

:

التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية

:

.

:

السنة الجامعية : 2005 / 2004



'
2000

'
, 2004 - 2002



'

'

'

'

.

.

محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
	<u>المقدمة :</u>
	الباب الأول : الإطار التصوري للدراسة
	الفصل الأول : موضوع الدراسة :
03 أولا : أسباب إختيار الموضوع والهدف منه
03 ثانيا : الإشكالية
04 ثالثا : الفرضيات
05 رابعا : تحديد المفاهيم
10 خامسا : المقاربة النظرية
	الفصل الثاني : التنظيم ودينامياته الأساسية :
	تمهيد :
17 أولا : معنى التنظيم
19 ثانيا : الأنماط الأساسية للتنظيم
27 ثالثا : ديناميات التنظيم
	الفصل الثالث : المتطلبات الوظيفية الأساسية للتنظيم :
	تمهيد :
32 أولا : التكامل :
33 1- الأنماط الإجتماعية للتكامل :
35 2- ميكانيزمات التكامل :
35 3- المحددات الأساسية السلوك الإنساني :
35 4-1- التحفيز كميكانيزم للتكامل التنظيمي :
36 4-1-1- طبيعة التحفيز :
36 4-1-2- أهمية التحفيز :
37 4-1-3- أنواع الحوافز :
40 4-1-4- التحفيز في الإدارة العمومية :
40 4-2- الدافعيات كمحددات سلوكية :
44 ثانيا : التكيف :
46 - ضرورات التكيف :
47 ثالثا : الإستراتيجية التنظيمية للإدارة وفعاليتها :
48

الفصل الرابع : الإدارة المحلية :

تمهيد :

54 أولاً : معنى الإدارة المحلية :

56 ثانيا : وظيفتها ومهامها :

57 ثالثا : مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها الأساسية :

57 1- الولاية :

58 2- البلدية :

59 2-2- مستوياتها التنظيمية :

60 2-3- إدارة الموارد البشرية :

60 2-3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

64 خلاصة :

الباب الثاني : الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة :

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية :

68 :

71 ثانيا : منهج الدراسة :

72 2- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة :

73 2-1- طريقة البحث " الأسلوب " :

74 2-1-1- العينة الحصصية :

75 2-1-2- كيفية استخراج عينة الدراسة :

77 2-2- أدوات البحث :

77 2-2-1- الإستمارة :

78 2-2-2- الملاحظة :

78 2-2-3- المقارنة :

79 2-2-4- الأدوات الإحصائية :

79 ثالثا : البيانات العامة :

الفصل السادس : مشكلة ضعف التكامل التنظيمي :

تمهيد :

89 أولاً : عرض البيانات تحليلها وتفسيرها :

114 ثانيا : مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

الفصل الثالث : مشكلة التكيف التنظيمي :

تمهيد :

120 أولاً : عرض البيانات تحليلها وتفسيرها :

133 ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

الفصل الرابع : مشكلة الفعالية التنظيمية للإدارة :

تمهيد :

138 أولاً : عرض البيانات تحليلها وتفسيرها :

159 ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

163 الإنتاج العام :

الخاتمة :

مقدمة :

لقد عرفت الإدارة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال وحتى اليوم , عدة تجارب ومراحل تنظيمية اتسمت بكثير من الخصوصيات والتعقيدات التي أملتها الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل . فبعد الاستقلال الوطني مباشرة كان من اللازم على الدولة الفتية آنذاك أن تعمل على تعجيل بناء جهاز إداري وطني يستجيب لمتطلبات تلك المرحلة وللإيديولوجيا السائدة فيها , والتي كانت تتمحور أساسا , حول التنمية الوطنية بكل أبعادها , من أجل إحداث القطيعة مع التراث الاستعماري خاصة في الجانب التنظيمي الإداري , ولضمان خدمات اجتماعية تنظيمية مناسبة لفائدة المواطن .

لقد ظهر على أنقاض هذه المعطيات جهاز إداري وطني يتسم بكثير من الإيجابيات في مقابل الكثير من السلبيات , و بناءا - طبعاً - على طبيعة كل مرحلة من تطور المجتمع . فعلى مستوى السلبيات ظهرت هناك مشكلات تنظيمية كبيرة تجلت بصفة أساسية في عدم مقدرة هذا الجهاز الإداري على التجاوب بفعالية مع المحيط الاجتماعي الذي يرتبط به عمله , وقد ظهر أن هذه المشكلات ترتبط بالعديد من مشكلات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة , ويظهر ذلك على وجه الخصوص على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية التي تتناولها هذه الدراسة .

إن استمرار التطور الاجتماعي في شتى الميادين بصورة متسارعة , أدى في كثير من الأحيان إلى تراجع الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات , وقد كان من اللازم على هذه الأخيرة أن تطور أساليب عملها وتبدي أكثر مرونة في هذا الميدان فيما يخص التعامل مع هذه المعطيات والتجاوب معها , لكن , وعلى العكس من ذلك , نجدها اتسمت ببعض الجمود والتخلف الذي أساء إلى علاقتها التنظيمية الداخلية قبل أن يسيء إلى علاقاتها بمحيطها الاجتماعي . كما أن ذلك تسبب في انحطاط مستوى فعاليتها وكفاءتها في التصدي لمتغيرات الوضع الاجتماعي المتغير بسرعة , ولنوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن على المستوى المحلي خاصة .

إن هذا الواقع يعود في الكثير من جوانبه كما يرى البعض , إلى غياب الميكانيزمات التنظيمية الفعالة , والإمكانات اللازمة . كما قد يعود إلى غياب بعض العناصر التنظيمية الأساسية التي تتعلق بالجانب الاجتماعي التنظيمي لهذه المؤسسات , فقد أجريت عليها عدة إصلاحات دون أن تصل إلى مبتغاها في حل مشكلاتها الأساسية , الأمر الذي يجعلنا نتساءل بطريقة علمية عن طبيعة هذه المشكلات التي استعصت على الحل .

إن الانطلاق من النظرة البنائية الوظيفية والسلوكية في حصر هذه المشكلات التنظيمية , جعلنا نقول بأن جميع المشكلات التنظيمية كما يرى " بارسونز " , إنما تعود إلى غياب المتطلبات الوظيفية الأساسية لأي تنظيم , وهي بمثابة المشكلات التنظيمية الأساسية التي تندرج تحتها كل المشكلات التنظيمية الأخرى كما يرى بارسونز , و ينبغي على كل تنظيم مجابهتها والتعامل معها بعقلانية , وهي من الناحية النظرية تخص مشكلة التكامل التنظيمي ومشكلة التكيف ومشكلة الموائمة وتحقيق الأهداف ومشكلة الكمون . ومن خلال هذه المشكلات حصر الباحث دراسته هذه حول بعض المشكلات الخاصة بهذا الإطار الذي يرتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الإدارة المحلية كتنظيم اجتماعي أساسا . وبناءا على ذلك , قسمت الدراسة إلى بابين اثنين يستجيبان لطبيعتها وموضوعها , فعلى مستوى الباب الأول اندرجت أربعة فصول نظرية , يتعلق الأول منها بموضوع الدراسة ,

من أسباب اختيار الموضوع إلى الإشكالية إلى الفرضيات فتحديد المفاهيم بالمقاربة النظرية في الأخير .

أما الفصل الثاني فيخص معنى التنظيم وأنماطه الأساسية , وهي التنظيم الرسمي وغير الرسمي , بالإضافة إلى ديناميات التنظيم . وفي الفصل الثالث جاء موضوع المتطلبات الوظيفية الأساسية كالتكامل والتكيف واستراتيجية الإدارة وفعاليتها التنظيمية . وهي مطالب متكاملة في الأصل , إلا أن الباحث قسمها إلى هذا الشكل على سبيل التبسيط والوضوح, أين يمكننا , فيما يخص المطلب الثالث مثلا , أن ندرجه ضمن مطلب التكامل التنظيمي , إلا أن أهميته تفرض أن نفرده له فرضية خاصة به . أما بالنسبة للفصل الرابع فنجد موضوع الإدارة المحلية , وهو يتناول مؤسسات هذه الإدارة ومستوياتها التنظيمية .

وفي الباب الثاني للدراسة نجده يحتوي كذلك أربعة فصول , أما الفصل الخامس فيه فإنه يخص الإجراءات المنهجية والميدانية , وأما الفصل السادس فإنه يخص معطيات فرضية مشكلة التكامل التنظيمي بالتحليل والتفسير , والفصل السابع يتعلق بمعطيات مشكلة التكيف وتحليلها وتفسيرها , وكذا الشأن بالنسبة لمشكلة الفعالية التنظيمية للإدارة في الفصل الثامن . هذا وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هناك فصل بين هذه المشكلات الثلاث في التحليل والتفسير .

الباب الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولا : أسباب اختيار الموضوع

ثانيا : الإشكالية

ثالثا : الفرضيات

رابعا : تحديد المفاهيم

أولاً : أسباب اختيار الموضوع و أهدافه

هناك عدة أسباب موضوعية و أخرى ذاتية , أدت بالباحث إلى تناول هذا الموضوع بالدراسة , أسباب موضوعية من حيث أن المشكل صار يطرح نفسه بإلحاح على الملاحظين, بحيث يمكننا أن نلاحظ يوميا , من خلال تعاملنا مع مؤسسات الإدارة المحلية , تخطبها في عدة مشاكل تنظيمية . وذاتية من حيث أن الباحث يحس بميل كبير نحو تناول المواضيع الأكثر عملية , أي تلك التي ترتبط أكثر بمشكلات المجتمع واهتماماته الحالية . وبناءا على ذلك فإنه يمكننا تلخيص هذه الأسباب بصفة عامة في نقاط كالتالي :

1- إن الوضع الاجتماعي التنظيمي لمؤسسات الإدارة المحلية, و دورها الهام في المجتمع و تداعيات الاختلال الوظيفي الذي تعيشه , أدى بالباحث إلى محاولة البحث عن العوامل الأساسية التي تسهم في بقاء هذا الوضع و استمراره. فجامعتنا على الأقل تفتقد إلى مثل هذه الدراسات و لا سيما من خلال نظرة علمية موضوعية تشمل المواضيع الأكثر أهمية , فكل ما يمكن أن يوجد في هذا المجال هو عبارة عن بحوث جانبية أو جزئية لا تتطرق إلى المشكل الأساسي في عمقه و امتداده .

2- رغبة الباحث في تجديد المواضيع البحثية، و توجيه الجهود نحو موضوع بكر لم يتناول بما يكفي.

3- محاولة ربط الدراسة أكثر بالاهتمامات الحالية للمجتمع و جعلها أكثر عملية , من خلال ربطها بأحد أهم المشكلات التي يعاني منها النسق الاجتماعي ككل , خاصة في ظل الظروف و التحولات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية – الثقافية التي يعرفها المجتمع الجزائري في الفترة الراهنة , فقد يكون لهذه الدراسة أثر علمي معين في هذا الإطار.

4- هذا بالإضافة طبعاً , إلى عامل أكثر أهمية لدى الباحث و هو رغبته الدائمة في التطرق إلى مثل هذه الدراسات العملية , فطالما شغلنا كمواطنين و كباحثين , سوء أداء الإدارة المحلية و سوء علاقتها بالمواطن , و تأثير كل ذلك على المجتمع بصفة عامة. فحتى تكون الرؤية واضحة و لا يتهم البعض الآخر بكونه هو السبب الرئيسي في الوصول إلى مثل هذا الوضع أو يلقي عليه باللائمة لوحده , فإن البحث العلمي وحده القادر على حل مثل هذا الإشكال والتوصل إلى إجابات على درجة كبيرة من الموضوع

ثانياً : الإشكالية :

إن تجربة الإدارة المحلية الجزائرية و بعد مرور أكثر من أربعة عقود على الاستقلال، لم تستقر بعد على نموذج إداري معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، و يستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي-الثقافي، لا أقصد هنا بالنموذج الإداري معناه السياسي، و إنما طبيعة عمله و علاقته بمحيطه الاجتماعي و مدى استجابته له، و انعكاس علاقته به على علاقاته التنظيمية، و ثقافة العمل و الأداء و مستوياته، و كذا مجموع الميكانيزمات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة و القضاء على الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً على مستوى السلوك التنظيمي.

إن غياب بعض المتطلبات الوظيفية الأساسية لعمل هذه المؤسسات و ضعف بعض الميكانيزمات المعتمدة في ذلك، كلها عوامل أسهمت من بعيد أو من قريب في خلق جو

تنظيمي مضطرب يعاني من عدة اختلالات. فعلى المستوى التنظيمي لهذه المؤسسات تسود علاقات اجتماعية مضطربة و هناك تراجع في مستوى أداء الأدوار المختلفة و تعاونها و تساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيميا، وهناك عدم تكامل على المستوى الكلي للعناصر التنظيمية المختلفة مادية و غير مادية، و إن وجد هذا التكامل جزئيا على مستوى بعض العناصر، فإن هناك غياب للتفاعل بين هذه العناصر و بينها و بين بيئتها التنظيمية الكلية، أي البيئة الداخلية و الخارجية، فمن حيث البيئة الداخلية هناك غياب للإجراءات الضرورية لمعالجة غياب بعض الميكانيزمات التنظيمية التكاملية و ظهور بعض العناصر الجديدة. و التكيف بنجاحة مع هذا الوضع، أما من حيث البيئة الخارجية هناك كذلك ضعف في عملية مسابرة هذه البيئة المتحولة و المتطورة باستمرار نتيجة عدة عوامل موضوعية، كالتحولات السياسية و الاقتصادية و التطورات في ميداني التعليم و الثقافة، أو العلاقات الاجتماعية بصفة عامة. حيث تستمر علاقات العمل و التعامل داخل هذه المؤسسات في نفس الاتجاه الذي كانت عليه، و إن كان هناك بعض التغيير فإنه يكون بطيئا جدا و بعد فوات الأوان، أي أنه لا يستجيب للمستوى الذي يجب أن تتطور به هذه المؤسسات يضاف إلى هذا كله سوء أداء إدارة هذه المؤسسات و انحرافها عن بعض المبادئ الإدارية الأساسية و ضعف فعاليتها. كل هذه الأمور أسهمت في ظهور مشكلات تنظيمية معينة أدت إلى تدهور الوضع التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و الانعزال النسبي لهذه الإدارة عن سياقها الاجتماعي البيئي، و تفاقم الاتهامات الموجهة إليها بتفاقم مشاكلها هذه.

إن غياب نظرة علمية فاحصة لطبيعة هذه المشكلات على مستوى السلوك التنظيمي بصفة شاملة و عناصرها سيرهن لا محالة كل الإصلاحات التي يمكن أن تجرى في هذا الميدان دونما موضوعية و علم بأمهات المشاكل و أبرزها.

انطلاقا من هذه المعطيات كلها يمكننا أن نتصور معالم اشكاليتنا في ثلاثة محاور تتعلق بمشكلة التكامل و مشكلة التكيف و كذا ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة و انحرافها عن بعض المبادئ الإدارية الأساسية.

1- فهل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية و ضعف التكامل التنظيمي؟.

2- ثم هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية و الاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية و تراجعها.

3- و هل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، و تقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم و الأداء؟.

من خلال هذه الأسئلة يمكن للدراسة أن تتطرق إلى أهم الإشكالات التي يطرحها وضع الإدارة المحلية، بحيث يعتبر الباحث أن هذه المشكلات التنظيمية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، فهي مترابطة في شكل نسق تفاعلي، و إن كان هناك فصل فإنه يكون على سبيل تيسير عملية البحث فقط.

ثالثا : الفرضيات :

بناء على أسئلة الإشكالية جاءت الفرضيات كالتالي :

1- لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.

المؤشرات :

- غياب عنصر التحفيز المادي.
 - ضعف التأطير و المستوى التأهيلي.
 - كثرة المشاكل لدى العمال.
 - ضعف الأداء.
 - غياب عامل التحفيز المعنوي.
 - ضعف الإنسجام.
 - تدمير العمال من العمل بمؤسستهم.
- 2- لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية .

المؤشرات :

- انعدام البرامج التكوينية و التأهيلية.
 - ضعف مستوى التحكم في التكنولوجيات العصرية.
 - صعوبة التعامل مع المشكلات التنظيمية.
 - انعدام المرونة التنظيمية.
- 3- لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية .

المؤشرات :

- ضعف الاتصال.
- ضعف العلاقة الاجتماعية التنظيمية مع العمال.
- اللامبالاة و الإهمال.

رابعاً : تحديد المفاهيم :

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، ذلك أنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة. كما تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه و حصر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة بشكل أو بآخر و تحديدها لتجنب الإستنتاجات و التفسيرات الخاطئة.

و من خلال موضوع هذه الدراسة يتطرق الباحث إلى أهم المفاهيم التي تبنى عليها دراسته، و التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في فهم الموضوع و تناوله، و هي كالتالي :

- 1- البيئة التنظيمية.
- 2- الإدارة المحلية.
- 3- المتطلبات الوظيفية
- 4- التحفيز.
- 5- فعالية التنظيمية للإدارة

1- البيئة :

هناك دائما بيئة اجتماعية تنظيمية لأي تنظيم كان، يمارس من خلالها و ضمنها نشاطاته و يحقق أهدافه، هذه البيئة قد تكون في مراحل معينة عامل مساعد إيجابي في عملية تحقيق الأهداف، كما قد تكون على العكس من ذلك في مراحل أخرى. و هذا بتأثير من التطورات و التغيرات التي تعرفها المجتمعات في حياتها و كذلك بفعل سعي التنظيم إلى التطور و التقدم و التوسع من حيث الحجم و الأهداف و الإهتمامات من الناحية النظرية يميز السوسيولوجيون بين بيئتين اثنتين على أساس منهجي أكاديمي، ألا و هما:

1-1- البيئة الخارجية : و نستطيع أن نقول ببساطة أنها تلك العوامل و المتغيرات التي تقع خارج حدود التنظيم الرسمي، و يرى البعض بأنها تعني كل القوى و المتغيرات الفاعلة و المؤثرة على المنظمة، و هي تقع خارج حدودها. (1)

1-2- البيئة الداخلية : و يذهب تعريف هذه البيئة التنظيمية إلى أنها عبارة عن " الأفراد و الجماعات و التقنيات و التشريعات و النظم التي تعمل داخل المنظمة أو تعمل المنظمة بموجبها ". (2)

يرى أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي بأن البيئة عالم أساسي يحيا فيه التنظيم و يتبادل معه أوجه التأثير و التأثير، فهي المصدر الذي يحصل من خلاله التنظيم على موارده. لذلك تصوروا بأن التنظيم يعتبر نسقا مفتوحا ، فبارسونز مثلا تصور التنظيم على أساس أنه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية كالجماعات و الأفراد و الأقسام ... إلخ، و أن هذا التنظيم ككل هو نسق تنظيمي فرعي لنسق أكبر و أشمل كالمجتمع مثلا (3) و هكذا نجد أن بارسونز يؤكد على طبيعة عمل التنظيم و تأثيره ببيئته التنظيمية الداخلية و الخارجية رغم أنه يؤكد كثيرا على التناول الثقافي القيمي أو تأكيده على دور نسق القيمة المركزية في المجتمع في عمل التنظيم.

كلية.

وعليه فإن البيئة التنظيمية كما نراها نحن ، هي مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أداءه لمهامه .

2- الإدارة المحلية :

فإنه يمكننا أن نتصور مفهوم الإدارة المحلية في ضوء التعريف الذي تسوقه طبقة عريضة من المختصين لمفهوم المركزية أو تركيز السلطات، حيث أنها تعني احتكار السلطة

- 1 1 2001 .26

- 2 .27

- 3 1994 .73

الواحدة في الدولة و إن كثرت فروعها و تعددت صورها و تنوعت هيئاتها الوظيفية الإدارية العامة داخلها، و هذا ما دامت هذه الفروع و تلك الهيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية تلك السلطة المهيمنة على شؤون الإدارة، و مادام التبعية الرئاسية تربطهم دائما و أعمالهم بها. (1)

في ضوء هذا التعريف للمركزية الإدارية تفهم الإدارة المحلية أو اللامركزية، و هو ما يفيد بأنها طريقة في التنظيم الإداري داخل الدولة، تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية إن نظام الإدارة المحلية يختلف عن النظام المركزي الذي يقوم على أسس محددة^(*)، تختلف عن الأسس التي يقوم عليها نظام اللامركزية أو الإدارة الموسعة و الموزعة على مستويات محلية، كما أنه يختلف عن اللامركزية السياسية التي تعني التفويت، تفويت الدولة إلى دويلات لها دستور لها الخاص و حكومتها الخاصة و سلطات قضائية و تشريعية. فهي مجرد صورة من صور التنظيم الإداري التنفيذي الذي يقوم على مبدأ توزيع الاختصاصات الإدارية بين هيئات إدارية مختلفة و متدرجة، و مبدأ إشراك المواطن على المستوى المحلي في إدارة شؤونها و تقريب الإدارة منه بما يسمح بحل المشاكل المحلية بناء على طبيعة الزمان و المكان و المجتمع على المستوى المحلي. و تمثل مؤسسات الإدارة المحلية أبرز مظاهر هذا النوع من الإدارة على قطاع واسع من المجتمعات و الدول بما فيها الجزائر، رغم الاختلاف بعض الشيء، في التسمية. إن البلدية و الولاية هما مؤسستان إداريتان محليتان تعملان بالاعتماد على هيكل تنظيمي يتشكل من طاقة بشرية لا بأس بها، بحيث هناك تدرج في الوظائف و المهام و النشاطات المنوطة بكل فئة، و هذا يفترض كذلك تدرجا من حيث حجم المسؤوليات و ممارسات السلطة و التبعية تماما مثل أي تنظيم آخر كالمصنع مثلا، إن لم يكن أكثر وضوحا من ذلك. لكن تنظيم المؤسسات ذات الطابع الإداري يختلف عن تنظيم المؤسسات الاقتصادية الانتاجية من حيث الأهداف على وجه الخصوص، حيث أن المؤسسة الإدارية هدفها تنظيمي خدماتي أساسا، فهي تنتج خدمات و أدوار تنظيمية سياسية و اقتصادية و اجتماعية - ثقافية، على عكس تنظيم المصنع الذي يهدف إلى انتاج المادة الملموسة رغم أنه يساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في انتاج أدوار أخرى للمجتمع غير مادية بالضرورة.

من خلال هذه الرؤية يمكن أن نخلص إلى العناصر الأساسية التي تبرر وجود الإدارة المحلية و تشكل أبرز أهدافها و خصائصها التنظيمية، و ذلك كالتالي :

- اختلاف المجتمع على المستوى المحلي عن الكل من حيث الاحتياجات و المصالح.

1 - جعفر قاسم أنس، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، د.م.ج، الجزائر، 1978، ص 12.

* -

-

-

- انتخاب الهيئات المحلية التي يمكن أن تدير هذه المصالح.
- تبعية الإدارة المحلية للإدارة المركزية من حيث الرقابة.
- التدرج من حيث الأهمية و سلم المسؤوليات.
- الإدارة المحلية أكثر فهما و استيعابا للمشاكل التي يعاني منها المواطن على المستوى المحلي، و أكثر تجاوبا معها بفعل الاحتكاك.
- الخطة التنظيمية العامة لمؤسسات الإدارة المحلية تخضع للتوجهات العامة للدولة، و هي تتبعها كذلك من خلال تحصيلها للموارد الضرورية لعملها.
- وجوب تظافر الجهود بين الإدارة المحلية و الإدارة المركزية من أجل تفعيل الإمكانيات المتاحة و التساند و ضمان أكبر قدر من الانسجام و التوافق و الفعالية التنظيمية.
- تأثر الإدارة المحلية بالمشاكل التي تصيب الدولة و النظام الاجتماعي ككل.

3- المتطلبات الوظيفية :

تعتبر هذه الفكرة من أهم المفاهيم و الأفكار المركزية في النظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع، ذلك أنها لعبت دورا أساسيا في تحليل و تفسير بعض المشكلات الاجتماعية و التنظيمية التي تقع في حدود الوساطة و الغاية، أو الوسيلة و الأهداف، يظهر هذا بوضوح من خلال الدراسات التي تناولت التنظيمات بحيث تهدف إلى بناء العلاقة بين جملة ظروف اجتماعية و بيئية بصفة عامة، و ميكانزمات مادية و عملية معينة و بين وصول التنظيم إلى أهدافه الأساسية التي وجد من أجلها، و توضيح كل ذلك و إثباته.

و فكرة المتطلبات الوظيفية تشير إلى تحقيق و انجاز الظروف الأساسية التي تساعد التنظيم و النظام الاجتماعي عموما، على البقاء و الاستمرار و التطور. من ضمن هذه الظروف نجد إدماج الأفراد اجتماعيا أو وجود لغة مشتركة يستطيعون من خلالها التفاهم فيما بينهم، و كذا وجود طريقة شرعية أو مبررات عملية تساعد على توزيع الأدوار الاجتماعية على أبناء المجتمع⁽¹⁾.

يرى تالكوت بارسونز ، أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق مواجهتها إذا ما أراد البقاء، إثنان منها ذو طابع آلي و هما : الموائمة و تحقيق الأهداف، و هما يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته. أما المطلبان الآخران فهما التكامل و الكمون ، و هما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق⁽²⁾ فالموائمة تعني تدبير الموارد المادية و البشرية و الأنماط المعيارية، أما تحقيق الأهداف فيتضمن حشد الموارد التنظيمية ، ويمكن تحقيق هذا بعد تحقيق مطلب الموائمة ، وهو فيما يعني كذلك ملائمة الوسائل للغايات و عملية اتخاذ القرار و العمليات المختلفة .

و أما التكامل فإنه يعني تجميع التحفيزات المشتتة للأفراد و بنائها و توحيدها مع نسق القيمة المركزية من أجل ضمان مساهمة فعالة للأفراد و ضمان بقائهم و استمرارهم في التنظيم ، التحفيزات المادية و الغير مادية . وأخيرا مطلب الكمون الذي يشير إلى مدى ملائمة الظروف

و تعبر هذه المعادلة عن أن الفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك ما.

أما الحوافز في ميدان العمل و التنظيم، فهي > الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال على التفاني في العمل و زيادة الانتاج بطريقة أو بأخرى ... و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا بعد تهيئة الجو الاجتماعي و التنظيمي المناسب للعمل، كتوطيد العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العاملين، و دراسة الظروف المحيطة بالعامل و تحديد الأهداف و توضيحها ... < (1)

فمن طبيعة الحوافز أن هناك علاقة وطيدة بينها و بين المحيط التنظيمي و العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة على كافة مستوياتها التنظيمية، فالصراع بين العمال و الإدارة، و التوتر و انعدام الميكانيزمات التكاملية المختلفة كله يؤدي إلى تشتيت حوافز الأفراد و إضعافها، و بالتالي إضعاف دافعيتهم اتجاه اعمالهم.

فيمكن لنا إذن أن نتصور التحفيز من الناحية الاجتماعية و التنظيمية في النقاط التالية :
أ- محفزات مادية : كالأجور و العلاوات و المكافآت المختلفة، و مطابقة الوسائل للأهداف من هياكل و أدوات و علاقات و غيرها.
ب- محفزات معنوية : كالجو التنظيمي الهادئ و المتوازن بما يشمله من تعاون و تساند و تفاهم و حميمية.

و باختصار فإن تكاملا في مختلف هذه الظروف التنظيمية هو ما يشكل الأساس المنطقي و الفعال لبعث النشاط و الحيوية في التنظيم و بالتالي تحقيقه لأهدافه المرسومة مسبقا.

خامسا : المقاربة النظرية :

يرى أتزيوني أن نظرية التنظيم أصبحت على درجة كبيرة من النمو والتكامل بحيث يمكنها أن تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات. (3)
انطلاقا يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة و موضوعية، فكما أن النظرية بحاجة إلى البحث العلمي في سبيل تطويرها و تنقيحها أو حتى ردها، فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية، التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم، و الانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول إلى نتيجة صادقة دونما خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار و تشتتها.
إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مدخلين نظريين رئيسيين لنظرية التنظيم كقيل بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في اطارها النظري، و تصل إلى أهدافها في فهم مشكلة التكامل و وصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض المشكلات التنظيمية. فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملًا في النهاية ، فإنه كذلك سيوظف هذين المدخلين النظريين بصفة متكاملة ، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض .

انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم موضوع دراستنا في مدخلين نظريين هما المدخل البنائي والمدخل السلوكي بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط لهما , وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيارهما .

1- المدخل البنائي :

لقد اختار الباحث هذا المدخل نظراً لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا نظراً لتصوره للتنظيم كنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية , فمن خلاله مفاهيمه ومقولاته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات الإدارة المحلية . فهو يعتمد هذا في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي⁽¹⁾ . فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع و تدرج السلطة و المسؤوليات و شبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي ككل.

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح إنعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات و سلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقاً من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغبب، دوران العمل و الصراع و التكيف و الاندماج و غيرها.

إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضاً، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق⁽²⁾ و ينطلق هذا المدخل، بالاستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية و هي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق و في كل واحد منها، و أن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد بعضها على بعض. بناء على هذا فإن المدخل البنائي عموماً، قد عالج التنظيمات في ضوء أربع تصورات هي :⁽¹⁾

أ- التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية : و هو تصور طوره فيليب سيلزنيك " ph. Selznic فالتنظيمات حسب ذات أهداف و هي تعبئ لتحقيق ذلك، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية، مما يترتب عنه ظهور الصراع مع جماعات العمل التي تكون البناء الغير رسمي للدفاع عن مصالحها و احتياجاتها، لذلك و جب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكيفي في ضوء الحاجات و الميكانيزمات، حاجات التنظيم بصفة عامة .

1- محمد بومخولف ، ص 64.

2-

2 1980 39.

66.

3-

ب- التنظيمات هي عبارة عن انساق اجتماعية : و قد طور هذا التصور بارسونز " T. Parsons " حيث اعتبر التنظيمات انساقا اجتماعية، و قد حاول أن يطبق المشكلات الأربعة التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كنسق اجتماعي، أو ما يسمى بالمتطلبات الوظيفية للتنظيم، و هي التكيف و إنجاز الأهداف و الكمون "ضبط التوتر"، فتفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية و السلوكات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا و خارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية .

ج- و هناك تصور ثالث و هو من تطوير اميتاي اتزيوني "A.ÉTZIONI" الذي يرى أن الإغتراب و الصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات، فاختلف المصالح داخل التنظيم و بينه و بين بيئته الخارجية كل ذلك يؤدي إلى الصراع الذي قد يكون إيجابيا في بعض الأحيان، و يعتبر الصراع بين جماعة العمال و جماعة الإدارة أبرز مظاهر الصراع حول المصالح، بالإضافة إلى مصادر أخرى كرتابة العمل و غربة العامل عن موضوع عمله و غيرها.

د- التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع : و قد طور هذا التصور ألفن جولدندر "A. Gouldner" فالى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة و صراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها و أهدافها و مكانتها، بل حتى بين التنظيم ككل و جماعات خارجية. وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة و المتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم , بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك - على مستوى بعض التنظيمات- صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء و المرؤوسين المتعارضة المصالح و الأهداف في كثير من الأمور , بحيث يجب أن يراعى ذلك عند دراستنا لأي تنظيم . (1)

لذلك وعلى العموم فإن ما يهمننا من هذا المدخل النظري هو نظريته إلى التنظيم كنسق اجتماعي كما قلنا , وبوصفه يتكون من من عدة أجزاء تفهم في ضوءها مشكلات التنظيم وحدودها . ويهمننا كذلك نظريته إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسية كنسق اجتماعي مفتوح . وتتمثل هذه المشكلات حسبها في مشكلة التكامل و مشكلة التكيف و إنجاز الأهداف , و مشكلة الكمون " ضبط التوتر أو احتواء التوترات " . وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية يقع على عاتق كل تنظيم العمل على مجابتهها وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى أهدافه , وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع على العمل المتواصل للمحافظة على التوازن التنظيمي الضروري , ومن ثم فهم كل السلوكات الفردية و الجماعية و التفاعلات و العلاقات الاجتماعية المختلفة وفق منظور شامل لمشكلات للتنظيم في علاقاته الداخلية و الخارجية , والعمل بطريقة توازنية دينامية على مجابهة هذه المشكلات و التقليل من حدة تأثيرها على عمله .

4- المدخل السلوكي :

التنظيم حسب هذا المدخل هو بمثابة مناخ أو بيئة تؤثر على سلوكات الأفراد و علاقاتهم، مما يترتب عنه أن فهم هذه السلوكات يتم في ضوء هذه البيئة التي يشكلها الأفراد

و الجماعات و العلاقات التنظيمية و وسائل و أفعال و قوانين و إجراءات و تكنولوجيا و غيرها.

و يمكن حصر عناصر البيئة الداخلية بناءً على تصورات هذا المدخل فيما يلي : (1)

- 1- العنصر البشري " الأفراد و الجماعات " .
- 2- العنصر التشريعي و الإجرائي المنظم للعلاقات التنظيمية.
- 3- العنصر التكنولوجي الفني " النظام التكنولوجي للعمل " .
- 4- العنصر المادي الفيزيقي " المحيط المادي للعمل " .

و قد ركز هذا المدخل في دراسته للتنظيم و فهمه للسلوك الإنساني داخله على أبعاد محددة، كأساليب القيادة و المشاركة و الخصائص الأساسية لشخصية الإنسان في مقابل خصائص التنظيم الرسمي و كذا الإسهامات في مقابل التحفيز أو المحفزات. فجميع هذه الأبعاد التنظيمية تشكل مجتمعة مناخ تنظيمي أو بيئة تنظيمية، تعمل على تحديد اتجاهات الناس و دوافعهم الفردية و الجماعية في العمل، و تحدد سلوكياتهم التنظيمية و تصرفهم في هذا الإطار و إلى حد ما.

و الأفراد يتفاعلون في إطار مجموع العناصر البيئية التي تشكل المناخ التنظيمي و يتصرفون وفق هذه العناصر، مثل أساليب القيادة التي تتلخص حسب ماك جريجور " Mc Gregor " في سمات القائد و اتجاهات و حاجات الأتباع و خصائص التنظيم و أهدافه و العلاقة بين كل هذا و الوسط الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي للتنظيم، فالرئيس الذي يستطيع أن يوفر لمرؤوسيه الأمن و الظروف المريحة و أهدافهم، فإنه بذلك يجعلهم يعملون على تحقيق أهداف التنظيم و تحقيق التكامل فيما بينهم. بالإضافة إلى عامل المشاركة الذي يتيح فرص التكامل اللازم بفعل شعور العمال بالإنتماء و الأمن و احساسهم بالمسؤولية التي فوضت إليهم و هذا ما يؤدي إليه كذلك فعل المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حسب دفيد إمري " D. Emery "، و كذلك بالنسبة لخصائص الشخصية الإنسانية التي تعكسها أنماط التفاعل بين الأفراد و التنظيم الرسمي، فكل طرف يؤثر في الآخر، و قد طور هذا البعد أرجريس " Argyris " حيث يرى كذلك أن الأفراد يتوافقون و يتكيفون مع التنظيم الرسمي بناءً على سلوكياتهم الغير رسمية التي توفر لهم الأمن و الإحساس بالتححرر شيئاً ما من الخضوع للإدارة. فالتنظيم الغير رسمي حسبه يقلل من حدة التشتت و التفكك الذي يمكن أن يحدث بين متطلبات التنظيم الرسمي و الطبيعة الانسانية للأفراد. و نجد كذلك أن الإسهامات يجب أن تكون مطابقة للحوافز بحيث تضمن تطابق المصالح و الأهداف، و قد اتضح دور هذا العامل خاصة من خلال أعمال الإدارة العلمية و حركة العلاقات الانسانية و نماذج السلطة عند فيبر، فالتحفيزات المختلفة تتحدد بناءً على نوعيتها و كميتها مساهمة الأفراد و سلوكياتهم فقد بلور هؤلاء مجموعة مسلمات تفيد بأن التنظيم يعتبر نسفاً اجتماعياً محددًا من النشاطات المتساندة ، بحيث يقوم بها أعضاءه بناءً على عقد معين يتلقى بموجبه كل مساهم على حوافز تعادل ما يساهم به ، ومن ثم يستمر ذلك العضو في القيام بمهامه مادام أن الحوافز التي يتلقاها تفوق إسهاماته . وتعتبر هذه الإسهامات بدورها كمحددات ومحكات يحتكم إليها التنظيم في تقديم التحفيزات الضرورية

لكل فرد (1) . و قد بلور كذلك مجموعة من العلماء كروبرت بلونر " R. Blauner " و وليام فوت وايت " W. F. whyte " وسايلز " L. Sayles " مدخلا نظريا يفيد أن تكنولوجيا التنظيم في المصنع يؤدي هو الآخر كبعد تنظيمي إلى عدد من النتائج كإحساس العمال بالإغتراب و العجز، فنمط التنظيم الفني هذا يؤدي إلى أنواع من التفاعل و المشاعر المترتبة عنه مما يؤثر ككل على أساليب الأداء و العلاقات الاجتماعية التنظيمية.

وفي الأخير فإن الباحث يمكن من خلال اعتماده على المدخلين النظريين , أن يكون في تحليله وتفسيره للمواضيع المتعلقة بالبحث بصدد مستويين من التحليل في بعض الأحيان , هما المستوى الذي ينظر إلى التنظيم كوحدة كلية وهو ما يوافق وجهة النظر "الماكروسوسيولوجية" , وفي أحيان أخرى يكون بصدد تناول السلوكات والعلاقات التي ترتبط أكثر بالجماعات الصغيرة الغير رسمية , وهو ما يوافق وجهة النظر "الميكروسوسيولوجية" . وهذا نظرا لأن ذلك يسمح بتعدد العوامل الداخلة عند التحليل والتفسير , ويسهل عملية التطرق للمشكلات الأكثر جزئية وخصوصية التي ترتبط بالمشكلات الإنسانية .

