

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بـ:

## ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية.

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z .

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

زمور زين الدين.

بودراع فوزي

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران
زمور زين الدين	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة وهران
عدة بوجلال عبد المالك	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة وهران
مرضي مصطفى	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة وهران

السنة الجامعية: 2014/2013.

## كلمة شكر و تقدير.

في ختام هذا العمل، لا يبقى إلا أن أتقدم بتشكري و تقديري الخالص إلى كل من شجعني على إنجاز و إتمام هذه الرسالة:

أولا أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

الأستاذ زمر زين الدين، الذي كان السند الموجه لنا طيلة مدة الإشراف، من خلال توجيهاته و ملاحظاته المنهجية القيمة، فله مني فائق عبارات الشكر و التقدير.

عمال و إطارات مركب **GP1Z** الذين لم يخلوا عنا بمدنا بكل المعطيات اللازمة التي أثرت هذا العمل، و أخص بالذكر قسم الإنتاج و الصيانة و الأمن الصناعي، و أخيرا دائرة الموارد البشرية.

كل الأساتذة الكرام الذين أشرفوا علينا في السنة الأولى من الماجستير: الأستاذ دراس عمار، الأستاذ عدة بوجلال عبد المالك، الأستاذ منصر محند، الأستاذة بن ثابت، و إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.

عمال مكتبة جامعة بلقايد لتعاونهم معنا، و إعارتنا الكتب اللازمة.

في الأخير شكرا لكل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة من قريب أو بعيد.

## الفهرس

- مقدمة عامة 1 .....13-
- الفصل الأول: الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.
- مقدمة الفصل الأول .....14.
- I. المبحث الأول: قراءة نقدية لنظريات التنظيم الكلاسيكية الكبرى .....15.
1. المطلب الأول: المدارس الكلاسيكية الميكانيكية .....15
- 1.1. التنظيم العلمي للعمل .....15
- 2.1. التنظيم العلمي للإدارة .....16
- 3.1. التنظيم البيروقراطي .....17.
- 4.1. إنتقادات المدخل الكلاسيكي .....18.
2. المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية .....20
- 1.2. إلتون مايو و مدرسة العلاقات الإنسانية .....21
- 2.2. نظرية X و Y ل Douglas McGregor .....21
- 3.2. أنماط ممارسة السلطة و القيادة ل Kurt Lewin (1890-1947) .....23
- 4.2. أثر أنماط العلاقات الهرمية على فعالية المؤسسة ل Rensis LiKert (1903-1981) .....23
- 5.2. الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية .....24
3. المطلب الثالث: المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة .....26
- II. المبحث الثاني: المؤسسة، التعريف، مكان للتنشئة الإجتماعية، وإنتاج الهوية و الثقافة.
- تمهيد .....31
1. المطلب الأول : تعريف المؤسسة.....32
- 1.1. المؤسسة كنظام .....32
- 2.1. المؤسسة كفاعل إقتصادي مفتوح .....33
- 3.1. المؤسسة كنظام إجتماعي-ثقافي .....34
- 4.1. المؤسسة كنظام سياسي .....34
2. المطلب الثاني: المؤسسة مكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية، إنتاج الهوية والثقافة .....35

### III. المبحث الثالث : مفهوم ثقافة المؤسسة.

1. المطلب الأول : التعاريف .....38
- 1.1. الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة .....38
- 2.1. تعريف ثقافة المؤسسة .....41
2. المطلب الثاني : خصائص ثقافة المؤسسة .....43
3. المطلب الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة .....44
- 1.3. تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية) .....44
- 2.3. القيم .....45
- 3.3. المعتقدات الجماعية .....46
- 4.3. الطقوس الجماعية .....46
- 5.3. الإشارات و الرموز .....47
4. المطلب الرابع : الأدوار الخارجية و الداخلية لثقافة المؤسسة .....49
- 1.4. الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة .....49
- 2.4. الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة .....51

### IV. المبحث الرابع: العلاقات الإجتماعية: التعريف، الأشكال، العلاقات الإجتماعية و الثقافة

- تمهيد .....53
1. المطلب الأول: تعريف العلاقات الإجتماعية .....54
2. المطلب الثاني: أشكال العلاقات الإجتماعية .....55
- 1.2. العلاقات الإجتماعية العمودية .....55
- 2.2. العلاقات الإجتماعية الأفقية .....55
- 3.2. العلاقات الإجتماعية الرسمية .....55
- 4.2. العلاقات الإجتماعية غير الرسمية .....55
3. المطلب الثالث: لماذا العلاقات الإجتماعية كمتغير مفسر لثقافة المؤسسة .....56
- خاتمة الفصل الأول .....56

## الفصل الثاني: مقارنة تاريخية لتطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر

- مقدمة الفصل الثاني .....57
- تمهيد .....58
- I. المبحث الأول: المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (مابعد الإستقلال إلى غاية 1969)**
- 1. المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي l'entreprise autogérée** .....59
- 1.1. السياق التاريخي لظهور التسيير الذاتي .....59
- 2.1. أجهزة المؤسسة المسيرة ذاتيا .....61
- 1.2.1 الجمعية العامة للعمال .....61
- 2.2.1 مجلس العمال .....61
- 3.2.1 لجنة التسيير .....62
- 4.2.1 المدير .....62
- 3.1. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا .....63
- 1.3.1 العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال .....63
- 2.3.1 العلاقة بين رئيس لجنة التسيير و المدير .....63
- 2. المطلب الثاني: مرحلة المؤسسة الدولة L'Entreprise État (التسيير البيروقراطي)** .....64
- 1.2. تشكل المؤسسة العمومية .....64
- 2.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية .....64
- 1.2.2 المؤسسة العمومية الصناعية التجارية .....65
- 1.1.2.2 مجلس الإدارة .....65
- 2.1.2.2 المدير العام .....65
- 2.2.2 الشركة الوطنية .....65
- 1.2.2.2 مجلس الإدارة .....65
- 2.2.2.2 المدير العام .....65
- 3.2. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة الدولة .....66

## II. المبحث الثاني: نحو قاعدة صناعية ضخمة.

- تمهيد ..... 67
1. المطلب الأول: المؤسسة ما قبل التسيير الإشتراكي للمؤسسة **G.S.E** ..... 68
2. المطلب الثاني: المؤسسة الإشتراكية **L'Entreprise Socialiste** ..... 70
- 1.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة الإشتراكية ..... 70
- 1.1.2. مجلس العمال ..... 70
- 2.1.2. مجلس الإدارة ..... 71
- 2.2. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة الإشتراكية ..... 72

## III. المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية.

- تمهيد ..... 75
1. المطلب الأول: إعادة الهيكلة العضوية ..... 75
2. المطلب الثاني: إعادة الهيكلة المالية ..... 76
3. المطلب الثالث: إستقلالية المؤسسة ..... 78
4. المطلب الرابع: أحداث أكتوبر 1988 ..... 79
5. تقييم التجربة الجزائرية في عملية التصنيع ..... 80
- خاتمة الفصل الثاني ..... 82

## الفصل الثالث: الإسقاطات النظرية و المنهجية على ميدان الدراسة

- مقدمة الفصل ..... 83
- I. المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الأم سوناتراك **SONATRACH** ..... 84
1. المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة ..... 84
2. المطلب الثاني: الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناتراك ..... 85
- 1.2. أنشطة المنبع **Activités Amont** ..... 85
- 2.2. أنشطة النقل عبر الأنابيب **Activité Transport Par Canalisation** ..... 86
- 3.2. أنشطة المصب **Activités Aval** ..... 86
- 4.2. أنشطة التسويق **Activités Commercialisation** ..... 86
3. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك ..... 87

## II المبحث الثاني: تقديم لمركب غاز البترول GP1Z .

1. المطلب الأول : لمحة تاريخية حول نشأة مركب GP1Z .....88
2. المطلب الثاني : الموقع الجغرافي و الحدودي للمركب .....88
3. المطلب الثالث: التنظيم و الهياكل الأساسية للمركب .....89
4. المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمركب .....90

## III المبحث الثالث: المناهج المستعملة و تقنيات جمع البيانات الميدانية

1. المطلب الأول: المناهج المستعملة .....91
2. المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات الميدانية .....92
3. المطلب الثالث : التعريف بعينة الدراسة .....93

## IV المبحث الرابع: تحليل أسئلة الإستمارة.

1. المطلب الأول: الخصائص الإجتماعية و المهنية لعينة الدراسة .....95
  2. المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة، نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية .....98
    - 1.2. عملية إتخاذ القرار داخل المركب .....98
    - 2.2. روح المسؤولية و الإحساس بالثقة .....102
    - 3.2. عملية تفويض السلطة .....106
  3. المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة، روح المبادرة و المشاركة .....109
    - 1.3. هامش الحرية في العمل .....109
    - 2.3. روح المبادرة .....111
    - 3.3. الإعتراف بالكفاءات .....114
  4. المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة، و نظام الإتصال الداخلي .....118
    - 1.4. سيولة وتوفر المعلومة .....118
    - 2.4. لغة الإتصال و الرموز و المفاهيم .....121
- خاتمة عامة .....124

- الملاحق.....
- أ. شهادة التبرص و الإتفاقية بين المؤسسة و الجامعة.....
- ب. جدول إحصاءات عدد العمال داخل المركب.....
- ج. تقنيات البحث المستعملة.....
- د. خريطة تبين الموقع الجغرافي للمركب.....
- قائمة المراجع.....



## مقدمة عامة.

بعد الإستقلال مباشرة، عملت الجزائر على إقامة مشروع تنموي يهدف إلى نقل المجتمع الجزائري من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع عصري حديث، و قد إعتمدت الدولة في ذلك على تبني التجربة الأوربية كنموذج للتطور و لعملية التثقيف، عن طريق عملية التصنيع.

من المظاهر الرئيسية لعملية التصنيع، المؤسسة الصناعية التي كانت نتاج المشروع التنموي للدولة، و المحرك الرئيسي لهذا المشروع، و التي كان منتظر منها أن تلعب دورا مهما في عملية تثقيف الأفراد و المجتمع ككل، عن طريق تلقينهم قيم و معايير جديدة لتحل مكان القيم الثقافية السائدة في بيئتهم الإجتماعية، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية السوسيو إقتصادية للبلد.

يرى أ.جمال غريد<sup>(1)</sup> في هذا الصدد أن: " المؤسسة الصناعية تحتل مكان رئيسي في هذا الحراك (عملية التصنيع): بطبيعة الحال هي مكان للإنتاج المادي، و لكن أيضا مكان لإعادة تنشئة العمال، و جهاز قوي للإنتشار الثقافي داخل المجتمع ككل. مثل المدرسة، المؤسسة تعمل كمنشأة للتربية و التحديث "

نفهم من خلال هذا التصريح أن المؤسسة هي مكان لإنتاج الثقافة\* مثلها مثل باقي مؤسسات التنشئة الإجتماعية الأخرى، بمعنى أن لها القدرة هي كذلك على تلقين أعضائها القيم و المعايير و طرق التصرف و التفكير.

لكن الدور المنوط بهذه المؤسسات لم يكن في المستوى المطلوب، فقد عرفت منذ نشأتها مشاكل تنظيمية و تسييرية و تمويلية، نتيجة إحتكار الدولة لسير هذه المؤسسات، و تغيير مسارها، من مؤسسات تعمل على قيادة المجتمع نحو التحول وإنجاحه، إلى مؤسسات إجتماعية أكثر منها إقتصادية تركز لمبدأ الشعبوية و الأبوية، و الدولة الراعية.

مما أدى إلى جملة من الإصلاحات و الإجراءات قصد إعطاءها دفعة جديدة، إبتداء من إعادة هيكلة المؤسسات عن طريق تجزئتها إلى مؤسسات صغيرة الحجم لتسهيل عمل سيرها، ثم تبعتها إصلاحات جديدة إبتداء من 1988 حيث تم إدخال عدة تغييرات داخل المؤسسة و في محيطها الخارجي، حيث تم إقرار مبدأ الإستقلالية عن طريق تحريرها من الوصاية و تحضيرها للدخول في إقتصاد السوق الذي يقوم على قيم جديدة كالمنافسة و الفعالية و الجودة و المبادرة، و تفويض للسلطة...إلخ.

تعتبر مؤسسة سوناطراك من بين المؤسسات التي مستها هذه الإصلاحات، و التي هي موضوع بحثنا من خلال فرعها مركب GP1Z الذي تأسس نتيجة لهذه الإصلاحات سنة 1983.

لكن يبقى السؤال مطروح هو: هل هناك بالفعل قطيعة بين المؤسسة و الدولة<sup>(2)</sup> من خلال مبدأ الإستقلالية؟ أم لا؟، هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة مؤسسة خاصة بها بعيدا عن تدخل الدولة؟ أم لا؟.

(1) أنظر في مقدمة كتاب ثقافات المؤسسة لجمال غريد ص 7 .

(2) للمزيد أنظر:

من أجل الإجابة على هذه التساؤلات، و الإقتراب من دراسة موضوع ثقافة المؤسسة، قمنا بمعالجة بحثنا هذا في ثلاث فصول.

**الفصل الأول** الذي عنوانه ب " الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية " حيث رأينا أن التطرق إلى أي موضوع بحث يتطلب من الباحث أو الدارس في الدرجة الأولى الإستناد على إطار نظري و مفهوماتي يؤسس من خلاله لموضوع بحثه.

سنطرق في المقام الأول بالتحليل لأهم المدارس و النظريات التنظيمية الكبرى، و الأساسية في دراسة التنظيمات، بما فيها المؤسسة، و التي مهدت لظهور المدخل أو المقاربة التي نحن بصدد إستعمالها في هذه الدراسة، و هو المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة؛ و نظرا لكثرة هذه النظريات و تعددها، فإننا سنحاول الإعتماد فقط على التي لها علاقة مباشرة بأبعاد و مؤشرات بحثنا هذا.

أما فيما يخص الإطار المفهوماتي فقد إعتدنا على ثلاث مفاهيم رئيسية، يتعلق الأول بمفهوم المؤسسة حيث تناولنا هذا المفهوم بالدراسة و التحليل من خلال مبحثين الأول يخص التعاريف، و الثاني يعالج المؤسسة كمكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية، وإنتاج الهوية و الثقافة، ثم إنتقلنا إلى مفهوم ثقافة المؤسسة التي هي موضوع بحثنا هذا، حيث تناولنا كذلك هذا المفهوم بالدراسة و التحليل من خلال أربعة مباحث وهي التعاريف، الخصائص، المكونات، وأخيرا الأدوار، لنصل في الأخير إلى آخر مفهوم و هو العلاقات الإجتماعية وعلاقات العمل، وتم إعتدنا على هذا المفهوم، و إستعارته من بين المفاهيم الموجودة في حقل علم الإجتماع العمل و التنظيم ، كمفهوم أداتي ، و كمتغير مفسر يسمح لنا بفهم و تفسير ثقافة المؤسسة لحل الدراسة (الميدان).

**الفصل الثاني** الموسوم ب " مقارنة تاريخية لتطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر " فهو يقوم على تتبع مسار تطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، إبتداء من المؤسسة المسيرة ذاتيا من طرف العمال عقب الإستقلال، إلى المؤسسة الدولة التي تعتمد على البيروقراطية في التسيير، ثم الإنتقال سنة 1971 إلى التنظيم الإشتراكي للمؤسسة، الذي يستند في وجوده من جديد على المشاركة العمالية في الإدارة و التسيير، وصولا في الأخير إلى مختلف الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة.

سنحاول التعرف إلى أهم الممارسات التنظيمية التي طبع كل مرحلة من مراحل التطور. و عليه، فإننا سنتناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (مابعد الإستقلال إلى غاية 1969)، عرفت هذه المرحلة نوعين من المؤسسات، المؤسسة المسيرة ذاتيا، المؤسسة الدولة.
- **المبحث الثاني:** نحو قاعدة صناعية ضخمة (1970- 1980)، قمنا بتقسيم هذه المرحلة إلى قسمين، الأولى ما قبل G.S.E ، أما الثانية فهي تسيير المؤسسة الإشتراكية.
- **المبحث الثالث:** إصلاحات المؤسسة العمومية الصناعية، مرحلة إعادة الهيكلة، إستقلالية المؤسسة.

لأن حسب نظرنا الإعتماد على التاريخ كدليل من خلال مراحلها و منطق التطور، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد، لأن الثقافة تبنى و تتكون من خلال عملية و سيرورة من التعلم على مدى التاريخ. فهو مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي الملىء بالقيم و الممارسات، و طرق التصرف و التفكير التي تتبناها المؤسسة (أو التي فرضت عليها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية). في الأخير يمثل الفصل الثالث الذي عنوانه بـ " الإسقاطات النظرية و المنهجية على ميدان الدراسة " دراسة حالة لمركب **GP1Z** التابع لمؤسسة سوناطراك، و يشتمل هذا الفصل على الإستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات المنهجية المناسبة لطبيعة الموضوع، بغية الوصول إلى نتائج تسمح بتفسير واقع الظاهرة المدروسة. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك، ثم بعد ذلك تقديم لمركب **GP1Z** في المبحث الثاني، مروراً إلى المناهج المستعملة و تقنيات جمع البيانات الميدانية في المبحث الثالث، لنصل في الأخير إلى تحليل أسئلة الإستمارة من خلال الأبعاد و المؤشرات\*، للخروج بنتائج عامة حول موضوع البحث.

\* أنظر الشكل رقم (1)

## 1. تحديد الإشكالية وصياغتها:

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية ، كنظام إجتماعي ثقافي مفتوح ، يتكون من فاعلين إجتماعيين (أفراد و جماعات فرعية) ، لها خصائصها السوسولوجية و الثقافية المختلفة عن بعضها البعض ، مصنفة في مجموعات مهنية ، ومستويات هرمية (إطارات، أعوان، منفذون) تربطهم علاقات إجتماعية ، و علاقات عمل متبادلة ، كعلاقة السلطة مثلا ، هذه العلاقات إما أن يسودها الإنسجام و الإندماج ، و التعاون من جهة ، أو التوتر والصراع من جهة أخرى ، يرجع ذلك كله إلى الإختلافات الثقافية والسوسولوجية بين الأفراد و الجماعات ، وهو ما يطلق عليه مفهوم **الثقافات الفرعية داخل التنظيم** ، لذلك تحتاج المؤسسة إلى خلق ثقافة مشتركة وقوية ، تجمع بين كل هذه الثقافات الفرعية المختلفة ، بحيث تجعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ ، وأسلوب العمل ، وإيجاد إطار قيمي ومرجعي واحد ومشارك ، هذا ما يطلق عليه علماء الإجتماع بـ **ثقافة المؤسسة**.

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل الرئيسي و هو:

هل تعمل المؤسسة على بناء **ثقافة قوية ومشاركة\*** ، تجمع كل هذه الثقافات الفرعية ، بحيث تخلق نوع من الإندماج و الإندماج **بين العلاقات الإجتماعية\*** داخل التنظيم ، أم لا؟ و ما هي القيم و الممارسات السائدة داخلها؟.

## 2. فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي ، قمنا بطرح فرضية واحدة رئيسية ، التي ستتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

### 1.2. الفرضية الرئيسية :

**أن العلاقات الإجتماعية، وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة**

بمعنى أنه كلما كانت العلاقات الإجتماعية بين مختلف الفئات الإجتماعية المهنية منسجمة ، تكون ثقافة المؤسسة قوية ومشاركة ، و العكس صحيح . فمن خلال ملاحظة وفهم طبيعة العلاقات الإجتماعية ، و علاقات العمل الموجودة داخل المؤسسة بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين ، وبين مختلف الدوائر والوحدات ، نستطيع التعرف على طبيعة ومحددات ثقافة المؤسسة ، بمعنى نظام القيم، والممارسات ، و المعاملات داخل المؤسسة ، مثلا علاقة الإدارة بالعمال.

\***الثقافة القوية والمشاركة** : هي التي تحظى بالقبول من طرف جميع أعضاء المؤسسة ، يتقاسمون من خلالها مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات، والممارسات ، مما ينشأ هوية ثقافية مشتركة، التي تسمح بجماعية العمل.

\***العلاقات الإجتماعية** : تم استعمال هذا المفهوم هنا، لأن من خلال هذا المفهوم نفهم طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة، مثلا علاقة السلطة الهرمية بالعمال، هل هذه العلاقة قائمة على مبدأ الثقة، أم على مبدأ التسلط، و الشك.

## 2.2 الفرضيات الفرعية الإجرائية :

### 1.2.2 الفرضية الأولى :

نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.

المؤسسات الكبرى الفعالة التي تملك ثقافة مؤسسة قوية ، تأخذ بعين الاعتبار هذا البعد " نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية " ، بحيث تقوم ثقافتها على هذا المستوى على الثقة ، وتفويض السلطات ، وإحساس العمال بروح المسؤولية ، لا على التسلط ، وعدم الثقة ، و المراقبة المفرطة ، التي هي قيم أساسية في النظرية التaylorية ، التي تنطلق من مبدأ الشك " أن الإنسان كسول بطبعه لا يجب الثقة فيه " (3).

### 2.2.2 الفرضية الثانية:

درجة مساهمة العمال و تشجيعهم داخل المؤسسة، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة.

الإعتماد على مؤشر مساهمة العمال وتشجيعهم على تقديم إسهاماتهم في العمل ، و الإعتراف بالكفاءات ، التي تساعد على تطوير المؤسسة ، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة فيما يخص القيم الثقافية المرتبطة بالإبداع و المبادرة ، لأن المؤسسات الناجحة اليوم ، تعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع و المبادرة ، مثال شركة M3 تتميز بثقافة قوية ، وخاصة ثقافة المغامرة و المبادرة ، هذه الثقافة تأثرت أساسا برئيس الشركة خلال الخمسينات وهو William MacKnight ، حتى الآن نجد مبادئ هذا القائد مكتوبة في موقع الشركة منها : " الإدارة التي تنتقد الأخطاء بشكل هدام ، فإنها تقتل الإبداع ، ومن المهم أن يكون لدينا الكثير من الناس الذين لديهم مبادرات ، إذا كنا نريد أن نستمر في النمو " (4).

*"Management that is destructively critical when mistakes are made kills initiative, and it's essential that we have many people with initiative if we are to continue to grow"*

### 3.2.2 الفرضية الثالثة:

طبيعة نظام الإتصال الداخلي للمؤسسة ، يعكس صورة ثقافة المؤسسة.

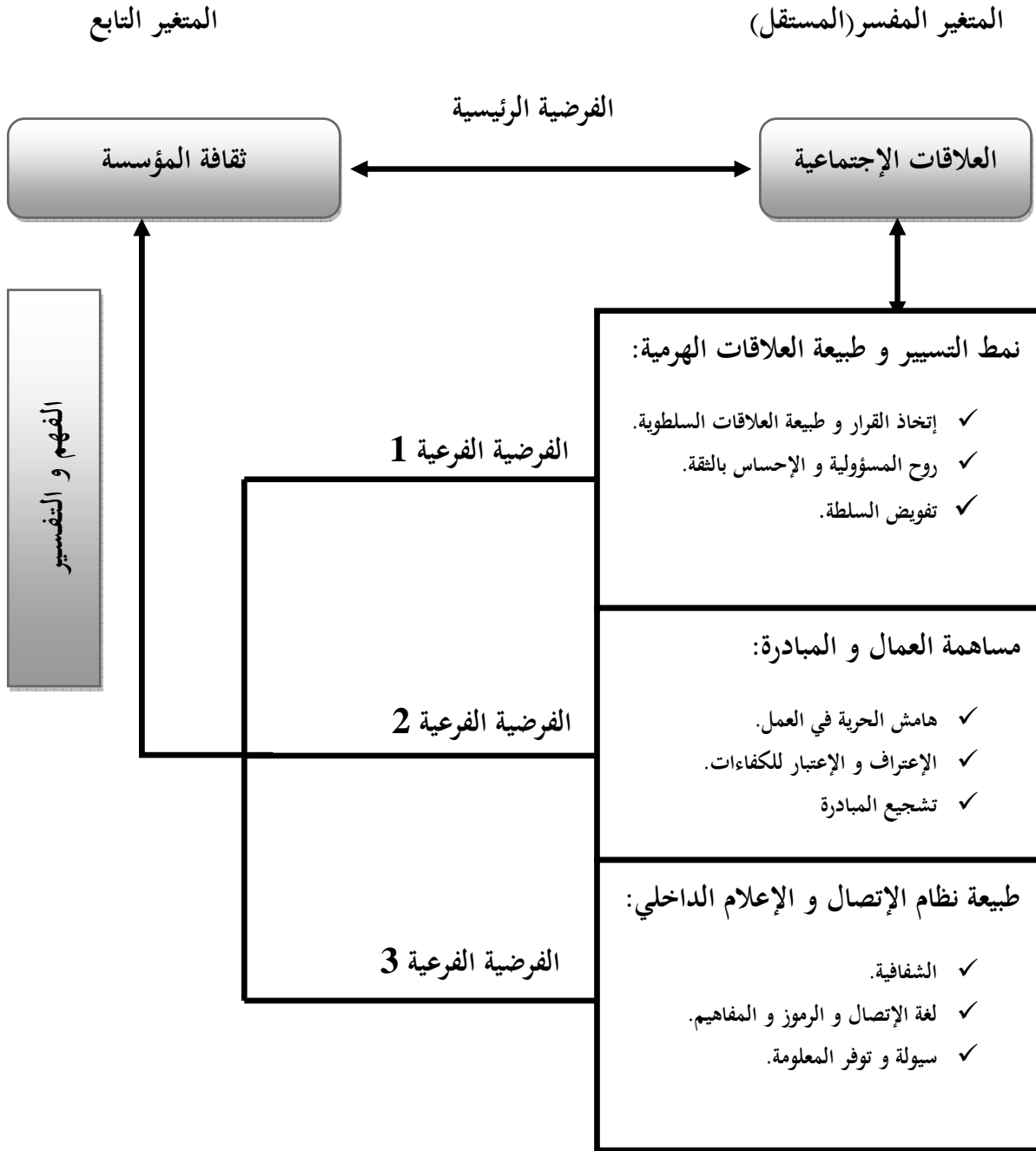
يعتبر نظام الإتصال الداخلي أداة فعالة لنشر القيم و الممارسات الثقافية\* التي تبناها المؤسسة ، وتريد تلقينها لأعضائها ، لذلك تعتمد المؤسسات الكبرى على الإتصال و الإعلام الداخلي كبعد مهم لخلق ثقافة قوية ، عن طريق إيجاد لغة مشتركة للتواصل ، و الإعتماد على الشفافية ، وسهولة و توفر المعلومة ، وكذلك خلق نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومة في كل الإتجاهات.

(3) Marie-Georges FILLEAU et Clotilde MARQUES-RIPPOULL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses, Paris, 1999, p 49.

(4) موقع شركة M3: www.m3.com. consulté le lundi 04/02/2013 à 11h30.

\*الممارسات الثقافية : هي الممارسات التي إعتدتها المؤسسة للتواصل بينها و بين العمال كملتقيات الإندماج ، إجتماعات العمل ، الإستقبالات ، المقابلات و الإستثمارات السنوية ، علبة الأفكار ، الحوار لحل المشاكل.....الخ.

يمثل الشكل التالي رقم 1 متغيرات البحث : وهي ثقافة المؤسسة(موضوع البحث) و العلاقات الإجتماعية (المتغير المفسر) ، و الفرضيات.



الشكل رقم 1 العلاقة بين متغيرات البحث و الفرضيات ، من إعداد الطالب.

### 3. أهمية الدراسة و أسباب إختيارها:

- 1- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة ، التي ظهرت فقط مع بداية الثمانينات ، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين ، و خاصة في مجال التنظيم و التسيير (le management)
- 2- إبتعاد كثير من الدارسين من طلبة الماجستير في حقل علم الإجتماع و التنظيم عن الدراسات ذات التوجه الكيفي(التحليلي) ، حيث أن موضوع ثقافة المؤسسة يعتمد على مفاهيم معنوية غير مادية ، تتصل بالقيم و المعتقدات و الممارسات و الإفتراضات ، وتوجه أغلب الدراسات نحو الدراسات ذات الطابع الكمي التي تعتمد على معطيات إحصائية في دراسة التنظيمات و المؤسسات ، مثل : سياسة التكوين ، التشغيل ، الحراك المهني للعمال ، سياسة الأجور ، البطالة.....إلخ.
- 3- دراسة موضوع ثقافة المؤسسة ، يتطلب الإلمام بالكثير من العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، وهو أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد والبحث ، مما يفسر قلة الجهود البحثية في هذا المجال ، و لكن هذه الصعوبات تؤكد و لا تقلل من أهمية دراسة هذا الموضوع.

### 4. أهداف الدراسة:

إننا نهدف من خلال بحثنا الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كما يلي:

- 1- محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سوناطراك ، كإحدى المؤسسات العالمية ، ومعرفة المنظومة الثقافية و القيمة لهذه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.
- 2- الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم و الممارسات ، التي تتبناها المؤسسة ، و تراها كنقاط قوة بالنسبة إليها.
- 3- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي و هو ثقافة المؤسسة ، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها ، تعبر عن شخصيتها ، هويتها ، صورتها ، وأخيرا فلسفتها ، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

### 5. المفاهيم المستعملة في الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاث مفاهيم أساسية و هي :

✓ المؤسسة كنظام إجتماعي ثقافي.

✓ ثقافة المؤسسة.

✓ العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل داخل المؤسسة.

لقد أشرنا سابقا من خلال الإشكالية و الفرضيات ، أن المؤسسة هي عبارة عن نظام إجتماعي ثقافي ، يتكون من فاعلين إجتماعيين ، كل فاعل له خصائصه السوسولوجية و الثقافية ، مصنفيين في مهنية و مستويات هرمية ،

تربطهم علاقات إجتماعية ، و علاقات عمل ، هذه العلاقات إما أن تقوم على الإنسجام و الإندماج ، أو الصراع و التوتر ، نتيجة لهذه الاختلافات ، لذا تحتاج المؤسسة إلى إيجاد عنصر موحد ، وهو ثقافة المؤسسة. وتم إعتادنا على مفهوم العلاقات الإجتماعية (علاقات العمل) ، وإستعارته من بين المفاهيم الموجودة في حقل علم الإجتماع العمل و التنظيم ، كمفهوم أداتي ، و كمتغير مفسر (une variable explicative) يسمح لنا بفهم وتفسير ثقافة المؤسسة ، والذي هو موضوع بحثنا في هذه الدراسة. وهذه المفاهيم سنتطرق إليها بالتفصيل ، كل مفهوم على حدى في الفصل الأول الذي عنوانه ب"الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية".

## 6. المنهجية المتبعة في الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و على منهج دراسة حالة ، إستخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية من المصادر و المراجع المتعلقة بموضوع البحث ، و الثاني للدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك لتجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 7. الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الأدبيات و البحوث التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة في المؤسسات العمومية الجزائرية وجدنا اتجاهين :

**الإتجاه الأول:** حصر مجال إهتمامه في دراسة ثقافة العامل و أثره على الإنتاج ، خاصة بعد الإنتقال الذي عرفته الجزائر من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية ، وتوصلت هذه الدراسات إلى نتائج مفادها أن العامل الذي يحمل ثقافة زراعية ، وجد صعوبة في الإندماج مع هذه الثقافة الصناعية الجديدة ، و التي تحمل قيم ومعايير جديدة أدت إلى إفراز ظواهر سلبية كالتسرب ، التغيب ، نزاعات العمل ، وأشكال جديدة من المقاومة.

**أما الإتجاه الثاني:** ذهب إلى أبعد من ذلك ، حيث يرى هذا الإتجاه أن ثقافة المؤسسة تتأثر تأثيرا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع ، فالمؤسسة تتلقى ثقافتها من المحيط الخارجي فهناك تفاعل متبادل بين البيئة و المؤسسة ، فهم يرون أن ثقافة العامل وحدها لا تؤثر في المؤسسة بل هناك عوامل أخرى إجتماعية ، سياسية ، تاريخية ، جغرافية... الخ ، فهذا الإتجاه يرى أن ثقافة المؤسسة تتأثر بواقع الثقافة على المستوى المجتمعي (الإطار الكلي).



من بين هذه الدراسات نجد دراسة أ. العياشي عنصر<sup>(5)</sup> حول: "تمثلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر"، التي تنطلق من تساؤلات حول التأثير الذي مارسته عملية التصنيع على البنى الإجتماعية و الثقافية للمجتمع، إلى أي حد أسهمت في إضعاف وإزاحة عناصر الثقافة القديمة، و خلق عناصر ثقافية جديدة مرتبطة بالعقلانية الصناعية؟، أم أن عناصر الثقافة القديمة ما تزال مهيمنة داخل المؤسسة؟، أم هناك نوع من التعايش بين هاتين الثقافتين التي تنتمي إلى أطر مرجعية مختلفة؟.

من بين النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة:

أن هذه القيم و العناصر الثقافية الجديدة المرتبطة بالتصنيع، و التي تعتبر دخيلة على المجتمع الجزائري، ترتب عن ادماجها تغيرات عنيفة في البنية الإجتماعية، و الإطار الثقافي للمجتمع؛ ولعل أهم التناقضات التي أفرزتها هذه العملية، تلك التي وقعت بين الشروط الموضوعية لقيام قاعدة صناعية تعتمد على تنظيم عقلائي، و ثقافة صناعية جديدة، و بنى إجتماعية لا تزال تعتمد على قيم و معايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة؛ هذه التناقضات نجدها داخل المؤسسة بين القيم و الممارسات المعتمدة على العقلانية الصناعية، مع تلك التي تنتمي إلى إطار ثقافي قديم، يقوم على سيادة العلاقات القرابية و الزبونية، تعبر عن بنية إجتماعية قبل صناعية(ريفية و فلاحية).

دراسة أ. بشير محمد<sup>(6)</sup> حول "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، يعتمد في هذه الدراسة السوسيوولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على إشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر، من المرجعية التقليدية الريفية- الزراعية إلى المرجعية الحضرية الصناعية، بمعنى دراسة ماينتجه التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية و الإنتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع، بهدف تغيير أدوارهم، من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية - الزراعية، و اكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية، ومدى رد فعب هذه الموروث الثقافي التقليدي لمقاومة هذا التغيير.

ينطلق الباحث من ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤله الرئيسي:

- أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

- أن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية - زراعية و متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين لا يمكن تحطيمها بسهولة، و لقد لوحظ في هذا الإطار أنه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والنعتقدات الثقافية الأصلية.

(5) أ. العياشي عنصر: "تمثلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC، وهران، الجزائر، 1997.

(6) أ. بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

- أن كل محاولة استتصالية لقيم ثقافية أصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون مآلها الفشل لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع.

من النتائج التي توصل إليها الباحث نوجزها كالآتي:

- أن هناك تقارب و تصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية و الصناعية، وما آلت إليه هذه التجربة التي عرفت الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية، وأقل ما يمكن القول عنها إنها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية.

- فشل بل انهيار نموذج التنمية بكامله نتيجة إعتداد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء أقطاب صناعية على مستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى إحداث تغيير على مستوى الأفكار والعادات والتقاليد، والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري.

- أهمية الاعتماد في كل عملية تنمية التدرج المتأني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية، لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفت المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير، هذه التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها و خصائصها الثقافية، إنها القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها. وفي حالة التكرار لها و عدم أخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذ يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكد وقت انعدام شروط نجاحه.

- أن ما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معايير موضوعية في التسيير والتنظيم ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية، و التمييز بين الجنسين لدى العمال الجزائريين وأخيرا أن المسؤولين أطغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصيتها مما يتطلب الولاء من الآخرين و كذا ثقافة الخضوع.

دراسة أ. جمال غريد<sup>(7)</sup> حول: "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، يعالج الباحث في مقالته إشكالية التصنيع في الجزائر الذي كان يهدف إلى تحقيق مشروع مجتمعي، يرقى بالمجتمع الجزائري عن طريق تثقيف الجزائريين وتحويلهم إلى مواطنين عصريين، ولنجاح هذه العملية الإنتقالية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع صناعي عقلاني، لابد من الإعتداد على فئتين هامتين الإطار المسير و العامل المنتج، هاتان المجموعتان تشكل أساس نجاح المشروع الصناعي و شرطا لابد منه. غير أن إنتشار التصنيع في الجزائر بصفة سريعة، و لضيق الوقت، لم يتمكن من تكوين العمال الذي كان بحاجة إليهم، ووجد نفسه مضطرا في نهاية الأمر إلى تشغيل عمال أتوا من الأرياف، فظهر ما يسمى بـ"العامل الشائع" الذي هو نتاج هذه المرحلة الإنتقالية، و الإحتكاك بين الشكل الذي اتخذه التصنيع من أسس و قواعد عقلانية، و التشكيلة الإجتماعية و الثقافية للمجتمع الذي نشأ فيه.

(7) أ. جمال غريد، "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، عدد

1، ربيع 1997. ص ص 7-23.

ويعرف الباحث العامل الشائع بأنه هو عادة عامل شاب من أصل ريفي و حتى فلاح، و هو ما يزال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه، هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابة و القراءة العربية و حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام، هو يجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، و على الخصوص الأشكال العصرية و المؤسساتية في المقاومة و المطالبة.

و أخيرا يشير الباحث أن العامل الشائع وجد صعوبة في الاندماج المهني، مما دفع به إلى استعمال وسائل للدفاع و المقاومة، من بينها استعمال الدين لتحقيق الاندماج و المقاومة للضغوطات داخل المؤسسة، أما الماضي ماقبل الصناعي فقد أصبح محل تمجيد و حنين، الذي يعبر عن رفض الحاضر.

دراسة أ.مولاي الحاج مراد<sup>(8)</sup> حول: "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، هي عبارة عن دراسة سوسولوجية أنتروبولوجية تهدف لتعميق الفهم حول تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال بمنطقة طرارة، و كذلك آثار التحولات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية و انعكاسها على العمال الصناعيين، و ينطلق من عدة تساؤلات رئيسية هي: هل الفئات العمالية لا تزال تحمل خصائص و مواقف و تمثلات قديمة التي كشفت عنها البحوث السوسولوجية السابقة؟ ماهي المواقف و الممارسات و التمثلات لهؤلاء العمال الصناعيين الذين عايشوا هذه التحولات في المجتمع و داخل مؤسساتهم تجاه مظاهر الحياة اليومية(العمل ، المؤسسة الصناعية، الإقتصاد و المجتمع).

قام الباحث بطرح فرصتين أساسيتين هما:

- ستقوم التغيرات التي شهدتها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات عمل جديدة، فالتجربة التي اكتسبها العمال في المجال الصناعي تسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بنية العمل، و تطوير مواقف جديدة تجاه العمل و الفئات الاجتماعية و المهنية داخل المؤسسة بصفة عامة.
  - إن العمال الصناعيين يقومون بتطوير تمثلات إجتماعية في حياتهم اليومية تجاه المجتمع المدني، تجاه التغيرات السوسيو-ثقافية في مجتمعهم المحلي، كل هذا يسمح لهم أن يكونوا فاعلين إجتماعيين في المجتمع.
- تمت هذه الدراسة بمنطقة طرارة، ولاية تلمسان، في ثلاث مؤسسات صناعية عمومية : مؤسسة الزنك، مؤسسة الخزف الصحي، و مؤسسة Soitine .
- من النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن أغلبية العمال المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحولات التي عرفتها كل من مؤسساتهم الصناعية و محيطها الإجتماعي و الثقافي، فنظرا للتجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي استطاعوا أن يتخذوا ممارسات ثقافية جديدة في ميدان عملهم من أجل الدفاع عن مناصب عملهم و الحفاظ على مؤسستهم .

(8) أ. مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005 .

- أما التحولات التي طرأت على الوضعية الاجتماعية للمبجوثين في العلاقات الإجتماعية العائلية، و تجاه المرأة العاملة خارج البيت، و الممارسات السياسية و الجموعية، لاحظ الباحث أن فئة قليلة من المبجوثين طورت تمثلات جديدة في حياتهم اليومية، إلا أن ثقل سلطة المرجعية التقليدية كان لها وزن على هذه التمثلات، و نظرا للظروف السياسية التي مر بها المجتمع الجزائري لاحظ الباحث عدم إستطاعة المبجوثين اكتساب تمثلات جديدة للممارسة السياسية و الجموعية مما جعلهم غير فاعلين إجتماعيا و سياسيا.

دراسة أ. زمور زين الدين<sup>(9)</sup> حول: " الهجرة و العمالية، المسار المهني لقدامى فلاحي الغرب الجزائري"، تندرج هذه الدراسة ضمن إطار سوسيوولوجيا العمل، حيث تهدف لتعميق الفهم حول تأثير عملية التصنيع على الحياة الإجتماعية و الثقافية للأفراد بمنطقة الغزوات، إعتمد الباحث على تتبع المسار المهني لقدماء فلاحي الغرب الجزائري، بالإستناد على 130 قصة حياة، موزعة على ثلاث مجموعات من عمال صناعيين قداماء فلاحين.

إستعمل الباحث ثلاث مفاهيم رئيسية لتحديد طبيعة الحراك الإجتماعي و المهني من طرف كل مجموعة:

أ. **التحول la Mutation** : يخص هذا المفهوم المجموعة الأولى التي تعمل في مصنع الخزف، الذي يقع في قرية طونان، هذا المفهوم يخص التحرك اليومي من فضاء ريفي إلى فضاء المصنع، هذا الأخير الذي يقع في هذه المنطقة الريفية.

ب. **التنقل le Déplacement**: يتعلق بالمجموعة الثانية، التي تعمل بمصنع الزنك بالغزوات، يدل هذا المفهوم على التنقل أو الحراك من الريف إلى المدينة و الإستقرار بها، يسميها الباحث بالنزوح اليفي أو الهجرة الداخلية.

ت. **الهجرة l'Immigration** : هي تخص المجموعة الثالثة، التي تتكون من عمال مهاجرين، هذا الحراك الذي قاد مجتمع من أصل ريفي إلى الهجرة خارج الحدود الوطنية للبحث عن عمل، بمعنى الهجرة من الريف الجزائري إلى فرنسا.

بعد ذلك قام بإجراء مقارنة بين هذه المجموعات الثلاث من خلال دراسة مسار الهجرة و التحول إلى فئة العمال، فمن خلال دراسة المسارات التي عرفتتها هذه الفئات المهنية، ذات أصول إجتماعية متشابهة، إستطاع الباحث أن يعطي لنا صورة الأشكال في إتخاذ قرار القيام بالتنقل أو الهجرة من وسط إجتماعي، إلى وسط آخر جديد، ثم وصف هذه المجموعات العمالية في وسطها الإجتماعي و المهني (داخل المؤسسة)، ثم في الأخير في الأوساط الحديدية خارج المؤسسة.

من النتائج التي توصل إليها، هو أنه لا يوجد توافق في السلوكات و المواقف عند العمال، فيما يخص أخذ قرار التنقل أو الهجرة، أو عند الإستقرار، فهناك إستراتيجيات **tactique** فردية في إتخاذ القرار.

(9) ZEMMOUR Zine Eddine, Migration et ouvriérisation : les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de l'ouest algérien, *Thèse de Doctorat en Sociologie*, Paris, Université Paris VII (7) Denis Diderot, 1994.

كما توصل إلى إستخلاص ثلاث أشكال من الفئة العمالية:

المتحول **le Mutant**: عامل - فلاح: له هوية مهنية غير ناضجة، يرى الباحث أنه ليس هناك قطيعة بين الحياة الريفية و العمالية.

