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940 يحمل عنوان البناء البيروقراطي و الشخصية " (1)، حيث يستهل مقاله بقضية أساسية تتمثل في الرشد و التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة و المعايير الموضوعية و الطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء. و في قضية أساسية ثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي و بمجرى الأحداث نتيجة استقرار الوظائف و العلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد و أدوار بقية الأعضاء، " فإذا كانت القضيتان الأساسيتان هما المميزتان للإدارة البيروقراطية، فإن هذا من شأنه أن يجعل التنظيم أقل مرونة لأن الوسائل هنا تتحول إلى غايات " . (2)

* المماثلة العضوية: تعني تشبيه الأجزاء المكونة للمجتمع بتلك التي يتكون منها جسم الإنسان.

(1) محمد الجوهري وآخرون، ميادين علم الاجتماع، الطبعة الخامسة، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص 228.

(2) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

من خلال ما سبق نستنتج أن ميرتون حاول دراسة عنصر مركزية الضبط والإشراف، أحد قواعد النموذج المثالي للبيروقراطية، حيث يرى أن الضبط المركزي يقوم على متغيرين أساسيين هما التخصص ونطاق المسؤولية، ذلك أنه كلما كان هذان العنصران في زيادة كلما كان الضبط مركزياً، وكلما زاد ثبات سلوك العاملين داخل المؤسسة وكلما استطعنا التنبؤ بأفعالهم. وثبات السلوك تترتب عنه ثلاثة نتائج ذات أهمية بالغة عند ميرتون:

(1) تضاعف و تناقص العلاقات الشخصية، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته هو مجموعة

العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار.

(2) زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معاييرها.

(3) وانطلاقاً من النتيجتين السابقتين يلجأ التنظيم إلى استخدام مقولات موضوعية يستند إليها في

اتخاذ القرارات. (1)

ومنه يخلص ميرتون إلى النتائج المترتبة عن جمود السلوك في التنظيم، فيؤكد أنه يعمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للإنسان كالحاجة إلى البقاء و المحافظة على النسق، ويتم إشباع الحاجات الأخرى من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحد داخل الجماعة .

كما أنه يزيد من القوة الدفاعية للعمل الفردي، فالمقولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار للسمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للتسلسل الرئاسي، وأخيراً تزيد عدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم، وتجعل من الصعب إرضاء العميل أو الزبون، و هو في حقيقة الأمر الهدف الأساسي العام للتنظيم.

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 79.

و تزداد الصعوبات التي تواجه العملاء بزيادة درجة استخدام مظهر السلطة من جانب الرؤساء في التنظيم، وهو إجراء يشجعه ميل الجماعة إلى الدفاع عن نفسها.

لقد قادت هذه النتائج ميرتون إلى القول أن ماكس فيبر ركز على الجوانب الآلية للبيروقراطية أي القواعد و اللوائح الرسمية في التنظيم، و بالضبط الجوانب الايجابية التي تضمن ثبات و استقرار البناء التنظيمي، و التنبؤ بسلوك أعضائه مسبقاً، في حين أوضح ميرتون الجوانب السلبية أو المعوقات الوظيفية لهذه القواعد و القوانين التي تؤدي إلى تعقد السلوك و تصلبه و جموده في المؤسسة، و في التعاون مع الزبائن، و منه أكد ميرتون أن فيبر ركز على الوظائف الظاهرة للبيروقراطية و أهمل الوظائف الكامنة، لذلك حاول ميرتون الإسهام في إبراز هذه الوظائف الكامنة من خلال تحليله للنظام البيروقراطي.

II-4- علم اجتماع التنظيمات الأمريكي:

لقد كان ميشال كروزييه متأثراً بنظام الحركات العمالية وبنظام النقابات في الولايات المتحدة الأمريكية، و من مؤسسي مركز علم إجتماع التنظيمات في فرنسا (CSO)، و قد ظهر الاهتمام بشكل جلي في مؤلفيه: **Usines et syndicats d'amerique** مصانع و نقابات أمريكا عام 1952 و أيضاً في **petits fonctionnaires au travail** المستخدمين الصغار في العمل عام 1957، و نحن بدورنا سنحاول إلقاء الضوء على إثنين من ألمع علماء إجتماع التنظيم في الولايات المتحدة الأمريكية، و من أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، و يتعلق الأمر بكل من فيليب سالزنيك و ألفن فولدندر و إسهامهما المتميز في هذا المجال:

4-1- فيليب سالزنيك Philip SELZNICK :

لقد قدم سالزنيك تحليلا نظريا مقاربا لتحليلات ميرتون من حيث اشتراكهما في نقد النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر، ففي الدراسة الأولى التي قدمها سالزنيك حول هذا الموضوع إعتد إلى حد بعيد على نموذج فيبر محاولا توضيح الجوانب السلبية و النتائج غير المقصودة و غير المتوقعة التي تواجه هذا النوع من التنظيمات، و لكنه في دراسته المتأخرة قام بتطوير منظور بياني وظيفي لتحليل التنظيمات وفق آراءه الخاصة،⁽¹⁾ لقد انطلق سالزنيك من نظريته إلى التنظيم على أنه أنساق طبيعية تعاونية بمعنى أنه عبارة عن تنظيمات تضم كل منها جماعات متفاعلة و أقسام وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات أو بعبارة أخرى هو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول.⁽²⁾

لقد حدد سالزنيك لنفسه نهجا مختلفا أوصله إلى صياغة نظرية متفردة أطلق عليها اسم النظرية المؤسسية عام 1949، و طرحت هذه النظرية سؤالا ملحا مفاده: إلى ماذا يرجع تشابه الهياكل التنظيمية للمنظمات؟ ، لقد كشفت هذه النظرية عن عامل مهم في حياة المؤسسة وفاعلها يتمثل في القيم و المعايير و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، هذه العوامل ساهمت في تشكيل هذه الهياكل التنظيمية و ما ارتبط بها من ممارسات إدارية، و منه فتركيز سالزنيك كان متمحورا حول سمة خاصة بكل تنظيم، فلا يمكن إهمال دور القيم و المعايير التي تبرز ثقافة المؤسسة، التي كان ظهور مفهومها في سنوات الخمسينات من القرن الماضي طفرة مفاهي هية، شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية، على خلفية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة.⁽³⁾

(1) سعد عيد مرسي بدر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) علي عبد الرزاق الجلي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(3) سالم لبيص، ثقافة المؤسسة و أثر العولمة في المغرب العربي (مثال تونس) ، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 04، جامعة قسنطينة، 2003، ص ص 126-127.

حيث يرى عالم النفس **دافيد ماكلياند David MCLILAND** من جامعة هارفارد أن الأسرة هي المصدر الأساسي في تكوين هذه القيم، حيث تنتقل قيم الأسرة عن طريق التأكيدات المستمرة والمختلفة على الطاعة و الانسجام و الحب و الحرية و الانجاز، ويبدو أن أطفال الأسرة التي تركز على الأعمال الروتينية و تفضلها على الإبداع الأكاديمي أو المهارات الاجتماعية أقل نجاحاً⁽¹⁾.

ومنه فهناك علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الأفراد و التي يتأثرون بها من المجتمع و الأداء الوظيفي لهؤلاء الفاعلين، الذين يحملون قيم الإبداع و الابتكار في العمل، و يظهر ذلك في انجازاتهم، فالمؤسسة ليست كيانا معزولا عن البيئة الخارجية التي تحيط بها، فهي تؤثر في البيئة و تتأثر بها. و لقد توصل **سالزنيك** من خلال نتائج دراساته إلى تعديل النموذج البيروقراطي **لفيبر**، حيث عوض الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة، ذلك أن عناصر البيروقراطية التنظيمية هي في أساسها تتجلى في جوانبها اللوظيفية لأنها ترتبط بالإنسان، أي بذاته وأحاسيسه و عواطفه، فالنسق الاقتصادي للمؤسسة حسب **سالزنيك** ليس بمقدوره مراقبة البناء الاجتماعي مراقبة محكمة. عن هذه النقطة يقول **ميشال كروزبييه** أنه "رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين، إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية بطريقة إستراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين، وهروبهم في أغلب الأحيان عما هو متوقع منهم، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم حتى لو كان ذلك بالطرق الأكثر علمية".⁽²⁾

و يخلص **سالزنيك** إلى أننا نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي، مع إغفال انحرافاتهم المقصودة الناتجة عن السعي وراء تحقيق حاجاتهم الشخصية و تجسيد قيمهم ومعتقداتهم.

(1) محمد حامد حسنين، قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤسسة الأردنية للرأي، الأردن، دون سنة نشر، ص 21 .

(2) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P131.

4-2- ألفن قولدнер - Alvin GOULDNER -

يعد ألفن قولدнер من بين أهم ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، حيث حاول هو الآخر اختبار نظرية ماكس فيبر للبيروقراطية، حيث رأى أن الانطلاق من فروض وقضايا احتمالية يتم التحقق منها امبريقيا، أفضل من وضع مسلمات وجعلها أداة للتنفيذ، حيث وضح قولدнер أن " الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام و تبدو واضحة في كافة التنظيمات، و منها الحاجة إلى الانتماء و الولاء، و التناقضات بين الأهداف العامة و الخاصة، و هذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع الجماعات الاجتماعية الأخرى ".⁽¹⁾

وقد حاول قولدнер أن يختبر صدق النموذج المثالي للبيروقراطية في الواقع، وهو ما دفعه إلى تعديل النموذج المثالي للبيروقراطية لـماكس فيبر، و كان ذلك من خلال تحديده لثلاثة أنماط من البيروقراطية استوحاها من دراسته الامبيريقية * و هذه الأنماط هي :

البيروقراطية المزيفة : و فيها تفوض القواعد و اللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أنه لا دخل لإدارة التنظيم أو أعضائه في وضع و تحديد القواعد التنظيمية و السياسية الخاصة بالتنظيم، معنى ذلك أنها تفرض من خارجه و هي تزول بزوال الظرف الطارئ الذي وضعت لأجله.

البيروقراطية التمثيلية: هنا تشترك كل من الإدارة و العمال في وضع القواعد التنظيمية و النظر إليها على أنها ملك لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة و بطاعة العمال لها، ويمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطيا، فحسب قولدнер مشاركة كل الفئات في هذه العملية تقلل من احتمالات الصراع و تزيد من فرص التعاون.

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 286.

* قدم قولدнер هذه الدراسة في كتابه الشهير أنماط البيروقراطية الصناعية - Patterns Of Industrial Bureaucracy -

البيروقراطية العقابية: تصاغ القواعد و اللوائح في هذا النمط، استجابة لضغط أحد طرفي التنظيم،

لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة عليها، مما يؤدي إلى حدوث

صراعات و توترات داخل التنظيم.⁽¹⁾

غير أن إسهام ألفن قولندر قد تعرض للنقد، فرغم تبيانها لمواطن الضعف في نظرية فيبير ومحاولته

اختبارها، إلا أن هناك من أعاب عليه إهماله لمسألة التساند الوظيفي بين مختلف الأجزاء المشكلة

للتنظيم، " فقولندر بلا شك من الأوائل الذين حاولوا أيضا ح أن هناك البعض من عناصر النسق التي

تستطيع أن تكون أكثر استقلالاً من العناصر الأخرى، إلى الحد الذي تستطيع فيه أن تطور من مجموع

التنظيم " (2) ، من خلال هذا نلمح توجه قولندر إلى عدم التمسك بفكرة التساند الوظيفي التي ينادي بها

الاتجاه البنائي الوظيفي و يدعو إلى ضرورة منح الحرية والاستقلالية لمختلف الوحدات الوظيفية.

II-5- المفكرون المعاصرون لميشال كروزييه:

يعد عالم الاجتماع الفرنسي ألان توران -Alain TOURAINE- من أبرز معاصري كروزييه،

ويلتقي معه ولو ضمناً في العديد من الأفكار و المقولات ، فتوران يصف المؤسسات بكونها وسائل

ضغط و إكراه و شرعنة و أماكن نقاش و مفاوضة، وتحدد فعل الطبقات الاجتماعية خاصة الطبقات

المسيطر عليها، ومن عناصر النسق السياسي الطبقة المسيطرة التي تمثل القوى الاجتماعية و الحكومة

و تنشأ بذلك المشاكل المجتمعية -les problèmes sociétales- من التشدد في التنظيم الاجتماعي

فلا توجد فرصة للأفراد للتعبير، أما القوى الاجتماعية فهي التعبير عن التمايز الضروري بين الطبقات

الاجتماعية و الأحزاب السياسية، فالحكومة تحدد استقلالية النسق المؤسساتي.

نجد أن توران يلتقي مع كروزييه في فكرة أن التنظيم فضاء لحدوث مفاوضات دائمة بين أعضاء

التنظيم و بين المؤسسة كفاعل مع باقي المؤسسات الاقتصادية أو المؤسساتية (الحكومية).

(1) سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص245.

(2) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P387.

أين يبحث كل فاعل عن زيادة هامش حريته و تحقيق أهدافه في مواجهة ضغوطات و إكراهات النسق. كما يقترح توران لدراسة الحركات الاجتماعية الملاحظة بالمشاركة (المعاشية) - **le vécu** - الواقع المعيش و دراسة الوضعيات، لأن الوضعيات أصل السلوكات فيطالب بجمع الفاعلين و مساعدتهم على القيام بالتحليل الذاتي، بالارتكاز على شهادات الفاعلين (كتاباتهم)، وهو نفس المنهج الذي اعتمده كروزييه في دراساته للعديد من المصانع و التنظيمات الفرنسية، بالاعتماد على ذاتية الأفراد و تصوراتهم الشخصية للوصول إلى الواقع الموضوعي الذي يعايشونه في التنظيم، من خلال تفاعلهم و دخولهم في علاقات مختلفة، فالفاعل حسب توران يعمل على خلق وضعياته . كما يؤكد توران على أهمية الوعي الذي يمكن الفاعل من أن يركز تفكيره حول قدرته على الخلق و الإبداع و هو بهذا يلتقي مع كروزييه في ضرورة تثمين هذا المبدأ و العمل به. و يشرح توران الدور المركزي الذي يعطيه علم الاجتماع الكلاسيكي للعقلانية و التحديث، و يعود هنا إلى الحرية بمعنى أدق و أعمق، مفهوم هذا الموضوع من ناحية أنه يمثل قدرة الأفراد على التحرر في نفس الوقت من المبادئ العليا و القواعد المجتمعية. إن الحديث عن معاصري ميشال كروزييه لا يمكن أن نتجاوز فيه علما مثل بيار بورديو - **pierre BOURDIEU** - و مدى تأثيره و إسهامه في ميدان علم الاجتماع، بصياغته للعديد من المفاهيم مثل **الحقل** و **Habitus** - حيث يتحدث بورديو عن التنظيم بوصفه حقلًا يتم فيه التفاعل بين الأفراد وهذا دون أن يتخلوا عن ممتلكاتهم السوسيو ثقافية المتأثرة بثقافة المجتمع، إن هذه المزايا التي يتمتع بها الأفراد تشكل عند بورديو شكلا من أشكال رأس المال*.

و يفرق بورديو بين ثلاثة أشكال لرأس المال :

*رأس المال الثقافي: الذي لا يرتبط فقط بتراكم الشهادات، ولكن أيضا الناتج عن البيداغوجيا المستترة الآتية من الوسط العائلي.

*رأس المال الاقتصادي : يرجع إلى الدخل والعائد (المورد المادي).

*رأس المال الاجتماعي: و يعني العلاقات وشبكة المعارف.

إن موضوع الثقافة الذي تناوله بورديو، كان محل اهتمام عند كروزيه وغيره من علماء اجتماع التنظيم كرينو سان سوليو -Renaud SAINSAULIEU- و فيليب ديريبان -Philippe-D'IRIBARNE ، وغيرهم كثير.

كما أن هناك العديد من العلماء الذين جاءت دراساتهم ونظرياتهم كتكملة لأعمال كروزيه وهذا ضمن تيار التحليل الإستراتيجي، حيث ظهر سان سوليو كأحد أهم منظري علم اجتماع التنظيم، فقد ساهم و بقوة في تطوير هذا التخصص في فرنسا، في تكملة لمسار ميشال كروزيه، حيث قاد العديد من البحوث في مركز علم اجتماع التنظيمات (CSO) حول ثقافة وهوية الأفراد في التنظيمات، برزت من خلال مؤلفه - L'identité au travail - الهوية في العمل (1977)، حيث اهتم سان سوليو بتبيان الدور الأساسي للهوية الاجتماعية و الهوية الفردية في الحياة المهنية و التنظيمية، و هذا ما يعيدنا إلى تأكيد كروزيه على ضرورة إجراء التحليل الثقافي إضافة إلى التحليل الاستراتيجي، كتحليل مهم لفهم فرص و إستراتيجية الفاعلين، فالثقافة حسب كروزيه تمثل عملية إندماج و تعديل للسلوكات الإستراتيجية للفاعلين الاجتماعيين الأحرار نسبيا .

و ضمن نفس التيار نجد الباحث فيليب ديريبان - Philippe D'IRIBARNE - والدراسات التي أجراها في التسعينات حول التجذر الاجتماعي و الثقافي في حياة المؤسسات.

وضمن نظرية التعديل الاجتماعي أو تعديل السلوك نجد جون دانيال رينو -Jean Daniel-

- REYNAUD و غيره أمثال مارك موريس Marc MAURICE و كلود دوبار - C

DUBAR و فريدبارغ FREIDBERG ، دوترسك DE TERSSAC ، و ميشال لالمون M.

.N-ALTER و LALLEMENT

هذه النظرية التي يمكن تلخيصها في أن العلاقات الاجتماعية الناتجة عن تفاعل الأفراد، تخلق ألعابا تسمح بالاتصال، التبادل، الشراكة، التعاقد، التعاون، التفاهم و أيضا الصراع " إن الإبداع أو التجديد في هذه الألعاب يشكل تعديلا " (1)، هذا التعديل الذي حوله جون دانيال رينو إلى نظرية عامة، مطبوعة بنموذج المفاوضة الذي يؤسس للتبادل الاجتماعي، حيث تسمح لنا نظرية التعديل الاجتماعي بفهم طبيعة بناء الألعاب الاجتماعية و الطريقة التي يخترع بها الأفراد التعديل في الوظيفية التي يقومون بها في المجتمع و في اللعبة الاجتماعية، و يمكن أن يفهم تعديل السلوك عند كروزيه من خلال شرحه لميكانيزمات عملية التغيير كظاهرة نسقية، والتي تحدث عندما تتفجر قواعد الألعاب و تصبح غير قادرة على الإجابة على متطلبات الفاعلين و أهدافهم و الفضاء الذي يسبحون فيه، و منه إعادة تشكيل و بناء ألعاب جديدة يعد تعديلا للسلوك (2) .

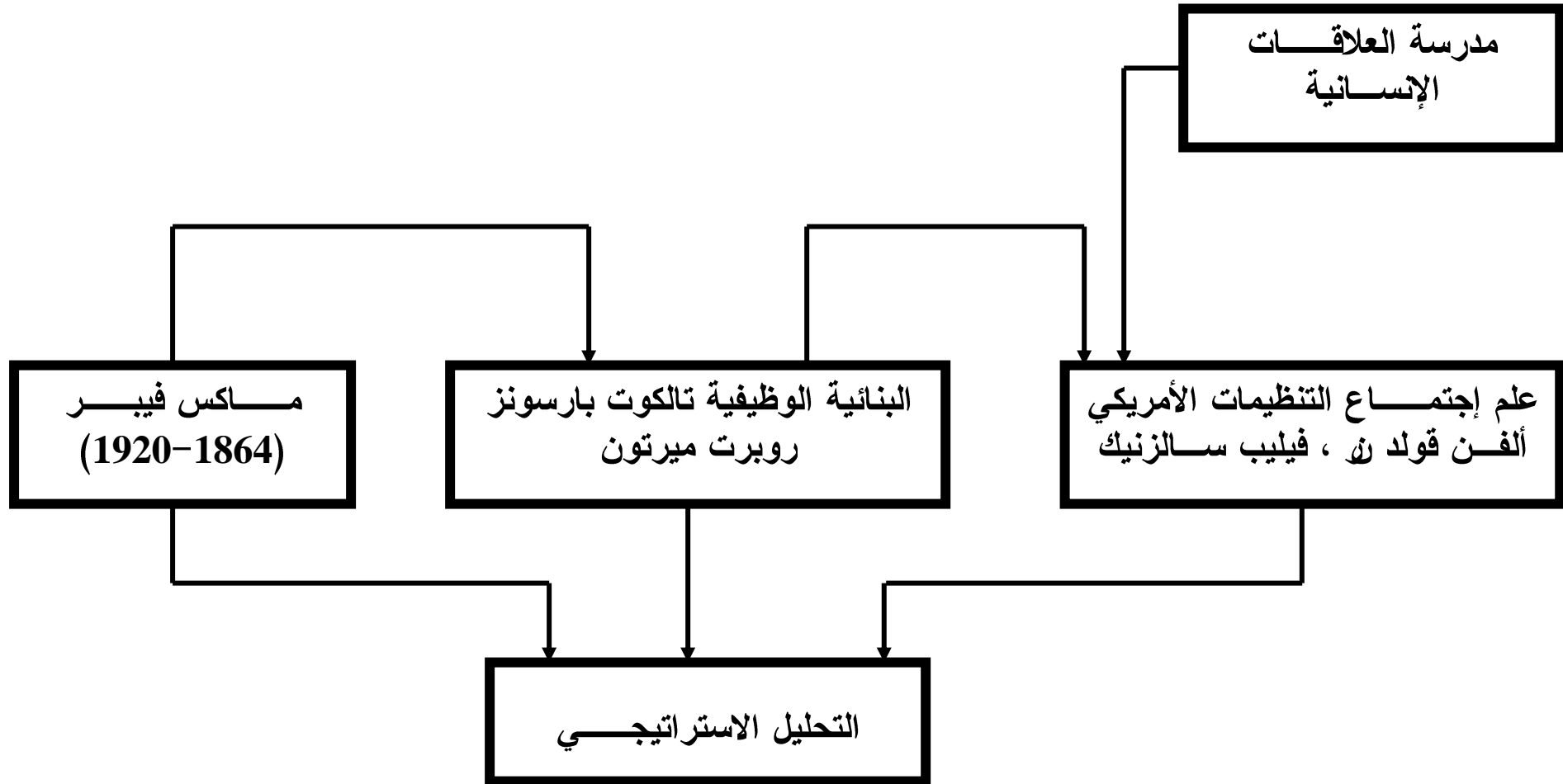
حسب كروزيه التعديل يخضع لحسابات عقلانية و إستراتيجية للفاعلين، بهدف المحافظة على المكانة و المكاسب و المصالح، و يؤكد كروزيه أن " الفرد أو الفريق يستطيع أن يحقق منفعة ما من خلال تقديمه لابتكار معين يهدف لقلب قواعد التشغيل التي تحد من إستقلاليته " (3) ، وهذا يعد بمثابة تعديل للسلوك، والذي يسعى من خلاله الفاعلون إلى تحقيق مصالح معينة و المحافظة على مكانتهم في التنظيم.

وهو ما سنكتشفه في الفصل الموالي و الذي سنتعرض فيه إلى أهم أفكار و أطروحات كروزيه في التحليل الاستراتيجي، علاقات السلطة، مناطق الشك و الريبة، و نسق الفعل المادي و غيرها من المفاهيم و المقولات .

(1) Gilbert DE TERSSAC, la théorie de la régulation social de jean Daniel raynaud (débats et prolongements), éditions la découverte, Paris, 2003, P 16.

(2) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P391.

(3) Ibid, p 560.



مصادر التحليل الإستراتيجي

Jean pierre DURAND et Robert WEIL, sociologie contemporaine, éditions vigot, Paris 1994, P

إن الفاعلين كأعوان مستقلين يملكون مصادر القدرات الخاصة التي يبدعونها ويبتكرونها و
يشيدونها، لحل مشاكلهم المطروحة من طرف الفعل الجماعي و الأهم هو تعاونهم من أجل إنجاز
الأهداف المشتركة رغم التوجهات المختلفة»

ميشال كروزييه *

* Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, P15.

الفصل الثالث: أطروحات ميشال كروزييه في مجال التنظيم.

تمهيد

III-1- الفاعل و إستراتيجيته.

1 1 الفاعل و هامش الحرية.

1 2 السلطة و الإستراتيجية.

III -2- السلطة كأساس للفعل المنظم.

III-3- التحليل الإستراتيجي.

3-1- التحليل الإستراتيجي للمؤسسات.

3-2- التحليل الإستراتيجي لعلاقة السلطة.

III-4- التغيير كظاهرة نسقية.

III-5- الحلقة المفرغة للبيروقراطية.

III-6- قراءة في أهم مؤلفات كروزييه.

تمهيد:

إن دراسة فكر كروزييه تستوجب منا الإطلاع و الإلمام بمختلف أفكاره و مقولاته المفسرة للسلوكات و التصرفات الإنسانية في التنظيم، فحسب كروزييه تحليل التنظيمات يستطيع أن يحمل مساهمة مهمة و حاسمة في تكوين نمط إستدلال جديد للقضايا الإنسانية، هذا النمط من الإستدلال الذي قصده كروزييه كان نظرية التحليل الإستراتيجي - **L'analyse stratégique** - التي أوضح فيها كروزييه إرتباط السلطة - **Le Pouvoir** - بمناطق الشك و الريبة - **Les zones d'incertitude** - و إعتقاد الفاعلين على إستراتيجيات - **Des stratégies** - تترجم في شكل ألعاب - **Des jeux** - تضمن لهم المحافظة على مكتسباتهم داخل التنظيم (معلومات، نفوذ، سلطة، ...) و هذا ما يشكل رهانات - **Des enjeux** - جدية وضغوطات - **Des contraintes** - بالنسبة للفاعلين - **Les acteurs** - في المؤسسة، تتطلب منهم المواجهة، و هنا نطرح فكرة أساسية في دراستنا للوصول إلى قياس مدى الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه، وهي الإعتقاد على قياس الإستقلالية المهنية للإطارات ، **فكروزييه يرى أن الفاعلين أعوان مستقلون - des agents autonomes** - فحسبه فعل الإستقلالية لا يكف عن النمو و الزيادة، وهذا ما سنلمحه من خلال أطروحته التي خصصنا لها هذا الفصل، حيث تطرقنا في البداية إلى الفاعل و إستراتيجيته من خلال طرح أفكاره حول الفاعل و هامش الحرية ثم السلطة و الإستراتيجية في التحليل الإستراتيجي كنظرية خاصة بميشال كروزييه، ثم تعرضنا للسلطة كأساس للفعل المنظم فالتغيير كظاهرة نسقية، ثم إلى الحلقة المفرغة للبيروقراطية و ختاماً حاولنا أن نجري قراءة لأهم مؤلفات كروزييه.

III-1- الفاعل و إستراتيجيته:

1-1- الفاعل* وهامش الحرية:

إن الجهود المبذولة لتحقيق الأحلام التكنوقراطية كبيرة، غير أنها تواجه في الكثير من الأحيان صعوبات جمة، وتفشل أحيانا في الوصول إلى تحقيق هذا الحلم، ذلك أن النظرة الميكانيكية للتعامل مع المؤسسة لم تجدي نفعا، حيث يؤكد كروزييه أن: " كل الأبحاث التي تناولت واقع المؤسسة، أوضحت إلى أي مدى تبقى السلوكات الإنسانية معقدة وكيف تبتعد هذه السلوكات عما ينتظر منها وعدم خضوعها لأية حتمية ميكانيكية " (1).

يوضح كروزييه أن " السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع و النظرية، هو أنه حتى في الوضعيات الأكثر تطرفا وخصوصية، يحافظ الإنسان دائما على حد أدنى من الحرية و الذي لا يمنعه من إستعماله في محاربة النسق* الذي يوجد فيه" (2) .

حسب كروزييه : "صحيح أننا ندرك هذه الممارسات ونعتبرها كاستثناءات، و أن النسق يستطيع أن يتسامح معها لأنها لا تؤثر على فعاليته، ولا تستطيع أن تضعف من طبعه الإستبدادي، غير أن هذه الوضعية لا يوجد ما يدافع عنها، فإذا كان الأفراد قادرين على محاربة النسق في الوضعيات الأكثر تطرفا، كيف إذن يستطيع هذا النسق التحكم و السيطرة في وضعيات أقل ضغطا؟" (3)

و يمكن القول حسب كروزييه أن آثار التحكم و الإلتقان أكثر قوة من آثار الإكراه و الجبر في التنظيم، غير أن كل الدراسات تثبت العكس، إذ تخلص إلى أن الإلتقان لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان مصحوبا بالضغط، و الذي لا يمكن تعويضه في التنظيمات غير الشمولية على الأقل.

* الفاعل حسب كروزييه : هو من يملك هامشا من الحرية أثناء قيامه بواجباته بالنسبة للنسق الموجود فيه .

**النسق : كمفهوم إستخدم من طرف كروزييه، مستمد من المدرسة البنائية الوظيفية.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, P42.

(2) Ibid, P42

(3) Ibid, P42

إذ يقرر أن الفاعلين يستخدمون هامش الحرية بطريقة توسعية، إذن من غير المعقول إعتبار هذه الترتيبات التي يقوم بها الفاعلون، كاستثناءات بسيطة في النموذج العقلاني، لنأخذ مثالا بسيطا: إن قيادة أو إدارة فرد ما داخل التنظيم من طرف مرؤوسيه لا يخضع لنموذج بسيط من الطاعة و الخضوع و الإمتثال، فهذه القيادة تعدل ولو بقليل من المقاومة السلبية، إنها نتيجة للمفاوضة وفي نفس الوقت هي عقد مفاوضة، و بالتأكيد هذا يتم بالتعرف و الإلمام بجوانب العمل الذي يقوم به الفرد، التقاليد التقنية، الاجتماعية و المهنية، لمعرفة الطبيعة الحقيقية للمشاكل التي تواجهه و التي تتطلب منه الحل، ومنه نستطيع مراقبته، وأيضا تتيح للفرد التمتع في التنظيم مع باقي الأفراد وتجنيب طاقاته وتعاونه، إنها تتعلق أيضا بمدى قدرته على بناء علاقات مع الآخرين أي الاتصال معهم، إقامة تحالفات أو الانقلاب عليها، بتعمق أكبر مدى القدرة على تحمل الضغوطات النفسية التي تنجر عن رهانات الصراع، و الأهم من كل هذا أنها ترتبط بالخيار الراجح و الجيد الذي يتحدد إنطلاقا من معرفة تلقائية تعتمد على الحدس لكل عنصر من العناصر المحيطة. (1)

فحتى في وضعيات التبعية و الضغط، الأفراد ليسوا فقط قادرين على التأقلم سلبيا مع الظروف، ولكنهم قادرون على اللعب عليها (الظروف) ، و غالبا ما يستعملونها بطريقة نشيطة لا نتوقعها.

إن أية تعليمة تنظيمية تظهر كضغوطات ما تلبث أن تحول عن هذا المعنى لكي تصبح بمثابة الحماية ضد الأعلى (السلطة)، أيضا السلوك العدواني الناجم عن الغضب و الذي يظهر نتيجة دافع نفسي غير مبرر للفرد، يستعمل من طرفه كوسيلة لفرض إحترامه و وجهة نظره، في المقابل من يتولون مهام عليا يستعملون مواردهم الخاصة التي يتيحها لهم المجال الذي يتواجدون فيه. (2)

(1) Ibid, P43.

(2) Ibid, P44.

فبدلاً من إعتبار الممارسات غير الرسمية كاستثناءات أو كتدابير في إطار المنطق التقليدي، يجب أن نعكس التصور ونحاول فهم النسق الرسمي بنفسه إنطلاقاً من تحليل أكثر واقعي للصعوبات التي تواجهه، وأيضاً نذهب أبعد من هذا لإيجاد إجابة عن الممارسات غير الرسمية، كحل للمسائل المطروحة من طرف النسق.

يؤكد كروزيه أن الإنسان في التنظيم لا يمكن إعتباره "كيد" (يد عاملة) وهو ما عرضته نظرية - التنظيم العلمي للعمل - لتايلور ولا "كيد وقلب" كما رأيت - مدرسة العلاقات الإنسانية - حيث أن هذه الإتجاهات وغيرها تهمل فكرة أنه " عقل " أي يملك عقلاً يفكر به، معنى ذلك حرية وبمصطلحات أكثر مادية، إنه عون مستقل قادر على الحساب و التحكم و التسيير، و الذي يتأقلم وابتكر في ظل الظروف السائدة وحركة باقي الشركاء⁽¹⁾، وهو ما يقودنا إلى خلاصة مفادها أن الأفراد في التنظيم يسعون لخلق إستقلايتهم و إنتزاعها من النسق الذي يفرض قيوداً على حريتهم.

1-2- السلطة و الإستراتيجية:

إن مفهوم السلطة سيوضح بلا شك الفاعل و إستراتيجيته و بالتالي إتمام التصور الإمبريقي التطبيقي، أو المقاربة الإستراتيجية، ولفهم هذه العلاقة بين الفاعلين و السلطة سنستعرض مثلاً أورده كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية - le phénomène bureaucratique- (1964)، و بكثير من التفصيل و التفسير في كتابه الشهير الفاعل و النسق - l'acteur et le système- (1977)، و يتعلق الأمر بدراسة قام بها كروزيه -SIETA- في العديد من التنظيمات الفرنسية، و التي من خلالها إستطاع كروزيه أن يفسر السلوك الإنساني في التنظيم بمفاهيمه و تصوراتهِ الخاصة و النابعة من إستخدام المقاربة الإستراتيجية أو التحليل الاستراتيجي.

(1) Ibid, p58.

يبدأ كروزييه بتوضيح السمات الأساسية التي يتميز بها المجال التنظيمي، حيث تتواجد بهذا التنظيم ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض، رؤساء الورشات أو بالأحرى رؤساء العمال مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات، عمال الإنتاج بمؤهلات ضعيفة و مكلفون بالآلات، ثم عمال الصيانة (إثنتا عشر فردا في كل ورشة) بمؤهلات عالية كل واحد منهم مسؤول عن الصيانة والتصليلات الصغيرة لـ 3 إلى 6 آلات خاصة به، التفريق بين هذه الأصناف الثلاثة واضح وبين جدا فمضمون كل وظيفة محدد، ومختلف عن الوظائف الأخرى سواء على مستوى التبادل أو التعاون، فالشخص في هذا الصنف أو الآخر لا يستطيع حسب كروزييه أن يأمل أو يتخوف سواء من ترقيته أو تنزيله في الرتبة، أي إلى رتبة أقل، فالتنظيم التقني للورشات يقوي من هذا الشعور أو الإنطباع بالثبات و العمومية للواقع التنظيمي.

إن العقلانية و التخصص الدقيق في المهام و تقسيم العمل هي معايير الإنتاج، و المكافآت حسب المردودية، فكل عون متخصص ويعلم ما عليه أن يفعل وكيف، فلا يوجد شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة أو لإستبداد الأفراد، فهناك قواعد عامة تستشرف الحلول لكل مشكل يمكن أن يطرح، باختصار لا يوجد شيء متروك لتعسف الأفراد أو المفاوضة فيما بينهم، لذلك فلا مجال ولا حجة لتشكيل الضغوطات أو الصراعات، إن كل الأمور مهيئة ومحسوبة من قبل، فكل في مكانه، لكن المجال التنظيمي للورشات يمكن إختصاره في مجموع إستعدادات أو معطيات تنظيمية أو تقنية، إنه أولا وقبل كل شيء مجموعة العلاقات المتشكلة من واقع الفاعلين، و الشاهد على ذلك الإستراتيجيات المتبعة في هذا المجال من قبل كل طرف في مراعاة الطرف الآخر، و التي ترجع إلى علاقات السلطة التي عليها يؤسس البناء التنظيمي للورشات⁽¹⁾.

(1) Ibid, p58.

لقد أظهرت الدراسة أن العلاقات بين عمال الإنتاج و رؤساء الورشات ضعيفة و تمتاز بالفتور، فعمال الإنتاج نادرا ما يحسون بكونهم مستخدمين في العلاقات مع رؤسائهم وهم بذلك لا يظهرون لا الكثير من الخشية و الخوف، ولا الإحترام الكبير لدور الإشراف الممارس من طرف رؤساء الورشات، فالعلاقات بين الطرفين جيدة وبدون مشاكل فلدى كلا الطرفين الصفة السائدة هي الصفاء و الرزانة، كما أن العلاقات تمتاز بالودية و التسامح لكن في الأخير هذه العلاقة بين هذين الصنفين لا تستدعي أهمية كبيرة ، لكن في المقابل العلاقات بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة تتسم بمناخ متوتر يسوده الصراع، فعمال الإنتاج يرون أنهم مندمجون نفسيا في العلاقات ولا يخفون وجود عداوة يلفها الصمت و الغموض بينهم و بين عمال الصيانة، هذا التوتر الذي كنا نعتقد وجوده بين عمال الإنتاج و رؤساء الورشات، الذين يرون أن علاقة الطرفين تتميز بعدم التفاهم بين الطرفين، أما عمال الصيانة من جهتهم فيعتبرون عمال الإنتاج كمرؤوسين و الذين لا يسمحون بالتدخل في عملهم ونظرتهم حولهم لا تختلف عن نظرتهم تجاه رؤساء الورشات، فعمال الصيانة يحملون نظرة موسومة باتجاه أبوي عميق، يصدرون من خلاله أحكاما على عمال الإنتاج بكونهم مهملون ولا مبالين و بأنهم لا يفهمون أساسيات التقنية ولا يعملون كما يجب، غير أن عمال الإنتاج لا يجدون السبيل للتعبير عن عدم الرضا بطريقة علنية، فهم يرون أن الأحكام التي يطلقها عمال الصيانة أحكام قاسية، نفس المعايير عند عمال الصيانة، فهم واعون جيدا للصعوبات التي تعترضهم في علاقاتهم مع عمال الإنتاج.

كما أن العلاقة بين عمال الصيانة و رؤساء الورشات هي أيضا تتميز بالعداوة والصراعات وكل طرف يحمل شحنة تجاه الطرف الآخر، فعمال الصيانة ينتقدون بشدة أداء وكفاءة رؤساء الورشات ويقولون من شأنهم داخل الورشات، و الملاحظ أن رؤساء الورشات لم يشاءوا الخوض في هذا المجال بالتفصيل حول أسباب خلافهم مع عمال الصيانة حيث بدوا مرتبكين ومترددتين في الإفصاح⁽¹⁾.

(1) Ibid, p59.

في المقابل لاحظ كروزيه أن عمال الصيانة راضون عن وضعيتهم الشخصية و التي تبدو عدوانية وإستبدادية في نظر رؤساء الورشات، الذين هم بدورهم يحسون بالرضا عن وضعيتهم الشخصية والتي تظهر فيما بعد أنهم مستسلمون ومتنازلون، إن هذا الواقع التنظيمي له معنى فقط، إذا إستحضرنا المكانة المتسلطة لعمال الصيانة فهم بالفعل أرباب الورشات.

إن سلطة عمال الصيانة و الضغوطات التي يفرضونها تمكن من فهم عقلانية الإستراتيجيات المهيمنة و المنتشرة في كل صنف من الأصناف الثلاثة، و هذا ما يمكننا من فهم دلالات العقلانية الإستبدادية لكل عمال الصيانة حيث يؤكدون ذلك من خلال تعاليقهم على رؤساء الورشات، بالتأكيد فهم يحتلون مكانة معتبرة مقارنة بمنافسيهم (عمال الإنتاج و رؤساء الورشات)، لكنها وضعية يمكن القول عنها أنها مسلوبة أو مختلصة ذلك أن **سلطتهم*** غير شرعية و ليست مبينة في الخط التراتبي **l'hierarchie** ، فاستبدادهم تجاه رؤساء الورشات يضاف إلى الأساليب التي يستخدمونها للحفاظ على إحتكار الكفاءة فيما يخص مجال التصليحات (1).

*السلطة حسب كروزيه مفهوم أو معطى مركزي في حياة التنظيمات فالسلطة لا توجد إلا بالنسبة للآخرين، و يرتكز هذا المفهوم على خليط بين نسق الضغوطات المحدد بآليات، معايير، سلوكات، هيكل تنظيمي، والمزود بالألعاب و الشرعية كما حددها فيبر. ويعرفها كروزيه بكونها " تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات التحكم في أفراد ومجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر". (1)

وقد ذهب كروزيه إلى هذا التعريف تأثرا بتعريف داهل **R.Dahl** الذي يفسر سلطة (أ) على شخص (ب) بقدره (أ) دفع (ب) إلى القيام بشيء ما، لم يكن ليفعله لولا تدخل (أ). (2)

إن السلطة بالمفهوم الذي أعطاه كروزيه عبارة عن علاقة وليست ميزة أو خاصية للفاعلين، بل علاقة تبادل تفرض تفاوضا، هذا التفاوض يتم بين شخصين على الأقل. (3) ويعبر كروزيه عن علاقات السلطة بقوله هي:

"عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين، عن طريق إملاء القواعد (القوانين)، بأكثر عمومية يسعون إلى النقل من مناطق الشك و الريبة لفعل الآخرين تجاهه م".

(1)Ibid, p p 61-62.

(2)فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص42.

(3)Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, éditions du Seuil, Paris, 1963, p194.

يشرح كروزيه موقف عمال الصيانة في هذه النقطة بالذات فيقول إن هذه الأفعال يمكن تحليلها كإستراتيجية تهدف إلى إستشراف كل محاولة للمقاومة أو المعارضة، نفهم من هذا أن رضاهم يتقاطع مع إستبدالهم، معنى ذلك أنهم يحافظون على مكانتهم وإستقرارهم بفضل إستراتيجية الإستبدال التي يتبعونها، فهذه الأخيرة حسب كروزيه شرط و دليل على نجاحهم، في المقابل رؤساء الورشات لا يملكون أية وسيلة للممارسة الفعلية لسلطتهم الموجودة في التراتبية و التي يمنحها الهيكل التنظيمي. كما أن إستسلام رؤساء الورشات وعدم مبادرتهم يوصلهم إلى الإنسحاب من هذا المأزق بمهارة، لأنهم يعلمون من خلال خبرتهم أنه من الصعب تغيير معطيات وضعيتهم، فالمشاركة غير المؤثرة و التنازلات التي يقوم بها رؤساء الورشات يمكن أن تفهم أيضا على أنها إستراتيجية تكشف عن العقلانية و التي نرجعها إلى التركيب البنائي للسلطة -**La structuration de Pouvoir**- ، فعمال الإنتاج يوجدون تحت التبعية المباشرة و الشخصية لعمال الصيانة، إذن فالإدارة ضرورية للتعامل مع هذا الواقع حسب عمال الإنتاج، فعمال الصيانة يهيمنون على كل شيء حتى على المستوى النقابي أين يدعمون القائد الذي يقود النقابة، أما بالنسبة لعمال الإنتاج فهم يحافظون على علاقات جيدة و متفتحة فيما بينهم، ولكن في آن واحد صماء و تمتاز بالإنحراف، لكنهم لا يخفون عدائهم لعمال الصيانة الذين يعون ذلك جيدا.

إن ازدواجية المواقف و المشاعر و النفاق هي وسيلة ممتازة بالنسبة لعمال الإنتاج، حفاظا على علاقات حسنة و منسجمة مع عمال الصيانة، ومنه نستنتج أنه و بالرغم من نموذج التنظيم الإستثنائي القريب نظريا من النموذج العقلاني للتنظيم، إلا أن التحليل الإمبريقي للواقع المعيش -**Le vécu**- للفاعلين يسمح بإظهار تواجد إستراتيجية مهيمنة، مستقرة و مستقلة و مميزة في كل صنف من الأصناف و التي لا يمكن أن تكون متوقعة، و التي لم يكن ينتظرها أو يتوقعها هؤلاء الذين تولوا وضع الهيكل التنظيمي.

إن حالة ورشات الاحتكار الصناعي تسمح إذن بالتحليل وبطريقة تقريبا تجريبية، بسبب وضوح وبساطة المعطيات، فهذا البناء التنظيمي مؤسس على إقامة علاقات السلطة، و هنا أين نجد المشرع الصناعي أراد تنظيم علاقات تقنية فحسب، إذن هذا البناء يتوافق مع تركيبة بنائية للسلطة بين الأطراف المشاركة، تركيبة بنائية تتصف كما قلنا سابقا بوضعية مفصلة، تبرز تفوق عمال الصيانة الذين من خلال احتكارهم لأعمال الصيانة و التصليح المحددة و المتواترة، وزمن توقف الآلات ومنه اتساع دائرة الأعطاب و المساوئ التي يجلبها توقف عمال الإنتاج عن العمل، و الاستراتيجيات الموجودة و التي لا تفهم إلا إذا اتصلت بالتركيب البنائي للسلطة و التي تحكم الاستراتيجيات في كل الحالات،⁽¹⁾ و يوضح كروزيه هذا فيقول أن " كل فاعل من موقعه في نسق التنظيم بواسطة نمط تفكيره وفعله و في ضوء علاقاته ومصالحه، يتبنى بوعي أو بدون وعي إستراتيجية للفعل في مواجهة المشاكل التي تعترضه. ⁽²⁾

ما يمكن إستخلاصه هو أن كروزيه يوضح إستراتيجية* عمال الصيانة باعتبارها فئة مهيمنة ومحكرة للسلطة و التي سمح لها موقعها ومعلوماتها بتبوء هذه المكانة بفضل مؤهلاتها العالية، و التي تختلف عن فئة رؤساء الورشات في إمتلاكها لمصادر المعلومة، و التي بواسطتها تفرض ضغطا على كل الأطراف، وهي تمارس بذلك الوصاية على باقي العاملين، ذلك أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق الشك و الريبة في كل الميادين التقنية و الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وبشبكة علاقاته وإتصالاته يستطيع أن يتبأ ويستحوذ على أكثر منابع للسلطة.

(1)Ibid., p63.

(2)André GUITTET, Dèvelopper les compétences par une ingénierie de la formation, 2eme Éditions ESF éditeur, Paris, 1998, P37.

إن التعريف الذي وضعه كروزيه عن الإستراتيجية مختلف عن التعريف السائدة حيث يعرفها بكونها: " تعني تصرفات و سلوكات الفاعلين في مواقع عملهم، هذه التصرفات قد تكون فردية ويقوم بها فرد، ويسمى الفاعل وقد تكون جماعية، إذن فإستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى، حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو صدر من الفاعل عن غير وعي.

III -2- السلطة كأساس للفعل المنظم:

إن البناء الإجتماعي للمجال التنظيمي هو أولاً وقبل كل شيء عبارة عن علاقات في مجال الأفق الإستراتيجي الذي تبناه كروزييه في دراساته، هذه العلاقات هي علاقات السلطة، لقد كان التركيز عند كروزييه منصبا حول إستراتيجية الفاعل و الذي يشكل نقطة الإنطلاق الضرورية للمقاربة الإستراتيجية، ذلك أن الفاعل هو الشاهد على هذا البناء التنظيمي، إن تركيز التفكير و التأمل حول السلطة هو الذي يسمح بتحليل هذا البناء، باعتبارها ميكانيكيا أساسيا لإستقرار السلوك الإنساني إنها السلطة التي تمثل أساسا لمجموع العلاقات، إن ظاهرة كظاهرة السلطة بسيطة وعالمية لكن هذا المفهوم يأخذ أشكالا متعددة، فالسلطة في معناها العام تتضمن دائما إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات من التأثير على الأفراد أو الجماعات أخرى .

إن الدخول في علاقة السلطة يعني حسب كروزييه أن " تتطور سلطة شخص (أ) على شخص (ب)، فالسلطة إذن هي علاقة وليست خاصية مميزة أو ملكة للفاعلين" (1).

كما أنه يفرق بين سلطة الخبير _ l'expert _ أي السلطة النابعة من القدرة على مراقبة الشك و الريبة المتعلقة بوضعية ما (مثال مهارة و دراية العامل المختص في ميدان ما أو المكلف بالإعلام الآلي) والسلطة التراتبية الوظيفية، و التي تتضمن الحد من سلطة الخبير (العامل الماهر) بالتقليل من عدم التوقع لسلوكه، لقد أوضح كروزييه مع فريدبارغ في كتابهما **الفاعل والنسق** ثلاثة شروط لا بد منها لكي تتحول العلاقة الإجتماعية إلى علاقة سلطة:

الشرط الأول: هو أن تكون هذه العلاقة أداتية، أي أن السلطة تدرك هنا بالنسبة للإرتباط بهدف يحث الفاعلين على الدفع بما لديهم من موارد.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op. Cit, p 64.

الشرط الثاني: هو أن العلاقة لا تكون بالضرورة متعدية، فإذا كان مدير المالية أقوى نفوذاً من مدير الموارد البشرية، الذي يعتبر بدوره أقوى نفوذاً من مدير المعلومات فلا يكون بالضرورة مدير المالية أقوى نفوذاً من مدير المعلومات.

يؤدي القبول بهذا الأمر إلى دحض قسم كبير من إستنتاجات الدراسات التي تسلم بعقلانية الفاعلين إنطلاقاً من قاعدة المنطق الصوري، و يبين هذا الأمر أن سلطة فاعل معين تنتج دائماً عن علاقته بالفاعلين الآخرين وعن علاقته بالحقل المؤسسي، وتعتبر الوجهة النظرية الكلاسيكية أن درجة السلطة تتحدد دوماً بموارد الفاعلين، وينتقى هنا مورد أو أكثر (المال، المركز في هرمية السلطة، المعلومات..)، ثم الانتقال إلى المقارنة بين كمية الموارد التي يمتلكها كل فرد، أما بالنسبة للذين يعتمدون الوجهة الإستراتيجية فإن أهمية موارد الفاعلين تبقى خاضعة للعلاقة، فإذا حصل (أ) على فعل من (ب) من خلال تحريكه لموارد مالية في إطار علاقته به، فلن يكون بالضرورة لهذه الموارد أثر على (ج) يوازي مالها من أثر على (ب)، أي أن أهمية الموارد خاضعة إجمالاً للعلاقة التي تقوم بين فاعلين، ولما كانت أية علاقة ذات طابع خاص لا يقبل التعميم، فإن علاقات السلطة تبقى من العلاقات غير المتعدية .

أما الشرط الثالث: فهو أن العلاقة متناظرة و غير متوازية، متناظرة لأن علاقة السلطة تقوم على التفاوض و على تبادل الموارد، فإذا إنتقد الفاعل لأي مورد (ما هو ممكن نظرياً لكن ممتنع عملياً) ينتفي أي تبادل أو تناظر و تنتفي بالتالي السلطة، وغير متوازية لأنه في حالة تعادل رصيد الفاعلين يصبح التعادل متكافئاً ولا تتشكل بالتالي وضعية سلطوية (ما هو أيضاً ممكن نظرياً ولكن ممتنع عملياً).

وبعبارة أخرى تظهر السلطة عندما يدخل فاعل معين، يريد بلوغ هدف يتطلب بالضرورة مشاركة الآخرين في علاقة تفاوضية يكون الغرض الأساسي منها، تكثيف مشاركة الشخص الآخر (الطرف المفاوض) إلى أقصى ما يمكن، لتأمين مصالحه بصورة أفضل.⁽¹⁾

كما يتصدى كل من كروزييه و فريدبارغ لإشكالية أسس السلطة و مصادرها بطريقتهما الخاصة فمفهوم السلطة يشير دون شك إلى الموارد و الرصيد الشخصي و القدرات، ولكن ما يدخل فعلا في إطار التعامل و التفاوض لا يتمثل في إمتلاك القوة، بقدر ما يتمثل في إمتلاك إمكانيات إطلاق نشاطات معينة مثلا: غالبا ما يكون لقسم الإنتاج (فاعل أ) و لقسم التسويق (فاعل ب) مصالح متضاربة إذ يسعى (أ) لإخضاع المنتوجات لقاعدة موحدة بهدف الحد من كلفة الإنتاج، فيما يميل (ب) إلى توزيع هذه المنتجات لتلبية متطلبات المضاربة و طلبات الزبائن بصورة ملائمة، و لبلوغ أهدافه يبقى كل من الإثنين بحاجة إلى الآخر إذ لا بيع بدون إنتاج و لا إنتاج بدون تصريف، فكل واحد يمارس نوعا من الهيمنة على نشاطات الآخر، وتأخذ السلطة أشكالها هنا من خلال التفاوض حول إمكانيات كل واحد على التأثير و الفعل لبلوغ أهدافه الخاصة، فإذا تمكن (أ) من بلوغ هدفه دون حاجة فعلية إلى (ب) يصبح (أ) خارج إطار التوقعات و تتعاضم بذلك سلطته.