1- علي عبد الرزاق جليبي , مرجع سابق , ص156- 160

الفصل الثاني التنظيم وأنماطه الأساسية

تمهيد :

أولا : معنى التنظيم

ثانيا : أنماطه الأساسية

ثالثا : ديناميات التنظيم

تمهيد :

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة ، هو ذلك التنظيم الذي أصبح ظاهرة عامة و شاملة لكل الميادين و المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها. حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني التقني و درجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، و تبعا لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكريا و حضاريا. لقد عمل كل مجتمع على ترقية نظامه الإجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة و تضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولا، و من خلالها تحقيق أهداف النظام الاجتماعي ككل. و يتم ذلك بصورة آلية.

إن هذا التوسع في عملية التنظيم و شمولها و ظهور بعض المشكلات المرتبطة بذلك، أدى إلى ظهور مفكرين و باحثين حاولوا سواءا من خلال تنظيرات مثالية أو من خلال دراسات امبريقية، دراسة التنظيمات ككيانات اجتماعية و أنساق اجتماعية تتأثر بما يجري داخلها و بما يجري في محيطها الاجتماعي أو البيئة التي تمارس داخلها نشاطها. و نقصد هنا خاصة ذلك النموذج المثالي الفيبيري " Max-weeber " الذي أصبح فيما بعد مصدر إلهام كثير من الباحثين و الدارسين، سواء كانوا أولئك الذين بينوا فعاليته و حاولوا التأكيد على أنه بالإمكان تطبيقه واقعا، أو أولئك الذين حاولوا إظهار أوجه قصوره و صعوبة تحقيقه واقعا، كما نقصد كذلك تلك المداخل النظرية و الدراسات الامبريقية التي أجراها عديد الباحثين. كل هذا شكل لنا تراثا فكريا و نظريا متنوعا و مختلفا في بعض الأحيان، و قد أصبح من الصعوبة بمكان معه أن نفتك رؤية شاملة و موحدة و متكاملة لمفهوم التنظيم و بناءه و وظيفته و حدوده إلا من خلال بناء نسق فكري يتناول كل هذه الجوانب. ان التنظيم ببساطة يعبر عن الترتيب، ترتيب الأشياء و الأشخاص حيث يجد كل عنصر مكانه المناسب الذي يستطيع من خلاله الإسهام في بناء علاقة تفاعلية هادفة و فعالة.

كما يعبر التنظيم عن تلك العلاقات الرسمية المضبوطة مسبقا بين الأفراد كأوضاع و أدوار اجتماعية تنظيمية، و كذلك عن تلك العلاقات الشخصية المترتبة عن طبيعة التنظيم عموما، أو تلك التي تدعى بالعلاقات الغير رسمية .

و لكن ما المقصود بمفهوم التنظيم نظريا؟ و ما هي أنماطه الأساسية ؟

أما الأستاذ علي محمد عبد الوهاب فيرى أن كلمة تنظيم تعني شيئين اثنين، وظيفة و شكلا : أما الشكل أو هيكل التنظيم (Structure)، فيقصد به <الجماعات و الإدارات و الأقسام التي يعمل بها الناس، و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، و الثانية و هي الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم ، و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم و معروفة لدى الجميع (2)

وفي كتاب السيد الحسيني علم اجتماع التنظيم نجده يعرف التنظيم على أنه < وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف، و قد تختلف حسب مسميات التنظيم إلا أن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم بعضهم مصطلح " بيروقراطية " للتدليل على مصطلح تنظيم (3) لأن هذه الأخيرة تعتبر أهم ما يميز كل التنظيمات المعاصرة و هي بناء فعال يفرض على كل موظف حسب " ميرتون روبرت "، الإلتزام الدقيق بالأحكام و القوانين الإدارية (4).

ويفضل البعض الآخر مصطلحات محددة ليعنوا بها التنظيم مثل منظمة " organisation " أو " المؤسسة "، ولكنها كلها تشير إلى المعنى المقصود بمفهوم التنظيم، وفي ضوء هذا التعريف يصبح التنظيم الاجتماعي خاصية أساسية لتلك الوحدة الاجتماعية، وهو يشير إلى انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته، انتظام يتوقف حسب السيد الحسيني على الظروف الاجتماعية للأفراد، أما عناصره فقد تشير إلى تلك العلاقات و المعتقدات المشتركة التي توجههم (5).

بناء على التعاريف السابقة لمفهوم التنظيم، يمكننا أن نتصور التنظيم ونحدده في النقاط التالية :

- هو تعبير عن تلك الوحدة الاجتماعية المبنية بصفة منظمة و مقصودة لتحقيق أهداف معينة .
- هو نسق اجتماعي يتبادل التأثير و التأثير مع بيئته التنظيمية و الاجتماعية الداخلية والخارجية .
- تنشأ التنظيمات بصفة مقصودة لتحقيق احتياجات المجتمع و تلبيتها في مجال محدد .
- كل تنظيم عبارة نسق من الأدوار و الأوضاع الاجتماعية المتفاعلة باستمرار .

1- نفس المرجع , ص18

2- 03

3- 14 .

4- 38

5- 15 .

- تبنى التنظيمات على عدة عناصر يعتبر العنصر البشري أهمها , هذا الأخير قد يكون فعالا ومفيدا كما قد يكو سلبيا من خلال تصرفات معينة وسلوكات غير معترف بها وغير مسؤولة، كتغليب المصلحة الخاصة والأهداف الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- كل تنظيم يسعى من خلال خصائصه البنائية الملائمة لطبيعة وظيفته ومهامه ، إلى بلوغ مستوى مقبول من النتائج .
- التنظيم الغير رسمي بناء تنظيمي واقعي يدخل في إطار الخريطة التنظيمية ولا يمكن تجاهله أو التقليل من دوره أو اثر هذا الدور.
- يرتبط مستوى أداء التنظيم ودرجة كفاءته التنظيمية وفعاليتها، بمجموع العناصر والإمكانات المادية و البشرية التي يحصل عليها، وهو مرتبط بالأفراد الذين يكونونه و مستقل عنهم في نفس الوقت، وبين هذا وذاك يحتفظ بإمكانيات التوفيق والتكيف والعالم الخاص .

ثانيا : الأنماط الأساسية للتنظيم :

ينقسم التنظيم إلى نمطين أساسيين شائعين هما :

1- التنظيم الرسمي :

هناك عدة أبحاث ودراسات وتنظيرات قام بها عدة باحثين ومفكرين عززت من التراث النظري الذي يشمل مفهوم التنظيم الرسمي وأبعاده الأساسية، و يمكن إرجاعها إلى تلك الأبحاث التي قام بها تايلور واتباعه في علم الإدارة أو ما يسمى الآن بحركة الإدارة العلمية، وكذلك إلى نظرية فيبر عن البيروقراطية ونموذجه المثالي في التنظيم ، بالإضافة إلى عدة إسهامات ودراسات أكدت كلها أهمية الرسمية والانضباط بالقوانين والأبعاد التنظيمية ككل لتحقيق الأهداف المنوطة بكل تنظيم .

لقد شكل النموذج المثالي الفيبري (M.weber) مصدر إلهام كثير من الباحثين بوصفه المحك الذي تقاس به فعالية تنظيم رسمي معين ودرجة عقلانيته، رغم أنه مستمد أساسا من تجربة وخبرة ذاتية لفيبر الذي عمل في الجيش الألماني آنذاك وأعجب بتنظيمه ومن خلاله بنى نموذجه المثالي في التنظيم الرسمي .

هذا الأخير يعني تحديد العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوس وبين مختلف عناصر التنظيم، بحيث يمكن معه ضمان ثبات السلوك وبالتالي التنبؤ به و بالنتائج، بما يسهم في بناء الإمكانيات المختلفة وتحديدها في الأداء والتنسيق والتوجيه والإدارة عموما.

ومن أبرز السمات التي تميز التنظيم نجد البيروقراطية، وتعني هذه الأخيرة سلطة المكتب أو قوة المكتب وتوزيع المسؤوليات على عدة مكاتب حتى يتمكن التنظيم من الأداء الأفضل، لما لهذه الطريقة من مزايا كالاختصاص و توسع الخبرة. وكان أول من بلور مخططا نظريا للبيروقراطية كشكل تنظيمي فعال وعقلاني هوماكس فيبر وهو ما يتطابق مع تصوره للشرعية ذات النمط القانوني – العقلاني (2) ويتميز هذا الشكل التنظيمي عند فيبر بالعديد من السمات العقلانية كالاتمرار والبقاء رغم التحولات الطارئة على التنظيم وعلى بعض عناصره ، وكذلك فصل الملكية، أي أن الوسائل مستقلة عن الأفراد وهكذا

1- محمد بومخولوف، مرجع سابق، ص20.

يعتبر الإسهام النظري لتالكوت بارسونز في التنظيم من أبرز كذلك الأفكار والأنساق المفاهيمية التي حاولت الإلمام بجوانب هذا الموضوع وتقديم مخطط نظري أو نظرة علمية تحليلية وتفسيرية كذلك لما يمثله هذا الكائن الاجتماعي أساساً إن انطلق بارسونز من خلال نظريته النسقية للأشياء، جعله يعتبر التنظيم نسقاً اجتماعياً يعمل ويستمر في الوجود بفضل مجموعة علاقات رسمية تنظيمية، داخليا من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأعضاء وتكاملها، وخارجياً من خلال العمل الدؤوب للتنظيم ككل من أجل التوحد والتكيف مع البيئة الخارجية كفاعل مهم في رسم الأهداف التنظيمية ومدى تحقيقها ومدى نجاح العمل التنظيمي في ذلك، فالبيئة الخارجية أو ذلك المحيط الذي يمارس داخله التنظيم نشاطاته، تعتبر المصدر الذي يستمد منه هذا الأخير الوسائل والشرعية التي تغطي عمله وتعطيه فرص الاستقرار والكفاءة في آن واحد.

كما يعتبر التوازن الدينامي هنا من أبرز العوامل التي تؤدي إلى استمرار العلاقات بنفس القوة والتنظيم والفعالية⁽³⁾، فتوازن العلاقات الداخلية في التنظيم يعكس إلى حد بعيد ضرورة منطقية متمثلة في طبيعة العلاقات الإنسانية المتغيرة باستمرار، إما نحو الأعلى أو نحو الهبوط والتقهقر، بالإضافة إلى التغيرات في بيئة التنظيم الاجتماعية الخارجية، تغيرات ثقافية، اقتصادية، سياسية وغيرها. وينظر بارسونز أساساً إلى نسق القيمة المحورية أو المركزية بأهمية خاصة، حيث يجب على كل تنظيم أن يراعي هذا الجانب حتى يضمن الشرعية الكافية التي تعطيه فرصة تحقيق الأهداف وتساعد على خلق الجو التنظيمي الملائم لذلك، وليس أقدر من عملية توازنية في شكل دينامي على توفير هذا الجو السانح للعمل والنشاط والكفاءة.

1-1- وظيفة التنظيم الرسمي :

إنه ولاشك في ذلك أن كل تنظيم له وظيفة معينة يؤديها وربما كانت عدة وظائف، فهو وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعي يعمل في إطار نسق أكبر وهو النسق الاجتماعي، سعياً نحو بلوغ الأهداف والغايات المرسومة وربما حتى تلك الغير معترف بها رسمياً وحسب بارسونز دائماً، هناك أربعة وظائف يؤديها التنظيم وهي أساسية هي:⁽⁴⁾

- تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها واستيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي وفعال.
- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.
- المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانه.

لقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والانسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر لأنها هي التي تؤكد الإسهام الفعلي للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي

2- نفس المرجع، ص 21.

3- 76

3-

تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل ، متطلبات تنحصر أساسا حسب بارسون في مطلب الموائمة و تحقيق الأهداف، و مطلبان آخران هما التكامل و الكمون اللذان يعني بهما مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية لظروف النسق الأكبر⁽⁵⁾ . بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع له كل الوظائف التنظيمية ، والذي انطلاقا منه نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحا وأكثر تفصيلا، ويناط بالتنظيم عموما بوظيفة تحقيق الأهداف التالية : (6)

- خلق الفعالية و مضاعفة الإنتاج .
- تقديم الخدمات للعاملين في كل الوحدات والأقسام ، وتسوية مشاكلهم ودراساتها
- القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل .
- الحرص على تقديم الخدمات لكل المواطنين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد كل مواطن حقه وحاجته ، ضعيفا كان أم قويا .
- تسطير برامج التنمية والاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة الاجتماعية .
- توفير الأمن و الاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي و نفسي يدفع كل فرد إلى القيام بدوره المنوط به.
- تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و تنظيمه بطريقة تسمح بمرور المعلومات و التوجيهات و الأوامر بين مختلف الوحدات و الأقسام.
- العمل على نشر المعرفة وتكوين الأفراد ، بحيث يصبح كل فرد قادر على أداء دوره بطريقة فعالة وعقلانية، ولكي يتغلب على المشاكل التقنية التي تصادفه أثناء أداءه لعمله وللتكيف كذلك، مع الوسائل الجديدة والأوضاع المختلفة .

1-2- الأسس البنائية للتنظيم الرسمي :

يتأسس أي تنظيم كان و باختلاف أهدافه وطبيعته ، على مجموعة من الأسس البنائية التي تستجيب لطبيعة الأهداف التي وجد من أجلها. فمن التنظيمات المعقدة إلى البسيطة هناك بنايات مرتبة وأوضاع منسقة بطريقة تسمح بالعمل المطلوب ولا تؤدي إلى التعارض أو التناقض أو الاشتراك في نفس الوظيفة أو نفس النشاط رغم أننا نجد أن التنظيمات الحديثة على تعقيدها أكثر وضوحا من حيث البناء والوظيفة في نفس الوقت ، من التنظيمات الأقدم منها، فروبرت ميرتون (R.Merton) مثلا، يرى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم

-1 .75,74

-2 .11-9

تنظيماً رشيداً يتضمن أنماطاً محددة للنشاط تتكون من الناحية المثالية، من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطاً وظيفياً، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض و التنظيم حسبه يتكون من وظائف متسلسلة بعضها فوق بعض و كذلك بشكل أفقي، يرتبط كل منها بعدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ، ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة ، والسلطة هنا حسبها، مرتبطة بالوظيفة وليس بالشخص، وكذلك الوظائف تبني على نسق من علاقات اجتماعية رسمية محددة بوضوح تمنع الاحتكاك وتقلل من عدد المشاكل المرتبطة بالاتصال، والعمل بفضل كذلك الاتصال الرسمي المضبوط هو الآخر، في شكل قواعد وقنوات محددة (7).

انطلاقاً من هذا يمكننا أن نحدد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي :

- التسلسل الرئاسي :

تعتبر هذه اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي، أحد الميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، فهناك مثلاً مدير عام يتلوه مديرون و مشرفون ورؤساء أقسام حتى الوصول إلى آخر لبنة تنظيمية وهم العمال البسطاء. ويرى " أ- براون " أنه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي أو كما عبر عنه بتنظيم التسلسل، هناك بناء آخران لا يقلان أهمية كونهما مصدراً صراعاً داخل التنظيم، وهما التنظيم الوظيفي وتنظيم الهيئة، فكما يقوم بناء التسلسل على السلطة يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل ويقوم بناء الهيئة على التخصص ، خبراء ، مستشارين ومختصين إلخ (8) ولذلك فإن كل شخص يخضع في التنظيم إلى رئيسته المباشر فقط، ومنه يتلقى التعليمات .

- التخصص وتقسيم العمل :

ويهدف هذا البناء الأساسي في التنظيم إلى الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المختلفة التي تواجهه ، وكذلك إلى زيادة الفعالية والكفاءة من خلال الخبرة الدقيقة الموسعة بالوظيفة أو المهمة التي يكتسبها الأفراد بفعل ارتباطهم المباشر والدائم بعمل معين ، لذلك نجدهم يؤدون بسرعة وإتقان ، ويوجهون إلى الأعمال التي يمكن أن يؤدي كل واحد منهم فيها بفعالية كبيرة خاصة في التنظيمات الحديثة المعقدة والمشملة على وسائل تقنية متطورة وتقنية عمل ما تفتأ تأخذ في التعقيد .

- الضبط والاتصال :

يرتبط هذان البناءان الهامان في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطاً وثيقاً ، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والانتظام والتنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيبر، بالسلوكات و التصرفات و النتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال تضمن مرور

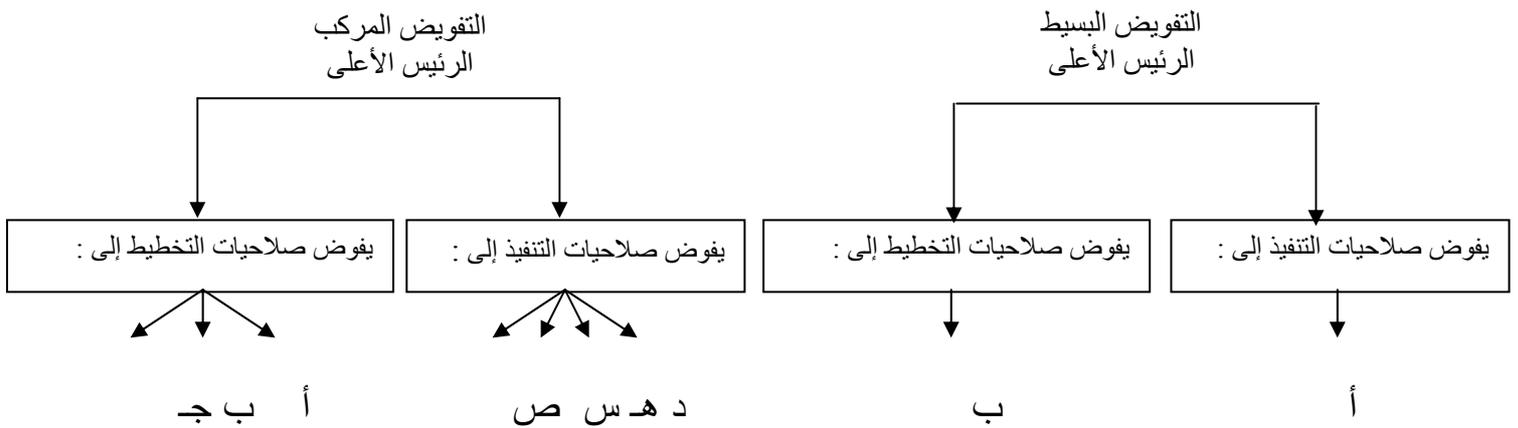
1- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 ، ص 132.

المعلومات والتوجيهات والأوامر⁽⁹⁾ ، وكل هذا طبعا، إنما يهدف إلى تحقيق الانسجام والتنسيق في أداء النشاطات والمهام المختلفة التي ترتبط بالوظائف الأساسية للتنظيم على الأقل .

- تفويض السلطة :

من أبرز الخصائص التي تميز التنظيمات الحديثة نجد خاصية تفويض السلطة ، فنظرا لكون المدراء العامين أو الرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة ، وبسط نفوذهم على كل الوحدات والأقسام بكفاية ، لجأت التنظيمات الحديثة إلى تفويض السلطة إلى مسؤولين فرعيين ومشرفين بطريقة محددة ومنسقة سلفا لمباشرة مسؤولياتهم في إطار ممارسة الضبط و تحقيق امتثال كل أقسام التنظيم و أفرادها. وقد يكون التفويض بسيطا كما قد يكون مركبا⁽¹⁰⁾ . بسيط : يفوض فيه إلى عدد قليل من المرؤوسين سلطات الرئيس الأعلى لممارسة قدر معين من المسؤولية . مركب : ويلجأ إليه نظرا لاتساع النشاطات وتعقدتها وانتشارها، فيمارس كل مرؤوس .

شكل رقم(01): نمط تفويض السلطة



المصدر: حسان الجليلي , التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية

-الرشد :

ويقصد بهذا المبدأ أن كل عمل أو سلوك لا يمكن أن يكون إلا في خدمة التنظيم وتطوره من خلال ما هو مسطر سلفا ، بعيدا عن العواطف والمشاعر والاعتبارات الشخصية فكل سلوك ينبغي أن يكون متسقا مع معايير السلوك الرشيدة التي يحددها التنظيم، فانتظام نماذج السلوك

واتساقها وتماسكها لا يعود إلى اعتبارات أخلاقية مثلا، بل إلى الواقع التنظيمي، والمصلحة الذاتية الرشيدة لكل فرد تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام للتنظيم .
وقد أكد على هذا كثيرا ماكس فيبر، فالفرد مطالب بأن يكون رشيدا في كل ما يقوم به مع كل العناصر المحيطة به مادية كانت أم إنسانية بل حتى المعنوية. و بكل هذه الأسس البنائية التنظيمية يمكننا أن نتصور التنظيم الرسمي ، ونتصور تلك العلاقات والسلوكات التي تجري داخله. فهو يهدف أولا وأخيرا ومن الناحية النظرية إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تكلم عنها بارسونز والتي أوردناها سابقا، متطلبات تسهم في خلق الجو المناسب لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المجتمع ككل من خلال ذلك.

2- التنظيم غير الرسمي :

يعبر التنظيم الغير رسمي كمفهوم، عن مجموعة استجابات غير رسمية و ردود أفعال تحدث داخل التنظيم على أساس علاقات معينة ووضع اجتماعي معين داخل التنظيم وخارجه، ولا يقصد بلفظ " تنظيم " على أنه يشبه ذلك التنظيم الرسمي المحدد والمقصود مسبقا من حيث النشأة، لذلك نجد بعض الاختلاف حول هذه التسمية بين المختصين. لقد عرف هذا الموضوع بداية خاصة من دراسات وتجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، صينا كبيرا و انتشار معتبرا في التراث النظري لعلم اجتماع التنظيم و غيره من العلوم القريبة منه، فاعتبرت تلك العلاقات غير الرسمية التي تحدث داخل التنظيم من أبرز العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح التنظيم وكفاءته أو العكس من ذلك ، فشله واضطراب علاقاته التنظيمية وهذا ما تنبه إليه المنظمون و أرباب المؤسسات في عصرنا الحاضر، فعملوا وبطرق معينة على تحييد وظائفه السلبية، أو إدماجه داخل التنظيم ككل حتى يصبح عاملا فاعلا لفائدة الأهداف التنظيمية، وذلك بالاعتراف بوجوده وإشراكه في الحياة التنظيمية. وهذا ما سنتبينه من خلال التعريف بمفهوم التنظيم الغير رسمي ودوره داخل التنظيم و الأسس البنائية التي تساعد على القيام بذلك .

2-1- معنى التنظيم الغير رسمي :

هناك بعض الاختلاف بين العلماء حول التسمية العلمية لهذا المفهوم، تعكسها منطلقاتهم الفكرية ونظرتهم إلى موضوعه ، فمنهم من يطلق عليه تسمية " ديناميات التنظيم " ليصف تلك التحولات والتغيرات المستمرة في العلاقات داخل التنظيم، وهناك من يفضل مصطلح " البناء الاجتماعي لجماعات العمل " وهناك من يستخدم عبارة " التنظيم الغير رسمي " ، هذه الأخيرة أصبحت أكثر قبولا وانتشارا كمفهوم يعبر عن وضع اجتماعي تنظيمي معين، وعلاقات معينة توصف بأنها غير مقصودة وغير مخطط لها من لدن المنظمين وبأنها عفوية أحيانا .

فأثناء العمل وبفعل ما يوفره تقارب أماكن العمل واشتراك العمال عموما في نشاطات موحدة، تنشأ علاقات معينة تكون من أبرز العوامل التي تحدد نمط اتصالاتهم وتفاعلهم وتضامنهم الخ ، بالإضافة إلى أمور أخرى كالقربانة والجهوية والفئوية وظروف

العمل، وهذا بناء على ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا المجال. وحتى نكون أكثر وضوحاً فإنه من المفيد أن نسوق التحديد التالي لمفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يتضمنه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة حيث يعرفه بأنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها ، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة ... " (11)

يذهب هذا التعريف إلى أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن علاقات شخصية اجتماعية لا تتدخل في إقامتها أو تخطيطها الإدارة وإنما هي نتيجة لظروف تنظيمية و اجتماعية معينة، وتعمل هذه العلاقات بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على تأدية وظائف معينة لصالح التنظيم الرسمي أحيانا تكون إيجابية، وبناء على ظروف و حالات معينة يمكنها أن تخدم التنظيم بشكل عام أو تتسبب له في ظهور مشكلات معينة على هذا المستوى أو ذاك.

2-2- الأسس البنائية للتنظيم الغير رسمي

يبني التنظيم الغير رسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم وكذلك من حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة العوامل التي أدت إلى نشوء هذه الجماعة أو تلك. وتختلف الجماعات غير الرسمية من حيث القوة والاستمرار والأفراد الذين يكونونها والعلاقات فيما بينهم، حيث يرى الأستاذ أبراون أن التنظيم الغير رسمي يتكون ممايلي (12):

-التنظيم الكلي غير الرسمي للتنظيم : باعتباره نظام جماعات متشابكة من جميع الأنماط ، وهو ما يشكل مختلف الجماعات التي يضمها التنظيم من جماعة أولية أو ثانوية أو شلة أو جمهرة وكل هذه الجماعات ترتبط بعلاقات وتفاعلات مختلفة تشكل بها ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي.

-الجماعات الكبيرة : تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية ، وتوصف بأنها جمهرة أو عصابة .

-الزمرة : جماعة أولية تتكون كنتيجة للعمل المشترك في مكان معين داخل التنظيم ، وتكون علاقات أعضائها وثيقة حسب براون ، وهؤلاء ربما يتناولون طعامهم مع بعض ويتحدثون كذلك وهو يعملون.

-جماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم : وتقوم على روابط الصداقة وقيمها و علاقاتها متينة ، قد ينتمي أفرادها إلى جماعة أكبر كالزمرة أو الشلة أو العصب .

-مجموعة أفراد منعزلين : وهؤلاء نادرا ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي وبعضهم لا ينضم إلى أي جماعة ، كما أنهم يتوزعون على أقسام التنظيم ويؤدون عملهم الرسمي وليس بمقدورهم الاندماج داخل جماعات العمل أو نشاطاتها .

فالتنظيم الغير رسمي إذن وبهذه النظرة، ما هو في واقع الأمر إلا جماعات عمل و أفراد متوزعين داخل التنظيم، مختلفين من حيث العدد ومن حيث الأهداف الفرعية ودرجة الاندماج الداخلي لكل جماعة، ولما كان ليس من الممكن لأي جماعة أو أي فرد أن يقوم بحماية نفسه بنفسه، ولم يكن في وسعه أن يعيش كذلك منعزلا يؤدي عمله الرسمي فقط وبالنظر لظروف معينة، اضطر هؤلاء إلى تشكيل ما يطلق عليه بالتنظيم الغير رسمي الذي يرون بأنه يستجيب لضرورات معينة تخصهم رغم أن ذلك يحدث في الغالب بصفة عفوية .
ولكن لأي ضرورة يستجيب التنظيم الغير رسمي ؟

2-3- وظيفة التنظيم الغير رسمي :

يؤدي هذا التنظيم عدة وظائف اجتماعية ونفسية وتنظيمية ويستجيب لعدة ضرورات حسب جان دانيال رينو هي (13) :

- كل تنظيم يحتاج لتبادل المعلومات والعلاقات بين أعضائه بأكثر حرية وبساطة مما يسمح به رسميا .

- يشد من حافز الأفراد ويؤكد بالاتصال المباشر، أو بالأحرى خارج الأشكال الرسمية .
- كما يمكنه أن يستخدم العلاقات غير الرسمية للحماية والدفاع ضد متطلبات التنظيم وضغوطه.

من خلال هذه النقاط البسيطة نخلص إلى أن التنظيم الغير رسمي يؤدي وظيفة الترويح عن العمال و الترفيه عنهم، والإقلال من إحساسهم بالإجهاد والتعب وطول وقت، وكذلك التقليل من ذلك الإحساس بالإغتراب. فجماعة العمل يمكنها أن تعوض جماعات مرجعية أخرى كالأسرة مثلا في دور معين أو خصوصية معينة , و أصدقاء الحي وما إلى ذلك، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بتوفير جو الأمان للعمال و تعينهم على تطوير معارفهم وترقيتها وترقية أساليب التعامل وتحديد المراتب الاجتماعية للعمال فقد ترفع من مكانة فرد معين كما قد تحط من مكانة الآخرين حسب كيث ديفيز (14) , و هم أولئك الذين لا يستجيبون لمعاييرها الخاصة في العمل والعلاقات. وبهذا كذلك يكون التنظيم الغير رسمي سلبيا في عدة نواحي بالنسبة للتنظيم خصوصا عندما يصبح عائقا كبيرا أمام التغير الذي هو ضرورة منطقية لأي تنظيم إنساني كان ، وكذلك عندما يكون عاملا فاعلا في تخفيض مستويات الأداء

-1 " " " ()
: 2 - . . . - 1 1985 94.

-1 .61

والإنتاج وتقييدها، ففي هذه الحالة لا تنفع معه أي حيلة من الناحية الرسمية لأنه، وببساطة ، يحتمي بتلك القواعد والقوانين الرسمية التي يحدد من خلالها التنظيم إسهامات أعضاءه وأوضاعهم . فكل تنظيم في حاجة في ظروف معينة وفي حالات طارئة إلى زيادة مستوى الأداء للاستجابة لطبيعة هذه الحالات والظروف ، ولتغطية ما تتطلبه طبيعتها الاستيعابية مثلا. وكل تنظيم بحاجة حتى عندما تنقلص إمكانياته إلى الاستمرار بنفس الوتيرة وبنفس الفعالية أو بمستوى مقبول على الأقل ، حتى يضمن تحقيق أهدافه الأساسية بما يمكنه من استرجاع أنفاسه والاقتراب أكثر فأكثر من الأداء المطلوب، و هنا يأتي دور التنظيم الغير رسمي في فرض منطقته الخاص في إطار، كما أسلفنا، قواعد التنظيم بحيث لا تستطيع معه إدارة التنظيم هنا عمل أي شيء إلا إذا استجابت لضغوطه اكشريك يحترم رأيه ويأخذ به ، وتفهم احتياجاته وتخوفاته و تلبى بعض رغباته.

ثالثا : ديناميات التنظيم :

لقد استطاعت الدراسات الحديثة أن توضح أنه لا يمكن فهم التنظيم باعتباره كائنا جامدا يتصف بالثبات و الاستقرار فقط، فإنه إلى جانب عمله في اتجاه المحافظة على استقراره نجده يسعى كذلك إلى المحافظة على ديمومة الديناميكية المنبثقة بفعل عوامل داخلية كامنة في بنائه الاجتماعي و بفعل كذلك عوامل خارجية و ظروف اجتماعية ثقافية، اقتصادية، و سياسية و غيرها. فكل هذه العوامل تعمل على الضغط على التنظيم من أجل أن يتوافق معها ديناميا.

ان مفهوم الدينامية يأتي ليضيف إلى التفاعل بين أعضاء البناء الاجتماعي عنصر التغيير، مما يحتم على الباحث مثلا أن يهتم بالقوى الفاعلة في الجماعة و تغييرها إلى جانب بنائها ووظائفها، الأمر الذي يمكنه من تقديم صورة موضوعية مكتملة عن هذه الجماعة ودينامياتها⁽¹⁵⁾. إن الإشارة إلى مفهوم ديناميات التنظيم أو ديناميات البناء الاجتماعي لا يعني فقط مجرد عمليات التغيير في أنماط الجماعات الأولية داخله و تغيير القيادة بتغيير الموقف، و كذلك تغيير أنماط الإتصال و المعايير الاجتماعية و تغيير الجزاءات غير المقننة مع تغيير نوع المعيار المنتهك ... و غيرها، و إنما يعني عدة أبعاد تنظيمية تتعلق بالأفراد و الجماعات و لكن كذلك بالبيئة التنظيمية ككل. و يمكن إجمال أهم موضوعات هذه الدينامية في المواضيع الأساسية التالية :

- الصراع.

- التوازن.

- التكامل.

1- الصراع :

ينطلق بعض الباحثين مثل سكوت "Scott. w" و زملائه في دراساتهم من قضية هامة مؤداها أن الصراع ظاهرة دائمة في التنظيم، و أن هذا الصراع سوف يظل محترما ما بقي التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائما. هو إذن، ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق و تهدد توازنه و قد تبع هذا دراسة معمقة للأساليب و الوسائل التي استعانت بها كل من الجماعات لتحقيق أهدافها، مما حذى بهم إلى تحديد أنماط الصراع على الشكل التالي⁽¹⁶⁾:

أ- صراع منظم : ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا.
ب- صراع غير منظم: يتخذ صورا فردية يعبر فيها الأفراد عن عدم رضائهم، أو استيائهم لعمل ما أو تحول ما يحدث على مستوى التنظيم و تكون نتيجته استهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم الشخصية و طموحاتهم.

و يشكل الصراع في ظروف معينة، سواءا كانت داخلية أو خارجية، أحد أهم ميكانيزمات التغيير التنظيمي فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الإستجابة السريعة الضرورية، مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير و التجديد، ذلك أن المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة في ظروف معينة الإستجابة أو مواجهة التغيير الدائم لهذه الظروف. لذلك نجد أن أغلب التغييرات التي تفرض على التنظيمات تتأتى بفعل ميكانيزمات كامنة في السلوك التنظيمي للبناء الاجتماعي للتنظيم، أفرادا كانوا أم جماعات، بل أن كل ما يمكن أن يفرض من فوق على أساس أنه تغيير يعتبر حسب "ميشال كروزبي" مزيدا من الضغط الذي يؤدي إلى تكريس المزيد من البيروقراطية و الرسمية وتكثيفها. و هو ما يفهم منه ربما أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغييرات النابعة من واقع الأمر أو تلك التي يمكن أن تحدث بطريقة غير رسمية، وتفرضها الأشكال الغير رسمية للتنظيم كالبناءات الاجتماعية الغير رسمية وسلوكاتها، الامر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة.

2- التوازن :

إن أهم ما يميز التنظيمات من خصائص هي التوازن، أي أنه يمتاز بخاصيتي الدوام و الاستمرار، فبفضل التوازن الذاتي يعمل كل تنظيم على الاحتفاظ بشكله و انتظام بنيانه. فالتنظيم، حسب مقولة التوازن الدينامي للتحليل الوظيفي، يتميز بكون أن أنساقه الفرعية و الأنساق الأخرى التي يتساند معها وظيفيا تقوم بالفعل، فعل معين يغير من طبيعة الظروف المحيطة داخليا و خارجيا، لكن استجابته لا تكون في أغلب الأحيان واضحة و عملية بحيث تستهدف التكيف مع هذه التغييرات لذلك كان من عليه أن يتعامل جملة هذه المتغيرات بوصفه نسقا مفتوحا يسهم في إحداث التغييرات و يتأثر بها، فيعمل من خلال ميكانيزمات

معينة تعكس طبيعته و ظروفه العامة على مسايرة تلك التغيرات على الدوام بحيث يصبح هذا تقليدا يسهل التعامل معه، عكس التغير الذي يحدث دفعة واحدة، فهو قد يسبب الكثير من المشاكل على مستوى المناخ التنظيمي وبصفة خاصة على مستوى البناء الاجتماعي، فكما يذهب إليه "ميرتون" R. Merton " فإن لكل شخصية نمطا محددًا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة (17)، الأمر الذي قد يؤدي حسبه إلى حدوث خلل وظيفي (*) على هذا المستوى. و حتى يتمكن التنظيم من التوازن مع بيئته و التكيف معها ينبغي أن يتصف بالمرونة اللازمة في مواجهة هذه الظروف، فكل تجاهل لهذه المعطيات لا يؤدي في النهاية إلا إلى الجمود الذي قد يذهب باستقرار التنظيم ككل، بحيث نجد أن " ميرتون " قد أكد وجوب التغير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم عن طريق التقدم التكنولوجي مثلا، كما أكد على تتالي الضغوط التي تمارس على التنظيم من الخارج بمختلف مصادرها، الأمر الذي يفرض وجود ما يسمى بالتوازن الدينامي الذي قد يؤدي إلى تحقيق التعادل بين الضغوط الخارجية و ما ينبثق من الداخل من قوى جديدة (18)، فعملية التوازن لا ينبغي إغفالها إذن، إذا أراد أي تنظيم أن يحافظ على ديمومة وظائفه الاجتماعية بصفة عامة فكل تخلف عن الاستجابة للتغيرات البيئية بمختلف أوجهها لا يمكن أن يؤدي به إلا إلى الصراع و التوتر والاختلالات و بالتالي التفكك في النهاية.

3- التكامل :

يتكون التنظيم من عدة أجزاء لا يمكن فهما إلا في إطار الكل في بعض الأحيان، فباعتباره نسقا مفتوحا يمتاز بالديناميكية و التطور، فإنه مطالب بأن يحقق الظروف اللازمة و البيئة التنظيمية الملائمة للأداء و لتحقيق الأهداف المرسومة. و يمكن هنا لعمليات الصراع المختلفة و ما ينجر عنها من عمليات إعادة التوازن و عملية التوازن الدينامي بين حاجات التنظيم كنسق اجتماعي و حاجات أعضائه و البيئة الخارجية التي تحيط به، أن يصبح للتنظيم قوة معينة تسمح له بالتفاعل مع هذه المتغيرات و السيطرة عليها بحيث يصل في النهاية إلى تحقيق التكامل التنظيمي و التساند الوظيفي الذي يسمح باستمرار وظائفه كما ينبغي لها أن تستمر و تعمل.

فقد يجد التنظيم حتى في أشكال الصراع الإيجابي متنفسا لبعض الضغوط، كما قد ينبهه ذلك إلى وجود عوامل قصور في ناحية معينة أو في جزء معين من أجزاءه، فيعمل بالتالي على

تعديل ذلك الوضع أو مسايرته بما يؤدي إلى وضع كل إمكانياته في نفس الوتيرة التنظيمية و الوظيفية والتفاعلية. ان تحقيق التكامل الكلي داخل التنظيم لا يتحقق إلا بالعمل على عدة مستويات، على مستوى البناء و على مستوى الثقافة و على مستوى الأداء , أ و على مستوى العوامل الداخلية و الخارجية ككل، تلك العوامل المادية و غير المادية التي يمكنها أن تسهم في عمل التنظيم إما إيجابا أو سلبا.