المتنقل **le Déplacé**: عامل - مدني (مشتقة من المدينة): هويته المهنية في طور التشكل و التكون ضمن الوسط الحضري، هناك قطيعة مع النشاط الفلاحي، و القرية، يختار العيش و الإستقرار في المدينة.

المهاجر **l'Immigré**: عامل مكتمل الهوية العمالية: هو جزء من الطبقة العمالية في فرنسا، و جزء من القضايا التي تواجه هذه الطبقة، هويته المهنية مشبعة بثقافة الوعي الطبقي العمالي في فرنسا.

## مقدمة الفصل.

إن التطرق إلى أي موضوع بحث يتطلب من الباحث أو الدارس في الدرجة الأولى الإستناد على إطار نظري و مفهوماتي يؤسس من خلاله لموضوع بحثه، لذلك سنحاول في هذا الفصل الأول الذي عنوانه بـ " الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية " الإجابة على هذا البعد المنهجي المهم في أي دراسة سوسولوجية.

سننتظر في المقام الأول بالتحليل لأهم المدارس و النظريات التنظيمية الكبرى، و الأساسية في دراسة التنظيمات، بما فيها المؤسسة، و التي مهدت لظهور المدخل أو المقاربة التي نحن بصدد إستعمالها في هذه الدراسة، و هو المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة؛ و نظرا لكثرة هذه النظريات و تعددها، فإننا سنحاول الإعتماد فقط على التي لها علاقة مباشرة بأبعاد و مؤشرات بحثنا هذا.

أما فيما يخص الإطار المفهوماتي فقد إعتدنا على ثلاث مفاهيم رئيسية، يتعلق الأول بمفهوم المؤسسة حيث تناولنا هذا المفهوم بالدراسة و التحليل من خلال مبحثين الأول يخص التعاريف، و الثاني يعالج المؤسسة كمكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية، وإنتاج الهوية و الثقافة، ثم إنتقلنا إلى مفهوم ثقافة المؤسسة التي هي موضوع بحثنا هذا، حيث تناولنا كذلك هذا المفهوم بالدراسة و التحليل من خلال أربعة مباحث وهي التعاريف، الخصائص، المكونات، وأخيرا الأدوار، لنصل في الأخير إلى آخر مفهوم و هو العلاقات الإجتماعية وعلاقات العمل، وتم إعتدادنا على هذا المفهوم، و إستعارته من بين المفاهيم الموجودة في حقل علم الإجتماع العمل و التنظيم ، كمفهوم أداتي ، و كمتغير مفسر يسمح لنا بفهم و تفسير ثقافة المؤسسة محل الدراسة (الميدان).

## I. المبحث الأول: قراءة نقدية لنظريات التنظيم الكلاسيكية الكبرى.

تمهيد: سنحاول في هذا العنصر أن نعرض على أهم المدارس والنظريات التنظيمية الكبرى، و التي مهدت لظهور المدخل أو المقاربة التي نحن بصدد إستعمالها في هذه الدراسة، وهو المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة. من المعلوم أن نظرية التنظيمات تحتوي على رؤيتين متناقضتين في دراسة الظواهر التنظيمية: المقاربة العقلانية وفي المقابل المقاربة الإجتماعية، وكل منهما يهدفان إلى تحقيق هدف واحد و هو الفعالية التنظيمية:

- الأولى تدافع عن رؤية ميكانيكية للمؤسسة " **vision mécaniste** " و ترفض كل إعتبار ثقافي أو إجتماعي.
- الثانية تدافع عن رؤية إنسانية للمؤسسة " **vision humaniste** " تعتمد على البعد غير الرسمي، وغير المادي، وتعطي أهمية للقيم و الأحاسيس، و العلاقات الإنسانية.

الهدف من هذه القراءة هو التركيز في تحليلنا على أهم المبادئ و الإفتراضات، و المعتقدات التي تقوم عليها هذه المدارس.

### 1. المدارس الكلاسيكية الميكانيكية: التنظيم العلمي للعمل، التنظيم العلمي للإدارة، التنظيم البيروقراطي.

أولا نريد أن نشير إلى أن الرواد و كبار المنظرين الأوائل لنظرية التنظيم لم يتكلموا أبدا بالخصوص عن ثقافة المؤسسة، لأن هذا المفهوم جديد ظهر مع بداية الثمانينات، إلا أننا سنعتبر أن كل مدرسة إعتمدت في تحليلها للمؤسسة على مجموعة من المبادئ، و القيم، و الإفتراضات، وهذه كلها مفاهيم تندرج تحت مفهوم الثقافة، بمعنى أن كل مدرسة لها ثقافة مؤسسة ورؤية تحاول الدفاع عنها.

#### 1.1. التنظيم العلمي للعمل:

إقترح **Taylor (1856-1915)** مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون بـ"مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، و قد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المؤسسات الأمريكية آنذاك، و التي تميزت بنمو حجمها وزيادة إنتاجها، مما أدى إلى الحاجة إلى زيادة كفاءة العمال، لتحقيق أقصى عائد إقتصادي ممكن لأصحاب المؤسسات.

ينطلق **Taylor** من مجموعة من الإفتراضات و المعتقدات حول العمال أهمها:

- أن العامل كسول بطبعه، ويعمل أقل قدر ممكن، و يضيع كثير من الوقت.
- أنه كائن مادي لا يهتم إلا الزيادة في الأجر.
- أنه أناني بطبعه، ولا تهمه حاجات المؤسسة.
- أنه بطبيعته مقاوم للتغيير.

في المقابل يصرح أن الحل لهذه المشاكل داخل المؤسسة يكمن في التنظيم العلمي للعمل، و الذي يقوم على مبادئ و قيم جديدة أهمها:

**عقلنة العمل:** التي تقوم على تقسيم العمل، تخصص و تكوين العمال، دراسة الوقت المطلوب لكل مهمة، تأسيس مكاتب التخطيط، تحديد المسؤوليات بين الإدارة و العمال حتى لا يكون تداخل في المصالح. هذه تمثل العناصر الأساسية المكونة لثقافة جديدة من طرف تايلور، التي يجب تبنيها من طرف كل المؤسسات، و التي تعتبر بالنسبة إليه ثورة على القيم القديمة، حيث يصرح بقوله: " أن نظام الإدارة العلمية يفرض ثورة كاملة في ذهنيات العمال، ثورة كاملة كذلك فيما يتعلق بالطريقة التي من خلالها ينجزون واجباتهم تجاه عملهم و كذلك تجاه مستخدميهم، النظام يفرض كذلك ثورة كاملة في ذهنيات الإدارة " (1) .

### 2.1. التنظيم العلمي للإدارة:

في نفس الوقت الذي إقترح فيه تايلور مدخل O.S.T ، إقترح العالم الفرنسي H.Fayol (1841-1925) مدخل مبادئ الإدارة العلمية من خلال مؤلفه الشهير الذي كتبه سنة 1916 "الإدارة الصناعية و العامة" بمعنى عقلنة النشاطات الإدارية، هذا المدخل يهتم بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية **les pratiques administratives**.

إهتمام فايول في نظريته الإدارية لم يتركز حول المهام كما فعل تايلور، و لكن اهتم ببنية المؤسسة ومكوناتها، فهو يرى أن المؤسسة تتكون من ستة وظائف أساسية و هي:

1. الوظيفة التقنية: تتعلق بالإنتاج وتحويل المنتج.
2. الوظيفة التجارية: تتعلق ببيع المنتج و شراء المواد الأولية.
3. الوظيفة المالية: تتعلق بتسيير رؤوس الأموال.
4. الوظيفة الأمنية: تتعلق بحماية و صيانة الأجهزة و الأيدي العاملة.
5. وظيفة المحاسبة: تتعلق بمجرد حصيلة النشاطات و حساب كلفة الإنتاج.
6. الوظيفة الإدارية: أعطى فايول أهمية كبرى لهذه الوظيفة، و أنها هي التي تجمع بين الوظائف الأخرى و تنسق فيما بينها.

إقترح خمسة مبادئ أساسية تساعد على فعالية المؤسسات:

- **التنبؤ Prévoir:** حسب فايول أن مل نشاط إلا و يجب أن يخضع لمخطط عمل أو برنامج عمل، يتحقق عنصر التنبؤ عن طريق القيام ببرنامج عمل الذي يعد أداة فعالة في التسيير، فهو يهدف إلى توضيح الأهداف الواجب تحقيقها، و المراحل المختلفة الواجب إتباعها، و الوسائل اللازمة لها، خلال فترة زمنية معينة.

(1) BERTRAND Yves, culture organisationnelle, Presses de l'Université du Québec, 1991, p



- التنظيم الهرمي **Arrangement Vertical** : أول خطوة يجب أن نقوم بها هي صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة كشرط أساسي لعقلنة النشاطات الإدارية، مناصب العمل يجب أن تكون مهيكلة هرميا، هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل بتحديد مناطق السلطة ومسؤوليات أعضاء المؤسسة.
  - وحدة القيادة **Unité de Commandement** : أن كل عضو داخل المؤسسة لا يتلقى الأوامر إلا من مسؤوله المباشر، هذا المبدأ يعمل على ترسيخ السلطة الرسمية و لا يقبل أي سلطة غير رسمية.
  - المراقبة **Contrôle**: مراقبة سير العمليات، و مراحل تنفيذ برنامج العمل، وللتدخل و التصحيح في الوقت المناسب، و المراقبة الفعالة هي التي تتم في الوقت المناسب و المتبوعة بالعقوبات.
  - التنسيق **Coordination** : يعني خلق الإنسجام و التكامل بين مختلف النشاطات، و الوظائف الستة لضمان فعالية المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذه المبادئ الأساسية الخمسة، فايول إقترح 14 مبدأ ثانوي يجب أن يتحلى بها الإداريين.

### 3.1 التنظيم البيروقراطي:

**M.Weber (1864-1920)** عالم إجتماع ألماني، في بداية القرن العشرين طور نظرية حول النشاط التنظيمي يقوم على أساس السلطة، تصور نموذج مثالي-نموذج نظري للتنظيم- يسمى النموذج المثالي البيروقراطي، مفهوم يتميز بتقسيم العمل، وضع تسلسل هرمي موضح بشكل جيد، قواعد ومعايير معينة، وكذلك نمط من العلاقات اللاشخصية.

النموذج البيروقراطي لـ **M.Weber** يقوم على المبادئ التالية:

- تقسيم العمل **la division du travail**: العمل مقسم إلى مجموعة من المهام الثانوية، مكررة ومعرفة بشكل واضح.
- هرمية السلطة **Hiérarchisation du pouvoir**: الوظائف و المناصب هي منظمة هرميا، وكل تابع يجد نفسه تحت سلطة مسؤول.
- الإختيار الرسمي **La sélection formelle** : كل أعضاء الهيكل التنظيمي يتم إختيارهم من خلال القدرات التقنية، من خلال معرفة تكوينهم، المسار الدراسي، أو نتائج تقييم رسمي.
- اللاشخصية **Impersonnalité**: النظام و المراقبة يجب تفعيلها بشكل منظم، بطريقة تسمح بالإبتعاد عن كل أمر شخصي.
- التطور المهني **Evolution professionnelle**: المسيرين هم أعوان مهنيين، و ليس ملاك للوحدات التي يسيرونها، هم يقبضون أجر محدد، و يتطورون داخل المؤسسة.

#### 4.1. إنتقادات المدخل الكلاسيكي:

من العرض السابق يتضح لنا أن المداخل الكلاسيكية الثلاث تشترك فيما بينها من حيث الهدف وهو عقلنة النشاطات التنظيمية داخل المؤسسة، و قد تعرض هذا المدخل إلى العديد من الإنتقادات من جانب الباحثين، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا الإنتقادات الموجهة لتايلور: الإنسان ليس آلة، حيث أنه ينطلق من إفتراض مفاده أن الإنسان كائن مادي عقلاي يسعى فقط إلى زيادة العائد المادي، وأن إستجابة العامل إستجابة ميكانيكية، بمعنى أن الزيادة في أجر العامل يقابلها زيادة مماثلة في إنتاجيته، و يرى العديد من الباحثين أن هذا الإفتراض غير دقيق عن طبيعة الإنسان، لأنه كائن إجتماعي في المقام الأول.

أما بالنسبة لـ **Fayol** و **Weber** فنظريتهما عرفت هي كذلك نقدا وعجزا كبيرا نسبة إلى مجموعة من الإختلالات التي عرفها التنظيم، ومن بين الرواد نجد **M.Crosier** <sup>(2)</sup> في كتابه "الظاهرة البيروقراطية **Le Phénomène bureaucratique**"، و من أهم هذه الإختلالات نجد في الدرجة الأولى **المركزية المفرطة** عن طريق التوسع في تطبيق القوانين و اللوائح بشكل حرفي، مما أدى إلى البطء في أداء المهام و تعطيل العمل، ثانيا **قتل روح الإبداع و المشاركة** عن طريق عدم تشجيع العاملين على التجديد و الابتكار و الخضوع لمروسيهم، بالإضافة إلى **نظام المراقبة الداخلي** الشديد الذي يحد من حريات الأفراد، و ثقل الإجراءات، و تسلط القواعد على مهام المؤسسة، مما أدى إلى ظهور الإكراهات، كذلك **مركزية القرار** في يد شخص واحد، تصبح السلطة دكتاتورية **Autocratique**، و كذلك يمكن أن تخلق مشاكل على مستوى **نظام الإتصال الداخلي** لأن القرار يأتي من الأعلى إلى الأسفل، بالإضافة إلى إهتمام ضعيف بالنتائج، و الخصائص الفردية.

هذا بالنسبة للمحيط الداخلي للمؤسسة، أما بالنسبة للمحيط الخارجي، فالمدرسة الكلاسيكية تجاهلت العلاقة التبادلية بين المؤسسة و بين المحيط الذي تعيش فيه، واعتبرتها كنظام مغلق **systeme fermé** لا يهتم إلا بالسير الداخلي وفق قواعد محددة مسبقا.

في الأخير من خلال إستعراض أهم المبادئ و القيم و المعايير التي تقوم عليها هذه النظريات، يمكن أن نطلق على الثقافة السائدة في هذه المدارس بـ:

"الثقافة الميكانيكية للتنظيم **culture mécaniste de l'organisation**"

(2) Michel CROZIER, Le Phénomène Bureaucratique,( Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisations modernes, et leurs relations en France avec le système social et culturel), Editions du Seuil, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 1963.

و الجدول التالي رقم (1) يوضح أهم الخصائص الثقافية لهذه الثقافة الميكانيكية

الخصائص الثقافية	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام بيروقراطي يتميز بالمركزية المفرطة.</li> <li>• تطبيق القوانين و اللوائح بشكل حرفي.</li> <li>• إتخاذ القرار مركزي في يد شخص واحد Autocratique.</li> <li>• تسلسل هرمي من الأعلى إلى الأسفل.</li> <li>• ثقل الإجراءات و تسلط القواعد على مهام المؤسسة.</li> <li>• نظام مراقبة داخلي صارم، عدم الثقة في العمال.</li> <li>• البطء في أداء المهام و تعطيل العمل.</li> </ul>	السلطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتصال قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الهرمي.</li> <li>• غياب الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.</li> <li>• إتصال خطي من الأعلى إلى الأسفل.</li> <li>• البطء و عدم السرعة في إيصال المعلومة، و عدم المرونة.</li> </ul>	الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط وتحديد الأهداف من قبل الإدارة و العمال ينفذون.</li> <li>• التدخل و المراقبة أثناء العمل، و المعاقبة على الخطأ.</li> <li>• عدم السماح بالمبادرة و المساهمة في إعطاء إقتراحات.</li> <li>• لا يشجع المخاطرة.</li> <li>• العامل ليس حرا في عمله.</li> </ul>	المشاركة و المبادرة من طرف العمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزيادة في الأجر.</li> <li>• تقوم على معايير الأقدمية، و ليس الأداء و الكفاءة.</li> <li>• لا تعترف بالإستحقاق le mérite ، وإنما يتم توزيع العلاوات على الجميع بشكل متساو.</li> </ul>	طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت

هذه الثقافة التي تعتمد على قيم ومعايير، ومفردات مثل: التخطيط، الكم، التحاليل المالية، الميزانية، التعميم، التخصص، الإنتاجية، المردودية، الأهداف، المراقبة، عرفت نقائص **des limites** ، و تجاهلت مكون أساسي داخل التنظيم وهو الإنسان، الأمر الذي سمح بميلاد تصور جديد يقوم على مبادئ و إفتراضات مغايرة تماما للمدخل الكلاسيكي، و يؤكد على أهمية العوامل الإنسانية داخل المؤسسة، هذا التصور هو "مدرسة العلاقات الإنسانية".

## 2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر المقاربة الإنسانية كرد فعل ضد تجاوزات المقاربة الكلاسيكية، فهي تنطلق في دراستها للمؤسسة من الفرد، وأنه يعتبر كأحد العناصر الأساسية المؤثرة في أداء و فعالية المؤسسة، وعلى عكس المدخل الكلاسيكي، فإن الإفتراض الرئيسي لهذا المدخل هو أن "الإنسان كائن إجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل"، فهي تنطلق من رؤية جديدة تركز على الرضا النفسي وتحقيق حاجات الفرد النفسية والإجتماعية، و المؤسسة يجب أن تسهر لتحقيق هذه الحاجات لأعضائها لتكون فعالة.

ومن بين رواد هذه المدرسة، نجد علماء كثر الذين أقروا بأهمية العامل الإنساني، و من بين هؤلاء على سبيل المثال: **Hugo Munsterberg** ، **Mary Parker Follett** ، **Chester Bernard** ، و أخيرا **E. Mayo** (3).

### إسهامات **Hugo Munsterberg(1863-1916)**:

يعتبر من رواد علم النفس الصناعي- دراسة علمية للأفراد داخل العمل لرفع إنتاجيتهم وتحقيق التأقلم المهني- في مقال له بعنوان "**Psychology and Industrial Efficiency 1913**" يصرح بأن الدراسة العلمية للسلوك الإنساني يسمح بالتعرف على بعض الأشكال القاعدية و الفروقات الفردية، كذلك يوصي بالقيام بإختبارات نفسية لتحسين إختيار العمال و كذلك التأكيد على مبدأ التعلم عن طريق تطوير مناهج و طرق التكوين، و كذلك دراسة السلوك الإنساني لتحديد تقنيات التحفيز الأكثر فعالية.

من المهم أن نشير إلى أن **Hugo Munsterberg** أسس لمرة الأولى للعلاقة بين التنظيم العلمي و علم النفس الصناعي اللذان يهدفان إلى تحقيق فعالية المؤسسات من خلال أفكار جديدة أهمها طريقة الإختيار، ضرورة التكوين المهني، تعريف مناصب العمل، تقنيات جديدة للتحفيز.

### إسهامات **Mary Parker Follett (1868-1933)** :

أخصائية في الفلسفة الإجتماعية، من بين الباحثين الأوائل التي أشارت أن تنظيم المؤسسات يمكن دراسته من خلال السلوكيات الفردية و الجماعية، في الوقت الذي كان فيه التنظيم العلمي في أعلى إزدهاره، إنتقدته ودافعت عن رؤية أكثر إنسانية في دراسة المؤسسة.

(3) Stephen ROBBINS, David DECENZO, Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006. pp 10-15.

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

من بين أفكارها : تعتبر أن تسيير المؤسسات يجب أن يقوم على التعاون الجماعي أكثر من أن يقوم على الفردانية، قدرة كل فرد لا يمكن أن تظهر إلا من خلال الجماعة، فعمل المدير **le manager** يؤكد إذن على التناغم و التنسيق بين الجهود الجماعي، ممارسة السلطة مع العمال و عدم إقصائهم، المديرين و العمال يجب اعتبارهم كشركاء في نفس الجماعة، فهي ترى أن المديرين يعتمدون في تسييرهم للعمال على خبرتهم و معارفهم الشخصية أكثر من الاعتماد على السلطة الرسمية المرتبطة بمنصب عملهم.

### إسهامات (Chester Bernard (1886-1961):

من خلال تجربته الطويلة في التسيير كرئيس في شركة **Bell Telephone Company Of New Jersey** قام باصدار كتابين تركا أثرا في نظرية التنظيم و التسيير الأول بعنوان "The Functions of the Executive 1938" و الثاني بعنوان "Organization and management 1949" حيث جاء بأفكار جديدة تربط بين المقاربتين الميكانيكية والإنسانية ، من أهمها أن أي تنظيم رسمي عقلاني يتميز بوجود ثلاث عناصر أساسية وهي : الأهداف المشتركة، الأفعال و النشاطات، و أخيرا نظام الإتصال، و لكي تعمل هذه العناصر بشكل جيد يجب أن تكون هناك علاقة تنسيق و تعاون و إتصال بين مختلف أعضاء المنظمة أو المؤسسة، ويستعمل الكاتب كثيرا مفهوم الحقل المغناطيسي **le champ magnétique** بمعنى أن كل عضو داخل التنظيم هو مرتبط بالآخرين، أي هو داخل نظام إجتماعي يقوم على الإتصال و التعاون ، فهو يرى أن الفرد المنعزل **isolé** عن باقي أعضاء المؤسسة لا يستطيع القيام بالمهام الموكلة إليه بشكل جيد.

### 1.2. إلتون مايو و مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية مع الأبحاث التي قام بها إلتون مايو مع مجموعة من الباحثين من جامعة **Harvard** بمصانع **Western Electric** ما بين 1927-1932 ، التي كانت تهدف لمعرفة ماهو الشيء الذي يجعل العمال أكثر أو أقل إنتاجية، وبعد عدة سنوات من التجارب توصل إلتون مايو إلى نتيجة هامة و هي "أهمية العلاقات الإنسانية و تأثيرها المباشر على أداء العاملين"، و تفرع عن هذا الإكتشاف المهم جملة من المبادئ و المعايير و المفردات الجديدة التي رسخت لثقافة جديدة مغايرة للثقافة الميكانيكية، هذه الثقافة الجديدة تقوم على الإهتمام بالفرد و التوجه نحوه، من أهم مبادئها:

- أهمية ثقل الجماعة على السلوك الفردي، بمعنى المعايير و المراجع الإجتماعية للجماعة تشكل المحددات الأساسية لسلوك الفرد داخل الجو المهني، و هذا ما يطلق عليه فيما بعد ثقافة الجماعات.
- بناء علاقة الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و ضرورة الإستماع لإنشغالات العمال، و إيجاد نمط إشراف تعاوني بين الإدارة و العمال.
- الأخذ بعين الإعتبار العلاقات الشخصية داخل الجماعة.
- الإعتراف و تقدير العناصر الجيدة.
- ضرورة العمل الجماعي و فرق العمل.

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

- تصور لمناصب العمل غير تاييلورية عن طريق إثراء و توسعة العمل.
- تعزيز التنظيمات غير الرسمية.

### 2.2 Douglas McGregor<sup>(4)</sup> و نظرية X و Y:

يعتبر **McGregor (1906-1964)** كذلك من الرواد الذين كان لهم الأثر الكبير في نظرية التنظيم، حيث اقترح تصور حول البعد الإنساني للمؤسسة من خلال نظرية **X و Y** اللتان هما عبارة عن فرضيتين متناقضتين حول الطبيعة الإنسانية، الأولى وهي نظرية **X** التي تمثل مبادئ النظرية العلمية الإدارية الكلاسيكية التي تنظر إلى العامل بطريقة سلبية بأنه :

- كسول بطبعه لا يحب العمل.
- يبحث عن الهروب من المسؤولية ويفتقد للطموح.
- أنه غير قادر على التصرف بمفرده، ويفضل أن ينقاد.
- أنه لا يقوم بمهامه إلى تحت المراقبة و التهديد بالعقوبات.
- أنه يفضل الأمن في العمل على التغيير، وأن ليس لديه إلى مستوى من الحاجات و هو تحقيق الأمن، و أن الشيء الوحيد الذي يحفزه هي العوامل المادية فقط.
- في مقابل هذا تصب نظرية **Y** في الإتجاه المعاكس لنظرية **X** ، ف **McGregor** طور تصور ثاني إيجابي للطبيعة الإنسانية في المؤسسة أهم مبادئها:
- أن العامل لديه رغبة وإحساس حول العمل، الذي يمكن أن يكون أداة للرضى و تحقيق الذات.
- أن المراقبة و التهديد بالعقوبة ليسوا هم الوسائل الوحيدة للحصول على المجهود الموجه نحو تحقيق الأهداف.
- أن العامل يمكن أن يراقب و يوجه نفسه بمفرده، عندما يعمل لتحقيق أهداف يحس تجاهها بالمسؤولية وأنه قادر على التصرف بمفرده.
- العامل يملك رأسمال من الخيال و الإبداع
- يوجد هناك مخزون من المعارف **stock de savoirs** لدى العمال، و هذا المخزون ليس مستغلا من طرف الإدارة.
- حسب **McGregor** أن مبادئ و قيم هذه النظرية الأخيرة **Y** هي التي تمثل الطبيعة الحقيقية للعامل، و التي يجب على الإدارة و المسيرين الأخذ بها في تعاملهم مع العمال.

(4) Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, traduit par J. Ardoino et M. Lobrot, Edition Gauthier-Villars, Paris, 1976.

### 3.2 Kurt Lewin (1890-1947) وأنماط ممارسة السلطة و القيادة:

يعتبر هو كذلك من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، تقوم أبحاثه على تحليل و دراسة سلوك الجماعات، إهتم بشكل كبير و خاص بأنماط ممارسة السلطة و القيادة ، و تفاعلها مع حركية الجماعة، و هذا البعد الذي يهمننا في هذا البحث.

من خلال أبحاثه و تجاربه التي أجراها على مجموعات، قام باختبار ثلاث أنماط من القيادة المختلفة: نمط تسلطي **autoritaire**، نمط دعه يفعل **laissez-faire**، نمط ديموقراطي **démocratique**.

خلص في الأخير إلى نتائج مفادها أن كل نمط أظهر مواقف من القادة يصنفها كالاتي:

- **النمط التسلطي**: المسير يعتمد على مركزية السلطة، و يفرض القيام بالمهام عن طريق الأوامر، وأخذ القرارات بشكل أحادي و يجد من مشاركة العمال.

- **النمط دعه يفعل**: المسير يدع في الغالب العمال أحرار في أداء عملهم بالصورة التي يرضونها.

- **النمط الديموقراطي**: المسير يبحث إلى إدراج العمال في عملية إتخاذ القرارن يفوض بعض صلاحياته و سلطاته، و يشجع على الإتفاق في إنجاز طرق و مناهج العمل و تحديد الأهداف.

### **4.2 Rensis LiKert (1981-1903) وأثر أنماط العلاقات الهرمية على فعالية المؤسسة:**

أستاذ علم النفس الصناعي بجامعة **Michigan** بالو.م.أ، تصب أبحاثه في نفس اتجاه **Kurt Lewin** ، قام بأبحاثه حول السلوكيات في العمل و خاصة دراسة أثر أنماط العلاقات الهرمية في التنظيم على فعالية المؤسسة.

من خلال الأبحاث التي قام بها في شركات كبرى للتأمين حول نمط التسيير و القيادة، لخص إلى تصنيف ثلاث نماذج من التسيير و هي :

- **النمط التسلطي**: قام بتقسيمه إلى جزئين:

- **نمط تسلطي مستغل**: يعود للمقاربة التaylorية، أين العمال ما هم إلا منفذين، لا يثق في أتباعه، وإستعمال الخوف من العقوبة كأداة للدفع لإنجاز العمل، كما أن الإتصال فهو إتصال نازل على مستوى أحادي.

- **نمط تسلطي أبوي**: يعتمد على العقوبات و المكافآت في نفس الوقت، إتصال كذلك نازل من الأعلى إلى الأسفل، القرارات يتم اتخاذها من رب المصنع، كل فرد يبحث عن التقرب من السلطة ورب المصنع.

- **النمط دعه يفعل**: المسير يدع في الغالب العمال أحرار في أداء عملهم بالصورة التي يرضونها.

- **النمط الديموقراطي**: قام بتقسيمه إلى جزئين كذلك:

- **النمط الديموقراطي التشاوري**: المسير يعمل على استشارة أتباعه قبل إتخاذ القرار، تشجيع مساهمات العمال بهدف إثراء معلوماته، يقوم بطرح مشكل للعمال لجمع إقتراحاتهم و آرائهم، لكن يأخذ القرار النهائي بمفرده، الإتصال نازل وهابط في نفس الوقت.

- النمط الديمقراطي التشاركي: المسير يعمل على إشراك العمال في إتخاذ القرار بشكل حقيقي، ويتم إتخاذه بشكل جماعي، وفتح شبكات للإتصال، و إدراج العمال في الحياة العامة للمؤسسة؛ حسب **Rensis LiKert** فإن هذا النمط الأخير هو الأكثر فعالية في فعالية المؤسسة.

في الأخير من خلال أعمال **Kurt Lewin** و **Rensis LiKert** نلاحظ أن هناك تصور جديد للعلاقة الهرمية بين الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة، و التي تقوم على مبادئ وقيم جديدة، مغايرة للمدرسة التaylorية.

## 5.2. الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

على عكس المدرسة العلمية، نلاحظ أن هذه مدرسة أعطت أهمية كبرى للفرد، فهي تتميز بمبدأين أساسيين: من جهة التأكيد على حاجات الفرد واعتباره هو مصدر الفعالية (ماسلو و نظرية الحاجات)؛ و من جهة أخرى التأكيد على إتتماء الفرد إلى جماعة **un groupe** (أعمال مايو و لوين حول الجماعات أوضحت كيف أن الجماعة تؤثر على سلوك الفرد).

فالإضافات النوعية التي أضافتها هذه المدرسة هو إشارتها إلى مفهوم ثقافة الجماعة **culture de groupe** ، الذي يتكون من أفكار و معايير وقيم تؤثر و تضبط سلوك الأفراد، فنستطيع أن نقول أن مفهوم ثقافة المؤسسة بدأت تظهر بواره مع مدرسة العلاقات الإنسانية، ولكن ليس بشكل مكتمل. كما أنها أضافت مفردات جديدة لا تزال إلى اليوم صالحة في عالم التسيير و المانجمنت مثل: الإشراف، الثقة، تحمل المسؤولية، الحرية في العمل، السماع و الحوار، النقاش، المساهمة في إعطاء الإقتراحات، التكوين، الرضا الوظيفي... الخ .

إلا أنه يجب أن نشير إلى أن هذه الرؤية التي تركز على الفرد، تطرح بعض النقائص و المشاكل أهمها: أن نزعة المدرسة كانت تميل إلى إعتبار الفرد و الجماعة عنصرا تستطيع التحكم فيه و توجيه سلوكه بما يخدم مصالحها، و أغفلت دوره و مكانه كفاعل مستقل له إستراتيجيته و مصالحه الخاصة؛ وكذلك الربط بين متغير الرضا الوظيفي و المردودية الإنتاجية، هذا لا يحصل دائما، فهناك متغيرات أخرى أهملتها المدرسة، كالإديولوجية، الإلتزام إلى طبقات إجتماعية، المشاكل الخارجية..... الخ.

أخيرا نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ التي وقعت فيه المدرسة العلمية وهو تركيزها على جانب واحد، فهي أكدت على الفرد، أما بالنسبة للمحيط الخارجي، فتجاهلت العلاقة التبادلية بين المؤسسة و بين المحيط الذي تعيش فيه، واعتبرتها كذلك كنظام مغلق **systeme fermé** ، و نسيت عوامل خارجية أخرى.

في الأخير من خلال إستعراض أهم المبادئ و القيم و المعايير التي تقوم عليها هذه المدرسة، يمكن أن نطلق على الثقافة السائدة في هذه المدرسة ب:

"الثقافة الإنسانية للتنظيم **culture humaniste de l'organisation**"



## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

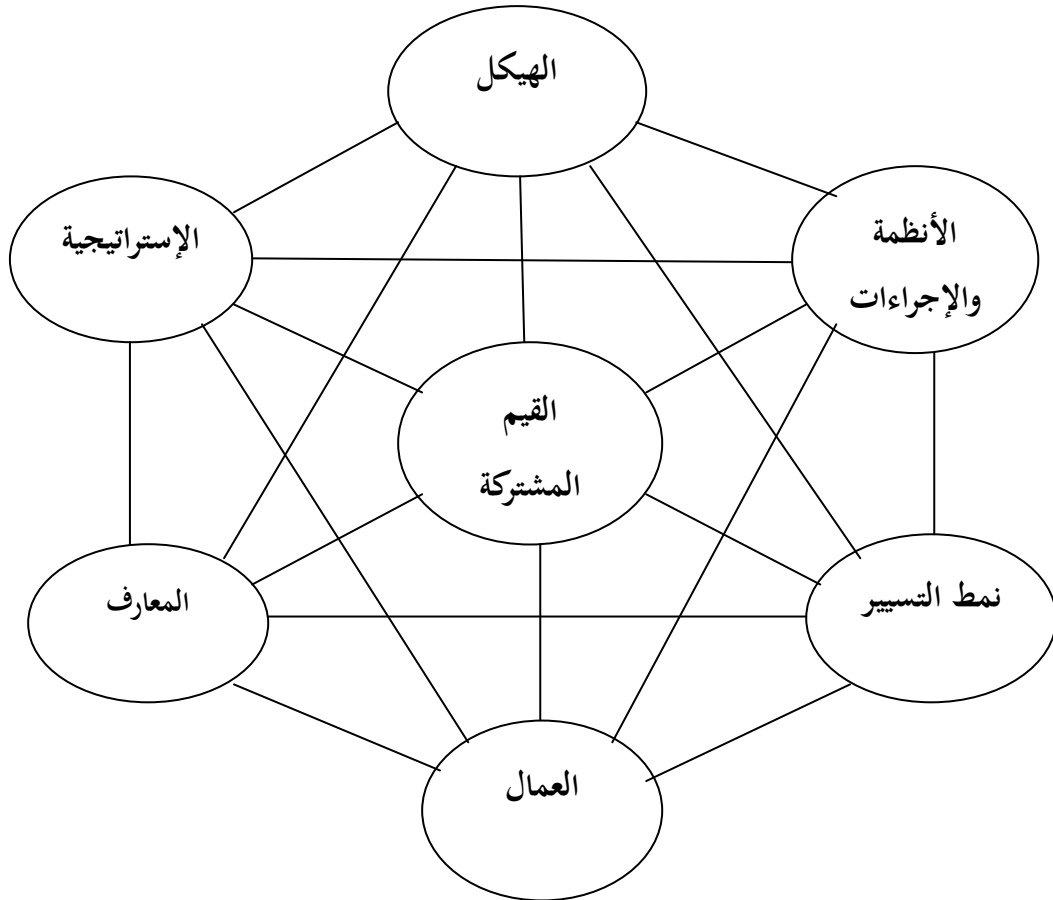
و الجدول التالي رقم (2) يوضح أهم الخصائص الثقافية لهذه الثقافة الإنسانية.

الأبعاد	الخصائص الثقافية
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظام أبوي يركز على الخدمات الاجتماعية و التدخل في الحياة الشخصية للعامل</li> <li>● التعاون بين الإدارة و العمال، واعتبارهم كشركاء داخل المؤسسة</li> <li>● تعزيز العلاقات الأفقية بين الأفراد والجماعات</li> <li>● خلق مراكز وظيفية تهتم بمشاكل العمال</li> <li>● السماح بالتنظيمات غير الرسمية و الرؤساء غير الرسميين</li> <li>● إتخاذ القرار يتم فيه مراعاة ردود الأفعال و الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية</li> <li>● نظام مراقبة يعتمد على مفهوم جديد وهو الإشراف، و الثقة في العمال</li> </ul>
الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحرص على السرعة في إيصال المعلومة</li> <li>● السماع و الإنتباه لحاجات و مساهمات المرؤوسين في العمل</li> <li>● تعزيز الحوار و التواصل بين الإدارة و الأفراد و الجماعات</li> <li>● خلق جريدة المؤسسة</li> <li>● خلق أماكن للنقاش غير الرسمي</li> <li>● تنظيم إجتماعات للتواصل</li> </ul>
المشاركة و المبادرة من طرف العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إعطاء العامل الحرية في أداء عمله</li> <li>● السماح بمساهمة العمال في إعطاء إقتراحات و آراء حول كيفية إنجاز العمل</li> <li>● إثراء و توسعة العمل لتعزيز روح الإبداع و المبادرة</li> <li>● إنشاء فرق عمل جماعية مستقلة</li> <li>● الإعتراف بالكفاءات و تثنيتها</li> </ul>
أنظمة الحوافز و المكافآت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعزيز الروح المعنوية للعاملين</li> <li>● تحقيق الرضا الوظيفي</li> <li>● الإهتمام بإتجاهات و دوافع العمال</li> <li>● التكوين لرفع كفاءة جماعة العمل</li> <li>● السهر على خلق جو إجتماعي جيد</li> <li>● تطوير الخدمات الاجتماعية (وضع خبراء نفسانيين ومساعدين إجتماعيين، إنشاء دور الحضانة لأطفال العمال، تنظيم مراكز العطل، النوادي الثقافية و الرياضية)</li> </ul>

### 3. المطلب الثالث: المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة.

في 1982 قام **Peters & Waterman** <sup>(5)</sup> بإصدار كتاب بعنوان: **In Search of excellence** الذي تم ترجمته إلى **le prix de l'excellence** الذي أصبح مرجع أساسي بالنسبة للمحللين و مسيري المؤسسات، من خلال هذا المؤلف أسسا لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات، وهو ما يعرف بتيار الإمتياز **le courant de l'excellence** من خلال هذا الكتاب قاما بطرح مقارنة جديدة للتسيير وهي المقاربة الثقافية للمؤسسة، التي تقوم على قانون تنظيمي جديد ينطلق من القيم المشتركة من طرف أعضاء المؤسسة، بمعنى الثقافة كمتغير رئيسي داخل المؤسسة، وعامل مفتاحي للنجاح و الفعالية.

من خلال عملهما كمستشارين لدى **McKinsey** أسسا أصول مقاربتهم من خلال التحليل و الدراسات التي تقود المؤسسات إل النجاح و التميز، هذه التحليلات أوضحت أن النموذج العقلاني **le modèle rationnel** ، للتسيير لم يعد صالحا لتسيير المؤسسات، و لكن هناك شيء آخر يدور حول اللاعقلانية **irrational** و ثقافة المؤسسة؛ قام الباحثين ببحث موضوع التميز لبعض المؤسسات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلهما على نموذج ماك كينزي **le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation** ، هذا النموذج الذي يجعل القيم المشتركة محور هذه المفاتيح السبعة لتحليل المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (1) التالي:



(5) TOM PETERS et ROBERT H. WATERMAN, le prix de l'excellence, DUNOD, Paris, 2012, p21.

أما النتائج التي توصلوا إليها ، فهي تحديد المتغيرات الثمانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي :

1. تفضيل الفعل و التصرف.
2. تامين الإستقلالية و الإبداع.
3. تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية.
4. المزج بين الليونة و الصرامة.
5. البقاء في إنصات دائم للزبون.
6. ربط الإنتاجية بتحفيز العمال.
7. الإحتفاظ دائما بهيكل بسيطة.
8. التمسك فقط بما نستطيع فعله.

سننتقل إلى شرح بعض هذه المبادئ التي لها علاقة بداخل المؤسسة، و التي تتناسب مع الأبعاد التي إختارناها في دراستنا هذه:

### ○ تفضيل الفعل و التصرف:

يشير كل من **T.Peters et R.Waterman** من خلال هذا المبدأ إلى أن المؤسسات ذات الأداء المتميز لا تعتمد كثيرا على التخطيط و النماذج العقلانية الميكانيكية و البيروقراطية، و لكن على الحرية في التصرف، من خلال إعطاء قدر كبير من السيولة **la fluidité** داخل المؤسسة، هذا كله يساعد و يسمح لأعضاء المؤسسة بالتعلم من خلال تامين التجارب و المبادرة لحل المشاكل الطارئة، لأن حسب هاذين الباحثين المقاربة العقلانية تعيق **paralyse** عمل المؤسسة، فهما يطرحان مفردات جديدة تقترن بفعالية المؤسسة، أهمها: حرية التصرف، الإختبار، المحاولة، التعلم، السماح للأفراد بالقيام بالتعديلات...إلخ.

### ○ تامين الإستقلالية والإبداع:

يشير كذلك كل من الباحثين إلى أن المؤسسات التي تتمتع بأداء متميز هي التي تسمح بقدر كبير من الإستقلالية و الحرية لأفرادها في أداء مهامهم، وتعزيز روح المسؤولية الذاتية، بمعنى أن الفرد يراقب نفسه ذاتيا، كما أنها تتعامل مع الإخفاق بشكل مقبول ولا تعاقب عليه، فالخطأ في ثقافة هذه المؤسسات تعتبر كأداة للتعلم و تفادي الأخطاء في المستقبل، فهي تشجع المخاطرة و تدعم المبادرات الجيدة، حيث يصرحان في كتابهما أن التجربة هي الأداة القاعدية لتطور العلوم، إذا نجحنا في تجربة فهذا يعود فضله لعدد كبير من الأخطاء. كما يؤكدان على التقليل من المراقبة المفرطة، و المركزية التي تعيق عمل فرق العمل، و التي هي من خصائص النموذج العقلاني.

### ○ تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية:

"**Définissez votre propre système de valeurs**" هي النتيجة العامة التي قام **T.Peters et R.Waterman** باستخراجها من خلال دراستهم حول المؤسسات المتميزة أو النموذجية **Exemplaires**، فالمؤسسة يجب عليها أن تملك قيم صحية **des valeurs saines**، و معتقدات موجهة **des croyances guides** التي من خلالها تؤسس لكل سياساتها و أفعالها، وتسهر على إحترامها وإعتناقها من طرف الجميع، إبتداء من القمة الهرمية إلى القاعدة. قاما بإعطاء جملة من الأمثلة حول المؤسسات النموذجية، من بينها مؤسسة **Dana** التي تعتمد في نمط تسييرها على القيم التالية: إدراج الجميع في هذه العملية وإشراك العمال في حياة المؤسسة، إحترام الأفراد، تبسيط الأشياء، التقليل من الإجراءات، و التفرقة بين المستويات الهرمية، كل هذا لتسهيل عملية الإتصال.

○ المزج بين الليونة و الصرامة:

التوفيق بين الصرامة و المرونة، يعني وجود خط إداري مركزي و إستقلالية واسعة للعمال، وهو ما يطلق عليه كل من **T.Peters et R.Waterman** : "**Jouer sur les deux tableaux**"، المؤسسات التي تحترم هذا المبدأ تمارس مراقبة صارمة مع منح العمال إستقلالية واسعة و تسمين المبادرة و الإبداع، هذا يمكن تحقيقه حسبهما على أساس مبدأ الثقة المتبادلة و نظام القيم المتفق عليه من طرف الجميع.

فالمؤسسة المتميزة هي التي تستطيع أن تحدث نوع من التوازن بين المركزية و اللامركزية.

○ ربط الإنتاجية بتحفيز العمال:

ينطلق كل من **T.Peters et R.Waterman** من مبدأ أن ليس الموارد الفيزيائية و المالية هي المهمة، ولكن الموارد البشرية، فالإنتاجية تزيد إذا أعطينا أكثر أهمية للأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تتعامل مع القاعدة "**la base**" كمورد أساسي للتنوعية و المكاسب الإنتاجية، و لا تشجع على إحداث التفرقة بين الأفراد، ولا يتم ذلك إلى من خلال معتقد رئيسي وهو إحترام الأفراد و التعامل معهم بإعتبار و تقدير، فلغة الخطاب حول العمال كعامل بسيط **ouvrier**، تم إستبدالها بمفردات جديدة فأصبحنا نتكلم عن : المتعاونون **les collaborateurs**، طاقم التشغيل **les membres de l'équipage**، الشركاء **les associés**، أصحاب المؤسسة **les hôtes**...إلخ.