نستنتج مما سبق أن السلطة وفقا لوجهة نظر كروزييه و فريدبارغ تكمن في قدرة الفاعل على زيادة درجة حريته و الحد من حرية الآخر، و ما يزيد من هامش الحرية و المناورة الخاص بكل فاعل هو عدم التوقع لسلوكه باعتباره سلوكا مستقلا، مما يصعب على الآخرين عملية التنبؤ به، ومنه يصل الباحثان إلى التأكيد على إرتباط السلطة التي يملكها شخص ما باتساع دائرة منطقة الشك و الريبة المترتبة عنها وبمدى قدرته على الإنفلات بتصرفاته وسلوكاته من دائرة التوقع، إن هذه الرؤية هي التي ولدت نظرية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.

(1) ج ب هوغ و آخرون، الجماعة، السلطة، و الاتصال، ترجمة نظير جاهل، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996، ص ص 70-71.

III-3- التحليل الإستراتيجي:

يدرس التحليل الإستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم، ويريد التعرف على وجود تعاون بين الفاعلين، أي أن كل فعل جماعي يرتكز على حد أدنى من الإندماج، معنى ذلك أن كل فعل جماعي يطرح قليلا من الإنصاف و العدل.⁽¹⁾

فالتنظيم إذن ليس بالمعطى الطبيعي أو التلقائي بل هو مبني على مجموعة من الأفعال الجماعية فلا يمكن إجراء دراسة أو تحليل إستراتيجي دون وجود الجماعة التي تشكل التنظيم.

وقد إنطلق التحليل الإستراتيجي من الانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة كالتاليورية و التي نقدت بسبب مسلمتها المسماة - **One Best Way** - التي مفادها أن لكل مشكل حل جيد، و أن الإنسان لا تحفزه سوى المنفعة الإقتصادية، أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني و الاجتماعي للتنظيم، ثم الاهتمام بالحاجات السيكولوجية و بالدافعية و التحفيز في العمل، باعتبار هذه التوجهات قد انطلقت في دراستها للسلوك الإنساني من النسق أي نسق التنظيم، غير أن التحليل الاستراتيجي كما سنرى لاحقا ينطلق من الإنسان أو الفاعل كما يصفه كروزييه، فبفهم هذا الفاعل نستطيع أن نفهم النتائج و الآثار الناجمة عن عمل النسق ككل.

إن الحديث عن التحليل الاستراتيجي يحيلنا إلى مفهوم الإستراتيجية كمفهوم محوري، ذلك أن الفاعل نادرا ما يملك أهدافا واضحة ومشاريع متكاملة، كما أن سلوكه يتسم بالنشاط و العقلانية، لكن عقلانيته تحددها أكثر الفرص التي يمنحها التنظيم أو سلوك باقي الفاعلين.⁽²⁾

كما أننا نستطيع من خلال التحليل الاستراتيجي أن نحدد ثلاث أسس رئيسية، يرتكز عليها هذا المفهوم وهي السلطة، مناطق الشك والريبة، ونسق الفعل المادي أو الملموس.

(1) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, sociologie contemporaine, vigot, Paris, 1994, p 131.

(2) Ibid, p 390.

وفي ما يلي سنستعرض هذه الأسس الثلاث التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي:

أولاً: السلطة: يؤكد كروزبييه أن علاقات السلطة عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد من

الفاعلين عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين⁽¹⁾.

معنى ذلك أن زيادة هذا الهامش من عدم التوقع من طرف الفاعلين يساهم في زيادة الحرية التي

يتمتعون بها في خلق العديد من السلوكات و الأفعال غير المتوقعة من طرف باقي الفاعلين.

كما أن كل سلطة تستند إلى الشرعية و التي لا تستطيع تجاوزها، نلاحظ أن كروزبييه يستخدم مفهوما

فيبريا (الشرعية)، فالتحليل الإستراتيجي يأخذ في الحسبان فكرة معرفة المعنى الذي يعطيه الفاعل

لفعله و الذي يسمح بفهم التنظيم، ذلك أن فعالية العلاقة الهرمية مرتبطة بمدى قبولها، إن الشرعية في

التحليل الاستراتيجي ليست فقط "عقلاني - شرعي" بل هي أيضا تؤسس على الكاريزما⁽²⁾.

ثانياً: الشك و الريبة: إن الكثير من العلماء إضافة إلى كروزبييه نذكر منهم فريدبارغ و تومسون

وضحوا أن التنظيمات تخضع للشك و الريبة، أو للشكوك و عدم اليقين، وهذا ما يولد مشكلا أساسيا،

ولكن ما نقصده من هذا المفهوم هو استخدامه في إطار العلاقة التفاعلية بين ألعاب الفاعلين، فهو لا

يمثل الإضطرابات غير المنتظرة سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها، التي يتعرض لها التنظيم،

و السؤال الذي نستطيع طرحه هو:

- كيف يجسد الفاعلون هذا المفهوم؟

إن كل لاعب يستخدم مفهوم الشك و الريبة في تعامله مع باقي الفاعلين أو الشركاء أو المنافسين لكي

لا يستطيعوا التنبؤ بلعبته أو كشف قواعدها، إن ميشال كروزبييه وغيره من أنصار التحلي ل

الإستراتيجي أوفياء لنقدم للبنائية الوظيفية، إذ يقفون ضد أطروحة توقع الأدوار وتحديدها.

(1) Ibid., p 129.

(2) Ibid., p 391.

فبارسونز و سالزنيك يصران على ضبط الأدوار وتحديدھا بدقة ومطابقة التوقعات لما يجري في الواقع، أما في التحليل الإستراتيجي العكس من ذلك، فالتركيز منصب حول عدم التوقع الذي يمكن كل فاعل من أن يترك لكي يخطط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره. (1)

إن هدف عدم التوقع هو توسيع هامش الحرية الخاص بكل فاعل، وكل فاعل بدوره يراقب الآخر، إن حرية أي لاعب محددة بقواعد الألعاب، فمفهوم اللعبة يسمح بتوضيح ضغوطات التنظيم المسلطة على حرية الفاعل، كما أن التنظيم يتضمن مجموعة من القواعد.

وحسب كروزيه كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة **les zones**

d'incertitudes في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته وإتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع للسلطة، ويرى كروزيه أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك و مقدار السلطة الناتجة عنها، ويوضح أن "مناطق الشك هي تلك المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق". (2)

ثالثاً: نسق الفعل المادي الملموس: يشير نسق الفعل المادي إلى الطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم، و القواعد التي يتم بموجبها سير التنظيم و التحالفات التي تعقد بين الأطراف، فنسق الفعل يرجع إذن إلى فكرة إستقرار الألعاب وتناسقها، وأخيراً إلى التوازن بين التغير في البنى و الحفاظ عليها، ويعرفه كروزيه فيقول: بأن نسق الفعل المادي " مجموع إنساني محدد وفقاً لبناء معين، و الذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب مستقرة نسبياً، و التي تثبت وترسي أسس هذا البناء، معنى ذلك إستقرار هذه الألعاب و العلاقات فيما بينها، بفضل ميكانيزمات تنظيم و التي تكون ألعاباً أخرى. (3)

(1) Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, p 391.

(2) Claudette LAFAY, op.cit, p43.

(3) Ibid., p 391.

فمعرفة نسق الفعل المادي كما يدل على ذلك إسمه تبحث عن الإشارة إلى " ظاهرة مادية ملموسة في الواقع وقابلة للتحقق إمبريقيا". (1)

إن مفاهيم السلطة و الشك و الريبة و نسق الفعل المادي هي أدوات التحليل لطريقة عمل التنظيمات وهي أيضا تسمح بفهم مشكل التغيير هذا الأخير الذي يحدث ليس في حالة الضغط أو فرض القوة على التنظيم، إنما يحدث عندما تنفجر قواعد الألعاب وعندما تعجز هذه الألعاب عن الإجابة عن فضاء العمل الذي يسبح فيه الفاعلون، مما يضطر هؤلاء الفاعلين إلى تعديل سلوكياتهم وبالتالي ألعابهم وفقا للمعطيات الجديدة .

بعد التعرض لأسس التحليل الاستراتيجي، نستطيع الآن أن نستنتج مسلمات التحليل الاستراتيجي التي قدمت من طرف كروزييه و فريديبارغ في كتابهما " **الفاعل و النسق** "، تتمثل هذه المسلمات في أن:

- الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيمات فلكل أهدافه وتطلعاته الخاصة، و التي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم، فهذا الأخير يعمل في ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين له.

- التركيز على الحرية النسبية للفاعل وإستقلاليته في أي نوع من التنظيمات ، فالفاعلون يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيها نوعا من الاختيار.

- إستراتيجية الفاعلين تمتاز بالعقلانية لكن هذه العقلانية تبقى محدودة، وكل فاعل يرى التنظيم في ضوء أهدافه، فكل فئة تحاول المحافظة على مكانتها ومكاسبها في مقابل الفئات الأخرى، فمثلا الموزعون التجاريون يثمنون ويحفظون مكانتهم في مقابل عمال الإنتاج الذين يفعلون نفس الشيء.

إن الحديث عن استراتيجيات الفاعل تفرض علينا الاحتفاظ بمفهوم الفاعل وإقصاء مفهوم أو مصطلح

الفرد. (1)

(1) Claudette LAFAY, op.cit, p48

(2) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, op.Cit, pp 55-56.

مما سبق يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة من التحليل الاستراتيجي، أبرزها يوجد خلف مجموع العلاقات المتناقضة التي تتستر على الضغوطات والصراعات وكذا التحالفات بين الفاعلين.⁽¹⁾ أيضا درجة الوعي العالية للفاعلين بوجود هذا النسق وتعاملهم معه بحكمة وذكاء وكذا مع الضغوطات التي يفرضها عليهم، كما أنهم يحسبون حساب الحدود التي يجب عدم تجاوزها، فأغلبية الفاعلين يملكون هذا الحس و الوعي الحاد بمتطلبات اللعبة أو الألعاب التي يشاركون فيها.

إن هذا يدفعنا إلى القول بأنه داخل التنظيم توجد ضغوطات مسلطة على الفاعلين و التي يتعاملون معها بزيادة مناطق الشك و الريبة المحيطة بهم، أي بزيادة هامش عدم التوقع لسلوكهم، كما أن الفاعلين يسعون دائما لإختيار الإستراتيجية الرابحة من بين عدة خيارات ممكنة.

إن التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه لا يقبل بوجود حتمية بنائية (نقصد بالبناء وضع مخطط للفعل) أو إجتماعية، إذ لا توجد أنساق إجتماعية منظمة أو مراقبة كليا، فالفاعلون يتمتعون بهامش من الحرية داخل التنظيم رغم وجود ضغوطات يفرضها النسق، وهم يستخدمون هذا الهامش من الحرية بطريقة إستراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم حتى ولو كان ذلك بالطرق الأكثر علمية.⁽¹⁾

إن الحديث عن البنائية الوظيفية يحيلنا إلى إنتقاد كروزييه لمفهوم الدور – **Le Rôle** – الذين يستخدمه كثيرا البنائيون الوظيفيون، فهو حسب كروزييه يعبر عن التكيف و السلبية من طرف الفرد المشتراط بواسطة البناء، فالفرد حسبهم يمتثل لما ينتظر منه شركائه، في حين أن الملاحظات تبين أن الفرد حر وأنه يبتعد في كثير من الأحيان عن ما هو منتظر منه.

(1) Ibid , p 270.

(2) Ibid, p 131.

لذا يستخدم كروزيه لفظ اللعبة **Le Jeu** عوض مفهوم الدور، فاللعبة آلية تسمح للأفراد بهيكلية علاقات السلطة و تنظيمها مع الإحتفاظ بهامش من الحرية، كما يستعمل كروزيه مصطلح اللعبة أو الألعاب - **Les Jeux** - لحل مشكلة العلاقة بين الفرد والمجتمع، أو الحريات الفردية والضغوطات الإجتماعية.⁽¹⁾

إن البعد الإستراتيجي الذي تبناه كروزيه وأنصاره لدراسة السلوك الإنساني، يعد إتجاها حديثا مقارنة بالاتجاه التقليدي و التقني الذي تجاهل البعد الاستراتيجي لمعالجة السلوكات الفردية للفاعلين، لهذا أوجد كروزيه التحليل الإستراتيجي لدراسة الفعل الإنساني بكل أبعاده وإستراتيجياته ، وهكذا جمع كروزيه بين نوعين من الاستدلال:

الإستدلال الإستراتيجي: ينطلق من الفاعل لإكتشاف النسق، الذي وحده يمكنه ومن خلال ضغوطاته المفروضة أن يفسر السلوك اللاعقلاني في الظاهر للفاعل.

الإستدلال النسقي: ينطلق من النسق نحو الفاعل، ونسقي يعني إرتباط الأسباب و النتائج داخل نسق معين.⁽²⁾

يرى كروزيه أن كلا الإستدلاليين الإستراتيجي والنسقي مكمل للآخر، و يفسر كروزيه ذلك لإرتباط السلوكات الفردية ببعضها البعض و التي تخلق آثارا، غالبا ما تكون هذه الآثار شاذة عن القاعدة وهي ما يعرف بآثار النسق، إن التحليل الاستراتيجي و التحليل النسقي ليسا فقط عبارة عن فرضيات نظرية بل إنهما أولا وقبل كل شيء تطبيقات للبحث الإجتماعي في الواقع، وهو بهذا لا يهمل التحليل النسقي الذي يهتم بالنسق في حد ذاته، بممارساته وبما يفرضه من نظام وإنضباط تجسده القوانين و اللوائح التنظيمية وكذا الأوامر الفوقية.

(1)Ibid, p 132.

(2)Jean pierre DURAND et Robert WEIL , op.cit, p 132.

فأهمية هذا التحليل من أهمية نظيره التحليل الإستراتيجي وكلاهما مكمل للآخر، حتى نتمكن من فهم وتفسير الظواهر التي يكون التنظيم مسرحا لها و الإمام بكافة جوانبها وحيثياتها، لذلك فكروزييه ينادي بضرورة إستخدام التحليل الإستراتيجي النسقي.

لقد حدد التحليل الإستراتيجي النسقي علم إجتماع التنظيمات، إنطلاقا من مفهوم علاقات السلطة التي تقوى أو تضعف وفق عناصر كالقوة، الثروة، الواجهة، السلطة و التي تتدخل في زيادة أو إنقاص حرية الفعل، فبالنسبة للتحليل الإستراتيجي مورد السلطة لا يوجد في موارد خارجية ك رأس المال أو قوة الشرطة أو الإنتماء الطبقي أو العشائري أو التأثير الشخصي الجسمي أو النفسي، وإنما في بنى التنظيم نفسه، و كخلاصة التحليل الاستراتيجي النسقي هو أداة للتحليل الميكروسوسيوجي يصلح لتحليل التنظيمات أو شبه التنظيمات.

3-1- التحليل الاستراتيجي للمؤسسات:

من خلال ما سبق نستطيع أن نخلص إلى أن التحليل الإستراتيجي هو نظرية حول التنظيم المؤسسي تستند إلى تحديد خاص للتصرف الإنساني ولظاهرة السلطة، و سنحاول في هذا العنصر أن نركز على المؤسسة باعتبارها محور الدراسة الميدانية التي سنجريها، فالمؤسسة حسب كروزييه، تشكل بناءا إجتماعيا و تمثل ظاهرة سوسيولوجية يكون فيها الإستناد إلى ألعاب تسمح بالإندماج لاستراتيجيات المشاركين و تضمن لهؤلاء المشاركين إستقلاليتهم كأعوان أحرار ومتعاونين. فالفاعل إذن مجند في نسق الفعل المادي وعليه أن " يكتشف بواسطة هامش الحرية الذي تحت تصرفه، عن مسؤوليته الفعلية" (1) ، فالمؤسسة هنا فضاء للتفاعل بين مختلف الأفراد المشاركين فيها، وهي وفق هذه النظرية (التحليل الاستراتيجي)، لا توجد إلا من خلال الفاعلين ولا يوجد الفاعلون إلا في المؤسسة.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.Cit, p388.

وتعين هذه الواجهة ثلاثة عناصر أساسية تكون المؤسسة:

- بنية تحدد و تنسق مجموعة من النشاطات المحددة.

- تكنولوجيا تحدد أدوات العمل اللازمة لتنفيذ هذه النشاطات.

- وأخيرا فاعلون يستخدمون هذه التكنولوجيا لانجاز مجموعة هذه النشاطات. (1)

وتشكل بنية المؤسسة و التكنولوجيا المستخدمة ما يسمى في علم النفس الإجتماعي البناءات الاجتماعية

" باعتبار أن هذين العنصرين هما من نتاج النشاط الإنساني، وإذا كان هذا المبدأ صحيحا فلن توجد

المؤسسة إلا من خلال الفاعلين، فهي في الواقع و كما سبق وأن أشرنا بناء إجتماعي أو نتاج النشاط

الإنساني، أما الفاعلون فيوجدون دائما داخل تنظيم مؤسسي ما، بمعنى أن النشاط الإنساني يتحدد دائما

بقواعد تنظيمية وبنى وتقنيات، ومصطلح منظمة مؤسسية أو تنظيم مؤسسي مأخوذ هنا بمعناه الأشمل

فهو بالنسبة لرجل الأعمال (المشروع/ المؤسسة)، أما بالنسبة لعالم النفس أو الاجتماع فيتمثل في أي

فاعل إجتماعي (عائلة، منطقة، ثقافة، حضارة ...).

إن فهم التحليل الإستراتيجي في المؤسسة يرتكز على مبدأ آخر، سيتيح لنا أن نفهم سبل التحليل

الاستراتيجي، هذا المبدأ الذي يظهر أن سلوك الفاعل وتصرفه ليس تصرفا مقيدا بصورة كلية و أن كل

فاعل يملك هامشا من الحرية يستخدمه لتحقيق مصالحه.

فالفاعل حسب كروزييه يملك عقلا، أي أنه موجود مستقل و قادر على الإحتساب و التكيف و التخيل

بما يختص بعلاقته بالتنظيم المؤسسي، أما تصرفاته فلا تكون أبدا محددة بشكل كامل، أي أن الفاعل

هو في الأساس حر.

(1) ج ب هوغ و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ويتلاقى هذا المبدأ القائم على حرية الفاعل مع النظرية الوجودية*، وبناءا على رأي كروزيه

و فريدبارغ يتمتع الفاعل الإستراتيجي بالخصائص الخمس التالية.⁽¹⁾

- قليلا ما يعين أهدافا واضحة لأنه يحددها في سياق نشاطه.

- حتى ولو كان تصرفه محدودا و محكوما بالقواعد التنظيمية أو القانون، فإنه لا يكون أبدا محدد

بصورة محكمة لأن للفاعل نشاطا إيجابيا يتصف بحرية نابعة من ذاته.

- تصرفه لا يخلو أبدا من معنى، كما أن عقلانيته لا تنتج عن أهداف بل عن

القيود و الإمكانيات.

- ولتصرفه دائما وجهاً: هجومي من حيث سعيه إلى توسيع هامش حريته، و دفاعي ويقضي

بالمحافظة على القدرة على الفعل.

ولا يفهم تصرفه إلا من خلال التفاعل بين إرادته في الإقدام و المبادرة وبين القيود التي تحد منها.

إن هذه الخصائص الخمسة للفاعل تحدد علم نفس خاص بالفاعل، ومنه نستنتج فكرتان مهمتان، الأولى

هي أن مفهوم الإستراتيجية يسمح بدراسة الثوابت التي يمكن أن تؤثر على تصرف الفاعلين.⁽²⁾

و الثانية هي أن ثوابت التصرف هذه، لا تفهم بنظر كروزيه و فريدبارغ إنطلاقا من العقلانية المطلقة

أو من تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، بل من عقلانية محدودة مصدرها إرادة الفاعلين الآخرين

وقيود التنظيم المؤسسي، فكل من كروزيه و فريدبارغ يفسران أهمية السلطة بالنسبة للسلوك الإنساني

في ضوء هاتين الفكرتين.

*النظرية الوجودية: لصاحبها جون بول ساتر - Jean Paul Sartre - وهي فلسفة ترى أن الوجود سابق عن الماهية، ويذهب

سارتر إلى أنها تقوم على الحرية المطلقة التي تمكن الفرد من أن يصنع نفسه ويتخذ موقفه كما يبدو له، تحقيقا لوجوده الكامل.

(1) ج ب هوغ و آخرون، المرجع السابق، ص 73.

(2) Thomas SCHELLING, la tyrannie des petites décisions, éditions PUF, Paris, 1980,p16.

3-2- التحليل الاستراتيجي لعلاقة السلطة:

يؤسس تحليل العلاقة السلطوية إستراتيجيا لنوعين من الأسئلة هي:

أ- ما هي موارد الفاعلين؟ ب - ما مدى ملائمة وحركية هذه الموارد؟

إن الحديث عن موارد الفاعل يشمل كل ما يستخدمه في معاملاته، ونجد أن كروزيه وفريد بارغ لم يعدا جدولاً شاملاً بها، بل إنهما عينا أربعة مصادر للسلطة سميها " القيود البنوية " .

إن تناول موارد الفاعلين بالتحليل لا يتم إلا في ضوء عنصر مهم هو السلطة التي يرى كروزيه أنها تمثل في الأساس علاقة، ومن هنا لا تكتسب موارد الفاعلين معنى أو سلطة واقعية إلا بقدر ما تدخل في حقل العلاقة مع فاعلين آخرين، و منه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ملائمة وحركية الموارد التي يستخدمها الفاعلون في علاقة معينة، فإذا لم يكن مورد معين متلاءماً مع حقل العلاقة ولا يستطيع الفاعل تحريكه فإنه لن يضيف إلى هذه العلاقة أي بعد سلطوي (مثال إمتلاك معلومات حول موضوع ما، يؤدي إلى فرض سلطة معينة في حقل العلاقة - كمثل عمال الصيانة -).

لقد كشف كروزيه و فريدبارغ عن أربعة قيود بنوية تتصل مباشرة بالتنظيم المؤسسي وتطال جميع الفاعلين، وهذه القيود البنوية هي ما اعتبره موران بمثابة شروط للقاء المؤدي إلى التفاعل. (1)

ويحاول كل فاعل التحكم بأقصى ما يمكن في هذه القيود البنوية، لأنها بما تعنيه لكافة الناس تشكل أدوات ممتازة للتحكم، إنها مصادر شك وحيرة وإرباك يخضع لها جميع الفاعلين، وتسمح بالتالي بتحديد درجة ملائمة الموارد إضافة إلى درجة حركيتها.

أما القيود البنوية الأربعة أو مصادر السلطة فهي:

- إكتساب خبرة أو تخصص تقني مهمين للمؤسسة.

(1) ج ب هوغ و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 73-74.

- علاقة المؤسسة بمحيطها، فالمؤسسة نظام مفتوح على المحيط حيث تحصل على الموارد الضرورية وحيث تصرف منتجاتها، وهذا ما يتيح التحكم ببعض هذه العلاقات و بالتالي في زيادة سلطة العاملين.

- الإتصال ومجري المعلومات، فالمعلومات و الإتصال هي أساس أي قرار في المؤسسة، فالتحكم في هذه الشبكات قد يعطي للفاعلين سلطة في المبادرة باتخاذ القرار.

- الأحكام التنظيمية، فالسلطة التشريعية التي تتحكم بالمسارات الكلية للإدارة، تؤمن للمسؤول واحدة من الوسائل الأنجع لتقليص دوائر الشك و الريبة، إضافة إلى أن الأحكام التنظيمية تحمي الموظفين من تعسف المسؤولين.

تشكل هذه القيود البنوية الإطار الذي يعيش الفاعل في منته وضمن حدوده، وتمثل إرادة الفاعل ما يتمتع به من حياة أصيلة، فيما يشكل هامش حرية الآخرين أهم القيود التي يعرفها الفاعل، و يتحدد هذا الهامش من خلال التحكم الذي يتعامل معه الفاعلون إنطلاقاً من القيود الأربعة.

إن التفسير الذي يقدمه كروزييه يركز على سلطة الأفراد، وقد يتراءى هنا أن المؤسسة أشبه بالحلبة السياسية حيث يحاول العمال نيل أقصى ما يتوصلون إليه من إمتيازات، وإن بدت بعض المؤسسات على هذا النحو فإن واقع الأمر يبقى مختلفاً وربما ساعدنا مفهوم اللعبة هنا على فهم المسألة. (1)

فإذا أراد الفرد أن يعمل في مؤسسة ما، لا بد له من القبول بطبيعة لعبة التعامل التي يفرضها تنظيمها ولا بد للإستراتيجيات التي يعدها لزيادة هامش حريته من أن تأخذ في الإعتبار القيود البنوية السائدة. إن ميزة مفهوم اللعبة الذي تطرقنا له سابقاً كمفهوم خاص بكروزييه تكمن في أنه لا يصور العامل كشخص سلبي تفرض عليه الأهداف المؤسسية كما في مفهوم الدور، بل كشخص إيجابي فاعل يتقبل إستراتيجياً بنى المؤسسة الرسمي منها وغير الرسمي محاولاً تعديلها وفق مصالحه.

(1) ج ب هوغ و آخرون، مرجع سابق، ص ص 74-75.

نستخلص من كل هذا أن عمل كروزييه يحمل إسهاما حقيقيا يتمثل في تثمين العنصر البشري بوصفه فاعلا ايجابيا، لا كشخص سلبي يتقبل تلقائيا أهداف العمل التي تفرض عليه، و الواقع أنه يجري الآن تقويم فعالية المؤسسات ليس فقط باحتساب تكنولوجيا واقتصاد المؤسسة، بل أيضا العلاقات الإنسانية ومصالح الأفراد الذين تتشكل منهم، إذا كانت السلطة مهمة في الواقع، فلأنها تشكل الأساس لتثبيت العلاقات الإنسانية، و بتعبير كروزييه المؤسسة بناء إنساني يثبت ما يتضمنه من علاقات من خلال سيادة السلطة.

III-4- التغيير كظاهرة نسقية:

إن كل مؤسسة مهما كان نشاطها ومهما كانت أهدافها و البيئة التي تنشط فيها، ينبغي عليها أن تواجه التحولات المفروضة عليها من الخارج كما من الداخل، معنى ذلك أنها معرضة لعملية التغيير، و في هذا الموضوع نستطيع تحديد إتجاهين مهمين في دراسة التغيير هما:

" الإتجاه الماركسي و الإتجاه الليبرالي فمعظم نظريات التغيير التي تركز عليها التيارات السياسية و الإجتماعية المعاصرة تظهر الإختلاف و التناقض بين مسلماتها، فأحدهما مسلماتها وظيفية تمتاز بالسلبية و الأخرى مسلماتها دينامية متعلقة بالتطور و التنمية، ومنه فالأولى تتسم بالتعقد و الجمود و الثبات ولا تهتم سوى بالإستقرار و التوازن، أما الثانية فأكثر غموضا و سطحية لكنها نافعة في الجدل و المناقشة وتستند إلى العقيدة ومنه فلا يوجد أي رابط منطقي بينهما " (1)

نفهم من هذه المقدمة أن مسألة التغيير قد حددت من طرف النظريات الكبرى كالماركسية كنظرية ستاتيكية من جهة، و الليبرالية من جهة أخرى، حيث عولجت كمرحلة منطقية للتطور الإنساني المحتوم أو كفرض نموذج تنظيمي إجتماعي أحسن لكونه أكثر عقلانية.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, p375.

أو هو بمثابة النتيجة الطبيعية للصراعات والصدمات بين الأفراد، ومنه فهذه الأفكار النظرية والسياسية مؤسسة على نفس الرفض لأنها تعتبر التغيير مشكلا.

بالنسبة لعلماء الاجتماع الأفراد هم الذين يغيرون ، ولكن في علاقاتهم مع الآخرين فقط داخل التنظيم وليس فرديا، فعندما تكون هناك قطيعة أو أزمة في التنظيم فإن التغيير سيكون بمثابة الجوهر أو الكنه السوسيولوجي، لفهم الكيفية التي يتم بها و إلى أي حد يمكن لأزمة أن تحرك ميكانيزم الابتكار الذي يؤدي إلى التطور و النمو وليس إلى النكوص و التقهقر.

و باعتباره ظاهرة نسقية نستطيع من الآن فصاعدا أن نعرف التغيير على أنه التحول في مجال الفعل، و لا نقصد بذلك القواعد التنظيمية أو الرسمية(مثال النظام الداخلي للمؤسسة)، ولكن طبيعة اللعبة أو الألعاب التي يشكلها الفاعلون، لذلك يرفض كروزييه وأنصاره لتفسير التغيير حدوث هذا الأخير بفعل المستبد أو الديكتاتور أو بالصراع وعلاقات القوة، ويبحث في المقابل عن الظروف التي تؤدي إلى إنفجار نسق الفعل الموجود .

ومنه يقرر كروزييه أن التغيير يحدث باعتباره " نتيجة لعملية جماعية تتجدد من خلالها وتخلق موارد وطاقات المشاركين، الضرورية لتشكيل ألعاب جديدة و التي يسمح تنفيذها الحر لا الإجمالي للنسق، بأن يتوجه أو يعيد توجيه نفسه كمجموع إنساني لا كآلة " (1).

ومنه فالتغيير يظهر من خلال تعلم أشكال الفعل الجماعي و إكتساب قدرات جديدة عن طريق نمو وتطور علاقة التعاون بين الفاعلين في التنظيم، إن التغيير الذي أشار إليه كروزييه في تحليله الإستراتيجي، يؤكد على أن التغيير في دور الدولة هو الشرط الأساسي لتغيير المجتمع ودور الموظفين فيه، لكن هؤلاء يقاومون التغيير وعليه لا بد من إعتبارهم موارد محددة لمستقبل المؤسسة، لا كما في التحليل الكلاسيكي إعتبار الأهداف أهم، إذن لا بد من تحديد الموارد وفقا للأهداف.

(1) Jean pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, p134.

يخلص كروزيه إلى نتيجة مفادها أن المجتمعات المتقدمة والمعقدة، يحدث فيها التغيير أكثر من غيرها، لأنها غنية بالعلاقات الإجتماعية والمؤسسات، فهدف العلم هو فهم كيف تبنى الأفعال الإجتماعية الجماعية والتي هي في تعقد مستمر في المجتمعات، خصوصا التي تتزايد فيها حرية وإستقلالية الفاعلين الفرادى أو الجماعات، وهكذا نتوصل إلى إحداث تغييرات موفقة بفضل الفهم الجيد للسلوكات و الممارسات الفعلية.

III-5- الحلقة المفرغة للبيروقراطية:

يؤكد كروزيه أن " نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على تصحيح و مراجعة أخطاءه، أين يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن "(1).
بعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يرتكز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا، والتي تتطور انطلاقا من المناخ المتميز بالمركزية و عدم الرسمية، ونستطيع أن نوضح أن: **الحلقة المفرغة للبيروقراطية = الروتين + التعقد + التصلب.**
كما أنه توجد سمات معينة⁽²⁾ تحدد و تغذي هذه الحلقات، هذه السمات الأربع الأساسية ملاحظة في التنظيم و هي كالتالي:

- وضوح القواعد الرسمية التي تسيّر التنظيم، كما هي موضحة في النموذج الفييري والتي تحدد سير العمل و مختلف العلاقات بين العاملين، هذه القواعد تسعى لإقصاء العشوائية و التعسف، لكنها أيضا تحد من المبادأة الفردية للأفراد.
- مركزية القرارات هي نتيجة أخرى للقواعد التنظيمية، فالسلطة تستبعد الخلايا التنفيذية، مما يؤدي إلى جمود التنظيم و تصلبه.

(1) Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, Op.cit, p239

(2) Jean pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, p130

- انعزال كل فئة في الهرركية و ما ينجر عنه من مركزية القرارات، حيث تكون كل فئة غير قادرة على الاتصال مع باقي الفئات الأخرى، هذا الانعزال يؤدي إلى ضغط كبير على كل أفراد الجماعة، حيث الصراعات الداخلية لهذه الفئات تأخذ مكان الصراعات بين هذه الفئات، كما أنها تتسم بتماسك داخلي كبير.

- تطور علاقات السلطة الموازية، و النتيجة المتوصل إليها هي عدم إمكانية الإقصاء الكلي لمنطقة الشك والريبة التي تحوم حول كل عضو من الأعضاء، إن علاقات السلطة الموازية سوف تتطور ومعها ستتطور ظواهر التبعية والصراعات، ذلك أنه من "المستحيل إقصاء كل مناطق الشك و الريبة داخل التنظيم و التي تتضاعف بمضاعفة القواعد غير الرسمية و الزيادة من مركزية القرار، فحول مناطق الشك والريبة التي تظل قائمة، تتشكل وتتطور علاقات سلطة موازية و معها مظاهر الصراع والتبعية، فالأفراد والجماعات التي تراقب هي بمثابة منبع دائم للشك والريبة في نسق العلاقات والنشاطات، أين يكون سلوك كل واحد متبئًا به قبل" (1) .

و نستطيع إثبات وإظهار هذا المفهوم من خلال الخطوات التالية:

- إن الحلقات المفرغة للبيروقراطية تتطور في التنظيمات، أين سير العمل مؤسس على قواعد غير رسمية.

- إن القواعد التنظيمية لا تستطيع التنبؤ بكل شيء، زيادة على ذلك عدد أعضاء التنظيم يتسبب في حدوث التعارض و التناقض، ومنه تبقى دائما مناطق الشك والريبة مسطرة.

- أعضاء التنظيم يبحثون عن مناطق الشك والريبة، ليتمكنوا من زيادة سلطتهم داخل التنظيم.

- عندما يتوصل الفاعلون إلى إتمام علاقات جديدة، تتسبب هذه الأخيرة في حدوث تنازلات من طرف الفاعلين الذين يتعرضون للضغوطات المفروضة من طرف النسق.

(1) Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, Op.cit, p236.

- إن هؤلاء الفاعلين يقودون التنظيم إلى ضغط يتولد عن تطبيقهم للقواعد غير الرسمية، القدرة على الإحاطة والحماية لمصادر الشك والريبة التي حددت بادئ الأمر.

- إن القواعد الجديدة المنتجة عندما تصطدم بالقواعد الداخلية الرسمية، تؤدي إلى خلق مصادر للشك والريبة، والتي يسعى الفاعلون أو جماعة الفاعلين للاستيلاء عليها في التنظيم.

III-6- قراءة في بعض مؤلفات ميشال كروزييه:

من " المجتمع المغلق " إلى " المؤسسة في الإصغاء "

إن شروط نجاح التغيير، هذه المرة على مستوى المجتمع بأكمله هي محركات لنوع آخر من المؤلفات المنتجة من طرف المصلح الذي يجذب كروزييه أن يجسده، يتعلق الأمر بمحاولات لإرساء نظام سوسيوسياسي أقل قساوة و صرامة مما جاء في مؤلفات كروزييه السابقة (كمثال الظاهرة البيروقراطية - 1964 -).

إن كروزييه كغيره من علماء الاجتماع كريمون أرون Raymond ARON (1905-1983)

و الآن توران Alain TOURAINE (1925)، يحلل أزمة ماي 1968 في مؤلفه المجتمع المغلق

أو المجدد - la société bloquée - (1970)، في المقام الأول يتساءل كروزييه حول المشكل

المطروح عن الابتكار في العالم الجديد أو المجتمع ما بعد الصناعي، فإذا كان الفرد في وقت سابق قد

تحمل الأعباء و اضطلع بمهمة الابتكار في مواجهة التيار المحافظ، فإن الأمر يختلف في النظام الحالي

المسيطر عليه من طرف التنظيمات الكبرى، فالابتكار يصبح ظاهرة جماعية ممكنة، فقط إذا كان هناك

حفظ و تطوير لحرية المبادأة الفردية و ضمان لها، ولكن في نفس الوقت الذي تتحقق فيه فعالية التنظيم

و تماسكه (1).

(1) Michel CROZIER, la société bloquée, éditions du seuil, Paris, 1970, P95.

كروزييه متمسك بفكرة البرهنة على أن النموذج البيروقراطي الفرنسي الذي يطبع الإدارة، و يميز المجتمع الفرنسي لا تمكن شروطه المتاحة من الابتكار، من ناحية أنه نظام مركزي جدا و الذي يضع مسافة أو حاجزا واقيا وكافيا بين أولئك الذين يملكون حق اتخاذ القرار، و من جهة أخرى التراتبية الموجودة في الإدارة الفرنسية تجعل من الاتصالات بين الفئات صعبة التحقق، يؤكد كروزييه أن مميزات كالثبات و الاستقرار و الانتظام و التوقع تبقى ضئيلة مقارنة بمعوقات أخرى كالتعقد و التصلب و ضعف الاتصال، هذا ما يجعلهم يجهلون المجال الذي يصدرن فيه قراراتهم، فهم يقومون بإملاء القواعد المجردة مما يؤدي إلى تعدد مناطق الشك و الريبة، وتهميش السلطة الموازية. إن وسائل الإعلام الحديثة كالإعلام الآلي لا تعمل سوى على زيادة المصاعب، ذلك أن الإدارات ترفع من درجة الاتصالات المغلوطة و غير السديدة (دائرية، تعليمات، إحصائيات)، و التي لا تساهم سوى في إحداث الشلل، إن النمط الإداري في مركز كل نماذج الفعل الموجودة في التنظيم و المجتمع الفرنسي، وهنا تبرز الفكرة الأساسية - للمجتمع المغلق - بفعل عدم الاستعداد للابتكار في النمط الإداري المهيمن.

إن أزمة ماي 1968 كانت أزمة الجامعة التي ظهرت كعنصر مرئي للأزمة العميقة للمجتمع المغلق، هذا ما يدفعنا حسب كروزييه إلى الجزم بأن السبب هو نسق العلاقات الاجتماعية "فالمجتمع المغلق أسس على أساس الخوف من المواجهة و على مفهوم تدرج السلطة، فالأزمة كانت مهرجان المواجهة وجها لوجه، وشكلا من أشكال مقاومة السلطة" (1)، إذن فتورة ماي 1968 لا تبدو اجتماعية ولا سياسية بل ثقافية، يقترح كروزييه لتعزيز موقع هذه الإدارات أو التنظيمات بصفة عامة و الزيادة من فعاليتها

تقوية ما يعرف بالقدرة التنظيمية **la capacité organisationnelle ou systématique** أو القدرة النسقية.

Ibid., P171 (1)

و ذلك عن طريق الخطوات التالية:

أ- تكوين القدرة على التحليل الجاد، لأنه إذا لم نتعرف على عقد السلطة و تعقيدها وأنماط تعديل الأنساق، فإن الكثير من المؤسسات الناجحة ستسير في طريق تبذير وخسارة مواردها، يقول كروزييه أن الدراسات القائمة هي لتبرير الممارسات الموجودة وليس لمجرد معرفتها وتجديدها، لهذا فإن الاستثمار في مجال القدرة على التحليل يفرض نفسه بقوة ضد أي استثمار اقتصادي ، حتى و إن كان الأكثر حداثة و تطورا .

ب- فهم التغيير و طرق إدارته و تسييره .

ج- التدريب على الخلق و الإبداع، و المبادأة في التسيير للتطوير و التنمية.

نجد أن كروزييه لم يسمع من طرف الفرنسيين جيدا، مما دفعه لإصدار مؤلف آخر سنة 1982 حمل

عنوان **on ne change pas la société par décret-** لا نغير المجتمع بمرسوم أين يظهر

كروزييه " أهمية التحولات في العلاقات الإنسانية كشرط للتغيير الناجح و لرفع الحصار عن

المجتمع " (1)

بعدها أصدر كروزييه **Etat moderne -Etat modeste** - دولة متواضعة دولة حديثة ، سنة

1987 في هذا المؤلف برزت الأطروحة المركزية والتي تناولها في مؤلفيه السابقين:

و هي تأخر الدولة بفعل كبحها للابتكار و غلقها لمجال التطوير.

يؤكد كروزييه أن مفتاح التغيير ليس في البحث عن شعب قادر على التأقلم مع الظروف غير المتوقعة،

بل إن بيت القصيد يكمن في الأنساق المختلفة و المتعددة المكونة لهذا الشعب، كالنسق التربوي

و الثقافي و السياسي و الإداري و النقابي، هذه الأنساق غير قادرة على التأقلم و التكيف مع الواقع مما

يتطلب مراقبتها.

(1) Michel CROZIER, On ne change pas la société par décret, 2eme éditions revue et augmenté, Paris, 1982, P310.

يرى كروزيه أن خلق مناصب جديدة للشغل لا يعني أبداً، وضع و ترتيب الأفراد فيها كما ترتب الأشياء، بل هو خلق للحاجات و الأسواق الجديدة، و هذا ما يخفي في طياته ميزة الابتكار، فالعراقيل التي تعترض الابتكار ليست ثقافية، فحسبه الفرنسيون أكثر ابتكاراً من جيرانهم فهم اجتماعيون وإداريون أكثر من غيرهم، و منه فالدولة بمفهومها الواسع هي المسؤول الرئيسي . (1)

يصل كروزيه إلى نتيجة مفادها " أن الدولة في طريقها لأن تصبح القطاع الأكثر قدماً و تخلفاً في مجموع النسق الاجتماعي " (2) .

أما في مؤلفه **المؤسسة في الإصغاء - l'entreprise à l'écoute** - فيضع كروزيه مجموعة من الفرضيات التي تنص على مايلي:

*إن المصدر الإنساني عليه أن يكون مصدراً أساسياً، فعلى أن نهتم أكثر بالجانب الإنساني أكثر من الجانب المادي، فهناك الكثير من الطاقات المخزنة و الغير مستغلة التي لا نجسدها بالمراسيم و المكافآت، بل بخلق مشاكل للإنسان .

*إن المصدر الإنساني يعد ثروة نادرة، لأنه الكيفية التي من خلالها نستوعب الاستخدام المتعلق بالنجاح بمعناه الواسع، فالمصدر الإنساني مخزون غير محدود من الأهلية و الاختصاص و العزيمة.

إن المتفحص لمؤلف " المؤسسة في الإصغاء " (3) بإمكانه استنتاج المسلمات التي قام كروزيه بوضعها كمنطلق لنجاح و فعالية أي تنظيم، و تتمثل هذه المسلمات في:

- ضرورة الإصغاء للمصدر الإنساني باعتباره أكثر أهمية من الجانب المادي (فلزيادة الإنتاج لابد من الاهتمام بحل مشاكل العمال حتى يقدموا أفضل ما لديهم).

(1) Michel CROZIER, état modeste état moderne, Editions Fayard, Paris, 1987, P55

(2) Jean pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P134.

(3) Michel CROZIER, L'entreprise à l'écoute, op.cit, p 154.

- أخذ البنية الاجتماعية بعين الاعتبار (القدرات الجماعية)، و يطرح كروزييه سؤالاً: هل تبذل كل الجهود للعمل أم أن هناك تقاعساً؟ (علاقات تعقيد)، لأجل هذا التعقيد يجب علينا اختيار أفراد يتناسب مستواهم و المنصب الذي يشغلونه.

و للفهم الحقيقي للمصدر الإنساني أو الثروة الإنسانية من الضروري الإصغاء لتحليل السلوك، وخاصة المجال العلائقي الذي يحكمه، فحسب كروزييه الإصغاء يجلب في كل يوم أولوية حتمية في القوى المبذولة لتجنيد الثروة الإنسانية أي عصرنة المؤسسة، ومن الضروري الإصغاء له لأنه لا توجد إستراتيجية وفعل معقول بدون معرفة ولا معرفة دون إصغاء، لذلك لا بد من الإحاطة لعلم الأفراد بأنه يجب عليهم أن يتخصصوا للإجابة عن التعقيد و التمهين الجماعي، و يخلص كروزييه إلى أن هذه الكيفيات أكثر بساطة من إيجاد حلول المشاكل، إن القاعدة هي الإبداع ليست فقط اختراعات تقنية بل أيضاً ابتكارات اجتماعية، ابتكارات للتسيير و التربية.

« إن إمكانية توصل الإطار إلى تحقيق أهدافه بصفة فردية لما يكتسبه من إمكانيات
و لقربه من مواقع صنع القرار، لا يبدو ممكنا لا بالنسبة لجميع الأهداف ولا بالنسبة لجميع
المجتمعات وذلك لإختلاف طبيعة الأهداف نفسها، و لإختلاف الظروف المهنية الإجتماعية،
الإقتصادية و الثقافية و حتى السياسية التي تميز كل مجتمع، وما يبرز هشاشة مثل هذا الموقف هو
الحضور القوي للتنظيمات المهنية الخاصة بالإطارات في المجتمعات المصنعة ذاتها،
سواء بصفة مستقلة أو بالتنسيق مع بعض النقابات العمالية...»

رينو سان سوليو *

*Renaud SAINSAULIEU, L'identité au travail, presse de la fondation notion des sciences
politiques, Paris, 1977, PP 65-66.

الفصل الرابع: الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

IV-1-1- اتجاهات النظرية في دراسة الإطارات

1-1-1- اتجاه السيكلوجي

1-2-1- اتجاه التنظيمي

1-3-1- اتجاه المنظومي

1-4-1- اتجاه الاقتصادي

IV-2-2- لمحة تاريخية عن الإطارات في الجزائر

IV-3-3- البنية الاجتماعية داخل عالم الشغل الصناعي

IV-4-4- الأبعاد العامة لدور الإطارات

IV-5-5- الإطارات و السلطة في الجزائر

5-1-1- طبيعة السلطة في الجزائر

5-2-2- الإطارات و ممارسة السلطة داخل التنظيم

5-3-3- علاقة الإطار بالعمل الصناعي

تمهيد:

إن دراسة فئة الإطار، يعني دراسة أحد النخب المهنية التي يزداد الإهتمام بها في الوقت الحاضر نظرا للدور الهام التي تقوم به في المجتمع و في التنظيم، باعتبار عمليات التغيير الإجتماعي، السياسي و الإقتصادي تركز إلى حد كبير على مثل هذه النخب و ذلك بحكم الموقع الذي تتبوؤه، فهي تقود و تسيير العديد من التنظيمات الإقتصادية والسياسية و الإجتماعية .

إن نخبة كخبة الإطار و خاصة الصناعية منها و التي ارتبطت مسيرتها بما حدث و يحدث في المجتمع، نتيجة تغييرات هيكلية عميقة شهدتها بالخصوص القطاع الصناعي في الجزائر، تجسدت في سياسية الإقلاع الإقتصادي - **Le décollage économique** - ضمن التوجه الإشتراكي الذي تبنته الجزائر بعد الإستقلال، و في هذا الخضم كانت هذه الفئة معرضة للعديد من التحولات التي ساهمت في صنع إتجاهاتها و تمثلاتها عن المجتمع و المؤسسة، و كيفية تعاملها مع هذه المتغيرات و باقي الشركاء في المؤسسة و إدراكها و وعيها لما يدور حولها، و أهم من ذلك لدرجة إستقلاليتها في التنظيم وحريتها في إتخاذ القرارات و المبادرة و المبادرة في العمل، و في إحداث عمليات التغيير التي تراها مناسبة، و من هذا المنطلق تناولنا في هذا الفصل المخصص للإطارات الجزائرية، المقاربات النظرية المختلفة في دراسة النخبة، لننتقل بعد ذلك إلى دراسة العلاقة بين السلطة و الإطار في الجزائر، بعدها تناولنا لمحة تاريخية عن الإطار في الجزائر لننتقل للحديث عن البنية الإجتماعية داخل عالم الشغل الصناعي، لنصل في الأخير إلى تناول الأبعاد العامة لدور الإطار مبرزين درجة الوعي لديهم بتعدد و تنوع هذه الأبعاد في الدور الذي يقومون به .

1-IV-الاتجاهات النظرية في دراسة الإطار:

تمثل الإطار إحدى الفئات المهنية التي أفرزها المسار التاريخي لتطور المجتمعات الغربية

الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و قد كان بروز هذه الفئة نتاجا

لظاهرتين أساسيتين هما:

"التصنيع الكبير من جهة و إنتشار التنظيمات الصناعية من جهة أخرى، وكان ذلك في بريطانيا

والولايات المتحدة الأمريكية، حيث إستخدم مصطلح النخبة للدلالة على تلك المجموعات المتميزة

و التي تتصف بالحكمة و رجاحة العقل في المسائل التي عجز أفراد المجتمع عن حلها" (1)

لذلك كان علينا أن ننطلق من هذا المفهوم للوصول إلى أبعاد مفهوم الإطار، و سنتطرق في البداية

إلى الإتجاهات النظرية لدراسة الإطار:

1-1- الإتجاه السيكولوجي:

إن نظرية النخبة تجد أصولها داخل كتابات السوسيولوجين الإيطاليين، ويرجع الفضل في إدخال هذا

المصطلح إلى الدراسات السوسيولوجية إلى العالم الإقتصادي و الإجتماعي في نفس الوقت **فلفريدو**

باريتو-Valfrido PARITO- الذي يرى بأن النخبة أو الصفوة تدرس ضمن سياق إقتصادي وبناء

إجتماعي، فممارسة القوة عامل دائم في أي نظام إجتماعي ونحن بمجرد تغيير الصفوة أو النخبة

يتغير تكوين طابع هذه الأقليات.(2)

معنى ذلك أن كل نظام سياسي أو إقتصادي يتحدد طابعه من خلال إسهام أعضائه فيه بواسطة قوة

السلطة التي يمتلكونها، وقد حدد **باريتو** مفهوم النخبة عن طريق تحديده لمعنيين هما :

(1) فاروق حميدشي، الجماعات الضاغطة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص89.

(2) إسماعيل علي سعيد، المجتمع و السياسة دراسات في النظريات و المذاهب و النظم، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص265.

المعنى الأول: في إطار تحليل شامل أين يفترض **باريتو** أن لكل فرع من فروع النشاط الإنساني دليلاً أو مقياساً لقدرات ومواهب الأفراد، و الذي يقابله في نفس الوقت مؤشر للعلاقات، يتناسب طرداً مع توزيع الثروة و القوة في المجتمع، كما أن الأشخاص المكونين للنخبة هم الذين بواسطة عملهم إستطاعوا أن يحققوا النجاحات و العلامات في فروع نشاطهم أو في باقي فروع النشاطات الإنسانية. ويعرف **باريتو** في هذا الصدد النخبة بكونها: " جميع الأشخاص الذين يظهرون نوعاً من الإستعدادات العالية في ميدانهم أو في أنشطة أخرى، أي أن لهم صفات خاصة ويدخل في نطاق النخبة كل من إستطاع بواسطة عمله أو موهبة أن يحقق نجاحاً بارزاً بالنسبة لبقية الناس" (1)

نرى من هذا التحديد الذي تبناه **باريتو** أنه قد إعتد على أبعاد سيكولوجية خالصة في محاولاته لتفسير النخبة، غير أن التحديد الذي أعطاه لهذا المفهوم بهذا المعنى يجعل من الأفضل الحديث عن نخبات بالجمع بدل نخبة بالمفرد نظراً لتعدد فروع النشاط الإنساني و بالتالي تعدد النخب، إلا أن ما يؤخذ على **باريتو** عدم تقديمه لمعيار نستطيع من خلاله تقييم هذه النجاحات تقييماً موضوعياً، وذلك لوجود إختلافات و فروقات بين الأفراد .