و التكامل على مستوى التنظيمات البيروقراطية، كمؤسسات الإدارة العمومية مثلا، لا يتحقق إلا من خلال جملة شروط يمكن تلخيص بعضها فيما يلي (19):

- مراعاة التخصص
- ترتيب الوظائف حسب الكفاءات.
- العمل وفق قوانين و تعليمات مكتوبة.
- الكفاءة المهنية.
- العمل يكون بمثابة مهنة دائمة تتحقق الخبرة بفضلها.
- ضمان تطبيق القوانين و القواعد التنظيمية دونما مراعاة للاعتبارات الشخصية.
- الترقية وفقا للمهارة في العمل.
- و التنظيمات عموما, يمكن الحكم عليها بأنها ناجحة أو غير ناجحة بالنظر إلى إمكانية خلقها للوسائل اللازمة لمراقبة الأفراد و التأثير فيهم و جعلهم يتقبلون قيمها و أهدافها و ينسجمون مع استراتيجيتها في العمل، و توفير الظروف المادية و الفيزيائية و المعنوية التي تساعد على وجود ذلك و فاعليته.

الفصل الثالث المتطلبات الوظيفية الأساسية للتنظيم

تمهيد :

أولا : التكامل

ثانيا : التكيف

ثالثا : استراتيجية الإدارة وفعاليتها التنظيمية

تمهيد :

يستند التنظيم في سعيه الدؤوب نحو تحقيق أهدافه الموضوعية إلى عدة أبعاد تنظيمية و عوامل مادية و اجتماعية ، تحدد بدرجة كبيرة طريقة عمله و أدائه ، و مستوى فعاليته و كفاءته . و كل تنظيم مطالب إذا أراد النجاح أن يوظف هذه العوامل لصالحه و أن يحدد الأخرى بكل ما يستطيع ، أو أن يستوعبها و يخضعها للمراقبة و السيطرة . فالعوامل الضرورية وظيفيا كالتكامل و الإنسجام التنظيميين المتعلقين بالأوضاع التنظيمية و العلاقات الاجتماعية الداخلية، ينبغي الحرص على تقويتها، و ترقيتهما دوما بما يستجيب للمستوى الأدائي الفعال و الكفاءة المطلوبة، كما أن عامل التكيف مع البيئة هو الآخر عامل هام جدا، تكيف عناصر التنظيم مع بيئتها التنظيمية، و تكيف التنظيم ككل مع بيئته الخارجية التي هي مصدر موارده الضرورية و مصدر شرعيته ووجوده.

و بما أن العوامل و المتغيرات المساهمة في نجاح التنظيم أو فشله كثيرة و متعددة ، فإننا سنقتصر على بعض العوامل المهمة، و هي التكامل التنظيمي و عامل التكيف مع البيئة، و عامل الإستراتيجية التنظيمية للإدارة و فعاليتها و دينامياتها المختلفة، ذلك أن للإدارة دورا هاما في حياة التنظيم بوصفها الجهة المسؤولة عن تسيير شؤونه المختلفة و رفع مستوى أدائه إلى أقصى حد ممكن، أو كذلك فشله و انهياره في ظروف معينة و بسبب بعض التصرفات و السلوكيات الغير مسؤولة من طرف البعض كل على مستواه و حسب مكانته في السلم التنظيمي.

أولا : التكامل :

يستند أي تنظيم في تأكيده على ضرورة تحقيق أهدافه و عمله على بلوغها أساسا، إلى عدة عوامل ضرورية و موضوعية لا يمكنه أن يستغني عنها أو يتجاهل تأثيرها، و من ضمن هذه العوامل نجد التكامل ، تكامل أعضاء التنظيم و تساندهم و انسجامهم في محيطهم التنظيمي ، تكامل جهودهم ووظائفهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم داخل شبكة علاقات هدفها العام و الأساسي هو خدمة المصلحة العامة أو أهداف التنظيم التي لا يمكن لأحد أن يحقق خارجها أهدافه الخاصة أو تعبيره الذاتي عن نفسه و طموحاته. ان تكاملا بين مختلف العناصر المادية و الغير مادية كل العناصر التي يمكن أن تؤثر في الحياة التنظيمية و أهداف التنظيم، هو المقصود بمعنى التكامل هنا.

أما التكامل كما يراه بارسونز إنما يعبر عن تلك العلاقات بين الوحدات خاصة تلك التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية و حسبه دائما، فإن التكامل يتحقق بصفة كلية إذا تحققت المطالب الوظيفية الأخرى للتنظيم خاصة مطلب الكمون و على الخصوص من خلال المطالب الفرعية التي تندرج تحته كمطلب تدعيم النمط و احتواء التوترات التنظيمية⁽²⁰⁾.

هذا و يفيد تفسير بارسونز للتكامل بين الأفراد و الجماعات في التنظيم ، بأنه يتحقق من خلال نسق القيمة المركزية أو القيم السائدة في المجتمع، و لكن كذلك من خلال أهداف التنظيم و غاياته المبدئية على الأقل .

و بتحقيق هذا التكامل تتحدد الأدوار داخل التنظيم لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الإجتماعية ، كما يتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم بها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق (21) .

فالتكامل إذن لا يعني فقط جانبا معينا دون الآخر، و إنما يشمل كل العناصر التنظيمية التي لها وزن معين داخل التنظيم، من وسائل مادية و بشرية و نوعية هذه الوسائل و ما إلى ذلك، فإذا كانت هذه الوسائل في حالة تسمح بتحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم بكل فعالية، أمكن عندئذ أن نقول بأن هناك تكاملا على مستوى عناصر هذا التنظيم. و التكامل يعني كذلك الإنسجام و التعاون و التساند داخل التنظيم، بين أفراد و جماعاته، أي تكامل جهودهم الفردية و الجماعية و معاييرهم و سلوكياتهم التنظيمية وما إلى ذلك ، وفي هذه الدراسة يعني التكامل ذلك التوازن الضروري بين الوسائل والأهداف من حيث قدرة هذه الوسائل على توفير الظروف الملائمة للعمل بفعالية . وما يهم الباحث هنا هو التأثير الذي تتركه مشكلة ضعف التكامل هذه على النواحي الإجتماعية التنظيمية ، أي من خلال من أبعاد التكامل التنظيمي الإجتماعي الأساسية وهي :

- التكامل من الناحية الوظيفية - التكامل من الناحية التفاعلية - والتكامل من الناحية المعيارية .

و كل جانب من هذه الجوانب الثلاثة للتكامل الاجتماعي يؤثر في الجانب الآخر و يرتبط به وظيفيا، و يؤثر كذلك و يتأثر بالتكامل التنظيمي على المستويات الأخرى. إن الإشباع النفسي الذي يحصل للعمال من جراء إجراءات متخذة لصالحهم، كالتقدير و الاحترام و المكافآت و الحوافز المادية و الغير مادية التي تدفع للأفراد، و الإشباع الوظيفي المتعلق بالوسائل الضرورية للعمل و تحقيق الأهداف التنظيمية و المحيط الفيزيقي للعمل و نوعية كل ذلك، هو الأساس الذي يبنى عليه التكامل التنظيمي الاجتماعي ، و هذا هو المعنى الذي نقصد به التكامل على طول هذه الدراسة.

2- الأنماط الاجتماعية للتكامل :

باعتبار أن التنظيم وحدة بنائية اجتماعية مبنية أساسا على التحديد أو الحدود التي تميزه عن الوحدات و الأنساق الأخرى، فإن داخل هذه الحدود هناك علاقات تبادلية و تفاعلية معينة بين العديد من الأجزاء المترابطة فيما بينها و التي من خلالها يتشكل الكل، وهذه العلاقات بين هذه الأجزاء تأخذ أنماطا ثلاثة (22) :

- أ- سمات الأجزاء متماثلة فيما بينها بالنسبة لسمات الكل .
- ب- الكل له بناء معرفي كما في حالة التناسق المنطقي.
- ج- الأجزاء لا تماثل سمات الكل بقدر ما تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها. ويمثل هذه النمط الأخير ما يعرف بحالة " التكامل البنائي " وتتمثل حالة التكامل البنائي في وجود أجزاء معتمدة على بعضها البعض في النسق طالما أن هذا النسق محافظ على وحدته و سماته

1- السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 74 .

المميزة في مواجهة الظروف الخارجية المتباينة⁽²³⁾ ، ويمكن تحديد تكامل الجماعة أو التنظيم من خلال تحليل أبنية الاتصال والقوى والقيم أو غيرها من المكونات المعتمدة فيما بينها، وذلك ككليات أو أبنية فرضية أو تصورات حول الموضوع محل البحث. إنه بالإمكان تصنيف أنماط التكامل أو الجوانب التي تشكل تكامل جماعة معينة أو تنظيم معين إلى تكامل ثقافي وتكامل معياري وتكامل وظيفي وتكامل اتصالي ، بحيث تتدرج هذه الجوانب من حيث درجة فاعليتها في التكامل، ويقاس بناءا عليها التكامل الداخلي للتنظيم أو الجماعة على نحو ما يلي (24) :

التكامل الثقافي يشير إلى درجة تناسق المستويات الثقافية بين أعضاءه، أما التكامل المعياري فيشير إلى درجة مسايرة الأعضاء للمعايير المتفق عليها داخله، والتكامل الإتصالي يعبر عن درجة ارتباط الأعضاء فيما بينهم عن طريق المعلومات المتبادلة، وكذا بالنسبة للتكامل الوظيفي الذي يعبر عن درجة ارتباط الأعضاء ببعضهم من خلال تبادل الخدمات .

وقد يتم تحليل أنماط التكامل على مستوى تكامل الجماعات الأولية الفرعية، ويعرف بالتكامل الداخلي ، بحيث نجد جوانب التكامل المختلفة، أو العلاقة بين عناصر التنظيم بدلا من تناول علاقتها بالبيئة الخارجية، ومن ناحية أخرى هناك مستوى تكامل الجماعة الفرعية مع الجماعات الفرعية الأخرى التي يتكون منها الكل الأكبر، تنظيم أو غيره ، ويطلق عليه التكامل الخارجي⁽²⁵⁾ .

إن تكامل الجماعات على المستوى الثقافي على أساس اتجاهات أعضائها نحو بعض المواضيع كوضع النقابة ونظام التقاعد وبرامج الترقية والرعاية الاجتماعية وغيرها، بحيث تنقسم في هذا الصدد إلى عدة مجموعات كل مجموعة لها خصائص معينة تميزها عن الأخرى انطلاقا من وضعها وتقييمها لهذا الوضع، يجعلها تنقسم من جديد إلى جماعات تمتاز باللامبالاة بما يجري حولها وعدم انتظامها، وتسمى جماعات متبلدة، وجماعة أخرى تمتاز بالحيوية والطموح والعلاقات الحسنة مع الإدارة وتسمى جماعات ضالة "، وجماعات أخرى يوحدها الضغط التنظيمي والمشاركة النقابية وتسمى جماعات استراتيجية، بينما تجمع الأهداف الموحدة والسلوكيات المتذبذبة جماعات أخرى في شكل جماعات محافظة، أعضاءها يشغلون في الغالب مكانات محترمة على أعلى المستويات و هي تنتشر أفقيا و عموديا داخل التنظيم. كما أن تكامل الأعضاء على المستوى المعياري نابع من درجة اتفاقهم حول الحدود، التي توّطر السلوكيات والتصرفات وتجد تبريرها في أشكال العقاب أو الجزاء بصفة عامة، هذا وإن التكامل على المستوى الإتصالي يتم عن طريق تبادل المعلومات المختلفة وبشيء من الاختلاف في الأشكال، فالتكامل على المستوى الوظيفي في الأخير، ويتم بفعل ميكانيزمات تفرضها طبيعة العمل أو التخصص وتقسيم العمل وتبادل الخدمات بطريقة تلقائية ، بحيث تظهر على هذا المستوى جماعات أولية تغطي على أخطاء بعضها البعض وتتبادل المنافع، بالإضافة إلى جماعات تنشأ بفعل القرابات و الصداقات الناشئة عن

T. parsons, social system, routledge and Kegan paul london, 1967.

1- نقلا عن : نفس المرجع، نفس الصفحة.

2- نفس المرجع، ص 327.

W.S Landecker, *Intégration and groupe structure*, S.F 30, 4, 1952.

3- نقلا عن: نفس المرجع، نفس الصفحة.

أوضاع معينة في التنظيم أو خارجه. كل هذه المستويات التكاملية على المستوى الاجتماعي تساهم إلى حد ما في رسم خريطة التنظيم و درجات تكامل أعضائه و تساندهم و تعاونهم.

3- ميكانيزمات التكامل :

هناك عدة ميكانيزمات يمكن أن يعتمد عليها التنظيم في تحقيقه لتكامله هي (26) :

نظام المكافئات و الحوافز الذي يكفل للأفراد دخلا ثابتا و مستقرا يدفعهم إلى أداء أدوارهم بثبات و انتظام و حوافز أخرى مثل الترقية ، الرعاية و غيرها ، و هي تعمل على ربط الفرد بعالم العمل داخل التنظيم و إدماجه فيه .

- روتين الحصول على المواد الضرورية و المواد الخام و توزيعها الداخلي .
- الاتصال بالمحيط لتوفير المعلومات للأفراد الذين يحتاجونها لتأدية أدوارهم كما ينبغي لها أن تؤدي .

- التحديد الدقيق لمجالات عمل كل سلطة داخل التنظيم ، من خلال توضيح الأدوار و المسؤوليات و إزالة الغموض الذي يلف سريان الأوامر .

و بفضل هذه الميكانيزمات و أخرى ، كميكانيزم التحديد القيمي النابع من النسق القيمي للمجتمع الذي تكلم نه بارسونز، يمكن للتنظيم أن يحقق درجة عالية من التكامل و الإنسجام بين أفراد و جماعته . إن الإشباع النفسي الذي يحصل للعمال من جراء إجراءات معينة تتخذ لصالحهم من تقدير و موافقة و أمن، و الإشباع الوسيطي المتعلق بالوسائل الضرورية للعمل و تحقيق الأهداف ، و المكافئات المادية و الغير مادية التي تدفع للأفراد و تعمل كحوافز على رفع مستوى الأداء و تكامله، لكفيل بأن يحقق الغاية المرجوة من تفعيل هذه الميكانيزمات (27) ، فكل فعل حسب " باتس " يترتب عنه رد فعل في شكل علاقات تفاعلية (28) ، فإذا كان الفعل مستساغا لدى العمال و موافقا لطموحاتهم ردوا بما يوافق ذلك ، و إذا كان العكس حصل كذلك العكس و هكذا دواليك. فيكون هذا في شكل زيادة الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تطبيق القوانين و مراعاة المعايير التنظيمية، أو تقييد الإنتاج و خفض مستوى الأداء و اللامبالاة و الإهمال من الناحية الأخرى .

4- المحددات الأساسية للسلوك الإنساني : يتحدد السلوك الانسان بفعل عدة عوامل ذاتية و موضوعية يمكن في ضوءها تصور الافعال والتصرفات التي تصدر من طرف الافراد أو الجماعات ، وتتخذ هذه المحددات صورتين أساسيتين خاصة ، وهما مرتبطين ببعض من حيث التأثير والتأثر وهما :

4-1- التحفيزات:

تعمل الحوافز التي تقدم للأفراد، في كثير من الأحيان على حثهم على إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بكل إتقان ودقة، و التفاني في أدائها دون إهمال أو تراخ مما يؤدي إلى خفض التكاليف

1- عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 120.

2- 139

3- 32

مثلاً، بحيث يمكن أن يتغير أسلوب عمل التنظيم في هذه الحالة طبقاً لخطة جديدة تهدف إلى مقابلة هذا الموقف الجديد أو هذا الطرف الطارئ.

- تحسين نوعية الأداء من الناحية الكيفية و الكمية، بحيث يعمل كل فرد على اتقان عمله كما ينبغي و تأديته كما هو مطلوب منه أو حتى أكثر من ذلك في بعض الأحيان.

- تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف و الحفاظ على الإمكانيات المادية و الوسائل الموضوعية تحت تصرفهم.

- تشجيع العمال على التحلي بروح المبادرة و الابتكار، خاصة أولئك الذين يمتازون بقدرات أكبر من زملائهم و بتقاني أكثر في العمل.

- إشباع الحاجات الضرورية للعمال، خاصة من الناحية النفسية و الاجتماعية و دفعهم إلى الرضاء عن وضعهم و تنظيمهم الذي يعملون فيه. و يكون ذلك بصفة خاصة بتحسين مستوى المعيشة، و إيجاد ظروف العمل الملائمة و الجو المناسب، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، و رفع مستوى التعاون و الانسجام الإجتماعي.

و بالإضافة إلى كل ما سبق فإن التحفيزات تعمل على تعبئة الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجتمع ككل، و التي تتمثل في رفع مستويات التنمية و تطوير المستوى المعيشي و الثقافي و الاقتصادي للمجتمع.

4-1-3- أنواع الحوافز :

تنقسم الحوافز بناءً على أهدافها و موضوعها إلى نوعين اثنين هما : (30)

- حوافز فردية.

- حوافز جماعية.

أ- الحوافز الفردية :

يعمل التنظيم بأشكال التحفيزات الفردية لرفع معدلات أدائه و تحسينها، خاصة إذا كان العمل يتم داخل قسم معين داخل هذا التنظيم، و هذا القسم لا يعتمد في عمله أكثر على قسم أو أقسام أخرى، أي أن الأفراد لا يعتمدون أكثر على بعضهم البعض كما هو الحال خاصة في المؤسسات البيروقراطية ذات الطبيعة الإدارية، بحيث نجد الكثير من المهام و النشاطات منفصلة عن بعضها البعض إلى حد ما، فتصميم أعمال هؤلاء تم بطريقة تجعل أحدهم مستقلاً إلى حد ما عن عمل الآخرين.

و في ظل الحوافز الفردية تكون المكافأة في صورة مادية أو معنوية، و غالباً ما تكون في صورة تحفيز مادي نقدي، إلا أن الحوافز المعنوية هي الأخرى أصبحت ذات أهمية كبيرة في بعض المؤسسات خاصة، دون الأخرى.

و يتم تحفيز الأفراد مادياً أو نقدياً، بدفع مقدار معين زائد من النقود في مقابل مستوى أدائهم و انتظامهم داخل مؤسستهم. و قد عرض " فريدريك تايلور " طريقة محددة للحوافز النقدي تتمثل في اعتماد فئتين من الأجر، واحد مرتفعة و الأخرى منخفضة، على أن يعامل الفرد في المصنع مثلاً، الذي ينتج عدداً زائداً من الوحدات برفع أجره عن طريق اعتماد فئة الأجر

المرتفع، و العامل الذي ينتج عددا أقل من الوحدات من الكمية المعتادة، يعطى أجرا منخفضا من خلال الفئة الأجرية المعتمدة في ذلك. (31)

و كما أن طريقة الحفز الفردي تؤدي إلى رفع أداء العامل بطريقة مباشرة، فإنها تهتم من جهة أخرى بتحفيز الأفراد على الابتكار و تقديم الاقتراحات و ما إلى ذلك. هذا و إن العلاقات و الاتصالات بين الإدارة و المشرفين و العمال و الزملاء في العمل، تلعب دورا هاما في تقديم و تطوير الحوافز الفردية بالنسبة للفرد سواء كانت مادية أو معنوية، فالحوافز تشبع حاجات الفرد الطبيعية و لكن كذلك حاجاته النفسية و الاجتماعية. و هذا هو العامل المهم الذي ينبغي أن تحرص عليه إدارة كل مؤسسة، بحيث تجعل العمال يشعرون بالرضى و بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم و أدوارهم، و يعملون على تحسين أداءها و تحقيق أهدافها.

ب- الحوافز الجماعية :

هناك من الأعمال و النشاطات ما يتطلب جهودا جماعية متضافرة، بحيث يؤدي كل فردا نشاطا معيناً يسهم به في النهاية في تحقيق المهمة المسندة إلى قسمه أو إلى جماعته، و هنا تكون طرق التحفيز مختلفة عن طرق التحفيز الفردية نوعا ما، فبينما تميل الطرق الفردية إلى عزل الفرد و عمله عن المنظمة و عملها، فإن الطرق التحفيزية الجماعية تعمل على إدماج الأفراد في هدف المنظمة المشترك. و يهيئ هذا الإهتمام المشترك، بهدف التنظيم العام، لتغيرات أساسية في العلاقات بين العمال و الإدارة، كما يؤدي هذا إلى زيادة إشباع رغبات الأفراد في التنظيم و يمهّد لعمليات تفاعل بين مختلف أفرادها، و قد تتحقق الحوافز الجماعية كالحوافز الفردية، إما في صورة مادية أو صورة معنوية.

إن اعتماد هذين الشكلين يجعل من العامل يؤدي دوره التنظيمي بكل روح مسؤولية و بكل إتقان، سواء كان هذا الإعتماد منفردا أو موحدا. فالكفاية الإنتاجية و انتظام الأفراد و سيادة شعور الانتماء لديهم هو الأمر الأهم الذي ينبغي أن يتم من خلال عملية التحفيز هذه الإهتمام بتحقيقه.

4-1-4- الحوافز المعنوية :

ليس الإنسان، كما تصوره الإدارة العلمية، اقتصاديا ماديا بحتا، بل هو و قبل كل شيء مجموعة أحاسيس و مشاعر، وهو كائن متكامل يميل إلى العمل على ضمان القيم المادية كما يعمل على ضمان قيم أخرى لنفسه كالإحترام و التقدير و ما إلى ذلك. فالحوافز المادية وحدها لا تكفي لأن تشبع حاجات الإنسان الأساسية، النفسية و الاجتماعية، بل لا بد لها من حوافز ذات طبيعة معنوية، الكثير من الحوافز من هذا النوع الأخير قد يكون لها تأثير معين يعوض شيئا ما عن نقص التحفيزات من النوع المادي. وتؤدي الحوافز المعنوية من الناحية النظرية مثلا إلى العديد من النتائج الإيجابية على مستوى علاقات الأفراد و الجماعات أو قيم تنظيمهم الاجتماعي ومعاييرهم، كما تؤدي إلى الأنسجام فيما بينهم و شعورهم بالانتماء و ولائهم لتنظيمهم أو مؤسساتهم.

لقد أبرزت الكثير من الدراسات و البحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المالية (32)، بحيث يمكن القول أن هذه

الأخيرة قد لا تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها مالم تكن مقرونة بحوافز معنوية معينة تستجيب لإملاءات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

4-1-5 طرق التحفيز المعنوي :

يمكن للتحفيزات المعنوية أن تتخذ عدة أشكال أو عدة صور يمكن تصورها كما يلي: (1)

- لوحات شرف داخل المؤسسة يوضح فيها أسماء العمال الممتازين و المجددين من ذوي الكفاية الأدائية، و الذين أمكن من خلال مجهوداتهم رفع مستوى الأداء أو تحسين صورة المؤسسة في محيطها الإجتماعي.
- رحلات مميزة مجانية للعمال النشطين و الحيويين و أولئك الذين يمتازون بزيادة عن هذا، بالأخلاق الحسنة مع زملائهم و إدارة مؤسستهم بصفة عامة.
- جوائز حسن السلوك التي تقدم للأفراد الذين يثبتون انتظاما جيدا في مؤسستهم و يحترمون قواعد العمل بها و يتفانون في العمل على الرقي بمستوى أدائها و مكانتها.
- تقييم العمال على أساس موضوعي، بحيث يمكن لأي عامل بذل جهدا مميذا من أن يستفيد من الترقية دون اعتبارات شخصية تدخل في هذا المجال، كما يمكن من خلال هذا أن يطمئن كل فرد على مستقبله و على عمله و ترقيته في السلم الوظيفي، و يتأكد أكثر أنه لا سبيل للوصول إلى المراتب العليا إلا بالعمل الجاد و النوعي.
- كما أن هناك صور أخرى من صور التحفيز المعنوي تشمل عمليات تقديم خدمات إجتماعية أو عينية كالتعليم و محو الأمية بين العمال، و خفض إيجارات المساكن أو المساهمة في دفع جزء منها أو منح سكنات وظيفية بأجور رمزية و تشجيع النشاطات الرياضية و الثقافية و النوادي الإجتماعية، بما يؤدي إلى تعميق علاقات الزمالة و المودة بين العمال و بينهم و بين إدارتهم و ترابطهم و خلق جماعات عمل منسجمة المشاعر و المعايير إلى حد ما، بحيث يمكن من خلال ذلك أن يصبح لدى كل فرد نظرة إيجابية تحترم الواجب و تقدسه.

إن الأشكال المختلفة للحوافز يمكنها أن تلعب دورا هاما على صعيد رفع الروح المعنوية للعمال و جعلهم يؤدون أعمالهم بكل حيوية و نشاط، كما يمكن لهذه التحفيزات أيضا أن تؤدي إلى سيادة روح التضامن و الولاء، و كذا تبني سلوك تنظيمي إيجابي يستهدف العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و المحافظة على نظام المؤسسة و طريقة عملها الأساسية.

إن هناك دائما ظروف إجتماعية معينة يمر بها أي تنظيم سواء في إطار بيئته الداخلية أو في إطار بيئته الخارجية أو ككل متكامل، تفرض عليه التصرف وفق معطيات جديدة و بأساليب تنظيمية أكثر وضوحا و أكثر فعالية بحيث يمكنه من الناحية القانونية و التنظيمية للعمل، من أن يزيد في تحديد نظام العمل و معايير و بناء طرق محددة في ذلك. و لكن الأهم من كل ذلك و بالإضافة إليه، نجد أن اعتماد أساليب معينة في إعادة التوازن إلى التنظيم و رفع مستوى فعاليته والقضاء على بعض الاختلالات التي تعتريه، كالتحفيز مثلا، يمكنه أن يعمل على تحقيق ذلك دونما نتائج سلبية كالصراع و التذمر و ما إلى ذلك، مما قد يترتب على تبني سلوك علاقات القوة مع العمال.

4-1-6 - نظام التحفيز في الإدارة العمومية :

الإدارة الناجحة تحتاج إلى تحسين دائم وتطوير على مستوى أدائها, تلبية للمطالب النوعية المتزايدة باستمرار من طرف مستهلكي الخدمات المقدمة, وتحسين الأداء يعتمد في جوهره على الأنشطة اليومية المختلفة لموظفي الإدارة أساسا, هنا بالذات يمكن أن نتصور قيمة العوامل المختلفة التي تؤدي بالأفراد إلى تبني سلوكيات تنظيمية مقبولة وتدفعهم إلى الأداء بكل تقان وفعالية ومسؤولية.

إن التحفيز المادي كالمعنوي لمنتسي الإدارات هذه, هو العامل الجوهرية الذي يمكنها من الوصول إلى حالة أداء أمثل للنشاطات والمهام التنظيمية ومن خلال ذلك وظيفية الإدارة ككل, بحيث نجد أن من أهم النتائج التي يمكن أن تترتب على ذلك الرضا, رضاء الأفراد والجماعات على وضعهم التنظيمي ومكانتهم وأعمالهم. ومن أهم الوسائل التي تبعث على رضاء العاميين نجد (33):

- المشاركة في عملية اتخاذ القرار, وتحديد الأهداف التنظيمية (Follet 1973).
- توصيف الوظائف بشكل يجعلها تؤدي دورها في إثارة الدافعية وتعزيز الرضاء الوظيفي

- الرضا لدى منتسبي الإدارة (Tansik, Elliott, 1981).
- توسيع الوظيفة من خلال إدخال ضمن الوظيفة التقليدية مهام جديدة متنوعة تؤدي دورا فيما يخص تحسين الأداء ومستوى الإنتاجية لدى منتسبي الإدارة (Baron . 1983)
- تعزيز الوظيفة من خلال إعادة تصميمها لمنح المسؤوليات وسلطة القرار لمنتسبي الإدارة
- نقل الموظفين عبر وظائف متعددة داخل التنظيم الإداري الحكومي من أجل ضمان أقصى قدر ممكن من الاستفادة من المزيد من التجارب والخبرات والتدريب للأفراد والجماعات على أكثر من وظيفة (Le boeuf . plunkett,1988).

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء هذا النظام التحفيزي, إنما تتعلق برفع مستويات الكفاءة والفعالية الإنتاجية ومعنويات منتسبي الإدارات بصفة عامة (Dessler .1979), ومن شأن هذا النظام التحفيزي كذلك أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الافراد والجماعات ورفع مستويات الإحساس بالمسؤولية والتدريب عليها في الميدان وفي أكثر من موقف .

4-2- الدافعية كمحددات سلوكية :

يبدو و منذ أول وهلة أن مفهوم الدافعية هو مفهوم سيكولوجي بحت, لكن و نظرا لأن علم الاجتماع وعلم النفس لا توجد بينهما حدود حقيقية فاصلة, فإنه بالإمكان استخدام هذا المفهوم لتوضيح بعض الإشكالات التي تخص موضوع البحث هذا, ذلك أنه قد لا يوجد مفهوم جدير بأن يعبر بثناء عن هذا المعنى في علم الاجتماع. وتتأكد أهمية استخدام هذا المفهوم البسيكولوجي أكثر خاصة في علم الاجتماع الصناعي و علم اجتماع التنظيم والعمل, بحيث نجد أن الكثير من البحوث والدراسات في هذا المجال استعانت بمفاهيم بسيكولوجية وكذلك الشأن بالنسبة لعلم النفس التنظيمي أو الصناعي .

إن أهم المحددات السلوكية الفردية لدى العاملين في أي تنظيم تتجسد في شكل مجموعة عوامل داخلية وأخرى خارجية, خارجية مثل الحوافز وداخلية كالدوافع بصفة خاصة,

1- جمال الدين لعويسات, السلوك التنظيمي و التطوير الإداري, دار هومة, الجزائر, 2003, ص 29, 30.

وتتجسّد كذلك من خلال مستوى إدراك العامل وتصوّره للأمر التي يحسّها ويراهها ويسمعها , وكذلك من خلال القيم و الاتجاهات التي اكتسبها أو تربيّ عليها خلال مراحل التنشئة الاجتماعية التي مرّ بها وما صاحبها من الخبرات و التجارب . من خلال كل هذا يمكن القول أن التنظيمات تواجه تحديات كبيرة حاليا , أبرزها نجد إشكالية إدارتها لمواردها البشرية بكل كفاءة وفعالية (34) .

وحتى تكون الصورة أوضح بالنسبة لمفهوم الدافعية كمحدد سلوكي داخلي ودوره في تحديد مستويات أداء العاملين وانتظامهم , فإنه بالإمكان تصوّر ذلك من خلال التعريف التالي :

4-2-1- معنى الدوافع :

تهتم نظريات الدوافع بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرّضاء الوظيفي لدى الأفراد والجماعات ذلك أنه من المهم للمديرين أن يستوعبوا دواعي بعض السلوكيات لدى العاملين ويفهموها , أي أنهم يصبح في إمكانهم تصوّر بعض السلوكيات والتنبؤ بحدوثها, وفهم إشكالية وقوعها بهذا الشكل أو ذلك من أجل كما قلنا زيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا , فنظرية الدوافع إذن , تقوم على فكرة أساسية مفادها أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث نشجع تكرار السلوك المرغوب ونمنع تكرار السلوك الغير مقبول (35)

ولا يختلف الافراد في قدراتهم الفردية على القيام بالاعمال فحسب "Albance", بل تختلف فقط الدافعية المتوقّرة لديهم .

وتعرف الدوافع على أنها حاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد , حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواءا كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا " Freud. Adler " , فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معيّن "Steinmetz . Todd", والدوافع هي محرّكات داخلية للسلوك , وبالتالي فإنها تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد أو الجماعة من أدائهم لأعمالهم "Holt. 1987" والتي يمكن أن تتجسد إما في شكل حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية , أو حوافز معنوية(36) . إنه ومن خلال بعض النظريات المهمة في مجال الدوافع , يمكننا أن نتصور أهميتها بالنسبة للأفراد والجماعات في أدائهم لأدوارهم التنظيمية , وأهميتها كذلك للتنظيم ككل من خلال مستوى أداء أفراد وجماعاته , بحيث أن إشباعه لحاجاتهم ورغبتهم يمكنه أن يحقق هدفه الاساسي في الإستقرار والأداء , فهناك إذن عدة نظريات تهتم بالدوافع كمحددات مهمة للسلوك الإنساني , وهي بمثابة حاجات نفسية للأفراد والجماعات , بحيث أنه لو تم إشباعها أمكن ضمان انتظام هؤلاء وتكاملهم إجتماعيا ووظيفيا وما الى ذلك , ومن ضمن هذه النظريات نجد نظرية « ابراهام ماسلو (Maslow) » , الذي يرى بأن الإنسان هو كائن مميّز يسعى تدريجيا لتحقيق أهداف أسماها تحقيق الذات , وقد رتب ماسلو حاجات الإنسان في شكل هرمي كالتالي : 37

1- نفس المرجع, ص 11.

2- نفس المرجع, نفس الصفحة.

1- نفس المرجع, ص 11, 12.

2- نفس المرجع, ص 15.

شكل رقم 02 :
سلم ماسلو للحاجات



المصدر : جمال الدين لعويسات , السلوك التنظيمي والتطوير الإداري
إن الحاجة إلى تحقيق الذات داخل التنظيم تتجسد من خلال تصورات فردية وجماعية تظهر على مستوى سلوكيات الأفراد التنظيمية , كفرض نمط سلوكي معين أو مستوى أداء معين وما إلى ذلك, فكل فرد أو كل جماعة بطرق رسمية وغير رسمية يهدفون من وراء سلوكياتهم إلى إثبات وجودهم وأهميتهم بالنسبة للتنظيم ويكون هذا خاصة بفعل القدرات والمهارات والخبرات التي يظهرونها في مواجهة أعمالهم وفي مواجهة الآخرين .

كما أن الفرد يسعى من خلال قيامه بسلوك معين مميز عن سلوك الآخرين , إلى لفت انتباههم وجلب احترامهم له وتقديرهم للدور الذي يلعبه , وهو بحاجة كذلك إلى انتمائه إلى جماعات معينة توفر له فرص النمو والراحة والأمان , بحيث ينتقي مع ذلك شعوره بالاغتراب و بالفردانية والعزلة . لكن وقبل كل هذا هناك حاجات قاعدية ينبغي توفرها وهي الحاجة إلى الأمن والحاجات الفسيولوجية المختلفة للجسم , بالإضافة إلى نظرية ماسلو " Maslow " هذه هناك نظرية مهمة في مجال الدوافع تعود إلى هيرزبرغ " Herzberg " وتسعى بذات العاملين , وتركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين .

وقام هيرزبرغ بتصنيف نوعين من العوامل هي (38):

أ- الفئة الأولى : العوامل الدافعة , وهي تشمل عدة أبعاد كالتالي :

- الشعور بالإنجاز .
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه للعمل .

- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التّحدي .

-

- مدى تحكّم الشخص في وظيفته , ومدى مسؤوليته عن الآخرين .
- إمكانيات التّقدم في الوظيفة .
- التطور والتّمو الشخصي .

ب- الفئة الثانية : وهي العوامل الوقائية وهي :

- سياسة وإدارة المؤسّسة .

- نمط الإشراف .

- العلاقات مع الرّؤساء .

- ظروف العمل الفيزيولوجية .

- الرّاتب .

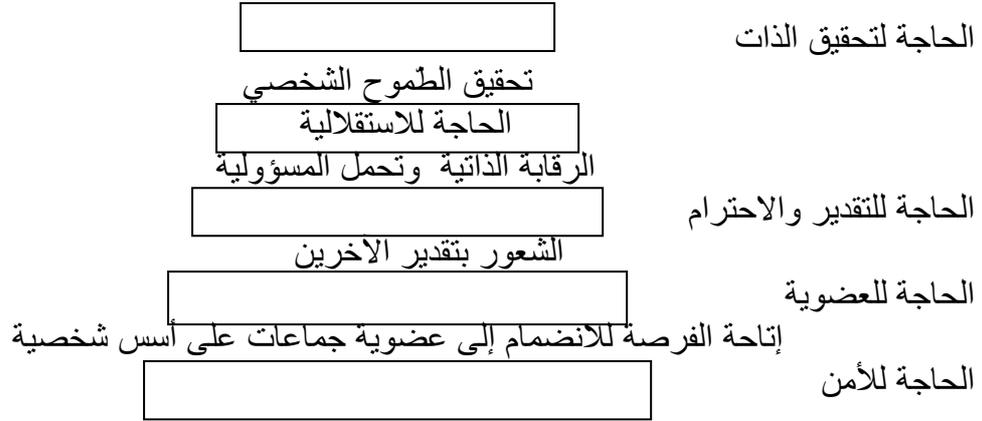
- المركز الاجتماعي .

- الأمن الوظيفي .

- التّأثيرات على الحياة الشخصية .

لقد بيّن هيرزبرغ أن العوامل الدافعية هي التي إن وجدت تؤدّي إلى تحسين الإنتاج لأنّها دوافع ذاتية توقّر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتّطور الشّخصي, مما يدفعهم إلى المزيد من العمل وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ونوعيته. بالإضافة إلى النظريتين السابقتين للدوافع هناك عدة نظريات أخرى في هذا المجال يمكن أن نورد أهمها فقط , وهي نظرية سلم الحاجات لبورتر , فهذه الأخيرة لا تختلف من حيث الجوهر عن النظريتين المذكورتين أنفا , خاصّة بالنسبة لنظرية ماسلو , فالاختلاف بالنسبة إليها لا يعدو أن يكون اختلافا شكليا , وهو إعادة النّظر في ترتيب أولوية الحاجات حيث تم استبدال الحاجات الفسيولوجية التي ذكرها ماسلو بالحاجة إلى الأمن كحاجة أساسية في أسفل الهرم , وتم إضافة الحاجة إلى الاستقلالية في مرحلة مستقلة بها , حيث أصبح سلم الحاجات على الشكل التالي (39) .

شكل رقم 03 :
- سلم الحاجات ل : بورتر -



وجود مود اقتصادي يوفر أمنا اقتصاديا وجسميا للموظف .

- المصدر : جمال الدين لعويسات , المرجع السابق -

إن عرض هذه النظريات ليس الهدف منه العرض فقط , وإنما يهدف الباحث من وراء ذلك إلى توضيح أهمية العوامل المختلفة الداخلية كالدوافع والخارجية كالحوافز في حياة التنظيم وفعاليتها , فإشباع رغبات الأفراد والجماعات عن طريق تعزيز عملية التحفيز بشتى الطرق من شأنه أن يبعث على رضا الأفراد وبالتالي يستثير دافعياتهم للعمل والأداء بفعالية, كما أن مراعاة مختلف حاجات الأفراد , الحاجات النفسية والفيزيولوجية والاجتماعية من شأنه كذلك أن يؤدي إلى شعورهم بالأمن والانتماء , ويعزز تكامل جهودهم وأهدافهم مع أهداف التنظيم وقيمه ومعايير ه .