ويستند كل منهما على تصريح ل **Thomas J.Watson** صاحب مؤسسة **IBM** حيث يقول: "إن فلسفة **IBM** تعتمد على ثلاث معتقدات بسيطة، سأبدأ بالأكثر أهمية بالنسبة إلي، وهي إحترامنا للفرد **notre respect de l'individu**، هو مصطلح بسيط لكن لدى مؤسستنا يحتل الحصة الأكبر من إهتمامات الإدارة" (6).

—  
(6) TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, Ibid, p 241.

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

نجد كذلك من بين رواد هذه المقاربة **W.Ouchi 1981** <sup>(7)</sup> الذي طور نظريته من خلال أعماله التي إهتمت بدراسة الممارسات الإدارية و التسييرية **managériales** في المؤسسات اليابانية، و التي عرفت نجاح كبير، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية التي عرفت هي في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية. و لقد إستطاع أوشي أن يقارن بين الممارسة الإدارية في اليابان و هو ما يطلق عليه نظرية **J** بالممارسة الإدارية في و.م.أ نظرية **A** ، و توصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية **Z** التي تمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة و الكفاءة في المؤسسات الأمريكية، و من ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية. و الجدول التالي رقم (3) يوضح الخصائص الثقافية لكل واحدة من هذه الثقافات:

الخصائص الثقافية	النموذج الياباني <b>J</b>	النموذج الأمريكي <b>A</b>	النموذج الأمريكي (المعدل) <b>Z</b>
إلتزام المؤسسة تجاه العمال	توظيف مدى الحياة	توظيف قصير المدى	توظيف طويل المدى
تقييم العمال	طويل و نوعي	سريع و كمي	طويل و نوعي
سير المسار المهني	واسع و لا يقوم على التخصص	ضيق و يقوم على التخصص	يقوم على التخصص و لكن باعتدال
طبيعة المراقبة	ضمنية و غير رسمية	واضحة و رسمية	ضمنية و غير رسمية مدعومة بإجراءات واضحة و رسمية
إتخاذ القرار	جماعي و متفق عليه <b>consensuelle</b>	فردية	جماعي
طبيعة المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الإهتمام بالأفراد	إهتمام كلي <b>holistique</b> (المؤسسة و العائلة)	الإهتمام فقط بالمهام العمل	كلي (الفرد داخل العمل)

يتضح من الجدول أن **W.Ouchi**، قام بنفس العمل الذي قام به كل من **T.Peters et R.Waterman** ، فقد عمل على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية، من خلال الأبعاد المبينة في الجدول، و لقد توصل إلى نتيجة، و هي أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في ثقافتها المتينة، فحسب أوشي قوة المؤسسات اليابانية يمكن تفسيره من خلال أن العمال متعلقين **attaché** للقيم الأساسية للمؤسسة، فمثلا عملية إتخاذ القرار فهي جماعية، و هذا يدل على أن هناك قيمة المشاركة من طرف الجميع.

(7) Gérard OUIOMET, psychologie des leaders et culture organisationnelle, une typologie métaphorique, in Cahier de recherche n°05-08, août, Montréal, 2005. Consulté le 13/03/2013 à 9h00.

في الأخير، هذه الأفكار **les réflexions** لكل من **T.Peters et R. Waterman** و **W.Ouchi** سهلت لميلاد رؤية ثقافية حول المؤسسة، و فتحت المجال أمام العديد من الدراسات و البحوث حول موضوع ثقافة المؤسسة، وتم معالجته من طرف عدة تخصصات فنجد الأنثروبولوجيا التي تنظر للمؤسسة كأنظمة من الرموز، المعتقدات، و القيم، ومن الدراسات المرجعية في هذا المجال نجد **G.Hofstede** أستاذ الأنثروبولوجيا و التسيير الدولي في جامعة **Limburg** في **les Pays-Bas** حيث قام بدراسة حول أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة و التنظيم، كذلك نجد **Philippe d'Iribane** أعماله تصب في نفس هذا الاتجاه، حيث درس أثر المميزات الثقافية المحلية على نمط التسيير و طبيعة علاقات العمل في المؤسسات، حسب هذا الباحث أن الأنظمة الإجتماعية و الثقافية للبلد هي التي تحدد أشكال التنظيم، و التي من الصعب تحويلها أو تغييرها.

أما في حقل علم الإجتماع فنجد عالم الإجتماع الفرنسي **R.Sainsaulieu** (8) من خلال أبحاثه الأولى في كتابه " **L'identité au travail** " ثم في مؤلفه الحديث " **sociologie d'organisation et de l'entreprise** " من خلالهما طور مقارنته في دراسته لثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية " **التعلم الثقافي apprentissage culturel** " داخل المؤسسة الصناعية؛ تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين و اكتساب معايير و طقوس و قيم و قواعد جديدة للعمل الصناعي. فهو يرى كغيره من العلماء أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة و ليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية إنتماء جماعية للمؤسسة، و تماثلات و معايير و قيم و قواعد صادرة عن المؤسسة و مستنبطة من قبل جميع أعضائها.

(8) Renaud SAINSAULIEU, sociologie d'organisation et de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1987.

- Renaud SAINSAULIEU, L'identité au travail, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988.

## II. المبحث الثاني : المؤسسة: التعريف، مكان للتنشئة الاجتماعية، ولإنتاج الهوية و الثقافة.

تمهيد:

إن عدم إهتمام الباحثين و علماء الاجتماع بالمؤسسة كموضوع علمي في حد ذاته مع بداية التصنيع، يرجع إلى الصورة السيئة التي كان ينظر بها إليها فكانت تعتبر كمكان للصراعات الطبقية و مكان للتناقضات بين النموذج الرأسمالي و الطبقة العمالية، لذلك علماء الاجتماع لم يهتموا بالمؤسسة ولكن بالنتائج الاجتماعية للعمل في الورشات و المصانع، و كذلك المجتمع الصناعي بصفة عامة، لكن مع بداية السبعينات ظهرت أزمات إجتماعية و ثقافية واقتصادية، أبرزها البطالة التي مست عدد كبير من الأفراد و العائلات، كل هذا أدى إلى تغير صورة المؤسسة وظهر بأن مصير المجتمع(أفراد وجماعات) مرتبط بالمؤسسة، حتى الدولة تغير خطابها بخصوص المؤسسة، فأصبحت تنظر إليها كشريك فعال في حل مشاكل الشغل؛ فمثلا الأزمة التي عرفتها جل المؤسسات العمومية الجزائرية و التي تجلت مظاهرها في عمليات التسريح و غلق بعض المؤسسات كان له الأثر الكبير على المجتمع لعل أبرزها و أعنفها مظاهرات أكتوبر 1988 .

كل هذا دفع بظهور نظرية سوسيولوجية للمؤسسة مع بداية الثمانينات، أو ما يعرف بعلم الاجتماع المؤسسة، من أبرز إهتماماته الثقافة و الهوية اللذان هم موضوع دراستنا هذه.

—

(9) Sous la direction de R.SAINSAULIEU, L'ENTREPRISE, une affaire de société, Paris, 1992.

## 1. المطلب الأول : تعريف المؤسسة:

من خلال البحث و الإطلاع حول هذا المفهوم، وجدنا أن هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل تعريف منها يركز على جانب من الجوانب، وذلك راجع لتعدد المناهج و المداخل في دراسة المؤسسة، وفي تعريفنا للمؤسسة إعتدنا على تعريف واحد لـ **Olivier Meier** <sup>(10)</sup> للمؤسسة باعتباره تعريف جامع لهذه المداخل و المناهج، فما يهمننا في بحثنا هذا أن المؤسسة هي نظام إجتماعي- ثقافي، ولكن بغية إعطاء نظرة واسعة حول هذا المفهوم تطرقنا إلى الجوانب الأخرى بشكل مختصر.

يعرف **Olivier Meier** المؤسسة بأنها " بنية إقتصادية، إجتماعية-ثقافية، قانونية مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد، الذين يعملون بطريقة منتظمة و منسجمة، لتقديم سلع و خدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة(السوق). فيمكن اعتبارها كعكون إقتصادي، كيان إجتماعي(البعد الثقافي و العلائقي)، وواقع سياسي كمكان للتبادلات و التفاوض و المواجهة".

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخرج منه أربعة محاور و هي :

- المؤسسة كنظام.
- المؤسسة كفاعل إقتصادي مفتوح.
- المؤسسة كنظام إجتماعي-ثقافي.
- المؤسسة كنظام سياسي.

### 1.1 المؤسسة كنظام:

المؤسسة: "هي نظام، مفتوح على المحيط الخارجي، تجمع مجموعة من العناصر في علاقة متبادلة ديناميكية، للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، بفضل نظام الضبط" <sup>(11)</sup>، يركز مفهوم النظام على تواجد عناصر مترابطة فيما بينها، عن طريق عدة علاقات و تبادلات، مع بقاء الكل منظم و متساندا بغية تحقيق هدف موحد.

وعليه فإن المؤسسة ماهي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها، عن طريق مجموعة من العلاقات التبادلية (مثلا نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، و نظام المعلومات)، بالإضافة إلى وجودها في نظام كلي، و هو المحيط الخارجي؛ نستطيع إذن أن نعتبر المؤسسة كنظام لديه الخصائص التالية:

- عناصر مختلفة تكون هذا النظام، وظائف و خدمات متفرقة، ولكن يجب أن تعمل بشكل جماعي و تصب في مصلحة المؤسسة.
- هذا النظام لديه هدف يجب تحقيقه للبقاء و الديمومة و التطور على المدى البعيد.
- هذا النظام يخضع لقواعد الضبط التي يجب احترامها.

(10) Olivier Meier, DICO du manager, Edition DUNOD, Paris, 2009, p72.

(11) Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Management des entreprises, Edition DUNOD, paris, p4.

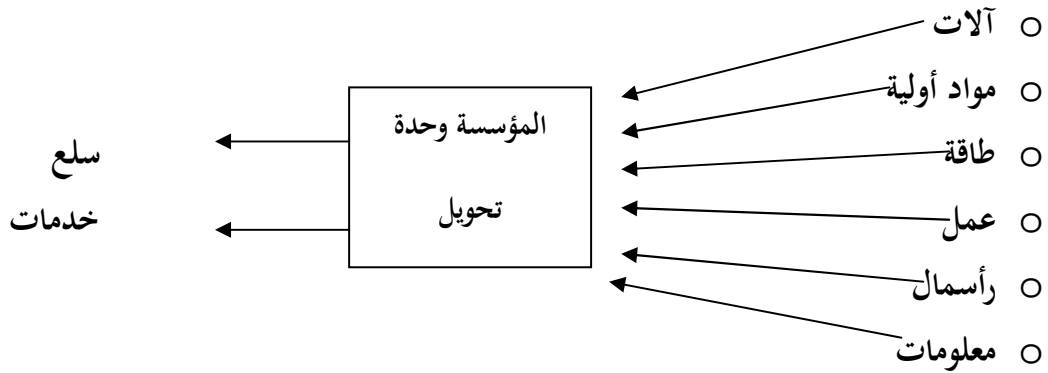


- هذا النظام لديه حدود مع المحيط الخارجي و يتفاعل معه.

## 2.1. المؤسسة كفاعل إقتصادي مفتوح:

\*INSEE يعرف المؤسسة : "كوحدة إقتصادية، قانونيا مستقلة، منظمة، لإنتاج السلع و الخدمات للسوق(المحيط)". تعتبر المؤسسة كفاعل إقتصادي، لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات من أجل بيعها للغير، وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع و ترتيب وسائل الإنتاج من معدات و وسائل تكنولوجية بطريقة منسجمة و منظمة، و على هذا الأساس يمكن إعتبارها نسق تقني مفتوح على المحيط (السوق، المستهلك،...الخ)، فهي تعتبر نقطة عبور للتدفقات الداخلية و الخارجية (Inputs ,Outputs)، و المؤسسة في علاقتها مع المحيط إما أن تكون منغلقة على نفسها مهمة فقط بسيرها الداخلي، و عندها تكون سلبية إزاء هذا المحيط، أو فاعلة ومؤثرة فيه لتشكل لنفسها درجة من الإستقلالية و تتجاوز العوائق التي ينتجها لها مثلا المنافسة، عن طريق رسم خطط و إستراتيجيات تسمح لها بالبقاء والإستمرارية. و الشكل التالي يوضح المؤسسة كوحدة تحويل من المنظور الإقتصادي:

الشكل (2): المؤسسة وحدة تحويل.



مخرجات Outputs

مدخلات Inputs

Source : (12) Jean LONGATTE et autres, Economie d'entreprise, Edition DUNOD, Paris, 2004, P 01.

\*INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

### 3.1. المؤسسة كنظام إجتماعي-ثقافي:

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام إجتماعي يتكون من فاعلين إجتماعيين، يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة، ضمن نطاق جغرافي معلوم، لتحقيق أهداف محددة، فهي مكان لتجمع الأفراد الذين يطورون فيما بينهم علاقات متنوعة، يسمح بإنشاء ما يسمى بالرباط الإجتماعي، كما يمكن النظر إليها كمجتمع مصغر له بنيته الخاصة به؛ كما يرى **H.Simon** أن " المؤسسة هي مركز للحياة الإجتماعية، حيث أن الأفراد يقضون ثلث أو أكثر من حياتهم في المنظمات المتواجدة في المجتمع، وبطبيعة الحال المؤسسة هي إحدى هذه المنظمات " (13).

كما تعتبر المؤسسة كنظام ثقافي فهي متكونة من أفراد وجماعات، كل فرد وجماعة لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الخصائص الثقافية تتكون لدى الأفراد و الجماعات من خلال الإنتماءات إلى أنظمة إجتماعية مختلفة: العائلة، المدرسة، الجمعيات، الأحزاب... إلخ، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح، نستطيع القول بأن هنالك عملية من التصدير الثقافي من خلال المحيط، فالعمال عندما يدخلون المؤسسة لا يتكون خلفهم معداتهم الثقافية **équipements culturels** (تعبير لـ **R.Linton**) ، و لذلك سعت الأبحاث و الدراسات السوسولوجية في فهم تأثير العوامل الثقافية على المؤسسة من خلال تحليل المتغيرات الثقافية الخارجية(الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، الثقافة العمالية.... إلخ).

كما يمكن اعتبارها مكان للإنتاج الثقافي، فهي تنتج قيم ومعايير تطبع بها أفرادها و تميزهم عن الآخرين.

### 4.1 المؤسسة كنظام سياسي:

يمكن النظر إلى المؤسسة كمكان يتم فيه إتخاذ القرارات، تتم فيه عملية المراقبة من السلطة الهرمية على القاعدة، بمعنى انه يوجد علاقات سلطة، فالمؤسسة إذن هي مكان للتحكم **gouvernement** ، و في هذا الصدد نستطيع أن نصور المؤسسة بأنها نظام سياسي بالمعنى التي تظهر فيه سلطة ممارسة من طرف البعض على البعض الآخر.

من بين الأعمال التي تحدثت عن أهمية الظواهر السياسية نجد في البداية **M.Weber** الذي تكلم حول السلطة و مصادرها الشرعية، ثم في الستينات إتمدت نظرية التنظيم على الظواهر السياسية كالسلطة في تحليل المنظمات و

المؤسسات، ومن بين الرواد نجد **H.Mintzberg**، ثم **M.Crosier et E.Friedberg** .

حسب **M.Crosier et E.Friedberg** (14) في كتابهما " *l'acteur et le système* " أن داخل التنظيم: العلاقة بين النظام و الفاعل هي ليست علاقة عقلانية محضة تحد من حرية الأفراد، وتجعلهم خاضعين للقواعد و الإجراءات، ولكن يرون أن هناك لعبة، ومناطق للشك من خلالها الأفراد يتصرفون و يطورون إستراتيجيات لإستعمالها في صالحهم، و تصبح السلطة هي مركز إهتماماتهم، للحصول عليها، و استعمالها كأداة للضغط و التفاوض.

(13) J.G.March et H.A.Simon, Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979, p2.

(14) M.Crosier et E.Friedberg, l'acteur et le système, Edition Seuil, Paris, 1977.

## 2. المطلب الثاني: المؤسسة مكان ثانوي للتنشئة الاجتماعية، إنتاج الهوية والثقافة.

لا تعتبر المؤسسة فقط مكان أين يعمل الأفراد لإنتاج السلع و الخدمات، ولكن أيضا كمكان ثانوي للتنشئة الاجتماعية **un lieu secondaire de socialisation**، فهي تساهم كذلك في بناء هويات مهنية و ثقافية، كما أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي **R.Sainsaulieu** من خلال أبحاثه الأولى في كتابه "**L'identité au travail**" ثم في مؤلفه الحديث "**sociologie d'organisation et de l'entreprise**" من خلالهما طور مقارنته في دراسته لثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية "**التعلم الثقافي apprentissage culturel**" داخل المؤسسة الصناعية؛ تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين و اكتساب معايير و طقوس و قيم و قواعد جديدة للعمل الصناعي. فهو يرى كغيره من العلماء أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة و ليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية إنتماء جماعية للمؤسسة، و تمثلات و معايير و قيم و قواعد صادرة عن المؤسسة و مستنبطة من قبل جميع أعضائها.

يعرف **R.Sainsaulieu** ثقافة المؤسسة كخزان لجملة من القيم و القواعد و التمثلات الجماعية التي تم بناؤها تاريخيا و استنباطها ذاتيا، التي تعمل على تحديد و تحريك أعماق العلاقات الإنسانية؛ و بناء على ذلك تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليو فضاء لبناء الهويات الفردية و الثقافية و خلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة و علاقات العمل، فالفرضية الجديدة تقول بظهور هويات ثقافية جديدة للفاعلين مرجعها يعود للمؤسسة الصناعية، في وقت أين لا المكانات، و لا الفئات المهنية، و لا الطبقات الاجتماعية، و لا المراجع القديمة للإنتماء الاجتماعي لم تعد تكفي لتعريف الهويات الفردية و الجماعية.

بالإضافة إلى **R.Sainsaulieu**، نجد كذلك **C.Dubar** (15) تحدث حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الاجتماعية، حيث يصرح هذا الأخير في مقدمة كتابه: "أن البعد المهني لقي إهتمام خاص من طرف الباحثين، لأنه أصبح سلعة نادرة، فالعمل يساعد في بناء الهويات الاجتماعية و المهنية، لأنه عرف تحولات مؤثرة، فالعمل فرض تحولات على مستوى الهويات داخل المجتمع."

من أهم أهداف أي مؤسسة مهما بلغ حجمها و تعقيدها، أن تحافظ على تماسكها و توازنها الداخلي، عن طريق خلق ثقافة مشتركة بمعنى منظومة قيم و معتقدات و معايير للتصرف؛ والعملية التي توفر للمؤسسة ذلك: هي عملية التنشئة الاجتماعية، فهذه الأخيرة و الثقافة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فكل منهما يؤثر في الآخر، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيم و تقاليد، وأنماط للتفكير و التصرف، وطرق عمل من خلال هذه العملية .

(15) C.DUBAR, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, 2<sup>ème</sup> édition, Troisième tirage, ARMAND COLIN, Paris, 1998.

يعرف **G.Rocher** <sup>(16)</sup> التنشئة الإجتماعية بـ : "هي العملية التي من خلالها الفرد يتعلم ويكتسب طول مدة حياته، العناصر الثقافية-الإجتماعية من الوسط الذي يعيش فيه، و يدمجها في شخصيته، كل هذا من خلال التجارب ، و المؤسسات الإجتماعية التي يمر بها (مثل الأسرة، المدرسة، المؤسسة... إلخ) ، من خلالها يتكيف و يندمج مع المحيط الإجتماعي الذي يعيش فيه".

هذا التعريف لـ **G.Rocher** هو تعريف عام للتنشئة الإجتماعية، لكن يمكن أن نقيسه على المؤسسة، فهي تعد كذلك من مؤسسات التنشئة الإجتماعية، ويمكن أن نستخلص من هذا التعريف ثلاث وظائف أساسية تعتمد عليها المؤسسة في نقل ثقافتها إلى العمال بداخلها:

- عملية التعلم و الإكتساب و الإنتقال: كل عضو جديد يأتي إلى المؤسسة ستواجهه عناصر ثقافية تتبناها المؤسسة، من قيم ومعتقدات، وأنماط للتفكير و التصرف، إما أن يندمج معها أو يرفضها فيقضى من المؤسسة، مثال عامل في مؤسسة بنكية يجب عليه إحترام قواعد المؤسسة ( إحترام الوقت ، رداء لباس معين... إلخ)، كذلك تبني التصرف المنتظر منه مع الزبائن وكذلك أصدقاؤه في العمل، ومع الإدارة لعليا.
- إدماج الثقافة في شخصية العامل: بمعنى أن كل الأمور التي يتعلمها الفرد داخل المؤسسة واكتسبها، تصبح جزء هام في بنيته الشخصية وهويته المهنية والإجتماعية، و التي تسمح له بالسير في خطى موازية مع مؤسسته لبلوغ الأهداف المشتركة.
- الإدماج مع المحيط الداخلي للمؤسسة: كل من الوظيفتين السابقتين تعملان على مساعدة العامل داخل المؤسسة بالإندماج مع المحيط الذي يعيش ويعمل فيه؛ بمعنى أن العامل ينتمي إلى الوسط الإجتماعي للمؤسسة، أين يتقاسم مع أعضائها نفس الأفكار، و خطوط مشتركة ومتعارف عليها، وتفعيل مبدأ "نحن Nous".

ما يمكن أن نستخلصه في الأخير أن دراسة المؤسسة كإحدى مؤسسات التنشئة الإجتماعية، يسمح لنا بفهم ميكانيزمات الإنتقال الثقافي، و الطرق التي من خلالها الأفراد يتلقون هذه العملية و يكتسبون القيم و المعايير، و المكنات والأدوار الإجتماعية داخل المؤسسة وخارجها. فالمؤسسة المعاصرة اليوم هي مكان لإنتاج الثقافة و الهوية و الرموز. كما تعتبر هذه العملية من الآليات المهمة لأي مؤسسة للحفاظ على ثقافتها الخاصة بها من جيل إلى آخر، وكذلك بإنتاج ثقافة جديدة تتواءم مع التطورات التي تمر بها المؤسسة.

(16) Guy ROCHER, Introduction à la sociologie générale I. l'Action social, Editions HMH, France, 1968, p132.

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

بعد الإشارة إلى أن المؤسسة لديها ثقافة، سنتطرق إلى المبحث الثالث الخاص بتعريف ماهية ثقافة المؤسسة؟ مكوناتها؟ دورها داخل المؤسسة؟ وأخيرا ماهي أهميتها للمؤسسة و العمال؟

## II. المبحث الثالث : مفهوم ثقافة المؤسسة.

### 1. المطلب الأول : التعاريف :

#### 1.1. الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة :

قبل أن نتطرق إلى أصل مفهوم ثقافة المؤسسة سنعرج قليلا حول مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنثروبولوجية، قبل أن يتم إستعارته من طرف تخصصات وعلوم أخرى، أولا علم الاجتماع التنظيم، ثم المانجمنت، وهو مفهوم شديد التعقيد و التشعب، بحيث تعددت التعاريف لهذا المفهوم، ففي سنة 1952 **Kreober et Kluchohs** أحصوا ما لا يقل عن 200 تعريف، إلا إننا لا نحاول الإحاطة بها جميعا، وإنما سنقتصر على أهمها، فنجد مثلا 1944 **Malinovski** يعرفها بـ"هي مجموعة كلية، أين نجد بداخلها الأدوات المنزلية، حاجيات الإستهلاك، الموائيق الأساسية التي تضبط الجماعات الإجتماعية المتنوعة، الأفكار، الفنون، المعتقدات، وأخيرا العادات"، و يعرفها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، وأخيرا العادات، التي يكتسبها الفرد بصفتها عضوا في المجتمع".

يشير **F.Petit** (17) أن الإعتماد على عوامل ثقافية في التحليل ليس جديد بالنسبة لنظريات التنظيم، و نستطيع أن نتبع إستعمال هذه العوامل عند مدرسة العلاقات الإنسانية، و مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، فنجد مثلا إستعمال هذا المفهوم من طرف معهد **Tavistoch** من خلال **Elliot Jacques 1951** ، و كذلك عند الكتاب الأمريكيين حول كيفية تطوير المؤسسات مثل **R.Beckard 1969** تحدث حول ثقافة المنظمة كنظام فرعي sous-systeme يمكن البحث فيه واتخاذ موضوع بحث؛ في فرنسا مع بداية الستينات **M.Crosier 1963** من خلال أعماله سلط الضوء على بعض العوامل الثقافية الوطنية التي أدت إلى الخلل الوظيفي dysfonctionnement للمنظمات البيروقراطية مثل المركزية المفرطة و الصلابة.

وهناك من الباحثين من ذهب إلى أبعد من ذلك في أصل هذا المفهوم، حيث يرى **Olivier Jamet** (18) أن مفهوم ثقافة المؤسسة هو مفهوم قديم يعود للقرن 19 في فرنسا، ولكن بمسميات أخرى مثل المؤسسة العائلة **l'entreprise famille** ، روح البيت **l'esprit maison** ، خاصة مع الممارسات الأبوية داخل المؤسسة، حيث أن أرباب المصانع و المؤسسات يبحثون إلى خلق ما يسمى بـ "روح البيت" الذي يجمع كل أعضاء المؤسسة في وحدة متجانسة، التي تتميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، و يضيف أن المؤسسة هي عبارة عن مكان للتجمع الإنساني و الإجتماعي، الذي نلاحظ فيه نزاعات و ضغوطات ما بين ثقافات مختلفة سواء كانت مهنية، أو جهوية، و حتى وطنية، لذا سعى النموذج الأبوي حثيثا لإيجاد ذلك الإنسجام بين هذه الثقافات الفرعية.

(17) F.PETIT, "les théories organisationnelles", Traité de Psychologie du Travail, C.LEVY-LEBOYER et J.C.SPERANDIO, Edition PUF, Paris, 1987, p338.

(18) Olivier JAMET, culture d'entreprise en France et inter culturalité : présentation et exploitation pédagogique, in rencontres pédagogique du Kansai, université Tenri, 2009, p30 (PDF consulté le 09/02/2013 à 11h30).

ثقافة المؤسسة إبتداءً من الثمانينات:

في المقابل يرى بعض الباحثين أن مفهوم ثقافة المؤسسة ظهر في الحقول العلمية ، كعلم الاجتماع العمل و التنظيم، المانجمنت، مع ظهور **المؤسسات المتعددة الجنسيات**، التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني ، لـ **W.Ouchi 1981** تحت عنوان : *"Theory Z , how american business can meet the japanese challenge"* ، من بين هذه العوامل أهمية

البعد الثقافي في نجاح المؤسسة ؛

و من بين الدراسات التي أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة و التي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال نجد :

دراسة **G.Hofstede(1982)** <sup>(19)</sup> : تعتبر هذه الدراسة التي قام بها المرجع الأساسي في هذا المجال ، تمت على مرحلتين ما بين 1967-1969 و 1971-1973 مع مجموعة من المساعدين ، في شركة IBM على حوالي 11600 عامل ينتمون إلى 50 دولة ، الهدف من هذه الدراسة : هو معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة و التنظيم ، و معرفة ما هي الإختلافات بين هذه الثقافات.

إعتمد **G.Hofstede** على أربعة أبعاد لدراسة ثقافة المؤسسة و هي :

- المسافة الهرمية *la distance hiérarchique*.
- العلاقة بمناطق الشك *la relation à l'incertitude*.
- الفردانية مقابل الجماعية *l'orientation individualisme ou collectivisme*.
- الذكورية مقابل الأنثوية *l'orientation masculine ou féminine des valeurs*.

من النتائج التي توصل إليها : أن كل بلد له ثقافة خاصة به ، يتميز بها ، على سبيل المثال تتميز الثقافة الفرنسية بالنسبة للبعد الأول (المسافة الهرمية) كإحدى الثقافات الأكثر هرمية في العالم ، فالعمال داخل المؤسسة يرفضون في الغالب المشاركة مع رؤوسهم ، الذين يتعاملون معهم بأوتوقراطية ، يضيف كذلك بالنسبة للبعد الثالث ، نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تمتاز بتصوير فردي في ممارسة السلطة.

(19) Olivier MEIER., Management interculturel, Edition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, pp32-38.

دراسة (Tom Peters et Robert Waterman, 1982) ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في المجال الأكاديمي بقوة بعد هذه الدراسة التي نشرت سنة 1982 تحت عنوان "In search of Excellence" أي "البحث عن الإمتياز"، تمت ترجمته بالفرنسية إلى "le prix de l'excellence" حيث لفتوا إنتباهها كبيرا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من **الفعالية التنظيمية** ، و تأتي هذه الدراسة عقب تعرض الولايات المتحدة لصدمتين بتروبيتين في السبعينات ، وما ترتب عليها من آثار كالتضخم ، إفلاس بعض المؤسسات ، البطالة..... إلخ ، مما دفع بالجهات الأكاديمية إلى جملة من التساؤلات ، - مثل \*Cabinet de McKinsey التي كانا يعملان فيها كمستشارين- ، حول أزمة التسيير و ضرورة تغييره ، كما تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات اليابانية ، تغزو الأسواق الأمريكية ، و تنافس مؤسساتها في عقر دارها ، كقطاع السيارات مثلا ، وشملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات ، و ركزت هذه البحوث على دراسة أداء تلك المؤسسات.

أما النتائج التي توصلوا إليها ، فهي تحديد المتغيرات الثمانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي :

3. تفضيل الفعل و التصرف.
4. تهمين الإستقلالية و الإبداع.
5. تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية.
6. المزج بين الليونة و الصرامة.
5. البقاء في إنصات دائم للزبون.
6. ربط الإنتاجية بتحفيز العمال.
7. الإحتفاظ دائما بهيكله بسيطة.
8. التمسك فقط بما نستطيع فعله.

نلاحظ أن كل من **T.Peters et R.Waterman** وضعوا من بين هذه الأبعاد الثمانية المفتاحية لنجاح أي مؤسسة ، بعد يتعلق بثقافة المؤسسة وهو **تجنيد العمال حول قيم و معايير أساسية** ، يتم إعتناقها و العمل بها من طرف كل العمال الموجودين داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسات عديدة ، لا يمكن التطرق إليها جميعا ، هي كذلك أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة مثل **Trompenaars et Humden Turner** هما كذلك قاما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل ، أما في فرنسا ظهر هذا المفهوم مؤخرا بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن بين الباحثين البارزين في هذا المجال نجد كل من **Philippe d'Iribarne** و **Renaud Sainsaulieu** ومؤخرا **Maurice Thévenet** .

—  
Cabinet de McKinsey\* : est la référence mondiale du conseil en stratégie et gestion, avec 99 bureaux dans 56 pays, et 8000 consultants, a été fondé en 1926 par James O, McKinsey regroupe ses activités autour de plusieurs domaines, par exemple : technologie des affaires, commerce et vendre, organisation, danger et stratégie.....etc.



## 2.1. تعريف ثقافة المؤسسة :

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة بعامة، ثم إلى الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة سنحاول تعريف مفهوم ثقافة المؤسسة.

في البداية لابد أن نشير إلى أن هناك ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، كل تسمية لها اقترابها و طرحها الخاص به من قبل المنظرين، فنجد "الثقافة في المؤسسة *la culture dans l'entreprise*"، "ثقافة المؤسسة *culture d'entreprise*"، "ثقافات المؤسسات *les cultures d'entreprise*".

يعني الأول ضمناً أن ليس هناك ما يمكن تسميته ثقافة تنظيمية محضه، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط -؛ ويعني الثاني أنها مستوحاة و مبلورة من الداخل؛ في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة التي تدل على وجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة.

والمفهوم الذي نريد الاعتماد عليه في هذا البحث هو مفهوم **ثقافة المؤسسة** المستوحاة والمبلورة من الداخل. ثمة تعريفات عديدة لهذا المفهوم يصعب حصرها عددياً، أو حتى ذكر كل ما جمعناه من تعريفات، إذ هناك شبه تطابق بين هذه التعريفات، لذا حاولنا الاعتماد على أشهرها والمتداولة بشكل كثير. و قمنا بترتيب هذه التعاريف حسب التسلسل الزمني التي ظهرت فيه، ومن أهمها ما يلي:

- 1- تعريف **Elliot Jacques 1951** (20) : " ثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي و التقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الإنضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان أولاً بالديمقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد".
- 2- تعريف **Greetz Hofstede 1982** (21) : " ثقافة المؤسسة هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، و أشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى".
- 3- تعريف **W. Ouchi 1982** (22) : " ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها و تعتنقها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة".

(20) Pierre LOURAT, la culture d'entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p253.

(21) Pierre LOURAT, Ibid. p253.

(22) وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z ، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص65 .

- 4- تعريف **Nadine LEMAITRE 1984** (23): "ثقافة المؤسسة هي نظام من التمثيلات و القيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم، وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا.
- 5- تعريف **E. Schien 1985** (24) لثقافة المؤسسة: "ثقافة المؤسسة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها و أنتجتها و طورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الإندماج الداخلي، و التي أثبتت نجاعتها و فعاليتها بالنسبة لهم و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في معالجة هذه المشاكل."
- 6- تعريف **Maurice Thévenet 2006** (25): "ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، لإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة." من خلال التعريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف إجرائي لثقافة المؤسسة و هي:
- ثقافة المؤسسة: "هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات و مبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديداً أو قديماً. هذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات و الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلال تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية".
- نفهم من هذا التعريف ان ثقافة المؤسسة تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف و التفكير للفاعلين الاجتماعيين، هذه الطريقة تحتوي على قيم و معتقدات مشتركة يجب احترامها والعمل بها مهما يكن هذا العضو جديداً أو قديماً.

(23) Farid Racim CHIKHI, "Conditions d'émergence de la culture économique, et de la culture d'entreprise en Algérie", Vers une nouvelle culture managériale, Conférence national sur le management de l'entreprise publique en économie de marché, O.P.U, Alger, 1996, p277.

(24) إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011 .

(25) Maurice THEVENET, la culture d'entreprise, Que sais-je ?, P.U.F, 6<sup>e</sup> édition, 2<sup>e</sup> tirage, Paris, 2011, pp 45-46.

## 2. المطلب الثاني : خصائص ثقافة المؤسسة (26).

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- ثقافة المؤسسة هي **ظاهرة جماعية** التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم و معايير ومبادئ مشتركة. ثقافة المؤسسة هي إذن فضاء أين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة يستطيعون التواصل فيما بينهم عن طريق القيم والمعايير التي بالنسبة إليهم كعلامات مشتركة والتي تميزهم عن الجماعات الأخرى.

- ثقافة المؤسسة هي **نشاط رمزي** التي تسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، هذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية... الخ، كل هذا يشكل هوية و ميزة خاصة بهذه المؤسسة، إنتاج هذه الرموز إذن يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة ، التي تلعب دورا أساسيا بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة **IBM**.

- ثقافة المؤسسة من خصائصها أنها تتم عن طريق **التعلم و النقل** عن طريق التفاعل و التكرار، بمعنى أن جميع القيم و المعايير و المبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها و تلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية الثقافة، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.

- ثقافة المؤسسة هي **إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن**، عن طريق سيرورة من القرارات، و ردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، ثقافة المؤسسة إذن تنشأ من خلال حالات وأحداث مرت بها المؤسسة خلال دورتها التطورية، و التي مست المؤسسة في العمق، و بقيت في الذاكرة.

ثقافة المؤسسة هي **عامل للهوية و الانتماء الإجتماعي**، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ و القيم و الرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فثقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية و إنتماء إجتماعي يميزهم، و يكسبهم مكانة إجتماعية تحظى بالإحترام و التقدير خارج المؤسسة، مثال عامل في شركة **Renault** يصرح "يعرفوني كعامل في شركة رونو، هذا يشكل جزء من هويتي".

### 3. المطلب الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة.

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، و هي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر و يتصرف، ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وكذلك هي التي تنعكس على ممارسة الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

ويمكن حصر هذه المكونات في تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية)، القيم، الرموز، الطقوس و الشعائر، وأخيرا الأساطير؛ كل هذا يمثل الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة.

### 1.3 تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية) (l'histoire de l'entreprise (la mémoire collectif)

أهمية التاريخ أساسية في فهم و توضيح ثقافة أي مؤسسة، فحسب **M. Thévenet** (27) في تعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه آنفا في التعاريف يوضح أن الثقافة تتكون وتبنى حسب عملية وسيرورة من التعلم على مدى التاريخ، إذن لفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد يجب علينا الإعتماد على التاريخ كدليل من خلال مراحلها الكبرى و منطق التطور.

فالآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضاءها كالنجاحات و الإخفاقات، الأزمات و الصدمات التاريخية، الإضرابات، الشخصيات المهمة و السياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة تترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة.

لذلك نجد اليوم العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بتشكيل فرق من المؤرخين لكتابة تاريخها و تدوينه في كتب، فنجد مثلا كتاب **Renault** الذي يسطر لتاريخ مصانع "رونو" ويركز كثيرا على التطورات الإجتماعية و النزاعية؛ كذلك كتاب ميشلان **Michelin** تم تأليفه من طرف صحفي، يتحدث فيه عن التسيير اليومي، العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، القرارات الإستراتيجية الكبرى التي اتخذتها المؤسسة. كتاب **Menier** تاريخ هاته المؤسسة الشهيرة يدور و يرتكز حول شخصية الأجيال الثلاثة الأولى للمسيرين.

نلاحظ من خلال هذه المؤلفات التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الإحتفاظ بتاريخها، يعكس ثقافتها التي تعبر عن الإحتفالية الذاتية **l'autocélébration** و تمجيد نفسها.

أخيرا فالتاريخ بعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم و العادات، و الرموز، و طرق التصرف و التفكير التي تتبناها المؤسسة.

---

(27) Maurice THEVENET, op.cit, pp 45-46.

### 2.3. القيم les valeurs:

القيم هي التفضيلات الجماعية **les préférences collectifs** التي تفرض نفسها داخل المجموعة (مثلا بمركب GP1Z محل الدراسة، التفضيلات الجماعية الأساسية هي الأمن قبل كل شيء لخطورة النشاط الذي يقوم به هذا المركب)، هي المعتقدات الأساسية، المعايير التي تحدد طرق التصرف و التفكير، فهي تشكل فلسفة المؤسسة التي تحدد ميثاق سيرورتها المعبر عنه من خلال القانون الداخلي، توصيف المهام و المناصب، نظام المكافأة و الجزاء، الممنوعات، الحقوق و الواجبات.

القيم هي مجموعة من الأحكام و المعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، و تكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال و الممارسات المعنوية و المادية، و تكون لها من القوة و التأثير على المؤسسة و أعضائها بما لها من صفة الضرورة و الإلزام و الإحترام، وأي خروج عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.

يرى **Jean P.Helfer** (28) أن القيم كل ما يتعلق بأفكار و معتقدات أفراد المؤسسة، و التي توجه سلوكهم، و تعتبر سببا مهما في نجاح المؤسسة، لأنها تنظم الإستراتيجية، أسلوب الإدارة، العلاقات بين الأقسام و الأشخاص، وأحيانا هذه الأفكار تحول إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة.

يفرق **M. Thévenet** بين نوعين من القيم داخل المؤسسة: القيم المصرح عنها **les valeurs déclarées** ، والقيم المعمول بها حقيقة **les valeurs opérantes** ، الأولى تعبر عن النظام الداخلي للمؤسسة، القواعد و الإجراءات، الحقوق و الواجبات، أما الثانية فهي تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة **le fonctionnement réel de l'entreprise** ، وهي التي نتمنا لأنها هي التي تعبر عن النمط العملي الثقافي الحقيقي الموجود داخل المؤسسة **le mode opératoire culturel** .

كل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة، فمثلا إذا أخذنا شركة **IBM** (29) كمثال فهي تعتمد على القيم التالية:

" تقوم إستراتيجية أعمالنا على قيامنا بوضع نقطة شرف لملاحظة القيم التالية:

- البحث عن نجاح كل واحد من زبائننا.
- الإبداع من أجل التقدم، و المساهمة في تقدم العالم.
- تأسيس كل العلاقات على الثقة و تحمل المسؤولية."

(28) Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, Paris, 2005, p 294.

(29) Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique, DUNOD, Paris, 2008, p 49.

« Dans la mise en œuvre de notre stratégie d'affaires à la demande, nous nous faisons un point d'honneur d'observer les valeurs suivantes :

- Rechercher le succès de chacun de nos clients.
- Innover pour avancer et faire avancer le monde.
- Fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation. »

هذا فقط مثال واحد، و هناك العديد من الأمثلة عن شركات و مؤسسات كبرى في شتى المجالات، لا يتسع المجال لذكرها كلها، و لو تصفحنا المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، لوجدنا هذه القيم مكتوبة في الصفحة الرئيسية للموقع.

### **3.3. المعتقدات الجماعية les croyances collectifs:**

المعتقدات الجماعية هي أحكام مسبقة يتقاسمها أعضاء المؤسسة، التي تنتج نوع من الوحدة الذهنية و العاطفية حول طريقة تصور العالم الخارجي، مثلا "عبارة نحن الأفضل nous sommes les meilleurs" التي تعبر عن الإفتخار بنفس المقارنة مع الآخرين؛ كما تعتبر كذلك من المسلمات التي تعتقدها الجماعة أو المؤسسة حول نفسها و حول المحيط الخارجي، فمثلا نجد التحكم في السوق و إحتكاره هو الذي يولد هذا الإعتقاد بأن هذه المؤسسة هي الأفضل، مثل شركة IBM التي كانت في الثمانينات أفضل شركة في سوق الإعلام الآلي و كانت هي التي تتحكم فيه، هذا التأمين أعطى شرعية للتفكير و الإعتقاد بأن السوق هو ملكهم ولا أحد ينازعهم فيه، وأن أجهزة الإعلام الآلي التي يتم إنتاجها من طرف منافسيها ليس لها مستقبل في السوق.

### **4.3. الطقوس الجماعية les rites collectifs:**

تتكون الطقوس من مجموعة من الممارسات المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة، و التي تتكرر بصفة إنتظامية.

هي العادات التي تحرض المؤسسة عليها لتقوية الرابط الإجتماعي و علاقات العمل بين المتعاونين collaborateurs les فيما بينهم و بين المؤسسة، فمن خلال هذه الممارسات تهدف المؤسسة إلى إيصال عدد من الرسائل الأساسية للأفراد التي تحتوي على قيم أساسية تريد تعزيزها في أنفسهم كالتعاون و المشاركة و التعارف و التفاعل، و الإنتماء إلى

### **. P'identification à l'entreprise** الجماعة والهوية للمؤسسة

من الأمثلة على هذه الطقوس نجد مثلا:

- إقامة الحفلات لتكريم و تقدير أفضل العمال المتفوقين، و أصحاب الأفكار التطويرية.
- إقامة الحفلات بالمناسبات الإجتماعية و الدينية.
- الإدماج عن طريق التربصات في وحدات المؤسسة.
- تكريم الأفراد الذاهبين للتقاعد.

فالمؤسسة اليوم تعمل على إيجاد مجموعة من الطقوس و الإنتاجات الرمزية، تهدف من خلالها على وحدة المجموعة، و تثبيت قواعد السلوك الجماعي الذي يساعد على تجنيد العمال نحو التوجهات الإستراتيجية، و سياسات المؤسسة.