ويرى **بوتومور - BOTOMOR** - أن **باريتو** لم يستخدم مفهوم النخبة بهذا المعنى إلا لمجرد التجديد على عدم تكافؤ القدرات و المواهب الفردية في كل مجال من مجالات الحياة الإجتماعية، كما يجعله نقطة إنطلاق لتحديد النخبة الحاكمة و هي أساس الموضوع الحقيقي لبحثه، وعليه في معنى أكثر تحديدا نجد **باريتو** يتحدث عن نخبة حاكمة في إطار تمييزه للطبقة السفلى غير النخبوية والطبقة العليا.

(1) محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 71.

ما يلاحظ على باريتو إضافة إلى إستتاده على العوامل السيكولوجية، هو إلحاحه الشديد على الفصل التام بين النخبة الحاكمة و الجماهير معارضا كل شكل من أشكال الديمقراطية، فباريتو يشير إلى ضرورة وجود الطبقة و بالتالي خلق هوة بين من يملكون السلطة و باقي أفراد المجتمع التابعين إلى هذه النخبة و إتجاهاتها، مما يفتح الباب أمام الممارسات الغير شرعية لهذه النخبات طالما أنها لا ترجع إلى عامة الشعب .

1-2- الإتجاه التنظيمي:

هذا الإتجاه ممثل في كل من **جيتانو موسكا - J.MOSKA** - وروبرت متشليز- **R.METCHILSE**، حيث يرجع العلماء الفضل في تعميق مفهوم النخبة إلى العالم الإيطالي **جيتانو موسكا** الذي كان أكثر وعيا و إدراكا من باريتو، لفكرة عدم تجانس النخبة الحاكمة و هي الطبقة العليا في الطبقة السياسية نفسها و للمصالح و القوى الإجتماعية الممثلة في تلك النخبة، وبمعنى آخر نرى أن **موسكا** ينظر إلى النخبة الحاكمة على أنها متدرجة، بحيث نجد في داخل النخبة نفسها و الماسكة بمقاليد الحكم في المجتمع، نواة مسيرة تتمتع بأكبر قدر من السلطة و الزعامة وكأنه هناك نخبة في نفس النخبة. (1)

لقد تساءل **موسكا** عن حقيقة كيف تستطيع هذه الأقلية من الأشخاص (أي النخبة) أن تمسك بمقاليد الحكم في المجتمع وتسيره.

ففي حين يرى **باريتو** أن الخصائص السيكولوجية هي العامل التفسيري لهذه السيطرة، يرى **موسكا** أن سيطرة النخبة السياسية على المجتمع يرجع إلى ما لها من قدرات تنظيمية تساعدها في ذلك، وبشكل كبير حجمها الصغير نسبيا.

(1) محمد السويدي، مرجع سبق ذكره، ص70.

وعليه فإن النخبة في نظره هي: " الأقلية المنظمة الحاكمة لأغلبية الغير، المتمثلة في الجماهير". (1)

جاء موسكا بمفهومه عن النخبة الحاكمة و قد كان رائدا في إطار تمييزه بين الأقلية المنظمة الحاكمة و الأقلية غير المنظمة (الجماهير)، ولكنه لم يفصل بينهما فصلا تاما كما فعل باريتو ويقول في هذا الصدد:

" إن النخبة في الأزمنة الحديثة لا ترتفع عاليا فوق سائر المجتمع، لكنها تتصل إتصالا بالمجتمع عن طريق نخب فرعية تأتي من الطبقة الوسطى"، كما تظهر الطبقة السياسية وقد كبحت جماحها عن طريق هذه النخبة الفرعية وكذلك التمثيل الإنتخابي.

أما فيها يخص ميتشلز فقد حاول في مؤلفه الشهير- الأحزاب السياسية- أن يوضح و كما ذهب إليه موسكا أن النخبة وما تمارسه من سلطة يعتمد إلى حد كبير على طابعها التنظيمي، و قد ركز ميتشلز دراسته على الحزب الألماني الإشتراكي الديمقراطي، و وجد أنه تسيطر عليه أقلية صغيرة من حيث الحجم، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن التنظيمات كبيرة الحجم تعرف نموا كبيرا في جهازها الإداري وتتقلص ممارسة الديمقراطية فيها.

و هناك من يرى أن المفهوم الذي جاء به موسكا عن النخبة الحاكمة، هو مفهوم مطايطي ومتأرجح حسب تعبير غرامشي - GRAMISKI- بحيث لم يحدد موسكا من يقصد به، فهو أحيانا يتكلم عن الطبقة الوسطى وبشكل آخر أصحاب الممتلكات، و في بعض الأحيان عن المسؤولين السياسيين، وحيناً آخر عن المثقفين.

(1) بوتومور، النخبة و المجتمع، ترجمة جورج جحا، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، دون سنة نشر، ص10.

إضافة إلى أن هذا المفهوم كما إعتبره ميلز -MILS- قد شحن شحننا رديئا، ويوحى بالتقارب الموجود بين موسكا و كارل ماركس -KARL MARX- فمفهوم الطبقة هو مفهوم إقتصادي وعند مرافقته لمفهوم الحكم، وهو إصطلاح سياسي فإن ذلك يعني أن الطبقة الإقتصادية تحكم سياسي⁽¹⁾.

1-3- الإتجاه المنظومي:

يمثل هذا الإتجاه رايت ميلز -RIGHT MILS- الذي إقتفى آثار موسكا في إمكانية الدراسة الإمبريقية للنخبة أو السلطة على حد تسميته، وعكس ما يرى موسكا في أن النخبة تشكل طبقة إجتماعية فإن النخبة عند ميلز تتجمع لكي تشكل وحدة لقوة تحكم المجتمع .⁽²⁾

هذا التجمع يكون على أسس مختلفة، كما للمصالح المادية المشتركة و العلاقات السيكلوجية تشابه في الأفكار و الأحوال الإجتماعية المشتركة ومصادر التعليم المتشابهة، قوة هذه النخبة تتحدد وفق الطبيعة النظامية للمجتمع، والتي تشكلها المنظمات الكبيرة التي تحتل أهمية محورية فيه كالمؤسسات العسكرية، الشركات الكبرى، الهيئات السياسية و التي تحدد الأوضاع القيادية في المجتمع .

لقد خلص ميلز إلى هذه الفكرة بعد الدراسة التي قام بها في الخمسينيات على المجتمع الأمريكي، حيث وجد أن نخبة السلطة فيه تتكون من ثلاث مؤسسات رئيسية مسيطرة هي:

الجيش، السلطة السياسية، ورجال الأعمال، هذه الفئات تشكل مجموعا منسجما ومتحدا ويتكون من أعضاء من نفس الطبقة الإجتماعية، وحتى عملية تبادل المناصب بين أفراد هذه النخبة يكون بطريقة تبادلية داخلية.

(1) بوتومور، المرجع السابق، ص33 .

(2) بوتومور، المرجع السابق، ص34.

لقد تعرض الطرح الذي جاء به ميلز إلى العديد من الإنتقادات، من أهمها ما وجهه إليه العالم السياسي روبرت داهل - **ROBERT DAHL** - الذي يؤكد أن رايت ميلز لم يعتمد على معطيات إمبريقية قوية تؤدي ما ذهب إليه، أو عملية إتخاذ القرار على المسائل الهامة في مدينة **نيوهافن - NEW HAVEN** - حيث أظهر **ROBERT DAHL** عكس ما توصل إليه ميلز، أن هناك تعددية في النخب وأن هناك نوعا من السيطرة، فالقوة التي تؤدي إلى ظهور هذه المنظمات هي نفسها التي تقودنا إذ لم تسر بطريقة نظامية، لأن القوة لا تتخذ الطابع النظامي دائما.

1-4- الإتياء الإقتصادي:

يمثل هذا الإتياء **جيمس برنهام - JIMS BERNHAM** - الذي يتفق مع رايت ميلز في فكرة أن بناء النخبة و مكانتها، لا يتوقف على قدرات الأفراد وخصائصها النفسية كما إدعى **باريتو**، وإنما في ضوء طبيعة البناء الإقتصادي والإجتماعي والإقتصادي لمجتمع معين.⁽¹⁾

حيث يوضح **برنهام** أننا نعيش في فترة إنتقال من شكل من أشكال المجتمع الرأسمالي، إلى شكل آخر يقترح تسميته بالمجتمع الإداري في مؤلفه **عهد المنظمين**⁽²⁾، و تشمل نظرية **برنهام** أولا على تحديد من هم المديرين، ثم يذهب بعد ذلك إلى عرض يراد به إثبات أن هذه الفئة هي في الواقع في طريق صيرورتها لتكون نخبة حاكمة في المجتمع، ويميز الكاتب قسمين رئيسيين من بينهم المديرين الذين يحددونهم في فئة: العلماء، الفنيين، ثم مديري ومنسقي الإنتاج، ويعتبر هذه الأخيرة الأكثر بروزا و أهمية.

(1) محمد السويدي، مرجع سبق ذكره، ص72.

(2) بوتومور، مرجع سابق، ص81.

لقد كان تحليل برنهام لوضع هؤلاء في المجتمع يستند بدرجة كبيرة إلى البرهان على أن المجتمعات الصناعية الحديثة، عرفت فصلا جذريا بين إمتلاك الصناعة وإدارة الصناعة، وبحكم هذا الفصل يستلم المديرون السلطة الإقتصادية التي كانت سابقا في يد أصحاب الصناعة الرأسمالية، وهم بذلك يكتسبون القوة و القدرة على تغيير شكل التنظيم كله، وهذا يقنضي أيضا أن تكون هذه الفئة متماسكة و واعية بمصالحها الفئوية .

لقد إستعان برنهام في تحليله لعملية التغيير الإجماعي بإنتاجات علماء الإجتماع الكلاسيكيين، كما حاول المزوجة بين هؤلاء و الفكر الماركسي رغم نقده له. إن الفصل الذي قصده برنهام بين الملكية و التسيير ليس فصلا مطلقا، فهناك علاقة بين من يملك و من يدير فقد يكون نفس الشخص، و إن كانت مؤسسة ذات أسهم فهناك إمكانية أن تسيطر مجموعة نافذة على سياسة المؤسسة و من ثم يتقلص دور المديرين فيها.

IV-2-لمحة تاريخية عن الإطار في الجزائر:

ارتبط ظهور الإطار الصناعي* في الجزائر بقوة المشروع التنموي التحديثي لمرحلة ما بعد

الاستقلال، و الذي لعبت فيه الصناعة الدور الحاسم و النشط بهدف تطوير مختلف القطاعات

ومجالات الحياة الاجتماعية، هذا الارتباط له ما يبرره إذا ما نظرنا إلى قوى هذا المشروع التنموي

التحديثي و الظروف التي جاء فيها، إذ كانت الجزائر بعد الاستقلال منكبة على تأسيس القواعد المادية

للاقتصاد الوطني المستقل و الديناميكي، لمحو آثار التخلف في البلاد بعد الاستعمار الطويل، ومن

جملة ما أورثها إقتصاد شبه مدمر ومجتمع متخلف في جميع النواحي.

وفي مثل هذه الوضعية الخاصة كان عليها أن تجد حولا لمشاكلها باستخدام وسائل ومناهج حديثة،

خاصة فيما يتعلق بوسائل ومناهج تكوين الإطار، إذ إنتبه المسؤولون حينها إلى حقيقة عدم إمكانية

تلبية حاجيات البلاد من إطار مع ما كان موروثا من أساتذة ومدارس وجامعات ومراكز تكوين من

جهة مقارنة بعدد السكان، ومن جهة أخرى مع حجم ومتطلبات هذا المشروع التنموي الكبير آنذاك،

من موارد بشرية مؤهلة لتحقيقه في خلال السنوات الخمس الأولى.

بعد الاستقلال كان من المستحيل القيام بذلك، حيث كانت المناهج و الوسائل في التكوين ليست في

مستوى الأهداف المنتظرة⁽¹⁾، من أجل أن تلقى هذه الفئة في المجتمع تكوينا عاليا غير الذي تلقته،

أو حرمت منه أثناء الفترة الاستعمارية، و التي كان التكوين فيها يقتصر على الفرنسيين و أبناء

المعمرين و أبناء حلفائهم ومساعدتهم، بينما نجد فئة قليلة فقط من أبناء الشعب، ممن حالفهم الحظ في

ممارسة أو إتمام تعليمهم داخل المؤسسة التكوينية الاستعمارية.

* إن التركيز في هذا الفصل سيكون على الإطار الصناعية، و هذا نابع من سياسة التصنيع التي إتبعتها الجزائر بعد الاستقلال، و التي نجم عنها تركيز عدد كبير من الإطار في القطاع الصناعي.

(1) Seddak TAOUTI, La formation des cadres pour le développement, OPU Alger, 1971, P23-24.

كما اقتصر هذا التعليم في غالب الأحيان على الفروع التقليدية كالحقوق و الآداب و الطب حيث نجد في سنة 1954م مثلاً أنه كان في الجزائر 1000 حامل لشهادة جامعية من الجزائريين، بطبيعة الحال منهم 354 محامي، 165 طبيب وطبيب أسنان وصيدلي، 350 موظف، 100 ضابط بالجيش الفرنسي وأقل من 30 مهندس.⁽¹⁾

على أن ما تظهره هذه الإحصائيات بوضوح هو النقص الكبير، إن لم نقل إنعدام الفئة السوسيو مهنية للإطارات الصناعية في المجتمع الجزائري، وعليه يعتبر هذا النوع من الجماعات المهنية عنصراً جديداً على المجتمع الجزائري وخاصة الإطارات السامية الاقتصادية، التي تمثل مسلماً جديدة على المجتمع الجزائري، إذا ما راعينا أن التركيز على الصناعة يعني التكنولوجيا و المعرفة العلمية بسبب التحكم فيها والتعامل معها، وهذا لا يكون إلا عن طريق فئة الإطارات الصناعية التي و بحكم تكوينها العلمي مؤهلة للقيام بهذه العملية.⁽²⁾

وهذا ما كان عليه الأمر بالنسبة لمحتوى المشروع التنموي التحديثي لمرحلة ما بعد الاستقلال، و الذي كان موزعاً على نقطتين أساسيتين:

الأولى: هي إحداث قطيعة مع إطار إقتصادي وإجتماعي ضيق و منحصر في حاجيات أقلية من ذوي الإمتيازات، وهذه القطيعة تتم عن طريق التأميم التدريجي للثروات الطبيعية و التوجه نحو النظام الاشتراكي.

(1) علي الكنز، حول الأزمة 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي، دار بوشان للنشر، 1990، ص 17.

(2) سفير ناجي، محاولات في التحليل الإجتماعي، ترجمة الأزهر بوغنبور، الجزء الثاني، طبعة مشتركة بين المؤسسة الوطنية

للكتاب والديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 148-149.

الثانية: تتمثل في أن الجزائر بواسطة هذه السياسة ستزود نفسها بالوسائل المادية، وخاصة البشرية لوضع ورشة قاعدة صناعية يعتقد أنها لا بد منها للإقلاع الاقتصادي، وقد تمحورت حول قطاع الحديد والصلب⁽¹⁾، ومن هنا يتبين أن الإقلاع الاقتصادي المتمحور حول الصناعة بالدرجة الأولى، فرض الحاجة إلى إطارات قادرة على القيام بهذا الإقلاع، ومن هؤلاء فئة الإطارات الصناعية التي عرفت سيرورة تكوينها اضطرابات عدة، بفعل التقلبات و التغيرات التي عرفها ذلك المشروع وما آل إليه في نهاية المطاف، من تغير جذري في التوجه العام.

ولقد أخذت فئة الإطارات الصناعية مكانة متميزة داخل المجتمع الجزائري (إذ أن المجتمعات التي تصنع نفسها بسرعة، يزداد الطلب فيها على التقنيين والمتخصصين الصناعيين، الشيء الذي جعل المجتمعات تعطي لمثل هذه الفئات إمتيازات تميزها عن غيرها من فئات المجتمع الأخرى)، وذلك بفعل الدور المنوط بها في ذلك المشروع التحديثي.

وهكذا فقد مارست تأثيرا حاسما على مسار التنمية والتغير الاجتماعي و الاقتصادي، كما هو متوقع أن تمارس اليوم و في المستقبل دورا رياديا بالنظر إلى خبرتها المتراكمة، و كذا الظروف المستجدة حاليا من توجه نحو اقتصاد السوق، وتغير في أساليب التسيير، وعالميا في نظام دولي يشهد موجة من العولمة في كل المجالات، إضافة إلى التكتلات الاقتصادية التي تزداد يوما بعد يوم، كل هذه الظروف تؤكد مدى أهمية تلك الخبرة و الكفاءة في تحقيق النمو المرتقب للمجتمع في ضوء إعادة ترتيب الأولويات و الأهداف.

(1) عقاب أبو بكر، الجزائر أمام الأزمة الاقتصادية، منبر التنمية، مجلة اتحاد الاجتماعيين والإقتصاديين الجزائريين، معهد علم الاجتماع، ص15.

IV-3- البنية الاجتماعية داخل عالم الشغل الصناعي في الجزائر:

يتعلق أول سؤال يطرح في هذا الصدد في إيجاد " المقاييس التفريقية " التي تسمح باختيار فرضية هيكلية إجتماعية، و بالتالي تتجاوز المواصفات التقنية المجردة كتلك الخاصة بالأصناف المهنية. هذا لاسيما أن كل عمال القطاع العمومي أجراء ليس إلا، مهما كان مستواهم في السلم، وعليه فإننا سنجمع في الاستعمال المقاييس الثلاثة الآتية: نوع النشاط، مستوى التأهيل، سلطة إتخاذ القرار، ومن هذه المقاييس الثلاثة فإن المقياس الأخير، هو الذي يطرح مشاكل أكثر بحيث أنه هو الذي يدخل الميكانيزمات الحاسمة على صعيد تسيير الجهاز الإنتاجي، ويبين وعلاوة على محتواه المباشر "مجموع العمليات الظرفية"، فهو الذي يحيل مباشرة إلى أسس بنية الجماعات الاجتماعية في حد ذاتها، وفعلا فهو المقياس الوحيد الذي يسمح بتجاوز المنظور الشكلي للعلاقات القانونية التي يعتمها تعميم الملكية العمومية في كامل القطاع⁽¹⁾، ومنه فهناك ثلاث جماعات أساسية تستحق التحليل حسب ناجي سفير و هي: الموظفون، الإطارات المتوسطة، الإطارات السامية.

3-1- الموظفون:

يشكل الموظفون جزءا هاما داخل القطاع الصناعي، ويؤدي عددهم هذا حسب ناجي سفير إلى طرح مسألة معرفة الوظيفة التي يؤديونها في القطاع، فيقول أن قسما من الموظفين يستفيدون بحكم عدة أسباب بعضها شريف كالشرعية التاريخية (المشاركة في حرب التحرير) من مداخيل لا تستند إلى نشاط إنتاجي، إضافة إلى بعض مظاهر الكسل والخمول التي تدفع العمال إلى النظر إلى الموظفين على أنهم طبقة طفيلية، وفي نفس الوقت يمثلون النجاح الاجتماعي، ذلك أن هذه الفئة حسب رأيهم تقوم بأعمال أقل قساوة (كتابية)، ويرجع هذا إلى الوعي الجماعي المفرط في القيمة الممنوحة للنشاط المكتبي على حساب النشاط الإنتاجي.

(1) سفير ناجي، المرجع السابق، ص142.

كما أن هناك عاملا آخر، يتمثل في الأجر الضعيف الممنوح للعمل المنتج مقارنة بالنشاط المكتبي، وكذا في سلطة إتخاذ القرار التي يتمتع بها الموظفون، غير أنها ضعيفة مقارنة مع الفئات ذات المستوى الأعلى، لكنها هامة إذا ما قورنت مع سلطة العمال المنتجين الذين لا أفق لهم إلا أفق الإنتاج⁽¹⁾.

3-2- الإطارات المتوسطة:

ونقصد بذلك مجموع الأعوان الإداريين والتقنيين المكلفين دون المشاركة في عمليات التصور، بمراقبة نشاط الموظفين و العمال المنتجين وفقا للتعليمات التي يتلقونها من مستويات أعلى، ولا بد من التأكيد على الإزدواجية التي تقسم هذه المجموعة بالنظر لطبيعة النشاط و التكوين: طبيعة النشاط لأننا نستطيع أن نميز بين النشاطات التقنية والإدارية ويبدو حسب ناجي سفير(مع مراعاة الفارق) أن نفس الوضعيات الموجودة بين العمال المنتجين والموظفين موجودة نسبيا بين الإطارات المتوسطة وعمال التنفيذ، وهذا مع وجود ظرف " مشدد " من وجهة نظره، لأن الإطارات التقنية المتوسطة تتمتع بوعي أكبر وخاصة بميل " لتتظير " الخلاف الذي مازال لدى العمال المنتجين في المستوى الجيني في أحسن الحالات، إن هذا الخلاف التقني نوعا ما يزداد خطورة وهذا هو الجانب الثاني من الإزدواجية المشار إليها بالتمييز الموجود بين التكوين النظري و التكوين التجريبي، الذي إذا ما أردنا التبسيط نجده يغطي المجموعتين: التكوين النظري لدى الإطارات التقنية المتوسطة و التجريبية لدى الإداريين، ونظرا لموقع الإطارات المتوسطة من مسار العمل بفعل تحكها في طريقة تأديته، فإنه يحدث لهم أن يتصلوا بعمال يرون فيهم التعبير الوحيد الذي يشاهدونه للسلطة وإنطلاقا من ذلك يكمن دورهم الأساسي في تشكيل علاقات السلطة و العمل في وحدة الإنتاج .

(1) سفير ناجي، مرجع سابق، ص 143.

(2) سفير ناجي، مرجع سابق، ص ص 145-146.

وعلى أية حال فإن الإطارات المتوسطة رغم المشاكل التي تعرفها تبقى في أعين العمال مثالا للنجاح الاجتماعي في القطاع الصناعي، وسيكون ذلك بالنسبة إليهم هدفا لا بد من تحقيقه سواء على مستوى وحدة الإنتاج في حد ذاتها أو خارجها.

3-3- الإطارات السامية:

يعرفهم ناجي سفير بأنهم الأعوان الذين تحصلوا في العموم على تكوين جامعي أو تجربة تحل محل هذا التكوين إجتماعيا، و المكفون بمستويات تصور وتوجيه ومراقبة الإنتاج. ويعتبر هذا النوع من العمال عنصرا جديدا بالنسبة إلى المجتمع الجزائري، فالجزائريون الذين تابعوا تعليمهم العالي كانوا يمثلون عددا قليلا جدا خلال العهد الاستعماري، فالتعليم كان مقتصرا على الفروع التقليدية كالحقوق و الآداب والطب، فالإطارات السامية والاقتصادية منها على وجه الخصوص، مسلمة جديدة في المجتمع الجزائري . وهم يشكلون مجموعة لها دورها وأهميتها في الحياة العمومية بالنظر إلى أهمية النشاطات المناطة بهم، وبفضل مستواهم التكويني المرتفع وديناميتهم الهائلة التي تصل في بعض الأحيان إلى " الإرادية " فإنهم أثبتوا في مدة زمنية قصيرة جدا، تماسكا يشكل أحد العناصر الأساسية للوعي الجماعي. كما أن الإطارات السامية هي المجموعة الشبه فريدة في المجتمع الجزائري، التي تحمل تقريبا منطق الحداثة، وهذا هو البعد الذي يعطي السند لوحدها وشرعيتها وأفاقها في نهاية الأمر، وهذا بفضل كل ما يفرضه على المستوى الإجمالي.

(1) سفير ناجي، مرجع سابق، ص ص148-149.

IV-4- الأبعاد الكبرى لدور الإطار:

هناك أبعاد ثلاثة رئيسية لدور الإطار في المجتمع الجزائري، لأن كل بعد يرتبط بمستوى معين

من مستويات الواقع الاجتماعي الذي يتحرك في إطاره أفراد هذه الفئة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

4-1- البعد التقني - التنظيمي:

إن القيام بالمهام ذات الصبغة التقنية- التنظيمية و الإدارية داخل المنشآت وكل التنظيمات الأخرى التي

يقوم نشاطها على العمل الإنساني المنتج، هو موضوعيا وتاريخيا السبب الرئيسي و الأصلي لبروز

هذه الفئة المهنية، خاصة ونحن نعني بالإطارات هنا أولئك الذين يضطلعون بمهام التأطير في ميادين

العمل الاقتصادي و الإداري.

إن بروز الإطار و ترسيخ وظائفها، يقول أحد المؤرخين قد إرتبط بتطور المؤسسات الصناعية

و التجارية، لأن حاجة المؤسسات المتزايدة و المستجدة قد أدت في آخر المطاف وبالتدرج إلى ترسيخ

وظيفة الإطار، ويرى باحث أمريكي -ي- **PERLO** (1974) أن ظهور الإطار يعود إلى

إستراتيجيات الطبقات المالكة، التي توصلت في مرحلة من مراحل تطور المجتمع الرأسمالي إلى

ضرورة إيجاد من ينوب عنها في إدارة و تنظيم المنشآت بعد أن عرف حجم ثرواتها نموا كبيرا، و لم

يعد من السهل تسييرها بالاعتماد على أفراد العائلة فقط. (1)

وعليه فإن من المؤكد أن مهمة الإطار في جوانبها التقنية - التنظيمية هي أول الشروط الأساسية

لظهورها وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتها، فهي مهام تقع على عاتق الإطار في المجتمع

و القيام بما يمنحها الاعتراف بما يشبه حق الوجود في المجتمع.

(1) حسان ميراني، مرجع سبق ذكره، ص41.

فالإطار إذا هو ذلك الشخص الذي أصبح يتحمل داخل منشأة أو إدارة أو أي تنظيم آخر، مسؤولية تسيير قطاع معين أو القيام بأنشطة عالية، وسواء كان ذلك من موقع إشراف وقيادة أم لا -VATIER- (1969) و في هذا الإطار يمكننا تحديد دور الأطارات على مستوى التنظيمات التي تنتمي إليها في مجموعة من الأنشطة الرئيسية التالية:

- 1- البحث و الدراسة بصفة مباشرة، بهدف تحسين منتج أو خدمة أو إبداع طريقة عمل أكثر فعالية ونجاعة أو أقل تكلفة، أو التوصل إلى معلومات يستفيد منها التنظيم في إحدى ميادين نشاطه.
 - 2- الإشراف على أداء مهام و أعمال إنتاجية أو علمية تتم في قطاع معين يقع تحت مسؤوليته، بما في ذلك إيجاد الحلول لكل المشكلات التي تظهر تقنية كانت أو تنظيمية أو إنسانية، في إطار السياسات العامة و البرامج التي يتبناها التنظيم ككل.
 - 3- إذا كان الإطار يتحمل مسؤولية إشراف على عمل أفراد آخرين، فإنه مطالب بتوفير الشروط التي تساعد مرؤوسيه على أداء مهامهم بنجاح، وتحفيزهم أيضا على بذل أكبر جهد ممكن فكريا كان أو عضليا، للقيام بالمهام الموكلة إليهم وحثهم على التجديد و الابتكار.
 - 4- إن الإطار مطالب كذلك كجزء رئيسي من مهامه على مستوى التنظيم، باقتراح أشياء جديدة من شأنها أن تفتح مجالات أخرى في ميدان نشاطه، بما يحسن من ظروف العمل و يوفر الجهد و المال لتنظيمه و المساهمة في المحافظة على موقعه اتجاه منافسيه أو في علاقته مع محيطه.⁽¹⁾
- إن واجب الأطارات الانتباه إلى أهمية هذه المهام وضرورة القيام بها على أحسن وجه ممكن، سواء في بعدها التقني أو في بعدها الإنساني الذي يبدو أكثر أهمية، ونكاد نقول بأنها تشكل جوهر مهمة هذه الفئة.

(1) حسان ميراني، المرجع السابق، ص ص 42-43.

ذلك أن المهام التنظيمية الإنسانية تعتبر في نظر الكثيرين، أصعب وأخطر ما يطلب من الإطار القيام به ضمن نشاطه المهني، كما للعامل التنظيمي و الإنساني من أهمية قصوى على العمل الإنتاجي مهما كانت قطاعاته وميادينه.

4-2- البعد الاجتماعي - المهني:

إن وعي الإطارات بأهمية الوظائف التقنية التنظيمية والاستعداد الحقيقي للقيام بها، لا يكفي لأن يفتح لهم المجال للبروز كفئة مهنية واجتماعية لها مكانة وتساهم بفعالية في التأثير على مجرى الأحداث التنظيمية والاجتماعية، لأن ذلك يرتبط كذلك بتوفير شروط أخرى تفرضها متطلبات ومستويات الواقع الاجتماعي والظروف الاجتماعية السائدة.

إن القيام بالمهام و الوظائف التقنية التنظيمية لا يتم بصورة تلقائية، خاصة بالنظر إلى الظروف التي تميز الوضعية العامة للمجتمع الجزائري، بل أن ذلك لا يبدو ممكنا حتى في المجتمعات الصناعية، لأن القدرة على أداء تلك الواجبات والحصول على ما يقابله من حقوق تتعرض إلى مقاومة من خلال إستراتيجيات مضادة من مختلف القوى الاجتماعية، المتمثلة في المجموعات والأوساط المهيمنة على مراكز القرار الإداري و القانوني و السياسي، لأنها ببساطة تعتقد أن نجاح الإطارات في إحتلال مواقع قيادية تحد من هيمنتها وتهدد مكاسبها، إن تلك المقاومة مردها الأساسي يعود إلى أن الإطارات تتميز بحمل قيم التحديث والمشاركة، و هي قيم لا نجد لها في ظل الشروط الراهنة مؤيدين ضمن تلك الأوساط و المجموعات المهنية، وعليه فإن عمل الإطارات لا يتم خارج العلاقات الاجتماعية القائمة، إنما في إطار تلك العلاقات وما تفرضه من عقبات وتحديات.⁽¹⁾

(1) حسان ميراني ، المرجع السابق، ص ص 44-45.

ومن هنا فإن تحقيق تلك المهام بفعالية بما يحتاجه من مواجهة لتلك الاستراتيجيات و التحديات، لا يمكن أن ينجح بالاعتماد على إستراتيجيات فردية وبدون وعي أو تنسيق جماعي (الأفعال الجماعية عند كروزييه) ، في ظل ظروف اجتماعية تتسم بهيمنة قوى أكثر تنظيماً وتنسيقاً و أكثر وعياً للبعد الجماعي للتنافس و الصراع الاجتماعي.

يؤكد ميراني حسان أن تجربة مجتمعنا إلى حد الآن تؤكد بأن الإطارات في أي قطاع كانوا لا يستطيعون كفاءة مهنية اجتماعية لها تصوراتها وقناعاتها و أهدافها (التي تتعارض في جزء منها على أقل تقدير، مع أهداف فعالة متمثلة على الخصوص في بعض الأوساط البيروقراطية المالية المتحالفة معها، بل وحتى مع بعض الأوساط العمالية و النقابية)، أن تسمع صوتها أو أن تؤثر على مجرى الأحداث التنظيمية والاجتماعية دون أن يكون لها منطق الفعل الاجتماعي، وهو ما تؤكد محاولات الكثير من الإطارات في مناسبات عديدة لإنشاء تنظيمات مهنية خاصة بها، و بالمقابل ما تتعرض له تلك المحاولات من معارضة ومقاومة من طرف القوى الاجتماعية المهنية بل وحتى العمالية في بعض الأحيان.

إن هذه الحقائق كفيلة بتأكيد أهمية البعد المهني الاجتماعي لدور الإطارات ذلك ما يحتم عليهم أخذ هذا البعد بجديّة، كأحد الشروط الأساسية التي تساعد على أداء مهامهم بنجاحة وفعالية و المطالبة بالحقوق التي تقابلها، فالإطارات مطالبة من أجل تعزيز مواقعها على مسرح الأحداث التنظيمية و الاجتماعية، بالعمل على مستويات متعددة وليس على مستوى التنظيمات فقط ، ومنها مستوى العمل والنضال الجماعي المنظم والوعي بضرورته وبأهدافه من طرف الإطارات أنفسهم، دون الاعتماد على أية فئة أو مجموعة أخرى، لأن ذلك وحده كفيل بتمكينهم من إحتلال مواقع ذات تأثير حقيقي، مواقع تعطيهم قدرة على توفير ظروف ملائمة لتحقيق الأهداف التي تميزهم عن غيرهم من الفئات و المجموعات الأخرى.

4-3- البعد الاجتماعي - القيادي:

ما نعنيه بالبعد الاجتماعي القيادي، هو ما تمليه ضرورة المساهمة في حركة التغيير و التحديث من طرف الإطارات، هذه المساهمة التي تقع على عاتق كل الفئات المتقفة، ليس استجابة لما تفرضه واجبات الانتماء إلى المجتمع فحسب، بل استجابة لما تتطلبه الضرورة الموضوعية التي تفرضها الحاجة لتوفير الشروط التي تفتح المجال للإطارات أنفسهم للقيام بمهامهم التقنية و التنظيمية بكل فعالية، لئلا نكونوا من تحقيق ما يتطلعون إليه من أهداف وطموحات، إن تلك المساهمة تستدعي دون شك من الإطارات وعيا كبيرا وفهما عميقا لأوضاع المجتمع، وعملا شاقا ومتواصلا وتوضيحات حقيقية، ومن أمثلة ما يمكن أن تقوم به الإطارات في هذا المجال، الإشراف ليس فقط داخل التنظيمات لضيق مجالها، ولأن طبيعة هذه المهام تنتمي إلى نطاق أوسع على تلك العملية الواسعة المعقدة والشاقة، الهادفة إلى نشر قيم النجاعة وترسيخ ممارستها في العمل، لتحقيق التحكم في كل الجوانب العملية الإنتاجية في كل القطاعات وفي جميع مراحلها.

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، لأن مشاركة الإطارات كفئة مهنية اجتماعية قيادية مطلوبة ربما أكثر من غيرها لتحقيق التنمية المنتظرة، وهي أدت دور الوسيط بين متطلبات التصنيع كأحد الشروط الأساسية لعملية التنمية، وعملية استيعاب قيم المجتمع وعاداته، وكأن على الإطارات الاضطلاع بمهمة تاريخية ومصيرية أو على الأقل المساهمة الفعلية فيها وهي التوصل إلى بلورة ونشر قيم جديدة وترسيخها كقيم تجسد في أحد جوانبها الرئيسية: الجمع بين متطلبات التنمية والتصنيع من جهة، وقيم وعادات المجتمع (BOTTAZI et ZANOTTI 1974).⁽¹⁾

(1) حسان ميراني، مرجع سابق، ص ص 49-50.

إن هذه المهمة يمكن أن تتجسد في مساهمة الإطارات مساهمة قوية فعلية وريادية، في تأطير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية المختلفة، خاصة تلك التي تساهم في ترسيخ قيم الفعالية و النجاعة وكذلك التنظيم الجيد للعمل، و التفكير المنطقي و العقلاني، وثقافة التحدي لمختلف أوضاع التخلف و التواكل وكذلك المساهمة في توضيح الفائدة من تبني هذه القيم لأنها ضرورة حيوية لتنمية المجتمع وازدهاره.

إن مهمة الإطارات هذه يمكن أن تتجسد باستعمال مختلف وسائل التأثير الثقافي و التربوي و الاجتماعي المتاحة، أو التي يمكن اختراعها، مثل الجمعيات على اختلاف أنواعها و ميادين نشاطها، ومثل النشر عبر الكتب و المجالات و الجرائد و الملتقيات، لإقناع أكبر عدد ممكن من فئات المجتمع بضرورة الإعتماد على الكفاءة و المهارة التي تشكل رأس مال الإطارات لأن ذلك يعود بالفائدة على المجتمع و يحسن من أوضاعه.

و من هنا يتضح أن القيام بهذه المهام القيادية، يتطلب التزاما كبيرا ومتواصلا ونشاطا شاقا ودائما ومع ذلك فإنها تبدو أكثر من ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها أو التقليل من أهميتها.

IV-5- الإطارات و السلطة في الجزائر:

5-1- طبيعة السلطة في الجزائر:

إن مسار تشكل فئة الإطارات الصناعية في الجزائر على غرار الفئات الصناعية الأخرى، يجد تفسيره عند مستوى تحليل طبيعة السلطة في الجزائر، وذلك لغموض العلاقة التي تربط الإطارات عموما والصناعية منها خصوصا بهذه الأخيرة، من ناحية علاقة ممارسة السلطة بالتملك الفعلي لوسائل الإنتاج، ولتوضيح هذا الغموض في مضمون العلاقة سنحاول الرجوع إلى ما قام به الاستعمار بشكل تعسفي في مراحل سابقة، حيث عرقل عملية التطور الاقتصادي ومزق النسيج الاجتماعي التقليدي لصالح نسيج اقتصادي اجتماعي مهيم ومسيطر على العلاقات والأنماط الموجودة، و الذي أفرز بنحو أو بآخر قوى اجتماعية جديدة، وتدرج طبقي يشمل إلى جانب البورجوازية الكبيرة والفئات و الشرائح الاجتماعية الدنيا، فئات وسيطة من البرجوازية الصغيرة شديدة التباين، من حيث أوضاعها الاجتماعية و الأدوات الموكلة إليها.

لقد شكلت إفرازات الممارسة الاستعمارية، في تقاطعها مع معطيات الواقع الاجتماعي السياسي لما بعد الاستقلال نظاما سياسيا لم يعط أي دور للفئات الأجيبة و الكتل التي تمثلها، أي الإمكانية في صنع القرار السياسي و الاقتصادي أو المشاركة فيه، إنها فقط السلطة التي لم تكن سوى تلك المجموعات العسكرية ذات الامتيازات، التي وضعت نظاما أقصى كل التكوينات الأخرى، حيث عملت السلطة السياسية مع بداية الاستقلال على إقصاء البرجوازية، و إقرار إصلاح زراعي وتبني التسيير الذاتي و الإعلان عن تبني اشتراكية تقوم على المساواة ونبذ الاستغلال.

(1) عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة، منشورات CRASC (مركز البحوث الأنتروبولوجية الاجتماعية و الثقافية)، وهران، 2001، ص25.

بحيث صبغت هذه الإجراءات السلطة بمسحة راديكالية، وجمعت حولها كل الأطراف المعادية للرأسمالية الغربية، ما أدى ببعض الدارسين للنظام الاجتماعي الجزائري إلى نعت السلطة بأنها تمثل جبهة طبقية في السلطة " FRONT DE CALSSE AU POUVOIR " تتشكل من البرجوازية الوطنية البيروقراطية و التكنوقراطية و الطبقة العامة وعموم الشغيلة، فالقرارات السياسية و الاقتصادية التي اتخذتها الإدارة الجزائرية في مراحلها المختلفة، لم يتحقق منها سوى تنمية ودعم السلطة المهيمنة على أجهزة الدولة، و التي تعكس في الواقع تنامي رأسمالية الدولة بفعل إعادة توزيع الدخل الوطني وفق الترتيبات التي تسمح بإعادة إنتاج هيمنتها، و على هذا الأساس فإن عمليات التأميم و الإصلاح وبناء القطاع الخاص، التي أطرت النمو الصناعي في الجزائر تتدرج في الواقع كإجراءات وممارسات تحركها مصالح الطبقة المتنامية بنمو الشرائح البرجوازية الصغيرة، المتواجدة رأسا في أجهزة الدولة بتعبير -POULANZAS- والتي تهيمن على أشكال توزيع الريع البترولي وترسم حدود صراع المصالح من داخل تحالف الكتلة الموجودة في السلطة كما يقول سامي ناير (1).

5-2- الإطار وممارسة السلطة داخل التنظيم:

إن القطاع العام الصناعي باعتباره حقلًا للصراع من أجل استملاك المجال الاجتماعي السياسي، لم يمكن الأطارات الصناعية كقوة اجتماعية مهيمنة من احتلال موقع متميز داخل الهرم التنظيمي، ذلك بفعل المركزية الشديدة للقرارات التي وضعت وحدات القطاع العام عموماً تحت رقابة صارمة، تتم عن توجيه للاقتصاد بمنطق سياسي من أجل التحكم في الصراع الاجتماعي وإدارته، هذا المنطق الخاص الذي يميز القطاع العام جعل دوره يقتصر على تعديل بنية الاستخدام، من خلال توسيع نطاق الإدارة بهدف تأمين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للسكان، ليصبح وجوده الموضوعي قائماً خارج دائرة الإنتاج باتجاه إعادة صياغة بنية السكان النشطين.

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص ص 25-26.

إن هذا التوجه العام الذي يعكس في حقيقة الأمر المضمون الاجتماعي و الطبقي للقطاع العام ، يجد تفسيره في الوظيفة التوزيعية للدخل الوطني التي انكمش حولها بدل الوظيفة الإنتاجية، وذلك من خلال خلق اقتصاد استهلاكي لمداخيل البترول.

يقول **عدي الهواري** إن التنظيم الصناعي الجزائري نشأ بعيدا عن الصعوبات المالية من خلال الدور التوزيعي لدولة الربيع البترولي، ومنه لم تعط هذه الوضعية للإدارات على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، من حيث أنها وضعية متميزة بمركزية القرار و بالدور التوزيعي للدخل، الأدوات القانونية لممارسة السلطة و الضغط على قوة العمل لتحسين الإنتاجية، بحيث جعلت هذه الوضعية دور الإطار الصناعي خصوصا يتم فصل بين ما تمليه عليه المتطلبات الوظيفية الفنية الإنتاجية من جهة، ومتطلبات المنصب الذي يحتله في هرم السلطة داخل المؤسسة من جهة ثانية، و الذي يعتبر امتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة بحكم سيطرتها على وسائل الإنتاج.

ويقول **عدي الهواري** بهذا الصدد: "إن الإطارات على مستوى الإدارات مجبرون على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف تفادي الصراع الذي يمكن استغلاله سياسيا من طرف الأعداء الخارجيين".⁽¹⁾

إن علاقة الإطار الصناعي بملكية وسائل الإنتاج من خلال الإطار القانوني الذي ينظمها، جعلت دوره يتجه عموما نحو تجسيد متطلبات المنصب - الوظيفة التوزيعية- التي تؤمن له وضعا اجتماعيا متميزا عن باقي الفئات الأجيرية الأخرى على حساب دوره الإنتاجي الفني.

إن شرعية - **Légitimité** - هذه الفئة عند هذا المستوى من التحليل، لا تقوم على ممارسة الوظيفة التوزيعية لفائض الإنتاج وفق آليات وقوانين السوق كما هو الحال في المجتمعات الرأسمالية، بل تقوم من خلال التوجيه السياسي لدور المؤسسة العمومية.

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص ص 26-27.

إنها بذلك شرعية غير عقلانية لا يحددها الدور الإنتاجي، بل سياسة ناتجة عن
تبعية- **Dépendance** - للقوى المهيمنة على القرار السياسي.

عند هذا المستوى من التحليل، فإن تصور الإطار الصناعي الجزائري في ظل علاقة التبعية التي
يفرضها نمط التفكك وشكل التوزيع، يكشف عن حالة استلاب تتم عن حرمان حقيقي لممارسة دوره،
لتكشف عن صراع الأدوار لديه بحكم توسطه لأطراف علاقة العمل الإنتاجية، وتعكس ازدواجية
الوجود، من خلال تموضعه في البناء الاجتماعي ضمن المسيطر عليه، إنه يشع بعلاقة السيطرة
و التهميش من دائرة اتخاذ القرار ومراقبة المجال الاجتماعي السياسي، إن الدور الموكل له يبقى
محدودا في تعزيز موقعه داخل البنية التي يوجد بها.

5-3- علاقة الإطار بالعمل الصناعي:

يمثل العمل الصناعي في واقع المجتمع الجزائري، حقلًا سوسولوجيا ذو أهمية بالغة في تحليل
العلاقات الاجتماعية الطبقيّة، لأنه يعكس دور الفاعلين الاجتماعيين في ظل ديناميكية عملية التصنيع
وحدود توجهات السياسة التنموية، المتمثلة في مضمون الأنشطة و الأعمال التي يقومون بها من أجل
استملاك المجال الاجتماعي و السياسي، الذي يمكنهم من السيطرة على آليات الإنتاج و التحكم في
توزيع الفائض، وانطلاقا من هذا التصور سوف نحاول تحديد علاقة الإطار بالعمل الصناعي من خلال
تحديد الدور الإنتاجي للإطار الصناعي عند مستوى طبيعة المهام التي يقوم بها و حدود تحكمه فيها.

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص ص 27-28.

5-3-1- الإطار الصناعي خارج دائرة الإنتاج:

إن طبيعة عمل التنظيمات الصناعية الحديثة في المجتمعات الرأسمالية، يعكس لنا خاصية استقلالية المستوى الإنتاجي وتوسطه بين العمليات الفنية التنفيذية وعملية اتخاذ القرار، غير أن دلالة أو وظيفة هذه التنظيمات تغيب أو تنعدم عندما نقرب من تحليلها على المستوى المحلي -الجزائر- لأن المشروع التصنيفي الذي كانت أهدافه المحلية مركزة أساسا حول خلق نظام صناعي مندمج، من خلال توفير المعدات و الأدوات وتطوير السلع الاستهلاكية لتلبية الحاجات الأساسية للسكان لم يتحقق، أي أن الاتجاه نحو تكريس العلاقات الاجتماعية حول العملية الإنتاجية لم يتحقق إلا على مستوى الخطاب الإيديولوجي للسلطة، بحيث تحولت المؤسسة الصناعية بفعل ذلك إلى أداة لإعادة إنتاج الهيمنة فحسب، وذلك من ناحية تحول المؤسسة الصناعية إلى أداة لرسكلة الأموال البترولية في السوق العالمية. (1)

وإعادة توزيع الريع البترولي وفق تراتبية إجتماعية تحددها طبيعة المصالح الطبقيّة، ووفق المعايير السياسية وليس وفق معايير الكفاءة الإنتاجية، ذلك أن وظيفة العمل الفني التّأطيري في البنى الرأسمالية بقدر ما هي وظيفة فنية تؤمن عملية التخطيط وتنظم عملية العمل، و السهر على صلاحية المنتجات ومواصفاتها، بقدر ما تؤمن دورا إيديولوجيا يساهم في تكريس البنية الهرمية للمؤسسة باتجاه إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية السائدة، غير أن هذه الوظيفة تبقى على مستوى المؤسسة الصناعية الجزائرية محصورة في الوظيفة الإيديولوجية، التي تركز البنية الهرمية للمؤسسة باتجاه إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية السائدة، وفق ما تمليه إستراتيجية التنمية المحددة بتخصيص المؤسسة لأداء دور اجتماعي، يقوم على تشديد رقابة سياسية على الفئات و الشرائح المنتجة، دون الاهتمام بالدور الاقتصادي الذي يعطي شرعية عقلانية للمؤسسة الصناعية باتجاه تنظيم حقل الإنتاج.

(1) عبد المؤمن فواد، المرجع السابق، ص29.

على هذا الأساس فإن الوظيفة العلمية التي هي بالأساس وظيفة الإطار الصناعي، غائبة بسبب الأولوية الإيديولوجية التي جعلتها تتراجع خارج دائرة الإنتاج .

إن فئة الإطارات الصناعية رغم تمركزها العددي على مستوى وحدات القطاع العام، كما هو موضح أدناه، لا تمثل فئة مهنية محورية ذات شرعية تقنية أو تسييرية داخل الدائرة الإنتاجية، لأن أداءها تتحكم فيه الوظيفة المحددة سلفا لدور المؤسسة الصناعية كحقل اجتماعي.⁽¹⁾

جدول رقم (1): يبين تركيز الإطارات في القطاع العام الوطني*:

نسبة الإطارات %	حجم المؤسسة
7.50	200-999 عاملا
37.16	1000-4999
36.23	5000 فما فوق

إن هذا الوضع الذي يعيشه الإطار يرجع أساسا إلى الرفض المطلق لاستقلالية السلطة الاقتصادية فالسلطة السياسية من خلال الدولة، تسعى إلى جعل قوانين السوق تابعة للممارسة السياسية، إلى الحد الذي أفقدت قدرة المؤسسة الصناعية على

حل المشكلات التنظيمية و الفنية، فغياب السلطة الفنية وحضور التوجيه الرقابي للمؤسسة لا يؤمن للإطار الصناعي هامشا لممارسة شرعيته الفنية التي تبقى هشة عند مواجهة المشكلات الفنية اليومية التي غالبا ما تحاط بسكوت وغياب للسلطة المركزية الوصية، الأمر الذي يصعب عليه في موقعه الإنتاجي اتخاذ القرارات لتنظيم دائرة الإنتاج.

فالدور الذي يفترض أن يقوم به الإطار، يمثل قاعدة الارتكاز الأساسية لترقيته وصعوده الاجتماعي نحو احتلال مكانة مناسبة وتناسب قدراته و إمكانياته وكفاءته، لكن تغييب هذا الدور دفع بالإطارات لإعادة إنتاج ذاتهم خارج دائرة الإنتاج.

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص30.
* المصدر، الديوان الوطني للإحصائيات، 2001.

إن تشكيل مكانة اجتماعية وتحقيق ارتفاع اجتماعي أصبحت تتم على المستوى التوزيعي و الاستهلاكي، بحيث أصبح الإطار المسير على مستوى المؤسسة الإنتاجية يستخدم إستراتيجية فردية للدفاع عن قدرته الشرائية، إذ يعمل على انتزاع بعض المكاسب مثل: السكن، سيارة عمل، قسيمة بنزين، سفر إلى الخارج... الخ، وهذا ما يجعل ديناميكية الإطار في الارتفاع الاجتماعي لا تختلف عن ديناميكية العامل الأجير في استملاك المجال الاجتماعي، إنها على العموم ديناميكية لا تثنى العمل الصناعي المنتج وهذا ما يبرر حسب اعتقادنا في الواقع، إفلاس المؤسسة الصناعية العمومية التي تعيش حالة من التسيب وعدم الانضباط ونقص الصيانة، التي جعلت مردوديتها أقل بكثير من المستوى المطلوب.

5-3-2- تهميش المعرفة الفنية:

إن الإطارات الصناعية بحكم المؤهلات و الخبرات الفنية التي بحوزتها، تبقى بعيدة عن امتلاك القوة اللازمة التي تمكنها من التحول باتجاه التحكم في القرار، مثل ما تقوم به هذه الفئات على مستوى التنظيمات الصناعية الرأسمالية، أين تعتمد استراتيجيات ضغط وآليات للتفاوض للحفاظ على مكانتها أو لتغيير مواقعها وفقا للمصالح الطبقيّة التي تسعى لتكريسها، وذلك انطلاقا من ارتكازها على ما تملكه من خبرات وكفاءة توظفهما بشكل عقلاي على مستوى التنظيم كما عبر عن ذلك ميشال

كروزييه Michel CROZIER⁽¹⁾.

إن وزن الخبرة والكفاءة التي بحوزة الإطارات الصناعية، تعبر عن استجابة طبيعية لمتطلبات عملية التصنيع الموجه نحو تعزيز عمل البنى الفوقية الذي يكسبها شرعية فنية صناعية، من خلال ارتكازها (عملية التصنيع) على فئة الإطارات الصناعية كفئات أجيرة تمتلك رأس مال معرفي - فني - ،

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص32.

بحيث يتم توظيفه في حدود تقليل الفجوة بين النخبة البيروقراطية الحاكمة، وتلك الخبرات و المهارات التي بحوزة الفنيين من الإطارات في لحظة ما.

يستند هذا التحليل إلى النظرة الخاصة لديناميكية العلاقات التي تربط الوظيفة الفنية المتعلقة بالأداء الفني و التحكم التكنولوجي، بالوظيفة التسييرية البيروقراطية التي تسعى السلطة من خلالها للتحكم في المؤسسة الصناعية و استئناسها، و هي وظيفة تجد دلالتها في عملية نقل التكنولوجيا التي بقيت كما يقول كل من **KREMER ET KLASMAN** ، مجرد عملية نقل للمعدات دون أن تصبحها عملية نقل المعرفة الفنية.