4-2-2-4- محددات الكفاية الإنتاجية :

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات , فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة , وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها . فمن وجهة النظر الإدارية , أي وجهة نظر الإدارة , يمكن تصور الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة , وذلك الإنتاج سلعة أو خدمة معينة فلكساب الإنتاجية يمكن حساب نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة⁽⁴⁰⁾ , وفي المؤسسات ذات الطبيعة الإدارية الخدماتية , يمكن مقارنة كمية الخدمات المقدمة ونوعيتها إلى كمية الوسائل المستخدمة ونوعيتها .

إنه يمكن تصور العديد من العوامل التي بإمكانها تحديد الأداء والإنتاجية في أية مؤسسة بحيث قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى , ولكنها تصنف من الناحية العامة , إلى عوامل

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق , ص 421.

داخلية وأخرى خارجية (41) , ومن أمثلة العوامل الداخلية نجد ظروف العمل , أساليب العمل, الوسائل المختلفة المستعملة المادية منها والبشرية , نمط القيادة ... وهذه العوامل يمكن لإدارة التنظيم أو المؤسسة أن تتحكم فيها وتسيطر عليها بدرجات متفاوتة بناء على طبيعة كل عامل . أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم والتي قد تؤثر في مستوى الأداء والإنتاجية , ومن أمثلتها العوامل الاقتصادية , أو النظام الاقتصادي في المجتمع والنظام السياسي والاجتماعي , القوانين واللوائح الحكومية وما الى ذلك.

هذا ويمكن تصنيف المحددات الإنتاجية في التنظيم إلى مجموعتين (42) , مجموعة العوامل الفنية ومجموعة العوامل الإنسانية:

فمن أمثلة العوامل الفنية في التنظيم نجد أساليب الإنتاج أو أساليب إنتاج الخدمة والوسائل المادية والمستوى التكنولوجي المستخدم في ذلك , والتصميم الداخلي للتنظيم . وتنقسم العوامل الإنسانية إلى مجموعة عناصر متعلقة بالقدرة على الأداء للعمل , ومجموعة عناصر متعلقة بالدوافع إلى العمل , كما سبق وأن تطرقنا إلى ذلك في موضوع الدوافع إلى العمل , ومن أمثلة عناصر المجموعة الأولى المعرفة الناتجة عن التعليم أو المؤهلات التي يدخل بها الأفراد في التنظيم , و إكتساب الخبرة بالممارسة , اكتساب المهارة بالتدريب للقدرة والمهارات الشخصية والتكوين الجسماني للعمال . ومن أمثلة عناصر المجموعة الثانية المتعلقة بالدوافع الإنسانية والرغبات نجد العلاقات الاجتماعية , الأوضاع التنظيمية وطبيعة العمل, فبناء على كل هذه المحددات الإنتاجية يمكن تصور فعالية أداء التنظيم وكفايته الإنتاجية من عدمها , كما يمكن تصور ذلك بالإضافة إلى المحددات السلوكية الإنسانية كالتحفيز والدوافع الفردية للعمل والإنجاز . فإذا أمكن وضع كل هذه العوامل في وضع مثالي أو على الأقل ملائم للعمل ومستجيب لخصوصيات الأفراد والجماعات , فإنه بالإمكان حينذاك أن نتكلم عن كفاية إنتاجية وإدارية كما وكيفا . إن تكاملا بين مختلف عناصر التنظيم لا يفيد فقط في إيجاد الأرضية المادية للإطلاق و الكفاءة التنظيمية، و إنما كذلك في خلق جو من المبادرة الشخصية و الجماعية و يسهم في بناء الروح المعنوية للعمال و رفعها إلى أعلى مستوياتها بحيث يعكس ذلك مباشرة على سلوكياتهم و تصرفاتهم إزاء موضوعات عملهم و فيما بينهم على الخصوص، فيظهرون الإنسجام و التعاون اللازمين و يتبادلون العلاقات الحميمة التي تجعلهم في منأى عن الشعور بالإغتراب عن الجو التنظيمي، أو الشعور بأنهم مستغلون لصالح الآخرين في الوقت الذي يجدون أن مصالحهم و أهدافهم الشخصية غير متضمنة في أهداف التنظيم، أي أن هناك إنعداماً للتكامل بين أهدافهم الخاصة و الأهداف العامة التي تميز أي تنظيم يسعى إلى تحقيق غايات معينة. إن الملل و الشعور بالإغتراب اللذان يشعر بهما العمال يؤديان في أحسن الحالات إلى اللامبالاة و التهاون و انعدام الإنسجام الاجتماعي و اضطراب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات و بين الإدارة و العمال , و غير ذلك من المشاكل التي يتسبب فيها جو العمل الرتيب الثقيل , الناتج عن المشاكل السابقة ذكرها كانعدام التحفيزات المادية و المعنوية و انعدام وسائل الترفيه و الترويح عن النفس و اضطراب العلاقات

2- نفس المرجع, نفس الصفحة.

1- نفس المرجع, ص 422.

الإجتماعية و إنعدام التكامل بين العناصر التنظيمية ككل و بينها و بين أهداف التنظيم بصفة عامة، أي عدم ملائمة الوسائل للغايات بحيث نقصد بالوسائل هنا معناها الأوسع وسائل مادية و بشرية و حتى معنوية، و ليس المعنى الضيق الذي يحصرها في الأشياء المادية فقط

ثانيا : التكيف :

إلى جانب التكامل التنظيمي كعامل ضروري ووظيفي بالنسبة للتنظيم نجد أن عامل التكيف هو الآخر عمل وظيفي مهم جدا بالنسبة لهذا للتنظيم بحيث تتحدد بناءا عليه الكثير من المواضيع كالكفاءة والفعالية وتحقيق الاهداف التنظيمية ككل . لكل تنظيم بيئة أو محيط اجتماعي يمارس فيه وظيفته المحددة و منه يستمد وسائل استمراره و نشاطه مادية كانت أو غير مادية و بفعل هذه البيئة دائما يكون التنظيم فعالا و كفؤا و بفعلها كذلك يصبح ضعيفا و غير فعال, و غير ذي كفاية من حيث الأداء.

لقد ميزت الدراسات السوسولوجية بين بيئتين اثنتين ، كل واحدة منهما تتميز بعض الشيء عن الأخرى و قد تتكامل معها في الفعل و التأثير و التأثير، فهناك بيئة تنظيمية داخلية تشتمل على مجموعة عناصر تنظيمية كالأفراد و الجماعات و التقنيات و القوانين و القواعد و الأدوات و الأدوار و الأوضاع الإجتماعية داخل التنظيم. (43)

و يكون فعل هذه البيئة واضحا على سلوكيات الأفراد و الجماعات و تصرفاتهم و علاقاتهم و إدراكهم للأمور و طريقة تعاملهم حيالها . فهذا المناخ التنظيمي كما يطلق عليه ، يؤدي بالإنسان من وجهة نظر الأمريكي " التون مايو" و أتباعه، إلى الإنشغال بعمله أساسا و التعبير عن نفسه في هذا الإطار و النمو داخل المجموعة التي تشترك معه في نفس النشاط فهو لا يستطيع تحقيق ذاته بعيدا كما يرون ، داخل العائلة مثلا أو الأمة.

بالإضافة إلى هذه البيئة الداخلية هناك بيئة خارجية تمارس ضغوطها على التنظيم و تظهر في شكل متغيرات و عوامل مختلفة تعمل على ممارسة الضغط على التنظيم إما إيجابيا أو سلبا مثل المتغيرات الثقافية التي تسود البيئة الإجتماعية (44) ، بحيث لا يمكن للتنظيم إلا أن يستوعبها و يدمجها في نسقه القيمي و معايير المعتمدة في نشاطاته المختلفة، لأنه و ببساطة كائن إجتماعي و يعيش التفاعل بفعل كائنات إجتماعية و هم الأفراد، و هؤلاء يعيشون لفترة معينة داخل هذه البيئة و من خلالها يتلقون تنشئتهم الإجتماعية بصفة مبدئية ، دون أن نهمل دور البيئات الضيقة و فعلها .

و في دراسة أجراها سلزنيك " P. Selznik " على منظمة التسني فالي " T.V.A " أوضح أن هذه المنظمة انشغلت كثيرا بالدفاع عن الذات لإشباع حاجتها للإستقرار و تحقيق الأهداف، المهددان من قبل بيئتها الإجتماعية ، فماكان عليها إلا أن تتكيف مع بيئتها بطريق الإختيار المشترك للعناصر الخارجية التي تهددها وادماجها داخل هذه المنظمة حتى تتكيف حسبها هذه البيئة هي الأخرى مع أهداف " T.V.A " .

-1 .25 , ,

-2 () " "

2- ضرورات التكيف :

لقد تصور البنائيون الوظيفيون التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتبادل التأثير و التأثير مع البيئة المحيطة و هو مايتفق فيه معهم أصحاب النسق الإجتماعي الفني الذين يرون أن هذا النسق المفتوح يخضع لاعتبارات عديدة تمارسها التكنولوجيا و المتطلبات الإجتماعية للنسق الأكبر لذلك فإنه , و حسب البنائيين الوظيفيين , من الواجب على التنظيم أن يمارس بفعالية عملية توازنية دينامية و تفاعلية مع بيئته التنظيمية بشقيها الداخلي و الخارجي⁽⁴⁵⁾ حتى يستمر عمليا بنفس الكفاءة و الفعالية, و حتى يتمكن من أن يخلق عناصر تنظيمية جديدة و مفيدة تساعده على استيعاب متطلبات التغيير و التطور و التأقلم , و بالتالي تحقيق التوازن و ملائمة الوسائل للغايات بما يسمح باستمراره و بقائه كعنصر فاعل في النسق الاجتماعي الكلي .

إن انعدام نظرة تنظيمية إستراتيجية في هذا الشأن، لا يؤدي فقط إلى تخلخل العلاقات الاجتماعية التنظيمية فحسب، بل و في أسوأ الحالات يصبح التنظيم مهددا في وجوده و استقراره و ذلك عندما تميل الكفة إلى إعادة النظر في أهميته بالنسبة للمجتمع و جدوى بقاءه , بحيث يصبح بمثابة عائق وظيفي في وجه التطور و التقدم اللذين ينشدهما المجتمع للانتقال من حال إلى أخرى بضرورة التكيف و الإستجابة للتأثيرات البيئية المختلفة كجزء من مناخ التطورات التي يشهدها العالم ككل، كمجتمع إنساني و كإقتصاد و سياسة و ثقافة و غيرها .

هكذا نرى بأن التنظيم لا يعمل في فراغ، و لا يعمل من أجل لا شيء و لا يعمل بلاشيء، فكل هذا مرتبط بالمحيط الذي يزاوول فيه مهمته الإجتماعية الرسمية، فهو يعمل ضمن إطار بيئي إقتصادي و سياسي و ثقافي محدد بشكل معين، كما أنه يعمل من أجل تحقيق أهداف ولو أنه ينظر إليها أحيانا بنظرة قاصرة على أنها أهداف التنظيم فقط ، إلا أنها في النهاية أهداف إجتماعية للمجتمع ككل ، و هذا ما يفرض عليه أن يختار و يحدد أهدافه بدقة، و أساليبه التي تحدها البيئة الاجتماعية مبدئيا باختلاف مناحيها بالإضافة إلى إختيار وسائله التي يعمل من خلالها و يؤدي وظائفه الإجتماعية المحددة. فالأهداف التنظيمية الفرعية ينبغي أن تستجيب للأهداف الإجتماعية الكبرى التي يحددها المجتمع و التي تتطلبها حياته و نسقه التنظيمي الكلي، كما أن الوسائل ينبغي أن تكون ملائمة لطبيعة الأهداف فلا يمكن أن نتصور تنظيم يستعمل أشخاص غير مؤهلين من أجل أهداف تخطيطية و إستراتيجية . فكل تنظيم مطالب إذن أن يحقق التكيف و الموائمة مع بيئته الداخلية و الخارجية إذا أراد أن يحقق الفعالية و المكانة و الدور الاجتماعي الذي له وزنه و تأثيره. فيسعى إلى التكوين و التأهيل النوعي لأفراده بإستمرار، و يقوم بإستبدال الوسائل القديمة بالجديدة و يغير و يطور ما يمكن تغييره و تطويره من الأساليب التنظيمية و العلاقات الإجتماعية التنظيمية على كل المستويات و في كل الإتجاهات أفقيا و عموديا ، دون أن يخرج عن أهدافه الأصلية التي يمكن تحويلها هي الأخرى في بعض الحالات بناء على ظروف معينة.

ثالثا : إستراتيجية الإدارة في العمل التنظيمي و فعاليتها :

في كل تنظيم مهما كان نوعه هناك دينامية إجتماعية و علائقية مرتبطة إلى حد ما بالبيئة الداخلية و ما يجري فيها من صراعات و تغيرات و علاقات إجتماعية، و مرتبطة كذلك ببيئة خارجية لها من القوة و الفعل ما يجعلها تلون هذه العلاقات الإجتماعية الداخلية بلونها الخاص، و ذلك لما اشتملت عليه من متغيرات إجتماعية و ثقافية و سياسية وإقتصادية آخذة في التحول و التطور يوما بعد يوم. فيعمل أي تنظيم بوصفه متكونا من أجزاء مختلفة تفهم في إطار النسق الكلي على دعم توازنه ليشبع حاجاته إلى البقاء حتى بعد تحقيق ربما أهدافه التنظيمية المرسومة، بفعل ظهور أهداف فرعية أخرى متعلقة بالجماعات و الأفراد، الأمر الذي قد يصرف التنظيم عن التقدم و التطور و يشغله، عندما يتجه إلى الإهتمام بهذه الأهداف الفرعية و ما يرتبط بها من صراعات و توترات و ما يترتب عن كل هذا من نقص في الفعالية و التساند و التكامل داخل التنظيم و هذا ما يعتبر ربما انحرافا عن الهدف الأصلي للتنظيم و عن خطته التنظيمية الرسمية في ظروف معينة، و خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعايير و القواعد، لأن السلوك المنحرف حسب ميرتون لا ينشأ هكذا عشوائيا بل هو نتيجة لأسباب معينة و عوامل كامنة في التنظيم، فهناك حسبه عنصرين رئيسيين في البناء الإجتماعي هما الأهداف و المكافئات يتحدد بناءا عليهما سلوك الفرد و الجماعة كما أن هناك ثلاث حالات يندفع فيها الفرد إلى تقليل أو تخفيض حدة خيبة أمله التي تنشأ داخل التنظيم، و هي التمسك بالطقوس و القواعد و القوانين بصفة مطلقة. إن اللجوء إلى مثل هذا السلوك يضر كثيرا بمصلحة التنظيم خاصة عندما يكون بحاجة إلى عطاء أكثر بفعل حدوث أمر جديد أو طارئ معين يفرض عليه العمل بشكل معين و بمستوى أعلى. و الحالة الثانية هي التراجع أصلا أو الإنحراف كلية عن أهداف التنظيم و طرق العمل و هو ما يتجلى في عدة سلوكيات تلحق ضررا بالغا بتنظيم العمل ، و أخيرا حالة الثورة على التنظيم و تحدي قيمه و معاييرها و قوانينه و هي أقصى ما يمكن أن يصل إليه الإنحراف. هذه الديناميات المختلفة التي تجري داخل التنظيم تفرض عليه أن يقوم بعدة إجراءات يراها مناسبة لتجنب التخلخل و الإضطراب ، و للقضاء على العوائق التي يمكن أن تقف في وجه عمله الرسمي و الفعال، و هو يعتمد في هذا المضمار على خطة عمل و استراتيجية تنظيمية يمكن إجمالها في نقاط محددة تكون الإدارة بما لدورها من أهمية في التنظيم مكلفة بالسهر على تنفيذها و توظيفها ، لكن و قبل التطرق إلى ذلك علينا أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة حتى تتضح المعالم الأساسية لمكانتها .

1- معنى الإدارة كعنصر تنظيمي :

يعرفها هنري فايول كمايلي : " أن تدير هو أنك تنظم و تقود و تنسق و تراقب قبل كل شيء ... و في كل أنواع المؤسسات نجد أن القدرة الأساسية للأعوان في المستويات الدنيا هي قدرة مهنية إحترافية في المؤسسة، أما المقدررة الأساسية لكبار القادة أو المشرفين فهي مقدررة إدارية " (46) .

و بناء على تعاريف أخرى فإن الإدارة تعني القيام على النسق التنظيمي من كل النواحي ، من حيث التحليل و الوصف و التخطيط و التحفيز و التقييم و المراقبة الصارمة للإستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و التوجيه ، و ضمان سيرورة التنظيم و إستقراره بأكبر قدر ممكن من الفعالية و تحقيقه لأهدافه المرسومة بصفة عامة و في أحسن الظروف . فالإدارة بهذا المعنى هي عنصر تنظيمي هام لا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عنه، و حتى تكون الإدارة ذات فعالية و ذات كفاءة فإنها تتبع إستراتيجية تنظيمية تحدد أهداف التنظيم أساسا، و من خلال هذه الإستراتيجية يمكنها أن تعبئ الطاقات و الجهود بصفة منسقة، و الظروف المختلفة التي تسود التنظيم من أجل بلوغ الأهداف بكل نجاعة بأقل جهد و أكثر مردودية.

2- الإستراتيجية التنظيمية للإدارة :

إذا كانت الإمكانيات المادية و الهياكل التنظيمية و الإجراءات العملية هامة في نجاح التنظيم فإن العنصر البشري هو الأهم ، لأن معظم الصعوبات و الانحرافات و غيرها تنشأ بفعل سلوكيات الأفراد الغير سوية وكذلك بالنسبة للنجاحات . فالأفراد يملكون قوة كبيرة في تغيير و تعديل الظروف و الأوضاع، فيسعى التنظيم بناء على ذلك إلى إلغاء بعض المصالح أو إحداث أخرى أو جلب مهارات جديدة و هكذا ، كما تفرض إستراتيجية العمل التنظيمي على الإدارة أن تحوز على مهارات فائقة في توجيه الأفراد و التأثير عليهم و تفعيل العوامل التي تدفعهم إلى المساهمة بقدر ما يستطيعون و إعطاء كل ما يمكن إعطائه و كل هذا إنما يترتب و يفرض نفسه على الإدارة بفعل العقليات التي يدخل بها الأفراد في التنظيم كانعكاس لبيئتهم الثقافية-الإجتماعية و ميلهم الزائد نحو التصرف وفقا للأساليب المتعود عليها في الحياة الخاصة . ويمكن إجمال نقاط هذه الإستراتيجية فيما يلي⁽⁴⁷⁾ :

- تعديل هياكل التنظيم بقصد التخلص من العيوب على مستوى الهيكل و على مستوى المجموعات لتهيئة جو العمل البناء المبني على التفاهم بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم و لتوفير كذلك الشروط الموضوعية لأداء أحسن .

- توفير التكنولوجيا و إدخال أساليب العمل الحديثة التي تتلاءم و روح العصر، و تعتبر فنيات العمل التي تدخل من حين لآخر جد مؤثرة في طريقة العمل و الخدمات المقدمة للمواطنين ، كما أن إدخال وسائل عمل جديدة و متطورة من شأنه أن يغير العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم بين العمال أنفسهم و بينهم و بين الإدارة فتزداد كفاءتهم و تتحسن، الأمر الذي يتيح لهم إمكانية الترقية و يوفر الجهود التي كانت ستبذل في غياب هذه الوسائل و هذه الإمكانيات المادية و الفنية .

- تغيير طبائع الأفراد و تصرفاتهم عن طريق تغيير إجراءات التوظيف و طرق التدريب و التكوين و ترقية الإتصال و زيادة وسائله بين العمال و الإدارة، فنظرا للخلفيات الثقافية و الإجتماعية للعمال يصبح من الصعوبة بمكان تغيير نظرتهم نحو العمل و تصرفاتهم التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم و توجيهات الإدارة، الأمر الذي يفرض عليها اللجوء أحيانا إلى

1- عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 45-48 .

العقاب و العزل كإجراءات إضطرارية ربما أسهمت في إعادة التوازن و النظام إلى التنظيم.

- تحسين العمل و إثراءه من حيث إمتلاك القدرة الفعلية على تعديل الأهداف إذا إقتضى الأمر ذلك ، و التغلب على الخلافات و سوء التفاهم داخل التنظيم، التعديل الذي لا يتنافى و المبادئ و الأهداف التي من أجلها وجد التنظيم .

إن توحيد الأهداف لدى كل من العمال و الإدارة و جعلها مشتركة و متبناة من طرف الجميع و متضمنة داخل الهدف العام للتنظيم ، كفيل بأن يوحد الجهود و يوجه الطاقات نحو العمل البناء و الكفاية المطلوبة تحقيقها، و هذا إنما يحدث برفع معنويات العمال و سن القوانين و تهيئة الأجواء التي تسمح ببروز الفعالية و تحويل الأفكار إلى أشياء ملموسة واقعية و المجهودات المشتتة إلى مجهود موحد و قوي .

- أما النقطة الخامسة فتتعلق بالقدرة على التكيف مع البيئة من حيث تغيير طبيعة العمل و نوعيته، فكل تنظيم مطالب بأن يراعي التحولات و التطورات التي تجري داخله و تلك التي تدور حوله لأنه من المنطقي أن البيئة تتغير و تتبدل و تتطور و تحدث طوارئ معينة ، و التكيف الجيد مع هذا الوضع إنما هو إنعكاس للفهم الجيد لما يجري خاصة من طرف الإدارة التي عليها أن تستنبط ما يمكن إستنباطه من مبادئ و قوانين متعلقة بطبيعة التغير و طبيعة التعامل معه.

إنطلاقاً من كل هذه النقاط يمكن القول أن قوة التنظيم و قوة إدارته على الخصوص، إنما تكمن في مدى إستيعابها لطبيعة العمل التنظيمي و طبيعة العلاقات و التصرفات الصادرة عن الأفراد و الأقسام أو الجماعات، بما يمكن من توجيه كل هذا لخدمة التنظيم و أهدافه و مساندة روح العصر و تفهم تغيراته و الإرتباطات الممكنة بين كل هذا و ذلك.

فهناك دائماً مبادئ إدارية ينبغي مراعاتها و العمل على تجسيدها في التصرفات و السلوكات التنظيمية الإدارية ، تلك المبادئ التي لا ينبغي أن تتجاوز من طرف أي كان لا سيما من طرف إدارة المؤسسة ، فقد تفهم بعض التجاوزات و الإنحرافات الشكلية التي تحدث على مستوى أدنى من طرف العمال البسطاء بالنظر إلى ظروف معينة ، مثل التعب و الإجهاد البدني و النفسي و الإحساس بعدم الإهتمام و الإغتراب عن العالم الإداري التسبيري و التنظيمي بصفة عامة و ما إلى ذلك، لكن أي تقصير أو انحراف أو إهمال من جانب المسؤولين لا محالة أن أثره على إستقرار التنظيم سيكون وخيماً، فكل رئيس محكوم من منطلق مسؤوليته، باتباع قواعد و إجراءات أكثر إنضباطاً حتى يعطي المثال الصحيح و حتى لا يقع تحت الضغوط التي تترتب عن تصرفه خارج إطار المعايير و القيم و المبادئ . إن الإلتزام بالقواعد و المعايير الرسمية و قيم العمل لا يساعد فقط في تحقيق التعاون و الإنسجام بل كذلك في تفادي الصراعات و التوترات التي يمكن أن تنشأ عن إتخاذ قرارات معينة كالعقاب، فكما يقول " Henri fayol " كل سلطة تترتب عنها مسؤولية بصفة مطلقة (48)

إن المبادئ و القواعد و المعايير التي تحدد العمل الإداري و تنظمه ، تؤسس لعلاقات إجتماعية واضحة و محددة بصفة رسمية على كثرتها و تنوعها ، و هي تستمد من خصوصية التنظيم و ظروفه الإجتماعية و البيئية هذه المبادئ التي كما يحددها فايول ،

1 -Henry Fayol , op. Cit ., p. 34.

تحقق له الانتظام و التكامل و تضمن و لو نسبيا دوامه، كما تسهل للأفراد أداء أدوارهم و تحدد علاقاتهم بعضهم ببعض، و تنميها في سياق المتطلبات و الإلتزامات المختلفة التي تفرضها البيئة بشقيها الداخلي والخارجي فكل تغير في الأشياء مثلا، يترتب عنه تغير في القواعد و المعايير (49).

ويمكن إجمال هذه المبادئ الإدارية في النقاط التي لخصها هنري فايول كما يلي : (50)

- تقسيم العمل .
- السلطة .
- الإنضباط.
- وحدة القيادة.
- وحدة الإدارة .
- تبعية المصالح الخاصة للمصلحة العامة .
- علاوات
- المركزية.
- النظام .
- المساواة.
- إستقرار العمال .
- المبادرة .
- وحدة الأفراد .

و لا يمكن فهم هذه المبادئ إلا في إطارها الخاص ، فكل مفهوم تدرج تحته مسائل معينة و تترتب عنه قوانين و قواعد محددة للسلوك الإداري و التنظيمي. إن الإنطلاق من خلال هذه المبادئ يكفينا لتصور خريطة تنظيمية نموذجية يفترض أن تأخذ عنها مختلف التنظيمات على تنوعها ، خاصة تلك التي تتصف بالتعقيد و كبر الحجم و الأهمية الإجتماعية الكبيرة ، و على هذا الأساس يمكن أن تبنى الإستراتيجية الإدارية ، و تعالج القضايا ذات الصلة بالوظائف و المهام والنشاطات بالمفهوم الواسع الذي تعنيه المسؤولية و الذي يقتضي مثلا، أن يكون الرئيس أكثر إحتراما و إلتزاما بالقيم الرسمية و القواعد التنظيمية والأكثر حرصا على تحقيق الهدف العام و خدمة المصلحة العامة.

و إنطلاقا مما سبق نفهم بأن أي تنظيم لا يمكنه أن يحقق غايته و أهدافه دون وجود قيادة أو إدارة رشيدة تمارس مهامها بكل موضوعية و بكل إهتمام و روح مسؤولية، بحيث تكون في طليعة العمل التنظيمي متفانية في أداءه و في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة التنظيمية و الإدارية .

فالسطة التي خولت إلى إدارة أي مؤسسة، لا تفترض أن يقوم المسؤولون باصدار الأوامر و إساءة النصائح و الإرشادات فقط، بل تفترض كذلك وجود قدر من المسؤولية أعلى من كل مسؤوليات العناصر الأخرى، هذه المسؤولية التي تتحدد معياريا و قانونيا كما تتحدد أخلاقيا من جهة أخرى ، فحيثما توجد سلطة هناك مسؤولية تتبعها مبدئيا، و هذا مهما كانت طبيعة

1- Ibid, p. 32.

2- Ibid, même page

التنظيم و مكانه و زمانه. إن الإنطلاق من خلال هذه المبادئ لا يفيد بأن كل المسؤولين على إختلاف مراتبهم يشعرون بأدوارهم التنظيمية و يعملون بها ، بل يعني كذلك أن هناك من المسؤولين من لايعير مسؤولياته أدنى إهتمام فلا تشغله إلا مصالحه الشخصية و رغباته دونما حساب لما يمكن أن يجر ذلك على إستقرار التنظيم من ردود الأفعال الأخرى التي تحصل بصفة خاصة داخليا من طرف الأعضاء, فإما أن يستمر هذا المسؤول في عمله و تستمر معه متاعب التنظيم و إما أن يعزل فيسبب بذلك مرحلة إنتقالية أخرى يتراجع فيها أداء التنظيم أكثر و لو لبعض الوقت, و هو ما يعرف سوسولوجيا بمشكلة التعاقب، هذه المشكلة و مشكلات أخرى كالتقصير و الإنحراف و سيادة الإعتبارات الشخصية, كلها مشكلات تنظيمية تتسبب في إضعاف الكفاءة التنظيمية و الإساءة إلى الأهداف الرسمية .

الفصل الرابع الإدارة المحلية

تمهيد :

أولاً : تعريف الإدارة المحلية

ثانياً : وظيفة الإدارة المحلية

ثالثاً : مستويات الإدارة المحلية

تمهيد :

إنه ولما كان من الصعوبة بمكان على السلطات المركزية للدولة أن تمارس كل مسؤولياتها وتبسط كل سلطتها على تراب الدولة بأكمله بنفس الأداء المطلوب ومستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ، فإنها اضطرت إلى الاستعانة بسلطات لا مركزية وإدارات تسهل أولاً من مهام السلطة المركزية في الاتصال بالمواطن على مستوى المحلي، ثم كذلك تسهل على المواطن قضاء حاجياته بدون حاجة إلى سفر طويل، كما تلعب هذه السلطات أو الإدارات اللامركزية دوراً بالغاً، من حيث أنها تقوم بدور الوسيط بين السلطات العليا للبلاد والمواطنين على المستوى المحلي، فتنقل إنشغالاتهم و توطرها وتعمل على تقديمها للسلطات المركزية، وهذه الأخيرة تسند في خطتها الوطنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية أمر تنفيذ هذه الخطة إلى سلطات أو إدارات محلية كل على مستواه، لكن ضمن إطار هذه السياسة أولاً، ثم ضمن إطار الإحتياجات المحلية والأولويات الملحة و بالنظر كذلك لطبيعة الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي و الثقافة السائدة.

في عصرنا هذا أصبحت الولاية والبلدية، بغض النظر من الناحية النظرية عن اختلاف التسميات، وعن طبيعة الحكم في الدول الفيدرالية، من أبرز المؤسسات التي تقوم على تنمية المجتمع وخدمته على المستوى المحلي ، بحيث تعمل من خلال جملة من الميكانيزمات القانونية و التنظيمية على تنفيذ سياسة السلطة المركزية في التنمية وتقديم الخدمات الضرورية اللازمة لإستقرار الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي وازدهارها. هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج مواد عينية بالقياس إلى المؤسسة الإنتاجية الاقتصادية ، بل تنتج خدمات متنوعة تنظيمية، تثقيفية، تربوية، سياسية وغيرها، ومادام أنها لا تنتج المواد العينية المجسدة وتنتج فقط الخدمات، فإننا نستطيع القول أنها أكثر المؤسسات والتنظيمات إعتقاداً على العنصر البشري ، ذلك العنصر الذي تحتاج إليه من خلال مساهمته في القيام بنشاط تنظيمي ، إداري ، خدمي في كل مستويات مؤسسات الإدارة المحلية، حسب التخصص طبعا، وبناءاً على المهارات والكفاءة. وبذلك نستطيع كذلك القول، بأن هذه المؤسسات ماهي في الواقع سوى تنظيمات إجتماعية تعمل عن طريق التعاون والتساند، والتكامل الداخلي على أداء الخدمة العامة وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

أولاً : معنى الإدارة المحلية :

يعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحت الذي لا صلة له بسيادة الدولة ، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية.⁽⁵¹⁾ ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى ، هو نظام في الإدارة وليس نظاماً سياسياً كالحكم المحلي. ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقلال المقصور على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطى أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية ، فهي تخضع للنظام الإداري للدولة ولللقانون الإداري الذي تفرضه ، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحليات الشعبية مباشرة ، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابياً.⁽⁵²⁾

1- قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف ، الاسكندرية، ص 422
1- نفس المرجع، نفس الصفحة.

تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة ، بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القوانين والقواعد المحددة عموماً لهذه الوظيفة و كذلك في إطار من الأهداف الموضوعة من قبل القيادة السياسية في خططها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية عموماً. (53)

بناءً على كل هذا يمكن أن نقول بأن مؤسسات الإدارة المحلية تشكل في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة ، تعمل مباشرة مع المواطن ومن خلاله ولفائدته ولفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل، مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها. ومادام أنها تقدم الخدمة فإنها تستمر في احتكاك مباشر مع المواطن تأثيراً وتأثراً بكل نواحي حياته اليومية، مستعينة في ذلك بكل إمكانياتها المتاحة، البشرية منها خاصة ، مما يفرض عليها أن تهتم بهؤلاء من حيث التكوين، وتغطية اهتماماتهم و احتياجاتهم المختلفة النفسية والاجتماعية بما يساهم في تحسين أدائهم وطريقة عملهم وتعاملهم مع المواطنين هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية الواقعية فإن لكل مؤسسة واقعا تنظيمي اجتماعي الخاص الذي يميزها نسياً عن المؤسسات الأخرى بناءً على ظروفها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية الخاصة، أي تلك البيئة التي تزاول في إطارها نشاطاتها.

وتحقق مؤسسات الإدارة المحلية في الواقع الميزات التنظيمية الإيجابية التالية، بالنسبة للدولة وللسلطة المركزية: (54)

- إدارة المرافق المحلية بفعالية، والتخفيف من الأعباء المترتبة عن انشغال السلطات المركزية بالأمر الإداري البحتة التي في الإمكان إسنادها إلى مؤسسات إدارية محلية بهدف التفرغ للمهام القومية المستعصية والخطيرة، كالدفاع والسياسة الخارجية والسياسة العامة.

- إشراك المواطن في تسيير شؤونه المحلية بهدف تربيته تربية سياسية وزيادة وعيه السياسي وتحضيره للمناصب السياسية الوطنية ، وكذا بهدف التوسع في الأخذ بالمبادئ الديمقراطية .

- التوسع في مجال الخدمات الاجتماعية وضمان فعاليتها فيما يخص استفادة كل المواطنين دون استثناء، الفقير منهم و الغني، وتحقيق مطلب العدالة الاجتماعية في جانب توزيع الدخول المترتبة عن الضرائب وغيرها، التي يتحصل عليها من المواطن بصفة أساسية.

- ضمان تعاون المواطن مع الجهود التي تبذلها الدولة وإشراكه في هذا المجهود من ناحية التسيير وتطوير عمل المرافق والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الازدهار لكل المواطنين .

- Jhon phiffner and Robert persthus, **public administration**, the Ronald press campany, new work, 1956 .

.15 1984

-2

.5-2

-3

- تحسين أسلوب الإدارة العامة, و تفعيله من خلال تبني التجارب المحلية التي تعرفها بعض المناطق فيما يخص التنظيم والنجاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
فالإدارة المحلية تغني المواطن عن الكثير من التعقيدات الإدارية في نظام المركزية، فهي الأقرب إلى المواطن والأدرى بشؤونه والأقدر على فهمها واستيعابها بالإضافة إلى أنها الأقدر على حل المشاكل المحلية بنجاعة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

ثانيا : وظيفة الإدارة المحلية ومهامها :

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعهما من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها. ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي : (55)

- الأمن والنظام العام.
- المصلحة العامة المحلية.

- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية ، أعياد وطنية ...) .

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن .

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي ، بالاستعانة طبعاً ، بقوتها التنظيمية البشرية خاصة ، من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية .

أ- فيما يخص النقطة الأولى، فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها ، كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية . وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات ، والحفاظ على النظام العام و القضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحييدها.

ب- أما بالنسبة للنقطة الثانية ، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات و ميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها . ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء ، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة، وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة.

وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية , وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية و كل على مستواه.

ج- وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية ، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا واقتصاديا وثقافيا ما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة باعتماد و بشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن ، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.⁽⁵⁶⁾

د- كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعى في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

و- الإتصال بالمحيط والإستماع للمواطن : وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاع على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الإتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.⁽⁵⁷⁾

عموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها، تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى ولكن جوهر المهام محدد بدقة والأهداف مرسومة، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات و سوء التنظيم و تفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات و الأفراد.

ثالثا : مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها الأساسية .

تعمل الإدارة المحلية وتستمر في تحقيق أهدافها الرسمية من خلال جملة ترتيبات وقواعد تنظيمية و بناءات اجتماعية مكونة من جماعات عمل وأفراد وأقسام ومصالح وغيرها، ولكن كذلك من خلال مستويات تنظيمية محددة بوضوح في مراكز وأدوار ورتب ومسؤوليات، فهناك مستوى أعلى كما أن هناك مستوى أدنى ، وهناك الرئيس كما أن هناك المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام وصولا الى العمال البسطاء في آخر السلم. تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين ، هما و قبل كل شيء، تنظيمين اجتماعيين يتميزان بالإعتماد المتبادل بينهما أولا ، ثم كذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي.

1- الولاية :

تقوم الولاية كمؤسسة و كتنظيم اجتماعي أساسا، على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية. ويكون هذا الترتيب كالاتي : ⁽⁵⁸⁾

- الوالي : ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية

1- نفس 41.

2- 94

1- جعفر أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص52-57.

وكذلك الهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام و مصالح و مكاتب المؤسسة كأدوار.

- **المجلس الشعبي الولائي** : يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، و يشرف و يراقب عملها، وهو يمثل أساسا الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين.

- **الهيئة التنفيذية** : هم كما سبق و أن ذكرنا، الأفراد التنفيذيين في الولاية، أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، كما أنهم مكلفون بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده و أهدافه.

و تشترك كل هذه المستويات في تبنيتها نظريا لأهداف المؤسسة وتحقيقها بتنفيذ كل إمكاناتها ووسائلها لتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة الإجتماعية و أفضلها، في إطار السياسة الوطنية ككل و الأهداف التقليدية الخاصة بها.

2-البلدية :

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الإجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما و تعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، و من ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي و تطلعاته و آماله و احتياجاته.

البلدية كالولاية وكأي إدارة عمومية، هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي. ويمكن تعريفها من الناحية القانونية و السياسة بأنها : " تجمع سكاني و فضاء جغرافي محدد إقليميا، و بأنها وحدة إدارية "(59) و هي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الإنتخاب، و تستجيب البلدية إلى بعدين اثنين وما يتبعهما و هما :

أولا: بكونها تعبر عن سلطة وإمتداد الدولة من خلال تسيير المصالح العامة.
وثانيا : بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح و الأعمال و النشاطات المحلية.
وفيما يخص مهامها التقليدية المتعلقة بالمصلحة العامة للدولة فإنها تقوم على ما يلي :

- الحالة المدنية.
- تعميم القوانين و النظام.
- تنظيم الإنتخابات .
- الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية.
- المصادقة على الوثائق.