### 5.3. الإشارات و الرموز les signes et symboles:

بالإضافة إلى العناصر التي ذكرناها آنفا، تعتبر الرموز و الإشارات مكون من مكونات الثقافة، فهي تعتبر من وسائل الإتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني، الأثاث، و حتى اللباس، حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، فترتبط هذه الرموز و الإشارات بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية و الإنتماء، و كذلك صورة المؤسسة بالنسبة للمحيط الخارجي؛ فمثلا عندما نرى صورة للإدارة في إجتماع مع الرؤساء المسيرين يرتدون بدلات داكنة و ربطة عنق و أقمصة بيضاء، فهي تريد أن ترسل رسالة رمزية تعبر عن الإتحاد و روح الجماعة.

كذلك نجد اللغة كرمز لثقافة المؤسسة، فوجود لغة مشتركة و مفهومة من قبل الجميع تسهل عملية التواصل، و تصبح خاصة فقط بأعضاء المؤسسة و غير مفهومة بالنسبة للأشخاص من خارج المؤسسة، على سبيل المثال مؤسسة **Danone** قامت بإنشاء قاموس لتعريف المصطلحات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

على العموم يمكن ملاحظة الرموز و الإشارات من خلال الأمور التالية:

- الشعارات **les logos**.

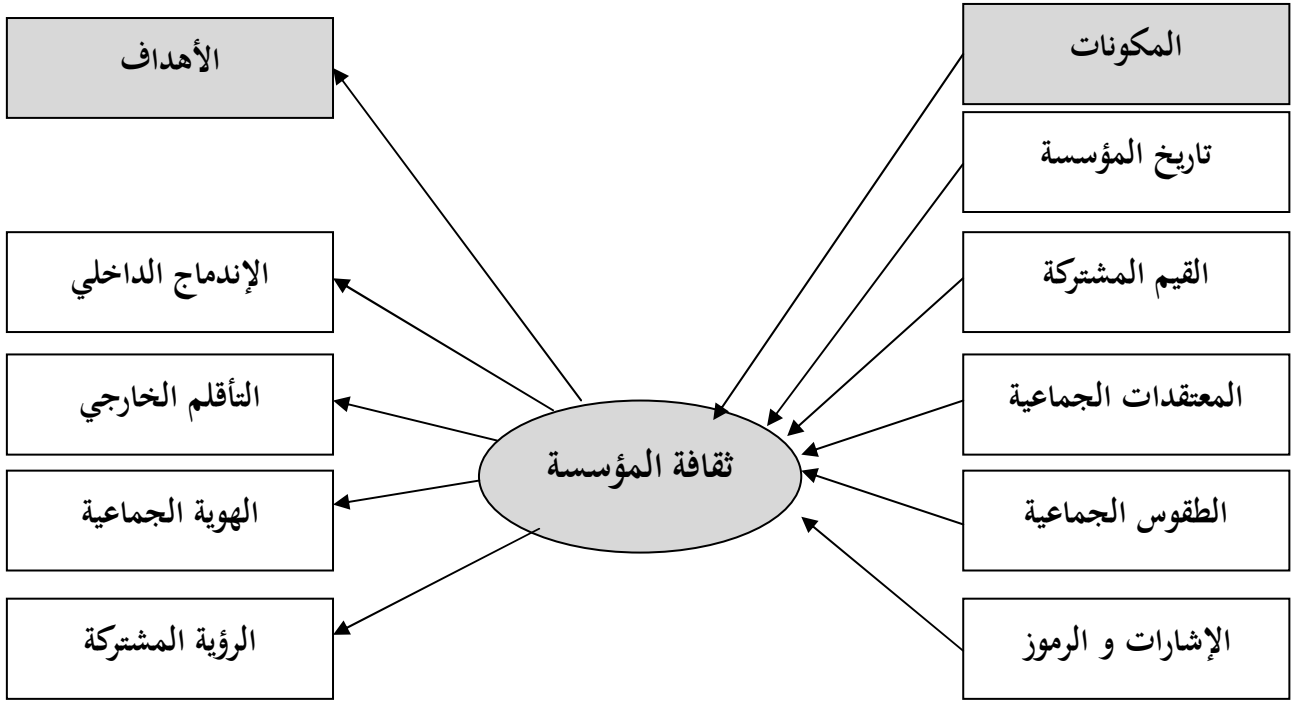
- الرموز الثيابية **Les Codes Vestimentaires**.

- أساليب التهيئة و البناء **Les Modes d'Aménagement**.

- خطابات المؤسسة حول نفسها **Les Discours De L'Entreprise Sur Elle-même**.

من خلال هذا الوصف لمكونات ثقافة المؤسسة، يمكن أن نقيس إلى أي درجة تاريخ المؤسسة، القيم، المعتقدات، الطقوس الجماعية، وأخيرا الرموز و الإشارات تستطيع أن تجمع أعضاء المؤسسة في وحدة متناسقة و مترابطة، تتجه نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة، كما أنها تسهل عملية الإتصال؛ والشكل التالي رقم يوضح هذه العملية :

الشكل رقم (3) : مكونات ثقافة المؤسسة وأهدافها.



بعد أن قمنا حتى الآن بالتطرق إلى الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة، ثم مختلف التعاريف التي أعطتها الباحثين و علماء الاجتماع لهذا المفهوم، مروراً بأهم الخصائص ثم المكونات، نصل الآن إلى آخر عنصر في هذا البحث: "مفهوم ثقافة المؤسسة"، وهو الإجابة على السؤال الجوهري وهو: ماهي الأدوار الداخلية و الخارجية التي تقوم بها ثقافة المؤسسة؟



#### 4. المطلب الرابع : الأدوار الخارجية و الداخلية لثقافة المؤسسة (30):

- حسب **E.Schien** في تعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه آنفا ، فإن وظيفتها الأساسية تتمثل في الإجابة على قضيتين هامتين لضمان تطور المؤسسة، فأى مؤسسة تسهر على تحقيق أمرين هامين وهما:
- ضمان البقاء في بيئتها الخارجية و التأقلم معها (الدور الخارجي).
  - تكامل عملياتها الداخلية و الاندماج فيما بينها لضمان القدرة على الإستمرار في البقاء و التأقلم وتفادي الصراعات (الدور الداخلي).

فثقافة المؤسسة تعمل على إعطاء القدرة للمؤسسة بمواجهة تعقد المحيط من خلال إدماج العمال بشكل جيد.

#### أولاً: الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة:

يقول **E.Schien** : " أن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادراً على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة"؛ و لتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لنفسها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير و الإعتقاد و المشاعر و القيم التي تنتج عن طريق التجربة و التعلم ، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية و كيفية التعامل معها بطريقة جيدة و فعالة.

أ. خلق ثقافة مشتركة حول الرسالة و الإستراتيجية:

لا بد لكل مؤسسة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقاءها، الذي نستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو مبرر وجودها، بمعنى ما هي الرسالة أو المهمة التي يجب على المؤسسة تحقيقها؟، و بالنسبة لمعظم المؤسسات فإن التعريف المشترك للرسالة يدور حول قضية البقاء الإقتصادي و النمو في محيط متغير ومعقد، و لتحقيق هذا الأمر يجب خلق نوع من الإجماع حول مجموعة من المعتقدات و القيم و الإفتراضات التي تصب في إتجاه واحد لتحقيق هذه الرسالة، و تتعلق هذه الأخيرة بصورة مباشرة بما يطلق عليه المؤسسات إسم الإستراتيجية، حيث تعمل الإدارة العليا على صياغة إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذا الإجماع حول هذه الثقافة المشتركة.

في الأخير يمكن القول بأن هذه القيم و المعتقدات، و الإفتراضات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة حول رسالتها الجوهرية و إستراتيجيتها تمثل أهم العناصر المركزية في ثقافة المؤسسة

ب. خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة:

إن الإجماع على الرسالة الجوهرية لا يضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المؤسسة أهداف مشتركة، فالرسالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان و لكن صياغة التعبير عنها تكون غير جيدة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على الوصول إلى إجماع حول أهداف محددة و معرفة بشكل جيد عن طريق خلق لغة مشتركة، وإفتراضات مشتركة حول العمليات اللوجستية الأساسية التي ينتقل بها لأعضاء المؤسسة من شيء مجرد أو عام إلى مثل الشعور بالرسالة إلى تحقيق الأهداف الملموسة المتمثلة في تصميم و صنع و بيع منتج ما ضمن قيود محددة و متفق عليها

(30) إدجار شاين، نفس المرجع، ص ص 97-119.

خاصة بالتكلفة و الزمن؛ فالأهداف تحول الرسالة إلى شيء مادي ملموس، فوجود ثقافة مشتركة حول الرسالة و الإستراتيجية، تتطلب كذلك إلى خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف التي تساعد في تحقيق الرسالة.

ج. خلق ثقافة مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف:

لا يمكن للمؤسسة أن تنجز أهدافها و تحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف و الرسالة، فتحقيق الأهداف يتوقف على إجماع بين أعضاء المؤسسة وإتفاق على كيفية هيكل المؤسسة، و كيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها و إنتاجها و بيعها، و تختلف الوسائل لتحقيق الأهداف من مؤسسة إلى أخرى، فنجد مثلا مؤسسة تعتمد على المهارات، و التقنية، و المعرفة التي تكتسبها أعضائها في جهودها للتعامل مع بيئتها التي تصبح عندئذ جزءا من ثقافتها إذا كان هناك إجماع حول ماهيتها و كيفية إستخدامها؛ في حين تتجه مؤسسة أخرى للتأكيد على التفكير المضمي و البحوث العلمية و الإختبار الدقيق لتلك البحوث في الأسواق؛ في حين تفتح مؤسسة أخرى المجال للأشخاص على القيام بالمهام بحرية و من المسؤولية الشخصية.

و ملخص ما ورد بأنه مع تشكل الافتراضات الثقافية حول الوسائل التي يجب تحقيق الأهداف، تصبح مرور الوقت من الإنعكاسات الظاهرة لثقافة المؤسسة، فمثلا نستطيع أن نقول أن من بين ثقافة مؤسسة ما الإهتمام بالبحث العلمي كوسيلة لتحقيق الأهداف.

د. ثقافة مشتركة حول قياس النتائج:

يضيف **E.Schien** في الخطوة الموالية، أن بعد تحقيق الأهداف و الوسائل تأتي مرحلة قياس النتائج، بمعنى قياس أداء المؤسسة و أعضائها، وينطلق من فكرة مفادها أن لقياسات الأداء لابد من تحقيق الإجماع حول عنصرين هامين هما: معايير القياس ووسائل القياس.

معايير القياس: يجب على المؤسسة في أداء مهامها أن يكون لديها إجماع حول كيفية الحكم على أداءها، بمعنى لو عملنا بشكل جماعي بهذا الأسلوب سنصل إلى النتائج التالية، و يعطي **E.Schien** مثلا عن عمله في شركة شل للبتروك **Schell Oil Company** في و.م.أ خلال عام 1980 في إدارة قسم التنقيب و الإنتاج، وكانت مهمته الإستشارية تتمثل في مساعدة الشركة على القيام بتحليل ثقافي لتطوير قياسات أفضل لمستوى أداء القسم، وبمجرد أن بدأ في فحص المعتقدات و القيم المعتقد من طرف هذه المجموعة، إتضح على الفور أن مجموعة التنقيب و مجموعة الإنتاج تتبنيان مفاهيم مختلفة للطريقة التي يرغب كل منهما في قياس أداءه، إلا أن هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة.

الإجماع على وسائل القياس: يجب على المؤسسة أن تختار لنفسها وسائل تستخدمها لقياس أنشطتها و إنجازاتها الخاصة، و هي المعايير و القيم التي تختارها و نظام المعلومات التي تضعه لقياس وضعها، تصبح هذه الوسائل مكونات رئيسية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه الوسائل، وإذا لم يتحقق الإجماع، و نشأت ثقافات فرعية حول المعايير و الوسائل فإن المؤسسة ستجد نفسها في صراع خطير قد يقوض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي.

خلاصة:

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

إستعرضنا في هذا العنصر دور ثقافة المؤسسة الخارجي وعلاقتها بالمحيط الخارجي، فالرسالة الجوهرية للمؤسسة، أهدافها، الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف، و قياس أداءها، كل ذلك بحاجة إلى إجماع من خلال مجموعة من القيم و المعتقدات و المعايير و الافتراضات، إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تأدية عملها بطريقة فعالة؛ فثقافة المؤسسة تعمل على توحيد الجهود بين مختلف مكونات المؤسسة في مواجهتها لقضايا التأقلم الخارجي التي تعتبر من التحديات المهمة و الخطيرة لأي مؤسسة.

### ثانيا: الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:

إذا كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية، وبالتالي الحفاظ على بقائها و ديمومتها، لأن الشيء الوحيد الذي يهدد المؤسسة هو موتها، فإنها لابد عليها أن تكون قادرة على تطوير و إقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة، التي تعمل على تحقيق الإدماج و التكامل الداخلي بين الأعضاء.

تسمح ثقافة المؤسسة لفاعلين من حيث الأصل، التكوين، المصالح الشخصية المختلفة، بالإنسجام و التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة، فهي تقوي نقاط الالتقاء **les points de convergence** ، و تقلص من عناصر الاختلاف **les éléments divergences** .

فثقافة المؤسسة تعتبر كعامل للإندماج الداخلي **un facteur interne d'intégration** الذي يهدف إلى توحيد و تجنيد الأفراد حول أهداف مشتركة.

كل جماعة إجتماعية مهما تكن خصائصها السوسولوجية و المهنية داخل المؤسسة تحتاج إلى الإنسجام و التلاحم لتعمل بشكل فعال، ثقافة المؤسسة تساهم في هذه المهمة، عن طريق إعطاء للأفراد أرضية مشتركة من القيم و المعايير و طرق التصرف و التفكير، التي تسمح لهم بالعمل جماعيا بعيدا عن الاختلافات.

كما تعتبر أداة فعالة لإدماج أعضاء جدد قادمون من أماكن مختلفة، مثل الشباب الجامعيين، فهي تسمح لهؤلاء الأعضاء الجدد إستعباب و استقبال بسرعة القيم و طرق التفكير، و الممارسات الموجودة في المؤسسة، وكذلك العمل بشكل جيد مع الأعضاء القدامى للمؤسسة.

هي تسمح أيضا بوضع ميكانيزمات للمراقبة الذاتية ( عناصر الضبط )، و التنسيق لهدف خلق الشروط الملائمة للتعاون الفعال من خلال إنشاء مناهج و طرق مشتركة.

هي كذلك وسيلة لتوحيد بصفة منسجمة و مهيكلية للأفعال داخل المؤسسة، عن طريق إدراج الأفراد بإنشاء معايير السير **des normes de conduites** و أنماط من التنظيم المقبولة.

كما أنها تعمل على وضع لغة و مجموعة من المفاهيم للوصول إلى شكل من أشكال الإجماع و لحدوث أي نوع من الإتصال، فتداول كلمات مشتركة ذات معان خاصة لا تفهمها إلا أعضاء المجموعة و المؤسسة، تصبح واحدة من أكثر الطبقات عمقا في ثقافة المجموعة و المؤسسة. كما أنها تسمح بتعريف حدود المؤسسة و هويتها بمعنى أنها تعمل على تحديد حدود المؤسسة من خلال معرفة

## الفصل الأول — الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية.

من بداخل المجموعة ومن خارجها أو ليس عضوا فيها، فأى عضو لا يمثل لثقافة المؤسسة تعتبر شاذا عنها وبالتالي يتم تهميشه، فيجب عليه أن يخضع لثقافة المجموعة و يعمل بها. أحيرا يمكن أن نوجز دور ثقافة المؤسسة الداخلي في النقاط التالية:

- ترابط وتلاحم وتماسك الجماعة (تصبح الجماعة تتقاسم القيم المشتركة و تتناسى المصالح الفردية).
- تقاسم أعضاء المؤسسة نفس القيم و المعتقدات و الذاكرة الجماعية يقوي الشعور بالإنتماء.
- الثقافة هي القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة و الأعضاء، التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

بعد أن تطرقنا في المبحث الثالث بالدراسة و التحليل لمفهوم ثقافة المؤسسة الذي هو موضوع بحثنا، لم يبقى أمامنا إلا مسألة الإجابة على التساؤل التالي: كيف للباحث أو الدارس قياس هذا المحتوى من خصائص و مكونات، و أدوار داخلية وخارجية، و فك رموزه؟؛ لذلك قمنا بالإستعانة بمفهوم العلاقات الإجتماعية التي تنشأ بمناسبة العمل داخل المؤسسة كمتغير مفسر يسمح لنا بقياس ثقافة المؤسسة بالنسبة للمؤسسة التي إختارناها كميدان للبحث و هي مؤسسة سوناطراك مركب GP1Z .

#### 4. المبحث الرابع: العلاقات الإجتماعية: التعريف، الأشكال، العلاقات الإجتماعية و الثقافة.

تمهيد:

يعرف بعض السوسيولوجيين موضوع علم الإجتماع على أنه دراسة للعلاقات الإجتماعية باعتبار الكائن الإنساني هو كائن علائقي **un être relationnel** ، لأن العلاقات تعتبر بعد مهم في وجوده الإجتماعي، لهذا يعتبر هذا المفهوم مركزي في علم الإجتماع؛ فمن خلال العلاقات التي ينشأها الفرد مع محيطه يكتسب قيمه و معايير و شخصيته، بل ثقافته الكلية و الجزئية.

من بين مكونات المحيط نجد المؤسسة **l'entreprise** التي هي موضوع بحثنا هذا، كمجال أو فضاء أين يقيم الفرد علاقات إجتماعية وعلاقات عمل محددة بقيم ومعايير تختلف عن التي اكتسبها في المحيط الخارجي. فالمقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة تقودنا إلى إعادة تشكيل فهم جديد لمفهوم العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل، تقوم على الأخذ في الإعتبار أن المؤسسة التي أصبحت تمثل الشكل المهيمن لإنتاج الثروة لا تركز أنماط التبعية والإستغلال و التجنيد للعمال من خلال إستخدام العامل التكنولوجي فحسب، و لكنها اليوم ينظر إليها على أنها مركز إنتاج هوية و ثقافة فردية وجماعية، تعيد صياغة ونظرة دور العمل في حياتهم الخاصة، فالعوامل الثقافية حسب هذه المقاربة أصبحت اليوم من الأبعاد الرئيسية لأي تنظيم صناعي يحاول زرع ثقافة مؤسسية صناعية تكون أهدافها النهائية العلاقات الإجتماعية الجيدة.

#### 1.4. المطلب الأول: تعريف العلاقات الاجتماعية

لفهم معنى العلاقات الاجتماعية سنبدأ أولاً بتحديد و توضيح بعض المفاهيم التي تستعمل في العادة كمرادف لمفهوم العلاقة مثل التفاعل أو الإتصال.

##### أ. العلاقات و التفاعلات:

العلاقة تعني ربط شيء بشيء آخر، فمثلاً كل فرد يجد نفسه مرتبط بأي طريقة بآخر، آباء، إخوة، مؤسسات، جماعات... إلخ، فهو مندمج في نسيج وفضاء اجتماعي الذي يقوم يقوم على شبكة من التبادلات المعقدة التي توجه أفعاله و تنشئته الاجتماعية؛ فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود نوع من التأثير المتبادل، وهذا يؤدي بنا إلى مفهوم التفاعل، فلا يمكن تصور وجود تفاعل بين طرفين اجتماعيين دون أن نقول بوجود علاقة.

فالعلاقات تظهر بصورة جلية من خلال التفاعلات، غير أن مدلول العلاقة أوسع من التفاعل، فهي تعرف كما أشرنا إليها سابقاً كبعد للإنسان ككائن اجتماعي علائقي من خلال وجود روابط التي تدججه في نسيج اجتماعي، و التفاعل يحدد الإطار و العمليات في داخلها يتم التعبير عن العلاقات؛ وكل هذا يتم عن طريق عملية الإتصال التي تساعد على قيام العلاقات.

##### ب. التعريف:

يعرف مفهوم العلاقات الاجتماعية (31): "على أنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد و جماعات المجتمع التي تنشأ عن إتصال بعضهم ببعض، و تفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة و الروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية، و أعضاء المؤسسات الاجتماعية، و أبناء طبقات المجتمع... إلخ". تنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كالأسباب الاقتصادية، و السياسية، و الاجتماعية، و الأسرية، و التربوية، وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها و الإمتثال لشروطها ومستلزماتها، و المؤسسة الصناعية هي إحدى هاته الأسباب التي تنتج عنها علاقات اجتماعية و علاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم و تضبط نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم و بين المؤسسة: كالهيكلة التنظيمية للسلطة، و مهام و صلاحيات كل عضو، و أنماط الإتصال الرسمي، و منظومة القيم و اللوائح و القوانين، و غير ذلك من الأطر التنظيمية.

وكما أن للعلاقات الاجتماعية أسبابها فإن لها نتائجها التي قد تكون إيجابية أو سلبية، فالأولى ينتج عنها وحدة الجماعة و المؤسسة، الأمر الذي يزيد من فعاليتها و قوة تماسكها وبالتالي تحقق أهدافها الأساسية التي تصب في صالح الأعضاء و المؤسسة؛ أما الثانية فينتج عنها تفكك الجماعة و المؤسسة وبالتالي ضعفها وإضطرابها وتخبطها في مشاكل تنظيمية، الأمر الذي يعود سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها الأساسية.

(31) Madeleine GRAVITEZ, Lexique Des Sciences Sociales, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1999, p 350.

#### 2.4. المطلب الثاني: أشكال العلاقات الإجتماعية.

يمكن أن نصنف أشكال العلاقات الإجتماعية إلى أربع أنواع أو أشكال، العلاقات الإجتماعية العمودية، الأفقية، الرسمية، غير الرسمية، تشمل جميع نواحي الحياة الإجتماعية بما في ذلك المؤسسة الصناعية التي هي موضوع بحثنا، تظهر فيها أتماط من علاقات العمل بين المراكز الوظيفية للعاملين.

##### أولاً. العلاقات الإجتماعية العمودية:

هي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة و المركز و الدور، و طبيعة المهام أو الخدمة كالعلاقة بين رئيس المصنع و مدير القسم، فرييس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزاً وظيفياً أعلى من رئيس القسم.

و يتم في الغالب التفاعل الإجتماعي و بناء العلاقات عمودياً من أعلى إلى أسفل أو العكس، و ذلك عن طريق وسيلة الإتصال بين الرؤساء و التبعية لهم.

##### ثانياً. العلاقات الإجتماعية الأفقية:

وهي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية متساوية كإتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث و الدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة إنخفاض إنتاجية العمال ؛ و العلاقة الإجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة، أو أقسام و مصالح مختلفة.

##### ثالثاً. العلاقات الإجتماعية الرسمية:

و هي العلاقة التي يحدد أسسها و مفاهيمها القانون و النظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية، و يهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل و تحقيق أهداف الأفراد و إستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها، و يكرس واجباتها و حقوقها الإجتماعية.

كما يطلق عليها البعض بالعلاقات الإتفاقية **les relations conventionnelles** التي هي محددة بمعايير منظومة قيم متفق عليها، وليست مختارة بحرية.

##### رابعاً. العلاقات الإجتماعية غير الرسمية:

وهي الإتصالات و التفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، و التي لا يحددها القوانين و الإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف و ميول واتجاهات إجتماعية و ثقافية، و مصالح الأفراد، الذين يكونونها و يدخلون في إطارها، ويمثلون لقيمها ومعاييرها؛ و غالباً ما تظهر هذه العلاقات بين العمال، و تنشأ إما لأسباب دينية، أو عرقية، أو إديولوجية، أو طبقية، مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرأسمالية.

كما يطلق عليها البعض بالعلاقات غير- الإتفاقية **les relations non- conventionnelles** التي تتدخل فيها أبعاد أكثر شخصية، ويتم التعبير عنها باختيار حر.

### 3.4. المطلب الثالث: لماذا العلاقات الاجتماعية كمتغير مفسر لثقافة المؤسسة.

قمنا بتوظيف هذا المفهوم كمتغير مفسر لموضوع بحثنا و هو ثقافة المؤسسة، إستنادا إلى أهمية وخصوصية العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل في المؤسسة بحيث أنها ترتبط بنموذج التسيير المطبق فيها؛ فمن خلال العلاقات الهرمية و علاقات السلطة، و كذلك العلاقات الوظيفية، و شبكة الإتصال يمكن أن نفهم منظومة القيم و المعايير الرسمية و غير الرسمية، الجلية و غير الجلية التي تحكم هذه العلاقات، وكل هذا يعبر عن الثقافة السائدة داخل هذا التنظيم.

#### خاتمة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الذي عنوانه بـ " الأسس النظرية و المفاهيم المفتاحية " إعطاء لمحة شاملة (ماكرو) حول كل ما يتعلق بنظريات التنظيم التي سبقت المدخل الذي نحن بصدد توظيفه في هذه الدراسة وهو المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة، و التي نرى أن لها علاقة بالفرضيات التي طرحناها، كما تطرقنا لمفهوم المؤسسة و العلاقات التي تنشأ بداخلها، و الثقافة التي تحكمها؛ و تكملة للفصل الأول سنتقل من الماكرو إلى الميكرو، بمعنى من العام إلى الخاص، فالفصل الثاني سنتطرق فيه إلى تاريخ المؤسسة الجزائرية و الذي عنوانه بـ " مقارنة تاريخية لتطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر "، لأن حسب نظرنا ثقافة المؤسسة لا يمكن فهمها بمعزل أو بشكل مستقل عن ثقافة البلد التي توجد فيه، فتحليل ثقافة المؤسسة لا يتم بدون الأخذ في الحسبان السياق التاريخي للتطور الإقتصادي، السياسي، و الإجتماعي للبلد، فسنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الخصائص الثقافية التي طبعت كل مرحلة مرت بها المؤسسة الجزائرية ؟ ما هي المعوقات الثقافية التي حالت دون نجاح أو فعالية كل مرحلة ؟، وهل نجد إلى اليوم تأثير هذه المراحل أم لا؟.



## مقدمة الفصل.

لقد أشرنا سابقا في تعريف مفهوم المؤسسة أن عدم إهتمام الباحثين و علماء الاجتماع في أوروبا بالمؤسسة كموضوع علمي في حد ذاته مع بداية التصنيع، يرجع إلى الصورة السيئة التي كان ينظر بها إليها، فكانت تعتبر كمكان للصراعات الطبقية و مكان للتناقضات بين النموذج الرأسمالي و الطبقة العمالية، لذلك علماء الاجتماع الأوروبيين لم يهتموا بالمؤسسة كموضوع بحث، ولكن بالنتائج الاجتماعية للعمل في الورشات و المصانع، و كذلك المجتمع الصناعي بصفة عامة؛ وهذا لعله ينطبق على التجربة الجزائرية في التصنيع، فالمؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر لم تشكل موضوع دراسة خاص من قبل الباحثين وعلماء الاجتماع الجزائريين، وإنما أعمالهم كلها كانت تقوم على دراسة و تحليل هذه التجربة الجزائرية في التصنيع، و الآثار المترتبة عنها خاصة التحولات التي طرأت على البنية الفردية و الجماعية للمجتمع الجزائري، فهذه الأعمال في مجملها تبقى ماكرو إجتماعية-ثقافية؛ في حين نجد أن المؤسسة الصناعية هي الفاعل الأساسي لعملية التصنيع، و الأداة الرئيسية لنجاح عمليات التنمية الشاملة التي كلفت الدولة الجزائرية أموال طائلة لإنجاح هذه العملية، لذلك سنحاول في هذا الفصل الثاني التطرق إلى تاريخ المؤسسة العمومية الجزائرية، ومختلف المراحل التي مرت بها، و التي مازالت بعض آثارها و معالمها قائمة إلى الآن، لأن حسب نظرنا ثقافة المؤسسة لا يمكن فهمها بمعزل أو بشكل مستقل عن الخصائص الاجتماعية و الثقافية للبلد التي توجد فيه، فتحليل ثقافة المؤسسة لا يتم بدون الأخذ في الحسبان السياق التاريخي للتطور الإقتصادي، الإجتماعي، و أخيرا السياسي للبلد، فسنعمل من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي الخصائص الثقافية، الإجتماعية، و السياسية التي طبعت كل مرحلة مرت بها المؤسسة الجزائرية؟، و ماهي أهم إنعكاساتها عليها؟ ماهي المعوقات التي حالت دون نجاح أو فعالية كل مرحلة؟ وهل ساهمت في التنمية الشاملة للإقتصاد و المجتمع الوطنيين؟

### تمهيد.

إن الإعتماد على التاريخ كدليل من خلال مراحلها و منطق التطور، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد، لأن الثقافة تبنى و تتكون من خلال عملية و سيورة من التعلم على مدى التاريخ. فهو مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي الملى بالقيم و الممارسات، و طرق التصرف و التفكير التي تتبناها المؤسسة (أو التي فرضت عليها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية). فمن خلال تتبع مسار تطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، إبتداء من المؤسسة المسيرة ذاتيا من طرف العمال عقب الإستقلال، إلى المؤسسة الدولة التي تعتمد على البيروقراطية في التسيير، ثم الإنتقال سنة 1971 إلى التنظيم الإشتراكي للمؤسسة، الذي يستند في وجوده من جديد على المشاركة العمالية في الإدارة و التسيير، وصولا في الأخير إلى المختلف الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة.

سنحاول التعرف إلى أهم الممارسات التنظيمية التي طبع كل مرحلة من مراحل التطور. و عليه، فإننا سنتناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (مابعد الإستقلال إلى غاية 1969)، عرفت هذه المرحلة نوعين من المؤسسات، المؤسسة المسيرة ذاتيا، المؤسسة الدولة.
- **المبحث الثاني:** نحو قاعدة صناعية ضخمة (1970- 1980)، قمنا بتقسيم هذه المرحلة إلى قسمين، الأولى ما قبل **G.S.E** ، أما الثانية فهي تسيير المؤسسة الإشتراكية.
- **المبحث الثالث:** إصلاحات المؤسسة العمومية الصناعية، مرحلة إعادة الهيكلة، إستقلالية المؤسسة.

## I. المبحث الأول: المرحلة الأولية في بناء الإقتصاد الوطني (مابعد الإستقلال إلى غاية 1969).

### 1. المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي *l'entreprise autogérée*.

لقد ترك الرحيل الجماعي<sup>(1)</sup> للمعمرين بأعداد كبيرة أزمة حادة ناجمة عن الصعوبة المزدوجة المتمثلة في شغور معظم المؤسسات الزراعية و الصناعية، و الخدمية دون أن يترك أصحابها من يتولى أمر تسييرها، بالإضافة إلى وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات و الأشخاص القادرة على إدارة هذه المؤسسات نظرا لحداثة الإستقلال، و أمام هذا الواقع و كرد فعل حاول العمال على إختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المعمرين بهدف حماية الإقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المصانع و المزارع، و هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

إن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن وليدة تفكير عميق، أو تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا مفروضا، وإستجابة عفوية أملتها مجموعة من العوامل يمكن أن نلخصها في ثلاثة أسباب:

أ. شغور وحدات الإنتاج الزراعية و الصناعية أو ما يعرف بالأمالك الشاغرة **les biens vacants** :

بعد الإستقلال مباشرة، و الذهاب الكبير لمجمل ملاك المصانع و الوحدات الإنتاجية و الحقول الزراعية من المعمرين، وجد العمال الجزائريين الذين كانوا يعملون فيها أنفسهم بصفة فجائية يتكفلون بتسيير هذه المزارع و الوحدات الإنتاجية، وكذلك حمايتها من التخريب من طرف المعمرين.

يجب أن نشير هنا إلى أن هذا الإرث الكولونيالي يحتوي أساسا على وحدات إنتاجية صغيرة **micro-unités**، حيث **36%**<sup>(2)</sup> من الوحدات الإنتاجية تشغل ما بين **4** إلى **10** عمال، و **49%** تشغل ما بين **11** إلى **50** عامل، و هذا يدل على شيء مهم وهو أن الإستعمار الفرنسي لم يطور قاعدة صناعية حقيقية كما هو الحال في أوروبا، و إنما عمل على تطوير الصناعات الخفيفة، و التي لها إرتباط بشكل خاص بتحويل المنتوجات الزراعية.

يوضح الجدول التالي عدد المؤسسات التي تم فيها مواصلة العملية الإنتاجية، و التي تم تسييرها ذاتيا من طرف العمال الجزائريين:

(1) حيث رحل ما يقارب 95%، يشكلون حوالي 800.000 شخص، بينهم عدد كبير من الإطارات، إذ كان عدد الأوربيين الناشطين يقدر بـ 300.000، فهناك مثلا حوالي 30.000 من أصحاب و ملاك المنشآت، 15.000 من الإطارات السامية و أصحاب المهن الحرة، 35.000 من العمال المختصين **O.S**. ميثاق الجزائر نقلا عن:

بعلي محمد الصغير ، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.

(2) **Ahmed BOUYACOUB, la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume 1, O.P.U, Alger, p 39.**

الجدول رقم (1) : يوضح عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا<sup>(3)</sup>.

الفروع	عدد المؤسسات الموجودة	عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا	معدل المؤسسات المسيرة ذاتيا
التعدين، الميكانيك و الكهرباء	109	49	45 %
البناء و مواد البناء	163	114	70 %
الصناعات الغذائية	477	85	18 %
صناعة النسيج	119	8	7 %
الصناعة الكيماوية	109	17	15 %
الخشب و الفلين	194	37	19 %
صناعات متنوعة	195	35	18 %
المجموع	1366	345	25,25 %

(3)Source: Necim Redjem, L'entreprise publique algérienne, Edition OPU, Alger, 1987, p 35.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الدولة لم تضع كل المؤسسات المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية و التجارية الهامة تحت الوصاية المباشرة للدولة.

ب. منع إنتقال أملاك المعمرين إلى ملكية الأفراد:

عملية تسيير المزارع و الوحدات الصناعية من طرف العمال يعبر عن الرغبة في منع البرجوازية الوطنية من الإستلاء على هذه الأملاك الشاغرة، وهذا ما دفع بالدولة الجزائرية إلى إصدار مجموعة من المراسيم القانونية لتلك الأملاك<sup>(4)</sup>، لإضفاء الطابع الشرعي و التنظيمي لهذه المؤسسات، و ذلك لمنع إنتقال أملاك المعمرين إلى ملكية الأفراد.

ونشير هنا أيضا أن البرجوازية الوطنية لم تلعب دورا مهما في تنمية الإقتصاد الوطني عكس البرجوازية الغربية التي لعبت دورا كبيرا في تراكم الرأسمال الإقتصادي، و قيادة التحول إلى مجتمع صناعي.

(4) وقد تمثل النظام القانوني لتلك الأملاك في النصوص الأساسية التالية:

- الأمر رقم 62-20 الصادر بتاريخ 1962/8/21 المتعلق بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة.
- المرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.
- المرسوم رقم 62-38 الصادر بتاريخ 1962/11/23 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.
- المرسوم 22 مارس 1963 المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا. المصدر: بعلي محمد الصغير، نفس المرجع ص

ج. ضعف سلطة الدولة:

صبيحة الإستقلال، الدولة الجزائرية أصبحت في مواجهة أزمة إقتصادية و إجتماعية كبيرة، إحدى إهتماماتها الرئيسية لهذه السلطة الجديدة هي مواصلة عمل المؤسسات الموجودة و التي خلفها الإستعمار الفرنسي، و خلق جهاز إداري يتلائم مع الإديولوجية الرسمية، بالإضافة إلى الصراعات بين مختلف القوى الإجتماعية التي ساهمت في الكفاح الوطني، و التي تحمل مشروعات إجتماعية مختلفة. كل هذا ساعد على ميلاد التسيير الذاتي للمؤسسات .

### 2.1. أجهزة المؤسسة المسيرة ذاتيا (5):

لقد أشرنا سابقا إلى أن النصوص القانونية و التنظيمية للأعمال الشاغرة، بما فيها المؤسسات الصناعية، من بين هاته النصوص المرسوم 22 مارس 1963 المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا، حيث ينص على أن المؤسسات الشاغرة يتم تسييرها من طرف الأجهزة التالية: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، وأخيرا المدير.

#### أولا. الجمعية العامة للعمال:

يطرح موضوع العضوية في هذه الجمعية إكتساب صفة العامل في المؤسسة المسيرة ذاتيا، كما يشترط الجنسية الجزائرية، و السن أكثر من 18 سنة، بالإضافة إلى الديمومة في العمل.

من حيث التسيير فهي تعقد إجتماعا عاديا كل ثلاثة أشهر، و يشترط حضور ثلثي الأعضاء حتى يمكن إتخاذ القرارات بالأغلبية، أما فيما يخص الصلاحيات فهي تصادق على مخطط تنمية المؤسسة، و كذلك البرامج السنوية للتجهيز و الإنتاج و التسويق.

فدور الجمعية العامة للعمال أكسبها سلطة تأثيرية على أجهزة التسيير الذاتي الأخرى التي تتفرع عنها ماعدا المدير الذي هو معين من طرف الدولة.

#### ثانيا. مجلس العمال:

تقوم الجمعية العامة بانتخاب مجلس العمال، الذي يتراوح عدد أعضائه بين 10 و 100 عضو، كما ينص كذلك على وجوب كون ثلثي أعضائه يباشرون العمل في الإنتاج، و ذلك بهدف تجنب هيمنة الإدارات الإدارية على المديرية، ومنعها من أن تحد من السلطة العمالية.

فيما يتعلق بالصلاحيات فهو يعمل على إنتخاب لجنة التسيير، و كذلك التقرير و البث في التنظيم الداخلي للمؤسسة و إرتباطاتها الخارجية مثل: قرار النظام الداخلي، شراء و بيع عتاد التجهيز، القروض، و أخيرا مراقبة لجنة التسيير خاصة بالنظر في حسابات منتهى السنة.

(5) Mohamed BOUSSOUHAH, l'entreprise socialiste en Algérie, O.P.U, 1982, pp 140-145.

ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه لجنة التسيير التي يتراوح أعضاؤها بين 3 و 11 عضوا، حسب أهمية و حجم المؤسسة، و كما هو الشأن بالنسبة لمجلس العمال، فإنه يتحتم أن يكون ثلثا الأعضاء، من المباشرين للعمل في الإنتاج.

يتكفل هذا الجهاز بتسيير المؤسسة عن طريق القيام بمهام يمكن أن نجملها في ما يلي:

- تنتخب كل سنة رئيس المؤسسة.
  - وضع و ضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، و توزيع المسؤوليات. و توظيف العمال الموسمين.
  - إعداد مخطط التنمية، الإنتاج، الحساب الختامي، القروض، توزيع و ترويج المنتوجات.
- لكن تطبيق القرارات تعود إلى جهاز آخر و هي المديرية.

#### رابعاً. المدير:

ينص المرسوم على أن المدير هو ممثل للدولة داخل المؤسسة، و يعمل على الحفاظ على شرعية العمليات الإقتصادية و المالية، و يضمن عدم تعارض مخططات المؤسسة المسيرة ذاتيا مع المخطط الوطني، من مهامه أن يتولى عمليا التسيير الإداري و المالي، أما الصلاحيات التي كان يتميز بها المدير فهي موسعة، مما أكسبه سلطات غير محدودة.

عام بعد مرسوم مارس 1963، المؤسسات المسيرة ذاتيا عرفت صعوبات تنظيمية، مالية، و تسويقية للإنتاج الذي أثر على سيرها، و إجمالا نستطيع القول أنه هناك عاملين، الأول داخلي يتعلق بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، و آخر خارجي يتعلق بالمحيط الخارجي الذي توجد فيه.

و الذي يهمننا هنا أكثر هو العامل الداخلي المتعلق بطبيعة التنظيم داخل هذا النمط الجديد من التسيير الذي يعتمد على المشاركة العمالية في عملية التسيير.

### 3.1. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا.

من وجهة نظر تنظيمية نستطيع القول بأن المؤسسة المسيرة ذاتيا عرفت عدة صعوبات تنظيمية تتمثل في العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال من جهة، و العلاقة بين المدير المعين من طرف الدولة مع الهيئات المنتخبة الأخرى، من ناحية أخرى.

#### أولا. العلاقة بين مختلف الأجهزة التي تم تشكيلها من طرف العمال:

تقوم فكرة التسيير الذاتي على السماح للعمال في المؤسسة من خلال مجلس العمال بالمشاركة الفعلية و حقهم في التسيير، بطريقة مباشرة، أو من خلال الأجهزة الوسيطة الممثلة و المنتخبة من طرف العمال، و هذا ما أقره مرسوم مارس 1963.

لكن بين هذه المبادئ المصروح بها و السير الحقيقي للمؤسسة، نستطيع أن نسجل تناقضات كبيرة حيث في تلك الفترة، كان للجمعية العامة للعمال و مجلس العمال لديهم دور جد ضعيف في تسيير المؤسسة. فلجنة التسيير تعتبر الجهاز الوحيد الذي يقوم بصفة حقيقية بتسيير المؤسسة، حيث أصبح يعرف التسيير الذاتي بلجنة التسيير، وذلك راجع للصلاحيات التي تتمتع بها، كل هذا أكسب سلطة لأعضاء اللجنة الذي أشرنا إلى أن عدد أعضائها يتراوح ما بين 3 و 11 ، فظهر ما يسمى بالرؤساء الجدد "nouveaux patrons"<sup>(6)</sup> الذين يتمتعون بإمتميازات عديدة.

هذا أدى إلى ظهور العديد من الصراعات بين لجان التسيير و رؤساءها، و الجمعيات العامة و مجالس العمال، نتيجة رفض هذه اللجان إستشارة العمال في الأمور التي تخص تسيير المؤسسة، و هكذا ظهرت بيروقراطية اللجان.

#### ثانيا. العلاقة بين رئيس لجنة التسيير و المدير:

يتميز التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية بوجود إزدواجية في السلطة الإدارية، المتمثلة في كل من رئيس لجنة التسيير المنتخب من طرف العمال و المدير المعين من طرف الدولة.

هذه الإزدواجية هي أصل العديد من الصراعات أين ظهرت ظاهرة رفض المدراء من طرف العمال، وإعتباره كغريب عن المؤسسة، ناصر سعدي يلخص جيدا هذه الوضعية حيث يقول: "أن التجمعات غير الرسمية بين المدير، الرئيس و لجنة التسيير في مواجهة العمال أصبح واقع التسيير الذاتي".

في الأخير أدى بروز سلطة المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات، و إحتكار المعلومات بإعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية إتخاذ القرارات، فأصبح المدير هو المسير الوحيد للمؤسسة، و مصادرتة لجميع السلطات، و هذا يتناقض مع مبادئ التسيير الذاتي.

(6) Mounir HADJ-MOURI, Evolution de l'entreprise publique et question d'identité, in Cultures d'entreprises, sous la direction de Djamel GUERID, Editions CRASC, Avril, 1997, pp 132-141.

## 2. المطلب الثاني: مرحلة المؤسسة الدولة L'Entreprise État (التسيير البيروقراطي).

بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم يرق إلى النموذج التنموي للبلاد، عملت الجزائر على إختيار نموذج تنموي للبلاد، بغية التحرر الإقتصادي، و بناء قاعدة صناعية تساهم في التنمية على المدى البعيد، هذا النموذج يقوم على فكرة جديدة و هو تدخل الدولة كقاعدة أساسية لتحقيق أهدافها الخاصة بالتنمية.

### 1.2. تشكل المؤسسة العمومية.

بعد الإستقلال كان الإقتصاد الوطني خاضع و متجه نحو فرنسا، فالقطاع الصناعي الكولونيالي الجزائري كان يعتبر كمكمل للإنتاج الفرنسي، لذلك عملت الدولة على إسترجاع الثروة الوطنية، و البحث عن نموذج تنموي مستقل يجرر الجزائر من الوصاية الإقتصادية الفرنسية، لذلك إعتمدت السلطة السياسية على مجموعة من السياسات كمكافحة ضد الرأسمال الأجنبي لتحقيق التحرر الإقتصادي بالإضافة إلى التحرر السياسي.