إن هذه الوضعية أعطت الأولوية في ممارسة الوظائف التسييرية على حساب الوظائف التقنية، نظرا للامتيازات التي يستفيد منها هؤلاء، والتي يعتبرونها مصدرا للسلطة و المكانة، وبهذا الصدد يبين اسماعيل لعشر في كتابه "الجزائر، الواقع الاجتماعي و السلطة" ، أن توجهات الإطارات الفنية من خلال الخيارات التكوينية، تبرز أنها خيارات تعكس استبدال الشرعية الفنية بالشرعية السياسية، التي تكرسها الدولة من خلال بقرطة المؤسسة الصناعية، أنظر الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : يبين خيار التكوين للإطارات الفنية*.

نوع التكوين	نسبة الاختيار %
المديرية العامة	49
مالية ومحاسبة	39
إنتاج	38
إدارة	38
تقنيات التسيير	29
تسيير تجاري	19

إن هذه الأوضاع خلقت تقسيم عمل واضح بين الإطارات الجزائرية المتوجهة نحو الوظائف البيروقراطية الرقابية، والإطارات الأجنبية لمكاتب ومؤسسات الدراسات الهندسية التي تهيمن عليها الشركات المتعددة الجنسيات، و الذين يقومون بالوظائف الفنية من خلال عملية استيراد التكنولوجيا، فلا يمكن اعتبار البحث عن كيفية رفع الدخل الفردي لفئة الإطارات الصناعية من

خلال توجهها نحو هذه الوظائف، مبررا كافيا لنعت توجهاتها الخاصة.⁽¹⁾

لأن التحكم الفني من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة، بإمكانه أن يعطي لهذه الفئة قدرة تفاوضية لرفع دخلها، إن تفسير هذا التوجه يجد تبريره في ظل علاقة التملك الفعلي للذين يسيطرون على الأدوات و الوسائل الإنتاجية، بحيث يضعون حدودا تركز العمل التسييري دون أن تسمح بخلق الظروف الموضوعية للإبداع الفني و العلمي.

يلاحظ في هذا الإطار - **SIMON Pierre Henry** - أن المؤسسات الوطنية مثل مؤسسة سيدار

عناية، التي انتهجت سياسة إعادة صياغة الدراسة الهندسية **Réalisation par Engineering** .

*المصدر : لعشر إسماعيل، الجزائر الواقع الاجتماعي و السلطة، باريس، 1985، ص33-34.

(1) عبد المؤمن فؤاد، المرجع السابق، ص34.

*Source:LAARCHER Smain, Algérie Réalité social et pouvoir, Editions l'Harmattan, Paris, 1985.

لم تستطع مواصلة عملها، بل تمت عرقلتها من خلال التعقيدات الإدارية، وتجدر الإشارة إلى أن إنجاز المشاريع وتتمين المعرفة الفنية ومراقبة أهلية الورشات وصلاحياتها، يفترض تفكيك و إعادة صياغة الدراسات الخاصة بعملية تحويل التكنولوجيا، من خلال دفع الفنيين الوطنيين لمواقع عمل ميدانية، وليس تركهم في وضع زبائن مستهلكين يراقبون النتائج دون المساهمة في الدراسات.

إن الرقابة المفروضة على عملية التحكم التكنولوجي، تدعم فقط اتجاهات تفضيل السلطة التسييرية و الرقابة، دون تحريك لآليات حقل الإنتاج المادي و التحكم فيه، لأن التحكم في التكنولوجيا من طرف الإطارات الصناعية الجزائرية، سوف يقلب موازين القوة باتجاه صعود قوى اجتماعية من دائرة العلاقات الإنتاجية (المصنع)، تعيد صياغة العلاقات الاجتماعية و الإنتاجية.

إن التبعية التكنولوجية هي حالة تم الحفاظ عليها وتكريسها، لتبقى علاقة الإطار الصناعي بالسلطة علاقة تبعية، تمنعه عن أداء دوره وتجبره على الانصياع و الرضوخ للأمر الواقع، الذي يضعه كطرف سلبي في علاقة الإنتاج.

من خلال هذا العرض لوجهات النظر التي تتحو نفس المنحى من خلال تمثلاتها وآرائها حول وضعية هذه الفئة في المؤسسة الجزائرية، نستطيع أن نستنتج أن جل هذه الآراء تحمل السلطة السياسية، مسؤولية التهميش والإقصاء الذي مورس على فئة الإطارات، فالشرعية الثورية و سلطة المجموعات العسكرية أقصت النخب المتقفة والإطارات بكل ما تحمله من إمكانيات الإبداع و الخلق، فأصبحت بذلك على هامش الأحداث، ودون أن تتدخل بشكل فعلي في عملية إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، فأفعالها كانت محددة بدقة من طرف السلطة السياسية، و في ضوء هذا الطرح لا يسعنا سوى أن نتساءل من خلال دراستنا هذه، عن مدى الاستقلالية المهنية التي تتمتع بها الإطارات في المؤسسة التي نحن بصدد دراستها.

الباب الثاني: البديل الإمبريقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

V-1- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة

V-2- منهج الدراسة

V-3- أدوات جمع البيانات

3-1- الملاحظة

3-2- المقابلة

3-3- الاستمارة

3-4- السجلات و الوثائق

V-4- إطار مجتمع البحث - المسح الشامل -

V-5- المقترح العام للدراسة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل و الذي يعتبر امتدادا للفصول السابقة، و تجسيديا لما طرح من أهداف وS ما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقق الإمبريقي، التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها لدراسة ميدان البحث، حيث تعرضنا إلى النقاط التالية:

التعريف بمؤسسة **نافطال** مجال الدراسة، ثم التعرض إلى المنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا، فأدوات جمع البيانات، ثم إلى إطار مجتمع البحث حيث كان اعتمادنا على المسح الشامل، وأخيرا تذكير بالمقترح العام للدراسة أو الفرضية الكبرى المتبناة.

V - 1 - التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة **نافطال - NAFTAL** - (مقاطعة الوقود و الزيوت) **سكيكدة**، و هي تابعة هيكليا إلى قسم الوقود و الزيوت المتواجد على مستوى المديرية العامة لمؤسسة **نافطال** بالجزائر العاصمة ضمن مخططها الهيكلي، و التي يرأسها مدير عام يربطه ب**نافطال** عقد نجاعة كما هو معمول به الآن بالنسبة للمؤسسة الكبرى، في إطار تطبيق قواعد اقتصاد السوق الحرة، أما عن المهام التي تختص بها المديرية فيمكن تلخيصها أساسا في : متابعة نشاطات مختلف مقاطعاتها و مراكزها العملية في مجال التسويق.

وبعد ذلك عن طريق دراسة و تحليل عمليات الجرد السنوية و الشهرية و الميزانيات الختامية، و التي تمكن المديرية العامة من تسطير الأهداف على المدى القريب و المتوسط و البعيد، و كذا التصديتات و الرهانات المستقبلية لتعزيز مكانتها في السوق الداخلية و إعطائها الإمكانات البشرية و المادية و التنظيمية لتستطيع مواجهة المنافسة الخارجية و الداخلية، في ظل انفتاح السوق الجزائرية على الاقتصاد العالمي الحر و تحضيرها لها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و في ظل التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل، نجد أن المؤسسة الوطنية **نافطال** تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها، و أهم هدف تضطلع به **نافطال** هو مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها على المستوى الداخلي للوطن، إضافة إلى المحافظة على مكانتها في السوق و توسيع وتنظيم شبكة التوزيع عبر مختلف أنحاء الوطن، و الرد على متطلبات السوق الوطنية و الاهتمام بالزبون و الرفع من مستوى معارف العمال، بتخصيص دورات تكوينية إضافة إلى تحديث وتجديد الوحدات الإنتاجية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

أما المهام التي تسعى **نافطال** لإنجازها فتتمثل في:

- تفعيل الهيكل الجديدة للمقاطعة المصادق عليها.
- تسيير، تنظيم، ترقية و تطوير نشاط و قود العربات الأرضية، الزيوت، المواد الخاصة، و العجلات المطاطية.
- السهر على احترام النظم السارية في كل مجالات النشاط (التقني، النقل، الأمن، التسويق، البيئة، المالية و المحاسبة، التأمين، قوانين وعلاقات العمل).
- تحليل حالة أسواق المنطقة، مع إقتراح و تفعيل كل العمليات التي شأنها دعم مواقع قسم الوقود و المؤسسة عموما بالنسبة إلى باقي المنافسين.

و في ما يلي عرض لأهم الدوائر المشكلة للمؤسسة و المهام الموكلة إليها:

1- دائرة التجارية (التسويق): تتمثل مهامها في:

- تنفيذ و تطبيق السياسة التجارية المتبناة من قبل المديرية المركزية.
- إنشاء المخططات و الميزانيات التوقعية لبيع المواد، و تحليل الفوارق واتخاذ إجراءات التعديل.

2- دائرة المالية و المحاسبة:

- تتسق و تتابع كل نشاطات المحاسبين، الخزينة، الميزانية، الممتلكات.
- تجميع و تحليل بيانات المحاسبة طبقا لتعليمات المخطط المحاسبي الوطني.

3- دائرة التقنية و الصيانة:

- إعداد مخططات الصيانة الوقائية و الإصلاحية للتجهيزات، المخازن، القنوات، و متابعة التنفيذ.
- تطبيق الإجراءات و المقاييس فيما يخص التسيير و استغلال منشآت التخزين و النقل بواسطة القنوات.

4- دائرة الإدارة و الوسائل العامة:

- تأمين تسيير الوسائل العامة للمقاطعة.
- تأمين التسيير الجيد للموارد البشرية.
- تنسيق و مراقبة كل عمليات التشغيل و التكوين.
- السهر على التطبيق الصارم للتنظيمات الداخلية و الخارجية.
- إنشاء و تحليل المخططات و ميزانيات الأفراد.
- القيام بمراقبة الأجور، و إعداد و دراسة ملفات لجنة المستخدمين ولجنة التأديب.
- تأمين خدمات المصالح على مستوى النقل و الأمن، المواصلات الهاتفية و غيرها من الوسائل.
- إعداد مخططات التموين بالوسائل.
- إعداد برامج التكليف بالأشغال، إضافة إلى هذه الدوائر هناك مركز لتوزيع الوقود و يختص بتوزيع الوقود على كامل المحطات المنتشرة عبر التراب الوطني، وكذا المخبر الذي بدأ العمل منذ 2002 للقيام بالتحاليل الخاصة بالمادة الأولية ومدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.

أما عن فترة إنجاز هذه الدراسة فارتأينا أن نجزئها إلى جزئين:

فترة إنجاز الإطار النظري:

بجميع فصوله، و قد استغرقت حوالي التسعة أشهر من (سبتمبر 2006 إلى ماي 2007) و هي مدة حاولنا فيها أن نحدد معالم الموضوع ومختلف جوانبه، حتى يتبلور لدينا بشكل جيد، ومنه تحديد الفصول النظرية والانتقال إلى مرحلة التحرير الفعلي لتلك الفصول .

فترة إنجاز الإطار الميداني (البديل الإمبريقي):

و الذي استغرق أكثر من شهرين من (12 ماي 2007 إلى 17 جويلية 2007) حيث قمنا بضبط الفصول الميدانية، ثم البدء في جمع المعطيات حول مجتمع البحث و المنهج المستخدم، ثم قمنا بتحليل المعطيات الميدانية والتحقق من صحة المقترح العام للدراسة -الفرضية الكبرى-، ومدى إجابته عن التساؤل الإشكالي حول مدى مطابقة و تفسير أطروحات كروزييه لما هو موجود في المؤسسة الجزائرية، وهذا انطلاقا من الإجابة على التساؤل الأولي حول مدى تمتع الإطارات الجزائرية بالاستقلالية المهنية أثناء قيامها بأعمالها .

V - 2 - منهج الدراسة:

إن منهج دراستنا الحالية سيكون وفق متطلبات التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، حيث حاول كروزيه البرهنة على الطابع المادي و الملموس لمقاربتة حيث يقول أن " التحليل الاستراتيجي و التحليل النسقي ليسا فقط عبارة عن فرضيات نظرية، بل إنها أولا و قبل كل شيء تطبيقات للبحث الاجتماعي في الواقع. " (1)

وضمن مقارنة التحليل الاستراتيجي النسقي ستعتمد دراستنا الحالية على **المونوغرافيا** كمنهج، أي الدراسة المونوغرافية* لميدان البحث، ممثلا في مؤسسة **نافطال** بسكيكدة، و سنعتمد في ذلك بالدرجة الأولى على الوصف، عن طريق وصف مختلف الجوانب المشكلة لميدان البحث وجمع الحقائق حول الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وفهم خصائصه، و التحقق الامبريقي من وجود أطروحات **ميشال كروزيه** و مدى تفسيرها للعلاقات القائمة بين الفاعلين في المؤسسة الجزائية، وهذا انطلاقا من الكشف الأولي عن وجود الاستقلالية المهنية للإطارات في أداء أعمالها، ثم عن باقي مفاهيم كروزيه وأطروحاته كالإستراتيجية، مناطق الشك و الريبة، الفاعل، التغيير، السلطة كعلاقة، الرهانات و غيرها.

ذلك أن التحليل الاستراتيجي **لكروزيه** يولي أهمية كبيرة للواقع المعيش - **le Vécu** - للمشاركين، فمقاربة كروزيه هي بمثابة التحليل الإكلينيكي للعلاقات بين الفاعلين في المؤسسة.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, P391.

* **الدراسة المونوغرافية**: أو منهج المونوغرافيا، حسب قاموس Larousse الموسوعي هو الوصف الخاص لموضوع واحد، وهي الدراسة المعمقة لموضوع يختار كنموذج، هذا الموضوع قد يكون فرد، عائلة، ورشة، منطقة، وذلك عن طريق الإلمام بالجوانب المتعلقة بهذا الموضوع ودراسة مجال البحث من النواحي الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية و الثقافية، بالإطلاع على ماضي هذا الموضوع، مراحل التكوين، الفترات التي مر بها، و التغييرات التي طرأت عليه (2).

(2) Dictionnaire encyclopédique Larousse, 6eme édition, Paris, 1979, P934.

و تطبيقاً لمنهج المونوغرافيا سنحاول في مايلي التعرض لأهم الجوانب المشكلة لميدان البحث
مؤسسة نافتال بسكيكة :

أ- تاريخياً: تأسست الشركة الوطنية سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 بموجب المرسوم رقم 196/36
المؤرخ بتاريخ 1966/09/22، وأصبحت الشركة الوطنية سوناطراك متخصصة في أبحاث الإنتاج
والتحويل، وكذلك تسويق المحروقات .

و في أواخر عام 1966 تطورت مهام هذه الشركة باهتمامها بالجانب التقني و التكرير، و في
1971/02/24 أمتت المحروقات، لتصبح سوناطراك عام 1972 منتجا للبتترول ومشتقاته بـ 77% .
ومنه قررت سوناطراك إنشاء فروع كل حسب نشاطه، ومن بين هذه الفروع تأسست الشركة الوطنية
لاستخراج المواد البترولية عام 1982، التي بدورها انقسمت إلى شركتين هما:

1 خافتاك: تقوم بنشاطات الاستخراج .

2 خاڤال: تقوم بتسويق و توزيع المواد البترولية، هذه الأخيرة كانت معنية بتنظيم آخر مما نتج

عنه خلق وحدتين للتوزيع هما:

- الوحدة الوطنية لتوزيع الغاز المميع .

- الوحدة الوطنية لتوزيع الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية، الزفت، و في سنة 2000 تفرعت

هذه الأخيرة في إطار إعادة الهيكلة التي شهدتها مؤسسة نافتال إلى مركزين هما:

مركز توزيع و تسويق الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.

مركز توزيع الزفت.

ب- **اقتصاديا: نافتال** مؤسسة لتسويق المواد البترولية، وهي شركة ذات أسهم برأس مال مقدر بـ 15.650.000.00 دينار جزائري، و يقدر رقم أعمالها السنوي في 2003 بـ 3 مليار دولار وتحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني، من ناحية توزيع المواد البترولية في الجزائر و في 2005 قدر رقم أعمالها بـ 2 مليار دولار.

وقدر رقم أعمال مؤسسة **نافطال** على مستوى المؤسسة مجال البحث بولاية سكيكدة بـ 544.292.981,00 دينار جزائري خلال سنة 2006 .

كما تتوفر **نافطال** لمقاطعة الوقود و الزيوت على 104 وحدة جهوية للصيانة .
توزع مؤسسة **نافطال** 9 مليون طن من المواد البترولية على المستوى الوطني، و بشبكة توزيع تقدر بـ 1800 محطة خدمات عبر التراب الوطني⁽¹⁾.

كما أن علاقة **نافطال** بالأسواق المحلية جيدة، فهي تقدم خدمة عمومية، حيث تقوم بإيصال منتوجاتها إلى أقصى نقطة في الجزائر (تزود 48 ولاية)، فهي تحتكر الأسواق المحلية في توزيع و تسويق الوقود، لكنها تلقى منافسة في مجال تسويق العجلات المطاطية، التي توجد في السوق المحلي بسعر أقل رغم النوعية الجيدة لمنتوج **نافطال**، و قد استفادت **نافطال** مؤخرا من رفع في رأس مالها نتيجة للأرباح التي حققتها في السنوات الأخيرة .

كما أن **نافطال** لا تملك ديونا ناتجة عن العجز، بل في إطار قروض من المؤسسة الأم **سوناطراك** .

ج- **بشرىيا:** تشغل مؤسسة **نافطال** على المستوى الوطني أكثر من 5000 عامل، و على مستوى ولاية سكيكدة بفروعها الخمسة (الوقود، الزيوت، المطاط، الغاز المميع، العجلات المطاطية) حوالي 1200 عامل، و على مستوى مقاطعة الوقود و الزيوت مجال الدراسة حوالي 308 عامل منهم 71 إطار.

(1) NAFTAL News, Revue éditée par NAFTAL, N°1, Juillet 2003, p31.

تخصص مؤسسة **نافطال** برنامجا خاصا بالتكوين، و الذي يقترح من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة، ثم تقترح المؤسسة على مستوى ولاية سكيكدة قائمة اسمية للأفراد الذين يحتاجون لهذه التكوينات، و بعد الموافقة يشرع في عملية التكوين، ثم يوجه الأفراد المعنيون إلى المراكز التكوينية التي تعاقدت معها المؤسسة، أهم هذه المعاهد و المراكز:

- Institut national de la productivité et du développement industriel INPED.
- Institut supérieur de gestion et de qualification ISGP.
- Centre de formation et de perfectionnement CFP.

و قد قامت المؤسسة بتخصيص برنامج على المدى المتوسط لتكوين العاملين فيها، ففي سنة 2005 تلقى التكوين 118 فرد، و في سنة 2006 تلقى التكوين 62 فرد، و 15 فرد في سنة 2007، و في المستقبل سيتلقى التكوين 47 فرد بحلول سنة 2008 و 12 فرد في 2009 و 15 فرد في 2010.

د - قانونيا: تخضع مؤسسة **نافطال** كمؤسسة وطنية تابعة للمؤسسة الأم **سوناطراك**، لاتفاقية المؤسسة **convention d'entreprise** الصادرة في 26 مارس 1970 عن وزارة الصناعة و الطاقة آنذاك، و التي تتضمن الأحكام التنظيمية التي تحدد شروط التشغيل و التعويضات و المكافآت في العمل حيث تضم هذه الاتفاقية 5 عناوين هي أحكام عامة، طريقة استخدام الموظفين، الأجور و التعويضات و المكافآت، شروط العمل و قواعد الانضباط العامة و أخيرا أحكام خاصة.

كما تخضع **نافطال** إلى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة مع النقابة (الاتحاد العام للعمال الجزائريين) **UGTA** و الوزارة الوصية وفق قواعد الاقتصاد الحر، هذا إضافة إلى وجود قانون داخلي خاص بمؤسسة **نافطال** يحدد قواعد العمل و حقوق و واجبات المستخدمين.

أما في مجال المنازعات فهناك العديد من القضايا التي تعد مؤسسة **نافطال** طرفا فيها :

- مع العمال هناك حوالي 200 قضية متعلقة بمنحة الإطعام، التي كانت تقدر بـ 70 دج ثم أصبحت 100 دج و فق اتفاقية **سوناطراك** (اتفاقية قطاع المحروقات) ، وقد حددت الاتفاقية بداية سريان هذا الإجراء من 1997 غير أن **نافطال** بدأت العمل به في 1999، مع العلم أن مؤسسة **سوناطراك** تركت للفروع الحرية في تحديد ثمن التعويض عن الإطعام حسب قدرة كل مؤسسة.

- هناك 20 قضية متعلقة بالساعات الإضافية (هناك الكثير من العاملين يريدون الاستفادة منها).

- قضايا إعادة إدماج عدة إطارات، تعاقدت معها المؤسسة في إطار عدة عقود عمل محددة المدة.

- قضية المؤسسة مع ورثة طالبوا برفع قيمة الإيجار للأرض الخاصة بأحد محطات الخدمات.

- الأرض التي توجد بها المؤسسة مجال البحث محل نزاع عقاري مع البلدية.

- العديد من القضايا المتعلقة بالصكوك بدون رصيد.

للإشارة فإن حوالي 200 قضية في 2006، ونسبة القضايا التي فازت بها المؤسسة حوالي 75%،

أما في هذه السنة 2007 فمنذ بداية السنة كل القضايا كانت لصالح مؤسسة **نافطال** .

و- المشاريع المستقبلية ل**نافطال**:

تطمح مؤسسة **نافطال** لتجاوز النقائص و المشاكل التي تواجهها، فهي تسعى لإنشاء مقر جديد لها،

حيث ستخصص 150مليار دينار لهذا الانجاز، كما تعمل على الرفع من قدرات و مهارات عامليها

و إعادة التأهيل لكفاءاتها، و للبنى التحتية للمؤسسة و للبيئة المحيطة بها، مكاتبها و مركز الوقود،

تمهيدا للحصول على مقياس الإيزو **ESO** ، بعد أن تحصلت عليه أحد فروع **نافطال** (البحرية

و الطيران) **AVM** ، أما في مجال تجديد الهياكل أعادت **نافطال** إنجاز 5 أوعية جديدة (**5 BACS**)

لتخزين المواد البترولية، أيضا هناك تعامل مع شركة فرنسية في إطار شراء قاطرات خاصة بالمواد

الأولية، و كمثل عن الشراكة الأجنبية هناك شراكة **لنافطال** مع شركة صينية، لإنشاء مركز جديد

بولاية أدرار - **NAFT Ching** - .

V - 3 - أدوات جمع البيانات:

اعتمدت دراستنا الحالية على جملة من الأدوات المنهجية و هي:

3-1- الملاحظة:

ساعدتنا هذه الأداة في جمع المعلومات حول موضوع بحثنا ، وذلك عن طريق رصد وملاحظة السلوكيات، و ردود أفعال الإطارات أثناء تفاعلهم فيما بينهم في إطار أدائهم لأعمالهم*، حيث كانت هذه الأداة كوسيلة لمشاهدة السلوك الفعلي و الطبيعي للمبحوثين، و الإطلاع على نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة، وقد مكنتنا من أن نلمس وعن قرب علاقة المشاركين في هذا الفضاء ببعضهم البعض، و بالنسبة الذي يتواجدون فيه ومدى حريتهم واستقلاليتهم في تنفيذ أعمالهم، وكذا في الكشف المبدئي عن مدى توافق أطروحات ومفاهيم ميشال كروزييه مع ما يجري في هذا المجال.

كما ساعدتنا الملاحظة على التعرف على كثير من الجوانب المهمة في دراستنا ومنها:

التعرف على جميع مصالح و دوائر المؤسسة وطبيعة العمل، والممارسات اليومية لنشاطات الإطارات ونوعية العلاقات المهنية السائدة، و المهام الموكلة لكل واحد منها، حيث لاحظنا أن طبيعة العمل يسودها جو من التفاعل بين الإطارات، و عموما فقد أفادتنا الملاحظة كثيرا في بحثنا عن طريق تدعيم الاستمارة و المقابلة ببعض الأسئلة الهادفة و المهمة، وأيضا في تفسير و تحليل بيانات ومعطيات الدراسة المحصل عليها.

* قد تم الاعتماد في ذلك على دليل الملاحظة .

3-2- المقابلة*:

تمت الاستعانة بالمقابلة نظرا لأهميتها و قيمتها في جمع المعلومات، والحقائق التي قد لا تمكننا الاستمارة من جمعها، حيث قمنا ببناء دليل المقابلة والمتكون من عدة أسئلة هامة تخدم في نظرنا المقترح العام للدراسة، قمنا بعدها بإجراء العديد من المقابلات مع الإطارات في المؤسسة من بينهم: رئيسة مصلحة الموارد البشرية، إطار مكلف بالدراسات، رئيس دائرة التسويق، إطار تقني، رئيس مركز الوقود، إطار في مصلحة المالية و المحاسبة (رئيس قسم الموردين)،... الخ .

وذلك من أجل جمع المعلومات الكافية و الكفيلة بتوضيح نوعية العلاقات بين الإطارات، ورأيهم حول الحرية و الاستقلالية في العمل، ومدى وجود هذا المفهوم في ممارساتهم اليومية لعملية التسيير، ومنه التوصل إلى مدى تطابق ما جاء به كروزييه مع ما هو موجود في المؤسسة مجال البحث.

3-3- الاستمارة*:

من أهم الأدوات المنهجية المطبقة في هذا البحث، إذ ساعدت على جمع المعطيات الخاصة بالمبحوثين، ونظرا لضرورة دقة المعلومات ارتأينا أنه من الأفضل الاعتماد على استمارة المقابلة، أي بتدوين الأجوبة و المعلومات إما عن طريق الإطارات نفسها، أو عن طريق ملئها من طرفنا، لتفادي وقوع الإطارات في أي لبس أو غموض، وكذا لتكوين بعض الإطارات باللغة الفرنسية، هذا من جهة، و من جهة أخرى لكسب عامل الوقت و تجنبنا لضياع الاستمارات.

* استخدام ميشال كروزييه للمقابلات - LES ENTRETIENS - كوسيلة للحصول على المعلومات لمعرفة الواقع اليومي للأفراد (1).

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, P58.

* في إطار بناء الاستمارة تمت الاستعانة بعمل الباحثة مرابط اليامنة تحت عنوان - MERABET Liamna, le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise Algérienne, Cas du PMA de Constantine, doctorat d'état en sociologie du travail, 2005.

وقد تم بناء الاستمارة مرورا بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: امتدت من أبريل 2007 إلى أواخر ماي 2007 .

تم فيها تصميم استمارة تضم 46 سؤالاً مغلقة و بعضها مفتوح، إعتقادا على عبارات مقياس ليكارت **Likert** ، هذه الأسئلة حاولنا أن تكون ذات أهمية وتخدم تساؤلي الدراسة و المقترح العام لها، وبعد التحوير في هذه الأسئلة وإعادة صياغة البعض منها، وتأكدنا من وضوحها واستبدال أسئلة بأخرى أكثر دقة ووضوحا، انتقلنا إلى المرحلة الثانية .

المرحلة الثانية: و امتدت من 02 جوان 2007 إلى 17 جويلية 2007 .

حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي .

4-3- السجلات و الوثائق:

يعد الاعتماد عليها أمرا ضروريا لمعرفة تاريخ المؤسسة، و مختلف مراحل تطورها وهو ما يساعدنا في إتمام بحثنا باعتباره دراسة مونوغرافية، و قد كان اعتمادنا على اتفاقية المؤسسة و ما تحمله من قوانين و لوائح تنظيمية، إضافة إلى النظام الداخلي للمؤسسة المحدد لواجبات و حقوق كل فرد في التنظيم، هذه الوثيقة التي بحوزة أغلبية العاملين في المؤسسة، كذلك وثيقة تنقيط خاصة بكل عامل حسب التصنيف من إطارات، أعوان تنفيذ و أعوان تحكم، يتم من خلالها التقييم الشهري لكل عامل ودرجة التنقيط المحصل عليها، إضافة إلى وثيقة خاصة بالمسار المهني لكل فرد منذ دخوله المؤسسة إلى إحالته على التقاعد، كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

V-4- إطار مجتمع البحث:

اعتمدنا في دراستنا المتعلقة بإشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه عن طريق قياس الاستقلالية المهنية للإطارات في المؤسسة الجزائرية، على أسلوب المسح الشامل بدل استخدام العينة (طريقة المعاينة) ذلك أن فئة الإطارات في المؤسسة مجال البحث قدرت بـ 71 إطاراً، لذلك ارتأينا إجراء مسح شامل لأفراد مجتمع البحث، غير أنه و في إطار تطبيق أداة الاستمارة تم التعامل مع 67 إطاراً فقط، نظراً لامتناع 4 أربع إطارات عن التعاون و الإدلاء بآرائها.

و الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث على مختلف الدوائر المشكلة للمؤسسة.

النسبة %	المفردات	الدائرة أو المصلحة
14,92%	10	دائرة الإدارة و الوسائل العامة
10,44	07	الدائرة التقنية / الصيانة
23,88	16	الدائرة التجارية
17,91	12	دائرة المالية و المحاسبة
19,40	13	مركز توزيع الوقود
5,97	04	مصلحة معلومات التسيير ING
4,47	03	المخبر
2,98	02	وظائف أخرى تابعة مباشرة للمدير
%100	67	المجموع

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الدوائر والمصالح الموجودة بالمؤسسة.

V-5- المقترح العام للدراسة (الفرضية الكبرى):

في إطار دراستنا و كأساس لإتمام الدراسة الميدانية (البديل الامبريقي) اعتمدنا على مقترح

عام و الذي كان بمثابة الفرضية الكبرى، التي صيغت على النحو التالي:

يتوفر جو المؤسسة الجزائرية على إمكانية الإطارات:

- إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع.

- اتخاذ القرارات انفراديا.

- المبادرة و المبادأة في العمل.

الفصل السادس: تبويب و تحليل الجداول

VI-1- تبويب و تحليل الجداول

VI-2- نتائج الدراسة

2-1- نتائج المقترح العام (الفرضية الكبرى)

2-2- تحليل الوضع العام للإطارات في مؤسسة نافطال

VI-3- النتيجة العامة للبحث

-خاتمة

-قائمة المراجع

-الملاحق

VI-1- تبويب و تحليل الجداول:

جدول رقم (01): يبين العنصر الذي يجعل عمل الإطارات مهما في الوقت الحالي(س1)

أخرى تذكر		مخطط التكوين		المشاركة في اتخاذ القرارات		العلاقات الجيدة		روح الجماعة		الأجر		مضمون العمل		جو العمل		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
0	0	22,38	15	17,91	12	19,40	13	17,91	12	17,91	12	34,32	23	23,88	16	موافق تماما
		31,34	21	35,82	24	47,76	32	50,74	34	50,74	34	52,23	35	38,80	26	موافق
		19,40	13	10,44	7	7,46	5	5,97	4	10,44	7	5,97	4	7,46	5	بدون رأي
		17,91	12	26,86	18	17,91	12	19,40	13	16,41	11	2,98	2	17,91	12	غير موافق
		8,95	6	8,95	6	7,46	5	5,97	4	5,97	4	4,47	3	11,94	8	غ موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية أن العنصر الذي يجعل عمل الإطارات مهما في الوقت الحالي هو مضمون العمل بنسبة 52,23% بعبارة (موافق) و 34,32% (موافق تماما)، يليه عنصر الأجر و روح الجماعة بـ 50,74% بعبارة (موافق) و 17,91% (موافق تماما) لكليهما، ثم نسبة 47,76% من الإطارات أجابت بموافق على أن العلاقات بين الإطارات جيدة، و نسبة 19,40% أجابت بموافق تماما، أما جو العمل فكانت هناك نسبة 38,80% من مجموع الإطارات التي أجابت بموافق على أنه عنصر مهم و 23,88% بموافق تماما، أما المشاركة في اتخاذ القرارات ف سجلنا 35,82% (موافق)، و أخيرا مخطط التكوين بنسبة 31,34% بعبارة (موافق) و 22,38% بموافق تماما.

فأغلبية الإطارات أجمعت على أن مضمون العمل هو العنصر الذي يجعل عملها مهما في الوقت الحالي، نظرا لتوافقه مع المؤهلات التي تحملها و رضاها عن العمل الذي تقوم به، في المقابل هناك نسبة 4,47% (غير موافق تماما) و 2,98% (غير موافق) على مضمون العمل، نظرا لنقص الصلاحيات المرتبطة به كما أنه روتيني حسبها، أما الأجر فتري الأغلبية أنه مقبول، في حين نجد نسبة 16,41% (غير موافق) و 5,97% (غير موافق تماما) ترى بأن الأجر قليل مقارنة بالأجور التي تمنحها المؤسسة الأم سوناطراك، أما روح الجماعة فنجد أن معظم الإطارات تعمل مع بعضها البعض منذ سنوات عديدة مما ساعد على خلق هذا الإحساس، حسب أحد الإطارات فإن الفرد بسلوكه هو الذي ينمي روح الجماعة، أما العلاقات الجيدة فيمكن وصفها كذلك حسب الإطارات، لأن كل فرد مهتم بإنجاز عمله دون الدخول في علاقات أخرى كالصداقة، فهي لا تتعدى الزمالة، فهذه العلاقات حسب رأيها تؤثر على مردودية الأفراد العاملين، فكلما كانت جيدة كلما كان العمل أكثر سهولة، كما ترى الإطارات أن علاقاتها جيدة في نفس المصلحة* بينما تجد العراقيين مع باقي المصالح.

في قراءتنا للجداول الإحصائية، إرتأينا أن نقوم بذكر النسب الأعلى في كل عنصر من العناصر المشكلة للسؤال، مع ذكر النسب الأقل والتي قد تملك دلالات معينة.

*حسب أحد الإطارات: " المصلحة لتي أعمل بها رائعة، و المحبة متبادلة بين الجميع ".

أما جو العمل فترى الإطارات أنه يجب التركيز على أهميته، لأنه يسمح بتقديم الأفضل للمؤسسة، فمن المهم جدا أن يعمل الإنسان في جو هادئ و بدون مشاكل و ضغوطات، فالجو المكهرب و المشحون بالصراعات حسب الإطارات يعرقل العمل، هذا ما عبرت عنه نسبة 17,91% (غ م) و 11,94% (غ م ت) لأن جو العمل السائد حاليا في المؤسسة لا يشجع على إمكانية التحسين و التطوير، وهي تشير إلى أن التدخل في عمل الآخرين هو من أهم الأسباب المؤدية إلى تعكير جو العمل، أما بخصوص المشاركة في إتخاذ القرارات فهناك إطارات بحكم موقعها في هرم السلطة تكون قريبة من عملية إتخاذ القرار كرؤساء الدوائر و بعض الإطارات المتواجدة في النقابة، في حين هناك نسبة تمثل 26,86% (غ م) و 8,95% (غ م ت) ترى أن الإطار دوره إستشاري في تسيير المؤسسة، و أن القرارات* الحاسمة تتخذ على مستوى الإدارة العليا بالجزائر العاصمة، فالقرارات فوقية مما يؤدي إلى تداخل المسؤوليات و الصلاحيات، و التأخير في إصدار القرارات و تفويضها، و أخيرا مخطط التكوين الذي ثمن من طرف أغلبية الإطارات حيث ترى أن له فائدة في كونه يرفع من المستوى المهني للعاملين و من مردودية المؤسسة، فهناك من الإطارات من إستفاد من أكثر من 200 تكوين* على طول مساره المهني و يرى أنها كان ذات فائدة في عمله، في حين رأت نسبة 8,95% (غ م ت) و 17,91% (غ م) (بعبارة غ م) أن مخطط التكوين غير فعال، و هذا لعدة أسباب أهمها: أن هذه التكوينات تكون في بعض الأحيان لا علاقة لها بالعمل فلا فائدة ترجى منها، كما أن مخطط التكوين حسبها لا يحترم من طرف مصلحة الموارد البشرية، فلا توجد متابعة ولا يتم إستغلال قدرات المتكويين لتطوير العمل و باقي العاملين، كما تشير هذه الفئة من الإطارات أن التكوينات الجيدة لا تصل عنها أية معلومات، كما لفت انتباهنا نسبة 19,40% من الإطارات التي أجابت (بدون رأي) بخصوص مخطط التكوين، و هذا راجع إلى ضعف الإتصالات الصاعدة مما يشكل حاجزا أمام مرور المعلومة.

*أحد الإطارات صرح بالعبارة التالية " نادرا ما نشارك في اتخاذ القرار " .

*أحد الإطارات المختصة بالصيانة.

جدول رقم (02): يوضح الجوانب التي ترغب الإطارات أن تتحسن (س3).

أخرى تذكر		أهداف المؤسسة		طريقة اتخاذ القرارات		التكوين و التدريب		القانون الداخلي للمؤسسة		طرق العمل المتبعة		التعامل مع الموارد البشرية		الأجر		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14,92	10	52,23	35	53,73	36	55,22	37	44,77	30	44,77	30	59,70	40	67,16	45	موافق تماما
		26,86	18	32,83	22	32,83	22	35,82	24	50,74	34	34,32	23	29,85	20	موافق
		17,91	12	8,95	6	7,46	5	11,94	8	4,47	3	5,97	4	1,49	01	بدون رأي
		1,49	1	2,98	2	2,98	2	4,47	3	0	0	0	0	0	0	غير موافق
		1,49	1	1,49	1	1,49	1	2,98	2	0	0	0	0	1,49	01	غ موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم جانب ترغب الإطارات أن يتحسن هو الأجر بنسبة 67،16% بعبارة (موافق تماما) و 29،85% بعبارة (موافق)، يليه مقترح التعامل مع الموارد البشرية بـ 59،70% (موافق تماما) و 34،32% (موافق)، ثم التكوين و التدريب بـ 55،22% (موافق تماما) و 32،83% (موافق)، فطريقة اتخاذ القرارات بـ 53،73% (موافق تماما) و 32،83% (موافق)، ثم أهداف المؤسسة بـ 52،23% (موافق تماما) و 26،86% (موافق)، أما طرق العمل المتبعة و القانون الداخلي للمؤسسة فسجلنا نسبة 44،77% (موافق تماما) لكل مقترح منهما و 35،82% (موافق) للقانون الداخلي للمؤسسة و نسبة 50،74% (موافق) بالنسبة لتحسين طرق العمل، و أخيرا في مقترح أخرى تذكر سجلنا نسبة 14،92% من الإطارات التي إقترحت جوانب أخرى للتحسين.

إذا فالأجر بالنسبة للإطارات يمثل أهم مسألة ترغب هذه الفئة أن تتحسن، لأنه حسب رأيها مؤسسة نافطال تعتبر فرعا من فروع مؤسسة سوناطراك، لذلك من المفروض أن يكون سلم أجورها متوافقا مع سلم الأجور المعتمد في المؤسسة الأم و في باقي المؤسسات ذات نفس النشاط، كما أن الأجر يجب أن يكون حسب المجهود المبذول برأي الإطارات .

أما بخصوص التعامل مع الموارد البشرية* فإن أغلبية الإطارات ترى أنه يجب الإحساس بقيمة العنصر البشري، فالموارد البشرية هي أساس التسيير في المؤسسة إلا أن هذا الجانب مغيب، فالتوظيف لا يعتمد على المؤهلات العلمية، بل على المحاباة و المحسوبية (العلاقات الشخصية) إضافة إلى عدم توافق الشهادات مع المناصب، و بقاء الفرد في المنصب لمدة طويلة و هذا بشهادة العديد من الإطارات، لذلك تصر أغلبية الإطارات على ضرورة تغيير القائمين على هذه المصلحة لأنهم حسب رأيها غير أكفاء.

*رأي أحد الإطارات " لا يوجد إطلاقا تسيير للموارد البشرية " .

أما عن التكوين و التدريب فإن للإطارات عدة أسباب للريغبة في تحسينهما، فهي ترى أن الاستفادة من التكوين في المؤسسة لا تخضع لمعايير محددة، كاحتياجات و متطلبات المؤسسة في هذا المجال بل إلى العلاقات الشخصية، كما أن المؤسسة لا تهتم بالتكوين العلمي للأفراد حسب ادهم، فمجرد تكوين أو تدريب بسيط يؤهل الفرد لاحتلال منصب ما، و حسب أحد الإطارات فإن هناك برنامج تكوين ضخم كلف المؤسسة 7 ملايين سنتيم سنويا، لكن دون فائدة فهو لم يشمل الأفراد الذين خصص لأجلهم، فمثلا هناك نقص في تكوين أعوان التحكم - **Les agents de maîtrises** -.

أما بالنسبة لطريقة اتخاذ القرارات، فالإطارات ترى أن هناك سقوطا للقرارات بمعنى أنها لا تستطيع تحديد الأسباب التي دفعت هؤلاء إلى اتخاذ مثل هذه القرارات، فهم بعيدون عن القاعدة و ما يحصل فيها، ما يهمهم هو الربح فقط على حد تعبير أحد الإطارات، هناك من وصف الأمر بالمركزية الشديدة و بأنه لا بد من منح الإطارات الحرية في المشاركة، و ضرورة توفر إستقلالية أكبر في القرارات، لأن المؤسسة حسب رأيهم في طريقها إلى الاقتصاد الحر و الذي يفرض عليها الكثير من المتطلبات حتى تتمكن من فرض وجودها في السوق و مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، فحسب رأي أحد الإطارات* " لا يمكن أن نرجع للإدارة العليا في كل صغيرة و كبيرة، لذلك لا بد من إشراك القاعدة في اتخاذ القرارات عن طريق الاقتراحات و المبادرة بالتسيير"، و هناك من الإطارات ينادي بالتغيير الجذري من خلال منح الحرية للمسير لاتخاذ القرار في كافة المستويات، أما فيما يخص أهداف المؤسسة فترى الإطارات أن تركيز **نافطال** على بيع و تسويق منتجاتها كهدف أساسي، إلا أن هناك أهدافا أخرى تتعلق على سبيل المثال بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف* و التكوين، التركيز على صيانة الآلات و كذا المعدات المستخدمة في التصليحات للتطوير من القدرات التنافسية للمؤسسة.

* حسب أحد المستجوبين " الإطار الجزائري لا يملك ثقافة الإستقلالية ".

* " الشهادة في واد و الخدمة في واد ".

- أهم ما يجب أن يتوفر في المؤسسة حسب أحد الإطارات هو الإصغاء l'écoute.

أما طرق العمل المتبعة حسب الإطار، لا تساير إطلاقا التطورات الحاصلة فلا بد من الاهتمام بالمعدات لأنها أصبحت مهترئة و القيام بتصليح وصيانة التجهيزات، فهذه المشاكل تقف كعوائق أمام أداء الإطار وكذا العمال لمهامهم، وهناك من المستجوبين من يرى أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا تتوافق مع التوقعات الموجودة في الميدان فهناك تناقض، أما عن القانون الداخلي للمؤسسة فإن الإطار ترغّب في أن يتحسن، خاصة في جانب حقوق العاملين في المؤسسة، فهذا القانون يحمل موادا قديمة تعالج مراحل سابقة، كما أنه حسب الإطار لا يتماشى و التطورات الحاصلة في المؤسسة (إعادة الهيكلة) و أيضا في المجتمع، فهناك فوضى في توزيع المناصب، كما أنه غير مطبق و إذا طبق ستتحسن الأمور حسب تأكيد الإطار، و هناك من يؤكد أن الخلل ليس في القانون بل في المسيرين أنفسهم.

أما بالنسبة لمقترح أخرى تذكر* فنجد أن هناك عدة جوانب ترغّب الإطار أن تتحسن، كقدرة المؤسسة على المنافسة، و تسهيل عملية الاتصال الصاعد و النازل، إضافة إلى الترقية، فحسب أحد المستجوبين تولى مسؤولية جديدة بالنسبة للإطار يمنحه فرصة لتقديم أفكاره ومقترحاته، و إدماجها في مجال التسيير، إضافة إلى تفعيل العمل الجماعي و تحسين الإمكانيات المادية و أيضا التقليل من مركزية القرار **la centralisation** ، و الزيادة في عدد الوحدات على المستوى الوطني.

من خلال نتائج هذا السؤال نستنتج أن الأجر بالنسبة للإطار الجزائري لازال يحتل المكانة الأولى و أولوية من الأولويات، رغم أن الاعتقاد السائد أن فئة الإطار فئة تتميز بموقع قيادي و بمستوى مادي مرتفع.

* أحد المستجوبين ذكر أن التحسين يكمن في تغيير نمط تفكير العاملين في المؤسسة.

و في سياق الحديث عن طريقة اتخاذ القرارات، ترى أغلبية الإطارات أنها غير جيدة و تحتاج إلى تفويض أكبر للسلطة حتى نتمكن من القول أن الإطار الجزائري يستطيع أن يكون مستقلا في عمله، فحسب الإطارات الحديث عن موضوع الاستقلالية أمر بعيد عن جو العمل الذي تعمل فيه، و المتسم بالقرارات الفوقية التي تسقط مباشرة و دون سابق إنذار، فهناك مناصب عمل حساسة تتطلب أن يمنح أفرادها الإستقلالية للتصرف واتخاذ القرار في أوانه و دون تأخير، على سبيل المثال الدائرة التجارية في تسويقها للمنتجات البترولية، لا بد لها من الحسم في اتخاذ القرارات عند التعامل مع الزبائن و إلا الوصول إلى فقدان هؤلاء الزبائن.

لقد حلل كروزيه هذه الوضعية، أي المركزية في اتخاذ القرارات كأحد السمات الأساسية لتشكل الحلقة المفرغة للبيروقراطية -**le cercle vicieux bureaucratique**- و التي ينتج عنها التعقد في المهام و في العلاقات بين أفراد التنظيم الواحد، و أيضا في جعل الاتصالات صعبة بين أعضائه و مع البيئة التي يتعاملون معها، فنتج عن هذا عدة مشاكل و صعوبات، فبدلا من فرض إعادة تشكيل للنموذج التنظيمي، تستخدم من طرف الأفراد و الجماعات لتحسين مكانتهم في إطار الصراع على السلطة على مستوى التنظيم⁽¹⁾.

يؤكد كروزيه أن من أسباب تشكل ما يعرف بالحلقا ت المفرغة للبيروقراطية، إضافة إلى التعقد، التصلب و الروتين، هذا الأخير الذي يحدث بفعل أن الإطارات تحس بكونها غير مندمجة في ميدان التنظيم، فهي تعبر في الكثير من الأحيان حسب كروزيه بطريقة مباشرة عن مشاعر العدائية و تحمل أحكاما عامة و في أغلبها قاسية حول وضعيتها⁽²⁾.

(1) Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, op.cit, p238.

(2) Ibid,p58.

إن هذا النقص في المشاركة و هذا الغياب للاندماج لا يبدو بالحدة التي نتوقعها، فهو لا يملك تأثيرا كبيرا على سلوكيات و إتجاهات الأفراد، فوفقا لنتائج الدراسة التي توصل إليها كروزييه في وكالة المحاسبة الباريسية وجد أن العاملات متأقلمات مع العمل الذي يقمن به و يتمتعن بعلاقات حسنة مع المشرفين المباشرين رغم السأم الذي يشعرون به في عملهن، ليصل إلى أن الشعور بعدم الرضا و التشاؤم تجاه الوضعية لا يمنع الأفراد من التكيف مع الوظائف التي يقومون بها .⁽¹⁾

و هو ما لمسناه عند إطارات مؤسسة **نافطال**، إذ و بعد إجراء المقابلات لاحظنا تدمر أغلبية أفراد مجتمع البحث من وضعيتهم إلا أنهم كانوا يقومون بعملهم على أكمل وجه، كما أن علاقاتهم مع المشرف المباشر جيدة و هو ما سنعود إليه في السؤالين رقم (05) و رقم (15) .

السؤال رقم (05): اقتراحات الإطارات بخصوص التحسين:

هناك العديد من الاقتراحات التي قدمت من طرف الإطارات حول عملية التحسين، و هناك إجماع على أن الجانب الاجتماعي هو الطاعي على عمل المؤسسة، فالمؤسسة ينقصها التركيز على الجانب التجاري أكثر و التفكير في الزبون.

أما نظام التسيير المتبع حسب الإطارات فهو **تايلوري**، كما أن طريقة الإدارة و التسيير لم تتطور أبداً، و على هذا الأساس هناك من الإطارات من اقترحت الإطلاع على تجارب بعض الدول النامية في تسييرها لمؤسساتها و الاستفادة منها، حتى تتحقق الفعالية، إضافة إلى ضرورة قيام المؤسسة باستثمارات في مجال بناء بنايات إدارية جديدة، فمؤسسة **نافطال** تستأجر حتى تمارس نشاطها رغم الأرباح التي تحققها .

(1) Ibid ,pp 58-59.

أيضا من الاقتراحات التي طرحتها الإطارات إعادة النظر في التنظيم بصفة عامة، خاصة عن طريق ضبط الهيكل التنظيمي الذي يتسم بوجود ثغرات، فهناك أفراد لا عمل لهم، إضافة إلى ضرورة إشراك المسؤولين في وضع الهيكل التنظيمي.

كما إقترحت الإطارات تجديد الهياكل و التجهيزات، كمثال توفير شاحنات نقل للمواد البترولية لتحقيق طلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن، و بالتالي زيادة ثقة الزبون بالمؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار جانب الصيانة و التصليح، و هناك من اقترح إحداث تغيير جذري و إعادة هيكلة أخرى للمؤسسة مع ضرورة تحديد الصلاحيات، لأن كل فرد حسب رأيه يعمل كما يريد هو.

كما أن أي فرد في المؤسسة حسب أحدهم يجب أن يتدرج في المناصب، ولا يجب منح منصب قيادي مباشرة للفرد حتى و إن كان مؤهلا لذلك، لأنه لا يملك الخبرة و لا التجربة.

و في المقابل هناك من أكد على أن الترقية يجب أن تكون على أساس الكفاءة، و قد كان هذا الرأي للإطارات ذات الأقدمية الطويلة في المؤسسة.

و هناك من اقترح التحسين في وظائف الموارد البشرية، كالتوظيف الذي يجب أن يستند إلى المؤهلات، أيضا التكوين المستمر و في جميع المستويات، و هذا بإتباع طرق حديثة في التعامل مع الموارد البشرية، و هناك من اقترح تغيير جميع المسؤولين القائمين على مصلحة الموارد البشرية. كما ورد اقتراح توزيع نشرة بين العمال، تحمل الانجازات المحققة و العراقيل التي تعترض العاملين في المؤسسة، و أيضا تحسين الاتصالات فهناك الأوامر فقط ولا يوجد رجع للصدى (feed back)، إضافة إلى تقوية جانب الإعلام و عدم التفريق في المعاملة.

حسب رأي أحد الإطارات العنصر البشري يجب أن يكون من الاهتمامات الكبرى للمؤسسة (توفير حوافز مادية و معنوية، عطل مدفوعة الأجر، تكوينات)، لكي يستطيع الفرد الزيادة في إنتاجيته وتقديم الأفضل للمؤسسة، أيضا تطبيق المشاريع المسطرة و التركيز على الأشخاص القادرين على تحمل مسؤولياتهم و على اتخاذ قرارات صائبة، و هذا بمنح الحرية للمسيرين وقبول الاقتراحات و التركيز على العلاقات بين العمال في المؤسسة، لأن هناك ذهنيات صعبة حسب تعبير أحد الإطارات، و يضيف يجب الانتقال من " عقلية البايك، إلى عقلية أن المنافسة هي الحقيقة الوحيدة " . هناك من اقترح تحسين طريقة التسويق، و كذا نوعية المواد المسوقة، **فناطال** تملك الاحتكار في السوق الجزائرية (ماعد العجلات المطاطية حيث تواجه المنافسة)، فهي تبيع فقط دون الاهتمام بالجودة و النوعية (*à prendre ou à laisser*)، و أهم من كل هذا إعطاء الفرص للكفاءات القادرة على الإدارة و التسيير حسب أحد الإطارات.