– السهر على الأمن و النظام العام و الهدوء على المستوى الإقليمي .
ويعتبر هنا رئيس البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي كعون من أعوان الدولة، بالنظر إلى المستويات التي يضطلع بها، و باعتبارها جماعة إقليمية أو مؤسسة إدارية محلية فإن عليها أن تسهر على ما يلي: (60)

2-L'ahsen SERIAk, l'organisation et le fonctionnement de la commune, ENAG/Editions, Algérie, 1998, p. 05.

1-Ibid, p. 06

- ضمان سيرورة الإدارة المحلية للمصالح و الخدمات المقدمة للمواطنين ساكني البلدية.
- و ما دام أن البلدية تملك الشخصية المعنوية و القانونية التي تخولها حق التصرف في تنظيمها الداخلي و في علاقتها بالمؤسسات و المنظمات الأخرى إلى حد ما، فإنها تعتبر تنظيما اجتماعيا مستقلا نسبيا، يقوم بتحقيق الوظائف و المهام التنظيمية التالية :
- الإدارة المالية لمصالح البلدية كتنظيم و المصالح المواطنين.
- إدارة الأملاك البلدية المتحركة و غير المتحركة كالعقارات بمختلف أنواعها.
- التعمير و التهيئة العمرانية للمحيط و كل العمليات الاقتصادية.
- النشاطات التربوية و التعليمية و الاجتماعية و الثقافية.
- تسيير الامكانيات العامة من أجل توظيف أحسن للمشاريع الموكلة للبلدية.

2-1- المستويات التنظيمية للبلدية :

كما الولاية البلدية تبنى على مستويات تنظيمية متعددة تحقق الهدف التنظيمي و أهداف التخصص، هذه المستويات تختلف من حيث طبيعتها البنائية و وظيفتها إلا أنها تتكامل كلها لفائدة تحقيق الوظيفة العامة للبلدية فيما يخصها كتنظيم اجتماعي، إنه من الضروري أن يقوم كل أعضائها بجهد معين و التعاون مع الآخرين و تبادل الخدمات و المعلومات و التساند الوظيفي، و فيما يتحقق من خلال هذا من أداء طبيعي لمهام البلدية و تجسيدها على أرض الواقع لصالح المواطن المعني بعمل هذه المؤسسة على الخصوص.

و من الناحية القانونية يقوم على رأس كل بلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي المخول كل صلاحيات تسيير شؤون البلدية و الإشراف على مهامها و أعمالها و مشاريعها في كل ترابها يعاونه في ذلك نائبا أو اثنين، و يقوم المجلس الشعبي البلدي بمهمة المراقبة و التوجيه و المصادقة، أو حتى رفض ما يعرض عليه على مستوى البلدية إذا رأى أن ذلك غير عملي أو غير مفيد.

كما أن هناك هيئة تنفيذية مختلفة البنيات و المستويات من أعلى إلى أسفل السلم من حيث الرتبة و المكانة و كذلك السلطة. هذا و يمكن عموما أن نقسم التنظيم البلدي إلى عدة مصالح أو أقسام حسب ما هو محدد قانونا، رغم بعض التفاوت و الاختلاف الموجود بين بعض البلديات من حيث تقسيمها الإداري و التنظيمي، بناء طبعاً على خصائص معينة و كذلك بالنظر إلى التفاوت من حيث حجم المشاريع و الأعمال و حجم السكان خاصة. و يكون هذا التقسيم كالتالي : (61)

- الأمانة العامة.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة الحالة المدنية.

و تعتبر هذه المصالح مستقلة عن بعضها البعض من ناحية علاقات السلطة و التبعية، و هي تحديدا مقسمة إلى عدد من المكاتب و المهام و النشاطات في تسلسل سلطوي من رئيس المصلحة إلى أبسط عامل، إلا أن هذا لا يعني الأمين العام للبلدية الذي له حق ممارسة المسؤولية على كل هذه المصالح، فهو يلعب دور خاص من حيث أنه يسهر على السير الأحسن لهذه المصالح تحت سلطة رئيس البلدية و توجيهاته و أوامره، و لكن لمصلحة

الحالة المدنية و مصلحة المحاسبة بعض الامتدادات التي لا تدخل ضمن مهامه، كـ بعض الأمور التقنية التي تخص سلطات أعلى منه، أو تلك الخاصة بالسياسة العامة للدولة في ميادين التوثيق و استخدام السجلات. هذا بالإضافة طبعاً، إلى مهام أخرى فيما يخص التمويل و الانتخابات و الأعمال و التدخلات ذات الطبيعة الاجتماعية و التنظيمية التي تخص البلديات التي تدير المدن الكبيرة أكثر من غيرها. إنه من الأهمية بمكان إذن، أن نهتم بهذه المؤسسة كتنظيم اجتماعي أساساً، لما تلعبه من دور خطير في خدمة النظام العام و المحافظة عليه، و ما دام أنها تنظيم اجتماعي و نسق تنظيمي فإنها بالضرورة تتأثر بما يدور داخلها و حولها من ضغوط مختلفة، مادية و غير مادية. هذه الضغوط التي أفرزت واقعا تنظيميا و اجتماعيا صعبا يمكننا أن نتبين ثقله من خلال النزول إلى الواقع و استطلاع ما يجري و وصفه و تفسيره و هذا ما ستقوم به هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها التعرض لأهم مشاكلها التنظيمية.

2-2- البلدية و إدارة الموارد البشرية :

لقد أضحي موضوع إدارة الموارد البشرية، في عصرنا الحاضر، يشكل أحد أبرز الإهتمامات التي تشغل بال أرباب المؤسسات، كما أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى تستقطب اهتمام الباحثين و الدارسين الذين وجدوا أن هذا الموضوع خصب و متجدد من حيث الدور و من حيث الأهمية. فقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من زاوية ضيقة، تستجيب طبعاً لطبيعة المرحلة، على أنها لا تعدو أن تكون مصلحة لحفظ سجلات العاملين و تدوين قوائم بأسمائهم و متابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط مواعيد دخولهم و خروجهم و إجازاتهم.⁽⁶²⁾ و قد أضحت اليوم تشكل لوحدها قسماً هاماً من أقسام التنظيم، و عنصراً فاعلاً في سيرورته التنظيمية و الوظيفية، بحيث توسعت دائرة عملها و اهتمامها إلى عدة مواضيع، و أوليت اهتماماً متزايداً من طرف التنظيمات المختلفة خاصة ذات الطبيعة الاقتصادية و الإدارية.

2-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام و نشاطات على مستوى إدارة الأفراد داخل المؤسسات، بحيث تهتم بتنفيذ الأنشطة التالية :⁽⁶³⁾

- * تكوين قوى عاملة مستقرة و ذات كفاءة، و تشتمل هذه المهمة على الأنشطة الفردية التالية :
- تحليل التنظيم
- توصيف الوظائف
- إعداد خطة القوى العاملة و تحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع و الكم.
- دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.
- البحث و الاستقطاب.

- الاختيار، و التعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل و شغل الوظائف الشاغرة.

* صيانة و تدريب و تنمية القوى العاملة :

فبعد أن يتم اختيار و تعيين الأفراد اللازمين للمؤسسة، ينبغي أن يتم تدريبهم و تنميتهم بصفة مستمرة لرفع قدراتهم و مهاراتهم لمقابلة التغيرات في أساليب العمل و نظمه. و قد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمؤسسة.

* مكافأة الأفراد و تعويضهم، وهو يترتب عنه إعداد هيكل مناسب للأجور و الرواتب و نظام الحوافز و المكافآت المقابلة لطبيعة الجهد المبذول و حجمه.

* تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد و التنظيم، و العمل على خلق جو نفسي مناسب لذلك، و يتطلب ذلك الإطلاع المستمر على اتجاهات العاملين و رغباتهم، كما يرتبط هذا مباشرة بالأمور التالية :

- نظام الاتصالات داخل التنظيم.

- النمط القيادي السائد.

- التنظيمات الغير رسمية.

- العلاقات مع المنظمات و الاتحادات التي ينتمي إليها العمال.

* توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين، و ذلك للمحافظة على صحة العاملين

و خلق نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.

هذا و يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون نظام معلومات متطور و محدد يفيد في بناء سياسات التنظيم على مستوى داخلي و خارجي، و يكون ذلك كالتالي : (64)

التوظيف :

الموظف البلدي يخضع للقاعدة العامة للتوظيف العمومي، و هذا يعني أنه يترتب على توظيفه عدة شروط ينبغي استيفائها كالمستوى، المستوى المطلوب لشغل منصب معين و مجموع الشروط الأخرى المحددة قانونا.

و يخضع التوظيف بشكل مباشر و بصفة عامة إلى إعلان عن شغور المنصب و فتح مسابقة في ذلك إما في شكل اختبار أو بالنظر إلى الشهادة، و اختبارات و امتحانات مهنية تخضع للمخطط التوظيفي لكل بلدية حسب المرسوم 91.26 لفيفري 1991، و يسمح بالتوظيف المباشر فقط للمتشحين المتخرجين من المعاهد و المؤسسات المختصة كما أن التوظيف الداخلي مسموح به من خلال قائمة مؤهلات الأفراد الشاغلين مناصب في البلدية على أن لا يتعدى هذا 50% من المناصب الواجب شغلها.

الترقية :

يستطيع الموظف البلدي أن يترقى طبقا للقاعدة المعمول بها بناء على المهارات الجديدة المكتسبة، أو بناء على عنصر الأقدمية المقسم إلى ثلاثة أقسام : أقدمية دنيا، أقدمية متوسطة، أقدمية قصوى. و يكون ذلك بتعريف المنصب الواجب شغله و كذا الإختبارات المهنية التي تسمح بالمرور إلى أعلى مستوى أو من مستوى إلى آخر.

التكوين :

بإمكان كل الأفراد في المؤسسة البلدية أن يستفيدوا من دورات تكوينية معينة سواء كانوا مرسمين أو متربصين و كذا بالنسبة لتحسين المستوى، و هذا يتحدد بناء على تدخل مؤسسات أخرى و هي وزارة الداخلية بالتحديد. و يستفيد بناء على ذلك الشخص المكون من امتيازات محددة في القانون، كتحسين المستوى من أجل المرور إلى الاختبارات المهنية و التسجيل في قائمة المقبولين في مناصب عليا و الترقية في السلم الوظيفي و غير ذلك كل هذه المراحل، و لو أنها محددة قانونا و تتدخل فيها مؤسسات أخرى، إلا أن مصلحة المستخدمين هي التي تسهر على تحضيرها و تنفيذها فيما بعد.

من خلال هذا يمكن أن نتصور الدور الذي تلعبه مصلحة المستخدمين في البلدية فهو دور محدود، لا يسمح لها بأن تقوم بدورها كما ينبغي، كما أن محدودية وسائلها يعتبر هو الآخر عائقا آخر يضاف إلى مجموع العوائق الموجودة في الميدان كالتبعية، الأمر الذي يترتب عنه ضعف في فعالية هذا العنصر الإداري و كفاءته و تأثيره على مجريات الأمور التنظيمية داخل هذه المؤسسات.

ان الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها اضحت تلعب اليوم دورا حاسما في تطور المجتمعات المعاصرة وقد توسعت مهامها أكثر وتعددت بهدف الاستجابة الملحة للضغوطات التي صارت تطرحها الاديولوجيات التي تعنتقها هذه المجتمعات في ميادين التنمية والتطور والتعددية ومالي ذلك. هذه المعطيات واخرى ادت الى ظهور مشكلات تنظيمية كبيرة على مستوى هذه المؤسسات , بحيث هناك عدم تلائم في الوسائل والامكانيات اللازمة للعمل والنشاط ,سواء من الناحية المادية أو من الناحية البشرية ,أي ان الافراد غير مؤهلين بما يكفي لمواجهة هذه التحديات المتغيرة باستمرار خاصة على مستوى الدول النامية و الجزائر منها على وجه الخصوص.لقد تسببت هذه المشكلات في ظهور مشكلات فرعية أخرى , خاصة من الناحية التنظيمية الاجتماعية لهذه المؤسسات, الامر الذي صار يطرح أكثر من تساؤل حول هذا الوضع.

خلاصة:

نظرا لأهمية التنظيم من الناحية العملية و شموليته لكل ميادين الحياة الإنسانية بشكل ملفت للإنتباه خاصة في عصرنا الحاضر، و باعتباره ميدانا خصبا و هاما للدراسات الإمبريقية و التنظيرات المختلفة، فإنه من الصعوبة بمكان أن نكتفي ببعض الدراسات و المداخل الفكرية على ثرائها و وفرتها إنه أحد أبرز حقول التطور و التغير المستمرين الموافقين للطبيعة البشرية و الاجتماعية تأثيرا و تأثيرا. لقد شكل النموذج المثالي الفيبري " weber " أو نظريته حول التنظيم و البيروقراطية و لسنوات عدة، مصدر إلهام كثير من الباحثين و الدارسين الذين حاولوا من خلال دراسات إمبريقية شتى إما نقد هذا النموذج و إبداء عيوبه و قصوره عن استيعاب مفهوم التنظيم و أبعاده المختلفة، و إما الذهاب إلى القول بإمكانية تطبيقه ميدانيا مع بعض التعديلات الضرورية بكل زمان و مكان بما يوافق طبيعة التنظيم و أهدافه طبعاً. إن الجمود و الرسمية الزائدة التي لا تراعي طبيعة العلاقات الاجتماعية الإنسانية و لا تراعي الأهداف الخاصة للأفراد من حيث أنها مستقلة نسبيا عن الأهداف العامة للتنظيم، و بأن ذلك الفرد الذي توكل إليه مهمة تنفيذ القوانين و مراعاة احترامها كالإداريين مثلا بمختلف مستوياتهم، بأنه في النهاية إنسان و فاعل مهم في التنظيم له هامش حرية معينة تمكنه من أداء دوره كما يراه هو في إطار القوانين و القواعد طبعاً، كما يذهب إلى ذلك كروزيي. إن كل هذا أصبح اليوم يشكل معوقات وظيفية كبيرة أمام تطور التنظيم و تقدمه خاصة في ضل التعقد الهائل الذي تعرفه التنظيمات المعاصرة بالنظر إلى كل هذا تنوعت الدراسات التي أسهمت إلى حد ما في إظهار بعض الجوانب الغامضة من حياة التنظيم كوحدة اجتماعية و نسق علاقات اجتماعية، و وصف طريقة عمله و مختلف العمليات التي تتم داخله.

فالإنسان ليس بذلك الكائن الجامد الذي يصور في بعض النظريات المثالية على أنه جزء لا يتجزأ من آلة لا تكف عن الدوران بغض النظر عن إرادته و مشيئته، و نظرته إلى وضعه و أهدافه في مواجهة التنظيم و الآخرين. فهو كما يمكنه أن يؤثر في أداء التنظيم و فعاليته يمكن كذلك أن يتأثر بطبيعة العلاقات الاجتماعية و التنظيمية داخله، و هذا ما أوضحه روبرت ميرتون في دراسته لطبيعة العلاقة بين البناء الاجتماعي للتنظيم و شخصية العاملين، و نجد كذلك جولدنر يقول بأن القواعد البيروقراطية الموضوعية للتنظيم لا تؤدي دائما إلى نفس تلك النتائج التي يتصورها واضعوا هذه القواعد، فكما يمكن أن تكون ايجابية يمكنها كذلك أن تكون سلبية في ظروف معينة، كما أن دراسة سلزنيك لمنظمة التنسي فالي " T.V.A " قاده إلى القول بأن أي تنظيم مشغول باستمرار بعلاقته بالبيئة التي يؤدي فيها عمله و يمارس من خلالها وظيفته و نشاطاته، لأن البيئة حسبه هي التي بمقدورها شرعنة عمل هذا التنظيم و توفيره للتحفيز الضرورية لأداء الوظيفة الموكلة له. و لقد أوضح بأن التنظيم يسعى في ظروف معينة إلى استيعاب الضغوط الممارسة عليه من طرف البيئة من خلال انتقاء بعض عناصر هذه البيئة و إدماجها داخله، ليصبح بالإمكان كذلك لهذه البيئة أن تتكيف مع أهداف هذا التنظيم و حاجته للبقاء و الاستمرار و المساعدة و التحفيز.

لقد ازدادت الحاجة إلى المزيد من تسليط الضوء على التنظيمات و عواملها كما ازدادت من قبل الحاجة إلى زيادة عدد هذه التنظيمات، لذلك فإنه ليس من الممكن لنا أن نحكم على طبيعة العلاقات و المشكلات التنظيمية لأي تنظيم بدون التطرق إلى ذلك بالدراسة و التمحيص المؤطرين من قبل نظرية التنظيم و مداخلها المختلفة، يكفي هنا أن ندلل

بتنظيمات أو مؤسسات الإدارة المحلية، فهذه الأخيرة مازالت بحاجة إلى كثير من العمل و كثير من الدراسات التي يمكن أن تسهم في النهاية في تقديم شيء من الأفكار العملية البناءة، هذا لأنها تشكل في واقع الأمر نسيج من العلاقات الاجتماعية المعتمدة على الأفراد الموزعين على مختلف الأقسام و المصالح و المستويات التنظيمية المختلفة.

هذه التنظيمات الاجتماعية الإدارية الهامة تعمل من خلال عدة ميكانيزمات تنظيمية داخلية، و من خلال كذلك ارتباطها ببيئتها الاجتماعية و النسق الاجتماعي الأكبر الذي تتلقى منه الدعم و المساندة. فكل نسق اجتماعي بحاجة إلى بيئته كما يذهب إلى ذلك بارسونز، و كل نسق لكي يستمر و يعمل لا بد و أن تتوفر فيه عدة شروط سماها بارسونز متطلبات وظيفية كالتكامل و التكيف، هذين المطلبين الأساسيين إذا تحققا لأي تنظيم أمكنه أن ينجح و أن يحقق أهدافه بفعالية و كفاءة تؤهله لأن يحتل مكانته الحقيقية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الإدارية التي تلعب دورا هاما في حياة المجتمعات المعاصرة، و بالأخص منها، تلك التي لها علاقة مباشرة بالمواطن و تتفاعل معه في الميدان بدون وسيط، كمؤسسات الإدارة المحلية.

الباب الثاني :

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الفصل الأول :

الإجراءات المنهجية

أولاً : مجال الدراسة

ثانياً : منهج الدراسة

ثالثاً : البيانات العامة

أولاً : مجال الدراسة :

في أي بحث علمي إمبريقي هناك مجال بحثي تدور حوله تفاصيل الدراسة، خاصة في جانبها الميداني، وحتى تكون الصورة أوضح للباحث وللقارئ فيما بعد، فإن الباحث يلجأ إلى تعريف مجال دراسته هذه تعريفاً كافياً، يستطيع أن يوضح به السيرورة الإمبريقية للدراسة وأبعادها.

1- المجال الجغرافي :

تدور تفاصيل هذه الدراسة حول إحدى مؤسسات الإدارة المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، من حيث أنها لبنة أساسية من لبنات التنمية والتنظيم أو من حيث أنها قاعدة التنمية على الأصح، وباعتبارها كذلك هيئة وسيطة بين المواطن والدولة، فالمواطن البسيط على المستوى المحلي ينظر إلى البلدية على أساس تمثيلها للدولة نظراً لارتباط معظم مصالحه بها .

لقد كان بود الباحث أن يتناول عينة بحثية أكثر خصوبة تتمثل في عينات جزئية من مجموعة مؤسسات ولائية ومجموعة بلديات بداية، لكنه تراجع إلى تبني عينة من خلال عدة بلديات، ليتراجع كذلك في الأخير تحت ضغط ظروف موضوعية و أخرى شخصية، فكان أن اقتصرت دراسته على بلدية العفرون . ورغم أن الباحث يرى أن هذا غير كاف نوعاً ما، إلا أنه متأكد من أن تنظيم هذه المؤسسات متماثل ولا توجد هناك فروق جوهرية تذكر بين مؤسسة وأخرى، وأن تناول عينة من مؤسسة واحدة من هذه المؤسسات يمكن أن يغنيها نوعاً ما عن تناولها كلها. وقد كانت هذه المؤسسة هي بلدية العفرون.

1-1- تعريفها :

هي إحدى بلديات ولاية البليدة، تقع في الجهة الغربية لمنطقة متيجة ضمن الأطلس البلدي، وتقع غرب العاصمة بحوالي 66 كلم وتبعد عن مقر ولاية البليدة بحوالي 20 كلم ، لقد أصبحت كمقر للدائرة ابتداءً من سنة 1974. يحدها من الشرق بلدية موزاية ومن الغرب بلدية أحمر العين ومن الشمال بلدية الحطاطبة التابعة إقليمياً لولاية تيبازة ومن الجنوب الغربي بلدية واد جر ومن الجنوب الشرقي بلدية عين الرمانة .

تبلغ مساحتها حوالي 5587 هكتارا ، أما عدد سكانها ، وحسب احصائيات أفريل 1987، فقد بلغ 29.122 نسمة و هي تتوسط كمؤسسة النسيج العمراني لبلدية العفرون.

2-1- المجال البشري :

لقد بلغ عدد موظفي هذه المؤسسة حسب الوثائق الرسمية إلى غاية 2004/03/31، بلغ 256 عاملاً يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب ، وهم يتوزعون بشكل عام على ثلاث فئات مهنية هي:

- الإطارات : وعددهم 22.

- الأعوان وعددهم 65

- العمال المهنيين، أي الأصناف الأدنى وعددهم 169.

2- المجال الزمني للدراسة :

لقد بدأت الدراسة الميدانية في التبلور ابتداء من سنة 2003 وامتدت زمنيا إلى غاية نوفمبر 2004, أي أكثر من عام ونصف ، حيث استغل الباحث هذه المدة الكبيرة في ربط علاقات مع مختلف موظفي البلدية خاصة الذين يتمتعون بمناصب مسؤولية كالأمين العام ورئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية والمالية وأعاونهما، وكل هذا إنما كان بهدف تهيئة الأجواء والتعارف, وبعث روح الطمأنينة التي يجب أن تسود قبل كل بحث علمي ميداني بين الباحث ومجتمع بحثه، بالإضافة إلى اعمال الملاحظة كأداة بحث بهدف تأكيد بعض المعطيات أو نفيها أو حتى بهدف إعادة النظر في بعض جوانب الدراسة و موضوعاتها

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

كمجموعة محلية تحتوي بلدية العفرون على عدة مصالح، نتبينها من خلال المخطط الذي يوضحه الشكل رقم 3 0 بالتفصيل ، وتجدر الإشارة قبل ذلك إلى أن هذه المصالح مستقلة عن بعضها البعض من حيث السلم السلطوي، ولكنها تقع كلها تحت سلطة الأمين العام وإشرافه، وهي متكاملة من الناحية الوظيفية. وبناءا على هذه الشكل التنظيمي فإن الأمين العام يصبح هو المسؤول عن المتابعة وتنظيم عمل مختلف المصالح تحت إشراف طبعاً، رئيس المجلس الشعبي البلدي . إنه مكلف بوضع المصالح التقنية والإدارية في أحس سيرورة ، لأنه يعتبر قانونيا ، المنظم والمشرف والمنسق والمراقب لكل أعمال هذه المصالح، وإنه مسؤول عن الإجابة عن كل التساؤلات الخاصة بالإدارة العامة للبلدية والسهر على سيرورة الفعل الإداري، وهو مسؤول كذلك عن إرسال البيانات الإعلامية الخاصة بالمحاضر والمداومات وغيرها مما هو مخول له قانونا ، إلى كل من الدائرة والولاية (66).

تسير مجموع هذه المصالح من الناحية المادية بناءا على ميزانية بلدية عامة مقسمة بناءا على بيانات مكتب الأمانة العامة كالتالي :

أ- ميزانية التسيير : بحيث تصل نسبتها إلى 44% من الميزانية العامة وتنقسم إلى شطرين، شطر خاص بتسيير المستخدمين نسبة 41% وشرط لبقية التسي أي بنسب 51 % .

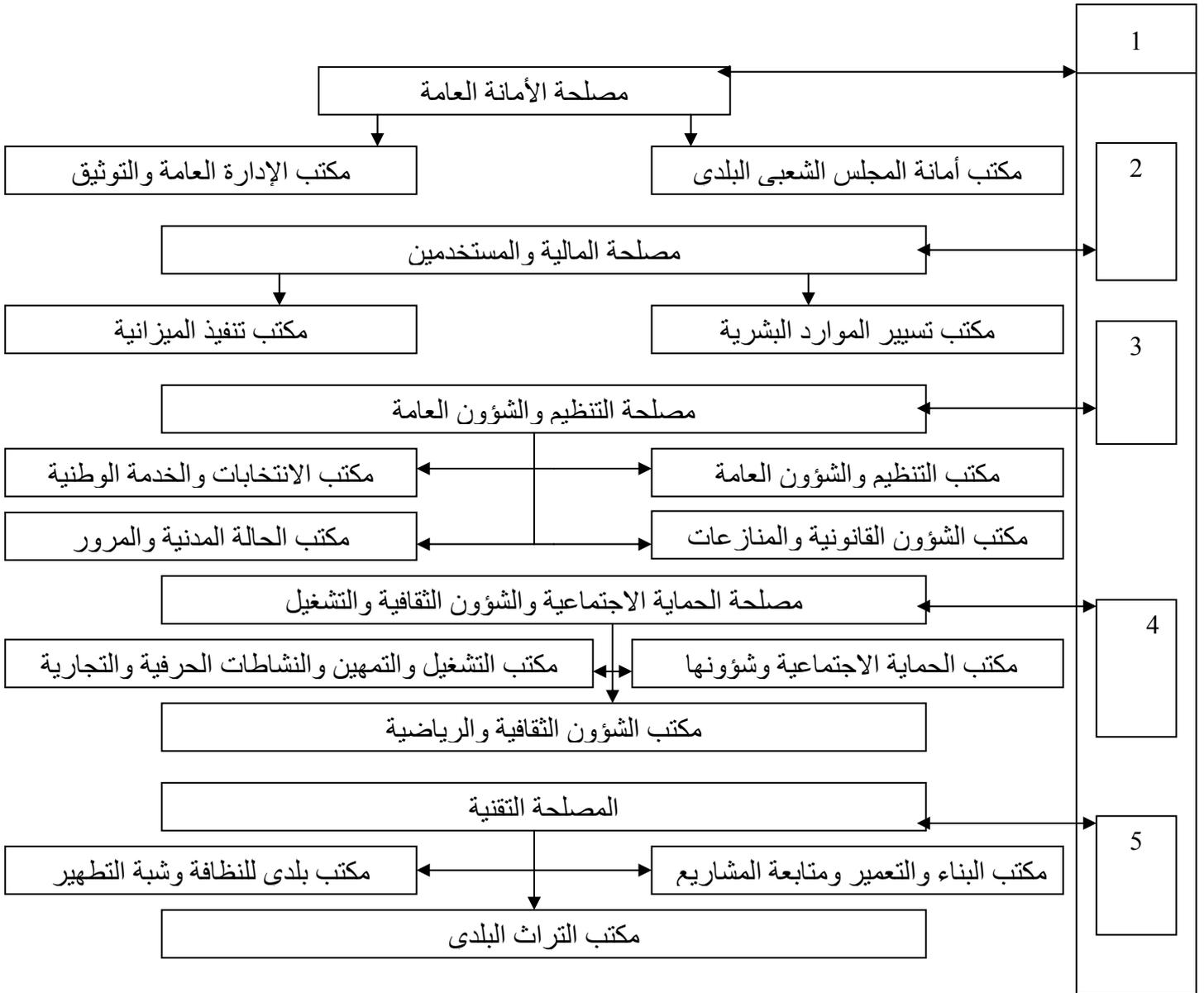
ب- ميزانية التجهيز : وتشكل ما نسبته 66% من الموازنة العامة للبلدية ، وتنقسم هي الأخرى إلى قسمين:

- أولهما تجهيزات عامة : ويستحوذ هذا القسم على نسبة كبيرة جدا وهي 74% .

- وثانيهما قسم تسيير الأملاك الذي يحوز ما نسبته 26% من ميزانية التجهيز .

وتحصل البلدية، دائما حسب نفس المصدر، مداخيلها من خلال استثماراتها الخاصة في العقارات والأملاك والتجارة وغيرها، وحصتها كذلك من الضرائب بما نسبته 40% ، أما النسبة المتبقية أي 60 % فإنها تتحصل عليها خارجيا من الولاية ، ومن خلالها من الدولة.

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



:

فإذا كانت الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي ينبغي اتباعه، فمعنى هذا أنه كل دراسة علمية قد لا يكفيها في بعض الأحيان منهجا فريدا، بل قد تتعدد المناهج المتبعة و التي يمكن استعمالها في كل بحث، كما يمكن أن يكون هناك منهجا واحدا إذا رأى الباحث أن هذا المنهج كاف بمفرده لأن يوصله إلى أهدافه العلمية. و وفقا لمبدأ المرونة المنهجية يمكن لكل باحث أن يعتمد منهجا واحدا أو أكثر، أو أسلوبا واحدا أو أكثر⁽⁶⁷⁾ ، فالدراسة الوصفية مثلا قد تعتمد على عدة طرق و أدوات بحثية تستطيع من خلالها الوصول إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا أو موقفا أو وضعا ما ، بما يمكن أن يؤدي إلى اعتبار النتائج أكثر مصداقية و أكثر إحاطة بالموضوع.

تنحصر البحوث الوصفية على العموم، في أن يقوم الباحث بعرض خصائص وضع ما أو مجموعة ما أو أفراد، سواء كان ذلك بناء على افتراض مسبق أو بدونه، و تحدد الدراسات الوصفية كذلك، ما إذا كانت ظاهرة ما تتكرر و ما إذا كانت في تكرارها مرتبطة بعوامل أخرى، و عادة ما يسبق ذلك افتراض مبدئي بوقوع مثل هذه الظاهرة. و هي تعرف " الدراسة الوصفية " بأنها تتضمن "دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع"⁽⁶⁸⁾ ، و بذلك فإن هذا النوع من الدراسات لا يفترض فروضا ذات متغيرات من نوع مستقل و تابع أو أن المتغير " أ " يؤدي إلى المتغير " ب"، أي أن العلاقة بينهما علاقة عليية إذا توفرت العلة حدث بالضرورة المعلوم، كما لا يعني هذا كذلك أنها تحصر أهدافها في جمع الحقائق فقط كما يقول سيد أحمد غريب في كتابه البحث الاجتماعي ، و إنما تتجاوز ذلك. فبعد أن يكون الباحث قد جمع البيانات اللازمة يقوم بتناول هذه البيانات بالتحليل و التفسير لكي يفيد منها في توضيح الارتباطات المحتملة بين الظواهر دون أن يؤكد⁽⁶⁹⁾.

فإن لم يكن هذا من أهم الأهداف التي تسعى إليها دراسة علمية معينة، خصوصا الدراسات السوسيولوجية، ماذا كان يمكن لمعطيات صماء أو أرقام أن تفيد البحث العلمي أو حتى بالنسبة للناحية العملية في بعض الأحيان، إذا لم نعطيها حقها في التحليل والتفسير . ومادام أن هذه الدراسة تدرج ضمن هذا النوع من الدراسات، فإن الباحث عمد إلى استعمال طرق وأدوات بحثية تستجيب لطبيعة الدراسة الوصفية من ناحية قدرتها على جمع البيانات و من ناحية ملاءمتها لسيرورة البحث في كل مراحلها بداية من الجمع إلى الفرز و العرض و التحليل و التفسير. و قد استخدمت ضمن إطار منهج البحوث الميدانية طريقة العينات، و بعض الأدوات البحثية المهمة التي يصعب الاستغناء عنها، إنها مستخدمة خاصة على مستوى التقويم. و نذكر منها الملاحظة و الإستمارة و بعض الأدوات المستعارة من المنهج الإحصائي كالجداول و الرسومات البيانية و التنسيب و غيرها. و لكن و قبل التطرق إلى هذا بالتفصيل علينا أن نعرف أولا بمعنى المنهج، و أن ننطلق من خلاله في ترتيب الطرق و الأدوات البحثية الملائمة له، أي تلك المستخدمة على مستوى هذه الدراسة.

هذا ويشير معنى المنهج إلى أنه الطريق المؤدي إلى كشف الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة⁽⁷⁰⁾ فالمنهج بهذا المعنى هو طريق الحقيقة التي يمكن إدراكها بواسطة العقل بشرط أن تكون عمليات هذا العقل مؤطرة سلفا بقواعد و مبادئ بحثية معينة، تملئها طبيعة المنهج و طبيعة الدراسة. و المنهج في كتاب موريس أنجرس " البحث العلمي في العلوم الإنسانية " هو > مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف <.⁽⁷¹⁾

و رغم أنه هناك مشاكل معينة على مستوى المنهج في العلوم الاجتماعية تتلخص أساسا في كون الظواهر الاجتماعية أقل قابلية للتكرار و الملاحظة المباشرة وأكثر قابلية للتغير، بالإضافة إلى صعوبة عزل تأثيرات المتغيرات عن بعضها البعض في ظاهرة معينة⁽⁷²⁾، إلا أن المنهج المحكم و البحث الدؤوب يفيد كثيرا في التغلب على هذه المشاكل، فكل منهج يستطيع أن يتصور و يخطط عمله حول موضوع بحثي ما، إنه يتدخل بطريقة أقل أو أكثر إلهاميا بأكثر أو أقل دقة، في كل عمليات و مراحل البحث، أو في هذه المرحلة أو تلك. فكل منهج يمكن إرجاعه إلى ميدان خاص يتضمن مجموعة إجراءات خاصة بموضوع بحثي معين.⁽⁷³⁾

بناء على هذه المعطيات، فإن المنهج يفهم في إطار أوسع على أنه مجموع القواعد العامة التي تؤطر سير عملية البحث عموما و أن الطرق و التقنيات بصفة عامة، هي التي تسمح بإجراء البحث عمليا، و قد يحتاج الباحث في بعض البحوث إلى استعمال عدة مناهج أو عدة طرق و تقنيات بحثية معا. أما على مستوى هذه الدراسة فقد استخدم الباحث طريقة العينات التي تخدم منهج البحث الميداني، كما استخدم ضمن هذه الطريقة مجموعة أدوات بحثية كالملاحظة المباشرة و غير المباشرة و المقارنة الداخلية و أدوات أخرى إحصائية كالجداول و التنسيب و الرسومات البيانية.

1- المنهج و التقنيات المتبعة :

كما ذهب إلى ذلك موريس أنجرس، فإن هناك ثلاثة مناهج نموذجية في العلوم الإنسانية، قد يكون اختيارها من ضمن مجموع المناهج اختيارا تعسفيا، و هناك طرق بحثية معينة تلائم نموذج معين من هذه المناهج، مراعاة لأسلوبها الخاص في تناول مواضيع الدراسة و تنظيمها. و هي المنهج التجريبي، التاريخي، و منهج البحث الميداني⁽⁷⁴⁾، فإذا كان التجريبي يهدف إلى إقامة العلاقة بين المتغيرات سببيا عن طريق إجراءات التجربة، و التاريخي يقوم على إعادة بناء الماضي بدراسة الأحداث الماضية من خلال الأرشيف و الوثائق باتباع إجراءات خاصة في النقد و التقييم، فإن منهج البحث الميداني الذي يؤطر هذه الدراسة من جانبه يقوم على عدة قواعد و مبادئ و إجراءات خاصة في البحث ، و يقوم

2- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت : بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، إشراف و مراجعة : مصطفى ماضي، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 98.

3- سهير عبد الظاهر و مصطفى مدحت، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية، الإشعاع، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 83.

4 - موريس أنجرس , المرجع السابق، ص 99.

5- نفس المرجع، ص 102-105.

على دراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن و يطبق غالبا طريقة المسح الشامل على كل مجتمع بحث، بحيث يأخذ ما يريده من خلال هذا المجتمع، و يمكن للباحث إنطلاقا من تنوع إهتماماته أن يستعمل بعض أو معظم تقنيات البحث فأهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد نوع الدراسة التي بدورها تحدد نوع المنهج . وبإستعمال كل هذه التقنيات أو بعضها فقط يمكن لمنهج البحث الميداني أن يفي بغرض دراسة طرق العمل و التفكير و الإحساس لدى مجموعات العمل .

و يمتاز منهج البحث الميداني بعدة خصائص تتعلق أساسا بمقاصده ووسائله و مواضيعه، يمكن فهمها ببساطة من خلال هذه اللوحة .

لوحة رقم 01 : خصائص منهج البحث الميداني

منهج البحث الميداني	
مقاصده	متعددة حسب أهداف البحث
وسائله	تقنيات متنوعة لجمع المعطيات
مواضيعه	ظواهر سكانية

المصدر : موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , دار القصة , 2004

2- طريقة البحث :

طرق البحث أو تقنيات البحث هي نوعا ما مثل المناهج لكنها أكثر ملموسية، فبعد أن يختار الباحث المنهج النموذجي يلجأ إلى إختيار التقنية، و لما كان من الصعوبة بمكان على الباحث أن يستخدم طريقة المسح الشامل في إطار منهج البحث الميداني ، فإنه لجأ إلى طريقة العينات التي توافق كذلك هذا المنهج و تسمح بإجراء البحث إنطلاقا من مبادئه ميدانيا. فإذا كان المنهج النموذجي يتصور الدراسة فإن هذه التقنية تسمح بإجرائه عمليا⁽⁷⁵⁾. و ضمن إطار هذه الطريقة استعملت الدراسة أدوات كالإستمارة و الملاحظة و المقارنة، هذه الأخيرة استفيد منها في إجراء مقارنات داخلية بهدف التقييم، لكن و قبل التطرق إلى كل هذا علينا أن نقف أولا عند تعريف العينة و نوع العينة المستخدمة و خصائصها و في الأخير طريقة استخدامها.

إن إختيار العينة ليس عملا ارتجاليا أو إعتباطيا يخضع لذوق الباحث و ميوله، بل هو عمل علمي يخضع لمبادئ و قوانين علمية و منهجية واضحة تتلخص في مايلي :

- مراعاة طبيعة المجتمع الكلي للبحث من حيث سمات التجانس أو عدم التجانس.
- مراعاة جملة الظروف الطبيعية و الاجتماعية و الخلفيات التي يمكن أن تؤثر على إجابات أفراد العينة و سلوكياتهم .
- مراعاة حجم المجتمع الكلي حيث يقدر عدد مفردات العينة بناء على حجمه.
- مراعاة الإجراءات العلمية في طريقة إستخراج العينة من أصلها .