من بين هذه السياسات التي شكلت المحور الرئيسي في هذه المرحلة سياسة التأميمات، حيث بعد سنوات من الإستقلال، تم تأميم عدد من المؤسسات الأجنبية مما سمح للدولة بامتلاك عدد من الوحدات الإنتاجية، و تعتبر هذه هي البداية لخلق مؤسسات وطنية، شملت التأميمات الأولى مؤسسات الإنتاج، البيع، تصدير وإستيراد التبغ و الكبريت، ثم تبعتها تأميمات أخرى بصورة سريعة شملت المناجم، البنوك، المحروقات، التأمينات، وصناعات متنوعة. كما عمدت الدولة كذلك إلى إنشاء و بناء وحدات إنتاجية ضخمة، بغية إيجاد قاعدة صناعية معتبرة، من بين الشركات الوطنية: شركة SONATRACH 1963 في مجال المحروقات، شركة SNS 1964 في مجال المعادن، و شركة SONITEX في مجال النسيج.

من هنا برزت سياسة جديدة في التسيير تكون فيها الدولة المركز الأساسي، و الفاعل الوحيد، عكس التسيير الذاتي الذي كان يعتمد على مبدأ المشاركة العمالية في التسيير.

لذلك سنحاول التطرق إلى التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات المسيرة من طرف الدولة، من خلال تحليل الهياكل التنظيمية، و ماهي التناقضات و الصعوبات التي عرفتها هذه المؤسسات.

### 2.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية:

بعد أن كان التسيير الذاتي هو الطريقة السائدة في تنظيم المؤسسات، فإنه هذه المرة، الدولة هي التي تحدد طريقة التنظيم في هذه الأخيرة، و التي تعود ملكيتها لها، و على العموم فقد عرفت هذه المرحلة نوعين المؤسسات:

- المؤسسة العمومية الصناعية التجارية.

- الشركة الوطنية.

لقد قام هذا الشكل من المؤسسات من الناحية التنظيمية على جهازين أساسيين، أحدهما للمداولة، و الآخر للتنفيذ، فيما يخص المؤسسات ذات الطابع الصناعي- التجاري، فهي تحتوي على مجلس الإدارة و المدير، الأول من



حيث تكوينه فهو يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن السلطة، إذ كان الإتجاه الغالب هو تمثيل الدولة (لا العمال)، و من حيث التسيير فهو ذات صلاحيات محدودة، حيث تتركز جميع الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ -المدير-، كما نجد أن هناك إستبعاد لتمثيل العمال فيها، أما الجهاز الثاني فهو المدير المعين من طرف الدولة، الذي يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة، و هو الذي يضمن سير المؤسسة، الذي يحد من سلطته هي فقط السلطة الوصية، حيث تشاركه في التسيير من خلال ما يسمى بالمجالس الإستشارية، و التي لها دور مهم في توجيه و مساعدة المدير أثناء قيامه بمهامه، إلا أنه يبقى دورها إستشاري فقط.

أما فيما يخص الشركة الوطنية، من حيث تنظيمها و تركيبها لا تختلف عن المؤسسات العامة الصناعية- التجارية، إذ يقوم تنظيمها هي كذلك على جهازين، أحدهما للمداولة و الآخر للتنفيذ، أولاً لجنة التوجيه و الرقابة، حيث إبتداءً من 1966 تشكلت في أغلب الشركات الوطنية لجان توجيه و مراقبة لمساعدة مدير الشركة.

من حيث تشكيلها تتألف اللجنة من أعضاء معينين لمدة 3 سنوات يتوزعون على مختلف الوزارات ذات العلاقة، أما فيما يخص الصلاحيات التي تتمتع بها فهي ذات طبيعة إستشارية لمساعدة المدير في سير المؤسسة.

ثانياً المدير العام، بحيث يعين على كل رأس شركة وطنية مدير عام بموجب مرسوم صادر من الوزارة الوصية، من حيث الإختصاص، فهو يتمتع بسلطات واسعة و غير محدودة، لضمان سير الشركة، و القيام بكل العمليات المتصلة بموضوع نشاطها، إلا أن هذه السلطة يتم كذلك مراقبتها من طرف الوزارة الوصية.

في الحقيقة إن هذا التنظيم قد نجم عنه إقامة علاقات إنتاجية، و علاقات عمل تتسم بعدم إنسجامها، بل و تناقضها في بعض الأحيان مع ما تصرح به المواثيق الأساسية للجزائر من ضرورة تحقيق و إنجاز الديمقراطية الشعبية.

فعلى المستوى التنظيمي الداخلي للمؤسسة، فالمركزية قد تم دفعها إلى أقصى حد، مع إقصاء مجلس الإدارة و تقوية دور المدير العام الذي يملك قدر كبير من السلطة، فهذا الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يقوم على مبدأ وحدة القيادة أو الإدارة (هذا يذكرنا بمبدأ فايول الخاص بالمؤسسات الفرنسية الرأسمالية)، يقوم على تعيين المدير من طرف الدولة، و لا يدع أي مجال للمشاركة العمالية، حيث أصبح هناك هامش ضعيف للمشاركة من طرف العمال و لممثلهم النقابيين، وهذا يتناقض مع توجه الدولة الذي هو ضد الأمبريالية الرأسمالية.

كل هذا أدى إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين المدير و العمال، فهؤلاء العمال الذين كانوا **autogestionnaires** لم يتقبلوا بسهولة إبعادهم من عملية التسيير.

هذه الوضعية كرسّت أيضا للبيروقراطية التي نتج عنها ثقل الإدارة و عدم المرونة في العمليات التي تخص المؤسسة، حيث رسخت للمركزية المفرطة لأنظمة القرار، و غياب نظام المعلومات و تفويض السلطة، مما عقد و أعاق سير المؤسسة.

كما نتجت عن هذه الحالة بورجوازية بيروقراطية صناعية، تتميز بامتيازات عديدة، هذه الفئة الإجتماعية الجديدة أصبحت في مواجهة مع الفئة العمالية، و هذا من خصائص النظام الرأسمالي، و هذا يتنافى مع الإيديولوجية التي تتبناها الدولة، التي تدعوا إلى الإشتراكية، و أن السلطة في يد الشعب، و أن أملاك الدولة هي أملاك الشعب عامة، و العمال بصفة خاصة.

في الأخير، تعتبر هذه المرحلة ما بعد الإستقلال إلى غاية 1969، مرحلة أولية لبناء الإقتصاد الوطني، و تجميع كل الثروات الوطنية من خلال سياسة التأميمات التي انتهجتها السلطة السياسية آنذاك، وإنشاء بعض المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى دمج بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى ملكية الدولة، لتبدأ مرحلة جديدة مع بداية السبعينات، و التي شهدت حدث مهم، و هو تأميم كامل للثروات الباطنية من بترول وغاز سنة 1971، و التي كانت تحت الوصاية الأجنبية، هذه الثروات ستعتمد الدولة على مداخيلها كمحرك أساسي لتنمية إقتصادية و عملية تصنيعية شاملة لتكملة البناء الإقتصادي للبلد من خلال إنشاء قاعدة صناعية ضخمة، و هذا ماستطرق إليه في المبحث الثاني الذي يتناول هذا الإستثمار الموسع في المشروع التنموي و الذي يعرف بالصناعات التصنيعية.

## II. المبحث الثاني: نحو قاعدة صناعية ضخمة.

تمهيد:

لجأت الجزائر في هذه المرحلة إلى تطبيق سياسة تنمية جديدة شاملة، تركز في قاعدتها على الريع البترولي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لتمويل برامج التنمية الإقتصادية، ففي سنة 1966 عرفت الجزائر تأميم عدد من المؤسسات التي كانت تحت الوصاية الفرنسية، بينما بقيت أهم الثروات الباطنية من بترول و غاز تحت مراقبة الشركات الأجنبية، والتي كانت هي المستفيدة الوحيدة منها.

في سنة 1970 عملت مؤسسة سوناطراك على تأميم كل هذه الثروات التي كانت تحت وصاية الشركات غير الفرنسية، ليتم و بشكل نهائي التأميم الكامل لهذه الثروات من طرف الدولة الجزائرية سنة 1971، و الإشراف المباشر على الصناعات البترولية، و ذلك من أجل تراكم الرأسمال المساعد على تطبيق الإستثمار الموسع في المشروع التنموي القائم على سياسة التصنيع.

فالارتفاع في المداخيل المالية للبلاد<sup>(7)</sup>، نظرا لإرتفاع سعر البترول من 3.3 دولار في سنة 1971 إلى 9.25 دولار في ديسمبر 1973 ، و الزيادة في تصدير البترول من 23 مليون طن في سنة 1963 ، إلى 42 مليون طن سنة 1969 ، و إلى 46 مليون طن سنة 1971، أكسب الدولة رأسمال ضخم للخوض في عملية التنمية الإقتصادية .

إعتمدت الجزائر في مشروعها هذا على سياسة "الصناعات التصنيعية" من خلال الإعتماد على نظريات إقتصادية خاصة الإقتصادي الفرنسي **De Bernis**<sup>(8)</sup> الذي يرى أن الجزائر لها إمكانات كافية من حيث الثروات، و إستطاعتها تحقيق أهدافها.... و سيكون من المؤسف أن تضيق هذه الثروات، فنمط التنمية المقترح من طرف هذا الأخير يقوم على فكرة إنشاء ثلاث أنواع من الصناعات، و التي سميت بـ "الصناعات التصنيعية".

ومن هنا عملت الجزائر على تخصيص حصص مالية كبيرة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية، حيث شرعت في تطبيق مخططات تنمية إبتداءا من المخطط الثلاثي الأول 1967-1969 ، حيث تم تخصيص حصص مالية عرفت أكبر نسبة، ثم تلا بعد ذلك المخططين الرباعيين 1970-1973 ، 1974-1977 ، حيث خصصت 45 % من الأموال المستثمرة لقطاع التصنيع، فهذا الأخير عرف إهتمام كبير من طرف الدولة.

سنقوم بتقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين، الأولى تتعلق المرحلة الأولى بما قبل **G.S.E**، و التي تميزت بالإحتكار التام للدولة لهذه المؤسسات من الناحية التسييرية، الثانية المؤسسة العمومية الإشتراكية، و التي تميزت بالمشاركة العمالية في عملية تسيير هذه المؤسسات.

(7) J.Leca, « Algerian socialism: Nationalism, industrialization and state building » in H.Desfosses & J. Levesque,(eds) Socialism in the third world, New York : Preager Publishers, 1975: 144-45 ( نقلا عن أ. حاج مولاي مراد في دراسته حول العمال الصناعيين في الجزائر ص 35 )

(8) G. De Bernis, « industries industrialisantes et option algérienne », in Tiers monde, Vol.47, 1971 : p 548. ( نقلا عن أ. حاج مولاي مراد في دراسته حول العمال الصناعيين في الجزائر ص 36 )

## 1. المطلب الأول: المؤسسة ما قبل G.S.E :

تميزت هذه المرحلة بإعتماد الدولة على سياسة جديدة في التسيير، فبعد أن كان التسيير في المؤسسات العمومية يقوم على تعيين مدير عام من طرف الدولة، حيث تمنح لهذا الأخير كامل السلطات و الصلاحيات لضمان السير الحسن للمؤسسة، إتمدت الدولة هذه المرة على التخطيط المركزي من خلال المخططات التي سطرها كقانون يضبط مجمل النشاطات الإقتصادية، و الأهداف المحددة، لضمان الإدارة الفعالة للمشروع التنموي للبلد، بهذا أصبحت الدولة هي التي تسهر على سير هذه المؤسسات بنفسها.

هذا التخطيط المركزي من طرف الدولة، أدخل أبعاد جديدة في التنظيم الداخلي للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تقلصت إستقلاليتها في مقابل مركزية قرارات الإستثمار ووسائل التمويل.

فعلى المستوى الخارجي للمؤسسة، يقوم نظام التخطيط على تحديد أهداف المخطط على المستوى المركزي للحكومة من خلال الوزارات الوصية، مما أدى إلى المركزية المفرطة، خاصة في عملية إتخاذ القرار، حيث أصبحت يتم تحديد الأهداف العامة للإستثمار على المستوى المركزي للدولة من خلال جهازها **S.E.P**، فمثلا لو أرادت الإدارة العامة لمؤسسة ما فتح فرع أو وحدة إنتاجية جديدة، عليها أن تحضر ملف للوزارة الوصية، التي بدورها تحيله إلى جهاز **S.E.P**، وهي بالتالي توافق عليه أو ترفضه، و هذا أدى إلى ثقل هذه الإجراءات التي تأخذ وقت طويل جدا.

أما على المستوى الداخلي للمؤسسة، فعرفت هي كذلك المركزية المفرطة في التسيير، و خاصة في عملية إتخاذ القرار الذي عرف هو كذلك المركزية حتى في أبسط الأشياء، فمثلا إذا أراد فرع من فروع الإدارة العامة للمؤسسة بالقيام بعملية التوظيف، فإنه يلجأ إلى هذه الأخيرة.

كما أن هذه العملية تقضي تماما مشاركة العمال، حيث القرار في هذه المؤسسات يعود إلى الإطارات العليا. كما كان للتخطيط المركزي من طرف الدولة إنعكاسات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث أدى إلى بروز فروقات هرمية بين مختلف الهياكل الوظيفية للمؤسسة، حيث تم إعطاء أهمية للإدارة المكلفة بتحقيق أهداف المخطط خاصة الجهاز الإداري و المالي، حيث أصبح العاملين فيها يتمتعون بإميازات عالية، في حين الأقسام المكلفة بالإنتاج و التسويق فتعتبر من الدرجة الثانية، هذه العلاقات العرمية أدت إلى بروز صراعات داخلية خاصة بين الإطارات و العمال.

وإجمالاً يمكن القول بأن التسيير المركزي أدى إعاقة سير المؤسسة وصلابتها، وبيروقراطيتها، ووقوعها في مشاكل تنظيمية، و بروز علاقات إجتماعية و علاقات عمل بين مختلف الفئات الإجتماعية المهنية (الإطارات و العمال) التي تتسم بالنزاعات و تطور مواقف الرفض و المقاومة من طرف العمال، الذين تم إقصاءهم من أي مشاركة في التسيير و هذا يتناقض مع ما تصرح به الدولة من خلال خطابها السياسي، ونهجها الإشتراكي، الذي يدعوا إلى ضرورة تحقيق و إنجاز الديمقراطية الشعبية، من خلال مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

لذلك لجأت الدولة إلى تطبيق نظام تسييري جديد يعرف ب"التسيير الإشتراكي للمؤسسات"، الذي ينص على المشاركة العمالية في التسيير، و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

## 2. المطلب الثاني: المؤسسة الاشتراكية L'Entreprise Socialiste:

بعد المشاكل التنظيمية التي واجهت جل المؤسسات، عمدت الدولة إلى تشكيل لجنة وطنية لإصلاح هذه المؤسسات تضم أهم الجهات و السلطات المعنية بالتنظيم الجديد، حيث عملت هذه اللجنة على دراسة و تحليل مختلف المشاريع السابقة، لتنتهي في 1970 إلى تقديم مشروع تمهيدي للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات، لتكلف لجنة مشتركة تضم أعضاء من الحزب الوطني و آخرين من النقابة لمناقشته وإثراءه، قبل أن يحال في الختام إلى السلطات العليا في الدولة (مجلس الثورة و الحكومة)، لتنتهي العملية في النهاية بصدر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات G.S.E في 1971، واطاعة بذلك حدا لذلك التناقض بين المنطلقات الإيديولوجية للدولة و بين أشكال تنظيم القطاع العام السابقة، إلا أن هذا القانون لم يطبق إلا مع بداية المخطط الرباعي الثاني.

### 1.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة الاشتراكية:

يرتكز أسلوب التسيير الاشتراكي على مشاركة و مساهمة العمال في تسيير و إدارة المؤسسة عن طريق إنتخاب مجلس العمال و لجانه الدائمون، و على خلاف التسيير الذاتي، فإن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يعطي أهمية للجهاز الإداري و المتمثل أساسا في مجلس المديرية، وعليه فإن التنظيم الاشتراكي حاول إقامة نوع من التوازن بين هاذين المجلسين، عن طريق فتح المجال أمام ممثلي العمال، دون التقليل من أهمية الجهاز البيروقراطي. يقوم هذا التنظيم كما أشرنا على جهازين رئيسيين هما: مجلس العمال، و مجلس المديرية.

#### أولا. مجلس العمال:

يعتبر مجلس العمال الجهاز القاعدي للتنظيم الجديد، بإعتباره الأصل الأساسي الذي يشارك مجموع العمال عن طريقه في تسيير شؤون المؤسسة؛ من حيث التكوين، فإن مجلس العمال يتشكل على مستوى المؤسسة الأم عن طريق عملية الإنتخاب من طرف العمال لمدة ثلاث سنوات، و نفس الشيء بالنسبة للوحدات التابعة للمؤسسة الأم. أما من الناحية التسييرية، فإن عمل المجلس كان يتجلى أساسا في دور مختلف اللجان الدائمة سواء المنبثقة عنه أو المشكلة بينه و بين مجلس الإدارة (المختلطة)، و تتمثل هذه اللجان في الشؤون الاقتصادية و المالية، الإجتماعية و الثقافية، شؤون المستخدمين و التكوين، حفظ الحصة و الأمن و أخيرا الشؤون التأديبية. أما بالنسبة للمهام التي يقوم بها، فإن النصوص<sup>(9)</sup> المتعلقة بصلاحيات مجلس العمال فهي مرتبة على ثلاث مستويات تدريجية:

(9) Les articles 28 à 39 de l'ordonnance de 1971, précisés par le décret N° 75- 150 du 21 Novembre 1975, relatif aux prérogatives de l'AT des entreprises socialistes à caractère économique. Source: Mohamed BOUSSOUHAH op.cit, p502.

- تقديم الآراء و التوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي، و مراقبة تنفيذ المخطط و سير المحاسبة، و تعديل هياكل المؤسسة.

- كما يتمتع مجلس العمال بسلطات تخوله مشاركة مجلس المديرية في بعض المهام، خاصة في مجال التوظيف و التكوين، ووضع النظام الداخلي، و المساهمة في تنظيم و سير الخدمات الإجتماعية و الثقافية.

- أما فيما يتعلق بصلاحيات إتخاذ القرار، فإن المجلس مخول في البت في بعض المسائل المحدودة ، و التي تدخل في مهامه كتوزيع الحصة من الأرباح المخصصة للعمال.

لكن في الحقيقة أن هذه الإمتيازات **les prérogatives** الممنوحة لمجلس العمال داخل المؤسسات، التي تكلم عنها ميثاق التنظيم الإشتراكي للمؤسسة، إنما تمثل تباينا بين ماهو مصرح به و مكتوب، و بين الممارسات الفعلية، لأن السلطات الحقيقية في إتخاذ القرار هي في يد مجالس المديرية، و هكذا فدور المجلس يتمثل أساسا في المراقبة و الإستشارة، و هذا يرجعنا إلى لجان المراقبة و التوجيه في الشركات الوطنية السابقة، التي لا يتعدى دورها الإستشارة و المراقبة و ليس لها أي سلطة على المدير.

فدور المجلس في التسيير و وضع القرارات يبقى محدودا و شكليا، مما يدفعنا إلى وضع علامة إستفهام حول مفهوم المشاركة لدى الدولة الوصية.

#### ثانيا. مجلس الإدارة:

يتألف مجلس الإدارة من 9 إلى 11 عضو حسب أهمية و حجم المؤسسة، على أن يكون من بينهم ممثلان عن العمال يقوم مجلس العمال بتعيينهما من بين أعضائه، أما باقي الأعضاء فيتم تعيينهم بموجب قرار صادر عن السلطة الوصية.

فالمدير العام يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي بناء على إقتراح من السلطة الوصية، بخلاف باقي الأعضاء فيتم تعيينهم بقرار وزاري.

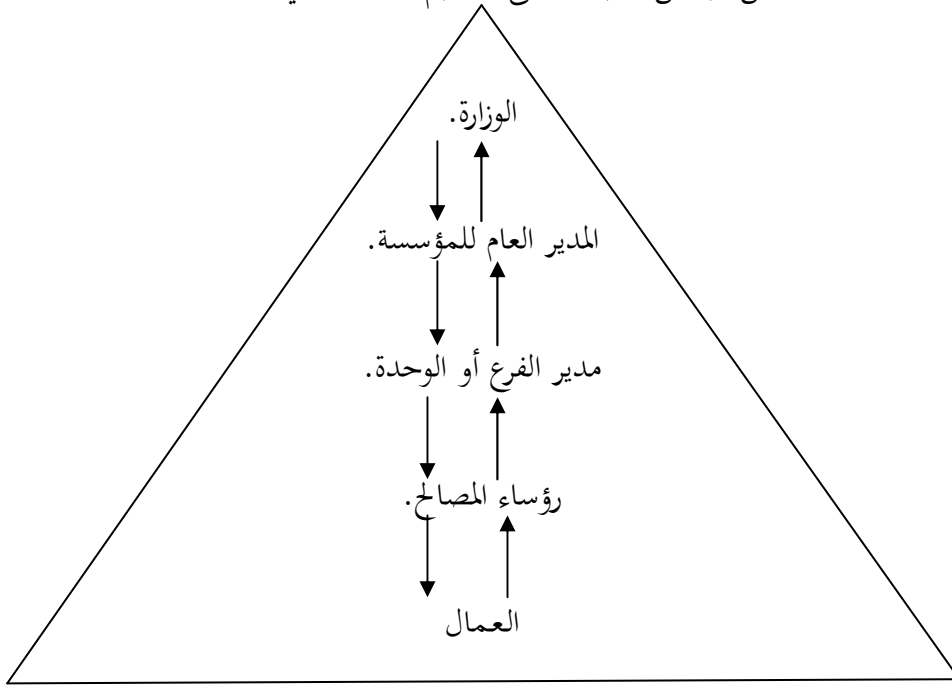
في مجلس الإدارة المدير يبقى السلطة الرئيسية داخل المؤسسة، فهو يسهر على التقييد بالقرارات الصادرة عن الإدارة من طرف العمال، و كذلك تنفيذ أهداف المخطط، بالإضافة إلى القوانين و الأنظمة، و كذلك أوامر السلطة الوصية.

فهو يتميز بإمتيازات واسعة، و نفس الشيء بالنسبة لمدير الوحدة، فهو الذي يرأس مجلس الإدارة، و المسؤول على سير الوحدة، إلا أنه يبقى تابع هرميا لمجلس إدارة المؤسسة الأم.

## 2.2. قراءة في الصعوبات التنظيمية للمؤسسة الاشتراكية.

من وجهة نظر تنظيمية نستطيع القول بأننا أمام مخطط للتنظيم يمتاز بشكل قوي بالمركزية و الهرمية، حيث في القمة تعود السلطة المطلقة للوزارة، التي تفوض للمدير العام، لكن يبقى هذا الأخير تحت المراقبة، الذي بدوره يعطي بعض سلطاته لمدرء الوحدات للتسيير العملياتي.

هذا التنظيم نجده لدى المدرسة الكلاسيكية، التي من بين مبادئها، وحدة الإدارة، ووحدة القيادة، يعني الأول أن المسؤولية يجب ضمها من طرف شخص واحد، أما الثاني فيعني أن العامل لا يجب أن يتلقى الأوامر إلى من سلطة واحدة، هذا يكشف لنا أن هاذين المبدأين ينطبقان على التنظيم الجديد الذي جاءت به **G.S.E**.



وعلى العموم يمكن أن نختصر المشاكل التنظيمية في عاملين، الأول يتعلق بمركزية إتخاذ القرارات الأساسية، حيث تتخذ غالبية القرارات على المستوى المركزي للمؤسسة، أو على المستوى الوزاري، مما أدى إلى البطء في هذه القرارات وبيروقراطيتها، والتي تؤثر سلبا على سير المؤسسة أو الوحدات التابعة لها، فنجد مثلا تغيير قطعة غيار في وحدة إنتاجية يتطلب الرجوع إلى المدير العام، الذي بدوره يقوم بتقديم طلب للوزارة المعنية، لسبب بسيط وهو أن عملية التمويل تأتي من هذه الأخيرة.

أما العامل الثاني فهو يتعلق بالعمال، فضعف المستوى العلمي و الثقافي لكثير من العمال المنتجين المسيرين، الذين وجدوا أنفسهم مقحمين في عمليات تسيير تتطلب منهم مستوى علميا و كفاءة إدارية، و إلمام بقاعدة من المعلومات في المجالات الاقتصادية و القانونية و التسييرية كان له أثر كذلك على سير المؤسسة، و الجدول التالي يوضح معدل الأمية في أوساط العمال الجزائريين.



والجدول التالي رقم (2) يوضح معدل الأمية في الشركات الوطنية لسنة 1970-1971<sup>(10)</sup>.

النسبة المئوية	الأمية	عدد العمال	الشركات الوطنية
8	2952	36000	SONATRACH
24,8	1042	4200	SONELEC
27,7	3115	12565	SONITEX
49	5533	11900	SN SEMPAC
8	252	6495	SONELGAZ
39	1200	3070	SNTA
-	-	2680	SONITEC
-	-	9655	SONACOME
-	-	13684	SNS
44	1822	4116	SNIC
53	1073	2014	SONIC
48,8	6123	12525	SNMC
-	-	2076	SNERI
-	-	4478	SNLB
-	-	7750	SN METAL
80	10000	12405	SONAREM
51	319	614	SNEMA
17,8	664	3714	SOGEDIA
	34095	149941	المجموع

(10) Source : Ministère de l'industrie et de l'énergie, BOUSSOUHAH op.cit, p 469

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الأمية لدى العمال في الشركات الوطنية هي نسب معتبرة، إذ تعبر عن نقص في الكفاءة و الإستعداد لمثل هذا النوع من التسيير.

هذه العوامل بالإضافة إلى عوامل أخرى، كخضوع المؤسسة العمومية للتوجهات السياسية و الإجتماعية و الإديولوجية للدولة، التي وظفت قطاع التصنيع لتطبيق نهجها الإشتراكي الذي يعتمد على سياسة الشعبوية، حيث إعتمدت الدولة نمطا أبويا في الإدارة و التسيير، و التوظيف الكامل للفئات الإجتماعية، و منح العلاوات و تقاسم الأرباح، وقد لاتوجد أرباح أصلا، بالإضافة إلى الإمتيازات المتعددة التي كانت تمنح للعمال من مسكن و نقل و مطعم، و تعاونيات إستهلاكية و جولات ترفيهية من طرف الخدمات الإجتماعية و الثقافية التابعة لمؤسسات الدولة، فالمؤسسة أصبحت مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، وليس مكان للإنتاج.

كل هذا بالإعتماد على الريع البترولي كمصدر رئيسي ووحيد في تمويل هذه المؤسسات، وسد العجز المالي الذي كانت تعاني منه أغلب المؤسسات.

كل هذه العوامل أدى إلى تخطيط المؤسسات في عدة مشاكل، مما دفع بالدولة لإتخاذ إجراءات لإصلاح مسار الإقتصاد، وإزالة الإختلال الذي كانت تعاني منه جل المؤسسات العمومية، فقامت السلطة السياسية بإحداث تغييرات حاسمة في السياسات الإقتصادية فيما أطلق عليها بـ "الإصلاحات الإقتصادية"، و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث و الأخير.

### III. المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية.

#### تمهيد.

عمدت الجزائر في هذه المرحلة إلى عملية إصلاح إقتصادي شامل هدفه التحكم في هذه الإختلالات و المشاكل التنظيمية التي عرفتتها جل المؤسسات العمومية، مستعينة في ذلك بعملية إعادة الهيكلة، رغبة منها في تقويم و تصحيح الوضعية السابقة المتولدة عن التنظيم العام للإقتصاد الوطني.

من خلال المخطط الخماسي (1980-1984)، إعتمدت الدولة على عمليتين:

- إعادة الهيكلة العضوية.

- إعادة الهيكلة المالية.

يهدف هذا المخطط إلى تحقيق المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية من خلال: تحسين سير المؤسسات، التحكم في وسائل الإنتاج، و أخيرا وجوب تحقيق النتائج.

#### 1. المطلب الأول: إعادة الهيكلة العضوية:

يقوم مبدأ إعادة الهيكلة العضوية على تقسيم المؤسسات الإقتصادية العمومية الضخمة و تجزئتها إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة لتسهيل عملية التحكم في تسيير هذه المؤسسات، وكذلك التقليل من المركزية و البيروقراطية المتنامية في تسيير الإقتصاد، وتقوية هذه العملية على مجموعة من المبادئ من بينها، مبدأ التخصص عن طريق تقليص عدد منتجات المؤسسات، و ذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتوج جديد، أو مهمة معينة، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية و العمل من خلا مبدأ تقسيم العمل.

كذلك نجد مبدأ تقسيم الوظائف، مثلا عن طريق فصل عملية الإنتاج عن التسويق، المؤسسة أ تكفل بإنتاج سلعة معينة، في حين تحال مهمة التسويق و التوزيع لمؤسسة أخرى.

مع هذا التقسيم الجديد تضاعف عدد المؤسسات العمومية عدة مرات، و الجدول التالي يوضح شكل القطاع العمومي بعد الهيكلة العضوية:

الجدول رقم (3) يمثل شكل القطاع العام بعد إعادة الهيكلة العضوية (11)

القطاعات	عدد المؤسسات قبل إعادة الهيكلة العضوية	عدد المؤسسات بعد إعادة الهيكلة العضوية
الزراعة	7	23
الصناعة-المنجم- الطاقة	17	126
إعلام - ثقافة - سياحة	8	45
أشغال عمومية- السكن	12	101
الصحة	1	4
التجارة	7	28
البريد و المواصلات	1	2
المالية	8	12
النقل	9	34
المجموع	70	375

(11)Nacer-Eddine SADI, la privatisation des entreprises publiques en Algérie, O.P.U, 2006, p33.

نلاحظ من الجدول أن إعادة هيكلة قطاع البناء و الصناعة سمح بميلاد عدد كبير من المؤسسات، ففي قطاع الصناعة فقط من 17 مؤسسة قبل إعادة الهيكلة إلى 126 مؤسسة بعد إعادة الهيكلة. إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات رافقتها إعادة هيكلة مالية أين الكلفة المالية المخصصة لهذه العملية تقدر بأكثر من 26,1 مليار دينار جزائري.

## 2. المطلب الثاني: إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر هذه العملية مكتملة لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، حيث تندرج في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، المتمثلة في تراكم الخسائر، و تضخم حجم القروض، مع عدم القدرة على سدادها، لجأت الدولة إلى اعتماد إعادة هيكلة مالية، عن طريق تخصيص رأسمال للمؤسسات لتغطية العجز المالي الذي تعاني منه جل المؤسسات، لدفعها للعمل و الزيادة في الإنتاج عن طريق التمويل الذاتي. تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات عن طريق مسح الديون، كذلك وضع ميزانيات جديدة لبعث و تحفيز المؤسسات على الإنتاج و خلق الثروة التي تساهم في الإقتصاد الوطني، بالإضافة إلى محاولة تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات العمومية.

إعتمدت الدولة في هذه العملية كذلك على الربيع البترولي كمصدر وحيد في تمويل و سد العجز الذي كانت تعاني منه المؤسسات الإشتراكية.

لقد أرادت الدولة من خلال عملية إعادة الهيكلة بنوعيتها العضوي و المالي، بعث عمل هذه المؤسسات العاجزة، و إعطاءها دفعة جديدة نحو الإنتاج و المساهمة في خلق الثروة الوطنية لإنعاش الإقتصاد الوطني و تلبية الحاجات السوسيو إقتصادية المتنامية للمجتمع الجزائري، الذي عرف نموا ديموغرافيا مرتفعا، و هجرة نحو المدن<sup>(12)</sup>، مما أدى إلى الطلب المتزايد لمناصب العمل في القطاع الصناعي.

فقد حرص المخطط الخماسي على التأكيد على تحسين وضعية التشغيل<sup>(13)</sup> في الجزائر، و خلق مناصب عمل جديدة، من خلال كما أشرنا إلى تجزئة المؤسسات الضخمة إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة.

لكن نتائج هذه العملية لم تكن في المستوى المطلوب منها، فلا تزال هذه المؤسسات تعاني من مشاكل تنظيمية و مالية، و لم تظهر أي بوادر لتحسن في أداء هذه المؤسسات، بحيث لم تتحقق الأهداف التي كانت مرجوة منها، من تحسين مردوديتها، و المساهمة في الإنتاج الوطني، بل إن تلك الإصلاحات أرهقت الدولة نتيجة التكاليف و النفقات المرتفعة التي خصصتها الدولة لهذه العملية، و انعكست سلبا على مستوى معيشة المواطنين.

و ما زاد الأمر تعقيدا، الصدمة البترولية في سنة 1986 التي عرفت فيها أسعار البترول تراجعاً كبيراً، حيث كان سعر البرميل الواحد 40 دولاراً، لينزل إلى 11 دولار، لتجد الدولة نفسها عاجزة عن تقديم الدعم المالي لهذه المؤسسات، التي كان الربيع البترولي المصدر الوحيد في تمويلها.

هذه الأزمة الإقتصادية الداخلية بالإضافة إلى الديون الخارجية المتراكمة، دفعت بالسلطة السياسية إلى التفكير في حلول أخرى لهذه المؤسسات التي أصبحت عبئاً ثقيلاً على الدولة، حيث ظهر جلياً لأصحاب القرار أن ضخ الأموال و مسح ديون المؤسسات كما فعلوا من قبل، لم تعد مجدية، لذلك تطلب الأمر إعادة النظر في سير هذه المؤسسات و أساليب تسييرها، و فتح المجال أمامها لتتكفل بأمورها بعيداً عن وصاية الدولة، و هكذا ظهر مبدأ إستقلالية المؤسسات، و تخلي الدولة عنها **désengagement de l'état**، و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

—  
لمزيد من الإطلاع أنظر:

(12) ZEMMOUR Z. op.cit.

(13) د. حاج مولاي مراد، نفس المرجع.

### 3. المطلب الثالث: إستقلالية المؤسسة (1988):

بعد الصدمة البترولية التي عرفت فيها أسعار البترول تراجعاً كبيراً، وجدت الدولة نفسها عاجزة عن تقديم الدعم المالي لهذه المؤسسات، التي منذ نشأتها عرفت مشاكل تنظيمية و تمويلية، بحيث لم تصل إلى إمتلاك قدرات للتمويل الذاتي فهي دائماً كانت تابعة للدولة.

هذه الأزمة الإقتصادية بالإضافة إلى الديون الخارجية المتراكمة، دفعت بالسلطة السياسية إلى التفكير في حلول أخرى لهذه المؤسسات التي أصبحت عبئاً ثقيلاً على الدولة، حيث قامت بإنفاق وإستثمار ما يقارب نصف مداخيلها من البترول في المرحلة الأولى من بداية التصنيع، وكذلك في مرحلة إعادة الهيكلة، هذا الرأسمال الكبير الذي تم وضعه في الصناعة، لم يحقق الهدف المطلوب منه، وهو التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلد، بل أدخلها في أزمة حادة.

لذلك تطلب الأمر إعادة النظر في سير هذه المؤسسات و أساليب تسييرها، و فتح المجال أمامها لتتكفل بأمورها بعيداً عن وصاية الدولة، و هكذا ظهر مبدأ إستقلالية المؤسسات، و تخلي الدولة عنها.

تجسدت فكرة إستقلالية المؤسسات من خلال المرسوم الذي صدر في **1988/01/12** المتعلق بإستقلالية المؤسسات.

يقوم الإصلاح الجديد على مبدأ الإستقلالية، فمن حيث علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، وبالذات جهة الوصاية يطغى على المؤسسة الطابع الإستقلالي، خاصة الإستقلالية في إتخاذ القرارات التي تخص عمل و سير المؤسسة، فبعدما كانت القرارات يتم إتخاذها على المستوى المركزي للجهة الوصية، جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة مسؤولة عن كل قرار تتخذه بنفسها (مبدأ لا مركزية القرارات)، بالإضافة إلى ذلك إستقلالية التحكم في الأمور المالية و الحرية في المتاجرة و تحديد الأسعار، فأصبحت المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لضمان تحقيق مستوى من الأرباح، لإستعماله في إعادة الإنتاج، لتحقيق التمويل الذاتي لإستمرار و بقاء المؤسسة، فالدولة لم تعد مسؤولة على تمويل هذه المؤسسات.

لكن رغم هذه الإصلاحات، و تخلي الدولة عنها، مازالت المؤسسات تعاني من العجز المالي و حتى في تغطية نفقاتها البسيطة كأجور العمال، مما إنعكس سلباً على المجتمع ككل بحيث إنتشرت البطالة و ندرة في مناصب العمل، و كذلك تدني مستوى المعيشة، كل هذه العوامل أدت إلى أزمة إجتماعية و سياسية نتج عنها مظاهرات أكتوبر **1988** التي راح ضحيتها العديد من المتظاهرين.

### أحداث أكتوبر 1988 :

تعتبر أحداث أكتوبر 1988 الصدمة الثانية بالإضافة إلى الصدمة البترولية الأولى التي واجهت النظام السياسي في فترة وجيزة، و التي فرضت عليه إصلاحات سياسية و إقتصادية جديدة، فعلى المستوى السياسي شهدت الجزائر إنفتاحا سياسيا عن طريق إقرار مبدأ التعددية الحزبية و الإعلامية، بعدما كان الحزب الواحد هو الحاكم، أما على المستوى الإقتصادي فتبنت الدولة مبدأ الخروج من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق الذي يقوم على قيم و مبادئ جديدة كالفعالية و المرودية و المنافسة و تحرير التجارة الخارجية، و تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية. هذه الإجراءات الجديدة كان لها إنعكاسها السلبي على المؤسسة العمومية التي لم تستطع مواكبة هذا التحول إلى إقتصاد السوق، مما أدى إلى غلق العديد منها و تسريح العمال، بالإضافة إلى بيعها و حوصصتها نتيجة عدم قدرتها على فرض نفسها في السوق أمام المنتج الأجنبي. في الأخير نستطيع القول بأن هذه الأحداث الداخلية أدت إلى وضع نهاية لهذا المشروع التنموي الإشتراكي الذي تبنته الدولة، و الذي لم يحقق الأهداف المسطرة له، بل أدخل الدولة في دوامة من المشاكل الإجتماعية و السياسية، فهذا المشروع كانت نتيجته النهائية الفشل و الإخفاق، و هذا ماستتطرق إليه في العنصر الموالي الذي يناقش عوامل الإخفاق.

#### 4. المطلب الرابع: تقييم التجربة الجزائرية في عملية التصنيع:

في أوروبا، أحدثت الثورة الصناعية إنتقال و تحول كبير في تاريخ هذه المجتمعات، حيث إنتقلت من مجتمع تقليدي ريفي إلى مجتمع صناعي عصري، هذا التحول رافقه تحولات إجتماعية، ثقافية، سياسية، و إقتصادية، الثورة شكلت قطيعة كلية مع الماضي، هذه القطيعة مع المجتمع الإقطاعي التقليدي قادت طبقة بورجوازية رأسمالية التي إستطاعت مواجهة طبقة النبلاء الإقطاعية.

هذه الطبقة الرأسمالية من خلال تراكم رأسمال أسست لقواعد للإنتاج، تجميع عدد كبير من العمال داخل هذه القواعد، الذين يعملون على وسائل الإنتاج، كل هذا يسمح بإنتاج قوي: الصناعة.

إذن عملية التصنيع في أوروبا، أخذت في سيرورتها قرن ونصف القرن من الزمن المليء بالصراعات و التجاذبات، حتى تؤسس لهذه القاعدة الصناعية، و تضمن نجاح هذه العملية في التحول؛ نستطيع القول بأن نجاح هذه المجتمعات يعود إلى عاملين رئيسيين: وجود طبقة بورجوازية رأسمالية قادت هذا التحول، ثانيا عدم تدخل الدولة.

في الجزائر، بعد الإستقلال، هي مجتمع فلاحى بالدرجة الأولى، المستعمر لم يطور إقتصاد صناعي حقيقي و هام، الجزائر لا تملك بورجوازية رأسمالية تستطيع قيادة التحول إلى مجتمع صناعي، و أخيرا يمكن القول بأن إقتصاد السوق الرأسمالي كان ينظر إليه من طرف المجتمعات المستعمرة بأنه نظام عبودي يتم فرضه على البلدان المستعمرة.

هذه العوامل جعلت الدولة الراعي الرسمي لعملية التنمية السوسيو-إقتصادية من خلال عملية التصنيع التي إنتهجتها، رغبة منها في إنتقال المجتمع من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع ذو ثقافة صناعية حديثة، كباقي المجتمعات المتطورة الأخرى.

بعد الإستقلال كان الإقتصاد الوطني خاضع و متجه نحو فرنسا، فالقطاع الصناعي الكولونيالي الجزائري كان يعتبر كمكمل للإنتاج الفرنسي، لذلك عملت الدولة على إسترجاع الثروة الوطنية، و البحث عن نموذج تنموي مستقل يجرر الجزائر من الوصاية الإقتصادية الفرنسية، لذلك إعتمدت السلطة السياسية على مجموعة من السياسات كرد فعل ضد الرأسمال الأجنبي لتحقيق التحرر الإقتصادي بالإضافة إلى التحرر السياسي.

من بين هذه السياسات التي شكلت المحور الرئيسي في هذه المرحلة سياسة التأميمات لبعض المؤسسات الفرنسية و الأجنبية، مما سمح للدولة بامتلاك عدد من الوحدات الإنتاجية، و تعتبر هذه هي البداية لخلق مؤسسات وطنية.

كما عمدت الدولة كذلك إلى إنشاء و بناء وحدات إنتاجية ضخمة، بغية إيجاد قاعدة صناعية معتبرة، هذه المرحلة الأولى أدت إلى تشكيل القطاع العام المحتكر من طرف الدولة.

بعد ذلك لجأت الجزائر في المرحلة الثانية إلى تطبيق سياسة تنمية جديدة شاملة مكتملة للمرحلة الأولى، تركزت في قاعدتها على الربيع البترولي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لتمويل برامج التنمية الإقتصادية، ففي سنة 1966 عرفت الجزائر تأميم عدد من المؤسسات التي كانت تحت الوصاية الفرنسية، بينما بقيت أهم الثروات الباطنية من بترول و غاز تحت مراقبة الشركات الأجنبية، و التي كانت هي المستفيدة الوحيدة منها.



في سنة 1970 عملت مؤسسة سوناطراك على تأمين كل هذه الثروات التي كانت تحت وصاية الشركات غير الفرنسية، ليتم و بشكل نهائي التأمين الكامل لهذه الثروات من طرف الدولة الجزائرية سنة 1971، و الإشراف المباشر على الصناعات البترولية، و ذلك من أجل تراكم الرأسمال المساعد على تطبيق الإستثمار الموسع في المشروع التنموي القائم على سياسة التصنيع.

إعتمدت الجزائر في مشروعها هذا على سياسة "الصناعات التصنيعية" من خلال الإعتماد على نظريات إقتصادية خاصة الإقتصادي الفرنسي **De Bernis** الذي يرى أن الجزائر لها إمكانات كافية من حيث الثروات، و إستطاعتها تحقيق أهدافها.... و سيكون من المؤسف أن تضع هذه الثروات، فمط التنمية المقترح من طرف هذا الأخير يقوم على فكرة إنشاء ثلاث أنواع من الصناعات، و التي سميت مجتمعة بـ "الصناعات التصنيعية".

ومن هنا عملت الجزائر على تخصيص حصص مالية كبيرة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية، حيث شرعت في تطبيق مخططات تنموية إبتداء من المخطط الثلاثي الأول 1967-1969، حيث تم تخصيص حصص مالية عرفت أكبر نسبة، ثم تلا بعد ذلك المخططين الرباعين 1970-1973، 1974-1977، حيث خصصت 45% من الأموال المستثمرة لقطاع التصنيع، فهذا الأخير عرف إهتمام كبير من طرف الدولة.