جدول رقم (03): يبين القضايا التي تملك الإطارات المعلومات عنها (س 6).

أخرى تذكر	الإدارة العليا		كيفية اتخاذ القرارات		تسيير المؤسسة		التربصات خارج الوطن		فرص التكوين		العلاقات بين مختلف الزملاء		القانون		الإنتاج		التكرار	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		الفئات
1,49	1	7,46	5	10,44	7	11,94	8	5,97	4	25,37	17	16,41	11	26,86	18	31,34	21	موافق تماما
		28,35	19	26,86	18	49,25	33	13,43	9	34,32	23	56,71	38	53,73	36	49,25	33	موافق
		29,85	20	22,38	15	19,40	13	26,86	18	11,94	8	19,40	13	10,44	7	4,47	3	بدون رأي
		19,40	13	23,88	16	11,94	8	13,43	9	23,88	16	5,97	4	8,95	6	10,44	7	غير موافق
		14,92	10	16,41	11	7,46	5	40,29	27	4,47	3	1,49	1	0	0	4,47	3	غ موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) المتعلق بالسؤال السادس أن أهم القضايا التي تملك عنها الإطارات معلومات هي العلاقات بين مختلف الزملاء بنسبة 56,71% بعبارة (موافق) و 16,41% (موافق تماما) ثم القانون بـ 53,73% (موافق) و 26,86% (موافق تماما)، ثم الإنتاج بـ 49,25% (موافق) و 31,34% (موافق تماما) و تسيير المؤسسة بـ 49,25% (موافق) و 11,94% (موافق تماما)، تليه نسبة 40,29% (غير موافق تماما) بخصوص التربصات خارج الوطن، ثم فرص التكوين بـ 34,32% (موافق) و 25,37% (موافق تماما)، أما الإدارة العليا ف سجلنا نسبة 29,85% بعبارة (بدون رأي) و أخيرا نسبة 26,86% (موافق)، على أنها تملك معلومات عن كيفية اتخاذ القرارات، أما أخرى تذكر ف سجلنا نسبة ضئيلة قدرت بـ 1,49%* .

إن النسبة المسجلة و المتعلقة بالعلاقات بين مختلف الزملاء باعتبارها القضية التي تملك عنها الإطارات أكبر معلومات لها دلالات كبيرة، إذا ما استندنا إلى التحليل الاستراتيجي لكرؤييه، فالإطارات كأعضاء في هذا التنظيم تتطور بينهم علاقات في إطار قيامهم بمهامهم، مما يفرض على كل واحد منهم الإلمام بكل الحثيات و الأمور التي تحدث في التنظيم .

إن هذا يجرنا إلى التساؤل عن السبب الذي يكمن وراء إمتلاك الإطارات للمعلومات عن العلاقات بين مختلف الزملاء، أكثر من غيرها من القضايا؟ .

يؤكد كروزييه أن وجود الفاعلين في التنظيم و دخولهم في علاقات تفاعلية فيما بينهم، تتطور فيها سلطة البعض على البعض الآخر في إطار علاقات السلطة، أين يبحث كل فاعل عن التموقع في التنظيم و إقامة مفاوضات بينه و بين شركائه.

* إطار واحد أجاب بأنه يملك معلومات عن العمل الذي يقوم به فقط.

فالتنظيم هنا حسب كروزييه يصبح حقلا للتعاون و التبعية المتبادلة بين الفاعلين، لكن مع مصالح قد تكون متناقضة، معنى ذلك مجموع " ألعاب مبنية " " jeux stricturés " ⁽¹⁾، تعرف بنسق الفعل المادي، إن إطلاع الإطار على القانون باعتباره أمرا ضروريا لمعرفة حقوقها، و كذا واجباتها و حتى لا تهضم حقوقها، فهي تنظر إلى القانون على أنه ورقة الضغط التي تواجه بها الإدارة، لذلك فهي على إطلاع بما يحتويه القانون، خاصة القانون الداخلي للمؤسسة و إتفاقية المؤسسة، مما يخلق في الكثير من الأحيان نزاعات قد تصل إلى القضاء.

إن توجه بعض العاملين في المؤسسة إلى القضاء* بسبب الخلافات مع المؤسسة، يقودنا إلى طرح السؤال عن السبب الذي يؤدي إلى الاختلاف في التوجهات بين الفاعلين (أفراد المؤسسة) و النسق (المؤسسة) ؟ .

أولا علينا أن نوضح أن توجه الفاعلين (حسب تعبير كروزييه) إلى القضاء لمواجهة النسق، يعتبر إستراتيجية تعكس اللعبة التي يشارك فيها هؤلاء الفاعلون، و عن وعي لمتطلبات هذه اللعبة.

إن تحرك الفاعلين بهذا الشكل يمثل مجموعة من الأفعال الجماعية التي تعكس توجه الجماعة، فالفاعلون هنا ليسوا وسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيم، فهم في إطار " تعاونهم و اندماجهم يتبعون أهدافا متعددة، تعكس طموحاتهم و تطلعاتهم، التي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم " ⁽²⁾ .

فأفراد التنظيم هنا حسب كروزييه يعتبرون فاعلين، أي يملكون هامشا من الحرية يمارسون فيه نوعا من الاختيار، إن إستراتيجية الفاعلين تتسم بالعقلانية و التي تبقى محدودة حسب كروزييه .

(1) Michel CROZIER et Ehard FRIEDBERG , op.cit, P20.

* تحدثنا عن قضية الإطعام في الفصل الخامس، في إطار الدراسة المونوغرافية.

(2) Ibid., P55.

و منه نستنتج أن إطلاع الإطارات على القانون يدخل ضمن إستراتيجيتها للحفاظ على مكانتها في التنظيم، فكلما استطاع الفاعل حسب كروزبييه امتلاك المعلومات كلما وسع من هامش حريته و من منطقة الشك و الريبة المتواجدة حوله، و بالتالي صعوبة التنبؤ بفعله من طرف شركائه مما يمكنه من تملك سلطة أكبر و الاستحواذ أكثر على منابع السلطة .

كذلك بالنسبة للإنتاج الذي تملك عنه الإطارات معلومات باعتباره قضية مهمة تمثل مردودية المؤسسة و ما تحققه من أرباح و فوائد، فهذه المعلومات تساهم في بناء الألعاب التي يواجه بها الفاعلون نسق السلطة (كمثل الاستفادة من المكافأة السنوية، التي ترى الإطارات أنها قليلة مقارنة بما تمنحه مؤسسة سوناطراك)، نفس الشيء بالنسبة لتسيير المؤسسة، فرص التكوين و كذا التربصات خارج الوطن، و كيفية اتخاذ القرارات، هذه القضايا هي التي تدور حولها الشكوك لأن نسبة الإطارات التي أجابت بـ (غير موافق) و(غير موافق تماما) نسبة معتبرة في هذه الاقتراحات، فمثلا في اقتراح التربصات خارج الوطن نجد أن أكبر نسبة أجابت بعدم وصول المعلومات عن هذه التربصات لأنها حكر على الإدارة العليا بالعاصمة، كذلك في كيفية اتخاذ القرارات نجد أن الإطارات التي تملك معلومات عن هذه العملية المهمة في التسيير قدرت بـ 26,86% (موافق) و 10,44% (موافق تماما) مقابل 23,40% (غير موافق) و 16,41% (غير موافق تماما) إضافة إلى 22,38% (بدون رأي) .

من خلال تحليلنا لما ورد في السؤال الموالي رقم (07)، نستطيع أن نحلل بشكل أفضل هذه النتائج، هذا السؤال كان حول الجوانب التي تود الإطارات أن تكون لديها عنها معلومات؟

وقد اقترحت الإطارات العديد من الجوانب المهمة و ذات الدلالة، عما يحصل في التنظيم بين الفاعلين أنفسهم و بين الفاعلين في مواجهتهم للنسق.

و هذه عينة من الأجوبة التي تحصلنا عليها:

- " لدي شك حول الطريقة التي يحصل بها الأفراد في المؤسسة على الترقية، لأن مسؤولك المباشر يعرفك جيدا و هو من عليه أن يدافع عنك ".
 - " أود الإطلاع على الإستراتيجية العامة للمؤسسة ".
- " أريد الحصول على معلومات كافية حول التسيير و المؤسسة، أريد أن أعلم بالصغيرة و الكبيرة ".
 - " هناك غياب تام للمعلومات ".
- " أريد أن أطلع على محضر مجلس الإدارة، لأنه يمكننا من معرفة كل ما يدور، وخاصة أن أكون على علم بالقرارات المتخذة ".
- " أريد الحصول على معلومات من طرف المسؤولين الفوقيين (على الأسرار) ، هذه المعلومات تفيدني شخصيا، و هذا على سبيل الفضول فقط ".
- " أريد أن تكون لدي معلومات عن كل شيء، أريد معلومات حول باقي المصالح لأن كل شيء مرتبط ".
- " أود معرفة كل ما يدور في المؤسسة، مثل الاستفادة من التكوين والترقية، عمل المصالح، معلومات حول المناصب الجديدة للترشح لها حسب مجال التخصص ".
 - " معلومات حول الميزانية، سياسة المؤسسة، الأهداف المستقبلية ".
- " أريد معلومات عن كل ما يحدث في المديرية العامة في الجزائر العاصمة ".

إن هذه العينة من الأجوبة تؤكد أن الإطارات متعطشة لمعرفة الكثير حول ما يدور في المؤسسة، خاصة في الجانب العلائقي بين أفراد هذا التنظيم، إن هذه الرغبة تقودنا إلى طرح السؤال الموالي: هل تستفيد الإطارات من معرفتها و إلمامها بكل هذه الأمور، و إن كانت الإجابة بنعم، فكيف يتم ذلك؟. إن الإطارات تسعى لمعرفة كل ما يدور في المؤسسة، من أمور التسيير و وظائف تسيير الموارد البشرية كالتكوين و الترقية و العلاقات القائمة بين الأفراد، ذلك أنه كلما استطاع الفرد امتلاك المعلومات و كانت شبكة علاقاته و اتصالاته جيدة، كلما استطاع التحكم في منابع السلطة و مواجهة باقي الفاعلين و النسق في حد ذاته، مما ينتج عنه ما يعرف بمناطق الشك و الربية أو عدم اليقين الناتجة عن مقدار السلطة.

يرى كروزيه أن إمتلاك الفاعل لهذه المعلومات يمكنه من أن يختار إستراتيجيته الرابحة، انطلاقاً من الألعاب المبنية في إطار نسق الفعل المادي، و المترجمة في الأفعال الجماعية لأفراد التنظيم.

إن محافظة أي فرد في التنظيم حسب كروزيه على مكانته و سلطته، يتم عن طريق الزيادة في عدم التوقع لسلوكه من طرف شركائه، و الذي يسمح له بالمناورة و زيادة دائرة هامش الحرية التي يتمتع به، و في المقابل التقليل من حرية الآخر و توسيع دائرة الشك و الربية حوله حتى لا يتمكن هذا الآخر من اختراقه أو التنبؤ بفعله .

يفسر كروزيه هذا فيقول أن " بعض أعضاء التنظيم لديهم سلطة على الآخرين، ببساطة لأن سلوك

هؤلاء الآخرين محدد بقواعد، بينما سلوك الأوائل محدد بطريقة أقل " (1)

(1) Jean pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P129.

جدول رقم (04): يوضح الأطراف التي تتحصل منها الإطارات على المعلومات (س8).

أخرى تذكر		وسائل الإعلام في المؤسسة		القانون هو المحدد		الإدارة العليا		طريقتي الخاصة		زملائي في العمل		مشرفي المباشر		التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
5.97	4	20.89	14	31.34	21	16.41	11	28.35	19	26.86	18	35.82	24	موافق تماما
		38.80	26	43.28	29	49.25	33	41.79	28	49.25	33	52.23	35	موافق
		10.44	7	17.91	12	8.95	6	43.13	9	7.46	5	2.98	2	بدون رأي
		17.91	12	2.98	2	20.89	14	11.94	8	11.94	8	5.97	4	غير موافق
		11.94	8	4.47	3	4.47	3	4.47	3	4.47	3	2.98	2	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يبين الجدول أن الإطارات تتحصل على معلوماتها من المشرف المباشر بنسبة 52،23% (موافق) و 35،82% (موافق تماما)، ثم الزملاء في العمل بـ 49،25% (موافق) و 26،86% (م ت)، فالإدارة العليا بـ 49،25% (م) و 16،41% (م ت) من الإطارات التي أكدت أنها تتحصل على معلوماتها من الإدارة العليا بالعاصمة، أما عن القانون كمحدد لهذه المعلومات فقد أجابت الإطارات بـ 43،28% (م) و 31،34% (م ت)، ثم نسبة 41،79% بعبارة (م) و 28،35% (م ت) على الطريقة الخاصة في التحصل على المعلومات، و أخيرا نسبة 38،80% (م) و 20،89% (م ت) على أن وسائل الإعلام تساهم في التزود بالمعلومات، أما أخرى تذكر فقد سجلنا نسبة 5،97% حيث أشارت الإطارات إلى أنها تحصل على معلوماتها من المجالات الخاصة بالمؤسسة، أيضا هناك من صرح أنه يأخذ المعلومات بالتي هي أحسن أو يسرقها حسب تعبيره، و آخر أكد أنه يستعمل كل الوسائل، فحسب رأيه هناك من يفهم بطريقة مهذبة و هناك من يفهم بالقوة، أما أحد الإطارات فصرح أنه يستمد معلوماته من الكواليس، و منه فالنتائج الإحصائية تدل أن الإطارات ترى في المشرف المباشر و الزملاء في العمل، أكثر طرفين تستمد منهما معلوماتها ثم بعد ذلك الإدارة العليا، فهناك من الإطارات من تملك علاقات مع نظرائها في الإدارة العليا، و من هناك يكون الإمداد بالمعلومات، و ما نلاحظه أن هذه الجوانب الثلاثة تمثل أفرادا و بالتالي علاقات بين أعضاء المؤسسة قد تكون في إطارها الرسمي أو غير الرسمي، فمثلا علاقة الإطار بالمشرف المباشر و تحصله على معلومات منه يكون بتبادل هذه المعلومات أي حدوث مفاوضة للحصول على المعلومات، التي تفيد كل فاعل في التمتع داخل التنظيم، إن هذه المفاوضات التي تحصل بين الفاعلين تدخل ضمن علاقة السلطة التي حسب كروزييه " تتطور فيها سلطة البعض على البعض الآخر من خلال حدوث مفاوضات دائمة، أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين " (1).

(1) Ibid., P129.

أما القانون فتري أغلبية الإطارات أنه محدد لهذه المعلومات و نقصد بذلك الجانب الرسمي للتنظيم، كالتعليمات و المناشير الدورية و الأحكام التنظيمية، التي تمثل عند كروزييه أحد القيود البنوية و التي اعتبرها موران⁽¹⁾ بمثابة شروط اللقاء، المؤدي إلى التفاعل بين أعضاء التنظيم و المتمثل في مجموع القواعد التنظيمية المسيرة للتنظيم و المتحركة فيه، و التي تضمن التقيص و القضاء في أحيان أخرى على دوائر الشك و الريبة المتشكلة حول الفاعلين، كما تسمح لهم بمواجهة تعسف المسؤولين، أما عن الطريقة الخاصة في التحصل على المعلومات فقد صرحت العديد من الإطارات أن لكل منها الطريقة الخاصة* في الحصول على المعلومات، إما بالحصول عليها بالتي هي أحسن أو سرقتها (كتعبير مجازي)، أو استخدام كل الطرق للوصول إلى المعلومة، و هناك من يستفيد من الكواليس، و هنا نفهم أن كل هذا يتم في ضوء التنظيم غير الرسمي، و لكن بوجود و مراقبة التنظيم الرسمي بقواعده و قوانينه لكل ما يجري داخل المؤسسة، لكن من دون القدرة على المراقبة الكلية لسلوكات و تصرفات الأفراد حتى ولو كان ذلك بالطرق الأكثر علمية كما عبر كروزييه .

" فالتحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه، لا يقبل بوجود حتمية بنائية أو اجتماعية كما يرى البنائيون الوظيفيون، فلا وجود لأنساق اجتماعية مراقبة كلياً، فالفرد حر و يبتعد في الكثير من الأحيان عن ما هو منتظر منه " ⁽²⁾.

أما وسائل الإعلام فتري الإطارات أنها لا تزودها بالمعلومات الكافية و اللازمة لأداء أعمالها، لذلك فهي ترى في العناصر السابقة أهمية أكبر في التزود منها بالمعلومات، لضمان موقعها و زيادة هامش الحرية الذي تتمتع به في مواجهة استراتيجيات الآخرين.

(1) ج ب هوغ و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

* أحد الإطارات قال: « je gère mes affaires d'une manière très facile et ça marche en 100% »

(2) Ibid, P 132.

جدول رقم (05): يوضح الجوانب التي ترغب الإطارات أن تتغير (س 9).

أخرى تذكر		طريقة تسيير المسار المهني		الإدارة ككل (الهيكلة التنظيمية)		عمل زملائك		الانتقال إلى منصب آخر		القوانين التي تحكم مختلف الأفراد		سياسة التسيير المتبعة		فريق العمل الذي تعمل معه		مشرفك المباشر		التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
5,97	4	47,76	32	49,25	33	22,38	15	37,31	25	23,88	16	38,80	26	8,95	6	16,41	11	موافق تماما
		26,86	18	25,37	17	29,85	20	31,34	21	41,79	28	38,80	26	26,86	18	8,95	6	موافق
		14,92	10	16,41	11	26,86	18	17,91	12	11,94	8	8,95	6	14,92	10	28,35	19	بدون رأي
		8,95	6	8,95	6	17,91	12	13,43	9	14,92	10	5,97	4	31,34	21	23,88	16	غير موافق
		1,49	1	0	0	2,98	2	0	0	7,46	5	7,46	5	17,91	12	22,38	15	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت و تود الإطارات أن تتغير هي الهيكل التنظيمي بـ49,25% بعبارة (موافق تماما) و 25,37% (موافق)، لتأتي طريقة تسيير المسار المهني للعاملين بنسبة 47,76% (موافق تماما) و 26,86% (موافق) و التي ترى الإطارات ضرورة في تغييرها، فالقوانين التي تحكم مختلف الأفراد بنسبة 41,79% بعبارة (موافق) و 23,88% (موافق تماما) على التغيير في هذه القوانين، فسياسة التسيير المتبعة بـ 41,79% (موافق) و 23,88% (موافق تماما) على تغييرها، ثم عنصر الانتقال إلى منصب آخر بنسبة 37,31% (موافق تماما) و 31,34% (موافق) على هذا التغيير، ثم فريق العمل بنسبة 31,34% من الإطارات أجابت بـ (غير موافق) و تفضل عدم تغيير فريق العمل الذي تعمل معه، في حين هناك نسبة مقدرة بـ 26,86% أجابت بـ (موافق) على تغييره، ليأتي بعدها عمل الزملاء التي ترى الإطارات أنه لا بد أن يتغير بنسبة 29,85% بـ (موافق)، و أخيرا المشرف المباشر الذي ترى أغلبية الإطارات أنها لا تدري بخصوص تغييره بنسبة 28,35% (بدون رأي)، و 23,88% بـ (غير موافق) و 22,28% (غير موافق تماما)، أما مقترح أخرى تذكر* فسجلنا نسبة 5,97%.

لقد كانت إجابة أغلبية الإطارات بأن الجانب الذي يجب أن يتغير، هو الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى، و حجتهم في ذلك أن هذا الهيكل التنظيمي يمتاز بالغموض كما أنه غير مواكب للتطورات التي حصلت، فهو على حاله رغم تعرض المؤسسة لعملية إعادة الهيكلة، ضمن إطار الدخول إلى الاقتصاد الحر كتوجه تبنته السلطة .

* لقد كانت أحكام الإطارات كالتالي:

" يجب تغيير الذهنيات، لأنها تتحكم في العلاقات و نوعية العمل المنجز " .

" يجب تقسيم المهام الداخلية " .

" إعادة النظر في الترقية، حسب الكفاءة و الخبرة المهنية " .

" الانتقال إلى مؤسسة أخرى، لأن الوضع الحالي لا يسمح بالتطور و لا باستغلال الطاقات الكامنة " .

فحسب رأي الإطارات: " في **نافطال** نجد هناك تراكم للعمل على شخص واحد، بينما هناك عمال يتقاضون الأجر و لا يقومون بأي عمل " .

يضيف آخر " هناك مناصب موجودة و لكن دورها مجهول " ، رأي آخر يرى صاحبه أن " الهيكل التنظيمي يمتاز بالغموض "، أما آخر فيؤكد أن " الهيكل التنظيمي الحالي، أثقل كاهل المؤسسة من ناحية المصاريف " ، و هناك من أجاب " لا وجود لهيكل تنظيمي أساسا " .

و قد تأكدنا من أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة **نافطال** بحق يمتاز بالتضخم في عدد العاملين به، فحسب مكتب **Xcenture** للإستشارات ب**بروكسل**، و بعد دراسته لوضعية المؤسسة في إطار الاستشارة التي طلبتها المؤسسة لإعادة الهيكلة الجديدة التي تسعى إليها، خلص مكتب الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالتضخم و أنه لا توجد مؤسسات من نفس النشاط تنشط بهذا العدد من العاملين، مما يشكل رهانا حقيقيا أمام المؤسسة، يجب أن تتجاوزه حتى تضمن بقاءها في السوق .

لقد حلل **كروزييه** هذه الوضعية من خلال دراسته لورشات الاحتكار الصناعي، حيث خلص إلى أهمية الهيكل التنظيمي المحدد بدقة، ليس فقط على مستوى تقسيم العمل الواضح والتخصص الدقيق في المهام، بل حتى على مستوى إستشراف الحلول لأي مشكل يمكن أن يقع، فلا يترك بذلك مجال لتشكل الضغوطات أو الصراعات أو لإستبداد و تعسف الأفراد .

غير أنه توصل إلى نتيجة مفادها أن عمال الصيانة يفرضون ضغوطات، عن طريق إستراتيجية الاستبداد التي يتبعونها مع باقي الأصناف المهنية (عمال الإنتاج، رؤساء الورشات)، و هذا في ظل المعطيات السابقة التي كانت متوفرة في ميدان الدراسة التي أجراها **كروزييه**، و خلص إلى أن من قاموا بوضع هذا الهيكل التنظيمي ركزوا على الجانب الرسمي للتنظيم، و لكنهم أهملوا الجانب غير الرسمي (أي السلوكات غير المتوقعة للفاعلين)، مما أدى إلى خلق سلطة جديدة غير شرعية ومختلصة، و غير مبينة في الخط التراتبي تعرف بالسلطة الموازية .

إن نتائج هذه الدراسة توضح لنا كيف أن هذه السلطة المسلوقة تتطور شيئاً فشيئاً، حتى تصبح إستراتيجية مهيمنة لأصحابها، و ذلك في هيكل تنظيمي محدد بدقة كالذي وصفه كروزيه بالتفصيل في مؤلفه **الفاعل و النسق - L'acteur et le système** -⁽¹⁾ ، فما بالك بمؤسسة تؤكد إطاراتها، و معاينتنا لها أن هيكلها التنظيمي غير محدد بدقة و غامض، فالمجال فيه مهياً و خصب لحدوث مثل هذا النوع من الهيمنة على السلطة، مثلاً من خلال إحتكار الكفاءة في أي تخصص مهم.

أما الجانب الثاني الذي ترغب الإطارات أن يتغير، هو طريقة تسيير المسار المهني للعاملين في المؤسسة، فحسب رأي الإطارات هذه الطريقة تعتمد على المحسوبة و المحاباة، و ليس حسب الاحتياجات و المتطلبات، كما تجمع الإطارات على أنه لا توجد متابعة في تسيير الموارد البشرية، فمثلاً الأفراد الذين تكونهم المؤسسة لا تستفيد منهم، فهناك تكاليف من دون فائدة.

كما أن التكوينات حسب رأي البعض بدائية و غير مواكبة للتطورات الحاصلة، في المقابل ترى الإطارات القائمة على تسيير الموارد البشرية أنها تقوم بدورها على أكمل وجه، حيث تشتكي رئيسة مصلحة الموارد البشرية من نقص الوعي لدى العاملين سواء كانوا عمالاً بسطاء أو إطارات، لعدم إحترامهم حسب رأيها لمراحل تسيير المسار المهني (مثال تكوين شخص معين ثم تحويله أو السماح له باحتلال منصب آخر، دون الاستفادة من المعارف التي تلقاها في تكوينه، و بالتالي تخسر المؤسسة تكاليف هذا التكوين و لا تستطيع تعويضه) .

و للتصرف مع هذا الموقف تقول المسؤولة عن هذه المصلحة: " شخصياً أختار الإستراتيجيات المناسبة في عملي عن طريق الحساب - **le calcul** - و مواجهة الآخرين بالبراهين و الدلائل و الاستناد إلى القانون لقطع الطريق على كل الممارسات التي تتجاوز القانون " .

(1) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG , op.cit, P65-66

نستنتج أن هذه المسؤولة تستخدم القانون كمقلص لهامش حرية الآخرين و بالتالي مناطق الشك والريبة حولهم، كمصدر للحصول على السلطة و في المقابل زيادة هامش الحرية حولها و تعاضم مناطق الشك و الريبة الموجودة حولها، مما يصعب على الآخرين التنبؤ و التوقع لرد فعلها، باعتبارها تملك معلومات في هذا المجال تتصرف في ضوءها، في حين لاحظنا و من خلال مقابلتنا مع باقي الإطارات، أن هناك نقصا في المعلومات في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مما يشكل لديهم رهانا، وهو ينعكس بالتالي على توجهاتهم و إستراتيجيتهم تجاه هذه المصلحة و أفرادها.

أما القوانين التي تحكم مختلف الأفراد، فترى أغلبية الإطارات أنها قوانين قديمة و غير مواكبة لما يحدث في المجتمع أو المؤسسة، فهناك تغيير في سياسة البلاد بأكملها في المجال الاقتصادي و ما كان لها من انعكاسات على المجال الاجتماعي، في المقابل نجد أن معظم المؤسسات العمومية لازالت تعمل بقوانين موروثة عن الفترة الاشتراكية، مما يؤدي إلى هضم حقوق العاملين في الكثير من الأحيان، في حين ترى نسبة 14،92% أن الخلل ليس في القانون بل في العباد، و أنه في الأساس غير مطبق.

أما سياسة التسيير المتبعة فأغلبية الإطارات مع تغييرها، و كانت أحكام الإطارات حولها كالتالي:

" طريقة تسيير غير جادة"، " تسيير عشوائي خدمة لمصالح شخصية"، " يجب تحديد المهام لكل فرد، فسياسة التسيير المتبعة فيها نقائص، فلا توجد متابعة"، " لا بد من التطوير و التحسين في سياسة التسيير، من خلال تحديث أساليب الإنتاج و وسائل الاستغلال"، و هناك من أجاب أن " كل مدير يأتي يبدأ من جديد، فلا يقوم بإكمال ما بدأ فيه سابقه، ففي كل مرة ننطلق من الصفر"، و أضاف آخر أن " القضية، قضية ذهنيات و ليست قضية مستوى".

من خلال هذه العبارة الأخيرة، نستطيع أن نحلل الأسباب الكامنة وراء رغبة الإطارات في تغيير أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة، ففي الكثير من الأحيان تجيب الإطارات أن الإشكال يكمن في ذهنية الفرد الجزائري.

و في هذا المجال سنحاول التطرق إلى دراسة أجراها الباحث **جمال غريد** ⁽¹⁾ تحت عنوان " المؤسسة الصناعية في الجزائر، حدود تكيف ثقافي " ، فبعد أن تطرق الباحث غريد إلى المشروع الصناعي و انتشاره على الميدان، توصل إلى أنه حتى و إن تم إتباع المخطط التصنيعي بأمانة، فإنه لم يتم التوصل إلى ما أسماه بعملية تصنيع - تكيف ثقافي .

و يشير الباحث إلى عدم توفر الشروط الأساسية لذلك في **الجزائر**، بحيث و على المستوى السياسي لم تتكلم مختلف أجنحة النظام بصوت واحد فيما يخص موضوع التصنيع، بل بالعكس كان من الواضح للجميع بأن تنمية التصنيع كانت مرادفة لمضاعفة سلطة مصمميها، الذين رأَت فيهم المجموعة السياسية منافسا لها، أو بعبارة أخرى كمرشحين لممارسة السلطة، وقد وجدت هذه المعارضة في الأجهزة الإيديولوجية و الثقافية، و يضرب الأستاذ **غريد** مثلا على ذلك بالنظام التعليمي الذي كان ينتظر أن يكون مرافقا للتصنيع، إلا أنه تميز بعدم إكتراث مثيريه .

ففي تحقيق ميداني قام به الباحث وسط تلاميذ السنة الأساسية الأخيرة، في مدن صناعية جديدة (الغزوات، تلاغ) لم يتأكد من أي اتجاه نحو اختيار المهن الصناعية، في الوقت الذي لاحظ فيه و أضاف مستنتجا أن عدم انسجام التصنيع على أرض الواقع كان كذلك على مستوى أن المهن الكلاسيكية مثل التعليم و المهن الحرة تواصل في جلب أغلبية المستجوبين، كما أنه لم يلاحظ اتجاهها خاصا للرغبة في العمل داخل المصانع المقامة في هذه المدن، ولم يستطع فرض نفسه كفكرة موحدة، إذ أن تراجعه كان أيضا تراجعا لمصمميها و القائمين عليه، و أمام هذا التفتيت فإن سلطة السياسيين احتفظت باحتكار النظرة الشمولية و بالقرار الاستراتيجي.

(1) العقبي الأزهر، العامل الجزائري بين ثقافة المجتمع و ثقافة المصنع، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل، جامعة منتوري قسنطينة، 1996-1997، ص ص 18-19.

و قد توغلت المعارضة السياسية للمجموعة الصناعية إلى داخل المؤسسة، وجعلت من كل جهد نحو التكيف الثقافي غير مرغوب فيه، و هنا يشير جمال غريد بأنه في واقع الأمر الوظيفة السياسية هي التي تحكم و ليست الوظيفة الاقتصادية.

ما نستطيع استنتاجه من دراسة الباحث جمال غريد هو تحميله للسلطة السياسية تبعات عدم التكيف الثقافي مع مشروع التصنيع، فحسبه حتى في النظام التربوي لم يكن هناك توجه يرسخ لدى الناشئة هذا المشروع، فهو لم يستطع فرض نفسه كفكرة موحدة .

إن هذه الفكرة تحيلنا إلى رأي كروزييه حول التغيير، حيث يرى في إطار نظرية التحليل الاستراتيجي أن التغيير يكون في دور الدولة،⁽¹⁾ و الذي يعتبره شرطا أساسيا لتغيير المجتمع و دور الأفراد فيه، فحسب كروزييه مفتاح التغيير يتمثل في الأنساق المكونة للمجتمع، كالنسق التربوي و الثقافي و السياسي و الإداري و النقابي، هذه الأنساق التي تجب مراقبتها، و ليس البحث عن شعب قادر على التأقلم و التكيف مع الظروف غير المتوقعة بتعبير كروزييه.

هناك دراسة أخرى عرضها باحث آخر، توصل فيها إلى سبب آخر يقف وراء عدم تأقلم أفراد التنظيم مع سياسة التسيير المتبعة، الدراسة كانت بعنوان " العامل الجزائري بين الثقافة التقليدية و الثقافة العصرية " لمولاي الحاج⁽²⁾ حيث ركز على الجانب الميكروسوسيولوجي من دراسته على منطقة الغزوات، التي إستقبلت عددا كبيرا من الوافدين الجدد مع بداية التصنيع، و بالضبط بعد إقامة مصنع الإلكترونيك و ذلك على غرار العديد من المدن الجزائرية التي تحولت إلى مراكز جذب لمختلف الفئات الاجتماعية، و قسمت كل مدينة حسب نوع الصناعة المقامة بها.

(1) Jean pierre DURAND et Robert WEIL, op.cit, P134.

(2) العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص 16.

و أشار الباحث إلى أن هؤلاء الوافدين هم في أغلبهم من فئات الفلاحين، التجار أو الحرفيين، الذين احتلوا الفضاء الصناعي و هم لا يتوفرون على تقاليد صناعية، حيث التحقوا بهذا الفضاء مدفوعين بالرغبة في تحسين مستواهم المعيشي و الاستفادة من مباحج المدينة، و قد اتضح من خلال عينته أن هناك حركة واسعة تمثلت في الانتقال من العمل الفلاحي إلى العمل الصناعي، فيما يبقى العمل في قطاع البناء و الأشغال العمومية قطاعا وسيطا، التحق به جزء من العينة قبل الاندماج في المصنع، و توصل من خلال مؤشرات القياس التي وضعها إلى أن عمال المصنع الجزائري المتشبعين بالعصرنة نادرون، قبل أن يضيف أن هناك مقاومة واضحة لإدماج اتجاهات العصرنة و التصنيع. من جانب آخر أوضح أن أغلبية أفراد العينة يتعاملون و بشكل ملموس في اتجاهاتهم بالمرجعية إلى التقاليد، ملاحظا بأن العمال يضعون فاصلا نفسيا و جسديا بين مكانتهم في العمل و محيطهم الاجتماعي و الثقافي الممتد (القرية، العائلة ...)، و يتمسك أغلبيتهم بالعمل الفلاحي و ينظرون باشتياق للحياة التقليدية مع تفضيلهم للعمل الفلاحي، و من ضمن نتائجه يرى الباحث **مولاي الحاج** بأن عمال الصناعة في الجزائر يعيشون ثقافتين متناقضتين: تقليدية و عصرية، كما أن معاشهم محدود زمنيا، يتأثر بحركة يومية للمحيط التقليدي (القرية، المدينة) و بالتالي فإنه يقول بأن العمال يتعنتون في تعلم العقلية الصناعية، و هو ما يسمح له بالاستنتاج بأنه لا يمكن الحديث عن عامل عصري في المصنع، أو عن تعامل مع الاتجاهات العصرية و روح العقلنة، و هناك من يؤكد بأن المصدر الأساسي للعلاقات لا يكون في المصنع بل إنه يكمن خارجه أي في الحياة الحضرية بصفة عامة. نستنتج من دراسة **مولاي الحاج** أن الثقافة المجتمعية تبرز بشكل واضح في سلوكات و اتجاهات أفراد التنظيم و تمثلاتهم حول المؤسسة، ذلك أن لهذه الممتلكات السوسيوثقافية وزنا و تأثيرا على الأفراد، الذين حين يعبرون باب المؤسسة لا يتنازلون عن وجودهم الاجتماعي.

هذه الرابطة التي استخدمت من طرف موس-**Mauss**- و دوركايم -**Durkheim**- أعيد استخدامها و اغناءها من طرف بيار بورديو -**Pierre Bourdieu**- و نقصد بذلك مفهوم **L'Habitus** لبورديو والذي استمدته من أرسطو، والذي اختلفت حوله الترجمات حتى في اللغات الأجنبية و التي اكتفت بكتابته كما هو، والذي قد يعني " الذاتية المتأثرة بالمجتمع " (1) .

و يرجع هذا المفهوم إلى وجود عادات واتجاهات (في الآراء) مكتسبة، والتي توجه الميول والرغبات الفردية واختيارات الفرد، أدواقه وبصفة عامة تمثلاته حول كل القضايا وهذا بوعي إندماجي، فمثلا عندما يصبح الفرد عضوا في المؤسسة سوف يساعده **L'Habitus** كبوصلة داخلية تكون مرشدا له في أفعاله، فتظهر سلوكياته و أفعاله معبرة عن هذا المفهوم، يضرب بورديو مثلا فيقول: أن ورثة نبيل المؤسسة هم أبناء كبار الرؤساء أو المؤسسين، أما الآخرون فيوجدون في وضعية

تثقاف **acculturation** ، إن هذه الأفعال و السلوكيات التي تحدث عنها بورديو و المعبرة عن مفهوم **L'Habitus** نجد لها مقابلا لدى كروزيه في نظرتة إلى ثقافة الفرد التي تعطي دلالة للظاهرة

التنظيمية، هذه الأخيرة التي تمثل ميكانيكيا سياسيا و ثقافيا من الاندماج و تعديل السلوكيات الإستراتيجية للفاعلين الاجتماعيين المستقلين نسبيا، لذلك ينادي كروزيه بضرورة إجراء التحليل الثقافي الذي يعد بمثابة الانفتاح لفهم الاستخدام الحقيقي لطاقت الفاعلين و الفرص المتاحة أمامهم، فالتحليل الاستراتيجي لكروزيه يقدم حقا للبحث لقياس إمكانيات التغيير التنظيمي، و هذا للوصول لاحقا إلى قواعد قياسية، معنى ذلك بناء عملية التغيير على أسس تستند إلى القيم الثقافية لأفراد التنظيم، لذلك لابد من فهم ثقافة المجتمع، و التي تمكن من توطين أساليب و سياسات تسييرية تتماشى و هذه الثقافة، حتى يتمكن الأفراد من الاندماج و التأقلم و تقبل التغيير و هو ما تحتاجه مؤسساتنا .

(1) أحمد أبو زيد، بيار بورديو و التجربة الجزائرية، مجلة العربي، العدد 530، الكويت، جانفي 2003، ص 119.

أما عن الانتقال إلى منصب آخر فتفضل أغلبية الإطارات الانتقال إلى منصب في نفس التخصص، ومنه يمكن أن نستخلص أن إصرار الإطارات على احتلال منصب في نفس التخصص، هو توطيد للمعرفة في مجال التخصص و رغبة في زيادة الموارد التي تتلائم مع حقل العلاقة، حتى يتمكن الفاعل من استخدامها و الاستفادة منها في وضع إستراتيجيته و زيادة هامش حريته، و بالتالي مناطق الشك و الريبة حوله و بمعنى آخر الحصول على سلطة أكبر، وهو ما يمنحه الانتقال إلى منصب غالبا ما يكون أعلى في هرم السلطة، ذلك أن كروزييه يؤكد أن امتلاك خبرة أو تخصص مهني معين، يعد مصدرا من مصادر الاستحواذ على السلطة، أما فريق العمل فأغلبية الإطارات ترفض أن يتغير، فهناك من يؤكد أن الفريق الذي يعمل معه جيد و هناك من يصفه بكونه رائع، و يمكن أن نحلل هذا في ضوء تحليل كروزييه للتنظيم، حيث يعتبره حقلًا للتعاون و التبعية المتبادلة بين الفاعلين مع أهداف قد تكون مشتركة أو متناقضة، إن هذا التعاون يشكل ما يعرف لدى كروزييه بمجموع الأفعال الجماعية، معنى ذلك مجموع ألعاب مبنية⁽¹⁾، هذه الأفعال الجماعية التي تترجم كنسق فعل مادي. و هو ما يفسر وجود نوع من اللحمة و الانسجام داخل الجماعة، و هو ما يبرر رغبة الإطارات في الحفاظ على نفس فريق العمل الذي تعمل معه، في حين نجد أن الإطارات توافق على تغيير عمل الزملاء، معنى ذلك تغيير مراكز السلطة في التنظيم، فالدخول في علاقات السلطة حسب كروزييه يكون بهدف تحقيق هدف ما يتطلب مشاركة الآخرين، و بالتالي محاولة كل طرف التحكم ما أمكن في مصادر السلطة، لذلك ترغب الإطارات أن يتغير عمل بعضها، و هذا لعدم القدرة على مراقبة مناطق الشك و الريبة المحيطة بهؤلاء، مما يتطلب من الطرف المقابل العمل على تقليل هامش الحرية المحيط بهؤلاء لضمان تأمين مصالحه بأفضل صورة، أما المشرف المباشر فتري أعلى نسبة من الإطارات أنها بدون رأي حول تغييره ويعود هذا إلى الشك و عدم اليقين الذي يكتنف هذه العلاقة.

(1) Michel CROZIER et Erhard FREIBERG, op.cit, P20.

جدول رقم (06): يوضح رؤية الإطارات لمستقبل العمل الذي تقوم به (س 11).

سيعدل جزئياً		لن يعدل		سيعدل في المستقبل		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	
17,91	12	4,47	3	23,88	16	موافق تماماً
47,76	32	11,94	8	44,77	30	موافق
13,43	9	40,19	13	91,17	12	بدون رأي
8,95	6	34,32	23	5,97	4	غير موافق
11,94	8	29,85	20	7,46	5	غير موافق تماماً
100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن الأغلبية من الإطارات ترى أن عملها سيعدل و لكن بطريقة جزئية بنسبة 47,76% بعبارة (موافق) و 17,91% (موافق تماماً)، ثم مقترح سيعدل في المستقبل بنسبة 44,77% (موافق) و 23,88% (موافق تماماً)، أما مقترح لن يعدل فأجابت الإطارات بنسبة 34,32% (غير موافق) و 29,85% (غير موافق تماماً).

فأغلبية الإطارات تظن أن عملها سيعدل و لو جزئياً، و هذا يرجع بالأساس إلى امتلاكها للمعلومات عما يجري بالمؤسسة من علاقات و قرارات، و نستطيع أن نفسر هذا من وجهة نظر كروزييه والتحليل الاستراتيجي كمايلي :

- إن نسق الفعل المادي - **systeme d'action concret** - هو مجموع الألعاب المبنية و المحددة، و التي تتشكل بين الفاعلين وفقاً للتبعية بين بعضهم البعض، من أجل تحقيق أهداف معينة قد تكون مشتركة أو خاصة بالفاعل لوحده.

- إن الدخول في هذه الألعاب يفرض على الفاعلين تبني إستراتيجيات معينة، تعتمد بالأساس على مصادر و منابع للتزود بالمعلومات، كل حسب مكانته و ما تتيحه له، لذلك تؤكد الإطارات على أن عملها سيعدل و لو جزئياً، أو أنه سيعدل في المستقبل، و حسب الإطارات فإن ذلك مرتبط بتطور التكنولوجيا و الأنظمة المعلوماتية الجديدة التي على المؤسسة أن تعتمد عليها مستقبلاً.

لذلك فهي تتنبأ بحدوث تعديلات في المهام، أما مقترح لن يعدل فالإطارات ترى أن هذا غير ممكن، لأنه مرتبط بعلاقات السلطة و موازيتها و ما تفرضه علاقات الفاعلين في إطارها من تحالفات، يسعى فيها كل فاعل إلى زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين، و منه زيادة مناطق الشك والريبة حوله، و بالتالي تزايد سلطته و هذا للوصول إلى تحقيق مكاسبه و تأميناً لمصالحه.

جدول رقم (07): يبين رأي الإطار في عملية التغيير (س12)

تساعد على الخلق والإبداع		عملية روتينية		عملية مهمة		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	
55,22	37	7,46	5	73,13	49	موافق تماما
34,32	23	16,41	11	20,89	14	موافق
5,97	4	5,97	4	2,98	2	بدون رأي
49,1	1	35,82	24	1,49	1	غير موافق
2,98	2	34,32	23	1,49	1	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	المجموع

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الإطارين بنسبة 73,13% (موافق تماما) و 20,89% (موافق) تؤكد

على أن عملية التغيير عملية مهمة، و في المقابل ترى نسبة 55,22% (موافق تماما) و 34,32%

(موافق) أنها عملية تساعد على الخلق و الإبداع، و آخر نسبة سجلت هي 35,82% (غير موافق)

و 34,32% (غير موافق تماما) على التوالي، على وصف عملية التغيير بكونها عملية روتينية.

لقد وجدنا أن معظم الإطارين تعتبر التغيير ضرورة، و أن إحداث التغيير مرتبط بالاختيار الصائب

للأفراد القادرين على تحقيقه، و تكوينهم لإحداث التغيير، في حين ترى قلة من الإطارين أن إحداث

التغيير سيكون دون نتيجة ترضى، وقد كانت أحكام بعض الإطارين كالاتي:

" كيما نغيروا ، كيما نقعدوا في الجزائر " ، " نبقي في نفس الريتم " ، " تغيير بدون نتيجة " .

إن كروزيه لا يختلف هو الآخر في إعتبار التغيير عملية مهمة، و يؤكد أنه بالنسبة لعلماء الاجتماع الأفراد يغيرون، لكن فقط في علاقاتهم مع الآخرين في ظل التنظيم و ليس فرديا، فعندما تحدث قطيعة أو أزمة، معنى ذلك أن النتائج المترتبة عن أي تغيير، سوف تصبح مادة سوسيولوجية لفهم كيف، وفي أي شروط تستطيع الأزمة أن تساهم في إطلاق و تنشيط ميكانيزم الابتكار و ليس النكوص، فالتغيير حسب كروزيه ظاهرة نسقية⁽¹⁾، كما يعرفه بكونه التحول في مجال الفعل⁽²⁾.

معنى ذلك أن هذا التحول ليس في القواعد (القوانين التنظيمية)، و لكن في طبيعة اللعبة و هذا إلى غاية التوصل إلى إيجاد نموذج للتعديل و الذي تدمج فيه كل التناقضات، علاقات القوة المتوافقة، القدرات المعرفية و العلائقية و نماذج الإدارة المتبعة .

جدول رقم (08): يبين رأي الإطارات في دور النقابة (س 13)

التكرار	النضال لتحقيق المطالب		مهام سياسية بحتة		مهام تتعلق بالمشاركة في التسيير		إحداث التغييرات المناسبة في العمل		تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة		أخرى تذكر	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
موافق تماما	11	16,41	13	19,40	12	17,91	14	20,89	31	46,26	3	4,47
موافق	23	34,32	12	17,91	29	43,28	17	25,37	15	22,38		
بدون رأي	3	4,47	18	26,86	10	14,92	11	16,41	5	7,46		
غير موافق	12	17,91	11	16,41	6	8,95	12	17,91	7	10,44		
غير موافق تماما	18	26,86	13	19,40	10	14,92	13	19,40	9	13,43		
المجموع	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100

(1) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, op.cit, P383.

(2) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, web@cnam.fr, on line, <http://www.CNAM.fr/lipsor/DSO/articles/crozier.freid.html,22-03-2003>, P 21.

يوضح الجدول أن الإطارات تعتقد أن دور النقابة ينحصر في تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة و هذا بنسبة 46،26% (موافق تماما) و 22،38% (موافق)، ثم مقترح مهام تتعلق بالمشاركة في التسيير بنسبة 43،28% (موافق) على أنه دور النقابة، ثم يأتي النضال لتحقيق المطالب بنسبة 34،32% (موافق)، بعدها ترى الإطارات أن دور النقابة ينحصر في إحداث التغييرات المناسبة في العمل بنسبة 25،37% (موافق) و 20،89% (موافق تماما)، أما عن اقتراح أن دور النقابة ينحصر في مهام سياسية بحتة فقد أجابت الإطارات بأنها (بدون رأي) حول الموضوع بنسبة 26،86% .

أما أخرى تذكر فسجلنا نسبة 4،47% حيث رأى أصحابها أن دور النقابة يتمثل في التمثيل النقابي للمؤسسة في المجالس، تحقيق مصلحة العامل و المؤسسة على حد سواء، و الدفاع عن الحقوق.

إن إجابة الإطارات و بالأغلبية على مقترح تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة، يدل على مدى سيطرة الجانب غير الرسمي على العلاقات بصفة خاصة و على حياة التنظيمات بصفة عامة، كما أن تأكيد الإطارات على هذا المقترح و الإجابة عليه بعبارة موافق تماما، يحيلنا إلى فكرة تواجد تكتلات معينة في المؤسسة لها تأثير على سير العمل و العلاقات بين مختلف العاملين .

فهناك بعض الأحكام* التي أطلقتها الإطارات، بكون النقابة تشكل ضغطا على المدير للإستجابة إلى مطالبها كمثل في مجال التحويل و الترقية، معنى ذلك أنها تشكل سلطة موازية غير شرعية و مؤثرة في مجرى الأحداث و علاقات السلطة في المؤسسة.

*أحكام الإطارات حول النقابة: " عائق أمام الاقتصاد الوطني " .

" تتدخل في أمور لا تعنيها " .

" تسهيل عمل أشخاص معينين فقط ! " .

" يعرفوا أحيابه م و أصحابهم " .

" النقابة لا شيء " .

" تحكم بحكامها " .

هذه السلطة الموازية هي التي تشكل أحد السمات الأساسية لتشكل الحلقة المفرغة للبيروقراطية. أما بخصوص المشاركة في التسيير، فالنقابة تتدخل في تحديد شروط العمل في المؤسسة و تشارك في اتخاذ القرارات ذات الأهمية، و هذا حسب رأي الإطارات المنتمة للنقابة و التي ترى أن وجودها فيها يساعدها على تحقيق مطالب العاملين في المؤسسة، أما عن النضال لتحقيق المطالب فترى الإطارات أنه مجرد شعار يرفع، و أن الهدف الأساسي هو تحقيق المصالح الشخصية للأفراد الموالين لها. و عن إحداث التغييرات المناسبة في العمل تؤكد الإطارات أن للنقابة إسهاما في هذا المجال و أنها تشكل قوة، لا تستطيع الإدارة تجاهلها، أما إن كانت مهامها سياسية بحتة فترى أغلبية الإطارات أنها تجهل هذا، لكن هناك من لا ينفي ميولاتها إلى أطراف معينة (أحزاب سياسية).

جدول رقم (09): يوضح الصفة الأقرب للنقابة حسب رأي الإطارات (س14).

الفئات	لا تملك برامج محددة و واضحة		تعمل بشكل جيد لتحقيق الاستقرار للكل		لا تساهم في تغيير الأوضاع السائدة		لا تطالب سوى بحقوق العمال	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
موافق تماما	31	26,46	12	17,91	17	25,37	6	8,95
موافق	18	26,86	13	19,40	19	28,35	10	14,92
بدون رأي	6	8,95	6	8,95	6	8,95	13	19,40
غير موافق	6	8,95	19	28,35	13	19,40	20	29,85
غير موافق تماما	6	8,95	17	25,37	12	17,91	18	26,86
المجموع	67	100	67	100	67	100	67	100

يبين الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت 46,26% (موافق تماما) من الإطارات التي ترى أن النقابة

لا تملك برامج محددة و واضحة، لتأتي بعدها صفة أنها لا تطالب سوى بحقوق العمال بنسبة

29,85% (غير موافق) و 26,86% (غير موافق تماما)، ثم مقترح لا تساهم في تغيير الأوضاع السائدة بنسبة 28,35% (موافق) و 25,37% (موافق تماما)، وبنسبة 28,35% (غير موافق) و 25,37% (غير موافق تماما) على فكرة أنها تعمل بشكل جيد لتحقيق الاستقرار للكل، أي العمال والإطارات. لقد كان حكم أغلبية الإطارات على أن الصفة الأقرب للنقابة هي أنها لا تملك برامج محددة و واضحة، في حين نجد أن الإطارات المنتمية إلى النقابة ترى أن للنقابة برنامجا تسعى لتجسيده. في حين ترى بقية الإطارات أن النقابة تعمل بشكل عشوائي، دون التركيز على تحسين الوضعية التي يعيشها أفراد المؤسسة، و اهتمام أفرادها بتحقيق مصالح و منافع ذاتية، إضافة إلى الدفاع عن فئة العمال أكثر من الإطارات وهذا حسب حكم الإطارات. فهي حسب رأي هذه الفئة لا تساهم في تغيير الأوضاع السائدة، ولا تعمل بالشكل المطلوب لتحقيق الاستقرار لمختلف العاملين.

إن مثل هذه الأحكام التي أطلقتها الإطارات توحى بوجود هوة بين الطرفين، ولكن ما سبب هذا الخلاف؟.