و بناء على هذه المعطيات يمكن تعريف المعاينة على أساس أنها جزء من المجتمع يتم إختياره لتمثيل المجتمع بأكمله. ⁽⁷⁶⁾
و العينة أنواع فهناك العينات الإحتمالية و هناك عينات غير إحتمالية أي قصدية، و تختلف أهمية كل نوع من هذين النوعين بالنسبة للأساس البنائي للمجتمع الكلي الذي يتعرض له الباحث، و بالنسبة كذلك لأهمية النتائج المتوصل إليها و مصداقيتها و مدى تمثيلها للمجتمع الكلي .

هذا وهناك نوعين أساسيين من العينات هما :

عينات احتمالية وأخرى غير احتمالية ، والعينة الغير احتمالية كنوع مستعمل في هذه الدراسة ، تقوم على اختيار مفرداتها من مجتمع الدراسة بطريقة لا تتبع أي من الطرُق العشوائية ، حيث يختار الباحث وحدات عينته حسب وجهة نظره الشخصيه فقط وهي بهذا المنظور لا تخضع لطريقة علمية تتيح فرصة التعميم بكل مصداقية، إلا أنها تصبح أكثر عملية في بعض البحوث خاصة بحوث الرأي ، أي استطلاع الرأي. إن المعطيات التي يتم جمعها عن طريق عينة غير إحتمالية تبقى مقبولة وملائمة⁽⁷⁷⁾، وان احتمال اختيار عنصر ما ليكون ضمن العينة هو غير معروف وغير محدد مسبقا ، فكل عنصر له الحظ في أن يختار ، أي الحظ الذي يسمح به هذا النوع من العينات وبناء على هذا فإن مقدار خطأ العينة ولاحتي درجة تمثيليتها غير ممكني الحساب. إن هذا النوع من العينات التي يسميها الاحصائيون أيضا ، بالعينات الإمبريقية ، يمكن جدا أن تكون ممثلة لمجتمع البحث⁽⁷⁸⁾ فطبيعة مجتمع البحث دائما و طبيعة الدراسة ومتغيراتها هي العوامل التي تفرض على الباحث في كثير من الأحيان اعتماد هذا النوع على حساب الآخر .

و تتميز هذه العينات بعدة خصائص ومميزات يمكن إيجازها كالتالي :

- يتم جمع مفرداتها بطريقة غير احتمالية .
- عدم القدرة على حساب مقدار الخطأ فيها .
- سهولة جمع معطياتها .
- لا تستغرق وقتا كبيرا في جمع مفرداتها .
- إمكانية تعويض الأفراد الذين يرفضون الإجابة .
- لا تتطلب إمكانيات مادية كبيرة .

هناك ثلاثة أنواع من العينات الغير احتمالية ، العينة العرضية “ **Accidental** ” والعينة التمثلية “ **typique** ” والعينة الحصصية “ **Par quotas** ”. كما أن هناك خمس طرق ممكنة للفرز أو الإختيار غير الإحتمالي للوصول إلى عناصر مجتمع البحث التي تمثل جزءا من العينة .

3- عينة الدراسة :

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه العينة الحصصية التي رأي أنها أكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثه ، خاصة بالنظر إلى العوامل الموضوعية التالية :

1- عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات و تطبيقاتها في البحوث الإجتماعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص

141.

2- موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 310.

3- نفس المرجع، نفس الصفحة.

- التّشابه الكبير بين وحدات البحث من حيث الخصائص المدروسة خاصة داخل كل من الطبقات الثلاث التي تنقسم إليها العيّنة.

لقد اعتمد الباحث في البداية العيّنة الطبقيّة العشوائية , لكن وبعد اختبارها في الميدان تبين صعوبة تطبيقها , خاصة بالنظر الى أن بعض الأفراد لم يكونوا متعاونين بما يكفي , وصعوبة كذلك جمع العدد الكافي منهم .

- توفير الجهد والوقت اللازم لإستثماره في الإتصال بالأفراد الذين لا يحسنون الكتابة والقراءة خاصّة , بغية ملاءمة أوراق الإستبيان المتبقية .

- تخرج إدارة المؤسّسة المدروسة من تحركات الباحث في فترة الإتصال بالمبحوثين , وهو ما أدّى به إلى تحديد فترة ملاءمة أوراق الإستبيان رغم أنّ الدراسة الاستطلاعية كانت قد استغرقت وقتاً لا بأس به من قبل .

- سهولة جمع معطيات هذا النوع من العيّنة , خاصة بالنسبة لإستبدال بعض الأفراد بأفراد آخرين لضمان أكبر قدر من التعاون .

بالنظر إلى كل هذه العوامل وعوامل أخرى اضطرّ الباحث إلى تغيير العيّنة من النوع الإحتمالي أي العيّنة الطبقيّة العشوائية إلى النوع الغير احتمالي , أي الحصصية .

هذه الأخيرة تختار وفق إرادة الباحث ولكن تركيبها تبنى على أساس نسب الطبقات الموجودة في المجتمع الكلي للبحث⁽⁷⁹⁾

وتسعي العيّنة الحصصية إلى إعادة إنتاج بعض الخصائص , ومميّزات مجتمع البحث في صورة نسب متطابقة ووزن كل خاصية أو كل فئة أو كل طبقة إلى هذا المجتمع . فهناك حصص إذن ينبغي أخذها بعين الإعتبار عند بناء العيّنة , وبقدر ما نستطيع احترام قاعدة الحصص بقدر ما نكون أحراراً في اختيار العناصر من مجتمع البحث . وتشبه هذه العيّنة كثيراً العيّنة الطبقيّة العشوائية أي التي يتم سحب وحداتها بطريقة احتمالية , إلا أنها تختلف عنها في كونها لا تحتاج إلى عملية قرعة .

- كيفية استخراج عيّنة الدّراسة :

بناءً على معطيات المجتمع المدروس وبناءً على طبيعة العيّنة المختارة وطبيعة الدراسة وأهدافها , فإن بناء عيّنة الدّراسة تم بالشكل الذي يوافق الفرز القائم على الخبرة « Tri expertisé » الذي يعني أن الوصول إلى مفردات البحث يعتمد على شخص أو أشخاص يعينون الباحث في ذلك باعتبار أنهم أكثر دراية منه بالمجتمع الذي يود دراسته⁽⁸⁰⁾ . فبعد أن يتم اختيار مجتمع البحث , يصعب في بعض الأحيان على الباحث أن يصل إلى كل المفردات المكونة لعينته نظراً لقلة خبرته بها أو بمجتمع بحثه على العموم , فيلجأ إلى الفرز القائم على الخبرة , أي أنه يعتمد على أشخاص أكثر دراية منه بمجتمع بحثه أو بمتخصّصين . كأن يكون مجتمع البحث مثلاً هو مجموعة عمال مؤسّسة صناعية , فيلجأ الباحث هنا إلى مدير الموارد البشرية مثلاً , وهي المصلحة التي لجأ إليها الباحث في هذه الدراسة , وقد تم بناء العيّنة الخاصّة بهذا البحث كالتالي :

1- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي, الطرق الإحصائية التطبيقية للمعاينة , جامعة السابع من أبريل , ط1 , ليبيا , 1995 , ص 121.

2- نفس المرجع , ص 89

بناء على تصوّر الباحث وبناءا كذلك على خصائص مجتمع البحث الأساسية , فإن مجتمع الدراسة انقسم إلى ثلاثة فئات سويو- مهنية هي :

- الإطارات : هم أولئك الذين يشغلون مناصبا إشرافية , ابتداء من الأمين العام إلى رؤساء المصالح والمكاتب وصولا إلى رؤساء المكاتب .

- فئة الأعوان : وهم الفئة التي تتولى الأعمال الإدارية والتقنية غير الإشرافية , كأعوان الإدارة وأعوان المكاتب والأعوان التقنيين وأعوان الرقن والأمن .

- وفئة العمال المهنيين : وهم العمال الأدنى في السلم , وهم حسب التقسيم الداخلي للمؤسسة المدروسة وتقسيم الباحث , ينتمون إلى عدة أصناف مهنية ابتداء من الصنف الأول فأكثر, وتسميتهم بهذا الإسم يوافق الإسم الذي يصنفون على أساسه .

كما أنه هناك فروق جوهرية إلى حدّما بين كل فئة و أخرى , من حيث الأدوار والمسؤوليات و كذلك من حيث المكانة والمستوى التأهيلي لكل منها , لكن داخل كل فئة هناك درجة من الإنسجام المقبول إلى حدّ ما , رغم أن هناك فئات ثانوية داخل كل فئة من الفئات الثلاث إلا أنها ضعيفة التأثير أي أنها ممثلة الى حد كبير داخل الفئات الثلاث المذكورة .

وبناءا كذلك على حجم مجتمع الدراسة الكلي الذي يبلغ 256 فردا $N=256$ بحيث ينقسم إلى : - $N1=22$ وهي فئة الإطارات .

ونسبتها إلى الكل تساوي : $8.59 = N1=(22/256)100$ - $N2=65$ وهي فئة الأعوان .

ونسبتها الى الكل تساوي: $N2=(65/256)100=25.39$ - $N3=169$ وهي فئة العمال المهنيين

ونسبتها تساوي : $N3 = (169/256) = 66.02$ وبعتماد الصيغة الرياضية التالية, بهدف إعادة إنتاج هذه النسب في صورة حصص داخل العينة لكل فئة , أي : $w_i = N_i/N = n_i/n$ ⁽⁸¹⁾ حيث أن : w_i هي نسبة العينة (i) إلى حجم العينة الكلي . فإن حجم العينة (i) من الطبقة (i) يحسب كالتالي : ⁽⁸²⁾

$n_i = n (N_i/N)$, حيث أنّ :

- $\sum n_i = n$ حجم العينة الكلي , أي

- $\sum N_i = N$ حجم المجتمع الكلي , أي

- وبناءا على حجم العينة المرغوبة أي, 90 وحدة فإن حصة كل فئة تكون كالتالي :

أ- الإطارات : $n_1=(N_1/N).n= (22/256) 90 \cong 08$

1- نفس المرجع , نفس الصفحة.

2- نفس المرجع, نفس الصفحة.

$$n_2 = (N_2/N)n = (65/256)90 \cong 23$$

$$n_3 = (N_3/N).n = (169/256)90 \cong 59$$

ب- الأعوان:
ج- العمال المهنيين :

$$N = n_1 + n_2 + n_3 = 90$$

$n=90$ وحدة , أي ما نسبة 35.16% من المجتمع الكلي للدراسة . وقد تم اختيار هذه العينة بناء على أسس علمية رياضية مما يجعلها أكثر مصداقية من الناحية الموضوعية.

4- أدوات البحث :

ضمن كل منهج بحثي هناك تقنيات بحث معينة تستعمل و هي تتدرج من الطريقة أو الأسلوب إلى الأداة، فيسير هذين المسعيين الأخيرين، الطريقة و الأداة، جنباً إلى جنب مع المنهج و داخل إطاره المحدد. فإذا كانت الطريقة كما سبق و أن قيل أكثر ملموسية من المنهج فإن الأداة تعتبر بدورها الأكثر ملموسية من الطريقة بحيث تسمح بالإضافة إلى الطريقة بإجراء البحث ميدانياً و عرض نتائجه و المعطيات المتوصل إليها في أشكال بسيطة تسهل على الباحث القراءة و التحليل و التفسير و المقارنة و قد إستعملت عدة أدوات في هذا البحث و هي كالتالي :

4-1- الملاحظة :

لم يكن بوسع الباحث أن يستغني عن هذا المسعى البحثي بحيث أنه تدخل في الكثير من فصول البحث من البداية إلى النهاية، فبداية استخدمت في استطلاع الوضع و اختبار مصداقية الفروض، لتستخدم فيما بعد في اختبار بعض المعطيات والإجابة عن بعض الأسئلة التي لم يكن بوسع الباحث تضمينها في الإستمارة نظراً لطبيعتها المخرجة خاصة في ظل وضع متوتر في غالب الأحيان، و غير مستعد للقبول ببعض الضغوط المتأتية بفعل الآخر.

لقد كانت الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة من نوع ملاحظة مباشرة بدون مشاركة وهي غير مقيدة , و التي تفرض على الباحث عدم الظهور في بعض المواقف أو تجنب لفت الإنتباه إلى وجوده في المكان، بالإضافة إلى الملاحظة المتأتية بفعل العلاقات المختلفة التي أقامها الباحث مع كثير من المبحوثين على كافة المستويات المهنية الإجتماعية داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

و يتضمن هذا النوع من الملاحظة الخصائص التالية : (83)

إنها ليست مشاهدة عابرة تعتمد على القدرة البصرية فقط بحيث يمكن أن تختلط الأحداث فيما بينهما في ذهن الباحث و إنما تركز أساساً على خضوع القوى البصرية لتوجيه قبلي من القوى العقلية، أو لعمليات عقلية عندما تتم ملاحظة شيء معين يخص الدراسة بحيث يمكن استيعاب ما يجب استيعابه و تسجيل المفيد، و ترك الأشياء أو الأحداث الغير مفيدة أو تلك التي ليس لها علاقة تذكر بأهداف الدراسة و موضوعها.

كما يستند هذا النوع إلى مقدمات ووقائع ثابتة قابلة للمراجعة الأمر الذي يزيد من دقتها أكثر من غيرها وهي لا تتضمن في هذا الصدد أي تقدير أو تقييم لشخصية المبحوث من خلال

طريقة عمله أو أسلوبه في المناقشة أو أنفعاله السريع أو انطوائه، و إنما تتضمن الإطار العام الذي يضم كل هذا بحيث تلاحظ الأشياء الثابتة كالمسكن أو مكان العمل و ما إلى ذلك، أو حتى فيما يتعلق أحيانا ببنية المبحوث الفيزيقية من حيث أنه بدين مثلا. فنتشكل بهذا إنطباعات معينة لدى الباحث يشترط فيها أن تكون واضحة و أن يقيم الباحث ذاته بناءا عليها دون أن تختلط في ذهنه مع تقريره عن الحالة المدروسة أو صورتها .

4-2- الإستمارة :

بناءا على طبيعة الدراسة و طبيعة فروضها اعتمد الباحث بصفة أساسية على الإستمارة كأداة بحثية في الحصول على البيانات اللازمة لبحثه و قد جرى تنظيمها كالتالي:

- البيانات العامة .
- أسئلة خاصة بالفرضية الأولى: و تتعلق بمشكلة التكامل التنظيمي.
- أسئلة خاصة بالفرضية الثانية: و تتعلق بمشكلة التكيف التنظيمي .
- أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة: وهي تتعلق بمشكلة الفعالية التنظيمية للإدارة أي إدارة المؤسسة موضوع الدراسة.

لكن و قبل الوصول إلى بناء الإستمارة النهائية، اضطر الباحث في كثير من الأحيان إلى إلغاء بعض الأسئلة المحرجة على أهميتها، أو تلك التي لم يرد بعض المبحوثين الإجابة عنها، كما عدل بعضها الآخر و أعاد صياغة البعض . فكان بذلك أن عدلت الإستمارة كليا بالتقريب ، و اكتفى الباحث باستعمال الملاحظة في مكان الاستمارة على مستوى الأسئلة الملغاة.

أما بالنسبة لطريقة تطبيق الاستمارة في الحصول على إجابات المبحوثين، فكان ذلك بطريقتين :

أ- توزيع الاستمارات مباشرة على المبحوثين من خلال مكتب إدارة الموارد البشرية و تركهم يجيبون عنها بأنفسهم مع إعطاءهم الوقت الكافي في ذلك، و كان أغلب هؤلاء هم الإطار و الأعوان نظرا لمستواهم التعليمي الذي يسمح لهم بفهم الأسئلة و الإجابة عنها دونما تردد أو تخوف.

ب- الإتصال المباشر بالمبحوثين المترددين، أولئك الذين ليس في وسعهم الإجابة بمفردهم عن الأسئلة نظرا دائما، لمستواهم التعليمي و الثقافي بصفة عامة. فهؤلاء و بالتعاون مع أعوان مصلحة إدارة الموارد البشرية و استطاع الباحث إفتكاك إجاباتهم، خاصة بعد أن اطمأنو و تبدد تخوفهم.

و قد ضمن الباحث مساعدتهم له فيما بعد من خلال تشجيعهم لزملائهم المترددين في إعطاء إجاباتهم . أما بعض المعلومات الهامة الخاصة ببعضهم فقد حصل عليها الباحث من خلال سجلات المصلحة المذكورة آنفا، فيما يخص الأجور خاصة .

4-3- المقارنة :

تعتبر المقارنة أداة بحث تستهدف ضمان الدقة و الصرامة العلمية، و هي تتميز بكونها تتم على مستوى داخلي و خارجي عموما، فعلى المستوى الداخلي الذي يهتم هذه الدراسة، أخذ في الحسبان إجراء مقارنات بين عدد من الخصوصيات على مستوى مصادر المعلومات أو المبحوثين. و حسب الحالة، كان ذلك على مستوى الأصل الاجتماعي، الثقافي، المسار الشخصي أو سمات خاصة بكل واحد من هؤلاء، من خلال خاصة

المعطيات المحصل عليها و كذلك من خلال مقارنة النسب المئوية المحسوبة في مواجهة عدة حالات أو مواضيع . ولم يكن استخدام المقارنة كأداة بحثية من أجل المقارنة فقط، و إنما كان ذلك بغرض التقويم العلمي للنتائج و المعطيات المحصل عليها بطريقة أكثر موضوعية و أكثر مصداقية، فقد نخطئ في الحكم على بعض النتائج كما قد يصعب علينا فهمها إن لم نقم بعقد هذا النوع من المقارنات التي تجعل الموضوع يفهم في ضوء كل المعاني الممكنة التي يتضمنها.

4-4- الأدوات الإحصائية :

يستعير الباحثون من المنهج الإحصائي بعض الأدوات التي تمكنهم من التحكم في مواضيعهم و في تحليل معطياتها و نتائجها، مما يعني أنه لا يمكن أن يستغنى الباحث عن لغة الأرقام في ميدان السوسولوجيا، و يأتي هذا في إطار التزاوج الضروري و المثمر بين المسعيين الكمي و الكيفي في العلوم الانسانية بصفة عامة. لقد اعتمدت الدراسة في هذا الصدد بعض الأدوات الاحصائية، يمكن عرضها كما يلي :

- 1- الجداول : و قد استعملت على نطاق واسع في عرض البيانات و تنسيبها، و هي من النوع البسيط .
- 2- الرسوم البيانية : و قد استخدمت لزيادة توضيح بعض المعطيات الجدولية، و لمقارنة بعض الخصائص المتطرفة بالنسبة إلى الخصائص الأخرى في نفس الرسم أو لنقل معطيات جدول سابق .

- البيانات العامة :

البيانات العامة هي تلك البيانات الشخصية التي تمس كل أفراد العينة، و التي يجب أن تحتويها الإستمارة والبحث بصفة عامة، و هي تتعلق في هذه الدراسة بثمانية مستويات نعرضها بالمناقشة كما يلي :

جدول رقم (1) جنس المبحوثين

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس الفئة
	ت	%	ت	%	
ن% 100	ت 08	% -	ت -	% 100	إطارات
100	23	47.83	11	52.17	أعوان
100	59	38.98	23	61.02	عمال مهنيين
100	90	37.78	34	62.22	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث من ضمن المبحوثين، و ذلك بنسبة 62.22% و 37.78% على التوالي، و أن أعلى نسبة ذكور بين فئات المبحوثين هي نسبة 100% لدى فئة الإطارات.

جدول رقم (2) سن المبحوثين

المجموع		العمال المهنيين		الأعوان		الإطارات		المبحوثين ف. العمرية
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
11	12.22	11	18.65	-	-	-	-	من 25 سنة فأقل
30	33.33	23	38.98	7	30.44	-	-	من 26 إلى 35 سنة
35	38.89	15	25.42	13	56.52	07	87.5	من 36 إلى 45 سنة
14	15.56	10	16.95	3	13.04	1	12.5	من 46 فأكثر
90	100%	59	100	23	100	08	100	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين على التوالي من 26 إلى 35 سنة و من 36 إلى 45 سنة مع بعض الاختلاف الغير جوهري، أي بنسبة 33.33% و 38.89% كما هو موضح في الجدول، و الشيء الذي يمكن ملاحظته كذلك و تجدر الإشارة إليه، هو أن سن الإطارات يتراوح ما بين 36 إلى أكثر من 46 سنة أي بنسبة 87.5%، و هذا يدل على أن معظم هؤلاء عاشوا على الأقل فترتين زمنيتين في سياق التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية بصفة عامة و الإدارة المحلية بصفة خاصة، و هذا يفيد في القول أن أغلبية هؤلاء يتميزون بثقافة عمل و تسيير خليطة ما بين الفترتين، إن صح التقسيم قبل التسعينات و بعدها، و هذا ما يمكن أن يؤثر في طريقة تصرفهم و سلوكهم التنظيمي بصفة عامة. كما يلاحظ كذلك أن أغلبية الأعوان ينتمون إلى فئة من 36-45 سنة أي بنسبة 56.52%، و نسبة معتبرة منهم كذلك مقدر بـ 13.04% تنتمي إلى الفئة العمرية الأخيرة، لكن بالنسبة للعمال المهنيين نجد أن النسبة الأكبر منهم أي 38.98% تنتمي إلى الفئة العمرية ما بين 26-35 سنة، و بالتالي يعتبرون الأحدث سنا بالمقارنة إلى الفئتين الأخرين، لكن لا يمنع ذلك من القول أنهم الأكبر كذلك مسنا بالنظر إلى أن نسبتهم التي تقع عند الفئة العمرية الأخيرة، أعلى من نسب الفئتين الأخرين.

جدول رقم (3) الحالة المدنية للمبحوثين

المبحوثين الفئات العمرية	ت	%ن
عزاب	29	32.22
متزوجين	51	56.67
مطلقين و أرامل	10	11.11
المجموع	90	100

أبرز ملاحظة يمكن تسجيلها من خلال هذا الجدول هو أن أغلب أفراد العينة متزوجون أي بنسبة 56.67%، و أن فيهم نسبة قليلة من المطلقين و الأرامل، و هذا يطرح مشكل الوضع الاجتماعي و المادي لهؤلاء. فالمتزوجون على الأغلب لديهم أطفال بالإضافة إلى الأرامل و المطلقين، و عددهم يتراوح حسب عينة البحث ما بين 1-08 أطفال، أما العزاب و بنسبة

غير قليلة أي 32.22 % فإنهم يطرحون مشكلا اجتماعيا، و هو مدى تحقيقهم لتطلعاتهم و طموحاتهم فيما يخص تكوين أسرة و بناء بيت و التكاليف المترتبة عن كل ذلك.

جدول رقم (4) المستوى التعليمي للمبحوثين

المجموع	عمال مهنيين		أعوان		إطارات		المبحوثين المستوى	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن		
7.78	07	3.39	02	4.35	01	50	04	جامعي
32.22	29	16.95	10	65.22	15	50	04	ثانوي
23.33	21	25.42	15	26.08	06	-	-	متوسط
36.67	33	54.24	32	4.35	01	-	-	الفئات الأقل مستوى
100	90	100	59	100	23	100	08	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4)، أن نسبة الجامعيين ضعيفة جدا في البلدية بالنظر الى العينة المدروسة، حيث لا تتعدى 7.78% فقط، و أغلبيتها تنحصر في فئة الإطارات بنسبة 57.14%، حيث نجد أن ما نسبته 50% منهم جامعيين.

أما بالنسبة لذوي المستوى الثانوي و بنسبة كلية تقدر بـ 32.22%، فإننا نجد أن أغلبيتهم تنحصر في فئة الأعوان بنسبة 51.72% و أن البقية تتوزع على الفئات الأخرى بنسبة 13.79% للإطارات و 34.48% بالنسبة للعمال المهنيين، أما نسبة ذوي التعليم المتوسط فإنها تقدر بـ 23.33% و هي مقسمة بين فئتي الأعوان و العمال المهنيين.

بالنسبة للمستويات المتبقية أي ابتدائي، مستوى يقرأ و يكتب، أمي و بنسبة 36.66% نجد أن أغلب هذه الفئة تتركز في صنف العمال المهنيين أي بنسبة 96.97%. فنجد أن 54.24% منهم ينتمون إلى هذه المستويات الأخيرة بينما نجد أن نسبة 25.42% منهم ذوي مستوى متوسط و نسبة 16.95% ثانويون.

و على العموم فإن تدني المستوى التعليمي لموظفي البلدية واضح جدا و بشكل كبير، حيث نجد أن ما نسبته 36.67% ينتمون إلى المستوى الأخير، أي أنهم إما ذو و مستوى ابتدائي أو يقرأ و يكتب أو أمي، تتبعها مباشرة فئة الثانويين بنسبة 32.22%، و المتوسطون بنسبة 23.33%. إن التركيز على تحليل هذه المعطيات و تبيانها ليس من أجل الوصف فقط و إنما لتبيين مدى التأثير الذي سيلعبه هذا العامل في نتائج الدراسة فيما بعد، و التحليل و التفسير الذي تتضمنه في فصول الدراسة الميدانية قبل ذلك. فهناك إذن مشكلة تأطير تطرح نفسها بالحاح، و ليس من الممكن في ظل هذه المعطيات أن نتكلم عن اصلاحات أو انفتاح أو تطوير دونما اعتبار للفئة التي ستشرف على هذا الرهان و هم الإطارات و على الخصوص منهم ذوي التعليم العالي المتخصص.

إن تكاملا في أهداف مؤسسات الإدارة المحلية و غاياتها كتنظيمات اجتماعية أساسا، لا يعني فقط تجميع الوسائل مهما كانت هذه الوسائل لمباشرة العمل و تحقيق الأهداف، و إنما مراعاة نوعية هذه الوسائل و مدى استجابتها و تطابقها مع طبيعة الأهداف المرسومة.

فهنا تظهر فائدة الأفراد الذين يملكون مستوى متخصصا و عاليا، بحيث أنهم الأقدر على تصور الآليات اللازمة لإستيعاب الأوضاع الجديدة و تحقيقها و التكيف معها، كما أنهم أقدر على تفهم طبيعة المرحلة و طبيعة التنظيم و السلوكات التنظيمية الملائمة لتلك المرحلة، خاصة إذا توفرت الميكانيزمات الضرورية التي تساعد على ذلك. فالمستوى التعليمي إذن هو جزء من المشكل و يعالج في إطار أوسع ضمن المشكلات التنظيمية الأخرى، فهناك تفاعل إذن بين هذه الأبعاد الثلاثة : التكامل التنظيمي، التكيف، و الفعالية الإدارية للإدارة و كفاءتها. انه يكفي لكي ندلل على أن مشكل المستوى، أو التأطير أضحي مشكلا حقيقيا أن نقول بأنه و حسب تقرير لوزارة الداخلية صدر سنة 1988م كانت نسبة التأطير على مستوى البلديات تعتبر من أضعف المستويات الوطنية، أي 0.95%. و في سنة 1990م كان هناك 1000 إطار لـ : 1541 بلدية⁽⁸⁴⁾. مما يجعلنا نفهم بأن أغلب الوظائف العليا مشغولة الآن بواسطة أعوان مكلفين بتسيير هذه الوظائف. فحسب المرسوم 91-26 الذي يحدد المناصب العليا في الإدارة البلدية، نجد المناصب العليا هذه تتمثل فيما يلي :

- أمين عام البلدية عدد سكانها يساوي أو يفوق 100.000 ساكن.

- رؤساء أقسام.

- مدراء.

- رؤساء مصالح.

- رؤساء مكاتب.

- رؤساء مجموعات.

إن غالبية هذه المناصب مشغولة الآن بواسطة أعوان مكلفين، و هذا ما توضحه نسبة 50% من الإطارات ذوو مستوى ثانوي كما سبق، أي أن مستواهم لا يتعدى ثلاثة ثانوي أو تكوين تطبيقي معين، و هذا ما يطرح لنا و كما أسلفنا، مشكل التكامل بين الوسائل و الغايات وصعوبات التكيف مع البيئة المتطورة و المتحولة باستمرار من ناحية المستوى الثقافي و الاقتصادي و السياسي و ما إلى ذلك.

⁸⁴ -L'hcène SERIAK, op. Cit. p, 59

جدول رقم (5) أقدمية المبحوثين في عملهم

المجموع		عمار مهنيين		أعوان		إطارات		المبحوثين الأقدمية
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
31	34.44	24	40.68	05	21.74	02	25	أقل من 10 سنوات
42	46.67	25	42.37	13	56.52	04	50	من 10 إلى 20 سنة
17	18.89	10	16.95	05	21.74	02	25	من 20 سنة فأكثر
90	100	59	100	23	100	08	100	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 الى 20 سنة كمعدل يمكن اعتباره متوسطا بين الفئتين الأولى الحديثة الخدمة و الثانية ذات الخبرة الطويلة، و ذلك بنسبة 46.67%، كما أن هناك نسبة غير قليلة تصل بالتقريب ثلثي المبحوثين أي 34.44% منهم لا تتجاوز مدة خدمتهم 10 سنوات، و هؤلاء بأمس الحاجة في ظل التطورات الحالية الى التكوين بالاضافة الى أنهم سيعتبرون خبراء عملهم في المستقبل، الامر الذي يحتم على هذه المؤسسات أن تقوم بتكوينهم حتى يمكن الإعتماد عليهم و ضمان مشاركتهم الفعلية في التطوير التنظيمي و الإداري الحاصل. أما في حالة العكس فإنهم سيشكلون عبئا آخر يضاف إلى أعباء هذه المؤسسات التي يراد لها أن تتكيف مع تطورات الوضع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي للبلاد. هذا و يمكن ملاحظة أن ما نسبته 18.89% من المبحوثين تجاوزت مدة خدمتهم 20 سنة، بحيث أن هناك من تصل مدة خدمته حتى أكثر من 30 سنة.

كل هذه المعطيات تؤكد أن عامل الأقدمية يمكن أن يكون له دوره في تطور الوضع الحالي لمؤسسات الإدارة المحلية أو تدهوره، فأغلب هؤلاء خدموا لفترتين تقريبا، فترة ما قبل التسعينات و فترة ما بعدها إن صح التقسيم، و هم يتميزون نتيجة ظروف هاتين الفترتين بسلوكات تنظيمية و تصرفات و طموحات مختلفة، و في المقابل يراد لهم الآن أن يتحولوا إلى فترة جديدة تتميز بالفعالية و الإيجابية و حسن التنظيم و الانضباط كما تفرضه طبيعة هذه المرحلة، لكن لا يمكن لهذه الضغوط أن تحقق النتائج المرجوة دونما مراعاة ميكانيزمات معينة تخدم التكامل التنظيمي أولا، و التكيف مع البيئة التنظيمية ثانيا.

جدول رقم (6) المستوى التأهيلي للمبحوثين

النسبة المبحوثين	ت	ن%
الإطارات	08	8.89
الأعوان	23	25.55
العمال المهنيين	59	65.55
المجموع	90	100

بناء على وحدات العينة فإننا نجد أن أكبر نسبة من الموظفين يمثلها العمال المهنيين بنسبة 65.55%، تليها نسبة الأعوان بأقل من نصف ذلك، أي بنسبة 25.55% فالإطارات أخيراً بنسبة 8.89%، وتعتبر هذه النسبة جد قليلة إذا ما قارناها مع نسبة 91.11% من بقية الأفراد.

و تجدر الإشارة هنا كذلك إلى أن نسبة الإطارات الذين يحملون شهادة جامعية لا تتجاوز 50% و أن 50% الباقية هم إما مجرد أعوان مكلفين بوظيفة، أو موظفين ترقوا إلى هذه المناصب بأقدميتهم. و كما سنرى فيما بعد فإن أغلبية هؤلاء لم يتلقوا التكوين اللازم الذي يؤهلهم لشغل هذه المناصب، الأمر الذي يطرح مشكل الكفاءة التسييرية و الإدارية لهؤلاء، و مدى تمثلهم لقواعد العمل و السلوكات التنظيمية التي تفرضها هذه المناصب العليا و مدى تصورهم كذلك لهذا في ضوء الوضع الجديد الذي يشغلونه، أم في ضوء وضعهم السابق الذي طبع سلوكياتهم و تصرفاتهم و علاقاتهم التنظيمية طيلة مدة خدمتهم في تلك الأوضاع التنظيمية الإجتماعية.

جدول رقم (7) مكان إقامة المبحوثين

النسبة الكلية		العمال المهنيين		أعوان		إطارات		المبحوثين السكن
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	
67.78	61	61.02	36	78.26	18	87.5	07	المدينة
32.22	29	38.98	23	21.74	05	12.5	01	الريف
100	90	100	59	100	23	100	08	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد قاطني المدينة من مجموع الفئات الثلاث بلغ 67.78%، و أن قاطني الريف يشكل ثلث المبحوثين بالتقريب أي بنسبة 32.22%. أما داخل كل فئة على حدى فنجد أن معظم الإطارات يسكنون المدينة تتبعهم في ذلك فئة الأعوان، أي بنسبة 87.5% و 78.26% على التوالي، أما عدد ساكني المدينة من العمال المهنيين فإنه يتجاوز نصفهم بأغلبية قليلة، أي بنسبة 61.02%. و يلاحظ كذلك أن أكبر نسبة من ضمن الفئات الثلاث التي تقطن الريف تقع عند فئة العمال المهنيين و ذلك بنسبة 38.98% تليها في ذلك فئة الأعوان بحوالي نصف هذه النسبة بالتقريب فالإطارات

كذلك بنفس مستوى التراجع بالتقريب. أي أنه كلما اتجهنا صعودا في سلم الوظائف كلما تقلص عدد الذين يسكنون الريف بالنصف تقريبا و في كل مرة. إن هذه القراءة تتيح لنا فرصة التطرق إلى مشكل تنظيمي فرعي آخر، و هو مدى تكفل البلدية بالعمال الريفيين من ناحية النقل أولا و من ناحية التكوين، و كذلك مدى اندماجهم في وسط اجتماعي غير مألوف بالنسبة الى الكثير منهم. إنه و في ظل الأجور المتدهورة، كما سنرى فيما بعد، لا يمكن للعامل أن يخصص جزءا معينا من مرتبه لبناء الامكانيات التي تسمح له بالمساهمة الجدية و المحافظة على الوقت و الجهد و عدم التأخر أو التغيب. و حتى بالنسبة للذين يسكنون المدينة فان هناك مشكلا آخر يتعلق كذلك بضعف قدرتهم الشرائية في مقابل ضغط الأعباء الكثيرة و المتزايدة التي تفرضها حياة المدينة، فمكان الإقامة هو الآخر يدخل ضمن العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في السلوك التنظيمي للأفراد.

إنه، و انطلاقا من المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال جداول البيانات العامة، يمكننا أن نكون نظرة علمية موضوعية واضحة عن بعض التداخلات التي يمكن أن تحدث بين المتغيرات المختلفة. و إذ تعالج الدراسة هذه البيانات في هذا الفصل فإنها لا يمكن أن تتجاهلها فيما بعد في التحليل و التفسير الذي يورده الباحث لمعطيات جداول معطيات الفرضيات الثلاثة. إن مراعاة التفاعل بين مختلف هذه العوامل الموضحة انطلاقا من البيانات العامة حتى نهاية الدراسة يعتبر هدفا علميا ذا أهمية كبيرة كون أنه لا يمكن أن نفهم بعض النتائج إلا في ضوء عدة متغيرات و تفاعلات هذه المتغيرات المتعددة، فالعمر كما المستوى العلمي و الثقافي و الأقدمية و مكان السكن و غيرها، هي الأخرى متغيرات تتدخل في تحديد السلوك التنظيمي و توجيهه و التأثير على الحياة الاجتماعية و العلاقات داخل التنظيم، و تطبعه بطابعها الخاص. و المناخ التنظيمي كما أسلفنا في الفصول السابقة هو إنعكاس لبينتين تنظيميتين بيئة داخلية و أخرى خارجية، و كلا هاتين البيئتين تؤثران في بعضهما البعض و تتفاعلان و تتكاملان لكي تعطيانا مناخا تنظيميا معينا و سلوكا تنظيميا محدد، و كل بيئة هي في النهاية انعكاس لمجموع السلوكات و التصرفات و الأفكار و المستويات و التقاليد و طريقة العيش و غيرها. لذلك فإن العمر مثلا، يمكن أن يؤثر على مستوى ثقافة الفرد، فليس ثقافة الشيخ كثافة الشاب أو كثافة الكهل، كل واحد من هؤلاء يحتفظ لنفسه بالعناصر الضرورية التي يمكن أن تشكل ثقافته الفرعية، و بالتالي سلوكاته التي تعكس ذلك. و كل ثقافة من هذه الثقافات الثلاث هي انعكاس كذلك لطبيعة مرحلة زمنية معينة و طبيعة مكان معين من حيث أنه ريف أو مدينة مثل. إن ثقافة الريف تختلف أحيانا كذلك عن ثقافة المدينة في كثير من الأمور المهمة، كما أن مستوى أقدمية الموظفين هو الآخر يعبر عن طريقة عمل و أداء خاص و كفاءة معينة و استعداد محدد و أهداف شخصية محددة و متميزة في كثير من الأشياء. و المستوى العلمي الثقافي هو الآخر ينعكس في سلوكات الأفراد من خلال أدائهم و مدى إتقانهم لأعمالهم و فهمهم لها و تصورهم لأوضاعهم التنظيمية و الاجتماعية في مقابل الأوضاع الأخرى، كما قد يفرض عليهم التصرف وفق طريقة معينة و أسلوب حياة معين يميزون به أنفسهم و هكذا. فكل هذه العوامل إذن انما تعتبر متغيرات هامة و متكاملة و متداخلة فيما بينها كما سنرى فيما بعد، و التي من خلالها يمكن معالجة الموضوع في ضوء كل معانيه

الفصل الثاني

مشكلة ضعف التكامل التنظيمي

تمهيد :

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

تمهيد :

يسعى كل تنظيم , من خلال عمله الدؤوب نحو تحقيق أهدافه الرسمية , إلى العمل بكل ما أتيح له من إمكانيات على تجسيد ميداني لمناخ تنظيمي ملائم لطبيعة أهدافه وطريقة عمله الأساسية , مناخ يعكس مجموع العناصر التنظيمية المختلفة الموضوعة في شكل نسق تفاعلي معين. وهو يقوم على تجميع لأشياء والموارد المختلفة وطريقة العمل كما يقوم كذلك على تفعيل مختلف هذه العناصر فيما بينها. إنه من غير الممكن أن نتكلم عن عملية التفعيل هذه إلا في ضوء وجود الوسائل البشرية اللازمة , أي من الناحية الكمية والناحية الكيفية خاصة, و التي بإمكانها وحدها القيام بهذه العملية . وحتى يقوم الأفراد بدورهم هذا كما ينبغي , فانه من الضروري أن نحيطهم بجو تنظيمي ملائم , يمكنهم من خلاله القيام بأدوارهم بكل كفاءة وفعالية , بحيث يشعرون بالراحة والأمان والدافعية اللازمة لأداء أدوارهم التنظيمية , وأن نجمع كل ما يمكن تجميعه من المحفزات المختلفة لنحقق تكاملهم وتعاونهم . فالتكامل إذن وكما يراه تالكوت بارسونز, ما هو في واقع الأمر سوى عملية تجميع للتحفيزات الفردية والجماعية المشتتة هنا وهناك , التحفيزات المادية و المعنوية , سواء تعلقت بالفرد ذاته أم بمحيطه المادي الفيزيقي, الاجتماعي و الثقافي . وفي هذا الصدد نجد أن الكثير من العلماء تكلموا عن أهمية أن يتوفر الأفراد على دافعية كافية لأداء أعمالهم, أمثال "إبراهام ماسلو" من خلال نظريته عن الدافعية وترتيبه للحاجات الإنسانية في شكل هرمي , يبدأ من الحاجات الأساسية, أي الحاجات الفيزيولوجية للإنسان ليصل في نهاية الأمر إلى الحاجات التي يمكن اعتبارها ثانوية, كالحاجة إلى تحقيق الذات وما إلى ذلك , وكذلك الأمر بالنسبة ل: " هيرزبرغ " صاحب نظرية ذات العاملين, وغيرهم من العلماء و الباحثين, كلهم أكدوا على أهمية الحوافز المادية في المقام الأول. فرغم أننا نجد أن بارسونز يؤكد على أهمية التناول الثقافي في النظر إلى عملية تحفيز الأفراد, إلا أن الجميع , يتفقون على أهمية إشباع الحاجات الفيزيولوجية.