هذه العملية لم تعرف نجاحا في الجزائر كما هو الحال في المجتمعات الأوروبية، فالمؤسسة لم تلعب دورها بشكل مستقل في إحداث هذه التغيرات الإجتماعية و الثقافية، ويمكن أن نرجع ذلك لعدة أسباب، حيث يرجع أ.جمال غريد<sup>(14)</sup> ذلك إلى أنه تم هناك حرق للمراحل **brûler les étapes** فالنظام السياسي أراد أن يعيد إنتاج التجربة الأوروبية و لكن بشكل سريع عن طريق إختصار الطريق و حرق المراحل، وقد أشرنا إلى أن هذه التجربة الأوربية أخذت القرن و نصف القرن حتى تؤسس لهذه القاعدة الصناعية، و تضمن نجاح هذه العملية في التحول.

كذلك من العوامل الأساسية في فشل هذا المشروع التنموي، خضوع المؤسسة العمومية للتوجهات السياسية و الإيديولوجية للدولة، التي وظفت قطاع التصنيع لتطبيق نهجها الإشتراكي الذي يعتمد على سياسة الشعبوية، حيث إعتمدت الدولة نمطا أبويا في الإدارة و التسيير، و التوظيف الكامل للفئات الإجتماعية، و منح العلاوات و تقاسم الأرباح، وقد لاتوجد أرباح أصلا، بالإضافة إلى الإمتيازات المتعددة التي كانت تمنح للعمال من مسكن و نقل و مطعم، و تعاونيات إستهلاكية و جولات ترفيهية من طرف الخدمات الإجتماعية و الثقافية التابعة لمؤسسات الدولة، فالمؤسسة أصبحت مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، وليس مكان للإنتاج.

(14) Djamel GUERID, L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, sous la direction de GUERID, D., Cultures d'entreprise, Oran, Edition CRASC, Avril 1997, pp 117-131.

يصرح أ. زهور<sup>(15)</sup> في هذا الصدد في إحدى مقالاته أن: " في الدولة الراعية *l'Etat-providence* قبل الإصلاحات، المؤسسة تمثل مكان للحماية الإجتماعية، أكثر منها كمكان لإنتاج الثروة و القيمة المضافة". فتم تغيير مسار المؤسسة من مكان لإحداث التغيير الثقافي و الإجتماعي للمجتمع الجزائري، و إرساء حضارة صناعية، إلى أداة في يد السلطة السياسية لشراء الضبط و السلم الإجتماعي *la régulation et la paix sociale*. خاتمة الفصل.

لقد حاولنا من خلا هذا الفصل إعطاء نظرة و لو بشكل مختصر عن مراحل تطور المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، لأننا كما أشرنا سابقا البعد التاريخي مهم في تكون و تشكل الثقافة، فهي ظاهرة تاريخية، لذلك حاولنا الإعتماد على التاريخ لإستخلاص أهم الخصائص الثقافية و الإجتماعية و السياسية التي طبعت كل مرحلة من المراحل التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية.

من خلال تتبع هذه المراحل، تم الكشف عن حقيقة مهمة و هي التفاعل بين الدولة و جهاز الإنتاج ( المؤسسة)، و إستخراج الأسباب الرئيسية في فشل و إخفاق التجربة الجزائرية في مشروعها التنموي من خلال السياسات التصنيعية و الإقتصادية.

فالمؤسسة التي كان منتظر منها أن تقود عملية التحول و التثقيف، تم تغيير مسارها لتصبح مكان لإرضاء الحاجات الإجتماعية، فأصبحت مؤسسة إجتماعية خيرية، يتم تقسيم داخلها مداخيل البترول، مما كرس لثقافة البائلك، و الشعبوية ( الكل متساوي و الكل يأخذ)، و كذلك النمط الأبوي بمعنى أن الدولة هي الراعية و المسؤولة عن المجتمع. في الاخير نستطيع القول أن هيمنة الحقل السياسي على الحقل الإقتصادي، جعل المؤسسة في يد السلطة السياسية كأداة لشراء السلم الإجتماعي، ولكن هذه السياسة لم تدم، ووضعت النظام في أزمة إجتماعية و سياسية تجلت مظاهرها في أحداث أكتوبر 1988 ، التي دفعت بالدولة إلى تبني إصلاحات إقتصادية جديدة تمثلت أساسا في إقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، و تخلي الدولة عن الوصاية المباشرة على هذه المؤسسات.

لكن السؤال المطروح هو: هل نستطيع القول بأن فعلا هناك قطيعة بين الدولة و المؤسسة؟.

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث و الأخير في الدراسة الميدانية، حول مؤسسة سوناطراك، من خلال فرعها مركب **GP1Z** ، عن طريق التطرق لثقافة المؤسسة، بمعنى هل المؤسسة لها الحرية الكاملة في تبني أنماط للتصرف و التفكير و قيم بعيدا عن الوصاية المباشرة للدولة.

(15) ZEMMOUR. Z, Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, Revue Insaniyat, N° 42, Oct-Déc 2008, pp 65-78.

### مقدمة الفصل:

إن القيام بأي بحث علمي أو دراسة حول موضوع بحث ما، يتطلب من الباحث الإستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات المنهجية المناسبة لطبيعة الموضوع، بغية الوصول إلى نتائج علمية تسمح بتفسير واقع الظاهرة المدروسة، كل هذا يستوجب من الباحث إختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الإستعانة كذلك بمجموعة من التقنيات و أدوات البحث اللازمة لجمع المعطيات، كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث و كيفية إختيارها.

كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الأخير، إبتداء من تعريف ميدان الدراسة، ثم إختيار المنهج الملائم، تحديد تقنية البحث، تحديد عينة البحث و كيفية إختيارها، ثم تحليل أسئلة محاور أداة البحث، بعدها تفسير النتائج وفقا للفرضيات المطروحة، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة حول موضوع البحث.

## 1. المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الأم سوناتراش SONATRACH<sup>(1)</sup>.

### 1.1. المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة.

إسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات، و هي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن إستغلال المصادر النفطية و الغازية وبيعها.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناتراش بموجب الأمر **491/63** الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في **31-12-1963** لتتولى لها جميع المهام الخاصة بنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الإستقلال.

في سنة **1966** شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث و الإنتاج و التحويل و البيع و ذلك بموجب المرسوم رقم **296/66** و المؤرخ في **22-09-1966** و الذي أعطى للشركة المهام التالية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب و الإستثمار الصناعي و التجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.

- معالجة و تحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها و تسويقها.

و بحلول عام **1971** وإصدار قرار تأميم المحروقات في **24-02-1971**، عمدت الشركة إلى تغيير مسار الإستراتيجيات التامة للثروات البترولية و الغازية، بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي **90%** من قطاع النفط، و لم يكن يخرج عن نطاق سيطرتها سوى شركات الإمتياز الفرنسية العاملة في حقل الإنتاج النفطي، و التي كانت تسيطر على ثلثي الإنتاج في البلاد، و قد جاءت قرارات **24-02-1971** القاضية بتأميم المحروقات واستكمال مصادرة و تأميم شركات الإنتاج الفرنسية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية.

و في سنة **1981** وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى **103000** عامل، مما جعل المؤسسة تخضع إلى إعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك، و نتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سوناتراش من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البتروكيميائية و التكرير و توزيع المحروقات، حيث انفردت بنشاط البحث و الإنتاج و النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز و التسويق.

و طبقا للمخطط الخماسي الأول **1980-1984** أعيد هيكلة مؤسسة سوناتراش، وتم إنشاء **16** مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم، تهتم بكل نشاطات الإنجاز و كل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات وهي تتوزع على الشكل التالي:

#### 1- أنشطة المنبع Amont:

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB.

(1) www.sonatrach.-dz.com,

- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP.

- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP .
  - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO .
  - المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR .
  - المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGTP.
- 2- أنشطة النقل عبر الأنابيب Transport Par Canalisation:**
- المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC .
- 3- أنشطة المصب AVAL .**
- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول و الغاز NAFTAC .
  - المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية ENIP .
  - شركة هليوس HELIOS .
  - الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI .
  - الشركة الجزائرية للطاقة AEC .
  - الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة NEAC .
- 4- أنشطة التسويق Commercialisation .**
- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL.
  - شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية COGIZ .
  - شركة الشحن هيبروك SNTIM- HYPROC .

## **2.1. المطلب الثاني: الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك.**

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات و تحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد، إلا أن نشاطاتها تدور حول أربعة مهام رئيسية هي كالتالي:

### **1- أنشطة المنبع Activités Amont :**

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث و التنقيب المرتبطة بمحصول المحروقات، تنجز سوناطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية SPP ، أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية، و يتضمن هذا النشاط العمليات التالية: الإستكشاف، رقابة بيانات العمليات، البحث و التطوير في مجال المحروقات و التكنولوجيات الجديدة، الحفر، الهندسة و البناء.

## 2- أنشطة النقل عبر الأنابيب **Activités Transport Par Canalisation**

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام و غاز ومكثفات نحو المرفأ البترولية، و مناطق التخزين، وبلدان التصدير.

تدير مؤسسة سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها **16000** كلم<sup>2</sup>، تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات، خط يتجه نحو إسبانيا عبر المغرب، و الآخر نحو إيطاليا عبر صقلية؛ تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها المؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC**.

## 3- أنشطة المصب **Activités Aval**

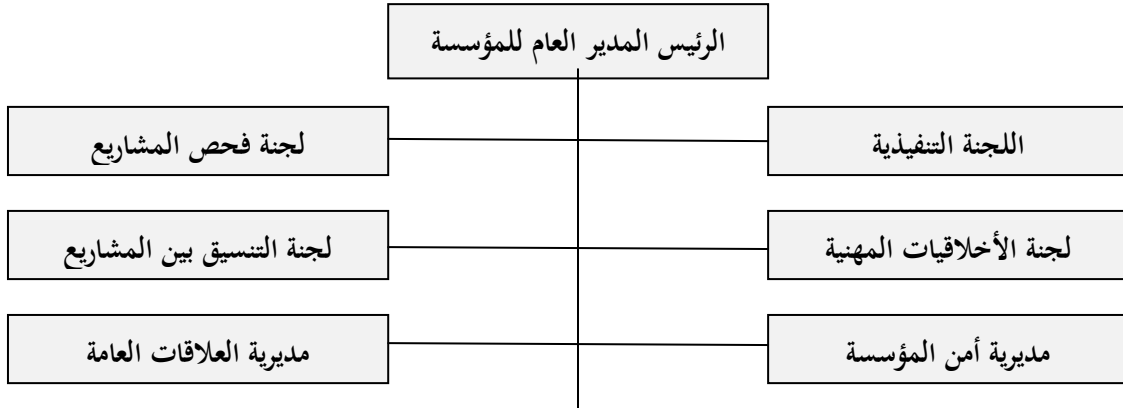
يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات ضمن 5 مهن أساسية وهي: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيميا، الغازات الصناعية (هليوم و آزوت)، تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير و البتروكيميا، ويشكل شراكة وطنية ودولية في بعض المشاريع الأخرى، و أهم عملياتها هي: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

## 4- أنشطة التسويق **Activités Commercialisation**

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي و المحلي للبلاد، و على المستوى الخارجي و الأسواق الأجنبية، تملك المؤسسة ثلاث فروع للقيام بهذا النشاط التابعين للشركة القابضة لتثمين المحروقات، و أهم عمليات هذا النشاط هي كالاتي: التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية، النقل البحري للمحروقات.

### 3.1. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

الشكل رقم



## 2. المبحث الثاني: تقديم لمركب غاز البترول GP1Z<sup>(2)</sup>.

### 1.2. المطلب الأول : لمحة تاريخية حول نشأة مركب GP1Z:

هو من المركبات التابعة للمؤسسة الوطنية سوناطراك، يعرف باسم "GUMBO-GPL"، وهو اسم مستعار للفييل، وتم تسميته بهذا الإسم نظرا لقدراته الإنتاجية الكبرى، فهو يحتوي على 9 قطارات لإنتاج غاز البترول المميع GPL، كما يعتبر من بين المركبات الأولى في العالم نظرا لقدرته الإنتاجية و نوعية الغاز الجيدة، بالإضافة إلى المساحة الكبرى التي يحتلها.

تم بناءه من طرف شركة يابانية تسمى IHI-ITOCHU، و الجدول التالي يوضح أهم الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه:

التاريخ	الحدث
11-12-1978	تم التوقيع على عقد البناء مع الشركة اليابانية IHI-ITOCHU
11-10-1980	فتح ورشة العمل le chantier
10-11-1980	بدأ الأشغال
12-12-1983	بدأ الإنتاج الجزئي في المرحلة الأولى بأربعة قطارات لمعالجة غاز البترول المميع
20-02-1984	تحميل أول باخرة بغاز البروبان متجه إلى السوق العالمية
24-02-1998	إنطلاق المرحلة الثانية من الإنتاج بإضافة 2 قطارين لإنتاج الغاز
أفريل 2010	إنطلاق المرحلة الثالثة من الإنتاج بإضافة 3 قطارات لإنتاج الغاز

### 2.2. المطلب الثاني : الموقع الجغرافي و الحدودي للمركب:

يقع المركب على ساحل الغرب الجزائري، يبعد عن مدينة وهران بـ 40 كلم، و عن مدينة أرزيو بـ 8 كلم؛ يحده من الشرق محول الطاقة المركزي لمرسى الحجاج، و من الغرب مركبات GNL .  
يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار في حدود الطريق الوطني رقم 11 و شاطئ البحر الأبيض المتوسط.

(2) source : Département Des Ressources Humaines.

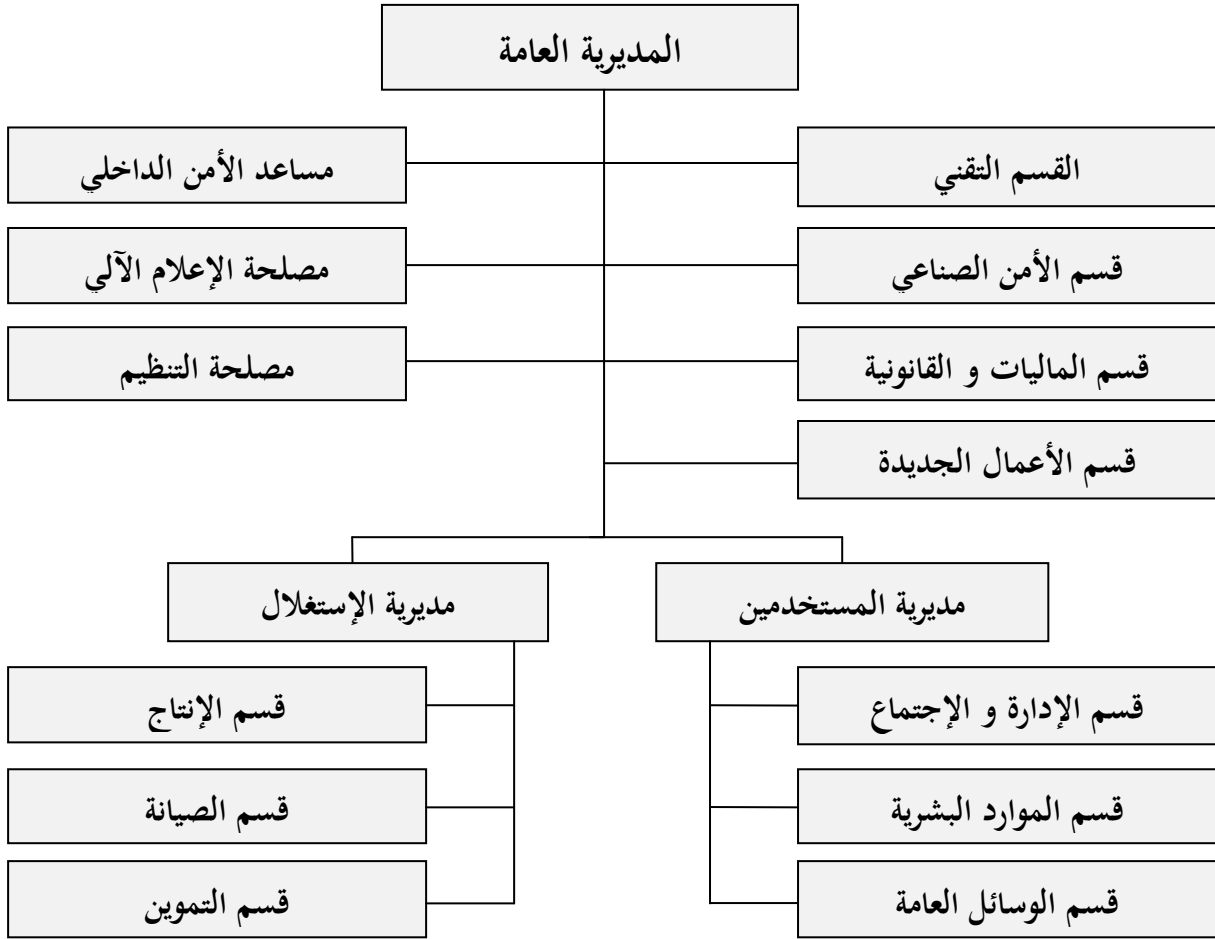


### 3.2. المطلب الثالث: التنظيم و الهياكل الأساسية للمركب GP1Z :

يتكون المركب من مجموعة من الهياكل و الدوائر المعرفة بشكل جيد، و هي موضحة في الجدول التالي مع رمز ومختصر كل دائرة:

الإختصار أو الرمز	الدائرة
I	الأمن الصناعي
G	الصيانة
W	الأعمال الجديدة
A	التمويل
P	الإنتاج
ADM/SOC	الإدارة و الإجتماع
F/JUR	المالية و القانون
M	الوسائل العامة
DRH	دائرة الموارد البشرية

4.2. المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمركب :



المصدر : دائرة الموارد البشرية D.R.H

### 3. المبحث الثالث: المناهج المستعملة و تقنيات جمع البيانات الميدانية.

#### 1.3.1.3. المطلب الأول: المناهج المستعملة.

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، و يعرف ريمون بودون<sup>(3)</sup> المنهج بأنه: "مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة، إعتقادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لإستخلاص دلالتها السوسيوولوجية، والوصول إلى نتائج و تعميمات عن الواقع المدروس".

إنطلاقا من هذا التعريف للمنهج، إعتدنا على مجموعة من المناهج التي رأينا أنها مناسبة في وصف و تفسير موضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته:

**أولا: المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى تحديد أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، و إستخلاص النتائج منها، و يتم ذلك من خلال تجميع البيانات و تنظيمها و تحليلها؛ من خلاله قمنا بوصف نظري لمتغيرات الدراسة و مفاهيمها الإجرائية و الإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليلي للمعطيات و البيانات التي جمعناها من الميدان، هذا التحليل يساعد في تفسير و فهم الواقع الإجتماعي المدروس.

**ثانيا: المنهج التاريخي:** يقوم هذا المنهج على أساس دراسة أحداث الماضي و تفسيرها و تحليلها بهدف التوصل إلى حقائق أو معلومات تساعدنا في فهم أوضاع الحاضر و التنبؤ بالمستقبل، و الظواهر الإجتماعية كالظواهر التاريخية زمانية في أغلب الأحوال، إذ ترتبط إرتباطا وثيقا بواقع المجتمع الماضية، تأثرت بها في نشأتها و نموها، وبذلك فلا بد للباحث الإجتماعي الجوع للماضي لتعقب الظاهرة منذ نشأتها، و الوقوف على عوامل تغيرها و إنتقالها من حال إلى حال؛ لذلك إعتدنا على المنهج في دراسة تطور المؤسسة العمومية الجزائرية و مختلف التحولات التي عرفتها و الحقب التي مرت عليها، لأن حسب نظرنا ثقافة المؤسسة لا يمكن فهمها بمعزل أو بشكل مستقل عن هذه التحولات، فتحليل ثقافة المؤسسة لا يتم بدون الأخذ في الحسبان السياق التاريخي لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية.

**ثالثا: المنهج الإحصائي:** هو عبارة عن إستخدام الطرق الرقمية و الرياضية في معالجة و تحليل البيانات و إعطاء التفسيرات المنطقية لها، و يركز على وصف و تلخيص الأرقام المجمع حول موضوع معين و تفسيرها في صورة نتائج، و قد إعتدنا على القاعدة البيانية الإحصائية الإلكترونية لتفريغ المعطيات الكمية المعروف **SPSS 10.0** ، الذي يمتاز بقدرته الكبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية متنوعة و كثيرة.

(3) ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، ط4، 1988، ص ص 150-151.

### 2.3. المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات الميدانية.

إعتمدنا في هذا البحث على الإستعانة بمجموعة من الأدوات و التقنيات المناسبة لموضوع البحث:

#### أ. الملاحظة المباشرة :

تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته، فيلاحظ ما حوله و يسجل ملاحظاته، ومشاهداته لهذا الواقع؛ وبالنسبة لهذا البحث فقد تم الإستعانة بتقنية الملاحظة المباشرة كأداة فعالة تسمح لنا برؤية مكون من مكونات ثقافة المؤسسة التي ذكرناها في الإطار النظري ألا وهو "الرموز و الإشارات"، فالملاحظة قد ساعدتنا في الوصول إلى تفسيرات و تحليلات حول تشخيص الثقافة السائدة في المركب محل الدراسة، وقمنا من خلالها بتسجيل بعض الملاحظات التي سنتحدث عنها في اللاحق.

#### ب. الإستمارة :

وهي تعتبر من بين تقنيات الإستقصاء و جمع المعطيات حول ميدان الدراسة، و لقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مؤشرات، التي أشرنا إليها في المقدمة العامة في الشكل رقم (1)، و بناءا عليه فقد ضمت الإستمارة (44) سؤالاً، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، و قمنا بوضع إستمارتان (2): الأولى وجهت للإطارات و الثانية لأعوان التحكم، وإشتملت في المجموع على (3) محاور تماشيا مع فرضيات البحث: المحور الأول: تضمن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: فقد إشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبعد الأول و هو نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية، بغية الوقوف على معرفة القيم الثقافية التي تحكم هذه العلاقات، وهذا للوصول إلى تفسير الفرضية الفرعية الأولى.

المحور الثالث: فقد إشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبعد الثاني و هو درجة مساهمة العمال و تشجيعهم داخل المؤسسة، لمعرفة القيم الثقافية المرتبطة بالإبداع، المبادرة، و المشاركة، وهذا للوصول إلى تفسير الفرضية الفرعية الثانية.

المحور الرابع و الأخير: فقد إشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبعد الثالث و هو حول طبيعة نظام الإتصال الداخلي، لمعرفة هل يستعمل في نشر القيم و الممارسات الثقافية التي تتبناها المؤسسة أن وجدت، وهذا للوصول إلى تفسير الفرضية الفرعية الثانية.

كما قمنا بطرح أسئلة مفتوحة حول موضوع ثقافة المؤسسة لمعرفة هل هذا المفهوم واضح لدى العمال أم لا؟، و ما هو رد فعلهم حوله؟.

#### ج. المقابلة الحرة :

تم إستعمال المقابلة الحرة كأداة مكملة للإستمارة في جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، و كانت هذه المقابلة موجهة للإطارات المسيرين **les cadres dirigeants** للأقسام التي تم توزيع الإستمارة فيها، و كان الهدف من هذه المقابلات هو معرفة هل هؤلاء الإطارات بصفتهم في مناصب قيادية يعملون على خلق و بناء ثقافة مؤسسة أم لا؟، لأن من المعلوم أن ثقافة المؤسسة تبنى من الأعلى ثم تنزل إلى الأسفل.

ويضم دليل المقابلة الحرة في هذا البحث مجموعة من الأسئلة قسمت على عدة محاور، حيث ضم :

**المحور الأول:** أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

**المحور الثاني:** يحتوي على أسئلة تخص علاقة رئيس القسم بأعضاء القسم و العمال.

**المحور الثالث:** يحتوي على أسئلة تخص علاقة رئيس القسم بالمحيط الخارجي(باقي الأقسام).

**المحور الرابع والأخير:** يحتوي على أسئلة تخص تقييم رئيس القسم لنظام تسيير المركب.

**د. الوثائق و السجلات:**

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تحصلنا عليها من دائرة الموارد البشرية، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها وإستخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات، و معلومات تساعد على إثراء موضوع البحث، و كان أهم هذه الوثائق ما يلي:

- النظام الداخلي للمركب ( الذي نحتفظ بنسخة منه).

- الإتفاقية الجماعية ( الذي نحتفظ بنسخة منها).

- الهيكل التنظيمي للمركب.

- الهياكل التنظيمية لكل قسم داخل المركب.

- إحصائيات حول عدد العمال في المركب.

- مجلات حول مؤسسة سوناطراك.

### **3.3. المطلب الثالث : التعريف بعينة الدراسة.**

تضم المؤسسة مجال الدراسة **715** عاملا دائمون، و هذا طبقا لإحصاء شهر أفريل **2013\*** ، يتوزعون على مختلف الدوائر التي أوردناها في الهيكل التنظيمي للمركب.

**أولا:** وقع إختيارنا في إستخراج عينة البحث على الدوائر التالية: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، دائرة الأمن الصناعي، دائرة الإدارة و الموارد البشرية، وذلك للأسباب التالية:

- تعتبر هذه الدوائر هي ثقل المؤسسة الرئيسي، بالنسبة إلينا هي عصب المؤسسة، فهي تساعدنا على فهم الميكانيزمات الثقافية التي تحكم أنشطة هذه الدوائر، وبالتالي ثقافة المؤسسة ككل.

- أن غالبية عدد العمال يتواجدون في هذه الدوائر طبقا للإحصائيات، ففيها تظهر العلاقات بشكل واضح، و يمكننا أن نستخرج القيم التي تحكم هذه العلاقات.

**ثانيا:** أما الفئات السوسيو مهنية **CSP** فقد أخذنا فئة الإطارات، و فئة أعوان التحكم كمفردات للعينة المختارة، أما أعوان التنفيذ فهي لم تدخل في العينة للسبب التالي: أنهم غير دائمون، يعملون بصيغة **sous-traitance** ، لأن المركب في سياسته التشغيلية لا يوظف إلا من لديه مستوى تقني سامي ، أو شهادة الدراسة المعمقة **DEA**.

\* أنظر جدول الإحصاءات في الملاحق.

ثالثاً: بعد ذلك قمنا بإستخراج عينة عشوائية طبقية من هذه الدوائر تضم طبقة الإطارات، و طبقة أعوان التحكم نسبتها 20 %، و تم حساب العينة بالطريقة التالية: مجموع عدد العمال الكلي  $\times 20$

100

هذا لإستخراج العينة الإجمالية لموضوع البحث، ثم بعد ذلك و بنفس المعادلة قمنا بحساب عينة الإطارات و أعوان التحكم من كل دائرة، و الجدول التالي يوضح توزيع مفردات عينة البحث على مختلف الدوائر.

الجدول يوضح توزيع مفردات عينة البحث على الدوائر.

مجموع مفردات العينة	مجموع العمال الكلي	عدد مفردات العينة		عدد العمال		الدائرة
		أعوان التحكم	إطارات	أعوان التحكم	إطارات	
47	234	34	13	168	66	دائرة الإنتاج
29	143	16	13	81	62	دائرة الصيانة
20	93	16	4	77	16	دائرة الأمن الصناعي
6	29	3	3	15	14	دائرة الإدارة
102	499	69	33	341	158	المجموع

#### 4. المبحث الثالث: تحليل أسئلة الإستمارة.

##### 1.4.1. المطلب الأول: الخصائص الإجتماعية و المهنية لعينة الدراسة، الإطارات و أعوان التحكم.

إن التعرف على الخصائص الإجتماعية و المهنية للعينة يقتضي الوقوف على جملة من العوامل التي تميز أفراد العينة، من جملة هذه العوامل التي إختارناها نجد: السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة (الأقدمية).

##### 1- السن \* الجنس.

جدول مزدوج رقم (1): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن \* الجنس.

المجموع		الجنس				
		أنثى		ذكر		
1%	1	8%	1	0	0	24-19
20,60%	21	50%	6	16,66%	15	29-25
31,40%	32	8,33%	1	34,45%	31	34-30
24,50%	25	25%	3	24,44%	22	39-35
22,50%	23	8,33%	1	24,45%	22	40 سنة فما فوق
100%	102	11.8%	12	88.2%	90	المجموع

تحليل متغير السن: يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث يسود فيها عنصر الشباب بنسبة عالية، حيث نجد أن 31.40% تتراوح أعمارهم ما بين 34-30 سنة، ثم تليها نسبة 24.50% تتراوح أعمارهم ما بين 39-35 سنة، ثم نسبة 20.60% لفئة عمرية تتراوح ما بين 29-25 سنة، و هذه كلها أعمار شبابية، فإذا جمعنا كل هذه النسب نجد 76.50% داخل المركب هي من الشباب، في حين نجد أن نسبة الذين لديهم 40 سنة فما فوق هي 22.50% (هم العمال القدامى)، و يعرف مركب GP1Z بأنه هو المركب الأكثر شبابية بالمقارنة مع باقي المركبات، و هذا ما لاحظناه في تربصنا بالميدان؛ ويرجع السبب الرئيسي وراء ذلك إلى:

- خروج كثير من العمال القدامى للتقاعد، من المعلوم أن مركب GP1Z تم إنشائه في 1982، بمعنى مرت 30 سنة على إنشائه، فأكثر العمال القدامى صادف تقاعدهم مع سنوات 2005 فما فوق.
- هذا دفع بالمركب إلى توظيف من يخلفهم أغلبهم من الشباب.

تحليل متغير الجنس: يتضح من الجدول أن نسبة الرجال تطغى على نسبة النساء في العينة، حيث تقدر نسبة الرجال بـ 88.20% أي ما يعادل 90 رجل، أما نسبة النساء فتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الرجال حيث تقدر بـ 11.80% أي ما يعادل 12 امرأة.

ويمكن أن نفسر هذا التباين بين عدد الرجال و النساء داخل المؤسسة إلى عوامل أحدها ظاهرة و الأخرى خفية :

- العامل الظاهر: يعود هذا التباين إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في دائرة الإنتاج، أو الصيانة، أو الأمن الصناعي؛ فأغلب المهام التي تقوم بها النساء داخل المركب تتمركز في المناصب الإدارية فقط.

- العوامل الخفية: ترجع إلى أسباب ثقافية إجتماعية بالدرجة الأولى، ففي الدراسة التي أشرنا إليها في الفصل الأول لـ **Hofsted** نجد أن من بين الأبعاد الأربعة التي إعتمد عليها في دراسته لثقافة المؤسسة بعد الذكورية مقابل الأنثوية، فهناك بعض المؤسسات من ثقافتها أنها ذات توجه ذكوري، فنلاحظ من الجدول أن هناك هيمنة ذكورية داخل المركب بنسبة عالية، فالمركب ذو ثقافة ذكورية في توجهه، يميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين، ونجد حتى هذا في ثقافة المجتمع بحيث نجد دائما تفضيل الذكر على البنت، أما فيما يخص قرار إنشاء مرصد التشغيل النسوي الذي يهدف إلى تدعيم العمل النسوي في كل أنشطة مجمع سوناطراك، و تطوير المسار المهني للنساء، و السماح للإطارات النسوية بإحتلال مناصب قيادية و عليا، يبقى محل نظر و حبر على ورق، و لقد تكلمنا مع بعض العاملات حول وضعهن، فأخبرونا أنهم يعانون من التهميش و الإقصاء خاصة في بداية التوظيف، كذلك بالنسبة للترقية لا نجد نساء إطارات مسيرين.

## 2- المستوى التعليمي.

جدول رقم (2): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
4.90%	5	متوسط
14.70%	15	ثانوي
80.40%	28	جامعي
100%	102	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة يملكون مستويات جامعية و هي أعلى نسبة حيث تقدر بـ **80.40%** أي ما يعادل **82** عامل من حجم العينة، ثم تليها نسبة **14.70%** للمستوى الثانوي، وأضعف نسبة هي مستوى المتوسط بـ **4.90%**، أما المستوى بدون و الابتدائي فالنسبة **0%**.

ويمكن تفسير ذلك للأسباب التالية:

- المؤسسة في سياستها التوظيفية لا توظف إلا الجامعيين و خريجي المعاهد، فتوظف التقني سامين **T.S** و شهادات الدراسة المعمقة **D.E.A** ويتم تصنيفهم في الفئات السوسيو مهنية بأعوان التحكم، أما أصحاب الليسانس، فيتم تصنيفهم في فئة الإطارات.
- أن التعليم اليوم في وقتنا الحاضر متاح بكثرة، فأغلب الشباب اليوم من خريجي الجامعات و المعاهد التقنية.



- السبب التقني: يحتوي المركب على تكنولوجيا متطورة تحتاج إلى كفاءات مهنية عالية.
  - نلاحظ أن أصحاب المستويات المتوسطة و الثانوية، هم من الفئة العمرية 40 سنة فما فوق، بمعنى العمال القدامى، و يرجع ذلك أن في الماضي كانت مناصب العمل متوفرة، و ندرة في أصحاب الشهادات الجامعية، و سنتحدث عن هذا في بالتفصيل عن العلاقة التي تربط العمال القدامى بالعمال الجدد.
- 3- الأقدمية المهنية.**

جدول رقم (3): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
44,10%	45	5 سنوات
23,50%	24	10-5 سنة
11,80%	12	15-10 سنة
3,90%	4	20-15 سنة
16,70%	17	20 سنة فما فوق
100%	102	المجموع

يوضح الجدول رقم ( ) أن غالبية العاملين في المؤسسة ليست لديهم أقدمية في المؤسسة، حيث بلغ عدد العمال الذين لم تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات بـ 45 عامل، أي ما يعادل نسبة 44.10 %، ثم تليها نسبة 23.50 % أي ما يعادل 24 عمال من حجم العينة تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 5- 10 سنة، ثم في المرتبة الثالثة فنجد نسبة 16.70 % أي ما يعادل 17 عامل، تتراوح أقدميتهم بـ 20 سنة.

لتفسير أن غالبية العمال في المؤسسة ليست لديهم أقدمية في المركب، يجب أن نعود إلى متغير السن، فمتغير الأقدمية يرتبط بشكل جوهري مع متغير السن، و لقد لاحظنا في الجدول المزدوج رقم ( ) أن غالبية أعضاء المركب هم من الشباب الذين تم توظيفهم حديثا، لذلك نجد أم مدة أقدميتهم لا تتجاوز 5 سنوات، وهذا ليس أمرا سلبيا، فيمكن للمؤسسة أن تستغل هذا الأمر في:

- إستغلال هذا الشباب الجديد لغرس ثقافة مؤسسية جيدة
- يمكن إستغلال ذلك في عملية التغيير الثقافي، عن طريق إنشاء قيم و معايير جديدة تساهم في فعالية المؤسسة.
- العمال الجدد في بداية توظيفهم يحاولون تقديم أفضل ما لديهم، و هذا مكسب للمؤسسة.
- نقل خبرات العمال القدامى للعمال الجدد.

## 2.4. المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة، نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية.

كل مؤسسة هي في مواجهة مشكل حساس، وهو تقسيم السلطة، من يتخذ القرار داخل المؤسسة؟ ماهو دور العمال في هذه العملية؟ إلى أي مدى تسمح المؤسسة بتحمل المسؤولية والإحساس بالثقة؟ كيف يتم تفويض السلطة؟ سنحاول الإجابة على هذه الأسئلة من خلال المحور الأول للإستمارة، للإجابة على الفرضية الفرعية الأولى، من خلال ثلاث مؤشرات: إتخاذ القرار، روح المسؤولية والإحساس بالثقة، و أخيرا تفويض السلطة؛ كل هذا لإستخلاص منظومة القيم التي تحكم نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية بين أعضاء المؤسسة.

### 1. عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أ. جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول مزدوج رقم(4): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 7 و 8 .

حول المشاركة في الإجتماعات التي تعقدها إدارة القسم، و متى تعقد؟

المجموع		متى تعقد هذه الإجتماعات					
		كل 6 أشهر		شهريا			
75,80%	25	3%	1	72,70%	24	نعم	المشاركة في الإجتماعات التي تعقدها إدارة القسم
24,20%	8	8				لا	
100%	33						

يبين الجدول أن أغلبية عدد أفراد العينة من الإطارات يشاركون في الإجتماعات التي تعقدها إدارة القسم، حيث تقدر النسبة بـ 75.80 %، في حين أن الذين أجابوا ب: لا، تقدر نسبتهم بـ 24.20 %، وأن إنعقاد هذه الإجتماعات يتم شهريا، و هذا أمر طبيعي، فكل قسم يجتمع شهريا لوضع التقارير حول سير عمل المركب، و قمنا بطرح سؤالين مفتوحين 9 و 10 حول أهم النقاط التي تيم تناولها في الإجتماع فكانت الإجابة حسب كل دائرة، فمثلا دائرة الإنتاج، أغلب الإجتماعات لاحظنا أنه يتم التركيز فيها على المشاكل التي تصادف عملية الإنتاج، نوعية المنتج، مردود العمال، حالة المعدات.

جدول رقم(5): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 11.

حول أخذ الإقتراحات التي تطرحها بعين الإعتبار من طرف إدارة القسم.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
69,70%	23	نعم
6,10%	2	لا
75,80%	25	المجموع
24,20%	8	ناقصة(إجابة ب: لا في السؤال رقم7)
100%	33	المجموع

يظهر من الجدول أن أغلبية عدد أفراد العينة أجابوا ب: نعم ، حيث تقدر النسبة بـ 69.70%، أم الذين أجابوا ب: لا فتقدر نسبتهم بـ 6.10%، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود علاقة إنسانية من طرف رئيس القسم مع الإطارات التي يشرف عليها، كما هو بحاجة إلى هذه الإقتراحات لأنهم هم المسؤولون المباشرين للعمال، بمعنى حلقة الوصل التي تربطه بالعمال، وهذا ما يسمح له بتفادي كثير من المشاكل. فهو مجبر على الأخذ بهذه الإقتراحات، لكن الذي يهمنا من يأخذ القرار في الأخير، و هذا يقودنا إلى السؤال رقم 14 .

جدول رقم(6): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 14.

حول: في الأخير القرارات يتم إتخاذها من طرف.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
21.20%	7	إدارة القسم
36.40%	12	بالإجماع و قبول الجميع
42.40%	14	على مستوى الإدارة العليا
100%	33	المجموع

نلاحظ أن في الأخير، القرارات يتم إتخاذها على المستوى الإدارة العليا بنسبة 42.40%، ثم تليها نسبة 36.40% التي تعبر عن الإجماع و القبول، ثم في الأخير إدارة القسم بنسبة 21.20%، من خلال تواصلنا بالمبحوثين قمنا بطرح أسئلة مفتوحة خارج إطار الإستمارة حول هذا السؤال، سمح لنا بتفسير هذا التباين في النسب إلى أن: كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي قرارات تأتي من الإدارة المركزية بالعاصمة، لا يتم فيها الرجوع للإطارات، ولا حتى رئيس القسم، أما التي تعبر عن الإجماع و القبول فهي قرارات روتينية بسيطة تهدف لحل المشاكل البسيطة، نسيبا هي غير مهمة لمستقبل المؤسسة.

- ب. جداول الأسئلة الموجهة لأعوان التحكم حول نفس المؤشر للإستمارة رقم 2:  
 جدول رقم(7): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 6.  
 حول: القرارات التي تتخذها الإدارة يتم فيها مراعاة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
11,60 %	8	إقتراحات ومساهمات العمال
20,30 %	14	وجود قبول من طرف العمال
68,10 %	47	يتم إتخاذها دون الرجوع إلى العمال
100 %	69	المجموع

يتضح من السؤال الموجه لأعوان التحكم لأعوان التحكم حول القرارات التي تتخذها الإدارة، أنه يتم إتخاذها دون الرجوع إلى العمال، و هذا تبينه النسبة العالية التي تقدر بـ 68.10 %، ثم تليها نسبة 20.30 % التي تعبر عن وجود قبول من طرف العمال، ثم أضعف نسبة و هي 11.60 % حول إقتراحات و مساهمات العمال، يمكن أن نستخلص أن الإدارة لا تشرك العمال في هذه العملية المهمة، و لا تأخذ بإقتراحاتهم ومساهماتهم ، مما قد ينتج عنه بعض النزاعات حول القرارات المتخذة، وهذا ما يؤدي إلى مشاكل تعطل سير المؤسسة، كالإضرابات و تعطيل الإنتاج....إلخ، لذلك قمنا بطرح السؤال الموالي رقم 7 حول كيفية حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة؟.

جدول رقم(8): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 7.

حول: كيف يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
46,40 %	32	بتدخل الإدارة العليا وإستخدام السلطة لفرض القرار
46,40 %	32	عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين
7,20 %	5	إلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر
100 %	69	المجموع

نلاحظ أن حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة يتم بتدخل الإدارة العليا و إستخدام السلطة لفرض القرار، و هذا ما تبينه النسبة 46.40 %، ثم عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين بنفس النسبة، نستطيع أن نفسر ذلك من خلال ما أخبرنا به بعض الشواهد المميزين، أنه في المرحلة الأولى إذا وجد مشكل حول قرار ما تتدخل الإدارة لفرض القرار، لكن إذا تفاقم الأمر تلجأ إلى النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين عن طريق الوسيط و

هي النقابة، أما أضعف نسبة فهي 7.20 % المتعلقة بإلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر، يمكن أن نفسره بأن الإدارة لا تريد أن تبين ضعفها و أنها رضخت لمطالب العمال، فهي دائما تظهر نفسها بأنها صلبة و متينة.

جدول رقم(9): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 8 .

حول: حسب رأيك، هل إتخاذ القرار في مؤسستك يخضع لـ ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
58 %	40	سلطة المنصب الرسمي
15,90 %	11	المواصفات الشخصية و سجل الإنجازات
26,10 %	18	كل فرد له الحق في المشاركة
100 %	69	المجموع

نلاحظ أن عملية إتخاذ القرار في المركب تخضع لسلطة المنصب الرسمي حيث تقدر نسبة الإجابة بـ 58 %، ثم تأتي نسبة 26.10 % أن كل فرد له الحق في المشاركة، و هذه نسبة مشكوك فيها، لأن في السؤال رقم 6 رأينا أن نسبة إقتراحات و مساهمة العمال هي النسبة الأضعف في الجدول، ثم في الأخير المواصفات الشخصية و سجل الإنجازات بـ 15.90 %، يمكن أن نستخلص أمرين هامين هما:

- مركزية إتخاذ القرار بحيث السلطة الرسمية هي الغالبة في المركب، بمعنى أن العمال خاضعين إلى الإدارة، ببساطة لأنهم أدنى السلم الهرمي.

- المواصفات الشخصية و سجل الإنجازات لا يتم الإعتراف بها من قبل المؤسسة، و هذا ما يسميه B.Raven et J.J.French في تصنيفهما لأنماط السلطة، بسلطة الخبرة *pouvoir de l'expertise* ، بمعنى نجد مثلا فرد ب معروف بمعارفه العليا و كفاءاته لكنه أدنى في السلم الهرمي من أ، و مع ذلك لا يأخذ بمساهماته في عملية إتخاذ القرار، فنجد أن سلطة المنصب الرسمي أعلى من سلطة الخبرة.

## 2. روح المسؤولية و الإحساس بالثقة.

أ. جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول رقم(10): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 15 .