إن سر الخلاف بين النقابة والإطارات يكمن في أن الإطارات تعتقد أن النقابة تنتزع سلطة ليست لها، تفرض من خلالها هيمنتها وتتمرر بذلك قراراتها، وهذا حسب كروزييه يعرف بعلاقات السلطة الموازية، التي تتطور حول مناطق الشك والريبة الدائمة⁽¹⁾، والتي تؤدي إلى حدوث الصراع وتنتهي إلى التبعية أو الاستسلام من الطرف الآخر، الذي تكون مناطق الشك والريبة حوله أقل، فهو بالتالي مكشوف الأوراق لمنافسيه.

(1) Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, op.cit, P383

جدول رقم (10): يوضح نوع العلاقة بين الإطار والشرف المباشر (س15).

أخرى تذكر		علاقة متوترة		علاقة تفاهم		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	
8,95	6	4,47	3	37,31	25	موافق تماما
		10,44	7	47,76	32	موافق
		16,41	11	2,98	2	بدون رأي
		34,32	23	5,97	4	غير موافق
		34,32	23	5,97	4	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة من طرف الإطارات كانت 47,76% بعبارة (موافق) و37,31%

(موافق تماما) على أن العلاقة بينها وبين المشرف المباشر هي علاقة تفاهم، و نفت وصفها بالعلاقة

المتوترة بنسبة 34,32% بعبارة (غير موافق) و (غير موافق تماما) لكل واحدة منهما، في حين ترى

نسبة 10,44% بعبارة (موافق) أن علاقتها بالمشرف المباشر علاقة متوترة، لأنه و حسب رأيها

المشرف المباشر " لا يملك معنى المسؤولية " كما أنه " يحمل تفكير أنه يملك الخبرة و أن مرؤوسيه

إطارات مبتدئة " إضافة إلى أنه " لا يندمج "، أما مقترح أخرى تذكر * ف سجلنا نسبة 8,95%.

لقد سبق و أن ذكرنا نتائج دراسة كروزييه في وكالة المحاسبة الباريسية ⁽¹⁾، حيث كشف أنه وبالرغم

من أن العائلات يظهرن مشاعر الإمتعاض والسأم من الوضع القائم، و من الإطارات المشرفة عليهن

إلا أنهن يملكن علاقات جيدة مع الإشراف المباشر.

* كانت أحكام الإطارات كالتالي :

" قائمة على الانضباط والاحترام في العمل ".

" علاقة عادية ".

" قائمة على الشك ".

" أحيانا هناك سوء تفاهم ".

" علاقة مهنية بحتة -إنجاز العمل في الآجال و فقط- ".

" علاقة تتسم بضعف الاتصال و الانسجام ".

(1) Ibid., pp 58-59.

ويوضح كروزييه أن النقص في المشاركة و الاندماج الذي تشعر به العاملات لا يملك تأثيرا كبيرا على سلوكيات و اتجاهات العاملين في المؤسسة، و أن مشاعر الاستياء التي تشعر بها العاملات لا تمنعهن من أداء واجباتهن و أعمالهن و التأقلم مع جو العمل، ليخلص كروزييه إلى أن أهم خصوصية تطبع نمط التكيف في الوكالة تتمثل في العتاب و الاحتجاج و النقد اللاذع .

إن واقع إطارات مؤسسة نافطال يتوافق إلى حد ما مع ما قدمه كروزييه، فعند إجراء المقابلات مع هذه الفئة، كانت تعرب في الكثير من الأحيان عن تذمرها من المشرف المباشر، أو تمارس التكتم حول هذه العلاقة، في حين فضلت عند ملاء الاستمارة* الإجابة بعبارة موافق و موافق تماما على مقترح علاقة تفاهم، و بنسبة فاقت 80% لكليهما، مع التنويه أنه ومن خلال ملاحظتنا لميدان البحث، العلاقات بين الإطارات و المشرفين المباشرين كانت توحى بوجود الوفاق، و إذا رجعنا إلى الجدول رقم (05) الموافق للسؤال رقم (09) نجد أن أغلبية الإطارات أجابت بمقترح بدون رأي حول تغيير المشرف المباشر.

إن هذا التردد و التكتم و عدم الإفصاح الذي تنتهجه الإطارات يدخل ضمن إستراتيجيتها للمحافظة على مكانتها في مواجهة سلطة المشرفين المباشرين، الذين تسمح لهم معلوماتهم و مكانتهم في الهيكل التنظيمي من التأثير على باقي أفراد التنظيم، فتتطور بذلك سلطة البعض على البعض الآخر، حيث يكون سلوك الأوائل محددًا بطريقة أقل، عكس سلوك الآخرين المحدد بطريقة أكبر لأن الأوائل يسمح لهم موقعهم و مكانتهم (كالمشرف أو رئيس المصلحة أو الدائرة) من إمتلاك المعلومات و الخبرة و تمتعهم بشبكة اتصالات أوسع، مما يسمح لهم بزيادة هامش حريتهم و هامش عدم التوقع لسلوكهم في مواجهة الآخرين، و هذا عن طريق إمتلاء القوانين و القواعد التنظيمية، و هنا نصل إلى فكرة كروزييه حول السلطة بكونها " علاقة و ليست خاصية أو ملكة للفاعلين " (1).

*هناك العديد من الإطارات التي تساءلت حول مدى سرية المعلومات التي تدلي بها في الاستمارة.

(1) Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, op.cit, P65.

أما عن رأي الإطارات حول المشرف المباشر بكونه لا يندمج، فيمكن أن يفسر الأمر على أنه إستراتيجية للمحافظة على المصالح و المنافع و زيادة مناطق الشك و الربية حوله، و بالتالي صعوبة التنبؤ بردود أفعاله من طرف شركائه (زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه) ، لذلك جاء حكم أحد الإطارات على هذه العلاقة بأنها علاقة قائمة على الشك.

جدول رقم (11): يوضح نوع العلاقة بين الإطار و باقي الزملاء (س 16).

أخرى تذكر		علاقة صراع		علاقة سيطرة		علاقة انسجام		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5,97	4	1,49	1	1,49	1	32,83	22	موافق تماما
		4,47	3	2,98	2	61,19	41	موافق
		13,43	9	10,44	7	1,49	1	بدون رأي
		32,83	22	32,83	22	2,98	2	غير موافق
		47,76	32	52,23	35	1,49	1	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

تؤكد الإطارات أن علاقتها بباقي الزملاء هي علاقة تتسم بالانسجام بنسبة 61,19 % (موافق)

و 83,32 % (م ت) و ترفض و صفها بعلاقة السيطرة و الصراع، و قد ظهر ذلك من خلال نسبتيين

هما 52,23 % (غ م ت) و 47,76 % (غ م ت) ، إضافة إلى أخرى تذكر * بنسبة 5,97 %.

إن علاقة الانسجام التي عبرت عنها الإطارات تخفي في طياتها الكثير من الحقائق حول الواقع المعيش

للإطارات، و نلمس هذا من خلال بعض إجابات الإطارات التي تعكس أحكامها، و التي كانت كالتالي:

" لا يمكن لأي كان أن يسيطر على الآخر لأنه لا يملك الفرصة و لا القدرة " ، " كل واحد يحب أن

يفرض وجهة نظره، وأحيانا يحدث تصادم بين الدائرة التجارية و المحاسبية "، "هناك قانون أحتمي به،

أقوم بعملتي وإن أخطأت فعاقبني "، " أقوم بإتمام عملي على أحسن وجه، حتى لا أمنح الفرصة

للآخرين " ، "هناك صراع أجيال".

*كانت أحكام الإطارات حول العلاقة بباقي الزملاء كالتالي: "علاقات عائلية"، "صراع الجبناء"، "علاقة عادية".

من خلال الأحكام السابقة نستطيع أن نستنتج أن الإطار يقوم بحماية نفسه ضد الآخر، فلا يسمح له بالتدخل، فهو لا يعطي له الفرصة، كما أنه ينزع عنه القدرة في حالة مواجهته، معنى هذا أنه يحتمى بهامش الحرية المشكل حوله، والذي يساعده في فرض عدم التوقع لسلوكاته وتصرفاته مما يزيد من مناطق الشك والريبة حوله وبالتالي تعاضم سلطته.

حيث أكد أحد المستجوبين أنه يقوم بعمله على أكمل وجه، حتى لا يمنح الفرصة للآخرين، معنى ذلك أن هؤلاء الآخرين سيكونون في مواجهة معه، إن توفرت لديهم دلائل وبراہين على أنه لا يقوم بعمله جيدا، فهم بذلك سيتوصلون إلى التقليل من مناطق الشك و الريبة حوله و من اختراق مجاله وهامش حريته، هذا و يعد القانون أحد أهم القواعد التنظيمية المساعدة على إلغاء أو التقليل من مناطق الشك و الريبة حول باقي أعضاء التنظيم⁽¹⁾.

كما أن هناك تأكيدا من الأطارات الشابة في المؤسسة على أنها لا تتفق مع الأطارات العتيدة، و هذا حسب رأي الأطارات الشابة يعود إلى اختلاف و جهات النظر تجاه العمل، من جهتها تنظر الأطارات العتيدة إلى نظيرتها المبتدئة على أنها لا تملك الخبرة.

لقد كانت أحكام الأطارات حول علاقة الإنسجام كالتالي:

- " أعمل مع زملاء الدراسة فلا توجد حسابات "

- " لأن هناك قوانين تسيير العلاقات، فمن باب أولى أن يسود الإحترام لفائدة الجميع "

- " علاقة إنسجام لأن كل واحد يكمل الآخر "

- " قانون العمل هو المحدد للعلاقات، يوجد تبادل وتعاون "

- "On n'est pas dans un milieu mafieux "

- "Dans le cadres des relations humaines, je préviligie les rapports relationnelle amicaux avec mes collaborateurs".

- "Il y a une entente sur le plan du travail".

(1) Michel CROZIER et Erhard FREIBERG, web@cnam.fr, on line, <http://www.CNAM.fr/lipsor/DSO/articles/crozier.freid.html,22-03-2003>, P 11.

هذا يحيلنا إلى دراسة كروزيه حول إتجاهات الأفراد العاملين في أحد المصانع الفرنسية حول مبدأ الأقدمية، حيث توصل إلى أن 37% من عمال الإنتاج و الذين يملكون أقل من 5 سنوات أقدمية لديهم خصومة مع هذا المبدأ، و أن هذه النسبة تنخفض إلى 15% لدى من يملكون من 5 إلى 15 سنة أقدمية و 12% لدى من يملكون 15 سنة أقدمية، أما عند عمال الصيانة فهي أكثر قوة لأن 50% من الذين يملكون أقل من 5 سنوات من الأقدمية لديهم خصومة مع هذا المبدأ، في مقابل 10% فقط من الذين يملكون أكثر من 5 سنوات أقدمية.

حسب كروزيه من الطبيعي أن هذا المبدأ سيطبق على العمال حديثي العهد بالعمل في المصنع، و الذين عليهم أن يقبلوا بمناصب العمل البسيطة و الأقل أهمية في الهيكل التنظيمي، و بالنسبة إليهم لا بد من وقت معين من التواجد في المصنع حتى يستطيع الفرد أن يثبت وجوده و مكانته ويستفيد من مجريات الأحداث.

لقد اكتشف كروزيه⁽¹⁾ أن هذا المبدأ لا يخضع للقواعد الرسمية أي للتدرج في السلم المهني كما هو متعارف عليه، ليصل إلى أن هذا المبدأ يرتبط أكثر بالضغط الذي لا يقاوم للمجال الاجتماعي العمالي، غير أن كروزيه يشير إلى أنه يستثنى من كل هذا العمال المهمشون، و جزء من الشباب الذين يواجهون دوافع حقيقية لهضم حقوقهم، فهم حسب كروزيه في وضعية ثقاف غير مكتملة -**acculturation incomplète**- معنى ذلك أنهم يحتاجون إلى وقت أطول للإندماج ولتعلم الثقافة الجديدة التي تطبع المؤسسة.

(1) Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, op.cit, p83.

جدول رقم(12): يبين رأي الإطارات في العمل الذي تقوم به (س18).

أخرى تذكر		عمل محفز		عمل مبدع		عمل روتيني		عمل معقد		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
0	0	14,92	10	13,43	9	22,38	15	11,94	8	موافق تماما
		32,83	22	29,85	20	37,31	25	17,91	12	موافق
		16,41	11	17,91	12	10,44	7	10,44	7	بدون رأي
		23,88	16	20,89	14	16,41	11	38,80	26	غير موافق
		11,94	8	17,91	12	13,43	9	20,89	14	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن الإطارات تنتظر إلى عملها على أنه غير معقد و هذا بنسبة 38,80% (غير موافق) و 20,89% (غير موافق تماما) لمقترح عمل معقد، أما نسبة 37,31% (موافق) و 22,38% (موافق تماما) تعتقد أن العمل الذي تقوم روتيني، و نسبة 32,83% (موافق) على أنه عمل محفز، و أخيرا تنتظر الإطارات إلى العمل الذي تقوم به على أنه عمل مبدع بنسبة 29,85% (موافق) و 13,43% (موافق تماما).

نلاحظ أن أغلبية الإطارات ترى أن العمل الموكل إليها غير معقد، و هناك من يرجع ذلك إلى الخبرة في هذا المجال، و هناك من يرى أنه يحتاج للتركيز، في المقابل هناك نسبة 17,91% (موافق) ترى أن عملها بسيط، و هناك من يرى أن العمل يصبح معقدا في حالة مواجهة عراقيل من مصالح أخرى، كما أنه حسب الإطارات معقد من طرف أشخاص معينين.

أما بالنسبة لمقترح عمل روتيني فيعود ذلك إلى أن هناك من الإطارات من تقوم بأعمال مكتبية كدائرة الإدارة و الوسائل العامة، دائرة المالية و المحاسبة، و حتى الدائرة التجارية.

أما عن التحفيز في العمل فترى أغلبية الإطارات أنها تحس بالتحفيز في عملها و هناك من يربطه بمدى حبه و وفائه لعمله، و هناك من يرى أن التحفيز مرتبط بأخذ المسؤولية.

و هناك من ذكر أنه يحس بالتحفيز في حالة إكتساب خبرة مهنية معينة، إضافة إلى من يرى أن العمل غير محفز لكون الأجر لا يختلف ضمن نفس الصنف حتى مع المجهود المضاعف في العمل.

أما حول الإبداع في العمل فقد كانت أحكام الإطارات كالتالي:

" عمل مبدع و لكن يتوقف على الصلاحيات الممنوحة ".

" أستطيع أن أبداع، و لكن في حالة الإبداع لا تتلقى الشكر و في حالة الإخفاق تواجه باللوم ".

"La fonction que j'exerce est sujette à de perpétuelles innovations, et constitue un champ d'action étendue".

" في كل يوم أكتشف شيئاً جديداً يساعدني على إدارة و حل المشاكل ".

" لا توجد تشجيعات للمبدعين "، " مبدع و محفز لأن فيه الكثير من المهام المختلفة ".

" هناك تغييرات في عملنا فمجال الإعلام الآلي يتطلب المبادأة و استخدام برامج جديدة و متطورة ".

" في المخبر هناك بحث لتطوير المادة الأولية، و لكن هناك نقائص و مشاكل بيروقراطية ".

كما سبق و أن عرضنا تدل الشواهد الإحصائية على أن عمل الإطارات عمل غير معقد، و قد لمسنا

هذا من خلال إحتكاكنا بميدان البحث، و إطلاعنا على واجبات مختلف الإطارات بصفة خاصة

و المصالح و الدوائر بصفة عامة، فهناك بعض الإطارات التي ترى أنها تستطيع أن تشغل مناصب

أخرى في مصالح غير المصالح التي تعمل بها أو في نفس المصلحة، أما عن الروتين فقد عبرت

الإطارات أن عملها يشعرها بالملل و الروتين بسبب تكرر نفس الأعمال.

إن الروتين الذي تعانیه الإطارات يعد أحد عناصر المعادلة المشكلة للحلقة المفرغة للبيروقراطية، أين

تتطور علاقات السلطة الموازية و تتعاضد مركزية القرارات، و هذا ما توصلنا إلى الكشف عنه في

ميدان بحثنا، حيث تؤكد الإطارات على أنها لا تستطيع البث في إتخاذ قرار مه م دون الرجوع إلى

الإدارة العليا بالعاصمة، و أن مهمتها هي تنفيذ الأوامر و المراسيم و اللوائح الرسمية.

أما عن التحفيز و الإبداع فقد عبرت الإطارات في المؤسسة و خاصة الشابة منها، على أن جو العمل لا يحفز إطلاقا على الإبداع و الابتكار في العمل.

إن هذه الوضعية تحيلنا إلى فكرة كروزييه حول كبح الدولة للإبداع و الابتكار، و غلقها لمجال التطوير بفعل التنظيم البيروقراطي الذي تتسم به المؤسسات المشكلة للمجتمع.

و في هذا السياق يؤكد كروزييه أن للنسق السياسي تأثيرا على النسق الاجتماعي و الاقتصادي، و هو ما يحصل في المؤسسة مجال البحث، حيث ترى الإطارات العتيدة أن الوضع محتوم و لا مفر منه و تشعر باليأس من تغير الوضع، أما الإطارات الشابة فتحس أنها مصدومة بهذا الواقع التنظيمي الذي لا يعترف بالمبادرة الفردية.

هناك مناصب معينة يرى أصحابها أنها تسمح بالإبداع كمصلحة الموارد البشرية، حيث ترى رئيسة هذه المصلحة أن عملها يتطلب إجتهدا أكثر فأكثر، من أجل تحسين فعالية الموارد البشرية من ناحية العلاقات، تسيير المسار المهني، التكوين و الترقية.

أيضا مصلحة الصيانة، حيث ترى أحد الإطارات العتيدة و المكلفة بالصيانة أن المجال الذي تعمل فيه يتطلب الإلمام بالعديد من التخصصات كالكهرباء، الميكانيك، الطلاء، و غيرها المرتبطة بالتجهيزات الخاصة بتخزين الوقود و أنواع الزيوت الأخرى، هذا إضافة إلى مصلحة معلومات التسيير **IMG** و التي تعتمد على برامج الإعلام الآلي التي تتطلب مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

جدول رقم (13): يبين نظرة الإطارات إلى منصب العمل الذي تحتله (س20).

أخرى تذكر		يحفز و يثير التحدي		لا يحتاج إلى مؤهلات عالية		واجباته روتينية		يسمح بالتفاعل مع باقي الزملاء		يسمح لك بالمبادرة و الحرية		يناسب مؤهلاتك وخبرتك		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
1,49	1	22,38	15	4,47	3	16,41	11	23,88	16	14,92	10	29,40	27	موافق تماما
		40,29	27	22,38	15	49,25	33	58,20	39	47,76	32	40,29	27	موافق
		2,98	2	5,97	4	4,47	3	10,44	7	5,97	4	0	0	بدون رأي
		16,41	11	37,31	25	25,37	17	4,47	3	17,91	12	8,95	6	غير موافق
		17,91	12	29,85	20	4,47	3	2,98	2	13,43	9	10,44	7	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

أجابت الإطارات و بنسبة 58،20% (موافق) و 23،83% (موافق تماما) على أن عملها يسمح لها بالتفاعل مع باقي الزملاء بالدرجة الأولى، و بأنه يتصف بواجبات روتينية بنسبة 49،25% (موافق)، لترى نسبة أقل قدرت 47،76% (موافق) على أن منصب العمل الذي تحتله يسمح لها بالمبادرة و الحرية، ثم نسبة 40،29% (موافق) و 40،29% (موافق تماما) بالنسبة للإطارات التي يناسب منصب عملها مؤهلاتها و خبرتها المهنية، و نفس النسبة أي 40،29% أجابت بعبارة (موافق) و 22،38% (موافق تماما) على أنه يحفز و يثير التحدي، و تعترض نسبة 37،31% (غير موافق) و 29،85% (غير موافق تماما) على فكرة أنه لا يحتاج إلى مؤهلات عالية، و أخيرا نسبة 1،49% في مقترح أخرى تذكر حيث يعتقد صاحبها أن عمله متعب جدا.

إن تأكيد الإطارات على مقترح يسمح بالتفاعل مع باقي الزملاء يوضح أن هناك تفاعلا بين أفراد التنظيم، مما يفتح الباب أمام ظهور العديد من العلاقات التي تؤكد منها كروزييه، حيث أكد أن أفراد التنظيم الواحد نادرا ما يكونون علاقات صداقة حميمة، فعلاقاتهم تقتصر على الزمالة في إطار العمل فقط، نظرا لوجود حسابات و رهانات ترجح كفة كل فرد على الآخر، و هذا ما عبرت عنه إطارات مؤسسة نافطال، في كونها تحرص أن تكون علاقاتها في إطار العمل فحسب، وأنه من الصعب إقامة علاقات صداقة في العمل.

كما أن الإطارات تعتقد أن عملها يتصف بواجبات روتينية، و هذا ما لمسناه من خلال معاشتنا لميدان البحث، فأغلب المناصب عملها ذو طابع إداري كمصلحة المحاسبة و دائرة الوسائل العامة. أما بالنسبة للمبادرة و الحرية في العمل فتشعر الإطارات، أنها تتمتع بهذه الميزة في أداءها لعملها و لكن في حدود ضيقة و محدودة.

أما عن مناسبة العمل للمؤهلات، فتري أغلبية الإطارات أن عملها يناسب التخصص الذي تلقته سواء كان جامعيًا أو في مراكز التكوين المهني، كما أن منصب العمل المحتل من طرفها و حسب رأيها محفز و مثير للتحدي لدى الأغلبية منها، في حين ترى أقلية أنه عمل عادي و لا يحفز على البذل و العطاء.

كما ترفض الأغلبية أن يكون منصب عملها لا يحتاج إلى مؤهلات عالية، فحسب رأي أغلبية الإطارات يجب أن يكون الشخص متخصصًا في ميدان العمل، و لا يستطيع أي كان القيام بالعمل. لقد كان هدفنا من هذا السؤال هو التعرف على تمثيلات الإطارات حول منصب العمل الذي تحتله في الهيكل التنظيمي، و هذا تمهيدا لباقي الأسئلة الأخرى.

جدول رقم 14: يبين الفكرة الأنسب لأداء الإطار لعمالها (س21).

أخرى تذكر		الإبداع و الابتكار		إتخاذ القرارات إنفرادي		الحرية في العمل		إستبدال طرق العمل		العمل ضمن الفريق		التعاون في أداء الأعمال		المبادرة والمبادأة في العمل		مشاورة الآخرين في العمل		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
0	0	23.88	16	2.98	2	22.38	15	26.86	18	26.86	18	31.34	21	26.86	18	43.28	29	موافق تماما
		28.35	19	14.92	10	53.73	36	43.28	29	65.67	44	058.2	39	61.19	41	52.23	35	موافق
		10.44	7	10.44	7	8.95	6	14.92	10	1.49	1	1.49	1	0	0	4.47	3	بدون رأي
		28.35	19	53.73	36	13.43	9	13.43	9	4.47	3	7.49	5	7.46	5	0	0	غير موافق
		8.95	6	17.91	12	1.49	1	1.49	1	1.49	1	1.49	1	4.47	3	0	0	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

تأكد النسب الإحصائية أن الفكرة الأنسب لأداء الإطارات لعملها هي العمل ضمن فريق، بنسبة 65،67% (م) و 26،86% (م ت) ثم المبادرة و المبادرة في العمل بنسبة 61،19% (م) و 26،86% (م ت)، فالتعاون في أداء الأعمال حيث سجلنا نسبة 58،20% (م) و 31،34% (م ت) على أن الإطارات تتعاون في أداء أعمالها بالمشاورة والدعم لبعضها البعض، لتأتي الحرية في العمل بنسبة 53،73% (م)، ثم مشاورة الآخرين في العمل بنسبة 52،23% (م) و 43،28% (م ت)، ثم إستبدال طرق العمل بـ 43،28% (م)، أما مقترح الإبداع و الابتكار فسجلنا فيه نسبة 28،35% (م) من الإطارات التي ترى أن الإبداع و الابتكار يناسب فكرة العمل الذي تؤديه، في حين ترفض نسبة مساوية هذا المقترح و ترى أن عملها بعيد عن الإبداع و الابتكار، أما عن اتخاذ القرارات انفراديا فأغلبية الإطارات ترى أنها لا تستطيع أن تتخذ القرار بصفة انفرادية، و قد عبرت عن ذلك نسبتا 53،73% (غير موافق) و 17،91% (غير موافق تماما).

لقد أوضحت نتائج الجدول الإحصائية، أن أنسب فكرة لأداء الإطارات لعملها هو العمل ضمن فريق، وقد لاحظنا من خلال أحكام* الإطارات ميلها إلى العمل الجماعي كأحد أهم المعايير التي تحملها الإطارات في هذه المؤسسة، والتي يعتمد عملها على تبادل المعارف المتصلة بالأعمال الموكلة إليها، فالحوار والنقاش حسب رأي الإطارات يمكن من الوصول إلى حل المشاكل و الضغوطات التي تعترض الأفراد والتنظيم على حد السواء.

*كانت أحكام الإطارات حول العمل ضمن فريق كالتالي:

- "أحبذ العمل ضمن فريق لأن هناك محاورة ومشاركة ومناقشة، فكل شخص يفيد الآخر".

- "العمل الجماعي أو مشاورة الآخرين يعتبر دافعا ومحفزا للزملاء على أداء العمل".

- "Je suis partisan au travail d'équipe".

- "Il n' y a pas mieux que le travail en équipe".

كما تعتبر الأطارات المبادأة والمبادرة في العمل أحد العوامل المهمة في عملها، لكنها تؤكد على أنها تكون في أمور ليست ذات أهمية كبيرة، فهي عادة ما تكون عبارة عن إقتراحات قد تقبل أو ترفض من طرف الإدارة، أما عن التفاوض ومشاورة الآخرين في العمل فهي قيمة مهمة لدى الأطارات و النسبة المسجلة دليل على ذلك، أما عن الحرية في العمل فقد كانت أحكام الأطارات كالتالي: " أقوم فقط بتطبيق القوانين المحاسبية "، "أمنح الحرية لمن يعمل معي"، "منصب عملي لا يسمح لي فأنا أقوم بتطبيق القوانين فقط "، " لا نستطيع الحديث عن الإستقلالية، يجب منح الحرية والإستقلالية للتطور ". من خلال هذه الآراء يمكن القول أن الأطارات في مؤسسة نافطال لا تعدو أن تكون أعاوناء، لتنفيذ القرارات الصادرة عن المديرية العامة في العاصمة، رغم أنها هي الأقرب من واقع الميدان وصعوباته، حيث لمسنا من خلال مقابلاتنا مع الأطارات أنها تعي جيدا المسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها، إلا أنها لا تجد سبيلا إلى ذلك، فهي تجد نفسها مجبرة على تنفيذ القرارات الآتية من فوق، حتى دون أن تعرف في أحيان كثيرة أسباب ودوافع إتخاذ مثل هذه القرارات، ونستطيع القول أن هذه الحرية هي حرية نسبية في إطار ضيق لا يتعدى القرارات الروتينية اليومية، دون أن يتعداه إلى قرارات أكبر كما أوضحت الأطارات نفسها، كمثال عن ذلك يؤكد رئيس مركز الوقود أنه في بعض الأحيان "تأتي أوامر فوقية بضرورة تزويد مناطق نائية، غير تلك المناطق التي من المفروض أن تغطيها خدماتنا، فما علينا سوى أن ننفذ رغم أن الأمر يكلف المؤسسة كثيرا، فعلينا أن نرضخ للأمر الواقع"، ليضيف "نحن لا نتمتع بالإستقلالية المهنية "، أما عن مشاورة الآخرين في العمل فنجد أن نسبة 0% لكل من مقترحي غيرموافق وغيرموافق تماما و 4،47% بدون رأي، معنى ذلك أن الأغلبية الساحقة من الأطارات تؤمن بأن المشاورة في العمل مهمة وهي تؤكد أنها تحرص على مشاورة بعضها البعض.

حيث تعتقد الإطار أن المشاورة تنقص من جانب الخطأ، و هنالك من إستدل بالآية القرآنية الكريمة " وأمرهم شورى بينهم "، وهناك من صرح أنه " تجب المشاورة في إتخاذ القرار " ، وآخر أضاف أنه " يمكن للاقتراحات أن يكون لها مفعول في حل مشكل ما " .

معنى ذلك حدوث مفاوضة **Négociation** بين هؤلاء الفاعلين لتحصيل مصالح ومنافع معينة، كإنجاز العمل وإتخاذ القرارات الصائبة و الإستعلام حول كل ما يجري في المؤسسة، و في العلاقات مع باقي الفاعلين أي في علاقات السلطة التي تترجم في شكل مفاوضات دائمة، أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش الحرية و عدم التوقع لسلوكه، بهدف التمتع الجيد و كسب الرهانات المطروحة أمام كل واحد. أما عن استبدال طرق العمل فإن الإطار تقوم بذلك حسب ما تقتضيه مصلحة العمل كما عبرت عن ذلك، رغم أن هذا الاستبدال لطرق العمل يكون في حالات قليلة و نادرة، فخطوات العمل معروفة و روتينية كما عبرت عن ذلك الإطار، إلا أن هناك مناصب معينة تحتاج إلى هذه العملية مثلا كالصيانة و الإعلام الآلي، تؤكد أحد إطارات الصيانة " حسب الوضعية التي أكون فيها أستبدل طرق العمل".

وعن الإبداع و الابتكار كانت نسبة الموافقة أقل من باقي المقترحات، و قد كانت أحكام الإطار كالتالي: " العمل الذي أقوم به لا يحتاج إلى إبداع أو ابتكار "، " الإبداع و الابتكار يكون في شكل اقتراحات تدرس، قد تقبل و قد ترفض "، " الإبداع و الابتكار على المستوى الفردي " ، " نحاول الإبداع رغم وجود عراقيل، و عدم اهتمام المسؤولين " .

لقد كانت نسبة الإطار التي أجابت بالإيجاب وبالسلب على مقترح الإبداع و الابتكار متقاربة إلى حد كبير كما يوضحه الجدول، و قد لاحظنا ومن خلال معايشتنا لميدان البحث أن هناك من الإطار من يسمح عملها بالإبداع و هناك من يتصف عملها بالتردد، مما يوقع الإطار في فخ الروتين و الملل كدائرة الإدارة و الوسائل العامة.

و هناك فئة يمكن لأفرادها الإبداع في أعمالها، كالدائرة التقنية، والدائرة التجارية ومركز الوقود، وتؤكد الإطارات أن إبداعها يكون في شكل اقتراحات و أفكار جديدة و حلول تقدم في الاجتماعات، والتي غالبا ما تجد آذانا غير صاغية، وإذا دققنا في الجدول نجد أنه بجمع النسبتين (م) و(م ت) نجد 52،23% من الإطارات التي توافق وتوافق تماما على أنها تقدم الجديد في عملها ، عن طريق الأفكار الجديدة التي نادرا ما يؤخذ بها، كما صرحت بذلك الإطارات، وهذا:

- عن طريق التصليحات و أعمال الصيانة، و التصرف في الحالات الطارئة.

- كيفية التعامل مع المنتج و تسويقه، و كذا محاولة الحفاظ الزبائن.

- استخدام برامج متطورة في مجال الإعلام الآلي لتسهيل العمل، خاصة في وظائف الموارد البشرية.

أما عن اتخاذ القرارات انفراديا فقد كانت آراء الإطارات كالتالي:

- " Je ne peux pas prendre la décision individuellement, c'est un travail commun "

- " Tout dépend du niveau de la décision, qui va être prise "

- " بما أننا نعمل في إطار مجموعات، فاتخاذ القرارات يجب أن يكون عن طريق المشاورة

و جماعيا، و مسؤولية اتخاذه تكون على عاتق الجميع "

- " اتخاذ القرار انفراديا ليس بالأمر المستحيل، ولكن الإطار يتحمل كل مسؤولياته في نجاح

أو فشل هذا القرار"، " إتخاذ القرار إنفراديا يؤدي إلى التسلط "

- " لا أستطيع أن أتخذ القرار انفراديا، فلا يوجد أحسن من الحوار والنقاش، هذا هو مبدأي "

- " أتخذ القرار انفراديا بحسب مصلحة المؤسسة وبشكل يضمن سير الأمور "

- " اتخاذ القرار انفراديا يجب أن يكون في إطار معين، لأن القرارات التي يمكن أن تؤثر على

مستقبل المؤسسة يجب أن تكون جماعية وبعد نقاش وبحوث "

- " لا بد من استشارة المشرف المباشر الذي يرجع له الحق في اتخاذ القرار "

- " لا توجد إستقلالية، ولا يمكن الحديث عن اتخاذ القرارات إنفراديا " .
 - " لا نملك الحق في اتخاذ القرار إنفراديا، لأن نمط تسيير المؤسسة تايلوري".
 - " أولا يجب دراسة الوضع ثم إتخاذ القرار، لأتحمل مسؤولية القرار الذي أتخذه " .
 - " أتخذ القرار إنفراديا و أتحمل مسؤوليتي خاصة في الحالات الطارئة، فأقوم بالتصليحات حسب الخلل " .
 - " الإطار يتلقى أوامر يقوم بتطبيقها، دون تدخل منه في صنع القرار".
- إن أول ما يمكن أن نسجله هو تهرب فئة الإطارات من عملية إتخاذ القرار إنفراديا، والتي ترى فيها الكثير من الرهانات على مستقبلها، وعلى مستقبل المؤسسة، ومعظم الإطارات المستجوبة تفضل أن يتخذ القرار بعد النقاش والمشاورة مع باقي الإطارات، وهناك من يرى أن نمط التسيير المتبع لا يسمح بمثل هذه العملية، ولا يخول للإطار الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرار إنفراديا، وهناك من يرى أن الأمر يتوقف على مستوى هذا القرار .
- نستنتج أن التنظيم الذي نحن بصدد دراسته، لا يمكن إطاراته من إتخاذ القرارات إنفراديا، بل تتلقى الأوامر من الإدارة العليا، ثم تقوم بتنفيذها دون تدخل فعلي في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة، كما لمسنا تخوفا واضحا لدى الإطارات وخاصة المبتدئة منها، من مسؤولية إتخاذ القرارات إنفراديا، باعتبار هذه الفئة غير ملمة جيدا بكل الأمور المتعلقة بالتسيير في المؤسسة، فهي تعاني من نقص في المعلومات والإتصالات، مما يقلل من درجة تنبؤها وإستحوادها على منابع السلطة، وهو ما يوسع و يزيد من مناطق الشك والريبة ، لدى من يملك هذه المعلومات وشبكة الإتصالات والعلاقات و يساعده على فرض سيطرته.
- و نستطيع أن نفسر تخوف الإطارات من هذه المسؤولية، على أنه غياب لتقافة الإستقلالية لدى أغلب الإطارات في المؤسسة وخاصة المبتدئ منها.

جدول رقم (15): يبين الحالات التي تحس فيها الإطارات بالرضا والإرتياح (س23).

أخرى تذكر		القدرة على التنبؤ برد فعل زملائي		تولي مهام قيادية		الإشراف على مجموعات عمل		أداءه مع باقي الزملاء بالمشاركة		أداءه واجبي بمفردى		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2,98	2	20,85	20	11,94	8	22,38	15	44,77	30	29,85	20	موافق تماما
		47,76	32	32,83	22	53,73	36	44,77	30	41,79	28	موافق
		11,94	8	25,37	17	8,95	6	5,97	4	5,97	4	بدون رأي
		5,97	4	19,40	13	10,44	7	4,47	3	16,41	11	غير موافق
		4,47	3	10,44	7	4,47	3	0	0	5,97	4	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة كانت 53,73% (موافق) و22,38% (موافق تماما) على مقترح الإشراف على مجموعات عمل، ثم القدرة على التنبؤ برد فعل الزملاء بنسبة 47,76% (موافق) و29,85% (موافق تماما)، ليأتي مقترح أداءه مع باقي الزملاء بالمشاركة بنسبة 44,47% (موافق)، ثم نسبة 41,79% (موافق) على مقترح أداءه واجبي بمفردى، و أخيرا تولي مهام قيادية بنسبة 32,83% (موافق)، أما أخرى تذكر ف سجلنا نسبة 2,98% حيث رأى صاحبها أنها يحسان بالرضا في حالة إتقان العمل و إنجازة بكفاءة.

لقد كانت مقترحات الإشراف على مجموعات عمل والقدرة على التنبؤ برد فعل الزملاء، وأداءه مع باقي الزملاء بالمشاركة على التوالي، هي المقترحات التي سجلنا فيها أكبر النسب بعبارة موافق و موافق تماما للإطارات، بكونها الحالات التي تحس فيها بالرضا و الإرتياح في عملها.

وإذا تمعنا في هذه الإقتراحات وجدنا أنها مرتبطة بالجانب العلائقي في التنظيم، فهذا التفاعل هو الذي يمكن إطارات مؤسسة نافطال من الإلمام بكل الحثيات و التفاصيل المتعلقة بهذا الجانب، فالإشراف على مجموعات عمل يمكن الإطار من أن يتبوا منصبا يسمح له بممارسة السلطة

على الآخرين و هذا بفضل هامش حريته المتزايد .

إن إحتلال مرتبة ما في هرم السلطة يعد بمثابة مورد من الموارد المتعددة التي يسعى كل فاعل لإمتلاكها، والتي ينتج عنها تزايد في هامش حرية الفاعل الذي يمارس سلطته على باقي الفاعلين، الذين يسعون بدورهم و بما يتوفر لديهم من موارد إلى تقليص هامش حريته، بهدف التنبؤ بسلوكه والاستفادة من الوضع لتحسين موقعهم و تحقيقا لمصالحهم، لذلك سجلنا نسبة فاقت 77% بعبارتي موافق و موافق تماما لمقترح القدرة على التنبؤ برد فعل الزملاء* .

إن التنبؤ برد فعل الزملاء الذي يشعر الإطار بالرضا و الإرتياح في عملها، لا يمكن أن يتحقق إلا بأدائها لعملها مع بقية الزملاء بالمشاركة والتي سجلنا فيها نسبة فاقت 89% بعبارتي موافق و موافق تماما.

نظرا لكون التنبؤ يمكن الفاعلين من وضع الاستراتيجيات المناسبة في مواجهة الآخرين، هذه الاستراتيجيات التي تكون كفيلا بالمحافظة على مكانة ومكاسب الإطار في التنظيم. أما عن تولي مهام قيادية فهناك من الإطار من تصرح أن سنها لا يسمح لها بتبوء مثل هذه المناصب.

في حين سجلنا أن العديد من الإطار الشاب ترى أنها غير قادرة في الوقت الحالي على تحمل مسؤولية إدارة وقيادة مثل هذه المناصب.

* " Il faut prévenir " .

" C'est avec la prévision qu'on avance " .

جدول رقم (16) : يبين نظرة الإطار إلى رؤسائها المباشرين (س24) .

أخرى تذكر		لا أراهم إلا نادرا		يصعب التواصل معهم		متفهمون و متعاونون		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
2,98	2	11,94	8	7,46	5	22,38	15	موافق تماما
		22,38	15	23,88	16	37,31	25	موافق
		8,95	6	11,94	8	019,4	13	بدون رأي
		29,85	20	38,80	26	019,4	13	غير موافق
		26,86	18	17,91	12	1,49	1	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

أعلى نسبة يوضحها الجدول هي 38,80% (غير موافق) على مقترح يصعب التواصل معهم، ثم متفهمون ومتعاونون بنسبة 37,31% (موافق) من الإطارات التي ترى أن رؤسائها المباشرين متفهمون ومتعاونون، وأخيرا نسبة 29,85% (غير موافق) على مقترح لا أراهم إلا نادرا.

لقد أكدت أكثر من نصف الإطارات أنه لا يصعب التواصل مع رؤسائها المباشرين، وقد كانت أحكامها حول هذه العلاقة كالتالي: "العلاقة بيني وبينهم غير رسمية"، "هناك تفاهم في إطار العمل" " موجود في مكان واحد طول النهار" ، "هناك إتصال بالرؤساء المباشرين" .

" يصعب التواصل معهم لأنهم لا يقيمون الجهد الذي أقوم به، لأنهم لا يملكون معلومات عن العمل".
" هناك إمكانية للاتصال بالمسؤولين ، لكن دون فائدة ترجى، فكل واحد منهم مأمور".

إن إجابة أحد الإطارات أن التواصل مع المسؤولين المباشرين صعب بسبب عدم تقييمهم للجهد الذي الذي يبذله، وربطه لذلك بنقص المعلومات التي لديهم حول العمل، يملك دلالة يمكن أن نحللها في كون الفاعلين في التنظيم يسعون لكسب المعلومات التي تمكنهم من تبني إستراتيجيات، تكشف عن مدى عقلانيتهم التي تبقى حسب كروزييه محدودة.

كل هذا بهدف الإستحواذ على منابع السلطة، فهم لا يقيمون جهود مرؤوسيههم أو زملائهم لأنهم لا يملكون معلومات عن العمل، فالتجاهل والإنقاص من قيمة العمل، يعد إستراتيجية يتبنونها في مواجهة الآخر.

هناك من الإطارات من صرح بأن العلاقة بينه وبين الرؤساء المباشرين غير رسمية، وهذا يجرنا إلى أحد أهم عناصر و سمات تشكل الحلقة المفرغة للبيروقراطية داخل التنظيم، و نعني بها تطور القواعد غير الرسمية في مقابل القواعد الرسمية و التنظيمية في المؤسسة، هذه الحلقات المفرغة التي لا تعمل سوى على زيادة تعقد و تصلب المهام في التنظيم مثلما توصل إليه كروزيه في وكالة المحاسبة الباريسية.

و منه نصل إلى تشخيص التنظيم الذي نحن بصدد دراسته، فنحن أمام تنظيم بيروقراطي، أين يعتمد إشغاله على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة للبيروقراطية، وهذا يعود إلى التطبيق الصارم للقواعد التنظيمية الرسمية، والذي يزيد من درجة هروب الأفراد نحو ما هو غير متوقع منهم أي إلى الجانب غير الرسمي للتنظيم، مما يؤدي إلى تطور القواعد غير الرسمية التي تصبح هي التي يتم بموجبها سير الأعمال في التنظيم و تحل بذلك محل القواعد الرسمية.

أما عن مدى تفهم و تعاون الرؤساء المباشرين، فالإطارات و كما سبق و أن أشرنا ترى أنهم متفهمون ومتعاونون وقد كانت أحكام الإطارات في مجملها كالتالي: "علاقة مبنية على الإحترام".

"علاقتي بالمشرف جيدة، سواء على المستوى الإنساني أو المهني"، "عملنا في حالة جيدة، والأعمال التي نحن مكلفون بها تمشي جيدا"، "إرضاء الناس غاية لا تدرك، ومهما كان المسؤول فإن العاملين ينتقدونه، أظن أن المسؤول الحالي يعمل كما يجب"، "مع المدير التيار لا يمر أما مع المسؤول المباشر فنعم، فهو لا يعتبر نفسه مسؤولا علي".

"Ils sont disponibles, et compréhensifs"

لقد كانت فئة الإطارات التي أجابت بأن رؤسائها المباشرين متفهمون و متعاونون، تميل نوعا ما إلى التحفظ و عدم التفصيل في هذه العلاقة و وصفها عموما بالحسنة والمتسمة بالوفاق والتفاهم. في حين أطلقت فئة أخرى أقل من الأولى 20,89% (غير موافق) و(غير موافق تماما) الأحكام التالية:

"رئيسي المباشر أيضا محكوم مثلي بالأوامر، حسب رأيي في التنظيم السابق كانت هناك حرية أكبر في اتخاذ القرارات"، "كل يعلم حدود عمله، هناك حاجز كبير بين الرؤساء والمرؤوسين".

"هناك تهرب من المسؤولية في الأوقات الصعبة"، "لا يوجد تفاهم كبير، رغم عدم صعوبة التواصل معهم"، "نحن نسير تسييرا قديما و ليس علميا"، "غياب المفهوم الحقيقي للمسؤولية، وطغيان الأنانية والمصلحة الشخصية"، "لا زالت ذهنية إعطاء الأوامر والتنفيذ - Le langage autoritaire -"،

"الخطأ لا يغتفر و العمل الإيجابي غير مثنى".

ترى هذه الفئة من الإطارات أنها محكومة بالأوامر و التي تأتي في شكل قوانين و مراسيم، يجب تطبيقها دون مناقشة، مما يشكل حاجزا بين الإطارات و رؤسائها، و هناك إتهام بعض الإطارات لرؤسائها بالتهرب من المسؤولية في الأوقات الصعبة و الذي يدل على إختلاف الرؤى في تسيير المؤسسة، و ما يمكن إستنتاجه هو أننا أمام تنظيم يرتكز على إعطاء الأوامر و تنفيذها، من طرف أعضاءه مع سيادة الطابع التسلطي، أما عن النقد فهو يندرج ضمن إستراتيجية كل فرد في مواجهة الآخر وأيضا في مواجهة النسق.

كما أعربت أكثر من نصف الإطارات عن رفضها لمقترح لا أراهم إلا نادرا، و أكدت أنه يمكنها الإتصال برؤسائها المباشرين وأن التواصل معهم ليس بالأمر الصعب، وما نستطيع أن نفهمه هو أن هذا التواصل كما عبرت عنه الإطارات لا يجدي نفعا في الكثير من الأحيان، لأن المشرفين أو حتى المدير مأمورون، فهم أيضا منفذون للأوامر التي تملى عليهم من طرف الإدارة العليا.

جدول رقم (17): يبين رأي الإطارات حول عملية اتخاذ القرارات (س 26).

أخرى تذكر		عملية تخص فئة الإطارات		يشارك فيها كل من يمسهم القرار		تم في مستويات عليا		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
1.49	1	22.38	15	10.44	7	55.22	37	موافق تماما
		35.82	24	29.85	20	32.85	23	موافق
		7.46	5	4.47	3	1.49	1	بدون رأي
		26.86	18	46.26	31	8.95	6	غير موافق
		7.46	5	8.95	6	0	0	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة هي 55,22% (موافق تماما) و 32,85% (موافق) على مقترح تتم في مستويات عليا، ثم مقترح يشارك فيها كل من يمسهم القرار بنسبة 46,26% بعبارة (غير موافق) و أخيرا 35,82% بعبارة (موافق) من الإطارات التي ترى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تخص فئة الإطارات، أما مقترح أخرى تذكر ف سجلنا فيه نسبة 1,49% حيث يرى صاحبها أن للنقابة دخلا في هذه العملية.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن عملية اتخاذ القرار تتم في أعلى هرم السلطة، و قد أكدت أغلبية المستجوبين أن الإطارات العليا المسيرة و المتواجدة على مستوى الإدارة العليا بمؤسسة ناطال، هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات، أما القاعدة و بما تضمنه من إطارات و كفاءات فلا تتدخل في هذه العملية، و بالتالي فلا يشارك فيها فعليا من يمسهم القرار، بل هو يصنع بعيدا عنها وما عليها سوى التنفيذ.

جدول رقم (18): يبين نظرة الإطارات لأسلوب التسيير المتبع في المؤسسة (س27).

الفئات	أسلوب يعتمد على المشاركة		أسلوب يمتاز بالمرونة		يطبق القانون بحذافيره		يعتمد على التنسيق بين الوحدات		أسلوب يجب استبداله بآخر		يمنح الحرية للآخرين	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
م ت	8	11,94	4	5,97	10	14,92	11	16,41	16	23,88	1	1,49
موافق	18	26,86	29	43,28	15	22,38	37	55,22	26	38,80	19	28,35
ب رأي	4	5,97	12	17,91	6	8,95	4	5,97	10	14,92	14	20,89
غ موافق	29	43,28	17	25,37	32	47,76	13	19,40	11	16,41	25	37,31
غ م ت	8	11,94	5	7,46	4	5,97	2	2,98	4	5,97	8	11,94
المجموع	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100

أول نسبة سجلناها هي 55,22% (موافق) من الإطارات التي تعتقد أن أسلوب التسيير في المؤسسة يعتمد على التنسيق بين الوحدات، ثم 47,76% (غير موافق) على فكرة أنه يطبق القانون بحذافير ه، فنسبة 43,28% (غير موافق) على أنه أسلوب يعتمد على المشاركة، ثم نسبة 43,28% (موافق) على كونه أسلوب يمتاز بالمرونة، لتؤكد نسبة 38,80% (موافق) على أنه أسلوب يجب استبداله بآخر، وأخيرا نسبة 37,31% (غير موافق) على مقترح يمنح الحرية للآخرين.

لقد أجابت الإطارات بأن أسلوب التسيير الذي تتبعه مؤسسة نافطال يعتمد بالدرجة الأولى على التنسيق بين الوحدات، وهذا ما لاحظناه من خلال معاشتنا لميدان البحث، متمثلا في العلاقات بين الأفراد من مصالح و دوائر متعددة، وهذا نظرا لوجود مصالح متبادلة بين هذه الوحدات، فمثلا عمل الدائرة التجارية لا يمكن أن يتم دون وجود مركز الوقود.

أما عن تطبيق القوانين فإنها ترى بأنه في بعض الحالات يتم التحايل على القانون إما لجهله أو لتحقيق أغراض شخصية، وأنه لا يمكن القول أنه يطبق بحذافيره، فحسب الإطارات هناك من يخطأ و لا يعاقب أبدا.

و عن مدى إعتقاد الأسلوب التسييري على المشاركة، ترفض الإطارات هذه الفكرة ما عدا فئة قليلة منها ترى أنها تشارك ضمن عملية التسيير في المؤسسة و رغم ذلك تصفه الأغلبية منها بكونه أسلوبا مرنا، إلا أنها لا تمنع أن يتم استبداله بآخر.

أما عن التغيير نجد أن هناك فئة ترى أنه يجب إحداث التغيير في أسلوب التسيير، أو على الأقل تحسينه، و عن مدى منح هذا الأسلوب الحرية لأعضائه فالإطارات في أغليتها تنظر إلى أسلوب التسيير على أنه لا يمنح الحرية للآخرين، بل الإطارات تمنح الحرية لنفسها.

جدول رقم (19): يبين نظرة الإطارات إلى المؤسسة التي تشتغل بها (س 28).

الفتات		تتعمد على أساليب تسيير جديدة		متجاوبة مع السوق المحلي		متجاوبة مع السوق العالمي	
التكرار		%	ت	%	ت	%	ت
موافق تماما		11,94	8	23,88	16	11,94	8
موافق		46,26	31	43,28	29	17,91	12
بدون رأي		4,47	3	8,95	6	91,17	12
غير موافق		26,86	18	16,41	11	25,37	17
غير موافق تماما		10,44	7	7,46	5	26,86	18
المجموع		100	67	100	67	100	67

تدل النتائج على أن أعلى نسبة ترتبط بمقترح تعتمد على أساليب تسيير جديدة بـ 46,26% (موافق)،

ثم نسبة 43,28% (موافق) على مقترح متجاوبة مع السوق المحلي، و أخيرا نسبة 26,86% (غير

موافق) على متجاوبة مع السوق العالمي.

لقد كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية (الأسواق)، ولقد وجدنا أن

أغلبية الإطارات ترى أن المؤسسة تعتمد على أساليب تسيير جديدة، ذلك أن السياسة القديمة في

التسيير لم تكن تتماشى و التطورات الحاصلة، فهناك محاولة لتغيير المناصب و خلق مناصب جديدة،

تتعمد أساسا على أسلوب - Management -.

أما عن تجاوبها مع الأسواق فتؤكد الإطارات أن مؤسسة **نافطال** تحتكر السوق المحلي لكونها مؤسسة وطنية لتوزيع المواد البترولية، فلا توجد مؤسسات أخرى منافسة لها في هذا المجال، و يعود هذا حسب رأيها إلى خوف الدولة من تسليم قطاع حساس كقطاع المحروقات لشركات استثمارية أجنبية، أما عن مدى تجاوبها مع السوق العالمي، فترفض أغلبية الإطارات هذا الرأي و تؤكد أن مؤسستها لا يمكن أن يتجاوز نشاطها حدود الوطن، وهذا رغم الإمكانيات الكبيرة التي تحتزنها، و التي تبقى غير مستغلة حسب رأيها.