إن غياب مختلف هذه المحفزات في أي تنظيم يمكن أن يؤدي إلى مشكلات تنظيمية جمة تتعلق أساسا, ومن خلال فرضية الدراسة الأولى, بعملية التكامل التنظيمي , تكامل العناصر التنظيمية المختلفة و من خلالها تكامل الجهود المختلفة الفردية و الجماعية . فهناك على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية موضوع الدراسة, أزمة تعكس إلى حد ما , عدم تلاؤم الوسائل والغايات من حيث ضعف الإستجابة لهذه الأهداف ومتطلبات تحقيقها , فكلما كانت الوسيلة ضعيفة وغير كافية أو غير ملائمة, كلما كانت الأهداف الرسمية على المحك. وأقصد بالوسائل هنا كل العوامل التي تسمح بأداء أفضل و إنتظام أقوى , كعامل التحفيز مثلا . وحتى تكون الدراسة أكثر عملية فإنها تطرقت إلى هذه القضايا بصفة مدروسة ولو بشيء من العمومية . الأمر الذي جعل الباحث , وبعد الكثير من التعديلات, يطمئن إلى عملية فرضيته الأولى, وهذا ما سياتأكد أكثر من خلال تحليل وتفسير المعطيات الميدانية الواردة في الجداول, ومن خلال كذلك جملة الملاحظات التي سجلناها طيلة مدة الدراسة . لقد انصب الإهتمام في هذه الفرضية على تحليل عدة مؤشرات تتعلق بمشكلة التكامل التنظيمي كغياب عنصر التحفيز المادي , ضعف التأطير والمستوى التأهيلي للعمال , معاناة العمال من مشكلات معينة , ضعف الأداء , تدني الروح المعنوية للعمال نتيجة غياب التحفيزات الضرورية الخاصة بهذا الجانب و ضعف الإنسجام الإجتماعي داخل المؤسسة .

أولاً : تحليل وتفسير البيانات :

من خلال التطرق للمؤشرات الآتية بالتحليل والتفسير يمكننا أن نكون نظرة واضحة إلى حد ما عن مشكلة ضعف التكامل التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة ومن خلالها داخل مؤسسات الإدارة المحلية ككل , وهي كالتالي :

1- غياب عنصر التحفيز المادي :

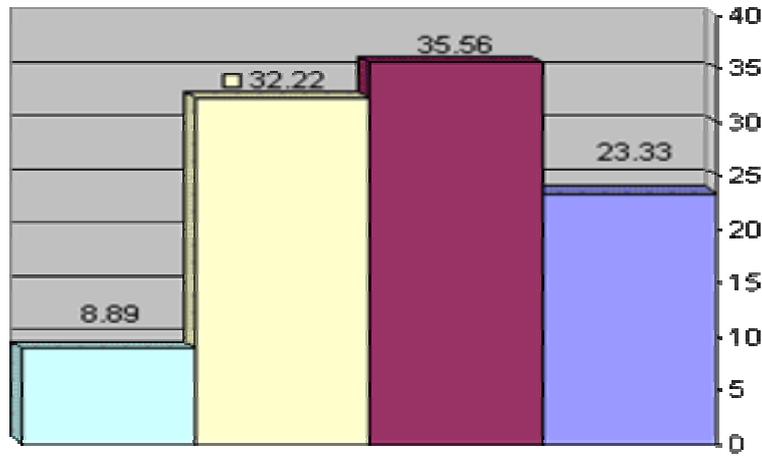
يعتبر عامل التحفيز المادي , كما ذهب إلى ذلك تايلور " F.W. TAYLOR " وغيره العلماء في هذا المجال الذين سبق ذكرهم كمالو و هيرزبرغ , من أبرز العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأفراد إلى العطاء والتساند الوظيفي والانسجام الاجتماعي التنظيمي داخل أي مؤسسة عندما تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد. ويشكل المستوى الكافي للأجر في هذا الصدد أبرز عنصر تحفيزي , بحيث أنه كلما كان ملائماً كلما زادت رغبة الأفراد في العمل, وكل ما كان العكس كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الأداء وظهور التوترات والصراعات التنظيمية , وسيادة روح اللامبالاة وعدم التعاون والتغيب , وبالتالي تراجع أداء التنظيم وتدهوره , مما يؤدي إلى خلق جو تنظيمي خانق للإبداع مثبط للعزائم , وضار بالعلاقات الاجتماعية التنظيمية ككل , و بالعلاقة بالمحيط التنظيمي الاجتماعي الخارجي للمؤسسة .

هذه المعاني يمكن أن نفهمها أكثر من خلال معطيات الجدول التالي:

جدول رقم (08)
مستويات الأجور (دج)

المجموع		عمال مهنيين		أعوان		إطارات		المبحوثين
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	فئات الأجور
21	23.33	21	35.59	-	-	-	-	7000 - 3000
32	35.56	20	33.90	12	52.17	-	-	11000 - 7000
29	32.22	15	25.42	10	43.48	04	50	15000 - 11000
08	08.89	03	05.09	01	04.35	04	50	19000 - 15000
90	100	59	100	23	100	08	100	المجموع

رسم البياني (01)
مدرج تكراري يوضح مستويات الأجور



يمثل هذا الرسم البياني معطيات الجدول الذي يسبقه .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أن هناك من العمال من يتقاضون أجورا زهيدة جدا , بحيث تتراوح ما بين 3000 – 7000 دج وذلك بنسبة 23.23 % منهم , وهي تقتصر كما هو موضح في الجدول على الفئة الثالثة من العمال , أي فئة العمال المهنيين . كما يلاحظ كذلك أن أكبر نسبة من الفئات الثلاث تقع أجورها عند مستوى 7000 – 11000 دج , أي بنسبة 35.56 % , والملفت للانتباه كذلك , أن أكبر نسبة من ضمن كل فئة التي تنتمي إلى هذا المستوى من الأجور هم فئة الأعوان أي بما نسبته 52.17 % منهم , تليها في ذلك فئة العمال المهنيين بنسبة 33.90 % ضمن نفس المستوى الأجرى .

كما يلاحظ كذلك أن ما نسبته 32.22 % , أي تقريبا الثلث من العمال , يتقاضون أجورا ما بين 11000 – 15000 دج , وهي ثاني أكبر فئة أجرية من حيث عدد المشاهدات التي تقع عندها , حيث نجد أن المستوى الأجرى الأدنى عند الإطارات يبدأ من هذه الفئة الأجرية , وذلك بنسبة 50 % منهم , تليهم في ذلك الفئتين الأخرين بنسب متفاوتة , وهي على التوالي 43.48 % و 25.42 % , لكن الشيء الأكثر لفتا للانتباه , في هذا الجدول , هو أن نسبة ضعيفة جدا من العمال تنتمي إلى إطار الذين تقع أجورهم عند المستوى الأجرى ما بين 15000 – 19000 دج , أي بما نسبته 8.89 % فقط , ومن ضمن كل فئة نجد أن 50 % من الإطارات يتقاضون أجورهم ضمن هذا الإطار , تتبعهم في ذلك نسب جد متقاربة وجد ضعيفة من الفئتين الأخرين أي بما نسبته 4.35 % و 5.08 % على التوالي .

إنه إذا أمكننا أن نقول , أنه و في ضل المعطيات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للبلاد لا يمكن حتى لهذا المستوى الأخير من الأجور , أي ما بين 15000 - 19000 دج , إلا أن يكون ربما أدنى مستوى يمكن من خلاله تغطية الحاجيات اليومية الأساسية للفرد خاصة إذا كانت لهذا الفرد التزامات أخرى اتجاه عائلته أو وسطه الاجتماعي . إن المعدل العام لهذا الأجور يعتبر ضعيفا جدا , فكما هو موضح حسب مستويات الرسم البياني , فإن أجور العمال تتراوح بين فئات 7000 دج إلى 15000 دج بشكل واضح , فإذا لم نسلم جدلا بأن

الإنسان ليس ماديا بحتا أو اقتصاديا بحتا كما ذهب إلى ذلك تايلور , فإنه لا يمكننا أن نقول وفي نفس الوقت , أن هذا الإنسان أقبل على دخول هذا التنظيم أو ذلك بمحض الصدفة أو بهدف المشاركة من أجل المشاركة أو العمل من أجل العمل في الوقت الذي يفتقد إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية . فكل إنسان يهدف من وراء عمله إلى إبداء معاني طموحه والسعي نحو تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته الأساسية , بحيث يصبح الأجر في هذا الصدد من أبرز الأهداف التي من خلالها يستطيع الوصول إلى هذا الإشباع و تحقيق طموحاته وأهدافه الإنسانية الأساسية . وكل شخص , حتى أولئك المتطوعون في الهيئات الخيرية والجمعيات وإن لم يكن هدفهم مادي بحت في القريب المنظور أو بصفة معلنة على الأقل , فإنه كذلك في طموحهم إلى الشهرة أو حب الظهور أو حتى في شغل أوقات الفراغ فيما يمكن أن يجلب الراح النفسية والروحية . فلكل عامل إذن هدف , وهدف أساسي مادي كالأجر بصفة خاصة , بالإضافة إلى الأهداف الأخرى طبعاً , التي قد تكون ثانوية بالنسبة لهذا الهدف . فإذا كان الهدف الأساسي أبعد من أن يحقق أو يشبع كما ينبغي , فإن رد الفعل سيكون ملائماً لهذا المعطى , وبالتالي فإن كل السلوكات و التصرفات الغير عقلانية والغير رسمية , التي تظهر على مستوى أي تنظيم , هي استجابة طبيعية للضغوط النفسية والاجتماعية التي تتولد بفعل هذا الوضع , و هذا هو الأمر الذي نلاحظه اليوم على مستوى مؤسسات إدارتنا المحلية , حيث تجد الموظفين بمختلف أصنافهم ومستوياتهم يشكون من نفس المشكل , ويلاحظ كذلك أن نفس السلوك الذي يتوقع أن يصدر من أي موظف بسيط يمكن أن يصدر عن أي موظف آخر على أعلى مستوى , والكل يتهم الكل , لكن ربما أن الكل يتفق على أن موظف هذه المؤسسات ليس له أي نصيب في الحصول على مكافأة جهده اليومي الذي يتمكن من خلاله من تحسين مستواه المعيشي والثقافي والاجتماعي بصفة عامة .

فإذا كان العامل , كما ذهب إلى ذلك ماركس في معرض نقده للرأسمالية , كعلاقة إجتماعية , وللعلاقة الموجودة بين صاحب العمل والأجير في ظل هذه العلاقة الاجتماعية , لا يتقاضى إلا أجراً بسيطاً يسمح له , و فقط , بإعادة بناء قواه الجسدية والفكرية اللازمة للاستمرار في العمل (85) , فإنه في مؤسسات إدارتنا المحلية لا يتقاضى حالياً حتى ذلك الأجر الذي يسمح له بأن يشبع حاجاته الأساسية في إعادة بناء قواه الجسدية وتعويض التعب اليومي , وهذا ما يمكن استخلاصه من معطيات الجدول السابق بوضوح . و كل هذا يمكن تلخيصه في كون مثل هذا الوضع لا يمكن أن يؤدي إلا إلى ظهور التوترات والصراعات التنظيمية وسيادة روح اللامبالاة والتسيب والاتكال وغير ذلك من التصرفات المخلة بفعالية المؤسسة .

إن تدني مستوى الإقبال على العمل ومستوى الاهتمام به , مرده في كثير من الأحيان إلى التدني في الروح المعنوية لدى العامل وعدم رضائه على وضعه التنظيمي والاجتماعي الناجم عن العوامل المذكورة آنفاً , وعن عوامل أخرى كتلاشي فرص تحقيق الطموحات الشخصية والجماعية , لكل فرد ولكل جماعة في ضل وضع تنظيمي محبط ولا يبعث على التفاؤل في المستوى المنظور على الأقل , حسب رأي الكثير من العمال .

⁸⁵ - محمود عودة , أسس علم الاجتماع , دار المعرفة الجامعية , مصر , 1998 م , ص 105

جدول رقم (09)
رأي المبحوثين في مستويات أجورهم .

المستوى المبحوثين	متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		المجموع	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن
الإطارات	02	25	02	25	04	50	08	100
الأعوان	05	21.73	10	43.47	08	34.78	23	100
العمال م.	01	01.69	08	13.55	50	84.74	59	100
المجموع	08	08.88	20	22.22	62	68.88	90	100

إنه يمكن ملاحظة , من خلال معطيات هذا الجدول , أن أغلبية المبحوثين قالوا بان مستوى أجورهم تعتبر ضعيفة جدا , وذلك بنسبة 68.88 % منهم , ونسبة أخرى أقل من ذلك بكثير قالوا بان أجورهم تقع عند مستوى ضعيف , أي 22.22 % , بينما لا نجد في الخانة المقابلة سوى نسبة ضئيلة مقدرة ب : 8.88 % قالوا بأن أجورهم تقع عند مستوى متوسط .

ومن ضمن الفئات نجد أن أكبر نسبة من الذين قالوا بان أجورهم تقع عند مستوى ضعيف هم العمال المهنيين , وذلك بنسبة 84.74% منهم , وقد يعتبر هذا منطقيا إذا ما عدنا قليلا إلى الوراء إلى الجدول رقم (08) , بحيث نجد أن ما نسبته 35.59 % منهم تقع أجورهم عند فئة أجرية تتراوح ما بين 3000 دج إلى 7000 دج فقط , أي أن غالب هؤلاء الأفراد هم من المنتمين للشبكة الإجتماعية , بينما لا نجد في المقابل إلا 01.69 % منهم فقط , قالوا بأن أجورهم ذات مستوى متوسط . فمعظم هؤلاء إن لم نقل الكل تقع أجورهم حسب هذا الجدول عند مستوى ضعيف و مستوى ضعيف جدا , أي بنسبة 98.29 % منهم . كما تليهم في ذلك فئة الإطارات , حيث نجد أن 50% منهم تقع أجورهم عند مستوى ضعيف جدا , بينما تنقسم نسبتهم الباقية على المستويين الأول والثاني حسب الجدول , أي مستوى متوسط ومستوى ضعيف . والأمر ذو الدلالة الذي يمكن ملاحظته كذلك انطلاقا من هذه المعطيات أن أكبر نسبة من ضمن الفئات الذين قالوا بأن أجورهم تقع عند مستوى متوسط , هي فئة الإطارات وذلك بنسبة 25% منهم , وهذا يعود إلى أن نصف هؤلاء ينتمون , دائما حسب معطيات الجدول رقم (08) , إلى فئة أجرية تتراوح ما بين 15000 دج إلى 19000 دج . كما يمكننا وبالعودة إلى الجدول رقم (09) أن نلاحظ كذلك بأنه كذلك من ضمن الفئات نجد أن فئة الإطارات قالوا وبأغلبية مطلقة , أن أجورهم تقع عند مستوى ضعيف وضعيف جدا وذلك بنسبة 78.25 % منهم .

يلاحظ إذن , من خلال هذا الجدول , كيف أن أغلبية المبحوثين قالوا بأن أجورهم تعتبر ذات مستوى ضعيف جدا . وكل هذه المعطيات تؤكد لنا ما قرئ في الجدول رقم (08) .

وتؤكد ما ذهب إليه الباحث من أن مستوى هذه الأجور يعتبر ضعيف جدا , ولا يكفي لتغطية التكاليف المعيشية الأساسية , بل وحتى الأعباء المختلفة التي تفرضها حياة الشغل من نقل وما إلى ذلك . فإذا كانت لا تكفي حتى الحاجيات الأساسية هذه , كيف يمكنها أن تكفي إذن لتغطية تكاليف التكوين وتحسين المستوى المفروضة على الموظف بفعل التطورات الحاصلة على مستوى المحيط الثقافي والاجتماعي للمؤسسة التي يعمل بها , في ظل غياب البرامج الرسمية في ذلك , أو كيف يمكنه حتى توفير الوسائل التي تمكنه من ذلك في بيته بما يسهم في رفع كفاءته ومستواه الثقافي عموما .

إنه وبالنظر إلى هذه المعطيات يصبح من الممكن القول بأن أغلب مشكلات التكامل التنظيمي التي تبدو إنعكاساتها جلية على مستوى مطلب التساند الوظيفي وعلى مستوى السلوكات التنظيمية وثقافة العمل الأساسية , و الظمير المهني بالتحديد وما إلى ذلك , تعود ربما إلى هذه النقطة بالذات , وبنسبة كبيرة جدًا . فكل السلوكات التي نلاحظها على مستوى مؤسسات إدارتنا المحلية وعلى مستوى البلديات بالخصوص , تعكس هذا الوضع . فإذا كانت السلوكات والتصرفات تعكس وإلى حد ما تصور الناس للأشياء وطريقة حكمهم عليها حسبما يذهب إليه بعض علماء النفس التنظيمي , بقولهم أن الإنسان يعتبر كائنًا مركبًا , أي أنه يحمل عدة أفكار وخبرات مختلفة يميل في ضوءها إلى التعميم (*) , فإن سلوكات اللامبالاة والإهمال وتراجع مستوى الأداء وتدهوره في هذه المؤسسات , يمكن فهمه في هذا الإطار . إنه لا يمكن لأي إنسان مهما كان أن يقوم بخدمة مصلحة معينة لا يجد أن مصلحه الخاصة وأهدافه التي يعمل من أجلها متضمنة فيها , أو الطموحات التي طالما خطط لتحقيقها ليجد في الأخير بأنها غير ممكنة التحقيق . فلكل إنسان أهداف شخصية يدخل بها في تنظيم معين بحيث يفترض الوصول إليها , والتنظيم الناجح هو ذلك الذي يربط بين أهدافه وأهداف أعضائه أو على الأقل البعض منها , بحيث يجعل أن تحقيق بعض الأهداف الشخصية لأعضائه مرتبط بتحقيق الهدف العام للتنظيم الأمر الذي يؤدي بهؤلاء إلى العمل وبذل الجهد لأنهم يدركون أن تحقيق أهدافهم مرهون بتحقيق الأهداف التنظيمية ككل . ولكل تنظيم , و حسب طبيعته , ميكانيزماته الخاصة في ذلك . فإذا كانت المؤسسة الاقتصادية تربط مستوى الأجور وما يترتب عنها بكمية الإنتاج ونوعيته , فإن المؤسسات البيروقراطية ذات النمط الإداري الخدمي , يمكنها أن تقرر مستوى أداء موظفيها وسلوكاتهم التنظيمية بالامتيازات المختلفة التي يمكنهم الحصول عليها خارج إطار الأجر كالسكنات الوظيفية مثلا , وإمكانيات الترقية وما إلى ذلك , ولكن كيف يمكن تطبيق ذلك في ظل وضع مشوب بالتوتر على كافة المستويات , فحتى المسؤولين الذين يفترض أنهم يطبقون هذه الإجراءات وهذه الميكانيزمات , يعانون من نفس المشكل بحيث يمكن لهذه الإجراءات نفسها أن تطبق عليهم هم بدورهم , لأن سلوكاتهم في أغلب الأحيان تكون أخطر من سلوكات الموظف البسيط , لذلك فإن المشكلة أعمق من أن نعالجها من جانب واحد أو أن نحصرها في بعد معين , فهي مشكلة تكامل تنظيمي عام وشامل , وهي مترتبة في جانب هام منها عن غياب عامل الدافعية للعمل والحيوية والنشاط التي توفرها التحفيزات المختلفة المادية وغير مادية .

- يميل علماء النفس التنظيمي إلى النظر إلى الإنسان وسلوكاته في ضوء ثلاثة تصورات: هي الإنسان الاجتماعي والإنسان الساعي لتحقيق ذاته وكذا الإنسان المركب.

2- ضعف التأطير والمستوى التأهيلي :

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الوارد على مستوى البيانات العامة في الفصل الخامس , أن هناك نقصا معتبرا في نسبة الإطارات إلى الكل , بحيث نجد أن ما نسبته 8.89 % من الأفراد المبحوثين هم إطارات فقط , أي أولئك الذين تعود إليهم مسؤولية تسيير مهام ونشاطات المؤسسة في كل جوانبها التنظيمية , وأن نسبة معتبرة منهم ليس لديهم تكوين عالي . فلو كان الأمر يعني مؤسسة اقتصادية معيّنة ربما كان الأمر طبيعيا , حيث نجد أن الكثير من العمال يعملون في جماعات ذات نشاط موحد وفي أماكن متقاربة غالبا , كما أن بعض أعمالهم متماثلة إلى حد كبير ولا تتطلب إفراطا في التخصص في بعض الجوانب على الخصوص , بالإضافة إلى إنه يسهل مراقبتهم كونهم يعملون في مكان واحد جنبا إلى جنب . عكس ذلك نجد أنه على مستوى المؤسسات ذات الطابع الإداري كالمبلدية مثلا أو الولاية , نجد أن هناك توسعا كبيرا ومعقدا في البيروقراطية وتبعثرا للأفراد و الأوضاع , بحيث أنها مبنية على عدة أقسام وهذا الأقسام تنقسم إلى عدة مصالح , وهذه المصالح تنقسم بدورها إلى عدة مكاتب , وكل مصلحة أو كل مكتب يفترض حسب ما يحدده القوانين والقواعد , أن يقوم على رأسه إطار متخصص على الأقل , بحيث يفترض وفي المقام الأول , أن يتقن العمل الذي أسند إليه وأن يكون مؤهلا من الناحية الإدارية ليؤدي دوره في مجال الإدارة والتسيير , بالإضافة إلى أنه ينبغي أن يتوفر على قدر من الثقافة الهامة الخاصة بقوانين العمل والتنظيم والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها بما يتيح له إمكانية توجيه مروضيه بفعالية والتأثير عليهم , بل وحتى تدريبهم باستمرار إن اقتضى الأمر ذلك . وهذا الأمر غير متوفر حاليا بشكل كاف في مؤسسات إدارتنا المحلية , البلدية منها على وجه التحديد . فمن ضمن كل الفئات نجد أن الفئة التي تحوز مستوى علميا وثقافيا عاليا قليلة جدا , وهذا ما يوضّحه الجدول التالي :

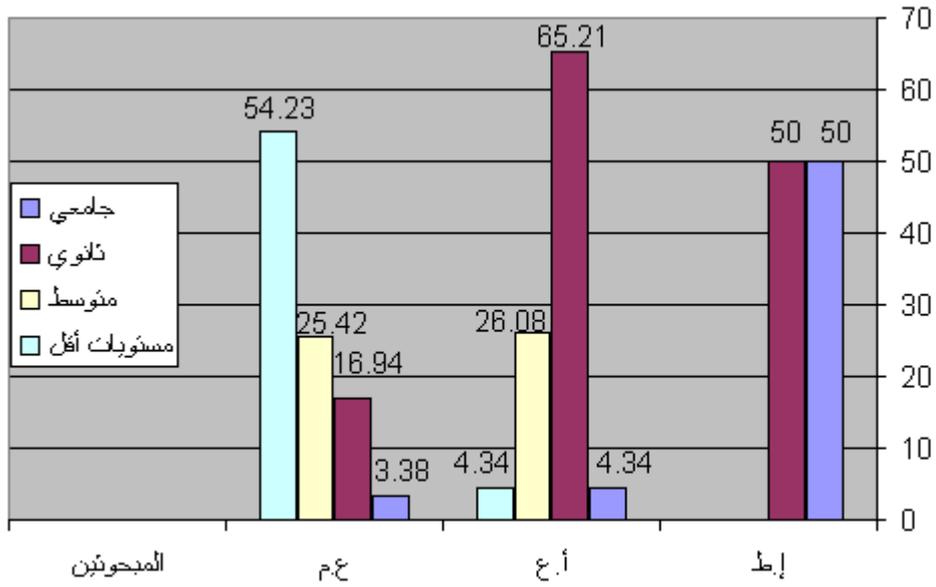
جدول رقم (10)
فئة ذوي التعليم العالي :

النسبة المبحوثين	ت	ن %
إطارات	04	50 %
أعوان	01	04.34 %
عمال مهنيين	02	03.38 %
المجموع	07	07.78 %

فيلاحظ إذن أنه ومن ضمن النسبة الكلية , يشكل الأفراد الذين يحوزون مستوى عاليا ما يساوي 7.78 % فقط , وهي نسبة ضئيلة جدا بالنظر إلى طبيعة التحديات المفروضة على مؤسسات الإدارة المحلية حاليا , البلدية منها على وجه الخصوص . فهي مكلفة في هذه المرحلة الهامة من حياة المجتمع , بعدة مهام ووظائف اجتماعية , منها ما هو سياسي , ومنها ما هو ثقافي , ومنها ما هو اقتصادي , وكل هذه المهام أو التحديات تتطلب وسائل بشرية على درجة عالية من الكفاءة والفهم والاستيعاب للتحديات المفروضة. لكن الذي يلاحظ اليوم على

المستوى التأهيلي الغير ملائم لأفراد هذه المؤسسات , هو أنهم غير قادرين بهذا المستوى وثقافتهم الحالية , على قيادة قاطرة التنمية والإصلاحات كإيديولوجية يتبناها المجتمع ككل , خاصة من خلال بعض الفاعلين الأساسيين في البيئة التنظيمية لهذه المؤسسات . فيمكن وإلى حد ما , من خلال معطيات الجدول رقم (4) , أن نكون نظرة واضحة عن هذا الواقع , فهناك نسبة كبيرة من الأفراد لديهم مستوى تعليمي منخفض أي أقل من الثانوي , وهذا ما يبيّنه الرسم البياني التالي كذلك:

رسم بياني رقم (2)
المستوى التعليمي للمبجوثين .



ملاحظة : يمثل هذا الرسم البياني معطيات الجدول رقم (04)

يلاحظ من خلال هذا الرسم البياني أن أعلى نسبة من المبجوثين تقع عند مستوى ثانوي كما هو موضح على مستوى الفئة الثانية من الرسم , أي فئة الأعوان , لتليها ثاني أعلى نسبة على مستوى الفئة الثالثة , أي فئة العمال المهنيين . وهي تقع عند المستويات الدنيا للتعليم حسب الرسم , أي أقل من المتوسط .

لكن الذي يلفت الانتباه أكثر في هذا الرسم هو أن نصف فئة الإطارات فقط , كما هو واضح , لديهم مستوى عالي , بحيث نلاحظ أن المستويين العالي والثانوي يتساويان عند هذه الفئة . وهذا ما يؤدي إلى القول أنه ليس هناك اهتمام كبير بتحسين المستوى حاليا على الأقل , ذلك الإهتمام الذي يمكن تجسيده من خلال عملية الرسكلة ورفع المستويات التعليمية الثقافية لهذه الفئة بصفة خاصة , رغم أنه يمكن ملاحظة أن التوظيف أصبح يستند من الناحية القانونية إلى ضرورة حيازة المستوى الجامعي , الذي يحتاج هو الآخر إلى تكييف وتدريب للأفراد , بأكثر تخصصية وأكثر عملية . وهذا هو الأمر الذي عكسته معطيات الجدول رقم

(22) , بحيث نجد أن معظم المبحوثين قالوا بأنهم لم يتلقوا أي تكوين يذكر منذ التحاقهم بالعمل في مؤسستهم تلك .
إن أهم شيء يمكن أن يؤدي إلى رفع الكفاءة التنظيمية لأي مؤسسة ورفع مستوى أدائها , هو تأطيرها الجيد بأفراد يحملون شهادات عليا متخصصة ومستوى ثقافي عالي , بحيث يمكن لهؤلاء أن يقوموا بدور مهم في الظروف الصعبة , وخلال التحولات والتطورات الكبرى التي يعرفها النسق الإجتماعي ككل , وذلك بأن يعملوا بعقلانية وكفاءة على ضمان توازنها التنظيمي وفعاليتها اللازمة للإستجابة للإنشغالات الإجتماعية الأساسية وتحقيق ذلك التوائم المناسب بينها وبين محيطها الإجتماعي الذي تفتقده إلى حد ما الآن . كما أن أفرادا من الفئات الأخرى , يلاحظ بأنهم غير مؤهلين في هذه المرحلة للاضطلاع بأدوارهم كما ينبغي , وهذا ما أدى إلى بعض الصعوبات فيما يخص أدائهم لأدوارهم هذه وكفاءتهم , خاصة من ناحية العمل بشكل جماعي منسق . وقد لوحظ على مستوى الجدول رقم (21) كما سيأتي فيما بعد , أن فئة معتبرة من المبحوثين من فئة العمال المهنيين قالوا بحاجتهم إلى تكوين تقني , أي بما نسبته 34.78% منهم . بينما لوحظ في الجدول رقم (22) أن ما نسبته 100% من هؤلاء قالوا بأنهم لم يتلقوا أي تكوين يذكر وهذا ما أدى , في جانب معين و كما سبق إليه القول , إلى ضعف على مستوى التكامل التنظيمي بين الوسائل والأهداف .

3- شكوى العمال من كثرة مشاكلهم :

من الواضح أن الإنسان , وكما ذهب إلى ذلك بعض النظريات العلمية كنظرية الإنسان الإقتصادي العقلاني لتايلور , يعمل بطريقة مطابقة للعقل على تقديم الإسهام الفيزيقي والعقلي المطابق للمكافآت التي يتحصل عليها , وبناءا كذلك على درجة الإستعداد والدافعية اللذين يتوفر عليهما بفعل عدة عوامل موضوعية وذاتية من حيث الراحة النفسية والرضاء على الوضع , كما يرى ذلك أصحاب نظرية الإنسان الإجتماعي خاصة إلتون مايو وأتباع مدرسته . و يعتبر الأجر المحفز من أهم هذه العوامل بالنسبة للغالبية من العمال , ذلك أنه يتيح للفرد إشباع احتياجاته الفيزيولوجية والنفسية على السواء , خاصة عندما يكون ذلك عاملا من عوامل التقدير والمكانة الإجتماعية المحترمة . وقد لاحظ الباحث أثر هذا العامل على سلوكيات العمال وتصرفاتهم داخل المؤسسة , بل حتى من خلال طريقة كلامهم والموضوعات الغالبة في ذلك . إن انخفاض مستوى الأجر وتسبب ذلك في العديد من المشكلات للعمال , كعدم القدرة على الوفاء باحتياجات الأسرة واحتياجات الأطفال المتدرسين خاصة , بالإضافة إلى انحطاط المكانة الإجتماعية والتنظيمية لهؤلاء , هي كلها انعكاس حسبهم للإنخفاض الكبير لمستوى أجورهم . وحتى تتأكد معطيات الملاحظة أكثر فإن الباحث طرح سؤالا في هذا الإتجاه فكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (11)
مدى تسبب انخفاض الأجر في ظهور مشكلات معينة لدى العمال

الإجابات المبحوثين	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
الإطارات	07	87.5	01	12.5	08	100
الأعوان	21	91.30	02	08.69	23	100
العمال المهنيين	55	93.22	40	06.77	59	100
المجموع	83	92.22	07	07.78	90	100

تؤكد معطيات هذه الجدول أن معظم المستجوبين يعانون من مشكلات معينة , بحيث نجد أن ما نسبته 92.22% منهم أجابوا بنعم عن سؤال يتعلق بإمكانية وجود مشكلات معينة يعانون منها , في مقابل نسبة ضئيلة قالوا بعدم معاناتهم من أي مشكل جراء انخفاض مستوى أجورهم , أي بنسبة 7.78% منهم , لأن هؤلاء ربما يكونون من الطبقة المحضوطة التي تتأثر بالإميازات الهامة التي توفرها هذه المؤسسات خاصة بالطرق الغير شرعية أحيانا , كالعقارات وما شابه ذلك . فإذا عدنا قليلا إلى الوراء , إلى الجدول رقم (09) , نجد أنه و من جملة من رأوا بأن مستويات أجورهم غير كافية , بحيث تتراوح ما بين مستوى ضعيف إلى مستوى ضعيف جدا , نجدهم يشكون من مشكلات معينة , وهذا لا يعني , و في نفس الوقت , أن أولئك الذي رأوا بأن أجورهم تقع عند مستوى متوسط لا يعانون من أية مشكلات على الإطلاق , بل إن مقارنة نسبتي الجدولين رقم (09) والجدول رقم (11) أي 8.88% بالنسبة للجدول الأول وما نسبته 7.78% بالنسبة للثاني , توضحان بأن هناك نسبة معينة من أولئك الذين قالوا بأن أجورهم تقع عند مستوى متوسط , أجابوا كذلك بنعم في الجدول الثاني عن سؤال حول مدى معاناتهم من مشكلات معينة . فكما نلاحظ أن نسبة 8.88% أكبر من نسبة 7.78% التي تخص أولئك الذين أجابوا بلا في الجدول رقم (11) حول السؤال السابق.

إنه يمكن ملاحظة ضمن الفئات الثلاث للمبحوثين ككل , أن أكبر نسبة منهم الذين أجابوا بنعم حول نفس السؤال , هم أولئك الذين يشكلون فئة العمال المهنيين, الفئة الأدنى في السلم بما نسبته 93.22% منهم , وهذا إنما يعود , و بشكل أساسي , إلى انخفاض مستويات أجورهم , بحيث يصل الأجر الأدنى عندهم حتى مستوى 3000 دج . فنجد أن نسبة كبيرة منهم تقع أجورهم كما هو موضح في الجدول رقم (08) , ما بين 3000 دج إلى 7000 دج , أي بما نسبته 35.59% منهم . وبالعودة إلى الجدول رقم (11) نجد كذلك أن ثاني أكبر نسبة من الذين أجابوا بنعم حول السؤال المذكور من ضمن الفئات الثلاث , هي النسبة التي تقع عند فئة الأعوان , أي بنسبة 91.30% , تليها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 87.5% , فكلهم أجابوا بنعم عن هذا السؤال الذي يستهدف معرفة ما إذا كانوا يعانون من مشاكل معينة جراء انخفاض مستوى أجورهم .

فبالقياس إلى معطيات السوق ومتطلبات الحياة الاجتماعية العادية , تلك التي تحفظ كرامة الإنسان فقط , لا يمكن لهؤلاء في ظل هذا التدني لمستويات أجورهم أن يقوموا بما هو مطلوب منهم عائليا ووظيفيا وإجتماعيا بصفة عامة , و في أحسن الظروف . ذلك أنهم لا يتوفرون على الآليات الضرورية التي تسمح لهم بخلق جو الحيوية والنشاط , ولا الجو المريح والهادئ على مستوى حياتهم الاجتماعية أو حياتهم التنظيمية الوظيفية . وبالتالي يقعون تحت طائلة عدة ضغوط اجتماعية و نفسية , داخل المؤسسات وخارجها , وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية كذلك إلى ظهور سلوكات على شكل ردود أفعال معينة واستجابات , لا يمكن أن تكون دوما مقبولة على مستوى التنظيم , خاصة إذا كانت تسيء إلى طريقة أداء هذا التنظيم وفاعليته . فعلى مستوى مؤسسات الإدارة المحلية , البلدية موضوع البحث بالخصوص , لاحظ الباحث أن هناك سلوكات غير مقبولة تتم داخل هذه المؤسسة , بحيث يضيع الموظفين وقتا كثيرا في الترترة والحركات الزائدة , بالإضافة عدم التعاون والتغيب عن الوقت الرسمي في بعض الأحيان , بل وصل الأمر إلى حد التحدي للقواعد والقوانين التي تدير العمل , إن تفسيرا منطقيا لهذا السلوك يفيد بأن الإدارة لا يمكنها أن تتحكم في سلوكات الموظفين بفعالية حاليا , بسبب أنها تطلب منهم أكثر مما يأخذونه , فلو أن مثل هذا الموظف قدر بأنه سيخسر الكثير في حالة استمراره في سلوكه الغير مقبول , فإنه لن يكرره بهذا الشكل على الأقل , أي بنفس المستوى من اللامبالاة والتحدي , لكن تقديره الذي يفيد بأنه لن يخسر الشيء الكثير حتى عندما يتم معاقبته , أو حتى عندما يصل ذلك حد الفصل , يجعله يستمر على ذلك النمط من السلوك . وبالإضافة إلى هذا فإنه يعلم مسبقا بأن المسؤولين لن يقوموا بأكثر مما قاموا به حتى ذلك الوقت , فهم كذلك يعانون من نفس المشكل الذي يعاني منه كالأحباط الناتج عن كثرة مشاكل الشخصية والاجتماعية , وتردي مستواهم المعيشي ومكانتهم الاجتماعية , الأمر لذي يضعهم في موقف ضعف , بحيث أصبحوا يتخوفون من ردود الأفعال , خاصة تلك التي تفرضها أشكال التهكم والسخرية التي تعني أنه وفي مقابل الحزم الذي يبذونه , والذي قد يفقدهم مكانتهم الاجتماعية التنظيمية وعلاقاتهم الشخصية , فإنهم لا يحصلون على ما يقابل ذلك . وعليه تنشأ استراتيجيات مختلفة باختلاف الأوضاع والفاعلين , ينتج عنها ضمان الحد الأدنى الممكن فقط من العمل , دون مراعاة الفعالية المطلوبة والأهداف التنظيمية الرسمية.