حول: على أي أساس تعتمد المؤسسة في تحقيق الأهداف.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60.60 %	20	على أساس التخطيط و قواعد محددة مسبقا
9.10 %	3	ترك الحرية لك باستعمال أي كيفية للوصول لتحقيق الأهداف
30.30 %	10	على أساس الإجماع حول طريقة معينة
100 %	33	المجموع

يشير الجدول أن المؤسسة تعتمد على رسم وتحقيق الأهداف على أساس التخطيط و قواعد محددة مسبقا، و هذا ما توضحه النسبة 60.60 %، في حين تأتي في المرتبة الثانية نسبة 30.30 % التي تعبر عن الإجماع حول طريقة معينة، ثم في الأخير نجد أضعف نسبة هي 9.10 % الخاصة بترك الحرية بإستعمال أي كيفية للوصول إلى تحقيق الأهداف؛ و هذا يمكن أن يعبر عن شيء مهم داخل المركب و هو: أن هناك ضعف في درجة الإستقلالية و مشاركة العمال في رسم أهداف المؤسسة، و هذا من خصائص الأنظمة المركزية التي تعتمد على العقلانية، عن طريق وضع قواعد محددة مسبقا و مكتوبة، بمعنى كل فرد يعلم ما يجب أن يقوم به، كل هذا يتم وضعه من طرف الإدارة العليا.

جدول رقم(11): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 16.

حول: في منصب عملك، هل المؤسسة تعزز فيك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
36.40 %	12	تحمل المسؤولية و الشعور بالقدرة على ذلك
21.10 %	4	الخوف من تحمل المسؤولية و الشعور بالضعف
51.50 %	17	الرجوع دائما لمن هو أعلى منك هرميا
100 %	33	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة في مناصب عملهم داخل المؤسسة، في أداء مهامهم يرجعون دائما لمن هو أعلى منهم هرميا، و هي أعلى نسبة تقدر بـ 51.50 %، و هذا إن دل على شيء، فإنما يدل على الخوف من تحمل المسؤولية، و الوقوع في الخطأ، وبالتالي العقوبة، كما يدل أيضا على أن المسؤول الأعلى أن من ثقافته أنه لا يسمح للذين هم أدنى منه هرميا بالتصرف بمفردهم، بحيث لا يقومون بأي شيء بدون إستشارته أو الرجوع إليه، حتى وإن

كانوا ذو قدرات و كفاءات عالية، و لذلك نجد العلاقة لا تقوم على الثقة، وهذا كذلك من خصائص الأنظمة المركزية.

جدول رقم(12): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 17 .

حول: طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و أعضائها.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
24.20 %	8	لا تثق فيهم، و تتصرف معهم بمبدأ الشك و الحذر
75.80 %	25	علاقة ثقة و تعاون و تتصرف معهم بمبدأ كل فرد يراقب نفسه
100 %	33	المجموع

يبين الجدول أن الإجابة حول طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و أعضائها، هي علاقة ثقة و تعاون بنسبة 75.80 %، ويمكن أن نفسر هذه الإجابة من ناحيتين: أولاً إذا افترضنا بصحة هذه الإجابة، يمكن أن نفسر ذلك بأن الإطارات هم أقرب من ناحية المسافة الهرمية بالإدارة العليا لذلك كانت الإجابة بهذا الشكل؛ من الناحية الثانية، يمكن أن نشك في صحة هذه الإجابة، بحيث سنحاول ربط هذا السؤال رقم 17 بالسؤال رقم 16 ، حيث و جدنا الإجابة أن أغلب الإطارات في مناصب عملهم، يرجعون دائماً لمن هو أعلى منهم، و هذا كما أشرنا أنه يمكن تفسيره بعلاقة بعدم الثقة.

ب. جداول الأسئلة الموجهة لأعوان التحكم للإستمارة رقم 2 حول نفس المؤشر:

جدول رقم(13): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 10.

حول: على أي أساس يتم تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
46,40 %	32	على أساس التخطيط و بطاقات عمل محددة مسبقا
24,60 %	17	على أساس الإجماع بين الإدارة و العمال حول طريقة معينة
29 %	20	بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل
100 %	69	المجموع

قمنا بطرح نفس السؤال إلى أعوان التحكم حول على أي أساس يتم تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة، فكانت الإجابة مماثلة للإطارات ، أعلى نسبة تقدر بـ 46.40 % أنه يتم على أساس التخطيط و بطاقات عمل محددة، و هذا يمكن تفسيره بنفس التفسير الأول، إلا أنه بالنسبة لأعوان التحكم نجد بعض الأشياء التي تنتج عن ذلك أهمها:

- الإدارة تستعمل المراقبة المفرطة كأداة لدفع العمال لإنجاز أعمالهم.
- هذا يولد إنطباع لدى العمال بأنهم غير موجودين في هذه العملية، و الإحساس بأنه تم تجاهلهم.
- عدم إدراج العمال في رسم الأهداف، تقلل من مسؤوليتهم، بحيث يحسون أنهم غير معنيين بهذا الأمر، لأنه لم يتم إستشارتهم أو الأخذ بإقتراحاتهم، بإعتبارهم الطرف المباشر في موقع العمل.

جدول رقم(14): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 11.

حول: في منصب عملك هل المؤسسة تعزز فيك:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
33,30 %	23	تحمل المسؤولية و الحرية في أداء المهام
10,20 %	7	الخوف من تحمل المسؤولية و الشعور بالضعف
56,50 %	39	الرجوع دائما لمن هو أعلى منك
100	69	المجموع

قمنا بطرح نفس السؤال الذي طرحناه للإطارات إلى أعوان التحكم، فكانت الإجابة مماثلة، نفس التفسير الذي أعطيناه للجدول الخاص بالإطارات هو ينطبق كذلك على أعوان التحكم، لذلك لا فائدة من الإعادة (أنظر الجدول رقم ( ) للسؤال رقم 16).

جدول رقم(15): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 12.

حول: كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
33,30 %	23	علاقة ثقة و تعاون
24,60 %	17	الحذر و عدم الثقة و المراقبة المفرطة
39,10 %	27	علاقة عمل فقط
2,90 %	2	علاقة إنتماء و جزء من هويتي
100	69	المجموع

تم طرح هذا السؤال لمعرفة درجة إنتماء العمال إلى المؤسسة، و إتضح من الجدول أن العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة هي علاقة عمل فقط، بمعنى أن الشيء الذي يربطه بالمؤسسة هو الأجر، وهذا ما توضحه النسبة 39.10 %، و أضعف نسبة كانت 2.90 % حول علاقة الإنتماء و الهوية، فالعامل داخل المركب ليس لديه الإحساس بالإنتماء إلى المركب، و هذا كله يمكن ربطه بالأسئلة السابقة التي أوضحت أن العامل لا يتم إشراكه في أي شيء من العمليات التي تتم في المؤسسة، إبتداء من القرارات المتخذة، إلى المساهمة في رسم أهداف المؤسسة، و هذا كله يولد



تلك القطيعة في العلاقة بين العامل و المؤسسة؛ بالإضافة إلى ذلك ينتج عن عدم الشعور بالإنتماء للمؤسسة ضعف في درجة الولاء *la loyauté* للمؤسسة، لذلك قمنا بطرح السؤال رقم 13 ، لمعرفة درجة الولاء.

جدول رقم(16): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 13.

حول: إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية أجنبية، هل تذهب؟.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
62,30 %	43	نعم
37,70 %	26	لا
100 %	69	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجابتهم ب: نعم حول العمل بمؤسسة بترولية أجنبية، كانت النسبة 62.30 %، هذا يدل كما أشرنا إلى ضعف الولاء للمؤسسة، فالمؤسسة التي من ثقافتها أنها لا تشرك أعضاءها في أي عملية من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، يولد نوع من الإغتراب، و بالتالي ضعف في الولاء للمؤسسة، بحيث يبحث عن الأفضل، لذلك قمنا بطرح سؤال مفتوح رقم 13 حول الأسباب التي دفعتك إلى ذلك، وجدنا معظم الإجابات تدور حول: الزيادة في الأجر، تحسين ظروف العمل، قيمة العامل، هضم حقوق العمال، التقدير و الإحترام غائب، إمكانية الرسكلة عن طريق التبرعات و إكتساب معارف جديدة، السكن، الجو الملائم للعمل...إلخ.

أما الذين كانت إجابتهم ب: لا، فتقدر نسبتهم ب 37.70 %، قمنا بسؤالهم عن العوامل الجاذبة في مؤسستكم، من خلال الإجابات إتضح أنها كلها عوامل خارجية إما إرتباطات عائلية، أو البحث عن الإستقرار.

جدول رقم(17): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 14 .

حول: هل تعرف شخص عمل بالمركب ثم هاجر للعمل في مؤسسة بترولية أجنبية؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
68,10 %	47	نعم
31,90 %	22	لا
100 %	69	المجموع

من خلال النسبة التي تعبر عن الإجابة ب: نعم حول الأشخاص الذين عملوا بالمركب ثم هاجروا للعمل في مؤسسات بترولية أجنبية، و التي تقدر ب 68.10 %، يتضح أن المركب مسته هجرة كبيرة للأيدي العاملة، وهذا يؤكد صحة عدم ولاء العمال للمركب، كما قمنا بالسؤال عن الأسباب التي دفعتهم للهجرة، فكانت الإجابة بنفس الأسباب التي ذكرناها في السؤال رقم 13 .

### 3. تفويض السلطة.

أ. جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول مزدوج رقم(18): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 18 و 19.

حول: تفويض القيام بمهمة، وإذا كانت الإجابة ب: لا، هل لأنك؟.

المجموع		إذا كانت الإجابة بلا، هل لأنك							
		المؤسسة لا تشجعك على تفويض بعض صلاحياتك		تخشى من الخطأ و بالتالي أنت تتحمل المسؤولية		لا تثق في قدراتهم			
25	75,80%	12	36,40%	11	33,30%	2	6,10%	لا	في منصب عملك، هل تفوض لبعض أتباعك القيام بمهمة بإسمك
8	24,20%	8						نعم	
33	100%								

يشير الجدول المزدوج أعلاه حول إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 18 و 19، حول: في منصب عملك هل تفوض لبعض أتباعك القيام بمهمة بإسمك؟، أن غالبية الإجابة كانت ب: لا، حيث تقدر النسبة بـ 75.80%، و يرجع ذلك لسببان رئيسيان، الأول متعلق بالمؤسسة في حد ذاتها، حيث أن المؤسسة لا تشجع أعضائها على تفويض بعض صلاحياتهم، و إنما يتم التفويض فقط من خلال ما يسمح به القانون الرسمي الداخلي للمؤسسة (الإستخلاف)، و هذا تبينه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 36.40%؛ والسبب الثاني، هو سبب نفسي متعلق بالفرد، وهو الخشية من الخطأ و بالتالي تحمل المسؤولية، و قد رأينا في المؤشر السابق أن هناك ضعف في مستوى تحمل المسؤولية و الشعور بعدم الثقة في النفس، و هذا تبينه النسبة في الجدول التي تقدر بـ 33.30%، فيما تبقى أضعف نسبة الخاصة بالإحتمال أنك لا تثق في قدراتهم بـ 6.10%، و يبين هذا الإحتمال أنه حتى وإن كان يثق في قدراتهم، فإنه لا يفوض من صلاحياته.

أما الذين كانت إجابتهم ب نعم، فتقدر نسبتهم بـ 24.20%، أي ما يعادل 8 أفراد من حجم العينة.

ب. جداول الأسئلة الموجهة لأعوان التحكم للإستمارة رقم 2 حول نفس المؤشر:

جدول مزدوج رقم(19): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 17 و18.

حول: إذا تم تكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيات منصبك ، هل تقوم بها ؟وإذا كانت الإجابة

ب: نعم.

المجموع		إذا كانت الإجابة ب: نعم، هل لأنه							
		المؤسسة تسمح له بذلك		لا يخاف من أن تقع في الخطأ		يثق في قدراتك			
25	36,20 %	10,10 %	7	5,80 %	4	20,30 %	14	نعم	إذا تم بتكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيات منصبك، هل تقوم بها

جدول مزدوج رقم(20): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 17 و 19.

حول: إذا تم تكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيات منصبك ، هل تقوم بها ؟وإذا كانت الإجابة ب: لا.

المجموع		إذا كانت الإجابة ب: لا، هل لأنه							
		تخاف من الخطأ وبالتالي تعاقب عليه		لا تحب تحمل المسؤولية		لا تثق في قدراتك			
44	63,80 %	15,90 %	11	47,90 %	33	0	0	لا	إذا تم بتكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيات منصبك، هل تقوم بها

يتضح من خلال الجدولين أن غالبية أفراد العينة من أعوان التحكم تتجنب القيام بمهام خارج إطار صلاحياتها، حيث تقدر النسبة بـ 63.80 %، ويرجع السبب إلى ذلك حسب الجدول الأول إلى أن هناك خوف وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، هذا يدل على الخوف من الخطأ وبالتالي العقوبة، ويصرح أحد المبحوثين من دائرة الصيانة أنه لا يثق في مسؤوله المباشر حيث يقول "لا يوجد أي ضمانات من طرف مسؤولك، وإذا كانت فهي من إطاحتك في فخ". فنستنتج من خلال الأسئلة الموجهة للإطارات و أعوان التحكم، أن لا الإطارات لديها الرغبة في تفويض بعض صلاحياتهم، و أن أعوان التحكم يجتنبون تفويض إليهم بعض المهام، فكلما الجانبين لا يجبون تحمل مسؤولية هذا الأمر، و هذا راجع إلى أن الطابع المركزي داخل المؤسسة لا يشجعهم على التفويض و تقاسم السلطات.

أما الذين كانت إجاباتهم ب نعم فنلاحظ من الجدول، أن هذه العملية تتم فقط عندما المفوض(الإطار)، يثق في قدرات المفوض إليه ( عون التحكم)، وهذا ما تبينه النسبة التي تقدر بـ 20.30% .

جدول رقم(21): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 20 .

حول: هل سبق لك وأن قمت بمهام خارج صلاحيات منصب عملك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
37.68 %	26	نعم
62.32 %	43	لا
100 %	69	المجموع

قمنا بطرح هذا السؤال لمعرفة هل هذه العملية تتم داخل المركب بشكل كبير، أم لا ؟ و طرحنا سؤال مفتوح ، حول إذا كانت الإجابة بلا، أذكر الأسباب من فضلك، فكانت أغلب الإجابات تشير إلى لا، حيث تقدر النسبة بـ 62.32%، أما عن الأسباب فقد إستوقفنا جملة من التصاريح التي رأينا أنها أكثر تعبيراً فيما يخص هذه العملية المهمة داخل المركب، حيث يصرح أحد المبحوثين من دائرة الصيانة فيقول:

"حتى وإن إستطعت القيام بتلك المهمة، فمن النصيحة ألا تقوم بها، لأنه أول من يعاقبك هو مسؤولك المباشر، ثم

تأتي سلسلة من العقوبات بأثر رجعي لا نهاية لها ( *étiquette à vie* )"،

و يصرح آخر من دائرة الإنتاج حيث يقول :

"إذا قمت بذلك يظهر الأعلى مني درجة على حقيقته، و يشعر بالنقص و قلة الكفاءة"

و يصرح آخر كذلك من دائرة الإنتاج حيث يقول :

" لم تتح لي الفرصة"

فمن خلال هذه التصريحات نلاحظ وجود عدم الثقة في العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المركب.

### المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة، روح المبادرة و المشاركة.

الإعتماد على مؤشر مساهمة العمال وتشجيعهم على تقديم إسهاماتهم في العمل ، و الإعتراف بالكفاءات ، التي تساعد على تطوير المؤسسة ، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة فيما يخص القيم الثقافية المرتبطة بالإبداع و المبادرة ، لأن المؤسسات الناجحة اليوم ، تعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع و المبادرة ، لذلك سنحاول من خلال مجموعة من المؤشرات التعرف على هل المؤسسة تتقاسم ثقافة مشتركة حول هذه العملية؟، هل تعتمد على تهمين و تدعيم التجارب، و الإعتراف و التقدير للنجاحات؟، كيف تتعامل مع الإخفاقات؟، و هل تعتمد على الأخطاء كفرص للتعلم؟، كل هذا سيتم الإجابة عليه من خلال هذا المحور الثاني للإستمارة، بغية التوصل للإجابة على الفرضية الفرعية الثانية.

تحليل المؤشر الأول: هامش الحرية في العمل.

أ. جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول مزدوج رقم(22): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 20 و 21 .

حول: هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك في أداء مهامك؟

إذا كانت الإجابة ب : نعم ، في حالة وقوع خطأ هل المؤسسة تعتبر الخطأ :

المجموع	إذا كانت الإجابة ب نعم، كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام؟.						
	المؤسسة لا تقبل الخطأ، و تعاقب عليه		كأداة للتعلم، وتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل				
21	63,60%	10	30,30%	11	33,30%	نعم	هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك، أو مع الجماعة بطريقتك الخاصة في أداء مهامك؟
12	36,40%	12				لا	
33	100%						

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن المؤسسة تسمح لإطاراتها بالتصرف بإنفراد في أداء مهامها، و هذا ما تبينه النسبة **63.60%**، فهم يتمتعون بإستقلالية، أما فيما يخص رد فعل المؤسسة تجاه وقوع خطأ، و كيف تتعامل معه، فنلاحظ من خلال الجدول أن النسبتين متقاربتين بالنسبة للإحتمالين، فهناك من صرح بأن المؤسسة تتعامل مع الخطأ كأداة للتعلم ولتفادي الأخطاء في المستقبل، حيث تقدر النسبة بـ **33.30%**، في حين صرح البقية بأن المؤسسة لا تقبل الخطأ، و تعاقب عليه، حيث تقدر النسبة بـ **30.30%**، ويمكن أن نفسر هذه الإستقلالية للإطارات داخل

المركب بربطه بالمهام التي يقومون بها، حيث تنحصر داخل المكاتب فقط، و ليس لهم أي إتصال بميدان العمل عكس أعوان التحكم.

ب. جداول الأسئلة الموجهة لأعوان التحكم للإستمارة رقم 2 حول نفس المؤشر:

جدول رقم(23): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 23.

حول: هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك، أو مع الجماعة بطريقتك الخاصة في أداء مهامك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
55,07 %	38	نعم
44,93 %	31	لا
100 %	69	المجموع

يشير الجدول أعلاه حول التساؤل هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك أو مع الجماعة بطريقتك الخاصة في أداء المهام أن النسبتين متقاربتين، فنجد الذين أجابوا ب نعم، تقدر النسبة بـ 55.07 %، في حين الذين أجابوا ب لا، تقدر النسبة بـ 44.93 %، من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن العمال يتمتعون بدرجة من الإستقلالية في أداء المهام. وقمنا بطرح سؤال للذين أجابوا ب لا ، لماذا حسب رأيك، فكانت الإجابات حسب كل مبحوث، فيصرح أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج: " أنه قد وضعت كل التعليمات و الخطوات لتحقيق الأهداف"، ويصرح آخر من دائرة الصيانة: " أن المسؤول هو الذي يقرر في المؤسسة، و العامل البسيط الذي يعمل و يكد طول فترة عمله، وما عليه إلى التنفيذ"، في حين يرجع آخر السبب إلى: " ترسيخ العمل الروتيني و عدم دفع العمال لتطوير العمل و الإبداع فيه"، بالإضافة إلى إجابات أخرى لا يتسع المجال لعرضها كلها، لكنها تدور كلها حول أن هناك منهج عمل يجب إتباعه. كل هذا يمكن تفسيره بأن مكاتب التخطيط هي التي تحدد كل شيء.

لكن الشيء الذي نريد أن نصل إليه من خلال هذا السؤال، هو في حالة وقوع خطأ، ما هو رد فعل المؤسسة، لذلك كان السؤال الموالي حول هذا الأمر.

جدول رقم(24): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 25 .

حول: كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام؟.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
33,33 %	23	كأداة للتعلم، وتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل
66,67 %	46	المؤسسة لا تقبل الخطأ، و تعاقب عليه
100 %	69	المجموع

يتضح من الجدول أن المؤسسة لا تقبل الخطأ و تعاقب عليه، و هذا ما تؤكدُه النسبة **66.67%**، و يمكن أن نرجع ذلك لطبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة وهو إنتاج الغاز الطبيعي، فالأخطاء في هذا القطاع مكلفة ماديا و بشريا، و هذا ما إتفق عليه جميع العمال، فنجد المؤسسة تركز على شيء وحيد، و هو التحلي بالحیطة و الحذر في أداء المهام، و هذا ما لاحظناه داخل المركب، فتجد كل اللافتات تتكلم عن الوقاية و الإحتياطات اللازمة لتجنب أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى كارثة بشرية و مادية، لذلك نجد أن غالبية العمال يحرصون على أداء فقط ما تم تخطيطه من طرف الإدارة العليا حول عملية الإنتاج، و لا مجال للتصرف بإنفراد، و تحمل المسؤولية، فالمؤسسة لا تشجع على المخاطرة أو التجريب و الحرية في العمل، أو التدخل في حالة وقوع مشكل دون الرجوع للإدارة، فهي تحرص على القيام بالمهام وفق ما تحدده هي، لذلك نجد الأفعال دائما تتكرر، و يغلب عليها الروتين، و هذا كذلك من خصائص البيروقراطية، التي تعتمد أكثر على الرسمية، و تضيق مجال و فرص التعلم، و عدم الثقة في قدرات أعضاءها، و الخوف من الإخفاق **la peur de l'échec**.

أما الذين أجابوا بكأداة للتعلم و كتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل، فكلهم متفقون على الأخطاء الصغيرة أو من الدرجة الأولى، هي فقط التي تسمح بها المؤسسة، تحليل المؤشر الثاني: روح المبادرة.

أ. جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول رقم(25): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 23 .

حول: هل المؤسسة التي تعمل فيها تشجعك على :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
<b>60,60%</b>	<b>20</b>	إعطاء إقتراحات و مساهمات لتحسين أداءها
<b>15,20%</b>	<b>5</b>	إنتقاد بعض القرارات و إبداء رأيك فيها
<b>24,20%</b>	<b>8</b>	لا تسمع لإقتراحات أعضاءها
<b>100%</b>	<b>33</b>	المجموع

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن إستجابة مفردات العينة من الإطارات كانت تميل إلى الإحتمال الأول الذي يعبر على أن المؤسسة تشجع الإطارات على إعطاء إقتراحات و مساهمات لتحسين أداءها، و هذا ما تدل عليه النسبة **60.60%**، في حين تأتي نسبة **24.20%** في المرتبة الثانية التي تعبر عن أن المؤسسة لا تسمع لإقتراحات أعضاءها، لكن الذي يهمنا من هذا السؤال، هو هل تعتمد المؤسسة في رسم سياستها المستقبلية على أساس هذه الإقتراحات و المساهمات أم لا؟ لذلك قمنا بطرح السؤال الموالي رقم **24** حول هذا الأمر.

جدول رقم(26): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 24 .

حول: هل تعتمد المؤسسة في رسم سياستها المستقبلية على أساس :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
51,50 %	17	التخطيط
27,30 %	9	المبادرات و المساهمات من طرف إدارات المؤسسة
21,20 %	7	الإنفتاح على الأفكار الجديدة من طرف كفاءاتها
100 %	33	المجموع

يشير الجدول أن المركب يعتمد في رسم سياسته المستقبلية على أساس **التخطيط** و قواعد محددة مسبقا، و هذا ما توضحه النسبة **51.50 %**، فنلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على المبادرات و المساهمات من طرف إدارات المؤسسة، كما أنها لا تنفتح على الأفكار الجديدة من طرف كفاءاتها، و هذا ما توضحه تدني النسب في الجدول، فهي تعتمد على وضع جداول زمنية للإنتاج سواء على المدى القريب أو البعيد، و ما على العمال إلى التنفيذ، فهذا السؤال الذي وضعناه كسؤال فخ، سمح لنا بمعرفة التفسير الحقيقي حول مؤشر المبادرة، فهناك ضعف في المبادرة من طرف الإدارات،

ب. جداول الأسئلة الموجهة لأعوان التحكم للإستمارة رقم 2 حول نفس المؤشر:

جدول رقم(27): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 25 .

حول: هل المؤسسة التي تعمل فيها تشجعك على :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
23,18 %	16	إعطاء إقتراحات و مساهمات تخص منصب عملك
36,24 %	25	المساهمة بخبرتك المهنية في إثراء العمل
40,58 %	28	لا تأخذ بإقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل
100 %	69	المجموع

يشير الجدول أن المؤسسة لا تأخذ بإقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل، و هذا ما تبينه النسبة **40.58 %**، مما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على مبادرات و مساهمات العمال، و إنما كل شيء يتم التخطيط له وفق قواعد و إجراءات محددة مسبقا، و هذا يقودنا إلى إستخلاص النظرة القائمة على الإفتراض التقليدي التايلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون، و الذين ينفذون، فلا يوجد مجال لإعطاء إقتراحات و مساهمات تخص منصب عمل المعني، و



هذا ما تبينه النسبة **23.16%**، في حين نجد نسبة **36.24%** التي تدل على المساهمة بالخبرة المهنية في إثراء العمل، و هذا من خصائص الأنظمة المركزية التي تعطي أهمية فقط للأقدمية المهنية، و لا تعتمد على الكفاءات.

جدول مزدوج رقم(28): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 26 و 27 و 28.

حول: عندما تقوم المؤسسة ببعض التغييرات، هل يتم إشراككم في هذه العملية؟

إذا كانت الإجابة ب: نعم ، ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لجمع إقتراحات أعضائها؟

المجموع		إذا كانت الإجابة ب: نعم، ما هي طرق جمع الإقتراحات							
		علبة الأفكار		المقابلة		الإستمارة			
23	33,33%	7	10,15%	8	11,59%	8	11,59%	نعم	عندما تقوم المؤسسة ببعض التغييرات، هل يتم إشراككم في هذه العملية؟
46	66,67%	46						لا	
69	100%								

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن المؤسسة لما تقوم ببعض التغييرات، لا يتم إشراك العمال في هذه العملية، و لا تعمل على جمع إقتراحات و آراء العمال فيها، إما عن طريق المقابلة، أو الإستمارة، أو علبة الأفكار ( لا حظا وجود علبة الأفكار على الجدران في مواقع عديدة داخل المركب، و هذا من ثقافة اليابانيين، لأنهم كما أوردنا هم الذين قاموا ببناء المركب)، أو بوسيلة أخرى من وسائل الإتصال و هذا ما تبينه النسبة **66.67%**.

فمثلا من التغييرات التي صادفناها أثناء قيامنا بالتربص بالمركب، تغيير نظام نقل العمال فجأة، بعد حادثة تقنتورين، حيث لم يعد يسمح لحافلات نقل العمال بالدخول إلى المركب، وإنما يتم إنزالهم عند الباب الخارجي للمنطقة الصناعية، ليتم أخذ حافلات أخرى داخلية (transport interne)، وهذا ما أحدث فوضى عارمة في النقل، حتى الإطارات لم يعد يسمح لهم الدخول بسياراتهم الخاصة، و هذا ما أدى إلى تدمير و إستياء كبير من طرف العمال، و كر فعل لهذا الأمر قاموا بإضراب حول هذا الوضع، لكن العجيب الذي تدخل في فض هذه الإضرابات هو قائد الناحية العسكرية بنفسه، و أمر جميع العمال بالعودة إلى العمل، و من يخالف فمصيره الطرد.

كما قمنا بطرح المبحوثين حول الوسائل التي يتم إستعمالها لمقاومة هذا التغيير، فكانت الإجابات تتراوح ما بين: الصمت، لاشيء، لا يقومون، التباطؤ و التحايل في العمل، الإتصال بالنقابة لكنها ليست مفيدة.....إلخ.

جدول رقم(29): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 29 .

حول: حسب رأيك هل تعتمد المؤسسة في رسم سياستها المستقبلية على :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
20,28 %	14	الأخذ بعين الإعتبار المبادرات و المساهمات من طرف العمال
73,92 %	51	الإعتماد على التخطيط فقط من طرف الإدارة العليا
5,8 %	4	الإنتفاع على الأفكار الجديدة التي تطرحها كفاءات المؤسسة
100 %	69	المجموع

يظهر من الجدول أن إجابة أعوان التحكم هي مماثلة لإجابة الإطارات حول هذا السؤال، فالمؤسسة تعتمد في رسم سياستها المستقبلية على أساس التخطيط و قواعد محددة مسبقا، و هذا ما توضحه النسبة العالية **72.92 %**، في حين نجد أضعف نسبة التي تعبر عن عدم إنفتاح المؤسسة على الأفكار الجديدة التي تطرحها أعضاء المؤسسة تقدر بـ **5.8 %**، و هذا يمكن أن يعبر عن شيء مهم داخل المركب و هو: أن هناك ضعف في درجة مشاركة العمال في رسم أهداف المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك رؤية و إستراتيجية مشتركة تجمع العمال بالمؤسسة حول أهدافها المستقبلية، و هذا من خصائص الأنظمة المركزية التي تعتمد على العقلانية، عن طريق وضع قواعد محددة مسبقا و مكتوبة، بمعنى كل فرد يعلم ما يجب أن يقوم به، كل هذا يتم وضعه من طرف الإدارة العليا، كما يشير أيضا إلى عدم رغبة المؤسسة في التغيير، لعدم وجود منافس في السوق المحلية، فمؤسسة سوناطراك هي الشركة الوحيدة التي تنشط في مجال المحروقات، لذلك نجدها تفضل الثبات (الإستاتيكية) على التغيير.

تحليل المؤشر الثالث: الإعتراف بالكفاءات.

جداول الأسئلة الموجهة للإطارات للإستمارة رقم 1:

جدول رقم(30): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 26 .

حول: كيف تنظر المؤسسة لكفاءاتها المهنية؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
21,20 %	7	بتقدير و إحترام
30,30 %	10	كرصيد مهم يجب الحفاظ عليه
48,50 %	18	كعامل تربطها به عقد عمل
100 %	33	المجموع

تدل المعطيات الواردة في الجدول على أن المؤسسة تنظر لكفاءتها، كعامل تربطها به عقد عمل فقط، و هذا ما تبينه النسبة **48.50%**، بمعنى أن العلاقة القائمة بين العامل و المؤسسة هي علاقة مادية تقوم على تقديم خدمة متفق عليها مقابل أجر مادي معين، فهو يعمل فيها ما دامت تحقق له حاجته المادية، و لا علاقة له بالجوانب الإستراتيجية للمؤسسة أو مصيرها، و هذا يقودنا إلى الرجوع إلى التصور التايلوري القائم على أن الإنسان مادي بطبعه، و الشيء الوحيد الذي يحفزه هو المال؛ أما أضعف نسبة في الجدول و هي **21.20%** تدل على أن هناك تمهيش للكفاءات داخل المركب، و عدم تقديرها أو الإهتمام بها، هذا يؤدي كما أشرنا في السابق إلى الشعور بعدم الإلتزام للمركب، و الإحساس بالتهميش و الإقصاء، وبالتالي يولد ضعف في درجة الولاء للمركب، لذلك قمنا بطرح السؤال الموالي حول الهجرة للعمل في مؤسسة أخرى أجنبية لمعرفة درجة ولاء هؤلاء الإطارات لمؤسستهم.

جدول رقم(31): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 27 .

حول: إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية أجنبية بالخارج، هل تذهب؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
<b>54,50%</b>	<b>18</b>	نعم
<b>45,50%</b>	<b>15</b>	لا
<b>100</b>	<b>33</b>	المجموع

تم طرح هذا السؤال لأعوان التحكم حول إذا كانت هناك فرصة للعمل في مؤسسة بترولية أجنبية هل تذهب؟، فكانت غالبية الإجابة ب نعم، و من خلال هذا الجدول نلاحظ أن كذلك غالبية الإطارات كانت إستجابتها لهذا السؤال ب نعم، وهذا ما تدل عليه النسبة **54.50%**، و قد أشرنا في السابق أن هذا المتغير يدل على شيء مهم وهو معرفة درجة الشعور بالإلتزام للمركب، الذي يولد الولاء للمركب مع مرور الوقت، فلا يفكر الفرد داخل المؤسسة بإستبدال مؤسسته بمؤسسة أخرى، فيتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن هناك ضعف بالشعور بالإلتزام و الولاء للمركب.

أما الذين كانت إجابتهم ب لا فتقدر النسبة ب **45.50%**، قمنا بسؤالهم عن العوامل الجاذبة في المركب، من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها، إتضح أنها كلها عوامل خارجية إما إرتباطات عائلية، أو البحث عن الإستقرار. و قد قمنا بطرح سؤال مفتوح حول الأسباب التي تدفعك للتفكير في الهجرة، فكانت الأسباب نفسها التي ذكرها أعوان التحكم، و ليس هناك حاجة لتكرارها.

جدول رقم(32): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 30 .

حول: هل تعرف شخص عمل بالمركب ثم هاجر إلى مؤسسة بترولية أجنبية؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
69,70 %	23	نعم
30,30 %	10	لا
100 %	33	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول حول معرفة شخص عمل بالمركب ثم هاجر إلى مؤسسة بترولية أجنبية، يتضح أن المركب مستهجرة واسعة للكفاءات و هذا ما تدل عليه النسبة 69.70 %، فنلاحظ أن هناك إستقطاب للكفاءات الجزائرية من مؤسسات أجنبية عديدة، خاصة المؤسسات الخليجية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الإقرار و الإعتراف بخبرة الكفاءات الجزائرية في مجال المحروقات، و هذا ما دفع بالحكومة الجزائرية إلى إصدار قرار بإعادة كل الكفاءات التي هاجرت من مجمع سوناطراك، و إعادة الإعتبار لها من خلال إعطائها مكانتها و منحها الفرصة لتقديم خبراتها و الإستفادة منها.

كما قمنا بالسؤال عن الأسباب التي دفعتهم للهجرة، فكانت الإجابة بنفس الأسباب التي أوردناها في السؤال الخاص بأعوان التحكم.

جدول رقم(33): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 32 .

حول: في الحالات الطارئة، هل تعتمد المؤسسة على :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
69,70 %	23	كفاءاتها الداخلية
30,30 %	10	الكفاءات الأجنبية
100 %	33	المجموع

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن في الحالات الطارئة التي تحدث داخل المركب، فإن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الأجنبية في حلها، وهذا ما توضحه النسبة 69.70 %، و هذا يدل على عدم الثقة في قدرات كفاءات المركب، و النظر إليهم دائما بنظرة العجز عن حل هذه الحالات الطارئة، و الخوف من الإخفاق، كم أنها لا تعتمد على التجريب و لا تشجعه، الأمر الذي يدفع إلى تضييق مجال و فرص التعلم، كل هذا يولد الإنطباع الدائم بالعجز، و عدم الثقة بالنفس، و إحتقار الذات أمام الكفاءات الأجنبية، و التبعية لها، و الإعتقاد بأفضلية الكفاءات الأجنبية؛ هذا كله كذلك يرجع إلى هيكل المركب المركزي الذي لا يسمح بمرونة في العمل و أخذ زمام المبادرة في التعامل مع الحالات الطارئة، وإنما تفعيل مبدأ " لا تلمس". لذلك نجد المؤسسات الإبداعية اليوم تتقاسم عموما ثقافة مشتركة

التي تتمن و تدعم التجارب، الإعتراف و التقدير للكفاءات و النجاحات، و تعتمد على الإخفاقات و الأخطاء كفرص للتعلم لتفادي الأخطاء في المستقبل.

### المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة، و نظام الإتصال الداخلي.

يعتبر نظام الإتصال الداخلي من أهم الأبعاد و الميكانيزمات التي تلعب دور هام في نشر القيم و الممارسات الثقافية التي تتبناها المؤسسة و تريد تلقينها لأعضائها، لذلك تعتمد المؤسسات على الإتصال و الإعلام الداخلي كبعد مهم لخلق ثقافة قوية و تنشئة الفرد تنشئة تتوافق مع أهدافها، كل هذا يتم عن طريق إيجاد لغة مشتركة للتواصل، و الإعتماد على الشفافية، و سهولة و توفر المعلومة، و أخيرا خلق نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

سنحاول من خلال هذا البعد محاولة الإجابة على ثلاث مؤشرات هامة لمعرفة طبيعة نظام الإتصال داخل المركب محل الدراسة، و إستخلاص أهم القيم التي تحكم هذه العملية، و هذه المؤشرات هي: سهولة و توفر المعلومة، الشفافية، لغة الإتصال و الرموز و المفاهيم.

تحليل المؤشر الأول: سهولة و توفر المعلومة.

جداول الأسئلة الموجهة للإطارات، وأعوان التحكم للإستمارة رقم 1 و 2 حول نفس السؤال:

جدول رقم(34): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 33 .

حول: هل نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
<b>84.80 %</b>	<b>28</b>	رسمية كتابية
<b>15.20 %</b>	<b>5</b>	شفهية
<b>100</b>	<b>33</b>	المجموع

جدول رقم(35): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 31 .

حول: هل نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
<b>87.00 %</b>	<b>60</b>	رسمية كتابية
<b>13.00 %</b>	<b>9</b>	شفهية
<b>100 %</b>	<b>69</b>	المجموع

تدل المعطيات الواردة في الجدولين حول إستجابة مفردات العينة من الإطارات و أعوان التحكم حول نفس السؤال الذي يخص طريقة نشر المعلومة داخل المركب، أنهما تتم بطريقة رسمية كتابية، وهذا ما تبينه النسب العالية التي تقدر بـ **84.80 %** للإطارات ، **87 %** لأعوان التحكم، وهذا يمكن تفسيره بأن المركب يعتمد أكثر على الإتصال الرسمي كأداة للتواصل داخل المركب، فهذه العملية كما لاحظنا داخل المركب تتم عن طريق الرسائل، الرسائل الإلكترونية،

الإشهارات الداخلية، بمعنى أنه ليس هناك إتصال مباشر بين الأفراد، هذا يمكن أن نستخلص منه شيء مهم و هو غياب الإتصال غير الرسمي، مما يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد، فالإتصال الرسمي يقتل العلاقة بين الأفراد.

جدول رقم(36): إستجابة مفردات العينة للسؤال رقم 33 .

حول: هل المعلومات تصل إلى العمال في القاعدة بسرعة ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40,60 %	28	نعم
59,40 %	41	لا
100 %	69	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول حول وصول المعلومات بسرعة إلى القاعدة ، يتضح أن هناك بطئ في هذه العملية، وهذا ما توضحه النسبة **59.40 %**، وهذا يمكن ربطه بالسؤال السابق الذي دل على أن المركب يعتمد بصفة أكبر على الإتصال الرسمي، الذي من عيوبه عدم السرعة في إيصال المعلومة، لأنه يعتمد أكثر على الإجراءات و القنوات الرسمية التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، هذا كله يؤشر إلى عدم المرونة في إيصال المعلومة.

بعد ذلك قمنا بطرح سؤال حول: ما هي الأنشطة التي تستعملها المؤسسة للتعريف بأهدافها للعمال، و التي تقوم بها دائما ؟، لمعرفة ما هي الممارسات التي تقوم بها المؤسسة دائما، فأغلب الإستثمارات التي إسترحعناها من المبحوثين تركت الإجابة عن هذا السؤال فارغة، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المركب لا يقوم بأي أنشطة تعرف من خلالها للعمال أهداف المركب.

عدم تنظيم المؤسسة للقاءات أو حفلات أو مختلف الطقوس الجماعية التي تمكن من الجمع بين مختلف المستويات التنظيمية في نفس الوقت وخلق علاقات غير رسمية بين العمال والإدارة ، مما يقوي من الشعور باستعلاء الإداريين — الإطارات خاصة — على العمال.

بعد هذا السؤال قمنا بطرح سؤال مفتوح رقم 35 حول: هل ترى أن هناك إحتكار للمعلومة من طرف البعض، أم أنها في متناول الجميع داخل المؤسسة؟، فكانت الإجابة متباينة حول من يقول أن هناك إحتكار للمعلومة، و من يقول أنها في متناول الجميع، لكن الذي لمسناه من إجابات المبحوثين بعدد أكبر أن هناك إحتكار للمعلومة سواء من طرف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، أو من طرف العمال فيما بينهم، حيث يصرح مبحوث من دائرة الصيانة فيقول:

"المعلومة التي تخص العمل تكون في متناول الجميع،

و المعلومة التي تخص العمال من حيث الإستفادات الإجتماعية تكون محتكرة غالبا".

ويصرح آخر من دائرة الإنتاج فيقول:

"المعلومات الهامة محتكرة من طرف المسؤولين و لا يتم نشرها ،

أما المعلومات التي ليس لها أهمية فهي تنشر بسرعة البرق".

ويصرح آخر من دائرة الصيانة فيقول:

"هناك إحتكار كبير للمعلومة خصوصا عمال الصيانة بالمقارنة مع الفروع الأخرى".

ويصرح آخر من دائرة الإنتاج فيقول:

"نعم يوجد إحتكار للمعلومة من طرف البعض،

وهذا من أجل تحقيق الرتب العالية".

من خلال إتصالنا ببعض الشواهد المميزين، من دائرة الصيانة حول موضوع إحتكار المعلومة، قام بإخبارنا أن هناك إحتكار للمعلومات المهمة من العمال القدامى التي تخص كيفية إنجاز العمل و حل المشاكل المستعصية مثل حدوث عطب في الآلات، وهذا يمكن أن نفسره إحتكار الخبرات من طرف العمال القدامى، و عدم الرغبة في نقلها للعمال الجدد، كما أن هذه الخبرات تمنحهم بعض السلطات.



تحليل المؤشر الثاني: لغة الإتصال و الرموز و المفاهيم.

جداول الأسئلة الموجهة للإطارات، وأعوان التحكم للإستمارة رقم 1 و 2 حول نفس السؤال:

جدول مزدوج رقم(37): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 40/39 .

حول: للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل؟

إذا كانت الإجابة ب : نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟

المجموع		إذا كانت الإجابة ب : نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟					
		اللغة واضحة للجميع		غير واضحة للجميع			
27	% 81.80	3	% 09.10	24	% 72.70	نعم	للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل؟
6	% 18.20	5				لا	
33	% 100						

جدول مزدوج رقم(38): إستجابة مفردات العينة للسؤالين رقم 37/36 .

حول: للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل؟

إذا كانت الإجابة ب : نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟

المجموع		إذا كانت الإجابة ب : نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟					
		اللغة واضحة للجميع		غير واضحة للجميع			
64	% 92,80	12	% 17,40	52	% 75,40	نعم	للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل؟
5	% 7,20	5				لا	
69	100%						

يتضح من خلال الجدولين المزدوجين أن أفراد المركب يعتمدون على لغة مشتركة للتواصل فيما بينهم ، لتسهيل أداء العمال، و هذا ما تدل عليه النسبة للإطارات ب **81.80%**، و أعوان التحكم ب **92.80%**، وهذا يعتبر شيء إيجابي بالنسبة للمركب، و هذا ما لامسناه أثناء قيامنا بالتربص بالميدان، فالكل يعتمد على لغة تقنية **langue technique** للتواصل فيما بينهم، و كذلك الإعتماد على الإختصارات.

أما السؤال عن إذا كانت هذه اللغة واضحة للجميع، فكانت الإجابة بنسب عالية الموضحة في الجدولين.

جدول رقم(39): إستجابة مفردات العينة اعوان التحكم للسؤال رقم 39 .  
حول: هل تعتبر أصحاب المناصب العليا كنماذج يقتدى بهم داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
36.2 %	25	نعم
63.8 %	44	لا
100 %	33	المجموع

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن غالبية أفراد العينة لا تعتبر أصحاب المناصب العليا داخل المركب كنماذج يقتدى بها، و هذا ماتعبر عنه النسبة 63.8 %، و لمعرفة سبب ذلك قمنا بطرح سؤال مفتوح و هو إذا كانت الإجابة ب لا لماذا حسب رأيك؟،ومن خلال تتبع إجابات المبحوثين إستوقفنا بعض التصاريح التي تعبر عن النظرة التي ينظر بها هؤلاء المبحوثين لأصحاب المنصب العليا الذين يعتبرون في مناصب قيادية، فنجد أحد المبحوثين من دائرة الصيانة يصرح بـ"أنهم معجبون بأنفسهم"، و يصرح آخر كذلك من دائرة الصيانة "بأن المناصب العليا بالمحسوبة"، في حين يصرح آخر من دائرة الإنتاج "بأنهم ليسوا في المستوى".