جدول رقم (20): يبين دور الإطارات في التسيير الحديث Management (س 29).

Management لهل لديك دور في التسيير		الفئات
ت	%	التكرار
3	4,47	موافق تماما
22	32,83	موافق
7	10,44	بدون رأي
20	29,85	غير موافق
15	22,38	ت م غ
67	100	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة هي 32,83% بعبارة (موافق)، و في المقابل هناك نسبة 29,85% (غير موافق) و 22,38% بعبارة (غير موافق تماما) من الإطارات التي أجابت أنه ليس لها دور في **Management**. و منه نجد أن فئة من الإطارات قدرت

بـ 25 إطار أكدت أنها تساهم في التسيير الحديث **Management**، معنى ذلك أن هذه الفئة تشارك في عملية التسيير داخل المؤسسة، عن طريق المشاركة بالاقتراعات و المشاورة كما أوضحت. أما الفئة التي أجابت بأنه ليس لها دور في **Management** فتمثل 35 إطارا و برر معظمهم ذلك بكون أسلوب التسيير قديم، و لا يأخذ برأي الإطارات في طريقة تسييره و إدارته.

جدول رقم (21): يبين نوع المحفزات التي ترى الإطارات ضرورة في توفرها للإبداع (س30).

أخرى تذكر		نتائج الانجاز		تسيير الموارد البشرية		تتعلق بالأجور والمكافآت		تكنولوجية		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
2.98	2	58.20	39	62.68	42	55.22	37	62.68	42	موافق تماما
		34.32	23	31.34	21	38.80	26	31.34	21	موافق
		4.47	3	4.47	3	5.97	4	2.98	2	بدون رأي
		1.49	1	1.49	1	0	0	1.49	1	غير موافق
		1.49	1	0	0	0	0	1.49	1	غ موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإطارات ترى في المحفزات التكنولوجية و المتعلقة بتسيير الموارد

البشرية أهم المحفزات الضرورية للإبداع، بنسب 62،68% (موافق تماما)، و 31،34% (موافق)

لكل مقترح منهما، ثم المتعلقة بنتائج الإنجاز بنسبة 58،20% (موافق تماما) و 34،32% (موافق)

و أخيرا المتعلقة منها بالأجور و المكافآت بنسبة 55،22% (موافق تماما) و 38،80% (موافق)

أما في مقترح أخرى تذكر ف سجلنا نسبة 2،98% حيث رأى أصحابها أن المحفزات تكمن في منح

الحرية في العمل و إشراك العمال في اتخاذ القرار لتجنب التهميش، والاهتمام بالجانب الإنساني في

المؤسسة.

من خلال هذه النتائج ومن خلال معاينتنا لميدان البحث، يمكن أن نستخلص أن استخدام التكنولوجيا في

مؤسسة نافطال لا يتعدى الاعتماد على الإعلام الآلي و الفاكس، وحتى هناك مكاتب لا تتوفر على هذه

المستلزمات، إضافة إلى عدم مواكبة التطورات الحاصلة كالإعتماد على الشبكة الداخلية الأنترانات

والموسعة الإكسترنات، و حتى الأنترنت استخدامها يقتصر على بعض المصالح دون غيرها

كمصلحة التسويق، أما عن تسيير الموارد البشرية فالإطارات تصر على إعتباره من أهم المحفزات

على الإبداع و الخلق في العمل.

غير أنه و كما سبق و أن أشرنا فإن تسيير **نافطال** لمواردها البشرية في المؤسسة لازالت تعترضه العديد من العقبات و العراقيل، أهمها نقص الوعي لدى الإدارة العليا بضرورة تامين هذه الموارد و الحرص على الاستثمار في طاقاتها و مواهبها.

فتسيير الموارد البشرية في المؤسسة كما خبرناه يعتمد على أساليب قديمة لم تطرأ عليها أي تطورات قد تساهم في الرفع من أداء هذه الموارد، و إحساسها بالرضا عن وضعيتها و مكاسبها، فالتوظيف لازال يعتمد على المحاباة و المحسوبية و كذا التكوين الذي لا يستفاد منه في تطوير العمل، ناهيك عن الترقية التي تتم في ظروف غامضة حسب أغلبية الإطارات.

في حين جاءت نتائج الإنجاز التي تحقها المؤسسة والأجور والمكافآت، في آخر الترتيب من حيث هي محفزات ضرورية للإبداع مقارنة بالمقترحين السابقين الأكثر أهمية، فالإطارات تعتقد أن لنتائج الإنجاز أهمية في الرفع من الروح المعنوية والإحساس بالرضا والانتماء للمؤسسة، إلا أنه و حسب أحد الإطارات فإن الإدارة العليا تضع أرقاما ومقاييس يجب تحقيقها و الوفاء بها، و تحقق المؤسسة في بعض الأحيان أرباحا و فوائد تفوق هذا الحد إلا أن المحفزات لا ترقى لما هو محقق .

جدول رقم (22): يبين موقف الإطارات من وضع المؤسسة سابقا (س31) .

أخرى تذكر		كان وضعها يحتاج إلى تعديل		كان وضعها جيدا		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	
2,98	2	40,29	27	11,94	8	موافق تماما
		43,28	29	22,38	15	موافق
		8,95	6	14,92	10	بدون رأي
		5,97	4	40,29	27	غير موافق
		1,49	1	10,44	7	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 40،29% (غير موافق) من الإطارات لا توافق على وصف الوضع السابق للمؤسسة بالجيد، أما النسبة الأكبر فتمثل 43،28% (موافق) و 40،29% (موافق تماما) على أنه كان وضعها يحتاج إلى تعديل، أما في أخرى تذكر فقدرت النسبة بـ 2،98% حيث رأى أصحابها أن المؤسسة في وضعية ركود، كما وصفت الأساليب المستخدمة في العمل بأنها قديمة وغير مواكبة للتطور الحاصل في مجال هذا العمل (التسويق والتوزيع) .

لقد أجمعت الإطارات أن وضع المؤسسة سابقا لم يكن وضعاً جيداً* وكان وضعها يحتاج إلى تعديل، فحسب الإطارات كانت هناك العديد من النقائص المسجلة في التسيير، كنفص الإمكانيات البشرية أي اليد العاملة المختصة، و التكنولوجيا المنعدمة حسب تعبير أحد الإطارات فالوضع بحق كان يحتاج إلى تعديل.

من ناحية تحديث التسيير و إحداث التغيير في عدة أمور كتجديد الآلات القديمة و المهترئة و بناء وحدات جديدة لتوزيع المواد البترولية، و حسب أحد الإطارات فإنه قبل إعادة الهيكلة كادت المؤسسة أن تذهب إلى الهاوية، لكن التقسيم للمهام و الوظائف أعطى نفساً جديداً، مع عامل مهم يتمثل في توظيف الإطارات الشابة، و هناك من يرى أن هناك فوضى في إعادة هيكلة المؤسسة وأن سياسة تفريع المؤسسة دون فائدة، إضافة إلى عدم وجود توازن في حجم العمل و خلل كبير في توزيع المهام. كما عبرت الإطارات أن مؤسسة **نافطال** خسرت في السابق العديد من الزبائن بسبب السياسة التسييرية المتبعة، نظراً لغياب سياسة تسويقية لمواجهة المنافسة، وهناك من وصف المؤسسة بكونها مؤسسة هدفها إجتماعي بالدرجة الأولى، وهي مدعمة من طرف الدولة و لا يهتم إن لم تحقق أرباحاً إقتصادية.

*أطلقت الإطارات العبارات التالية:

"Etat de stagnation", " une organisation instable", "mauvaise gestion".

وهناك من قارن الوضعية السابقة بالحالية، فرأى أن المؤسسة سابقا لم تكن تتوفر على مؤهلات، أما الآن فهناك كفاءات جامعية كما أن المؤسسة حسب أحد الإطارات أصبحت تهتم بتكوين الإطارات الشابة إضافة إلى اعتمادها على الإعلام الآلي، كما أنها و بشهادة العديد من الإطارات تتوفر على كفاءات عالية و هو ما يدفعنا إلى أن نقول أن الإشكال يكمن في السياسة التسييرية، و عدم منح الحرية والإستقلالية للأفراد وإتباع طريقة للوصاية عليهم، كما لاحظنا أن أحكام الإطارات كانت متباينة بخصوص الوضع السابق للمؤسسة، إلا أنها أجمعت في مجملها على أن الوضع كان يحتاج إلى تعديل وهو ما يحصل اليوم خاصة مع تغير النهج الاقتصادي الذي تتبعه البلاد.

جدول رقم (23): يبين رؤية الإطارات للمؤسسة حاليا (س33) .

أخرى تذكر		تخضع لسيطرة فئة معينة		تعمل بأساليب قديمة		قادرة على المنافسة		تعمل بإستراتيجية غير واضحة		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
8.95	6	13.43	9	17.91	12	29.85	20	26.86	18	موافق تماما
		26.86	18	31.34	21	34.32	23	35.82	24	موافق
		25.37	17	10.44	7	97.5	4	5.97	4	بدون رأي
		16.41	11	29.85	20	23.88	16	20.89	14	غير موافق
		17.92	12	10.44	7	5.97	4	10.44	7	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يبين الجدول أن أعلى نسبة مسجلة هي 35,82% (موافق) و 26,86% (موافق تماما) على أن

المؤسسة تعمل بإستراتيجية غير واضحة، ثم نسبة 34,32% (موافق) و 29,85% (موافق تماما) من

الإطارات توافق و توافق تماما على أن المؤسسة قادرة على المنافسة، ثم نسبيتي 31,34% (موافق)

و 17,91% (موافق تماما) من الإطارات تعتقد أن المؤسسة تعتمد على أساليب تسيير قديمة، و نسبة

26,86% (موافق) و 13,43% (موافق تماما) على أنها تخضع لسيطرة فئة معينة، أما مقترح أخرى

تذكر فسجلنا فيه نسبة 8,95% .

و اختلفت الآراء حول نظرة بعض الإطارات للمؤسسة في الوقت الحالي، فهناك من يرى أنها في وضعية تطور وهناك من يعتقد أن الامتيازات متركزة لدى المديرية العامة، فهي التي تملك حق اتخاذ وصنع القرار، إضافة إلى رأي آخر في كونها تمارس الاحتكار على السوق، إضافة إلى الرأي المتعلق بكونها مؤسسة خاضعة للدولة **étatique** أي تتحكم فيها الدولة كما تريد، أحد الإطارات صرح أنها مرحلة انتقالية من السيئ نحو الأسوأ، و آخر أضاف أن المؤسسة حالياً تخضع لسيطرة الإطارات العليا المتواجدة مع مستوى الإدارة العليا.

و رغم أن هناك تعديلات في نمط التسيير المتبع في المؤسسة، إلا أن الإطارات تجمع على أن المؤسسة تعمل بإستراتيجية غير واضحة في الوقت الحالي، فالإطارات تعتقد أن القرارات المتخذة مثلاً لا تستند إلى ما هو موجود في الواقع الفعلي للمؤسسة، بل هي قرارات في أغلبها ارتجالية. كما صرحت الإطارات أن المؤسسة قادرة على المنافسة في الوقت الحالي، لأنها تمارس احتكاراً في مجال تسويق المواد البترولية خاصة الوقود و الزيوت، لكنها تواجه منافسة شديدة في تسويق العجلات المطاطية، و في حالة دخول منافس أجنبي فإن الأمور ستتغير لا محالة.

أما عن استخدامها لأساليب قديمة فقد لاحظنا و بحكم الزيارات المتكررة إلى ميدان البحث، أن المعدات و التجهيزات المستخدمة في مراكز الوقود قديمة و مهترئة كالخزانات التي لازالت تستعمل منذ سنوات طويلة، و نستطيع القول أن التطور الوحيد المسجل في أساليب العمل هو استخدام الإعلام الآلي.

أما عن كونها تخضع لسيطرة فئة معينة فتعتقد نسبة تفوق 40% أن هناك سيطرة الإطارات في الإدارة العليا على عملية صنع القرار و تسيير المؤسسة ككل، في حين ترى نسبة أقل 24% أن الأمر غير وارد و غير موجود، أما نسبة 25،37% فتري أنها بدون رأي حول الموضوع و هذا ما يطرح العديد من إحتتمالات الشك و عدم اليقين حول هذه القضية.

جدول رقم (24): يبين مميزات المصالح الموجودة في المؤسسة (س34) .

أخرى تذكر		هناك مصلحة تسيطر على باقي المصالح		تسير وفق رؤية فرد واحد		تعمل تحت إشراف الأفراد الذين يشكلونها		تسير وفق أوامر الإدارة العليا		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
11.94	8	13,43	9	8,95	6	26,86	18	47,76	32	موافق تماما
		16,41	11	8,95	6	52,23	35	47,76	32	موافق
		13,43	9	19,40	13	13,43	9	1,49	1	بدون رأي
		34,32	23	38,80	26	5,97	4	2,98	2	غير موافق
		22,38	15	23,88	16	1,49	1	0	0	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة سجلت هي لمقترحي تعمل تحت إشراف الأفراد الذين يشكلونها وتسير وفق أوامر الإدارة العليا بنسب 52,23% (موافق) و 86,26% (موافق تماما) للمقترح الأول و 47,76% (موافق تماما) و 47,76% (موافق) للمقترح الثاني على التوالي، ثم نسبة 38,80% (غير موافق) و 23,88% (غير موافق تماما) على مقترح أنها تسيطر وفق رؤية فرد واحد ، ثم نسبة 34,32% (غير موافق) و 22,38% (غير موافق تماما) بالنسبة لمقترح هناك مصلحة تسيطر على باقي المصالح، أما مقترح أخرى تذكر فسجلنا فيه نسبة 11,94% ، حيث رأى أصحابها أن أهم مميزات المصالح الموجودة على مستوى مؤسسة نافطال أنها متكاملة، كما تمتاز بوجود روح الفريق **l'esprit d'équipe** و تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض، كما أنها تخضع للقانون الداخلي للمؤسسة ولا تتمتع بالاستقلالية في أداء مهامها، فهي تابعة دائما لما تقرره الإدارة العليا، إضافة إلى وجود وظائف و مصالح ذات أفضلية بالنسبة للإدارة العليا و المؤسسة على مستوى ولاية سكيكدة، و نذكر منها الوظائف العملياتية و المتعلقة بالمالية و المحاسبة و كذا التجارية، كما أن لكل مصلحة مسؤول.

لقد أكدت الإطارات على مستوى المؤسسة ميدان البحث أن أهم ميزة للمصالح الموجودة فيها أنها تسيير وفق أوامر الإدارة العليا بالعاصمة، و هنا نطرح سؤالاً حول مدى الحرية والإستقلالية الممنوحة للفرد في هذا التنظيم ليتخذ قراراته ويسير أمور عمله، إننا أمام تنظيم تحكمه أوامر و قوانين فوقية لا تساهم سوى في زيادة تصلب و جمود التنظيم، فالإطارات هنا و كما أعربت لنا عبر مختلف مراحل البحث العلمي التي طبقناها، تحس بأنها منفذة لهذه الأوامر دون أن تتدخل فعلياً في صنع القرار*، ما عدا القرارات الروتينية اليومية.

كما ترى الأغلبية من الإطارات أنها تعمل تحت إشراف الأفراد الذين يشكلونها، أما بخصوص أنها تسيير وفق رؤية فرد واحد فالأغلبية ترى أن هذا غير ممكن، فحتى المدير حسب رأيها لا يستطيع الانفراد لوحده بالتسيير لأنه عليه أن يفوض السلطة لمن هم أدنى منه في هرم السلطة.

أما عن سيطرة مصلحة على باقي المصالح الأخرى، فالأغلبية تعتقد أن هذا غير موجود، في حين ترى العكس نسبة أقل تقارب 30% (موافق) و(موافق تماماً)، و رغم قلة هذه النسبة إلا أنها مؤثرة و يمكن أن تعطي عدة دلالات عن هذا الواقع التنظيمي ، وقد كانت أحكام الإطارات حول هذه القضية كالتالي: " مصلحة المالية تسيطر سيطرة غير قانونية، و هذا يعطل في بعض الأحيان العمل و يعرقله ويستعمل كورقة ضغط "، " دائرة المالية تفرض علينا في بعض الأحيان بعض الأمور".

" عندما تتوفر الاستقلالية يمكن الحديث عن المصلحة المسيطرة، أما الآن فلا ".

" دائرة المالية و بحكم عملها، تمارس سلطة غير شرعية على باقي المصالح و تحاول الضغط ".

" المالية تحاول فرض سيطرتها على باقي المصالح لكنها لا تستطيع، لأننا نعمل كما يجب فلا ندع لها

الفرصة " ، " المدير لا يستطيع اتخاذ القرار دون مشاورتنا* ".

" يحبوا يبينوا بلا بهم ما تمشيش "، " حتى و يحبوا يسيطروا ما يقدروش".

*" 80% des activités centralisées, nous sommes pas autonomes".

*إطار في دائرة المالية.

نستنتج أن دائرة المالية حسب ما صرحت به الإطارات تستغل سلطتها ضمن استراتيجيات تهدف إلى الهيمنة على كل ما يدور في المؤسسة، من استغلال للمواد في مركز الوقود و أيضا توزيع باقي الزيوت و المواد الخاصة، باعتبارها تتحكم في كل الأمور المالية في المؤسسة، فهي تمارس سلطة غير شرعية أو كما وصفها كروزيه بالسلطة المسلوقة و المختلطة، فهي تحاول الضغط على باقي الدوائر والمصالح للمحافظة على مصالحها و نفوذها، غير أنها تواجه من طرف باقي الإطارات. و يتضح هذا من خلال تأكيد العديد من الإطارات على أنها تعمل و لا تدع الفرصة لأعضاء دائرة المالية لفرض استبدادهم، فالإطارات هنا يختار كل منها الإستراتيجية المناسبة في إطار نسق الفعل الجماعي الذي تسيره الأفعال الجماعية لأعضاء دائرة المالية، التابعين لبعضهم البعض و المشتركين في هدف مشترك و موحد يتمثل في الحفاظ على مكانتهم داخل التنظيم، وهذا بفضل إمتلاكهم للمعلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة.

و لكن كروزيه يؤكد أيضا أن أهداف المشاركين يمكن أن تكون مختلفة في بعض الأحيان، أو حتى متعارضة، و هو ما يفسر اختلاف الرؤى ووجهات النظر بين أفراد الدائرة المالية و باقي أعضاء التنظيم من مختلف الدوائر و المصالح.

إن حالة دائرة المالية تشبه إلى حد كبير عمال الصيانة الذين شرح كروزيه إستراتيجيتهم في مؤلفه **الفاعل والنسق**، فالدائرة المالية و المحاسبية تمتلك معلومات و تتحكم في الجانب المالي للمؤسسة، و كما أوضح كروزيه فإن من يتحكم أحسن في موارد المعلومات بفضل منصبه و شبكة علاقاته، واتصالاته بإمكانه التنبؤ والاستحواذ على أكثر منابع للسلطة، فهو بذلك ينقص من مناطق الشك والريبة الموجودة حول باقي الفاعلين و يزيدها بالتالي حول نفسه، مما يوسع من هامش حريته و عدم التوقع لسلوكه و يسمح له بالتنبؤ برد فعل زملائه، و الذين بدورهم يواجهون الأمر.

جدول رقم (25): يبين رؤية الإطارات للمؤسسة مستقبلا (س 35).

أخرى تذكر		استبدال مناصب عمل بأخرى		حدوث تغييرات تمس السلطة		ستطرأ تغييرات على الوظائف		ستحقق أرباحا كبيرة		قادرة على التكيف مع المتغيرات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التكرار
2,98	2	20,89	14	19,40	13	28,35	19	37,31	25	34,32	23	موافق تماما
		55,22	37	43,28	29	58,20	39	37,31	25	32,83	22	موافق
		19,40	13	29,85	20	8,95	6	16,41	11	11,94	8	بدون رأي
		2,98	2	4,47	3	4,47	3	8,95	6	17,91	12	غير موافق
		1,49	1	2,98	2	0	0	1,49	1	2,98	2	غ موافق تماما
100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة وردت في الجدول هي 58,20% (موافق) و 28,35% (موافق تماما)

على أن تغييرات ستطرأ على الوظائف مستقبلا، ثم نسبتي 55,22% (موافق) و 20,89% (موافق

تماما) على مقترح استبدال مناصب عمل بأخرى ، ثم نسبتي 43,28% (موافق) و 19,40% (موافق

تماما) على فكرة حدوث تغييرات تمس السلطة، لتأتي نسبة 37,31% (موافق تماما) و 37,31%

(موافق) على مقترح ستحقق أرباحا كبيرة، و أخيرا مقترح كانت قادرة على التكيف مع المتغيرات

بنسبتي 34,32% (موافق تماما) و 32,83% (موافق)، أما مقترح أخرى تذكر فكانت النسبة 2,98%

يرى أصحابها أن المؤسسة مستقبلا تحتاج إلى تغيير جذري، إضافة إلى من يعتقد أن الأمور ستبقى

على حالها.

كما سبق و أن أشرنا ندل الإحصائيات المسجلة، أن الإطارات تعتقد أن المؤسسة مستقبلا ستطرأ عليها

تغييرات تمس الوظائف و أيضا سيتم إستبدال مناصب عمل بأخرى، لأن هذا حسب الإطارات أصبح

أكثر من ضرورة للنهوض بالمؤسسة، فكما أشرنا سابقا يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتضخم رغم

عملية إعادة الهيكلة التي شهدتها المؤسسة، فحسب المعطيات التي استقينها فإن مؤسسة نافطال تحقق

أرباحا كبيرة، إلا أن هذا لا ينفي وجود مشاكل تتعلق بتسيير الموارد المادية والبشرية على حد سواء

و هو ما يتطلب أيضا حدوث تغييرات تمس السلطة، أي إختيار قيادات قادرة على تحمل مسؤولياتها و قراراتها حسب تعبير أحد الإطارات.

أما عن مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات، فتعتقد الإطارات أن هذا ممكن فقط إذا غيرت المؤسسة من سياسة التسيير المتبعة، أو واجهت المشاكل المطروحة أمامها كتضخم العمالة و ارتفاع نسب التغيب أو في حالة انضمامها إلى مؤسسة أجنبية، كما أن المؤسسة حسب الإطارات قادرة على التكيف فقط إذا حافظت على الاحتكار الذي تمارسه حاليا على الأسواق خاصة في تسويقها للوقود.

جدول رقم (26): يبين نظرة الإطارات إلى جو المؤسسة (س 36) .

التكرار		جو هادئ		يتميز بعلاقات حسنة		أخرى تذكر	
الفئات		%	ت	%	ت	%	ت
موافق تماما		17,91	12	16,41	11	5,97	04
موافق		46,26	31	49,25	33		
بدون رأي		7,46	5	5,97	4		
غير موافق		23,88	16	23,88	16		
غير موافق تماما		4,47	3	4,47	3		
المجموع		100	67	100	67	100	67

يوضح الجدول أن نسبة 49,25% من الإطارات أجابت بعبارة (موافق) و 16,41% بعبارة (موافق تماما) على أن جو المؤسسة يتميز بعلاقات حسنة، و نسبة 46,26% بعبارة (موافق) (17,91% (موافق تماما) على أن جو المؤسسة جو هادئ ومرن، أما مقترح أخرى تذكر فسجلنا نسبة 5,97% حيث هناك من يرى أن جو المؤسسة يسوده التفاهم و هناك من يعتقد أنه جو روتيني، و آخر يؤكد أنه جو هادئ لكنه غير مرن، إضافة إلى كونه يتصف بعدم إستقرار القرارات حسب أحدهم. لقد أكدت الأغلبية من الإطارات أن جو المؤسسة يتميز بعلاقات حسنة، غير أنه توجد فئة أعربت عن عدم موافقتها لفكرة أن العلاقات حسنة بين أفراد التنظيم، وقد أطلقت هذه الإطارات الأحكام التالية:

" نادرا ما تكون حسنة "، " في بعض الأحيان الجو غير ملائم"، و ترجع الإطارات سبب ذلك إلى عدم تحديد المسؤوليات والذي يؤدي إلى التصادم، كما أن هناك فئة أخرى مماثلة رفضت وصف الجو السائد بالهادئ و المرن فهناك من يرى أنه هادئ لكنه غير مرن، فالتداخل في الصلاحيات يحول دون السير الجيد للأمر، كما أن السعي حسب أحد الإطارات وراء المنفعة الشخصية يقود التنظيم إلى جو يسوده الصراع و يخلق ضغوطات داخل المؤسسة.

جدول رقم (27) : يبين ملكية الإطارات لمكتب دراسة (س 37) و (س 38) .

التكرار الفئات	مستقل		جماعي		مستلزمات عمل حديثة (الربط على الانترنت)	
	ت	%	ت	%	ت	%
موافق تماما	0	0	0	0	0	0
موافق	0	0	0	0	0	0
بدون رأي	7	10,44	8	11,94	6	8,95
غير موافق	25	37,31	24	35,82	24	35,82
غير موافق تماما	35	52,23	35	52,23	37	55,22
المجموع	67	100	67	100	67	100

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة كانت 52,23% بعبارة (غير موافق تماما) و 37,31% بعبارة (غير موافق) من الإطارات التي أجابت أنه لا وجود لمكتب دراسة سواء كان مستقلا أو جماعيا.

و هناك نسب 10,44% و 11,94% أجابت بعبارة (بدون رأي) حول هذا السؤال، لتؤكد لنا الإطارات التقنية les cadres techniques أنها لا تملك مكتب دراسة، و أن هذا الأخير يوجد على مستوى الإدارة العليا بالعاصمة، التي تضع المخططات و التصاميم الخاصة بالمشاريع، كهندسة بناء محطات توزيع البنزين، أما الإطارات على مستوى مؤسسة نافتال بسكيكدة فمهمتها تنفيذ هذه المشاريع ومتابعتها، رغم كونها الأقرب إلى الميدان والواقع و القادرة على تحديد المتطلبات و الاحتياجات اللازمة لتطوير المؤسسة، أما عن مدى توفر المكاتب على مستلزمات حديثة كالربط على الأنترنت ف سجلنا نسب 55,22% بعبارة (غير موافق تماما) و 35,82% (غير موافق) على

توفر مستلزمات حديثة في المكاتب العادية، لأنه كما سبق و أن أشرنا لا يوجد مكتب دراسة على مستوى مؤسسة نافطال بسكيكدة.

جدول رقم (28) : يبين علاقة المؤسسة بالوسط الخارجي(س 39) .

زيارات من أطراف أجنبية		مشاركة في لقاءات و ندوات		علاقة مع مكاتب خارجية		الفئات التكرار
%	ت	%	ت	%	ت	
17,91	12	26,86	18	19,40	13	موافق تماما
56,71	38	59,70	40	52,23	35	موافق
10,44	7	5,97	4	16,41	11	بدون رأي
8,95	6	2,98	2	8,95	6	غير موافق
5,97	4	4,47	3	2,98	2	غير موافق تماما
100	67	100	67	100	67	المجموع

يوضح الجدول أن المؤسسة تملك علاقات خارجية فهي تشارك في اللقاءات و الندوات، حيث أجابت الإطارات بنسبة 59,70% (موافق) و 26,86% بعبارة (موافق تماما) (و تتلقى زيارات من أطراف أجنبية،

حيث أكدت الإطارات هذا الأمر بنسب 56,71% (موافق) و 17,91% (موافق تماما)، و أخيرا حول علاقة المؤسسة بمكاتب خارجية بنسب 52,23% (موافق) و 19,40% (موافق تماما)، في حين نجد مثلا نسب متفاوتة لمقترح بدون رأي في العناصر الثلاثة من السؤال على التوالي 5,97% و 10,44% و 16,41% .

غير أن هذه العلاقات و المشاركات و الزيارات تتم على مستوى مؤسسة نافطال بالجزائر العاصمة، و ليس على مستوى المؤسسة بولاية سكيكدة، ما عدا الزيارات الأجنبية فحسب شهادة الإطارات حضر في فترة الأخيرة خبراء في إطار إتفاق شراء نافطال لعربات للنقل من طرف إحدى الشركات الفرنسية، و ما عدا هذا فإن الإطارات على مستوى هذه المؤسسة ليست لديها مشاركة فعالة في إطار علاقة مؤسستها بالوسط الخارجي.

جدول رقم (29) : يبين هل تتوفر المؤسسة على علبة أفكار *boite à idée* (س 40) .

هل تخصص مؤسستك علبة <i>boite à idée</i> للأفكار		الفئات
ت	%	التكرار
13	19,40	موافق تماما
8	11,94	موافق
10	14,92	بدون رأي
13	19,40	غير موافق
23	34,32	غير موافق تماما
67	100	المجموع

يوضح الجدول أن أغلبية الإطارات أجابت بأن المؤسسة لا تتوفر على علبة للأفكار بنسبتي 34,32% (غير موافق تماما) و 19,40% (غير موافق)، و هناك من الإطارات من أجابت بمقترح (بدون رأي) و هذا بنسبة قدرت بـ 14,92% ، في حين ترى نسبة 19,40% (موافق تماما) و 11,94% (موافق) أن المؤسسة تتوفر على علبة للأفكار، فهناك من قال أنه يوجد سجل للاقتراحات ولكن

على مستوى الإدارة العليا، و هنا يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: كيف يمكن للإدارة العليا أن تتعرف على أفكار ومقترحات إطاراتها و كذا قدراتهم الإبداعية و طاقاتهم المخزنة، إن لم تعتمد على مثل هذه الأفكار، بهدف الزيادة في فعالية الأداء و بالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.

جدول رقم (30) : يبين جنس الإطارات (س 41) .

الفئات	التكرار	% النسبة
ذكر	55	82,08
أنثى	12	17,91
المجموع	67	100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور من الإطارات تمثل 82,08% في مقابل نسبة 17,91% من الإناث، و منه فنسبة الذكور تمثل

الأغلبية في مجتمع البحث، باعتبار أننا أجرينا مسحا شاملا على كل إطارات المؤسسة.

إن هذه الشواهد الإحصائية تجرنا إلى القول، أن المجتمع الجزائري لازال يحمل النظرة التقليدية تجاه

المرأة و مدى قدرتها على الإدارة و التسيير في المؤسسات الاقتصادية، ذلك أن المجتمع الجزائري

مجتمع ذكوري أو بتعبير بيار بورديو تسود فيه السيطرة الذكورية **la domination masculine**

فالرجل هو القادر على التسيير و إدارة الأعمال.

و على الرغم من سيادة هذه النظرة التقليدية، إلا أن الواقع العياني للمجتمع الجزائري يبرز بوضوح ملامح بروز مجتمع يعطي الأولوية في التوظيف لجنس الإناث، و هذا يعد نتيجة طبيعية للتحويلات التي خبرها الاقتصاد الوطني بعد انتقاله من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر.

جدول رقم (31) : يبين سن الإطارات (س42) .

النسبة %	التكرار	الفئات
14,92	10	30-25
17,91	12	35-30
19,40	13	40-35
11,94	08	45-40
16,41	11	50-45
11,94	08	55-50
7,46	05	أكثر
100	67	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى فئة عمرية من حيث النسبة المئوية تمثلت في الفئة العمرية 40-35 سنة بنسبة 19,40% لتليها الفئة العمرية 35-30 سنة بنسبة 17,91%، ثم الفئة العمرية 50-45 سنة بنسبة 16,41%، فالفئة العمرية 30-25 سنة بنسبة 14,92%، ثم الفئتان العمريتان 45-40 سنة و 50-50 سنة بنسبة 11,94% لكل منهما، وأخيرا مقترح

أكثر حيث سجلنا فيه نسبة 7,46% من الإطارات التي سنها يتجاوز 55 سنة.

من خلال هذا العرض الأولي نلاحظ أن هناك تقاربا بين النسب الخاصة بالفئات العمرية، و لكن إذا أمعنا النظر نجد أن النسب العمرية من 30-25 إلى 45-40 تمثل الأغلبية مقارنة بالنسب العمرية من 50-45 حتى أكثر من 55 سنة.

حيث تمثل النسب الأولى ما يمثل بـ 64,71% أما المتبقية فتمثل 35,83% و منه فأغلبية الإطارات

هي إطارات شابة أغلبها في بداية مشوارها المهني، و لقد برز هذا التوجه في تدعيم المؤسسات

الاقتصادية بالطاقات الشابة خاصة مع الدخول في اقتصاد السوق و ضرورة توفر المؤسسة على

كفاءات تستطيع الاضطلاع بمهام التسيير الحديث، و للعلم فإن هذه الطاقات الشابة حاملة لشهادات

جامعية، و هو دليل على أن أغلب الإطارات المتواجدة في هذه المؤسسة متوسطة السن، و قادرة على

البذل و العطاء.

إلا أن الواقع العياني و من خلال تواجدها على مستوى المؤسسة مجال البحث، أكد أن هذه الإطارات تعاني من عدم إشراكها الحقيقي في عملية التسيير و اتخاذ القرار، فهي منفذة للأوامر والتعليمات الفوقية دون أن يكون لها دور حقيقي في عملية تسيير المؤسسة.

جدول رقم (32) : يبين المستوى التعليمي للإطارات (س 43).

الفئات	التكرار	% النسبة
متوسط	02	2,98
ثانوي	18	26,86
جامعي	47	70,14
المجموع	67	100

يوضح الجدول أن أغلبية الإطارات قد تلقت تكويننا جامعيا و هذا بنسبة 70,14% ، في حين نجد أن هناك من تلقى تكويننا حتى مرحلة الثانوي و هذا بنسبة 26,86% و أخيرا نسبة

2,98% من الإطارات التي كان تكوينها حتى مرحلة المتوسط.

ومنه نستخلص أن أغلبية الإطارات في المؤسسة لديها مستوى عالي فهي تحمل شهادات و مؤهلات جامعية تؤهلها لاحتلال مناصب ذات مسؤولية، و القيام بإدارة و تسيير المؤسسة، كما أن خبرة و كفاءة العديد منها تمكنها من التصرف دون الرجوع إلى قمة السلطة (الإدارة العليا)، أي ضرورة منح الاستقلالية لها، و إضافة إلى الإطارات الجامعية هناك إطارات ذات المستوى الثانوي و التي مكنتها سنوات الأقدمية من احتلال مناصب عمل ذات أهمية بالغة.

جدول رقم (33) : يبين الشهادات التكوينية التي تحملها الإطارات (س 44) .

الفئات	التكرار	% النسبة
اللغات	15	22,38
الإعلام الآلي	35	52,23
أخرى تذكر	06	8,95
المجموع	56	83,56

نلاحظ أن جل الإطارات تحمل شهادات تكوينية حيث قدرت نسبة الإطارات التي تحمل شهادات تكوينية في الإعلام الآلي، بنسبة 52,23% ثم مقترح أخرى تذكر

بنسبة 29,85% و أخيرا اللغات بنسبة 22,38% .

مما سبق يتضح أن الأغلبية من الإطارات تلقت تكويننا في الإعلام الآلي، الذي أصبح أكثر من ضرورة و من أساسيات التسيير الحديث، أما عن الإطارات الحاملة للشهادات التكوينية المختلفة* ف سجلنا أيضا نسبة لا بأس بها من الإطارات التي قامت بإجراء تكوينات في تخصصات متعددة و هذا بهدف التحكم الجيد في التقنيات المستعملة، و كضمان جيد لتطوير تسويق الإنتاج و الحفاظ على الاحتكار الممارس على السوق، و من جهة ثانية قد تساعد على منافسة باقي المؤسسات ذات نفس النشاط، هذا إضافة إلى اللغات التي تلقت فيها نسبة معينة من الإطارات تكويننا، و ذلك لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة و خارجها قد تقتضي في بعض الأحيان التعامل بأكثر من لغة.

جدول رقم (34) : يبين مستوى اللغة لدى الإطارات (س 45) .

الفئات	التكرار	% النسبة
اللغة العربية	تكلما	97,01
	كتابة	98,50
	قراءة	97,01
اللغة الفرنسية	تكلما	95,52
	كتابة	97,01
	قراءة	98,50
اللغة الانجليزية	تكلما	41,79
	كتابة	58,20
	قراءة	79,10
أخرى تذكر	7	10,44

يوضح الجدول المبين لمستوى اللغة، أن الأغلبية الساحقة من الإطارات تحسن اللغة العربية تكلما و كتابة و قراءة و هذا بنسب 97,01% تكلما و 98,50% كتابة و 97,01% قراءة، ثم اللغة الفرنسية بنسب 97,01% تكلما و 98,50% قراءة و 97,01% كتابة و 95,52% تكلما و 97,01% كتابة و 98,50% قراءة، و أخيرا اللغة الانجليزية

بنسب 41,79% تكلما و 58,20% كتابة و 79,10% قراءة.

* و هذه عينة من بعض الشهادات الخاصة بمقترح أخرى تذكر:

- شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة، ماستير في الإعلام الآلي، شهادة في إدارة الأعمال، شهادة في قانون العمل.
- تكوينات في التسيير الحديث management و إدارة الموارد البشرية GRH، تكوينات تقنية، تكوينات في برامج الإعلام الآلي، تكوينات خاصة بالصيانة، شهادة المهارة في تقنية المحاسبة.

أما أخرى تذكر فسجلنا نسبة 10،44% ، و نستطيع أن نحلل هذه النتائج فنقول أن إجادة الإطارات للغة العربية أمر واضح باعتبارها اللغة الأم و اللغة الوطنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى في الفترة الأخيرة ظهر اهتمام كبير من جانب الدولة لتطوير التحدث باللغة العربية في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

أما عن اللغة الفرنسية فذلك لأن جل الإطارات تلقت تكوينها و تعليمها باللغة الفرنسية، و هذا ما يجعلها و كما يرى العديد من علماء الاجتماع و المختصين في اللغة تتمتع بقاموس لغوي فرنسي، خاصة في التعاملات الحاصلة على مستواها، مما يعزز هذا التوجه لدى الإطارات بضرورة إجادة هذه اللغة، و أيضا لأن طبيعة الاختصاصات كانت تدرس باللغة الفرنسية.

أما فيما يخص اللغة الانجليزية فنجد أن العديد من الإطارات تلقت فيها تكوينا باعتبارها اللغة الأكثر إنتشارا في العالم، و الأكثر إستخداما في مجال التكنولوجيا.

و بالإضافة إلى هذه اللغات الثلاث هناك من الإطارات من يحسن لغات أخرى كاللغة الروسية بحكم التوجه السابق للدولة نحو الاشتراكية، إضافة إلى اللغة الايطالية ، الألمانية، الاسبانية و التي تساعد الإطارات في التعامل إن إقتضت الضرورة .

جدول رقم (35) : يبين الأصناف المهنية للإطارات (س 46) .

الفئات	التكرار	% النسبة
إطار تقني	12	17,91
إطار دراسات	8	11,94
رئيس مصلحة أو دائرة	25	37,31
مهندس	6	8,95
أخرى تذكر	16	23,88
المجموع	67	100

يوضح الجدول أن أعلى نسبة مسجلة كانت

في رئيس دائرة أو مصلحة بنسبة

37,31% ثم مقترح أخرى تذكر* بـ

23,88%، لتأتي نسبة 17,91%

للإطارات التقنية ، تليها نسبة 11,94%

لصنف إطار دراسات، و أخيرا نسبة 8,95% لمهندس.

ما يمكن أن نسجله هو الصعوبة التي واجهتنا في تحديد هذه الأصناف المهنية، نظرا للهيكل التنظيمي غير المستقر و المتضخم للمؤسسة، و هذا يجرنا إلى القول أن تحديد المهام و الوظائف و تقسيم العمل على مستوى المؤسسة غير محدد بشكل جيد، يضمن السير الحسن لأمر التسيير و الإدارة في المؤسسة، و هذا ما عبرت عنه الإطارات من تداخل في المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة على قلتها، و كما سبق و أن أشرنا فإن كروزييه يؤكد على أن التضخم و عدم التحديد في الهيكل التنظيمي يسهل في ظهور العديد من الحلقات المفرغة للبيروقراطية، التي لا تزيد سوى من تعقد التنظيم و تصلبه و جموده مما يصعب من عملية التسيير في المؤسسة، إضافة إلى التسبب في ظهور الضغوطات والصراعات في التنظيم.

*هناك عدة حالات في مقترح أخرى تذكر و هي: سكرتيرة، مكلفة بالنزاعات، عون تحكم، عدة أعمال في وقت واحد، رئيس قطاع، رئيس فرع، مستشار قانوني.

VI-2- نتائج الدراسة:

2-1- نتائج المقترح العام (الفرضية الكبرى) :

بينت البيانات الخاصة بالمقترح العام جملة من النتائج، يمكن إجمالها في مايلي:

1-أهم عنصر يجعل عمل الإطارات مهما في الوقت الحالي:

52.23% (موافق) من الإطارات ترى أنه مضمون العمل.

50.74% (موافق) من الإطارات ترى أنه الأجر.

50.74% (موافق) من الإطارات ترى أنها روح الجماعة.

47.76% (موافق) من الإطارات ترى أنها العلاقات الجيدة.

38.80% (موافق) من الإطارات ترى أنه جو العمل.

35.82% (موافق) من الإطارات ترى أنها المشاركة في اتخاذ القرارات.

31.34% (موافق) من الإطارات ترى أنه مخطط التكوين.

00.00% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

2-الجوانب التي ترى الإطارات ضرورة تحسينها في المؤسسة:

67.16% (موافق تماما) على تحسين الأجر.

59.70% (موافق تماما) على تحسين التعامل مع الموارد البشرية.

55.62% (موافق تماما) على تحسين التكوين والتدريب.

53.73% (موافق تماما) على تحسين طريقة اتخاذ القرارات.

52.23% (موافق تماما) على تحسين أهداف المؤسسة.

50.74% (موافق) على تحسين طرق العمل المتبعة.

44.77% (موافق تماما) على تحسين القانون الداخلي للمؤسسة.

14.92% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

3-القضايا التي تملك الإطارات المعلومات عنها:

56.71% (موافق) على كونها في مجال العلاقات بين مختلف الزملاء.

53.73% (موافق) على أنه القانون.

49.25% (موافق) على أنه الإنتاج.

49.25% (موافق) على كونها في مجال تسيير المؤسسة.

- 40.29% (غير موافق تماما) على أنها التربصات خارج الوطن.
- 34.32% (موافق) على أنها فرص التكوين.
- 29.85% (بدون رأي) حول الإدارة العليا.
- 26.86% (موافق) على أنها كيفية اتخاذ القرارات.
- 1.49% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

4- الأطراف التي تتحصل الإطاراات منها على المعلومات:

- 52.23% (موافق) ترى أنها تتحصل على المعلومات من المشرف المباشر.
- 49.25% (موافق) ترى أنها تتحصل على معلوماتها من الزملاء في العمل.
- 49.25% (موافق) ترى أنها تتحصل على معلوماتها من الإدارة العليا.
- 43.28% (موافق) ترى أن القانون هو المحدد.
- 41.79% (موافق) ترى أنها تستخدم طريقتها الخاصة.
- 38.80% (موافق) ترى أن وسائل الإعلام هي التي توفر هذه المعلومات.
- 5.97% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

5- الجوانب التي ترغب الإطاراات أن تتغير:

- 49.25% (موافق تماما) على تغيير الإدارة ككل (الهيكل التنظيمي).
- 47.76% (موافق تماما) على تغيير طريقة تسيير المسار المهني .
- 41.49% (موافق) على تغيير القوانين التي تحكم مختلف الأفراد.
- 38.80% (موافق تماما) و38.80% (موافق) على تغيير سياسة التسيير المتبعة.
- 37.31% (موافق تماما) و31.34% (موافق) على فكرة الانتقال إلى منصب آخر.
- 31.34% (غير موافق) على تغيير فريق العمل الذي يعمل معه.
- 29.85% (موافق) على أن يتغير عمل الزملاء.
- 28.35% (بدون رأي) حول تغيير المشرف المباشر.
- 5.97% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر .

6- رؤية الإطاراات لمستقبل العمل الذي تقوم به:

- 47.76% (موافق) على أن عملها سيعدل جزئيا.
- 44.77% (موافق) على أن عملها سيعدل في المستقبل.
- 34.32% (غير موافق) على فكرة انه لن يتعدل.

7- رأي الإطارات في عملية التغيير :

73.13% (موافق تماما) على كونها عملية مهمة.

55.22% (موافق تماما) على أنها عملية تساعد على الخلق والإبداع.

35.82% (غير موافق) على أنها عملية روتينية.

8- رأي الإطارات في دور النقابة:

46.26% (موافق تماما) أن دورها ينحصر في تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة.

43.28% (موافق) أن دورها ينحصر في مهام تتعلق بالمشاركة في التسيير .

34.32% (موافق) أن دورها ينحصر في النضال لتحقيق المطالب.

26.86% (بدون رأي) حول إن لها مهام سياسية بحتة.

25.37% (موافق) حول إحداث التغييرات المناسبة في العمل.

4.47% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

9- الصفة الأقرب للنقابة حسب الإطارات:

46.26% (موافق تماما) على أنها لا تملك برامج محددة و واضحة.

29.85% (غير موافق) على أنها لا تطالب سوى بحقوق العمال.

28.35% (موافق) على أنها لا تساهم في تغيير الأوضاع السائدة.

28.35% (غير موافق) على أنها تعمل لتحقيق الاستقرار للكل.

10- العلاقة بين الإطار والمشرف المباشر:

47.76% (موافق) على أنها علاقة تفاهم.

34.32% (غير موافق) على وصفها بالعلاقة المتوترة.

8.95% بالنسبة لمقترح أخرى تذكر.

11- العلاقة بين الإطار وباقي الزملاء:

61.19% (موافق) على أنها علاقة انسجام.

52.23% (غير موافق تماما) على أنها علاقة سيطرة.

47.76% (غير موافق تماما) على وصفها بعلاقة الصراع.

5.97% لمقترح أخرى تذكر.

12- رأي الإطارات في العمل الذي تقوم به:

38.80% (غير موافق) على فكرة أنه عمل معقد.

37.31% (موافق) على أنه عمل روتيني.

32.83% (موافق) على أنه عمل محفز.

29.85% (موافق) على أنه عمل مبدع.

13- نظرة الإطارات إلى منصب العمل الذي تحتله:

58.20% (موافق) على أنه يسمح بالتفاعل مع باقي الزملاء.

49.25% (موافق) على أن واجباته روتينية.

47.76% (موافق) على أنه يسمح بالمبادرة والحرية.

40.29% (موافق) على أنه يناسب المؤهلات والخبرة.

40.29% (موافق) على أن لا يحتاج إلى مؤهلات عالية.

37.31% (غير موافق) على أنه يحفز و يثير التحدي.

1.49% أخرى تذكر.

14- الفكرة الأنسب لأداء الإطارات لعملها:

65.67% (موافق) على أنها أداء العمل ضمن فريق.

61.19% (موافق) على أنها المبادرة والمبادرة في العمل.

58.20% (موافق) على أنه التعاون في أداء الأعمال.

53.73% (موافق) على أنها الحرية في العمل.

53.73% (غير موافق) على كونها اتخاذ القرارات انفراديا.

52.23% (موافق) على أنها مشاوراة الآخرين في العمل.

43.28% (موافق) على أنه استبدال طرق العمل.

28.35% (موافق) على أنه الإبداع والابتكار.

00.00% أخرى تذكر.

15- الحالات التي تحس فيها الإطارات الرضا و الارتياح في عملها:

53.73% (موافق) في حالة الإشراف على مجموعات عمل.

47.76% (موافق) في حالة القدرة على التنبؤ برد فعل الزملاء.

44.47% (موافق) في حالة أداءه مع بقية الزملاء بالمشاركة.

41.79% (موافق) في حالة أداء الإطار لواجبه بمفرده.

32.83% (موافق) في حالة تولي مهام قيادية.

2.98% أخرى تذكر.

16- نظرة الإطارات إلى رؤسائها المباشرين:

38.80% (غير موافق) على فكرة يصعب التواصل معهم.

37.31% (موافق) على أنهم متفهمون و متعاونون.

29.85% (غير موافق) على فكرة لا أراهم إلا نادرا.

2.98% أخرى تذكر.

17- رأي الإطارات حول عملية اتخاذا لقرار:

55.22% (موافق تماما) على أنها تتم في مستويات عليا.

46.26% (غير موافق) على انه يشارك فيها كل من يمسهم القرار.

35.82% (موافق) على أنها عملية تخص الإطارات.

1.49% أخرى تذكر.

18- نظرة الإطارات إلى أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة:

55.22% (موافق) على انه يعتمد على التنسيق بين الوحدات.

47.76% (غير موافق) على انه يطبق القانون بحذافيره.

43.22% (غير موافق) على انه أسلوب يعتمد على المشاركة.

43.28% (موافق) على انه يمتاز بالمرونة.

38.80% (موافق) على انه يجب استبداله بأخر.

37.31% (غير موافق) على انه يمنح الحرية للآخرين.

19- نظرة الإطارات إلى المؤسسة التي تشتغل بها:

46.26% (موافق) على أنها تعمل بأساليب تسيير جديدة.

43.28% (موافق) على أنها متجاوبة مع السوق المحلي.

26.86% (غير موافق تماما) على أنها متجاوبة مع السوق العالمي.

20- دور الإطارات في التسيير الحديث:

32.83% (موافق) على أنها تشارك في التسيير الحديث.

21-نوع المحفزات التي ترى من الضروري توفرها للإبداع:

62.68% (موافق تماما) على أنها تكنولوجية.

62.68% (موافق تماما) على أنها تتعلق بتسيير الموارد البشرية.

58.20% (موافق تماما) على أنها تتعلق بالأجور.

55.22% (موافق تماما) على أنها تتعلق بنتائج الانجاز.

2.98% أخرى تذكر.

22-موقف الإطارات من وضع المؤسسة سابقا:

43.28% (موافق) على انه كان وضعا يحتاج إلى تعديل.

40.29% (غير موافق) على انه كان وضعا جيدا.

2.98% أخرى تذكر.

23-رؤية الإطارات للمؤسسة حاليا:

35.82% (موافق) ترى أنها تعمل بإستراتيجية غير واضحة.

34.32% (موافق) ترى أنها قادرة على المنافسة.

31.34% (موافق) ترى أنها تعمل بأساليب قديمة.

26.86% (موافق) ترى أنها تخضع لسيطرة فئة معينة.

8.95% أخرى تذكر.

24-مميزات المصالح الموجودة في المؤسسة حسب رأي الإطارات:

47.76% (موافق) أنها تسيير وفق أوامر الإدارة العليا.

52.23% (موافق) أنها تعمل تحت إشراف الأفراد الذين يشكلونها.

38.80% (غير موافق) على أنها تسيير وفق رؤية فرد واحد.

34.32% (غير موافق) على أن هناك مصلحة تسيطر على باقي المصالح.

11.94% أخرى تذكر.

25-رؤية الإطارات للمؤسسة مستقبلا:

58.20% (موافق) ترى انه ستطرأ تغييرات على الوظائف.

55.22% (موافق) ترى انه سيتم استبدال مناصب عمل بأخرى.

43.28% (موافق) ترى انه ستحدث تغييرات تمس السلطة.

37.31% (موافق تماما) ترى أنها ستحقق أرباحا كبيرة.

34.32% (موافق تماما) ترى أنها قادرة على التكيف مع المتغيرات.
2.98% أخرى تذكر.

26- نظرة الإطارات إلى جو المؤسسة:

49.25% (موافق) على انه يتميز بعلاقات حسنة.

46.26% (موافق) على انه يتميز بالهدوء والمرونة.

5.97% أخرى تذكر .

27- ملكية الإطارات لمكتب دراسة ومدى توفره على مستلزمات حديثة :

52.23% (غير موافق تماما) على ملكية مكتب مستقل.

52.23% (غير موافق تماما) على ملكية مكتب جماعي .

55.22% (غير موافق تماما) على فكرة توفره على مستلزمات حديثة.

28- علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية :

59.23% (موافق) على أن لها مشاركة في لقاءات وندوات.