على العموم لاحظنا من خلال هذا السؤال أن هناك تردد و تخوف من البعض في الإجابة على هذا السؤال، و هناك من إمتنع عن الإجابة.

في الأخير في نهاية الإستمارة قمنا بطرح سؤال لأفراد العينة حول حسب رأيك هل يتمتع مركب GP1Z بثقافة مؤسسة؟.

جدول رقم(40): إستجابة مفردات العينة من الإطارات للسؤال رقم 50 .  
حول: حسب رأيك هل يتمتع مركب GP1Z بثقافة مؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
45.5 %	15	نعم
54.5 %	18	لا
100 %	33	المجموع

جدول رقم(41): إستجابة مفردات العينة من اعوان التحكم للسؤال رقم 49 .

حول: حسب رأيك هل يتمتع مركب GP1Z بثقافة مؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
47.8 %	33	نعم
52.2 %	36	لا
100 %	69	المجموع

نلاحظ من الجدولين أن غالبية أفراد العينة من الإطارات و أعوان التحكم يرون أن المركب GP1Z لا يتمتع بثقافة مؤسسة، و هذا ما تدل عليه النسب الموضحة في الجدول، و قمنا بطرح سؤال مفتوح حول في كلتا الحالتين برر إجابتك، فاستوقفنا مجموعة من التصاريح التي تعبر عن وعي العمال حول هذا الموضوع.

يصرح أحد الباحثين من دائرة الصيانة فيقول: " قول ثقافة مملكة، العرف وولادهم، هناك مستغامي، وآخر زاوي، أتأقي مولاك أي ثقافة".

و يصرح آخر من دائرة الصيانة كذلك: " لا يتمتع هذا المركب بثقافة مؤسسة بل بثقافة عسكرية، نفذ الأمر ولا تناقش".

يصرح آخر من دائرة الإنتاج فيقول: "

Elle n'existe pas et n'a jamais exister, s'il y a un manque de communication donc il ya un manque de franchise, il y a manque de confiance, manque de confiance, c'est-à-dire culture d'entreprise inexistante. "

و يصرح آخر من دائرة الصيانة فيقول:

Ce qu'il faut comprendre dans le domaine du travail c'est comment respecter et aimer les gens et utiliser les choses, et non comment utiliser les gens et aimer les choses.

في الأخير أردنا أن نختتم بهذا التصريح الذي يعبر عن وعي هذا المبحوث بمعنى ثقافة المؤسسة، التي تفتقدها جل المؤسسات الجزائرية.

## مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الفرعية.

إن دراستنا لموضوع ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمركب **GP1Z** ، كانت مبنية على فرضية رئيسية تقريرية واحدة ، تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، وعليه فإن النتائج المتوصل إليها ستكون تبعا لهذه الفرضيات، للخروج في الأخير بإجابة عامة حول إشكالية البحث.

### 1. الفرضية الأولى: " نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة".

للإجابة على هذه الفرضية إعتمدنا على ثلاث مؤشرات تسمح لنا بفهم نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية، وبالتالي إستخلاص المنظومة القيمية التي تحكم هذا البعد المهم داخل المؤسسة، توصلنا إلى جملة من النتائج وهي:

#### 1.1 عملية إتخاذ القرار داخل المركب.

تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها عملية فكرية، التي توصل الفرد إلى إختيار **un choix** ، من خلال المعلومات المتاحة لديه؛ كما تعتبر مسؤولية يمارسها مسيري المؤسسة لتعريف السياسات المتبعة، و تحديد الوسائل المخصصة لتحقيق الأهداف، و هي عملية حساسة قد تساعد المؤسسة على تحقيق هذه السياسات أو تعرقلها، لذلك نجد المؤسسات اليوم تهتم بشكل كبير بهذه العملية، و تحاول أن تجعلها جزء من ثقافتها.

لفهم ثقافة المركب، إعتمدنا على مؤشر إتخاذ القرار من أجل أن نستخلص بعض القيم الثقافية التي تحكم هذه العملية، فمن خلال تحليلنا للأسئلة الموجهة لفئة الإطارات و أعوان التحكم، إتضح لنا مجموعة من النتائج حول نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية داخل المركب من خلال إستنادنا على هذا المؤشر أهمها: أنه يتصف بالمركزية المفرطة و أن التصور المركزي أساس إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، و أن مشاركة العمال عن طريق تقديم آرائهم ومقترحاتهم لا يتم مراعاتها ولا الأخذ بها، و هذا ما يؤكد أن هناك إستبعاد لهذه المستويات الدنيا في السلم الهرمي، و قد أشرنا في التعريف أن عملية إتخاذ القرار تتم من خلال المعلومات المتاحة، وهذه المستويات الدنيا في واقع الأمر هي إحدى المصادر الأساسية التي يمكن أن تزود مراكز إتخاذ القرار بمعلومات حول مواقع العمل لأنهم على إتصال مباشر بها، لذلك تسعى بعض المؤسسات لإيجاد التواصل مع هذه المستويات عن طريق وسائل الإتصال كعلبة الأفكار **boite d'idées** ، لإشراكهم في هذه العملية، لتحسيسهم بالإنتماء إلى شيء مشترك و كذلك تقاسم مشروع المؤسسة، و تجنب النزاعات حول بعض القرارات المتخذة.

أخيرا يمكن أن نستخلص القيم الثقافية التالية التي تميز هذه العملية داخل المركب **GP1Z**:

- المركزية المفرطة، بمعنى أن القاعدة التي تستند إليها عملية إتخاذ القرار غير موسعة.
- إقصاء و تهميش للمستويات الدنيا، وإستبعادهم من هذه العملية.
- إنعدام التواصل بين القمة الهرمية و القاعدة.
- إتخاذ القرار يتم بصفة فردية.
- ينتج عن المركزية تشويه في المعلومات، وبالتالي نزاعات حول بعض القرارات.

- الشعور بعدم الإلتواء و الإشارك في هذه القرارات.

## 2.1 روح المسؤولية و الإحساس بالثقة.

من خلال عرضنا السابق لروح المسؤولية و الإحساس بالثقة بالنفس، و الذي إعتمدنا عليه لفهم ثقافة المركب GP1Z، إترضنا لنا جملة من النتائج و الإستنتاجات التي تفسر لنا المنظومة القيمة التي تحكم العلاقات الهرمية و نمط التسيير داخل المركب، من جملة الإستنتاجات: أن هناك ضعف في درجة الإستقلالية و مشاركة العمال في رسم أهداف المؤسسة، و هذا من خصائص الأنظمة المركزية التي تعتمد على العقلانية و التخطيط، عن طريق وضع قواعد محددة مسبقا، و بطاقات عمل تقنية مكتوبة من طرف الإدارة، فالثقافة السائدة في هذه العلاقات أنها لا تسمح للذين هم أدنى هرميا بالتصرف بمفردهم، بحيث لا يقومون بأي شيء دون الرجوع إلى القمة الهرمية أو المسؤول المباشر، وإن كانوا ذو قدرات و خبرات عالية؛ كل هذا يولد ضعف في التحلي بروح المسؤولية و الإحساس بالثقة في النفس، فنجد الإلتواء الدائم لدى أعضاء المؤسسة بأنهم غير موجودين في أي عملية من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، وأنه تم تجاهلهم، كما أن عدم إدراج العمال **l'implication des personnels** في رسم الأهداف تقلل من مسؤوليتهم، بحيث يحسون أنهم غير معنيين بهذا الأمر، لأنه لم يتم إشتشارهم أو الأخذ بإقتراحاتهم، بإعتبارهم الطرف المباشر في موقع العمل، لذلك ينتج الشعور بعدم الإلتواء للمؤسسة، وبالتالي ضعف الولاء لها، فالمؤسسة التي من ثقافتها أنها لا تشرك أعضاءها في الحياة العامة للمؤسسة يولد نوع من الإغتراب و عدم الإلتواء، لذلك يلجأ إلى البحث عن الأفضل.

أخيرا يمكن أن نوجز كل ذلك في القيم التالية التي تحكم العلاقات الهرمية داخل المركب:

- ضعف الإستقلالية و المشاركة.

- إنعدام الثقة في العلاقات الهرمية.

- ضعف روح المسؤولية.

- الشعور بعدم الإلتواء.

- إنعدام الولاء للمؤسسة.

يرتبط مؤشر روح المسؤولية و الإحساس بالثقة في النفس بدرجة كبيرة بمفهوم تفويض السلطة، لذلك نجد المؤسسات التي تكون فيها درجة هذا المؤشر كبيرة، نجد أن من ثقافتها أنها تعتمد على عملية تفويض السلطة، وهذا ما سنتطرق إليه في المؤشر الثالث، للإجابة على التساؤل: هل المركب يعتمد على تقاسم السلطات **la répartition des pouvoirs**، أم لا؟.

### 3.1 تفويض السلطة.

لقد أشرنا من خلال المؤشر السابق روح المسؤولية و الإحساس بالثقة، أنه لا يمكن الوصول إلى هذه الدرجة بدون عملية تفويض للسلطة، بمعنى إشراك جميع المستويات التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، وإعطاء أكثر إستقلالية في أداء المهام.

نعني بالتفويض نقل أو تحويل لشخص آخر سلطة القيام بنشاط معين، تسمح للعامل لأخذ بعض القرارات الفردية، بصفة أخرى تحويل السلطة القرارية من سلم هرمي عالي إلى سلم هرمي أدنى.

من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بهذا المؤشر، ظهرت مجموعة من الإستنتاجات التي تفسر لنا القيم التي تحكم العلاقة بين الإطارات و أعوان التحكم، حيث نجد أن هناك تجنب من الطرفين لهذه العملية، وأن كل فرد يتصرف من خلال الإطار المحدد التي تضعه المؤسسة ( الهيكل التنظيمي )؛ هذا يولد الخوف من تحمل المسؤولية، و الوقوع في الخطأ، وكذلك ضعف في العلاقات بين أعوان التحكم والمستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي، فنجدها تقوم على عدم الثقة في القدرات، و الحذر من الأخطاء، وعدم المرونة، و السماح بإعطاء إقتراحات أو مبادرات من شأنها أن تساعد في حل الحالات الطارئة.

أخيرا فإن الثقافة السائدة داخل المركب حول هذا المؤشر، تحكمها مجموعة من القيم يمكن أن نوجزها كالتالي:

- مركزية السلطات وعدم المرونة.
- تجنب تحمل المسؤولية، و الخوف من الخطأ.
- ضعف في العلاقات الهرمية.
- ضعف في المبادرات و المساهمات.
- ركود **la stagnation** في الرفع من القدرات و الكفاءات الفردية و الجماعية.
- غياب الثقة بين أعضاء المؤسسة.
- الحذر والمراقبة عن قرب.

## 2. الفرضية الثانية: "درجة مساهمة العمال و تشجيعهم داخل المؤسسة، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة".

من خلال عرضنا السابق للبعد الثاني الذي يتعلق بروح المبادرة و المساهمة من طرف العمال، و بعد تحليل أسئلة الإستمارة، إتضح لنا جملة من النتائج التي تعبر عن المحددات الثقافية التي تحكم هذه العلاقات بين المؤسسة و أعضاءها حول هذا البعد، وإستخلاص مجموعة من القيم الثقافية المرتبطة بالمبادرة و المساهمة، و أخيرا الإعتراف بالكفاءات.

### 1.2. هامش الحرية في العمل.

فيما يتعلق بالمؤشر الأول هامش الحرية في العمل، فدللت المعطيات أن هناك إلتزام بالتعليمات و القواعد التي تم وضعها من طرف المؤسسة، و أنها تعتمد على التخطيط و العقلانية كأداة لتحقيق الأهداف المسطرة، فلا مجال للتصرف بحرية، و هذا يقودنا إلى إستنتاج أن هناك تكريس للعمل الروتيني و تقسيم للعمل، بحيث كل فرد داخل المركب يعلم ما يجب القيام به، كل هذا ينعكس سلبا على الفاعلين داخل المركب فنجد إنتشار الملل، و التكرار لأعمال بسيطة، كما أنها تقتل روح الإبداع و المبادرة، و الرفع من أداء العمل، وإلى ركود في المعارف و الخبرات و عدم تطويرها، كل هذا يعبر على أن المركب لا يعتمد على تامين و تدعيم التجارب و المبادرة في العمل، وهذا يرجع إلى الحذر و الخشية من وقوع أخطاء، و دللت المعطيات أن المركب لا يقبل الأخطاء و يعاقب عليها، فمن خلال هذا المؤشر يمكن أن نستخلص ميزة ثقافية: أن المركب لا يعطي قيمة للتجريب و الحرية في العمل، و يكره الأخطاء، فهو يعتمد فقط على التخطيط كأداة لتحقيق الأهداف.

أخيرا فإن الثقافة السائدة داخل المركب حول هذا المؤشر، تحكمها مجموعة من القيم يمكن أن نوجزها كالتالي:

- تكريس العمل الروتيني، و تقسيم للعمل.
- الإعتدال على التخطيط و العقلانية كأداة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- عدم إعطاء قيمة للتجريب و الحرية في العمل.
- تكريس إنطباع الحذر و الخشية من الوقوع في الخطأ لدى العمال.

### 2.2. روح المبادرة.

أما فيما يتعلق بالمؤشر الثاني المبادرة و المساهمة من طرف الأفراد داخل المركب، فدللت المعطيات كذلك أن هناك ضعف في هذه العملية، فالمركب مازال يحكمه الإفتراض التقليدي التايلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون و الذين ينفذون، فليس هناك مجال لإعطاء إقتراحات أو مساهمات تخص منصب عمل المعني، خاصة أعوان التحكم التي تدل النسب العالية على أن هناك إقصاء و تهميش لهذه الفئة بالرغم من أنها تحتوي في مجملها على شباب يتمتعون بمؤهلات علمية و جامعية، من شأنها أن تساهم في رفع أداء المؤسسة. فهذه الثقافة تعكس الرؤية التي ينظر بها للفرد داخل المركب، فهو مثل الآلة لا تفكر، وما عليها إلا التنفيذ، في حين نجد اليوم المؤسسات ذات الثقافة القوية التي تدمج أعضاءها في جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة، فهي تنظر إلى أعضاءها كمخزون من المعارف يجب

إستغلاله، و لعل تصريح رئيس شركة **Texas Instrument** يوضح هذه الفكرة، حيث يقول: " أن كل عامل يجب إعتبره كمصدر للمعارف، وليس فقط كزوجين من الأذرع **une paire de bras**" (1).

أخيرا فإن الثقافة السائدة داخل المركب حول هذا المؤشر، تحكمها مجموعة من القيم يمكن أن نوجزها كالتالي:

- عدم الأخذ بالمبادرات و المساهمات من طرف العمال.
- تبني الافتراض التايلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون و الذين ينفذون.
- إقصاء و تهميش لعمال القاعدة من هذه العملية.

### 3.2. الإعتراف بالكفاءات.

التطرق إلى المؤشر الثاني المبادرة و المساهمة من طرف الأفراد داخل المركب، يقودنا إلى المؤشر الثالث وهو الإعتراف بالأفراد و الكفاءات داخل المركب و تمييزها وتقديرها، فقد دلت المعطيات الواردة من خلال إستجواب المبحوثين حول مضمون هذا المؤشر، إتضح أن هناك عدم الإعتراف و التقدير للكفاءات، وإنما تقوم العلاقة التي تربط المؤسسة بكفاءاتها على أساس عقد عمل بين الطرفين يمثل كل طرف لشروطه، بمعنى أن هناك قيام بمهام محددة مقابل أجر معين، أما القيم التي تعبر عن التقدير و الإحترام للكفاءات، و كذلك النظر إليهم كرسيد مهم يجب الحفاظ عليها فهي غير موجودة في ثقافة المركب، هذا يعبر عن أن النمط الثقافي السائد أن الإنجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد وبالتالي لا داعي لمكافئته أو الإعتراف بمهاراته أو قدراته، وهذا المشكل تعاني منه جل المؤسسات العمومية الجزائرية التي لا تعتمد على قيمة الإستحقاق كمعيار لتقدير و تمييز الكفاءات المتميزة؛ لذلك كانت إجابة الإطارات حول العمل في مؤسسة بترولية أجنبية مماثلة لإجابات أعوان التحكم، بنسب عالية، وهذا كما أشرنا سابقا يكشف عن شيء مهم وهو عدم الإنتماء للمؤسسة، وعدم الولاء لها، وهذا راجع إلى الشعور بالتهميش وعدم الإعتراف بها، والسماح لها بالمساهمة بخبراتها ومؤهلاتها في الرفع من أداء المركب.

(1) TOM PETERS, ROBERT H. WATERMAN, op.cit, p 25.



الفرضية الثالثة: " طبيعة نظام الإتصال الداخلي للمؤسسة ، يعكس صورة ثقافة المؤسسة " .

من خلال عرضنا السابق للبعد الثالث و الأخير، و الذي يتعلق بطبيعة الإتصال الداخلي، فهو كغيره من الأبعاد التي قمنا بمعالجتها في السابق ، تحكمه هو كذلك المركزية، بمعنى إعطاء أهمية أكثر للإتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي. فالمركب لا يعتمد على الإتصال غير الرسمي الذي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة و العمال، و إزالة الفوارق التي تولد الشعور بالإستعلاء لدى العمال تجاه مرؤوسيههم، لذلك تعتمد المؤسسات اليوم على الإتصال غير الرسمي إلى جانب الإتصال الرسمي لتسهيل عملية نقل القيم التي تتبناها الإدارة العليا، فمثلا نجد أن من ثقافة مؤسسة IBM سياسة الباب المفتوح التي تعد من فلسفة مدير المؤسسة **Watson** الذي يتلقى شكاوى العمال بطريقة مباشرة .

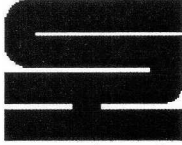
و أخيرا يمكن الإشارة إلى أن هذا العمل إستطاع من خلال الأبعاد التي إعتدنا عليها في هذه الدراسة أن يكشف لنا حقيقة مفادها أن الثقافة التي يتمتع بها المركب هي ثقافة مركزية بيروقراطية، التي تقوم على الهرمية الصلبة، و كذلك تركز للعمل الروتيني، و ترفض أي مبادرة أو تجديد، فالتخطيط المركزي هو الركيزة الأساسية في إنجاز العمل، بالإضافة إلى الإعتماد على الإتصال الرسمي و المركزي.

هذه الثقافة نجدها أكثر ملائمة مع محيط مستقر و طويل، فإحتكار مؤسسة سوناتراك للسوق الجزائري، و لا يوجد لها أي منافس في السوق المحلية، جعلها تعتمد على هذا النوع من الثقافة، التي تقوم على الإستاتيكا (الثبات)، و ترفض أي تغير في نظامها أو ثقافتها.

يمكن القول كذلك بأن مؤسسة سوناتراك هي المؤسسة الوحيدة التي تدعم الإقتصاد الوطني حاليا، فلا تزال هيمنة الدولة على هذه المؤسسة قائمة إلى الآن، فالقطيعة بين المؤسسة و الدولة من خلال مبدأ الإستقلالية يبقى محل نظر، فمازالت الدولة إلى الآن تعتمد على مداخل البترول لتحقيق الضبط و السلم الإجتماعي.

في الأخير يمكن القول بأن ما نقرأه في الكتب حول موضوع ثقافة المؤسسة في المؤسسات الأجنبية، وما هو موجود في واقع المؤسسة الجزائرية، نجده بعيدا كل البعد، فبناء ثقافة مؤسسة يحتاج إلى تاريخ طويل، و تغيير في الذهنيات.

سوناتراک



sonatrach  
DIVISION LQS  
COMPLEXE GP1Z

30/05/2013

## ATTESTATION DE STAGE

NOUS SOUSSIGNES, SOCIETE NATIONALE SONATRACH,  
ACTIVITE AVAL, DIVISION LQS, GP1/Z, BETHIOUA  
ATTESTONS QUE:

**M. BOUDRA FAOUZI**

(MAGISTER EN SOCIOLOGIE DU TRAVAIL & ORGANISATION)

A EFFECTUE UN STAGE PRATIQUE AU SEIN DU  
COMPLEXE GP1Z SOUS DIRECTION DU PERSONNEL  
SERVICE RELATIONS INDUSTRIELLES:

➤ **DU 05/05/2013 AU 30/05/2013**

CETTE PRESENTE ATTESTATION EST DELIVREE POUR  
SERVIR ET VALOIR CE QUE DE DROIT.

*by* **LE CHEF DE DEPARTEMENT DRH**  
**K. BENCHIKH**



" دليل الإستمارة تتعلق بفئة أعوان التحكم "

○ من إعداد الطالب: بودراع فوزي

○ الإستمارة رقم :.....

○ مكان البحث : مؤسسة سوناطراك، مركب GP1Z

موضوع البحث :

ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية

إشكالية الدراسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة اليوم في عالم المؤسسات الصناعية من المواضيع المهمة التي تسعى كل مؤسسة إقتصادية لبناء ثقافة مؤسسة خاصة بها ، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، و تضمن لها القدرة على التأقلم مع المحيط الخارجي، و التكامل بين مكونات أعضائها الداخلية، لذلك تهدف هذه الدراسة لمعرفة: " هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة\*، تجمع كل هذه الثقافات الفرعية ، بحيث تخلق نوع من الانسجام و الإندماج في و بين العلاقات الإجتماعية\* داخل التنظيم ، أم لا؟ و ما هي القيم و الممارسات السائدة داخلها؟".

نعلمكم أن هذا البحث يتم في إطار علمي و جامعي محض ، و نتعهد إليكم بالحفاظ على آرائكم و المعلومات المصرح بها، شكرا مسبقا على تعاونكم و تفهمكم.

- 1- السن: 19-24  29-2
- 34-30  39-35
- 40 فما فوق
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى الدراسي: بدون مستوى  أي متوسط
- ثانوي  جامعي
- 4- الوظيفة المهنية بالمؤسسة: .....
- 5- الأقدمية 5 سنوات  0-5 سنوات
- 15-10 سنة 15-20 سنة
- 20 سنة فما فوق
- 6- ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها كإطار داخل المؤسسة؟
- - 
  - 
  -
- 7- هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدها إدارة القسم؟
- نعم  لا
- 8- متى تعقد هذه الاجتماعات؟
- شهرياً كل 6 أشهر  سنوياً
- 9- ما هي أهم النقاط و القضايا التي يتم تناولها في هذا الاجتماع؟
- 1- -2 -3
- 4- -5 -6
- 10- من بين هذه النقاط ، ماهي النقاط التي يتم التركيز عليها أكثر من طرف الإدارة؟
- 1- -2 -3

11- هل تأخذ إقتراحاتك التي تطرحها بعين الإعتبار من طرف الإدارة؟

- نعم  لا

12- إذا كانت الإجابة ب : لا ، لماذا حسب رأيك؟

.....  
.....

13- ما رأيك في الحوار الذي يدور داخل هذه الإجتماعات، ماهي الأمور الإيجابية و السلبية؟

.....  
.....

14- في الأخير القرارات يتم إتخاذها من طرف:

- إدارة القسم.

- بالإجماع و قبول الجميع.

- على مستوى الإدارة العليا

15- على أي أساس تعتمد المؤسسة في تحقيق الأهداف ؟

- على أساس التخطيط و قواعد محددة مسبقا

- ترك الحرية لك باستعمال أي كيفية للوصول لتحقيق الأهداف

- على أساس الإجماع حول طريقة معينة للوصول لتحقيق الأهداف

16- في منصب عملك هل المؤسسة تعزز فيك :

- تحمل المسؤولية و الشعور بالقدرة على ذلك

- الخوف من تحمل المسؤولية و الشعور بالضعف

- الرجوع دائما لمن هو أعلى منك

17- كيف ترى طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و أعضائها؟

- لا تثق فيهم، و تتصرف معهم بمبدأ الشك و الحذر و المراقبة عن قرب

- علاقة ثقة و تعاون و تتصرف معهم بمبدأ كل فرد يراقب نفسه

18- في منصب عملك، هل تفوض لبعض أتباعك القيام بمهمة بإسمك؟

- نعم  لا

**-19** إذا كانت الإجابة ب : لا ، هل لأنك :

- لا تثق في قدراتهم

- تخشى من الخطأ وبالتالي أنت تتحمل المسؤولية

- المؤسسة لا تشجعك على تفويض بعض صلاحياتك

- سبب آخر أذكره : .....

**-20** هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك في أداء مهامك؟

لا

نعم

**-21** إذا كانت الإجابة ب : نعم ، في حالة وقوع خطأ هل المؤسسة تعتبر الخطأ :

- كأداة للتعلم و كتحجيرة لتفادي الأخطاء في المستقبل

- المؤسسة لا تقبل الخطأ و تعاقب عليه

**-22** إذا كانت الإجابة ب : لا ، لماذا حسب رأيك؟

.....  
.....

**-23** هل المؤسسة التي تعمل فيها تشجعك على :

- إعطاء إقتراحات و مساهمات لتحسين أداءها

- إنتقاد بعض القرارات و إبداء رأيك فيها

- لا تسمع لإقتراحات أعضاءها

**-24** ماهي الوسائل التي تستعملها لجمع إقتراحاتالعمال الذين تشرف عليهم؟

- عن طريق الإستماراتيملاًها العمال

- عن طريق المقابلات مع العمال

- علبة الأفكار

- وسائل أخرى:.....

**-25** هل تعتمد المؤسسة في رسم سياستها المستقبلية على أساس :

- التخطيط

- المبادرات و المساهمات من طرف إطارات المؤسسة

- الإنفتاح على الأفكار الجديدة من طرف كفاءاتها

26- كيف تنظر المؤسسة لكفاءاتها المهنية؟

- بتقدير و إحترام

- كرصيد مهم يجب الحفاظ عليه

- كعامل تربطها به عقد عمل

27- إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية أجنبية بالخارج، هل تذهب؟

لا

نعم

28- إذا كانت الإجابة ب : نعم ماهي الأسباب ، أذكرها من فضلك؟

-

-

29- إذا كانت الإجابة ب: لا ، ماهي العوامل الجاذبة في مؤسستك؟

-

-

30- هل تعرف شخص عمل بالمركب ثم هاجر إلى مؤسسة بترولية أجنبية؟

لا

نعم

31- إذا كانت الإجابة ب : نعم ماهي الأسباب ، أذكرها من فضلك؟

.....  
.....

32- في الحالات الطارئة، هل تعتمد المؤسسة على :

- كفاءاتها الداخلية

- الكفاءات الأجنبية

- إذا كانت الإجابة الثانية، حسب رأيك لماذا؟

.....  
.....

33- هل نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة :

- رسمية كتابية

- شفوية

34- ماهي الوسائل التي تستعملها لتحفيز العمال الذين تشرف عليهم؟

-

-

-

-

35- بحكم منصبك القيادي ماهي القيم **les valeurs** التي تتبناها لكسب ولاء العمال الذين تشرف عليهم؟

-

-

-

-

-

-

36- هل تحصلت على تكوين في كيفية التعامل مع الأفراد الذين تشرف عليهم؟

لا

نعم

37- إذا كانت الإجابة ب : نعم ، ماهي الأمور التي إستفدتها من هذا التكوين؟

-

-

-

-

-

-

38- مارأيك في نظام الإتصال داخل المؤسسة:

.....  
.....

39- هل تتميز المؤسسة التي تعمل فيها بلغة معينة لتسهيل عملية التواصل بين أعضائها؟

لا

نعم

40- إذا كانت الإجابة ب : نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟

لا

نعم

41- أذكر بعض المصطلحات المتعارف عليها ، مع شرح معناها؟

.....  
.....



42- ما ذا يمثل لك مركب GP1Z ؟

.....  
.....

43- ما هي أهم الأمور التي تميز هذا المركب عن باقي المركبات؟

.....  
.....

44- ماهي الأمور المشتركة بين جميع أعضاء المركب و التي يجب إحترامها؟

.....  
.....

45- ماهي الأمور الممنوعة و التي لا تقبل بها المؤسسة؟

- -  
- -  
- -

46- ماهي الأمور التي تنقص هذا المركب ، و يجب أن تكون فيه حسب رأيك؟

.....  
.....

47- كيف ترى طبيعة التنظيم داخل المركب؟

.....  
.....

48- حسب رأيك، كيف ترى العلاقة التي تربط العمال القدامى و العمال الجدد؟

.....  
.....  
.....

49- ماذا تعرف عن موضوع ثقافة المؤسسة culture d'entreprise؟

.....  
.....  
.....

50- حسب رأيك هل يتمتع مركب GP1Z بثقافة مؤسسة؟

- نعم  لا

51- في كلتا الحالتين ، برر إجابتك.

.....  
.....  
.....  
.....

ملاحظاتك

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

"دليل الإستمارة تتعلق بفئة أعوان التحكم"

○ من إعداد الطالب: بودراع فوزي

○ الإستمارة رقم :.....

○ مكان البحث : مؤسسة سوناطراك، مركب GP1Z

موضوع البحث :

ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الإجتماعية

إشكالية الدراسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة اليوم في عالم المؤسسات الصناعية من المواضيع المهمة التي تسعى كل مؤسسة إقتصادية لبناء ثقافة مؤسسة خاصة بها ، تتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، و تضمن لها القدرة على التأقلم مع المحيط الخارجي، و التكامل بين مكونات أعضائها الداخلية، لذلك تهدف هذه الدراسة لمعرفة: " هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة\*، تجمع كل هذه الثقافات الفرعية ، بحيث تخلق نوع من الانسجام و الاندماج في و بين العلاقات الإجتماعية\* داخل التنظيم ، أم لا؟ و ما هي القيم و الممارسات السائدة داخلها؟".

نعلمكم أن هذا البحث يتم في إطار علمي و جامعي محض ، و نتعهد إليكم بالحفاظ على آرائكم و المعلومات المصرح بها، شكرا مسبقا على تعاونكم و تفهمكم.

- 1- السن: 20-25  30
- 35-30  40-35
- 40 فما فوق
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى الدراسي: بدون مستوى  إبتدئ  متوسط
- 
- ثانوي جامعي
- 4- الوظيفة المهنية بالمؤسسة: .....
- 5- الأقدمية: 5 سنوات  0-5  سنوات
- 15-10 سنة  10-15 سنة
- 20 سنة فما فوق
- 6- هل القرارات التي تتخذها الإدارة تتم فيها مراعاة:
- إقتراحات و مساهمات العمال -
- وجود قبول من طرف العمال -
- يتم إتخاذ القرار دون الرجوع إلى العمال -
- 7- كيف يتم حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات المتخذة؟
- بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار -
- عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين. -
- إلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر -
- 8- حسب رأيك هل إتخاذ القرار في مؤسستك يخضع ل:
- سلطة المنصب الرسمي. -
- المواصفات الشخصية و سجل الإنجازات. -
- أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة. -
- 9- ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع العمال في القاعدة؟
- 
-

10- على أي أساس يتم تحديد المهام لتحقيق أهداف المؤسسة؟

-  على أساس التخطيط و بطاقات عمل محددة مسبقا

-  على أساس الإجماع بين الإدارة و العمال حول طريقة معينة

-  بواسطة الأفراد المعنيينمباشرة في موقع العمل

11- كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة؟

-  علاقة ثقة و تعاون، تقوم على مبدأ "كل فرد يراقب نفسه"

-  الحذر وعدم الثقة و المراقبة المفرطة .

-  علاقة عمل فقط.

-  علاقة إنتماء و جزء من هويتي

12- إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية أجنبية بالخارج، هل تذهب؟

-  نعم  لا

13- إذا كانت الإجابة ب : نعم ماهي الأسباب ، أذكرها من فضلك؟

-

-

14- إذا كانت الإجابة ب: لا ، ماهي العوامل الجاذبة في مؤسستك؟

-

-

15- هل تعرف شخص عمل بالمركب ثم هاجر للعمل في مؤسسة بترولية أجنبية؟

-  نعم  لا

16- إذا كانت الإجابة ب : نعم ماهي الأسباب ، أذكرها من فضلك؟

-

-

17- في منصب عملك هل المؤسسة تعزز فيك:

-  تحمل المسؤولية و الحرية في أداء المهام.

-  الخوف من تحمل المسؤولية و الشعور بالضعف

-  الرجوع دائما لمن هو أعلى منك

18- إذا تم تكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيات منصبك ، هل تقوم بها ؟

-  نعم  لا

**19-** إذا كانت الإجابة ب: نعم ، هل هذا يعني أن الذي يشرف عليك:

- يثق في قدراتك.

- لا يخاف من أن تقع في الخطأ.

- المؤسسة تسمح له بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيه

**20-** إذا كانت الإجابة ب: لا هل هذا يعني أنك :

- لا تثق في قدرات نفسك

- لا تحب تحمل المسؤولية

- تخاف من الخطأ، و بالتالي تعاقب عليه

**21-** هل سبق لك وأن قمت بمهام خارج صلاحيات منصب عملك؟

لا

نعم

**22-** إذا كانت الإجابة ب: لا ، أذكر الأسباب من فضلك

**23-** هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك، أو مع الجماعة بطريقتك الخاصة في أداء مهامك (أو مهامكم)؟

لا

نعم

**24-** إذا كانت الإجابة ب: لا ، لماذا حسب رأيك ؟

**25-** كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام؟

- كأداة للتعلم و كتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل

- المؤسسة لا تقبل الخطأ و تعاقب عليه

- طريقة أخرى أذكرها.....

**26-** هل المؤسسة التي تعمل فيها تشجعك على :

- إعطاء إقتراحات و مساهمات تخص منصب عملك

- المساهمة بخبرتك المهنية في إثراء العمل

- لا تأخذ باقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل

27- عندما تقوم المؤسسة ببعض التغييرات مثلا في القسم الذي تعمل فيه، هل يتم إشراككم في هذه العملية؟

- نعم  لا

28- إذا كانت الإجابة ب: نعم ، ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لجمع إقتراحات أعضائها؟

- عن طريق الإستماراتيملاًها العمال

- عن طريق المقابلات مع العمال

- علبة الأفكار

- وسائل أخرى:.....

29- إذا كانت الإجابة ب: لا ، ما هي الوسائل التي يستعملها العمال لمقاومة هذا التغيير كرد فعل؟

-

-

30- حسب رأيك هل تعتمد المؤسسة في رسم سياستها المستقبلية على :

- الأخذ بعين الإعتبار المبادرات و المساهمات من طرف العمال

- الإعتماد على التخطيط فقط من طرف الإدارة العليا

- الإفتتاح على الأفكار الجديدة التي تطرحها كفاءات المؤسسة

31- هل نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة :

- رسمية كتابية

- شفوية

32- ماهي الأنشطة التي تستعملها المؤسسة للتعريف بأهدافها للعمال ، و التي تقوم بها دائما؟

-

-

33- هل المعلومات تصل إلى العمال في القاعدة بسرعة ؟

- نعم  لا

34- إذا كانت الإجابة ب: لا ، لماذا حسب رأيك ؟

35- هل ترى أن هناك إحتكار للمعلومة من طرف البعض ، أم أنها في متناول الجميع داخل المؤسسة؟

36- للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل؟

- نعم  لا

37- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع؟

نعم  لا

38- أذكر بعض المصطلحات المتعارف عليها ، مع شرح معناها؟

.....  
.....

39- هل تعتبر أصحاب المناصب العليا كنماذج يقتدى بهم داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

40- إذا كانت الإجابة ب: لا ، لماذا حسب رأيك ؟

.....  
.....

41- ما ذا يمثل لك مركب GP12 ؟

.....  
.....

42- ما هي أهم الأمور التي تميز هذا المركب عن باقي المركبات حسب رأيك؟

.....  
.....

43- ماهي الأمور المشتركة بين جميع أعضاء المركب و التي يجب إحترامها؟

.....  
.....

45- ماهي الأمور التي تنقص هذا المركب ، و يجب أن تكون فيه حسب رأيك؟

.....  
.....



46- ماهي الأمور التي تريد أن تتغير داخل المركب؟

-

-

-

-

-

-

-

-

47- حسب رأيك ، كيف ترى العلاقة التي تربط العمال القدامى بالعمال الجدد؟

48- ماذا تعرف عن موضوع ثقافة المؤسسة؟

49- حسب رأيك هل يتمتع مركب GP1Z بثقافة مؤسسة؟

نعم

50- في كلتا الحالتين ، برر إجابتك.

ملاحظاتك و تعليقاتك:

## المراجع باللغة العربية.

أولا الكتب.

1. أوشي وليام ، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z ، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
2. بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
3. بعلي محمد الصغير ، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
4. بن أشنهو عبد اللطيف ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1982 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
5. بودون ريمون ، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، ط4، 1988 .
6. شاين إدجار ، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011 .

ثانيا مذكرات الماجستير و رسائل الدكتوراه.

1. مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005 .

ثالثا المجلات و الدوريات.

1. جمال غريد، "العامل الشائع، عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، عدد 1 ، ربيع 1997 .
2. العياشي عنصر: "تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC ، وهران، الجزائر، 1997.

## المراجع باللغة الفرنسية.

أولا الكتب.

1. BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne-Marie, Management des entreprises, Edition DUNOD, paris.
2. BENACHENHO. A, Planification et développement en Algérie 1962-1980, Alger, 1980.
3. BENBEKHTI Omar, L'Etat, l'entreprise et le management en Algérie, Editions DAR EL GHARB, Oran, 2005.
4. BERTRAND Yves, culture organisationnelle, Presses de l'Université du Québec, 1991.
5. BOUSSOUMAH Mohamed, l'entreprise socialiste en Algérie, O.P.U, 1982.
6. BOUTEFNOUCHET Mostafa, le socialisme dans l'entreprise, O.P.U, Alger, 1982.
7. BOUYACOUB. Ahmed, la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume 1, O.P.U, Alger, 1987.
8. CHERIAET Mahieddine, culture d'entreprise en Algérie, l'expérience de SIDER, O.P.U, Alger, 2004.
9. CHIKHI Farid Racim, "Conditions d'émergence de la culture économique, et de la culture d'entreprise en Algérie", Vers une nouvelle culture managériale, Conférence national sur le management de l'entreprise publique en économie de marché, O.P.U, Alger, 1996.
10. CROZIER Michel, Le Phénomène Bureaucratique, (Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisations modernes, et leurs relations en France avec le système social et culturel), Editions du Seuil, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 1963.
11. CROZIER. M et E.Friedberg, l'acteur et le système, Edition Seuil, Paris, 1977.
12. DEVILLARD. Olivier, REY. Dominique, Culture d'entreprise : un actif stratégique, DUNOD, Paris, 2008.

- 13.** DUBAR. C, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, 2<sup>ème</sup> édition, Troisième tirage, ARMAND COLIN, Paris, 1998.
- 14.** FILLEAU Marie-Georges et MARQUES-RIPPOULL Clotilde, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses, Paris, 1999.
- 15.** HELFER. Jean Pierre, KALIKA. Michel, ORSONI. Jacques, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, Paris, 2005.
- 16.** LABOURDETTE André, théorie des organisations, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.
- 17.** MARCH J.G. et H.A.Simon, Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979.
- 18.** LONGATTE Jean et autres, Economie d'entreprise, Edition DUNOD, Paris, 2004
- 19.** MCGREGOR Douglas, La dimension humaine de l'entreprise, traduit par J. Ardoino et M. Lobrot, Edition Gauthier-Villars, Paris, 1976.
- 20.** MEIER Olivier, DICO du manager : 500 clés pour comprendre et agir, Edition DUNOD, Paris, 2009.
- 21.** MEIER Olivier., Management interculturel, Edition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- 22.** PETIT. F, "les théories organisationnelles", Traité de Psychologie du Travail, C.LEVY-LEBOYER et J.C.SPERANDIO, Edition PUF, Paris, 1987.
- 23.** KOTTER.P. John et HESKETT.L. James, culture et performances, traduit par Laurence NICOLAIEFF, les éditions d'organisation, Paris, 1993.
- 24.** REDJEM Necim, L'entreprise publique algérienne, Edition OPU, Alger, 1987.
- 25.** ROBBINS Stephen, DECENZO David, Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- 26.** ROCHER Guy, Introduction à la sociologie générale I. l'Action social, Éditions HMH, France, 1968.
- 27.** ROJOT Jacques et CHANUT Véronique, culture et organisation, in Comportement Organisationnel, Sous la direction de Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL, et Christian VANDENBERGHE, Edition DE BOECH, Bruxelles, 2009.
- 28.** SADI Nacer-Eddine, la privatisation des entreprises publiques en Algérie, O.P.U, 2006.

29. SAINSAULIEU Renaud, sociologie d'organisation et de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1987.
30. SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail, Presses De La Fondation National Des Sciences Politiques, Paris, 1988.
31. Sous la direction de SAINSAULIEU. R, L'ENTREPRISE, une affaire de société, Paris, P.F.N.S.P 1992.
32. THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, Que sais-je ?, P.U.F, 6<sup>e</sup> édition, 2<sup>e</sup> tirage, Paris, 2011.
33. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, le prix de l'excellence, DUNOD, Paris, 2012.

أطروحة الدكتوراه.

1. ZEMMOUR. Z, Migration et ouvriérisation : les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de l'ouest algérien, *Thèse de Doctorat en Sociologie*, Paris, Université Paris VII (7) Denis Diderot, 1994.

المجلات و الدوريات.

1. De BERNIS. G, « industries industrialisantes et option algérienne », in Tiers monde, Vol.47, 1971. ( cité par Moulai- Hadj Mourad).
2. DEGOT Vincent, l'entreprise comme système culturel, in Revue française de gestion, N°33, Nov-Déc, 1981.
3. GUERID Djamel, L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, sous la direction de GUERID, D., Cultures d'entreprise, Oran, Edition CRASC, Avril 1997.
4. HADJ-MOURI Mounir, Evolution de l'entreprise publique et question d'identité, in Cultures d'entreprises, sous la direction de Djamel GUERID, Editions CRASC, Avril, 1997.
5. LECA.J, « Algerian socialism: Nationalism, industrialization and state building » in H.Desfosses & LEVESQUE. J., (eds) Socialism in the third world, New York : Preager Publishers, 1975( cité par Moulai- Hadj Mourad).
6. Vers une culture managériale, Conférence national sur le management de l'entreprise publique en économie de marché, O.P.U, Alger, 1996.

7. ZEMMOUR. Z, Réformes économiques et attitudes des cadres : éléments pour une recherche, Revue Insaniyat, N° 42, Oct-Déc 2008.

#### الموسوعات و القواميس.

1. GRAVITEZ. Madeleine, Lexique Des Sciences Sociales, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1999.
2. LOURAT Pierre, la culture d'entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2<sup>o</sup> édition, Paris, 2006
3. REITTER Roland, culture et identité, in Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, paris, 1997.

#### الروابط الإلكترونية.

1. JAMET Olivier, culture d'entreprise en France et inter culturalité : présentation et exploitation pédagogique, in rencontres pédagogique du Kansai, université Tenri, 2009, p30 (PDF consulté le 09/02/2013 à 11h30).
2. OUIMET Gérard, psychologie des leaders et culture organisationnelle, une typologie métaphorique, in Cahier de recherche n°05-08, août, Montréal, 2005.Consulté le 13/03/2013 à 9h00.
3. [www.sonatrach.-dz.com](http://www.sonatrach.-dz.com),