56.71% (موافق) على أن لها زيارات من أطراف أجنبية.

52.23% (موافق) على أنها تملك علاقة مع مكاتب خارجية.

29- مدى توفر المؤسسة على علبة أفكار:

34.32% (غير موافق تماما) على عدم توفر علبة للأفكار.

نتائج خاصة بالبيانات الشخصية:

أظهرت النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية أن الإطارات التي تمت دراستها تتميز بمايلي:

30-جنس الإطارات:

82.08% من الإطارات هي من جنس الذكور.

17.91% من الإطارات هي من جنس الإناث.

31-سن الإطارات:

19.40% من الإطارات تتراوح أعمارها بين 35-40 سنة.

17.91% من الإطارات تتراوح أعمارها بين 30-35 سنة.

16.41% من الإطارات تتراوح أعمارها بين 45-50 سنة.

14.92% من الإطارات تتراوح أعمارها بين 25-30 سنة.

11.94% من الإطارات تتراوح أعمارها بين 50-55 سنة.

7.46% من الإطارات تتجاوز أعمارها 55 سنة.

32-المستوى التعليمي:

70.14% مستواها التعليمي جامعي.

26.86% مستواها التعليمي حتى مرحلة الثانوي.

2.98% مستواها التعليمي حتى مرحلة المتوسط.

33-الشهادات التكوينية التي تحملها الإطارات:

52.23% في الإعلام الالى .

29.85% أخرى تذكر.

22.38% في اللغات.

34-مستوى اللغة:

97.50% يحسنون اللغة العربية.

97.01% يحسنون اللغة الفرنسية.

59.69% يحسنون اللغة الانجليزية.

10.44% يحسنون لغات أخرى كالألمانية والإيطالي واسبانية والروسية.

35-الأصناف المهنية للإطارات:

37.31% رؤساء الدوائر والمصالح.

23.88% أخرى تذكر.

17.91% إطارات تقنية.

11.94% إطار دراسات.

8.95% مهندسون.

2-2- تحليل الوضع العام للإطارات في مؤسسة نافتال:

نستطيع اعتمادا على النتائج المتحصل عليها أن نحدد معالم الوضع العام للإطارات على مستوى المؤسسة ميدان الدراسة، فرغم تأكيد الإطارات على أن العلاقات السائدة هي علاقات حسنة، و التي تتسم في ظاهرها بالمودة، غير أنه في حقيقة الأمر هناك توتر مستتر، حتى وإن أجمعت الإطارات على عدم وجود التوتر إن لم نقل الصراع، وما حملنا على هذا الاستنتاج هو التصادم الواضح في الرؤى و وجهات النظر حول عمل كل فرد في التنظيم، وفي كل مصلحة من المصالح، فهناك حسب معظم المستجوبين و خاصة الشباب منهم صراع للأجيال بين الطاقات الشابة و الإطارات العتيدة و التي في معظمها لا تملك شهادات جامعية، فالإطارات الشابة و عند التحاقها بالمؤسسة تصطدم بواجهة إيديولوجية صلبة بتعبير كروزيه تكون في مواجهتها، هذه الواجهة التي تمثلها الإطارات العتيدة، فالإطارات الشابة تطمح و بحكم مؤهلاتها العلمية إلى احتلال مناصب أعلى في هرم السلطة، أما الإطارات ذات الأقدمية فتحاول المحافظة على مكانتها و نفوذها تحقيقا لمصالحها، و هو ما يدخل ضمن استراتيجيات كل فاعل في مواجهة شركاءه.

كما لمسنا من خلال زيارتنا لميدان البحث و مقابلاتنا مع إطاراته، أن العلاقات تكون أكثر إنسجاما بين الأفراد من نفس المصلحة أو الدائرة، أكثر منها بين الإطارات من مصالح مختلفة، أيضا محاولة كل طرف تحميل الآخر المسؤولية، إضافة إلى وعي أفراد مجتمع البحث لضرورة مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فإطارات نافتال ترى أن المؤسسة لاتعتمد على المواصفات التي تعمل بها المؤسسات البترولية ذات نفس النشاط في باقي دول العالم.

فأفرادها لا يخضعون للتأهيل اللازم **la mise à niveau** ، كما أن عدد عامليها يمتاز بالتضخم مقارنة بمؤسسات أخرى ذات نفس النشاط، و هذا حسب تقرير مكتب الإستشارات **Xcenture** .

و من خلال مقابلاتنا و النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها، نستطيع أن نحدد المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها الإطارات على مستوى المؤسسة، و التي يمكن تلخيصها في المركزية الشديدة للقرارات، حيث أكدت الإطارات و عبر كل مراحل البحث أنها منفذة للقرارات الصادرة من فوق، و أنها لا تستطيع البث في أي أمر دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالعاصمة، و هو ما يجعل الإطارات تحس بالتهميش و الإقصاء، وهو ما يطرح أهم مشكل تعاني منه الإطارات في أدائها لأعمالها و هو إحساسها بنقص الحرية و الاستقلالية الممنوحة لها في العمل، ما يجعل نمط التسيير يتصف بالجمود و التصلب، خاصة في طريقة اتخاذ القرارات كما سبق و أن ذكرنا.

إضافة إلى الاعتماد على المحاباة و المحسوبية في التوظيف و الترقية و التحويل، و نقص التأهيل و عدم الاستفادة من التكوين، مما يطرح علامة استفهام تجاه مدى نجاح عمل مصلحة الموارد البشرية، التي تعتقد أنها تعمل كل ما بوسعها لتحقيق التسيير الجيد لهذه الموارد، و أن الخلل يكمن في نقص الوعي لدى باقي الإطارات.

و ما نستطيع أن نصف به الإطارات في هذه المؤسسة هو وجودها في حالة استسلام للوضع القائم و تسليم بالأمر الواقع، رغم وجود بعض ردود الأفعال الخفية و المستترة التي تخفيها الإطارات، كأحد استراتيجياتها في التوقع و الحفاظ على المكانة داخل التنظيم.

VI-3- النتيجة العامة للبحث:

من خلال عرضنا للنتائج و تحليلها، نستطيع الوصول إلى النتيجة العامة لهذه الدراسة فقد انطلقنا

من مقترح عام (الفرضية الكبرى) و الذي صيغ كمايلي:

يتوفر جو المؤسسة على إمكانية الإطارات الجزائرية إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع واتخاذ

القرارات انفراديا، و المبادرة و المبادأة في العمل، هذه الفرضية الكبرى المتصلة بتساؤلنا الإشكالي

حول مدى تمتع الإطارات الجزائرية بالاستقلالية المهنية؟.

هذا التساؤل الذي قمنا باختياره للإطلاق منه، و أخذه كموجه لنا في دراستنا هذه، بغية التحقق من

مدى الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزيه على البيئة التنظيمية الجزائرية ممثلة في المؤسسة

ميدان البحث، باعتباره التساؤل المركزي في دراستنا هذه، نجد أن الشواهد الإحصائية دلت على أن

الفرضية الموضوعة للتحقق منها غير محققة، و أن الإطارات في المؤسسة ميدان البحث لا تتمتع

بالاستقلالية المهنية في أداءها لأعمالها، فهي كما سبق و أن دلت نتائج الدراسة لاستطيع أن تحدث

التغيير أو أن تبدع، كما أنها لا تستطيع ورغم مكانة بعضها أن تتخذ القرارات انفراديا، كما أن مبادأتها

و مبادرتها في العمل محدودة و مقتصرة على صغائر الأمور، فهي تخشى حتى أن تبادر أو أن تتخذ

القرارات إنفراديا، و قد كان هذا حال معظم الإطارات المستجوبة -الأغلبية منها- و خاصة

الإطارات الشابة التي ترى أن الخبرة تنقصها لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار انفراديا و تحمل التبعات و

العواقب، و هذا ما يدفعنا إلى القول أن الإطارات في هذه المؤسسة لازالت بعيدة عن ممارسة مفهوم

الاستقلالية المهنية و أنها لا تملك حتى هذه الثقافة.

غير أن عدم تحقق و صدق هذه الفرضية الكبرى ليس من شأنه أن يؤثر على تساؤلنا المركزي في هذه الدراسة أو أن يكون إجابة له والمتعلق بمدى الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه؟ (بل بالعكس و كما ظهر في تحليل الجداول الإحصائية) .

و بإمكاننا أن نجيب على هذا التساؤل من خلال تحليلاتنا السابقة التي قمنا بها في إطار الكشف عن طبيعة و معنى السلوكات الإنسانية لأفراد التنظيم.

ففي دراستنا حاولنا انتهاج نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه، في تحليل السلوكات الإنسانية في التنظيم، لذلك كان تركيزنا في كل مرة ينصب على تحديد نوعية العلاقات السائدة بين الإطارات، انطلاقا من ذاتية هؤلاء الأفراد بهدف اكتشاف النسق و ضغوطاته و بالتالي الواقع التنظيمي والموضوعي لميدان البحث.

لقد لاحظنا و سجلنا أن الإطارات تذهب في الكثير من الأحيان، إن لم نقل دائما إلى الأحكام حول العلاقات، أي علاقاتها ببعضها البعض في المؤسسة و قد ظهر هذا من خلال الأسئلة الموالية: 01، 03، 06، 08، 13، 20، 21، 23، 36.

01: روح الجماعة، العلاقات الجيدة. 03: التعامل مع الموارد البشرية.

06: العلاقات بين مختلف الزملاء. 08: مشرفي المباشر، زملائي في العمل.

13: تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة. 20: يسمح بالتفاعل مع باقي الزملاء.

21: العمل ضمن فريق، التعاون في أداء العمل.

23: الإشراف على مجموعات عمل، القدرة على التنبؤ برد فعل الزملاء، أداءه مع باقي الزملاء

بالمشاركة.

36: يتميز بعلاقات حسنة.

لقد سمحت لنا هذه الأحكام الذاتية باستخلاص حقائق و وقائع عن الواقع التنظيمي للمؤسسة ميدان البحث، و بالتالي الوصول إلى تحليل و تفسير أسباب هذه الأحكام، ومنه الوصول إلى الإجابة عن التساؤل المركزي حول مدى إجابة أفكار و أطروحات ميشال كروزيه على ما يجري في الواقع التنظيمي الجزائري ممثلا في مؤسسة نافطال ميدان الدراسة.

إن التنظيم الذي تمثله المؤسسة ميدان البحث هو تنظيم بيروقراطي، يتصف بوجود العديد من **الحلقات المفرغة للبيروقراطية**، فالقواعد التنظيمية الرسمية هي المحددة لكل الأمور، فهي تمنع بذلك كل توجه نحو المبادرة و المبادرة الفردية، كما أن التنظيم يعتمد على مركزية القرارات مما أدى إلى تهميش وعزل فئة مهمة كفاءة الإطارات والحد من حريتها و استقلاليتها المهنية، كما يؤدي إلى انعزال كل فئة إدارية في الهرمية و هو ما لاحظناه و خبرناه في ميدان البحث، حيث أن العلاقات بين المصالح فاترة وغير وديجة، أما في نفس المصلحة و كما سبق و أن ذكرنا تمتاز بالتعاون و التماسك الكبير، كل هذا أدى إلى ظهور علاقات السلطة الموازية للسلطة الرسمية، و هو ما يفسر سلطة الدائرة المالية و المحاسبية على باقي الدوائر والمصالح من حيث هي سلطة غير شرعية و موازية للسلطة الرسمية بفعل امتلاكها للمعلومات حول الوضع المالي للمؤسسة .

إن هذا الفعل حسب باقي الإطارات، يواجه من طرفها بعدة طرق منها إنجاز العمل و عدم ترك الشغرات أو إرتكاب الزلات حتى لا تترك الفرصة لدائرة المالية، غير أن كروزيه أكد أن هذا الوضع يؤدي إلى حدوث الصراع في التنظيم و الذي تكون نهايته التبعية للطرف الآخر أو الاستسلام، ذلك أن هذه **السلطة الموازية تولد مناطق شك وريبة** أوسع حول دائرة المالية، و في المقابل تكون أقل حول باقي الإطارات مما يجعلها مكشوفة الأوراق لدى الآخرين و هذا كله طبعا في إطار التنظيم غير الرسمي.

إن تحرك الإطارات في اتجاه هدف معين ضمن جماعة أو فريق كالمصلحة مثلا، يشكل مجموعة أفعال جماعية، تعكس مفهوم نسق الفعل المادي الذي وضعه كروزييه و المتشكل من مجموع الألعاب المبنية المسيرة بعدد من الأهداف و الطموحات الفردية و الجماعية، لذلك يكون الفاعلون تابعين لبعضهم البعض في إطار هذا المجموع، هذه التبعية تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة و الخاصة بكل واحد من الإطارات، فالمشتركة هي فرض السلطة الموازية المختلطة بفضل المعلومات المتعلقة بمجال التخصص، أي جانب المالية و التكاليف، و هو ما يفرض على هؤلاء الفاعلين تبني استراتيجيات للمحافظة على مكانتهم و مكاسبهم و تحقيقا لمصالحهم المشتركة في العمل، و أيضا لأهدافهم الخاصة و المتعلقة مثلا بالترقية أو التكوين.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن اشتراك الأفراد في هذه الألعاب حسب كروزييه يكون اختياريًا و ليس رغما عنهم.

لقد أوضحت الأسئلة المتعلقة بعلاقة الإطارات بالمشرف المباشر و بباقي الزملاء أهم أفكار و أطروحات كروزييه، حيث طرحت علاقة الإطارات بالمشرف المباشر العديد من القضايا التي تناولها كروزييه بالتحليل، فكل من الإطار و المشرف المباشر شريك في إطار علاقة السلطة القائمة، و التي عند كروزييه تقوى فيها سلطة البعض على البعض الآخر حسب المركز و المكانة في هرم السلطة، و هذا عن طريق إملاء المشرف المباشر لأوامره على الإطار المرؤوس، فالمشرف المباشر و بحكم وجوده في موقع قيادة و امتلاكه لمعلومات عن العمل (لإقامة مشروع مثلا) و لشبكة العلاقات و الاتصالات، كل هذا يوسع من هامش حريته في مواجهة هذا الآخر، مما يصعب من عملية التنبؤ و التوقع لسلوكه، في حين يكون التنبؤ برد فعل الإطار المرؤوس سهلا، بتعبير كروزييه سلوكه محدد بدرجة أكبر، أما سلوك الأوائل فمحدد بدرجة أقل، باعتبارهم من يملئ القوانين التنظيمية الرسمية.

فالقوانين حسب كروزبييه أحد أهم القواعد التنظيمية، المساعدة على إلغاء أو التقليل من مناطق الشك و الريبة حول الفاعلين.

كما تأكدنا من وجود مفهوم الشك و عدم اليقين في ميدان البحث، و الذي يدخل في إطار العلاقة التفاعلية لأفراد التنظيم، فقد لاحظنا أن الإطارات تحاول أن تخفي استراتيجياتها، وقد ظهر ذلك حتى في الإجابات التي تلقيناها و التي تكون في بعض الأحيان متناقضة، خاصة عند ملاءمة الاستمارة و الاعتماد على المقابلة أين قد تتغير إجابات الإطارات، ذلك أن الاستمارة أثارت تخوف الكثير من الإطارات.

ومنه فإن علاقة السلطة تتم عن طريق **المفاوضة الدائمة**، أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة شركاؤه أو زملاءه، و هو ما يزيد من هامش الحرية للتحرك و الاستفادة من المنافع و المصالح، و هو ما يؤكد أن إطارات مؤسسة **نافطال** تتمتع بهامش الحرية للتصرف و هنا يتحقق مفهوم الفاعل **لكروزبييه** باعتباره من يملك هامشا من الحرية أثناء قيامه بواجباته المهنية، أما عن طرح كروزبييه لفكرة **التغيير كظاهرة نسقية** فيرى أن التغيير يحدث في المجتمعات المتقدمة و المعقدة لأنها غنية أكثر من غيرها بالعلاقات الاجتماعية و المؤسسات، كما يقف ضد فكرة حدوث التغيير بفعل الاستبداد أو علاقات القوة، باعتباره عملية تتجدد من أجلها طاقات و موارد المشاركين لتشكيل ألعاب جديدة، و التي يسمح تنفيذها الحر لا الإجمالي للنسق أن يعيد توجيه نفسه كمجموع إنساني لا كآلة، و هو ما يصعب أن يتحقق في المؤسسة ميدان البحث و في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، و التي لازالت تعاني دوامة من عدم الاستقرار في إطار الانتقال إلى الاقتصاد الحر. مما سبق نستطيع القول أن أطروحات و أفكار **ميشال كروزبييه** التي فسرت السلوكات الإنسانية في التنظيم قد تحققت إلى حد كبير في المؤسسة ميدان البحث.

فقد تأكدنا أن الإطارات في مؤسسة **نافطال** لا تستطيع أن تنتهج أو تعتمد على استراتيجيات ضغط و آليات قوية للتفاوض، انطلاقاً مما تملكه من خبرة و كفاءة توظفها بشكل عقلائي لتحقيق مصالح معينة و تكريس سلطاتها كلوبيات، فهذا يحدث في التنظيمات الرأسمالية مثلما شرح **كروزييه** و الأمر يختلف في وضعية مؤسسة تابعة للدولة **كنافطال**، و التي تتميز استراتيجيات إطاراتها بالمحدودية مقارنة باستراتيجيات الفاعلين الذين شرح **كروزييه** وضعياتهم، و يعود هذا إلى التسيير عن بعد الذي يمارسه و يفرضه النظام السياسي تجاه الجانب الاقتصادي و على المؤسسات الاقتصادية بوجه خاص، عن طريق المركزية الشديدة للقرارات رغم خروج البلاد من الاقتصاد الموجه و تبنيها للاقتصاد الحر. فحتى تضمن مؤسساتنا التأقلم و التكيف مع هذا التوجه الجديد، لا بد لها من الوفاء بخلق استراتيجيات تكيف ثقافية مع الأنماط التسييرية المطبقة، و منح الحرية و الاستقلالية لمختلف الوحدات التنظيمية إذا أردنا تحقيق الفعالية و النجاعة و الارتقاء بأداء الموارد البشرية.

و يقترح **كروزييه** لحل المشاكل التي تواجه التنظيم خاصة في التعامل مع موارد البشرية التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة، باعتبارها صورة المؤسسة و طابعها الخاص و المميز لها عن باقي التنظيمات الأخرى، ذلك أن "ثقافة المؤسسة هي الحل الاستراتيجي للأزمة، و ذلك باختيار المسيرين، للحصول على عمال ذوي هوية مشتركة و التزامهم لتحقيق أهداف محددة" (1) ، أيضا فتح المجال أمام الطاقات الشابة للإبداع و العمل، و التخفيف من حدة مركزية القرارات و تفويض السلطة لباقي أعضاء التنظيم، كما يؤكد **كروزييه** على ضرورة تشجيع منهجية الفعل، المؤسس على قدرة الفاعلين خصوصا على انتهاز الفرص.

(1) Alain BELTRAN et Michel RUFFAT, Culture d'entreprise et histoire, les éditions d'organisation, paris, 1991, p 37.

الخاتمة:

لقد شكل الموضوع منذ بداية التفكير فيه إلى محاولة إنجازه على أرض الواقع رهانا حقيقيا يقتضي التجاوز، و قد حاولنا من خلاله أن نكشف عن مدى إمكانية إسقاط أطروحات و مقولات عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه على المؤسسة الجزائرية ممثلة في المؤسسة ميدان البحث، ومنه إلقاء الضوء على أفكار و مفاهيم كروزيه ضمن نظرية التحليل الاستراتيجي، التي شكلت منذ سنوات السبعينات حتى يومنا هذا إتجاها منهجيا سار عليه العديد من العلماء و الباحثين، أمثال جون دانيال رينو، فريديبارغ، رينو سان سوليو، مارك موريس و غيرهم كثير.

لقد استطعنا من خلال موضوعنا هذا الوصول إلى جملة من الحقائق المهمة الخاصة بسلك و تصرفات الإطارات و بمدى استقلاليتها المهنية في عملها، كمتغير حاولنا قياسه من خلال فئة الإطارات، و ما نستطيع تأكيده أن البحث كان محاولة لتشخيص هذه الإشكالية و محاولة تحليل مظاهرها العيانية و آثارها، و الوقوف على ما ارتبط بها من إشكالات مختلفة.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن الموضوع لا يزال يحتاج إلى الكثير من البحث و التقصي العلمي، لأننا حاولنا الإحاطة بجوانب الموضوع و تشعباته رغم أن الأمر كان صعبا إلى حد ما، هذا ما يجعلنا نؤكد أن معالمه الكلية لم تكتمل بعد و مازالت غير واضحة و تحتاج إلى دراسة و بيان أكثر، فمحاولتنا هذه لا تعد نهاية لموضوع من هذا النوع، بل على العكس من ذلك قد تكون منطلقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر تفصيلا و تحليلا للموضوع، و بتسليط الضوء على جوانب قد تكون الدراسة أغفلتها، و في هذا المقام لا يسعنا سوى أن نستشهد برأي العالم غاستون باشلار الذي يرى أن العلم يقوم على أساس مبدأ القطيعة -la rupture- فالعلم حسبه هو رفض للمعرفة القديمة (العامية) و نفي للمعرفة العلمية.

الملاحق

أولا المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

01-إسماعيل علي سعيد، المجتمع و السياسة دراسات في النظريات و المذاهب و النظم، دار المعرفة الجامعية، 1995.

02-السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1985.

03-السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

04-بوتومور، النخبة و المجتمع، ترجمة جورج جحا، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، دون سنة نشر.

05-ج ب هوغ و آخرون، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة نظير جاهل ، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996.

06-حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم، الكويت، 1982.

07-سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية و نظريات التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

08-سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للاستثمارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، مصر ، 1998.

09-سفير ناجي، محاولات في التحليل الإجتماعي، ترجمة الأزهر بوغنبور، الجزء الثاني، طبعة مشتركة بين المؤسسة الوطنية للكتاب و الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

10-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

- 11-طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة نشر.
- 12-طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 13-فاروق حميدشي، الجماعات الضاغطة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 14-فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
- 15-عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 16-علي الكنز، حول الأزمة 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي، دار بوشان للنشر، 1990.
- 17-علي عبد الرزاق الجلي، علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 18-محمد الجوهري، مقدمة في علم الإجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1975.
- 19-محمد الجوهري وآخرون، ميادين علم الاجتماع، الطبعة الخامسة، دار المعارف، القاهرة، 1980.
- 20-محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانه وقضاياه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 21-محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 22-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 23-محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

24-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي
و آخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

25- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر،
1998.

2-الرسائل الجامعية:

1- العقبي الأزهر، العامل الجزائري بين ثقافة المجتمع و ثقافة المصنع، رسالة لنيل شهادة الماجستير
في علم اجتماع العمل، جامعة منتوري قسنطينة، 1996-1997.

3- القواميس والمعاجم:

- 1- ريمون بودون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986.
- 2- جوردون مارشال ، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد عبد الله زايد و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1998.
- 3- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة السابعة، الجزائر، 1991.

4- المجلات:

- 1- الباحث الاجتماعي، العدد الرابع، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، أفريل 2003.
- 2- دفاتر المركز CRASC ، العدد الثاني، منشورات CRASC (مركز البحث في الأنثربولوجيا الاجتماعية والثقافية)، وهران، 2001.
- 3- المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، العدد الخامس، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- 4- مجلة العربي، العدد 530، الكويت، جانفي 2003.

ثانيا المراجع باللغة الفرنسية:

1-الكتب:

- 01- BEAUD Michel, L'art de la thèse, CASBAH éditions, Algérie, 2005.
- 02- BELTRAN Alain et Michel RUFFAT, culture d'entreprise et histoire, les éditions d'organisation, paris, 1991.
- 03- BERNOUX Philippe, la sociologie des organisations, éditions du seuil, paris, 1985.
- 04- CROZIER Michel, le phénomène bureaucratique, éditions du seuil, 1963.
- 05- CROZIER Michel et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil, 1977.
- 06- CROZIER Michel, la société bloquée, éditions du seuil, Paris, 1970.
- 07- CROZIER Michel, On ne change pas la société par décret, 2eme éditions revue et augmenté, Paris, 1982.
- 08- CROZIER Michel, état modeste état moderne, Editions Fayard, Paris, 1987.
- 09- CROZIER Michel, l'entreprise à l'écoute, éditions du seuil, France, 1994.
- 10- DE TERSSAC Gilbert, autonomie dans le travail, éditions PUF, 1ere éditions 1992.
- 11- DE TERSSAC Gilbert, la théorie de la régulation sociale de jean Daniel raynaud (débat et prolongements), éditions la découverte, Paris, 2003.
- 12- DE TOCQUEVILLE Alexis, De la Démocratie en Amérique, Tome2, ENAG éditions, Algérie, 1988.

- 13- DURAND Jean Pierre et Robert WEIL, Sociologie contemporaine, éditions Vigot, Paris, 1994.
- 14- GUITTET André, Dèvelopper les compétences par une ingénierie de la formation, 2eme Éditions ESF éditeur, Paris, 1998.
- 15-LACONO Geneviève, Gestion des ressources humaines, CASBAH Editions, Alger, 2004.
- 16-LAFAY Claudette, sociologie des organisations, université Nathan, 1996.
- 17-LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, Armand colin, paris, 2001.
- 18-SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, presse de la fondation notion des sciences politiques, Paris, 1977.
- 19-SCHELLING Thomas, la tyrannie des petites décisions, éditions PUF, Paris, 1980.
- 20-TAOUTI Seddak, LA formation des cadres pour le développement, OPU, Alger, 1971.
- 21-TUMIN Melvin, la stratification social, J.Duculot, Belgique, 1971.
- 22-PIOTET François et Renaud SIANSAULIEU, étude pour une sociologie de l'entreprise, paris, 1994.

2-الرسائل الجامعية:

- 1-MERABET Liamna, le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise Algérienne, Cas du PMA de Constantine, doctorat d'état en sociologie du travail, 2005.

3-القواميس والمعاجم:

1-Dictionnaire encyclopédique Larousse, 6eme édition, Paris, 1979.

2- Larousse, éditions Larousse, France, 1997.

4-الأنترنيت:

1- Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, web@cnam.fr, on line,
<http://www.CNAM.fr/lipsor/DSO/articles/crozier.freid.html,22-03-2003>

2- Jl.dutertre, courriel : life@pse.unige.ch,on line,
<http://www.unige.ch/fapse/sse/groups/life> .06/04/2007.

3- Gilbert De TERSSAC, courriel : life@pse.unige.ch.on line,
<http://www.unige.ch/fapse/sse/groups/life> 06/04/2007.

دليل المقابلة:

-بيانات شخصية عن الإطار :

- الجنس: ذكر أنثى
- التصنيف: إطار تقني ... / إطار دراسات... / رئيس دائرة ...
رئيس مصلحة... / مهندس... / أخرى تذكر....
- المنصب الحالي:.....
- الأقدمية في العمل:.....

-الأسئلة المتعلقة بالاستقلالية المهنية للإطارات لقياس مدى الصدق الإمبريقي

لأطروحات ميشال كروزييه:

- السؤال عن طبيعة العمل الذي يقوم به الإطار و كيفية تنفيذه.
- نوع العلاقة بين الإطار المستجوب و باقي الزملاء و كذا مع المشرف المباشر.
- مدى سماح العمل الذي يقوم به الإطار بالإبداع و الابتكار.
- مدى المجال الممنوح للمبادرة و المبادرة.
- العنصر الذي يجعل عمل الإطار مهما: جو العمل، مفهوم العمل، العلاقات الإنسانية، مخطط التكوين، روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مدى الرضا عن المنصب الذي يحتله الإطار.
- الجوانب التي يرغب الإطار أن تتحسن.
- الجوانب التي يرغب الإطار أن تتغير، عمله، عمل باقي زملائه.
- الإقتراحات المطروحة للتغيير إن وجدت.

- مدى الإطلاع على باقي الوظائف و مهامها (المعلومات حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة و بالعلاقات بين الأفراد) .
- دور النقابة حسب وجهة النظر الشخصية للإطار.
- مصادر المعلومات حول كل ما يدور في المؤسسة، المشرف المباشر، الزملاء في العمل، الطريقة الخاصة، الإدارة العليا، القانون.
- مدى الإحساس بالحرية و الاستقلالية في العمل.
- تقييم الإطار لطريقة تسيير المسار المهني للعاملين في المؤسسة.
- نوعية العلاقة بين مختلف المصالح المشكلة للمؤسسة.
- رؤية الإطار للمؤسسة حاليا.
- رؤية الإطار للمؤسسة مستقبلا.

دليل الملاحظة*:

ملاحظة الجوانب الفيزيائية للعمل:

1- الديكور:

.....

.....

2- الضجيج:

.....

.....

3- عوامل أخرى إن وجدت (الدخان، البخار، الحرارة، النظام، التهوية):

.....

.....

.....

4- أدوات أو وسائل العمل:

.....

.....

.....

وصف يوم من العمل:

ذكر الوقت، النشاطات، وتيرة العمل، الإشراف أو التأثير، مواقف الشخص الملاحظ و مواقف الآخرين تجاهه، ظروف إنجاز العمل.

5- الوصول إلى مكان العمل:

6- الشطر الأول قبل منتصف النهار: (المكان، الساعة، مع من، النشاطات).

7- فترة الغذاء و الراحة:

8- إستئناف العمل، الشطر الثاني بعد منتصف النهار:

9- مغادرة مكان العمل:

أسئلة مكملة للملاحظة: في حالة عدم التمكن من الملاحظة، فإن الأسئلة تطرح في نهاية اليوم على الشخص الملاحظ (خاصة إذا تعلق الأمر بطريقة تنفيذ العمل المتخصص).

* المصدر: موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 240.

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا

إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه

- دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال NAFTAL سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:
د/مرابط اليامنة

إعداد الطالبة:
روابح وهيبة

ملاحظة: إن المعلومات التي ترد في هذه الإستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية .
ضع علامة (x) في كل مستطيل يناسب إجابتك وشكرا على تعاونك.

السنة الجامعية: 2007/2006

المحور الأول: أسئلة خاصة بالمقترح العام - الفرضية الكبرى

1- حاليا ما الذي يجعل عملك مهما:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- جو العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مضمون العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الأجر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- روح الجماعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- العلاقات الجيدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المشاركة في إتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مخطط التكوين
					- أخرى تذكر:

2- لماذا:

3- حسب رأيك ما هي الجوانب التي يجب تحسينها في المؤسسة؟

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الأجر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التعامل مع الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- طرق العمل المتبعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القانون الداخلي للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التكوين و التدريب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- طريقة إتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- أهداف المؤسسة
					- أخرى تذكر:

4 - لماذا:

.....

5- هل لديك إقتراحات بهذا الخصوص؟.....

.....

6- كإطار لديك معلومات حول القضايا التالية:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإنتاج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القانون
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- العلاقات بين مختلف الزملاء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- فرص التكوين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التربصات خارج الوطن
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تسيير المؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- كيفية اتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإدارة العليا
					- أخرى تذكر:

7- ما هي الجوانب التي تود أن تكون لديك عنها معلومات؟.....

.....

8- أتحصل على معلوماتي من:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مشرفي المباشر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- زملائي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- طريقي الخاصة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإدارة العليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القانون هو المحدد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- وسائل الإعلام في المؤسسة
					- أخرى تذكر :

9- الجوانب التي ترغب أن تتغير هي:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مشرفك المباشر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- فريق العمل الذي تعمل معه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- سياسة التسيير المتبعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القوانين التي تحكم مختلف الأفراد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الانتقال إلى منصب آخر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عمل زملائك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإدارة ككل (الهيكل التنظيمي)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- طريقة تسيير المسار المهني
					- أخرى تذكر:

10- لماذا:.....

11- هل تعتقد أن عملك الحالي:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- سيعدل في المستقبل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لن يعدل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- سيعدل جزئيا

12- بالنسبة إليك عملية التغيير

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عملية مهمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عملية روتينية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تساعد على الخلق و الإبداع

13- حسب رأيك فيما ينحصر دور

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- النضال لتحقيق المطالب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مهام سياسية بحتة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مهام تتعلق بالمشاركة في التسيير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- إحداث التغييرات المناسبة في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تحقيق المصالح الشخصية لفئة معينة

- أخرى تذكر:

14- حسب رأيك أيها الصفة الأقرب للنقابة:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لا تملك برامج محددة وواضحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تعمل بشكل جيد لتحقيق الإستقرار للكل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لا تساهم في تغيير الأوضاع السائدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لا تطالب سوى بحقوق العمال

15- نوع العلاقة بينك و مشرفك المباشر:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة تفاهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة متوترة

- أخرى تذكر:

16- نوع العلاقة بينك وبين باقي الزملاء :

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة إنسجام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة سيطرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة صراع

..... - أخرى تذكر:

..... 17- لماذا:

18- العمل الذي تقوم به كإطار :

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عمل معقد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عمل روتيني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عمل مبدع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- عمل محفز

..... أخرى تذكر:

..... 19- لماذا:

20- منصب العمل الذي تحتله:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يناسب مؤهلاتك و خبرتك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يسمح لك بالمبادرة والحرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يسمح بالتفاعل مع باقي الزملاء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- واجباته روتينية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لا يحتاج إلى مؤهلات عالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يحفز ويثير التحدي

..... أخرى تذكر:

21- كإطار ما الذي يناسب فكرة آدائك لعملك:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مشاوراة الآخرين في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المبادرة والمبادرة في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التعاون في أداء الأعمال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- العمل ضمن فريق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- إستبدال طرق العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الحرية في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- إتخاذ القرارات إنفراديا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإبداع و الابتكار

..... أخرى تذكر:

..... 22- لماذا:

.....

23- أحس بالإرتياح و الرضا في عملي في حالة:

(موافق تماما)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- أداء واجبي بمفردى
 - أداءه مع باقي الزملاء بالمشاركة
 - الإشراف على مجموعات عمل
 - تولي مهام قيادية
 - القدرة على التنبؤ برد فعل زملائي
 - أخرى تذكر:

24- ما هو رأيك في رؤسائك المباشرين الذين يمثلون الإدارة العليا:

(موافق تماما)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- متفهمون و متعاونون
 - يصعب التواصل معهم
 - لا أراهم إلا نادرا
 - أخرى تذكر:

25- لماذا:

.....

26- كيف تنظر إلى عملية إتخاذ القرار:

(موافق تماما)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- تتم في مستويات عليا
 - يشارك فيها كل من يمسه القرار
 - عملية تخص فئة الإطارات
 - أخرى تذكر:

27- أسلوب التسيير المتبع في مؤسستك؟

(موافق تماما)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- أسلوب يعتمد على المشاركة
 - أسلوب يمتاز بالمرونة
 - يطبق القانون بحذافيره
 - يعتمد على التنسيق بين الوحدات
 - أسلوب يجب إستبداله بآخر
 - يمنح الحرية للآخرين

28- المؤسسة التي تشتغل بها:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- تعتمد على أساليب تسيير جديدة

- متجاوبة مع السوق المحلي

- متجاوبة مع السوق العالمي

29- هل لديك دور في التسيير le management :

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30- ما نوع المحفزات التي ترى من الضروري توفرها للإبداع:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- تكنولوجية

- تتعلق بالأجور و المكافآت

- تسيير الموارد البشرية

- نتائج الإنجاز

- أخرى تذكر:

31- موقفك من وضع المؤسسة سابقا (قبل 05 سنوات):

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- كان وضعها جيدا

- كان وضعها يحتاج إلى تعديل

- أخرى تذكر:

32- لماذا:

33- رؤيتك للمؤسسة حاليا:

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- تعمل بإستراتيجية غير واضحة

- قدرة على المنافسة

- تعمل بأساليب قديمة

- تخضع لسيطرة فئة معينة

- أخرى تذكر:

34- ما هي مميزات المصالح الموجودة في مؤسستك؟

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تسيير وفق أوامر الإدارة العليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تعمل تحت إشراف الأفراد الذين يشكلونها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تسيير وفق رؤية فرد واحد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هناك مصلحة تسيطر على باقي المصالح
- أخرى تذكر:					

35- رؤيتك للمؤسسة مستقبلاً:

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- قدرة على التكيف مع المتغيرات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- ستحقق أرباحاً كبيرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- ستطراً تغييرات على الوظائف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حدوث تغييرات تمس السلطة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- إستبدال مناصب عمل بأخرى
- أخرى تذكر:					

36- كيف ترى جو المؤسسة ؟

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- جو هادئ ومرن
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يتميز بعلاقات حسنة
- أخرى تذكر:					

37- هل لديك مكتب دراسة:

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مستقل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- جماعي

38- يتوفر على مستلزمات عمل:

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حديثة (الربط على الانترنت)

39- هل لمؤسستك:

(موافق تماماً)	(موافق)	(بدون رأي)	(غير موافق)	(غير موافق تماماً)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- علاقة مع مكاتب خارجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مشاركة في لقاءات و ندوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- زيارات من أطراف أجنبية

40- هل تخصص مؤسستك علية للأفكار -BOITE A IDEE :

(غير موافق تماما)	(غير موافق)	(بدون رأي)	(موافق)	(موافق تماما)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني: البيانات الشخصية

41- الجنس: ذكر أنثى

42- السن:

<input type="checkbox"/>	30- 25
<input type="checkbox"/>	35-30
<input type="checkbox"/>	40-35
<input type="checkbox"/>	45-40
<input type="checkbox"/>	50-45
<input type="checkbox"/>	55-50

أكثر:

43- المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	- متوسط
<input type="checkbox"/>	- ثانوي
<input type="checkbox"/>	- جامعي

44- الشهادات التكوينية:

<input type="checkbox"/>	- اللغات
<input type="checkbox"/>	- الإعلام الآلي

- أخرى تذكر:

45- مستوى اللغة:

<input type="checkbox"/>	قراءة	<input type="checkbox"/>	كتابة	<input type="checkbox"/>	تكلمة	- اللغة العربية:
<input type="checkbox"/>	قراءة	<input type="checkbox"/>	كتابة	<input type="checkbox"/>	تكلمة	- اللغة الفرنسية:
<input type="checkbox"/>	قراءة	<input type="checkbox"/>	كتابة	<input type="checkbox"/>	تكلمة	- اللغة الإنجليزية:

- أخرى تذكر:

46- هل أنت:

<input type="checkbox"/>	- رئيس دائرة أو مصلحة
<input type="checkbox"/>	- إطار تقني
<input type="checkbox"/>	- إطار دراسات
<input type="checkbox"/>	- مهندس
.....	- أخرى تذكر:

من هو ميشال كروزيه؟

ولد في 06 نوفمبر 1922 بسانت منهود Sainte Menhoud-Marne فرنسا.
انتخب في 14 جوان 1999 في الفصل الأخلاقي السوسولوجي خلفا لفرانسوا لارميث François-Lhermitte- بعد وفاته.

ميشال كروزيه من علماء الاجتماع المعاصرين، حائز على عدة شهادات و رتب أهمها:

- شهادة في المعهد العالي للدراسات العليا التجارية.

- دكتور في القانون.

- دكتور في الأدب.

كان كروزيه مرتبطا و مولعا بالبحث العلمي منذ 1952، و هبئ نفسه لذلك بداية من عام 1954،
أستاذ في الأبحاث عام 1964، و مدير للأبحاث في 1970 في المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا
CNRS، و قد تأثر بنظام النقابات الأمريكية بعد إقامته بالولايات المتحدة الأمريكية.

1961: أسس المركز السوسولوجي للمنظمات و قام بتسييره حتى 1993.

1967-1968: أستاذ في علم الاجتماع بكلية الآداب بباريس.

1966-1970 : أستاذ في علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة هارفارد.

1970-1972: رئيس للمجتمع الفرنسي لعلم الاجتماع.

1975-1982: أسس و سير القسم الممتاز لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية في باريس.

و خلال هذه السنوات حقق كروزيه المهم في حياته العلمية الجامعية في الخارج، خاصة في الولايات
المتحدة الأمريكية.

1980: أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا.

1982 - 1989: أستاذ محاضر في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا.

1982-1992: اشتغل أستاذا بالمعهد العالي للدراسات الاجتماعية العامة بلوزان .

1982-1988: مسؤول عن برنامج علم الاجتماع التنظيمي.

1988: مسؤول عن برنامج علم الاجتماع التنظيمي في الكلية الجديدة الآسيوية في هونغ كونغ.

1979-1981: عضو في لجنة الابتكار.

1987: عضو في لجنة التفكير في دراسة المستقبل الجامعي.

1987-1988: مهمة النقابي الاجتماعي SNCF.

1987 - 1988: مسؤول عن اللجنة الحكومية المؤسسة بطلب من وزير الأشغال العمومية والتخطيط،

حول الابتكارات الإدارية في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و السويد.

1993: مستشار علمي في الغرفة الدولية للتسيير **SMG**.

و مستشارا لدى وكالة **Anderson consulting**

أهم مؤلفاته:

- Usines et syndicats d'Amérique 1952: مصانع و نقابات أمريكا.
- Petits fonctionnaires au travail 1957: المستخدمون الصغار في العمل.
- Le phénomène bureaucratique 1964: الظاهرة البيروقراطية.
- Monde des travaux bureautique 1965: عالم الأعمال المكتبية.
- La société bloquée 1970: المجتمع المغلق.
- Ou va l'administration Française 1974: إلى أين تذهب الإدارة الفرنسية.
- La crise de la Démocratie 1975: الأزمة الديمقراطية.
- L'acteur et le système 1977: الفاعل و النسق.
- On ne change pas la société par décret 1979: لا نغير المجتمع بمرسوم.
- Le mal Américain 1980: الألم الأمريكي.
- Etat modeste, etat moderne 1987: دولة متواضعة، دولة حديثة.
- L'entreprise à l'écoute 1989: المؤسسة في الإصغاء.

-

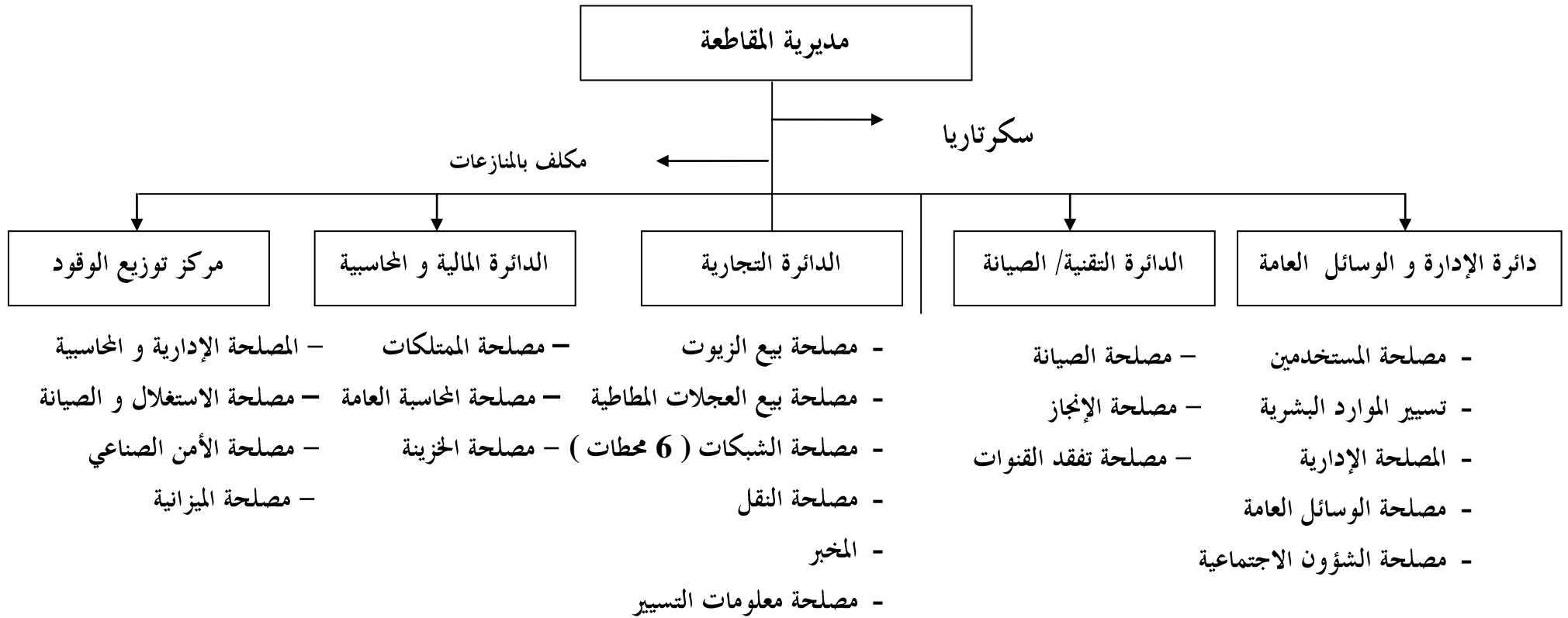
1990: تقدير النتائج البيداغوجية للمؤسسات الجامعية.

- L'estimation des résultats pédagogiques des institutions universitaires
- 1994: تسيير الرعب في المؤسسة خلال القرن 19.
- La gestion de panique dans l'entreprise pendant le 19 siècle
- La crise de l'intelligence 1995: الأزمة الفكرية.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
110	يبين تركز الإطارات في القطاع العام الوطني.	01
113	يبين خيار التكوين للإطارات الفنية.	02
127	يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الدوائر	03
129	يبين العنصر الذي يجعل عمل الإطارات مهما في الوقت الحالي.	مكرر 1
132	يبين الجوانب التي ترغب الإطارات أن تتغير(س3).	مكرر 2
140	يبين القضايا التي تملك الإطارات المعلومات عنها(س6)	مكرر 3
146	يبين الأطراف التي تتحصل منها الإطارات على المعلومات(س8).	04
149	يوضح الجوانب التي ترغب الإطارات أن تتغير(س9).	05
159	يوضح رؤية الإطارات لمستقبل العمل الذي تقوم به(س11).	06
160	يبين رأي الإطارات في عملية التغيير(س12).	07
161	يبين رأي الإطارات في دور النقابة(س13).	08
163	يبين الصفة الأقرب للنقابة حسب رأي الإطارات(س14).	09
165	يوضح نوع العلاقة بين الإطار والمشرف المباشر(س15).	10
167	يوضح نوع العلاقة بين الإطار والمشرف المباشر(س16)	11
170	يبين رأي الإطارات في العمل الذي تقوم به(س18)	12
173	يبين نظرة الإطارات إلى منصب العمل الذي تحتله(س20)	13
176	يبين الفكرة الأنسب لأداء الإطارات لعملها(س21).	14
182	يبين الحالات التي تحس فيها الإطارات بالرضا والارتياح(س23).	15
184	يبين نظرة الإطارات إلى رؤسائها المباشرين (س24).	16
187	يبين رأي الإطارات حول عملية اتخاذ القرارات (س26)	17
188	يبين نظرة الإطارات إلى أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة (س27)	18
189	يبين نظرة الإطارات إلى المؤسسة التي تشتغل بها (س28)	19
190	يبين دور الإطارات في التسيير الحديث management (س29).	20
191	يبين نوع المحفزات التي ترى الإطارات ضرورة في توفرها (س30).	21
192	يبين موقف الإطارات من وضع المؤسسة سابقا (س31).	22
194	يبين رؤية الإطارات للمؤسسة حاليا (س33).	23
196		24

	يبين مميزات المصالح الموجودة في المؤسسة حسب الإطارات (س34).	
199	يبين رؤية الإطارات للمؤسسة مستقبلا (س35).	25
200	يبين نظرة الإطارات إلى جو المؤسسة (س36).	26
201	يبين ملكية الإطارات لمكتب دراسة (س37) و (س38).	27
202	يبين علاقة المؤسسة بالوسط الخارجي (س39).	28
203	يبين هل تتوفر المؤسسة على علبة أفكار boite a idée (س40).	29
203	يبين جنس الإطارات (س41).	30
204	يبين سن الإطارات (س42).	31
205	يبين المستوى التعليمي للإطارات (س43).	32
205	يبين الشهادات التكوينية التي تحملها الإطارات (س44).	33
206	يبين مستوى اللغة لدى الإطارات (س45).	34
208	يبين الأصناف المنهية للإطارات (س46).	35



الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال سكيكدة

ملخص:

إن هـمنا و انشغالنا في هذا العمل المتواضع، هو التحقق من المقاربة السوسولوجية لميشال كروزيه. و قد انطلقنا من فرضية مفادها، أن الجو الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية يسمح للإطارات باتخاذ المبادرات التي يفرضها عملها، بمعنى أنها تتوصل إلى تحقيق الفعالية المرجوة بالنسبة لنسق المؤسسة، و ما يفرضه من ضغوطات.

لقد كان عملنا وفق ما تتطلبه المقاربة السوسولوجية، خاضعا لموجهات كبرى، مفاهيمية منها (كالسلطة كعلاقة، الاستراتيجيات، مناطق الشك والريبة، الألعاب، و غيرها من مفاهيم كروزيه) وكذا منهجية (نمط النقصي و البحث) و ذلك بتبني نفس الاستدلال الاستراتيجي لكروزيه، و أيضا اعتمادا على المونوغرافيا ، غير أن الميدان أو الحقل لم يكن طيعا كما تصورته المقاربة، ذلك أن الإطارات في مؤسسة نافطال لا تتمتع بالاستقلالية المهنية المطلوبة في عملها، فهي لا تستطيع اقتناص المبادرات و المبادرة اللازمة في العمل دون استشارة مسبقة لرؤسائها، لكن هذا لا ينفي أبدا الصدق النظري و الإمبريقي للأطروحات الموضوعية من طرف كروزيه.

هذه الأطروحات المحققة والقابلة للنقاش سواء كان الأمر متعلقا بالبيئة التنظيمية الفرنسية أو الجزائرية.

Résumé :

Notre souci dans ce modeste travail est de vérifier l'approche Sociologique de **Michel CROZIER**.

Nous partons de l'hypothèse, que le climat social de l'entreprise Algérienne permet aux cadres de prendre les initiatives qui s'imposent, Concernant le processus de leur travail, c'est-à-dire qu'ils arrivent à atteindre l'efficience souhaitée par rapport à l'entreprise.

Nous nous sommes conformés telle que l'exige l'approche sociologique, aux directives majeures aussi bien conceptuelles (le pouvoir comme relation, les stratégies, les zones d'incertitudes, les jeux,...ex).

Que méthodologique (mode d'investigation) adoptant le même raisonnement stratégique, utilisant la Monographie tels Que prônes par **Michel CROZIER**.

Cependant le terrain n'a pas été permissif comme le conçoit l'approche, le fait est que les cadres -toutes catégories confondues- ne possèdent pas l'autonomie professionnelle exigée par le travail, et donc ne peuvent pas entreprendre d'initiatives sans consultation préalables des supérieurs.

Mais cela ne contredit nullement, la validité théorique et empirique des thèses élaborées par **CROZIER**, ces dernières s'avèrent tout autant vérifiables et discutables aussi bien en France qu'en Algérie.

Summary:

Our concern in this modest work is to verify the sociological approach of **Michel CROZIER**.

We proceed from the assumption that the social climate of the Algerian enterprise enables managers to take the necessary initiatives, on the process of their work, i-e they manage to achieve the desired efficiency in relation to the company.

We complied as required by the sociological approach, Major guidelines for both conceptual (as the power Relationship, strategies, games, areas of uncertainty, etc).

That methodology (mode of investigation) adopting the same Strategic reasoning of **Michel CROZIER**, and using monographic study.

But the ground was not conceived as a permissive approach,

The fact is that managers-all categories-do not possess Professional autonomy demanded by the work, and thus can not Undertake initiatives without prior consultation of superiors.

But this does in no way contradict the validity of theoretical and empirical Theories developed by **CROZIER**, these ones are equally Verifiable and debatable both in France and in Algeria.