أما عن سؤال فيما يخص طبيعة المشكلات التي يعاني منها العمال والتي يمكنها أن تكون , بطريقة مباشرة أو غير مباشرة , ذات تأثير معين على نفسية العاملين وطريقة عملهم في مؤسساتهم وكذا علاقاتهم الاجتماعية التنظيمية , فقد جاءت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (12)
طبيعة المشكلات التي يعاني منها الموظفين .

المجموعة	اجتماعية		عائلية		ط. المشكلة المبحوثين
	ت	% ن	ت	% ن	
إطارات	07	57.14	04	42.86	03
أعوان	21	66.67	14	33.33	07
عمال مهنيين	55	83.64	46	16.36	09
المجموع	83	77.11	64	22.89	19

ملاحظة : ترتبط معطيات هذا الجدول بمعطيات الجدول رقم (11)

يمكننا من خلال هذا الجدول أن نقرأ عدة معطيات ذات دلالة , بحيث نجد أن ما نسبته 77.11% من المبحوثين قالوا بأنهم يعانون مشكلا متعلقا بحياتهم الاجتماعية , أي بأغلبية مطلقة. بينما نجد أن نسبة غير قليلة أيضا مقدره ب: 22.89% من المبحوثين قالوا بأنهم يعانون من مشكلات عائلية . ففي الحالة الأولى قد تكون طبيعة هذه المشاكل متعلقة بديون أو تكاليف أخرى تخص الأعباء المختلفة وما إلى ذلك , بينما قد تتعلق في الحالة الثانية بعدم كفاية مستوى الأجر من أجل توفير المتطلبات المعيشية اليومية أو تغطية تكاليف الأبناء من الألبسة والأدوات المدرسية وغير ذلك , وكذا الأمر بالنسبة لحاجيات الأسرة بصفة عامة . إنه ومن بين ثلاثة إختيارات التي أعطيت للمبحوثين ضمن هذا السؤال , نلاحظ أن كل إجاباتهم كانت تتمحور حول وجود مشكلات عائلية واجتماعية , والتي نستطيع أن نصنفها عموما في خانة مشكلات اجتماعية . هذه المشكلات ربما أدت إلى تدهور الحالة النفسية لهؤلاء , بحيث يشعرون بمزيد من الضغوط وعدم الارتياح . فالعامل الذي من المفترض أنه وبعد أن ينهي عمله عند الساعة الخامسة مثلا , سيذهب إلى المنزل من أجل الراحة والترفيه عن النفس , ونسيان مشاكل العمل اليومية وضغوطاته , لكنه في الحقيقة وبسبب المشاكل العائلية التي يعاني منها , سيتعرض إلى مزيد من الضغط والتوتر , وبالتالي تعرضه للتدهور النفسي والاكتئاب والقلق , وهي عوامل تسهم بصفة كبيرة في حرمانه من الأوقات التي يمكنه أن يرتاح فيها , بما يجعل منه إنسانا غير متوازن ويصعب عليه في أثناء أوقات العمل أن يؤدي دوره كما ينبغي أو أن يتمتع بالدافعية اللازمة للعمل , والتحصير النفسي والبدني لمقابلة الجهد الذي ينتظره في اليوم التالي . وكل إنما هذا يؤدي إلى تراجع الحس المهني و الأخلاقي لديه , وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال سلوكيات عشوائية وتصرفات من نوع التسبب واللامبالاة والإهمال وعدم الإهتمام بما يجري في التنظيم بصفة عامة .

فيلاحظ بوضوح إذن , أنه ومن خلال معطيات هذا الجدول , أن أكبر مشكلة يعاني منها الموظفون هي ذات طبيعة اجتماعية , وأنه لا توجد هنالك مشكلة تتعلق بالوظيفة أو بالشغل حسب الأفراد المبحوثين . كما نجد أنه ومن ضمن الفئات التي رأت بأنها تتخبط في مشكلات ذات طبيعة اجتماعية نجد أن فئة عمال المهنيين يستحوذون على أكبر نسبة كما

يبين ذلك العمود الثالث , يليهم في ذلك الأعوان, فالإطارات أخيرا بأقل نسبة من الفئتين الأوليين.

4- ضعف الأداء :

إن أجرا كافيا لا يساهم , و فقط , في رفع الروح المعنوية للعمال عندما يدركون أنه بإمكانهم تحقيق بعض طموحاتهم المهمة على الأقل , وإنما يساهم كعامل أكثر أهمية ربما , ولو بالنسبة للبعض فقط , في توحيد الأهداف الشخصية الخاصة بالعاملين مع الأهداف التنظيمية ككل , وتجميع التحفيز الفردية والجماعية المشتتة بين عدة انشغالات ليصبح شغلهم الشاغل هو كيفية أداء أدوارهم داخل المؤسسة مادام أن الإنشغالات الأخرى قد تم تلبيتها وحلت الإشكالات المتعلقة بها , الأمر الذي قد يساهم من جهة أخرى في خلق دافعيات كبيرة نحو العمل خاصة , ويساهم كذلك في إيجاد نوع من القيم والمعايير التي تعمل على تدعيم عامل الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية كأحد أهم العوامل الضابطة . وهذا مايمكن أن نستشفه ربما من خلال معطيات الجدول التالي :

جدول رقم (13)
رأي المبحوثين في أثر كفاية الأجر على الأداء

الإجابة المبحوثين	الاهتمام بالعمل		اللامبالاة		لا أعرف		المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
إطارات	08	100	-	-	-	-	08
أعوان	16	69.56	-	-	07	30.43	23
عمال مهنيين	38	64.40	02	03.38	19	32.20	59
المجموع	62	68.88	02	02.22	26	28.88	90

تبين معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون بأن كفاية الأجر تؤثر إيجابا على مستوى الأداء , بحيث نجد أن ما نستبه 68.88% منهم قالوا بكفاية الأجر تؤدي إلى زيادة الإهتمام بالعمل , بينما نجد أن 28.88% منهم قالوا بأنهم لا يعرفون إن كان ذلك سيؤثر أم لا في مستوى الأداء , كما نجد أن نسبة ضئيلة تقدر ب 2.22% فقط قالوا بلا مبالاهم حتى في الحالة التي يكون فيها الأجر كافيا. ومن ضمن كل فئة نجد أن نسبة 100% من الإطارات يرون بأن كفاية الأجر تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة اهتمام العاملين بموضوعات أعمالهم وأدوارهم التنظيمية . ويرجع ذلك ربما إلى أن هؤلاء , وبالنظر ربما إلى مستواهم الثقافي العلمي من جهة ومناصب المسؤولية التي يشغلونها من جهة أخرى , أقدر على تفهم طبيعة الوضع وأسبابه وعوامله المختلفة , فبحكم خبرتهم في إدارة المستخدمين وتسييرهم , يكونون قد اصطدموا ولو لمرة واحدة على الأقل ببعض سلوكيات مرؤوسيهم الغير مقبولة

التي تسببها الضغوط المتعلقة بهذا الجانب , الأمر الذي يجعلهم ينظرون بأكثر موضوعية إلى مسببات مثل هذا الوضع ويجعلهم يفهمون أكثر بعض السلوكيات الغير منضبطة . كما أن الطموح الأهم الذي بقي لديهم , ربما , هو ارتفاع مستوى الأجر , والذي من خلاله يحافظون على مكانتهم واحترامهم داخل التنظيم وخارجه . فكثير منهم , ربما , يرون بأنهم وصلوا إلى المرتبة التي يسمح لهم بها القانون خاصة إذا نظرنا إلى ذلك من خلال زاوية مستواهم التعليمي بل وحتى عامل السن إلى حد ما . فكما يوضحه الجدول رقم(4) , فإن نسبة كبيرة منهم لا يتعدى مستواهم التعليمي ثلاثة ثانوي , وأن المناصب التي يشغلونها هي في الحقيقة مناصب عليا محددة بالقانون على أساس أنها يجب أن تشغل من طرف أفراد ذوي مستوى عالي متخصص كما سبق وأن أشير إلى ذلك , بينما في الواقع تم شغلها من طرف هؤلاء كمكلفين إما بسبب غياب الأفراد المؤهلين لذلك , أو بسبب خبرتهم الميدانية التي فرضت ذلك .

هذا ونجد أن ما نسبته 69.56% و 64.40% من الأعدوان والعمال المهنيين على التوالي ذهبوا هذا المذهب , لكن الأهم من ذلك هو أن نسب معتبرة من هاتين الفئتين يقولون بعدم معرفتهم إن كانت كفاية الأجر تؤثر أو لا تؤثر في مستوى أدائهم , أو بمدى التغير الذي يمكن أن يترتب على ذلك على مستوى سلوكياتهم خاصة . وهذا يفهم ربما من زاويتين اثنتين على الأقل : الزاوية الأولى تعني أنه يمكن أن يكون هؤلاء وصلوا إلى مرحلة لا يستطيعون فيها الرجوع في مستوى أدائهم , بحيث تدهورت حالتهم النفسية وتراجع حسهم المهني والأخلاقي تراجعاً كبيراً , أو من زاوية ثانية : تعني أنهم لا يرون بإمكانية حدوث ذلك في المستوى المنظور على الأقل , ولأن هذا أصبح مستحيلاً بالنسبة إليهم بسبب طول مدة الانتظار . هذا ويمكن ملاحظة أن أعلى نسبة تقع عند المبحوثين الذين يرون بأن كفاية الأجر تؤدي إلى زيادة مستوى الاهتمام بالعمل . وأن أغلبية من رأوا بذلك بالنسبة للفئات الثلاث هم الإطارات وذلك بنسبتهم الكلية .

هكذا يمكننا القول أنه كلما زاد الأجر في الارتفاع , بحيث يصل إلى مستوى الكفاية , كلما زادت دافعية العمال وارتفع مستوى أدائهم واهتمامهم بوظائفهم وأعمالهم , وهذا ما يبينه رأي المبحوثين على الأقل في هذه الدراسة , أما إذا عدنا إلى الدراسات والنظريات التي تناولت هذا الجانب , فنجد أنها في معظمها تتفق مع هذا الإتجاه . بحيث نجد أن تايلور يرى بأنه كلما زادت كمية الأجر والامتيازات التي يحصل عليها العمال كلما زادت دافعيتهم واهتمامهم بالعمل وذلك بناء على نظريته البحتة إلى الإنسان العقلاني الإقتصادي حسبه , وهذا بالرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية ترى بان الإنسان ليس مادياً اقتصادياً بحتاً فهو وإلى جانب ذلك , حسبهم , إنسان له مشاعر وأحاسيس قبل كل شيء . لكن العامل وبعكس ما يؤكدون عليه كثيراً , لا يمكن أن يهتم بهذه الأمور التي قد تكون ثانوية بالنسبة للبعض , إلا إذا توفرت له الأمور الأساسية التي تستجيب لحاجياته الفيزيولوجية , كالأجر المحفز الذي يمكنه من حل كثير من مشاكله و يجعله يعيش حالة نفسية جيدة تمكنه من أداء عمله بكل تقان واهتمام , عند هذا الحال فقط يمكنه ربما , أن ينتبه إلى ذلك .

5- غياب المحفزات المعنوية :

هناك عدة عوامل يمكنها أن تؤثر في معنويات الإنسان إما إيجاباً أو سلباً , و هذه أمور قد تتنوع وتتغير وفقاً للزمان والمكان واستعدادات الأفراد وقدراتهم الشخصية , ويتعلق

الأمر في هذا المقام خاصة بعمال الإدارة المحلية الذين تشملهم هذه الدراسة . فقد لوحظ أن الكثير منهم يشكون , ويبدون تذمرهم وعدم مقدرتهم على تحمل الواقع المعاش على مستوى مؤسستهم التي يعملون بها , وهذا ما سنتبينه من خلال المعطيات التالية:

جدول رقم (14)
مدى تحقيق المبحوثين لطموحاتهم كموظفين .

الإجابة	نوعا ما		لم أحقق		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
إطارات	07	87.5	01	12.5	08	100
أعوان	07	30.43	16	69.57	23	100
عمال مهنيين	06	10.17	53	89.83	59	100
المجموع	20	22.22	70	77.78	90	100

فيمكننا أن نلاحظ بوضوح على مستوى الجدول أن أغلبية كبيرة من المبحوثين قالوا بأنهم لم يحققوا طموحاتهم التي كانوا يودون تحقيقها من خلال إلتحاقهم بالشغل , وذلك بنسبة 77.78% منهم , وضمن إطار هذه النسبة نجد أن أكبر نسبة , أجابت بذلك , تقع عند فئة العمال المهنيين أي ب: 89.83 % , وهو ما يمكنه أن يمثل معظم هذه الفئة . ويزداد فهنا للأمر أكثر إذا عدنا إلى الجداول السابقة , خاصة الجدول رقم (08) المتعلق بمستويات الأجور , حيث نجد أن أضعف مستوى أجري يقع عند هذه الفئة و بما نسبته 35.59% منهم ضمن هذا الإطار, لتأتي بعد هذه الفئة فئة الأعوان , وفي هذا المقام نجد أن ما نسبته 69.57% منهم قالوا بعدم تحقيقهم لطموحاتهم وذلك منذ إلتحاقهم بالشغل في هذه المؤسسة , وهو ما يشكل أغلبية هؤلاء . بينما نلاحظ أن نسبة قليلة من الإطارات قالوا بذلك , فربما كان هذا يعكس , إلى حد ما , حصول هؤلاء على امتيازات معينة خارج إطار الأجر , وهذا أمر طبيعي إذا ما نظرنا إلى ذلك من زاوية بعض المناصب الحساسة التي يشغلونها والتي تؤهلهم أكثر من الآخرين لتحصيل بعض الإمتيازات المهمة كالسكن مثلا , وبعض العقارات الأخرى الممكنة , فمعظم هؤلاء يسيطرون على مناصب مسؤولية عليا ترتبط بها , وإلى حدما , الإمكانات المادية للبلدية وسلطة التسيير والتنفيذ المتعلقة بها .

أما عند الإجابة الأولى التي تظهر على مستوى الجدول دائما , فنجد أن نسبة قليلة فقط , من المبحوثين أجابوا بأنهم حققوا , وإلى حد ما بعض طموحاتهم , وذلك بما نسبته 22.22% منهم , وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة إلى النسبة المقابلة لها , أي نسبة الذين قالوا بعدم تحقيقهم لطموحاتهم . وضمن إطار هذه النسبة نجد أن أكبر نسبة قالت بها تجسدت لدى فئة الإطارات وذلك ب: 87.5% منهم , وهذا ما يؤكد كذلك ما ذهب إليه الباحث من أن الامتيازات التي توفرها مناصب المسؤولية التي يشغلونها ربما تكون هي العامل الأساسي وراء هذه النتيجة , ويتأكد هذا أكثر ربما إذا علمنا أن الفئات الأخرى , في إجابتها عن هذا الموضوع , تبتعد

كثيرا من حيث نسبتها إلى نسبة الإطارات الذين قالوا بهذا وتختلف عنها , وهذا ما تظهره نسب كل منها على مستوى الجدول . بحيث نجد ما نسبته 30.43% و 10.17% منهم فقط أجابوا بذلك وعلى التوالي, وقد يكون هؤلاء من بين المحظوظين .

وبناء على هذه المعطيات , الدالة إلى حد ما , يمكننا أن نقول بان الكثير من المشكلات التنظيمية المرتبطة بمشكلة التكامل التنظيمي والتي تظهر على مستوى السلوكيات الغير سوية أو التصرفات الغير مستجيبة للقواعد و القوانين , ربما كانت تعود في اصلها ومسبباتها إلى هذا العامل , فقضاء سنوات عديدة في الخدمة دونما تحقيق لأبسط الطموحات , لا يؤدي بالعامل إلى التغب والتسبب واللامبالاة والإهمال فقط , بل أنه ربما أدى إلى أكثر من ذلك إلى تبنى سلوكيات منحرفة عن الإطار المحدد نظريا في القواعد والقوانين المتعلقة بذلك .

فإذا أمكننا أن نعود إلى معطيات الجدول الذي يتعلق بمستوى الأقدمية فإننا نجد أن نسبة غير قليلة العمال تجاوزت مدة خدمتهم الخمسة عشر سنة , بل أكثر من ذلك هناك من تتجاوز مدة خدمته حتى عتبة الثلاثين سنة , ورغم ذلك فإنه لم يحقق طموحاته المهمة بعد , خاصة إذا تعلق الأمر بفئة العمال المهنيين التي تقع عند المستوى الأدنى للسلم الوظيفي , فمن ضمن ثلاث اختيارات التي أعطيت للمبحوثين ضمن هذا السؤال المتعلق بمدى تحقيق الطموحات , لم يقل أي أحد منهم بالاختيار الأول أي بكونه حقق كثيرا من طموحاته , بينما نجد أن أغلبيتهم المطلقة قالوا بالاختيار الثالث , أي ذلك الذي يتعلق بعدم تحقيقهم لطموحاتهم التي كانوا يتصورون , ويرغبون في تحقيقها طيلة حياتهم , سواءا كان ذلك قبل التحاقهم بالشغل أو بعده , بحيث نجد أن مستوى هذه الإجابة أعلى بكثير من الإجابة الأخرى . هذا الواقع هو الذي يؤدي , ربما , بكثير من هؤلاء إلى الإحباط النفسي والتصرف بشكل غير لائق , باعتبار أنهم فقدوا أهم مبررات إلتحاقهم بالشغل , وهي تحقيق بعض طموحاتهم الأساسية على الأقل , فنجد وبناء على معطيات سابقة أن هناك من تجاوز سنة الثلاثين سنة دون أن يتمكن من الحصول على مسكن يحتوي أسرته , بل أن الأجر الذي يتقاضاه البعض لا يمكنهم حتى من تغطية تكاليف بناء أسرة , ويزداد الأمر تعقيدا خاصة بالنسبة لفئة العمال المهنيين أو فئة الأصناف المهنية الدنيا , بحيث نجد أن 89.83% منهم لم يحققوا طموحاتهم. فكل هذه العوامل تتداخل وتتشابك مع عوامل أخرى لتشكل لنا هذا الوضع المعقد الذي يصعب فصل بعضه عن بعض , أو معالجة جانب معين منه دونما مراعاة الجوانب الأخرى التي قد تكون ذات أهمية أكبر .

إن عامل الترفيه يلعب هو الآخر دورا كبيرا في التأثير على أداء العمال و على نوعية سلوكياتهم وتصرفاتهم , وهذا ما أثبتته دراسات عديدة , فالترفيه و الترويح عن النفس يؤديان إلى إعادة بناء نشاط الإنسان , وكذا إندماجه ضمن فريق العمل و تقليل إحساسه بالتعب و الإجهاد البدني , ويرفعان من روحه المعنوية , بل وحتى الإغتراب الذي يشعر به العامل في أوضاع تنظيمية معينة قد يمكن تلافيه بهذه الطريقة . وهو الأمر الغائب اليوم في مؤسسات إدارتنا المحلية , بحيث يمكن عزو الكثير من السلوكيات الغير سوية , وكذا تدمير العمال وانحطاط روحهم المعنوية , إلى غياب هذا الجانب المهم كما يلاحظ فيما يلي :

جدول رقم (15)
مدى وجود نشاطات ترفيهية.

المجموع		لا		نعم		الإجابة المبحوثين
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
08	100	07	87.5	01	12.5	إطارات
23	100	23	100	-	-	أعوان
59	100	54	91.52	05	08.47	عمال مهنيين
90	100	84	93.33	06	06.66	المجموع

يتبين من خلال معطيات هذا الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بلا حول سؤال متعلق بإمكانية ممارستهم لنشاطات ترفيهية معينة , أي بما بنسبته 93.33% منهم , وفي المقابل لا نجد إلا نسبة ضئيلة مقدرة ب 6.66% قالوا بأنهم مارسوا نشاطات ترفيهية في إطار نشاطات مؤسساتهم , وهي نشاطات تتم ربما إما بسبب علاقات شخصية أو امتيازات معينة قائمة على أساس اعتبارات شخصية , فحتى إذا اعتبرنا أن هناك حقا نشاطات ترفيهية واضحة للجميع , فإنه يبدو أنها لا تستقطب اهتمام الموظفين أولا يتم إعلامهم بها على الأرجح .

6- ضعف الانسجام الإجتماعي التنظيمي :

يعمل الإنسجام الإجتماعي كعامل تنظيمي مهم , على إيجاد نوع من التوازن في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة , أو التنظيم , من أجل توحيد الجهود وتعاونها وتكاملها ككل , وقد لوحظ على مستوى المؤسسة المدروسة أن هناك ضعفا كبيرا على هذا المستوى , وهذا مايمكن تبينه من خلال معطيات الجدول التالي :

جدول رقم (16)
مستوى التفاهم بين العمال .

المجموع		لا أحد		بعضهم		كلهم		الإجابة المبحوثين
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
08	100	02	25	04	50	02	25	الإطارات
23	100	05	21.73	08	34.78	10	43.47	الأعوان
59	100	20	33.89	12	20.33	27	45.76	العمال المهنيين
90	100	27	30	24	26.66	39	43.33	المجموع

فحول سؤال عن مستوى علاقة المبحوثين بزملائهم , أجاب 43.33% منهم أن علاقتهم حسنة مع كل زملائهم أو أنها على ما يرام , ويلاحظ ضمن هذا المستوى أن أغلب من أجابوا بذلك كانوا من العمال المهنيين , وقد لاحظ الباحث ميدانيا هذا الأمر , بحيث ورغم انخفاض مستوى الأجور فإن هؤلاء كان يبدو عليهم , وإلى حد ما , أنهم أكثر تلاحما من بقية الفئات الأخرى , بحيث تسود بينهم علاقات حميمية وجو مرح الأمر الذي يفهم من زاوية أن هؤلاء , ربما , يكونون بسلوكهم هذا يستهدفون الترويح عن النفس أولا من الضغوط المختلفة , أو يكون ذلك حتى بهدف إظهار التضامن والتلاحم في مواجهة وضع لا يبعث على الأمان والطمأنينة , بحيث عندما يصبحون كتلة واحدة يصعب على أي كان أن يهدد مصالحهم أو يتعرض لها , بالإضافة إلى هذا فإنهم يصبحون بموقف تفاوضي أقوى , وتصبح استراتيجياتهم بذلك أكثر فعالية وتأثير في مجريات الأمور , وذات ميزان قوة أفضل اتجاه استراتيجيات الفاعلين الآخرين , فالأمر , إذن , قد لا يعبر عن إنسجامهم الإجتماعي بالقدر الذي هو استراتيجية دفاعية . هذا و نجد أن 43.47% من الأعوان قالوا بأن علاقتهم على ما يرام مع كل زملائهم , وفي المقابل لا نجد إلا ما نسبته 25% من الإطارات قالوا بذلك . وهذا ناتج ربما عن كون عمل الأعوان يتم في أماكن متقاربة , وأيضا المشكلات التي يعانون منها هي نفسها التي يعاني منها كل زملائهم على مستوى فئتهم تلك , فيلجأون بالتالي إلى إظهار بعض التلاحم والانسجام في مواجهة هذه الضغوط ولو كان ذلك بصفة ظرفية , وهذه النسبة بالمقارنة إلى أهمية الأعمال التي يقومون بها والتي تتطلب تعاوننا كبيرا واتفاقا أكبر , يمكن إقرارها أنها لاتعني الكثير إلا كما يعني ما ذهبنا إليه سابقا . لأننا نجد في المقابل نسب هامة منهم قالوا بعكس ذلك , خاصة إذا وعينا أهمية أن يكون هناك حد اتفاق عالي بين النشاطات ككل , والقيم والمعايير المرتبطة بذلك على وجه الخصوص .

أما بالنسبة للإطارات فإن أماكن عملهم غير المتقاربة في كثير من الأوضاع بالإضافة إلى عملهم في مكاتب مغلقة , تجعل من إمكانية إقامة علاقات صداقة أو زمالة جيدة غير ممكن على الأغلب , وهو ما يفسر ربما أن 50% منهم ليست علاقاتهم على ما يرام إلا مع بعض زملائهم , وأكثر من ذلك فإن ربعهم , أي 25% , قالوا بأن هناك سوء تفاهم بينهم وبين زملائهم . لقد أثبتت - في هذا الشأن - العديد من الدراسات أن عمال المستويات الدنيا أكثر ميلا إلى الانسجام والتلاحم من عمال المستويات العليا , وهذا بفعل عدة ظروف وعوامل تنظيمية وإجتماعية و نفسية , خاصة تلك الدراسات التي تناولت الجماعات غير الرسمية بالتحديد .

و في مقابل تلك النسبة الواردة في مجموع العمود الأول , نجد أن نسبة غير قليلة من المبحوثين قالوا بأن علاقتهم على ما يرام ببعض الزملاء فقط و ليس كلهم , وقد غلب على هذه الإتجاه اتجاه فئة الإطارات , بحيث نجد أن ما نسبته 50% منهم قالوا بهذا . أما بالنسبة للاقتراح الأخير فنجد أن نسب معتبرة من المبحوثين قالوا بأن علاقتهم ليست على ما يرام مع زملائهم ككل , وذلك بنسبة 30% منهم .

فمن خلال ملاحظة مستويات الإجابات في هذا الجدول , يمكن أن نصل إلى نتيجة ربما تكون أكثر من مهمة , مؤداها أن الانسجام الإجتماعي داخل المؤسسة موضوع الدراسة يعتبر ضعيفا , بحيث يمكن أن يؤدي إلى اختلال بعض وظائف هذه المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة , وتراجع مستوى أدائها فيما يخص وظيفتها الإجتماعية أساسا , هذا الأداء الذي يتطلب , وبصفة حاسمة , تساندا وظيفيا وتضامنا وتعاوننا لا يمكن

أن يتحقق ربما في ضوء غياب الانسجام الاجتماعي والتفاهم بين زملاء العمل , ومن خلالها كذلك يمكن تصور الأمر بالنسبة لبقية المؤسسات المماثلة .

7- تدمير العمال من العمل بمؤسستهم :

إننا كذلك أمام مؤشر مهم فيما يخص انحطاط الروح المعنوية للعمال ألا وهو إبدائهم لتدميرهم من جو العمل بمؤسستهم , بحيث أنه يمكن ملاحظة من خلال المعطيات التالية مايلي:

جدول رقم(17)

مدى استعداد الأفراد لتغيير وظائفهم .

الإجابة	أغير		لا أدري		لا أغير		المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
إطارات	06	75	02	25	-	-	100
أعوان	14	60.86	07	30.43	02	08.69	100
عمال مهنيين	45	76.27	08	13.55	06	10.16	100
المجموع	65	72.22	17	18.88	08	08.88	100

ففي إجاباتهم عن سؤال حول مدى استعدادهم لتغيير وظائفهم أجاب , وكما يوضحه الجدول , 72.22% من المبحوثين بقولهم بأنهم سيغيرون وظائفهم إذا ما أتاحت لهم الفرصة الأمر الذي يفسر على أن الوظائف التي يشغلونها ربما لم تعد تعجبهم أو تقنعهم , أو أنهم يرون بأنها لا يمكن أن تحقق لهم طموحاتهم , أو حتى بالقول أن جو العمل الذي يعملون فيه لا يساعدهم على البقاء سواء كان ذلك من الناحية الاجتماعية أو من الناحية المادية أو من الناحية الفيزيائية للعمل ككل , فكل هذه الجوانب يمكن أن تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى تنفير العمال وإثارة عدم ارتياحهم .

إن هذا المعطى يمكن أن يعكس إلى حد ما ما ذهبنا إليه في قراءتنا للجدول رقم (17), بحيث نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين قالوا بأنهم لا يقيمون أي علاقة حسنة مع زملائهم وذلك بنسبة 30% بينما لاحظنا كذلك في ونفس الجدول , أن الذين يقيمون علاقات حسنة مع بعض زملاء فقط وليس كلهم , تصل نسبتهم إلى 26.66% . فإذا جمعنا النسبتين نصل إلى نسبة معتبرة بحيث تصل حتى 56.66% , وهو ما يمثل نسبة الأغلبية من المبحوثين فنستطيع بهذا القول , وإلى حد ما , أن أغلبية الموظفين ليست علاقتهم فيما بينهم على ما يرام

وبالعودة إلى الجدول رقم (17) يمكننا أن نلاحظ عند خانة المجموع من العمود الثاني للجدول , أن نسبة غير قليلة من المبحوثين لم تفصل في إمكانية قبولها تغيير الوظيفة في حالة ما إذا أتاحت فرصة ذلك أم لا , وهذا بما نسبته 18.88% منهم . وقد لاحظ الباحث ميدانيا , من خلال بعض التصرفات وبعض الألفاظ المتداولة خاصة , أن هذا التردد لا يتعلق بارتباط هؤلاء بوظائفهم أو تعلقهم بها , وإنما يعود إلى عوامل أخرى . فحسب ما تردد خاصة أثناء النقاشات التي كانت تتم عند الاستفسار حول بعض الأسئلة في الاستمارة , فإن التخوف بدى وكأنه مرتبط أكثر بالتغيرات الاقتصادية الاجتماعية الغير مطمئنة التي تحصل على مستوى المجتمع ككل , بحيث يرون بأنه من الممكن أن يفقد أحدهم وظيفته الجديدة في ظل هذه التطورات , الأمر الذي يجعلهم يميلون وبحسابات استراتيجية ربما إلى الارتباط بوظائفهم هذه كونها مضمونة على الأقل , بالرغم من محدودية فائدتها وأهميتها بالنسبة إليهم.

هذا ونجد أن نسبة قليلة من هؤلاء يرون بعدم رغبتهم في تغيير الوظائف التي يشغلونها وهذا بنسبة 8.88% منهم , و قد يكون هذا راجعا إلى نفس السبب الذي ذكرناه سابقا , أي التردد في الإقدام على مغامرة قد تفقدهم حتى وظائفهم البسيطة تلك , كما هو الشأن بالنسبة لأولئك الذين قالوا بعدم درايتهم إن كانوا سيغيرون وظائفهم أم لا , نظرا لتخوفهم من جانبهم من إمكانية فقدان مناصب عملهم أيضا , وبالتالي فقدان مصدر رزق في المتناول يغطي بعض الحاجيات الأساسية . إن تفضيلهم البقاء في مناصب عملهم أو وظائفهم تلك يتم بالرغم من الإغراءات التي تحملها الوظائف الجديدة المعروضة , أو ربما , ومن ناحية أخرى , أن هؤلاء يعتبرون أكثر تعلقا بمناصبهم تلك نتيجة عدة عوامل كالامتيازات التي يحصل عليها بعضهم . و ربما قد نجد لهذا تفسيرا بعودتنا إلى الجدول رقم (16) , بحيث نجد أن ما نسبته 43.33% من المبحوثين قالوا بأن علاقتهم بكل زملائهم على ما يرام , أو حتى أولئك الذي قالوا بالجواب الثاني في هذا الجدول , أي أن علاقتهم على ما يرام ببعض الزملاء فقط , و هذا بنسبة 26.66% منهم . ففي هذا الإطار قد تتكون صداقات متينة وتكون مرتبطة في عمومها إما باعتبارات شخصية أو مصالح متبادلة تفرض على الجانبين في حالة ما إذا أرادوا تحقيقها أن يعملوا جنبا إلى جنب في المؤسسة التي توفر إمكانية ذلك , كما يمكن لمجال هذا الاتجاه أن يتوسع ويصبح ذا ثراء أكثر من ناحية المعنى فيما لو عدنا من جديد إلى الجدول المتعلق بفئات السن الواقع عند محور البيانات العامة , بحيث نجد أن نسبة معتبرة من العمال المبحوثين تفوق مدة خدمتهم 20 سنة , ومن ضمن هذه النسبة كذلك نجد نسبة معينة من هؤلاء قاربوا موعد التقاعد , فليس في إمكانهم إذن إن يغامروا بكل رصيدهم أو أن يغيروا وظائفهم بوظائف جديدة لا يملكون الإستعدادات اللازمة لتأديتها أو الكفاءة المطلوبة للقيام بأعبائها وتقبل نتائج تصرفهم ذلك , أي أنه يمكن أن تترتب عنه مشاكل معينة قد تهدد مصالحهم الموجودة فعليا.

وبالعودة إلى الجدول رقم (17) الذي بين أيدينا , ومن ضمن الفئات الثلاث نجد أنه ومن أكبر النسب من نسب هذه الفئات قياسا إلى الحجم , نجد أن الذين قالوا بإمكانية التغيير هم الإطارات و بأغلبية كبيرة منهم , أي 75% منهم , بينما نجد نسبتهم الباقية في حالة تردد إذا كان في وسعهم أن يغيروا أم لا , لكن ولا واحد منهم قال بأنه لن يغير وظيفته التي يشغلها . فبحكم المستوى العلمي الثقافي يمكن لهؤلاء أن يمارسوا وظائف جديدة دونما تخوف , بالإضافة إلى أن عامل الخبرة في المناصب العليا التي يشغلونها تؤهلهم لأن يكونوا

أكثر قبولاً وأكثر حضوراً من ذوي نفس المستوى العلمي الثقافي الذين لا يتوفرون على الخبرة اللازمة لشغل هذه الوظائف . هذا و نجد أن هامش الربح , أو الزيادة التي يحصلون عليها من خلال وظائفهم الجديدة على مستوى الأجر والامتيازات المختلفة , تكون في الغالب معتبرة , الأمر الذي يغري هؤلاء ويدفعهم إلى قبول التغيير , بالإضافة طبعاً إلى درايتهم بالقوانين والقواعد التي تضبط العلاقة بين العمال وصاحب العمل بشكل أفضل من الآخرين , مما يقلل من حدة تخوفهم من فقدانهم لمناصب عملهم الجديدة أو حتى تلك القديمة .

هذا ونجد أن أغلبية الأعوان قالوا كذلك بإمكانية تغييرهم لمناصب عملهم أو وظائفهم وذلك بنسبة 60.86% منهم , بينما لا نجد إلا 08.69% منهم قالوا بعدم استعدادهم للتغيير . لكن النسبة الأكبر التي يمكن ملاحظتها ضمن نسب هذه الفئات والتي تقع عند مستوى إختيار التغيير , فنجدها تقع عند فئة العمال المهنيين , وذلك بما نسبته 76.27% منهم , وذلك راجع إلى عدة عوامل موضوعية قد تكون متعلقة وبشكل أساسي بالأجور المنخفضة جداً التي يتقاضونها . فإذا عدنا , ومن جديد , إلى الجدول رقم (08) فإننا نجد بأن أغلبية هؤلاء تتراوح أجورهم ما بين 7000 إلى 11000 دج , و ذلك بما نسبته 69.49% منهم , فليس صحيحاً إذن أن نستغرب أن كل هذه النسبة تختار التغيير على البقاء . وبعبارة أخرى فإن فئة الإطارات الذين يغيرون ربما , وهم أدرى بالحماية التي توفرها لهم قوانين العمل , فإن هذه الفئة الأخيرة , وبالرغم من ضعف مستوى أفرادها العلمي الثقافي , نجدها تختار التغيير على البقاء رغم التخوفات التي يبدونها حيال ذلك , فالمغامرة هنا تكتسب معنى أكثر إيجابية عكس البقاء , فهم يرون ربما بأنهم لن يخسروا الشيء الكثير حتى إذا ما أمكن لذلك أن يفقدوا مناصب عملهم الأولى . إن الثلاثة آلاف دينار لا تعني شيئاً على العموم إذا ما قيست بطبيعة التكاليف المختلفة للمعيشة وللحياة الاجتماعية بصفة عامة .

هكذا إذن يمكننا أن نصل إلى نتيجة مهمة , وهي أن مجموع هؤلاء الذين يريدون أن يغيروا مناصب عملهم في حالة ما إذا أتيحت لهم الفرصة , ليس بأمر عرضي وإنما هو ناتج , وإلى حد ما , عن ضغوطات مختلفة نفسية اجتماعية وغير ذلك مما يعيشونه داخل مؤسساتهم وخارجها , فهناك إذن مشكل يتعلق بمدى قيام هؤلاء بأدوارهم كما ينبغي , فالأمر لا يتعلق بالتغيير من أجل التغيير , وإنما يتعلق وبصفة أكثر موضوعية , ببيئة تنظيمية يسودها الملل والتفكك الاجتماعي وعدم القدرة على الأداء والتركيز , وبالتالي نستطيع أن نقول أن هناك عدم تكامل بين العوامل الأساسية التي يمكنها أن تؤدي بالعامل إلى الارتباط بعمله أو التعلق به . هذا وقد يكون فهماً أكثر عمقا وعملية فيما لو تطرقنا إلى معطيات الجدول الآتي:

جدول رقم (18)
تقييم العمال لجو العمل في مؤسستهم .

الإجابة المبحوثين	جيد		مقبول		سييء		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
إطارات	-	-	04	50	04	50	08	100
أعوان	-	-	13	56.52	10	43.47	23	100
عمال مهنيين	04	06.77	33	55.93	22	37.28	59	100
المجموع	04	04.44	50	55.55	36	40	90	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة معتبرة مقدرة ب 40% من العمال المبحوثين قالوا بأن جو العمل الذي يحيط بهم يعتبر سيئا , وهذه النسبة تعتبر هامة إذا ما قسنا هذا إلى حاجة التنظيم في مراحل معينة خاصة تلك التي تتسم بالتوتر والتغيرات السريعة المفاجئة . فكل تنظيم يحتاج , في مثل هذه المراحل , إلى مزيد من التضامن ومزيد من التعاون والتساند من أجل رفع مستويات الأداء إلى أقصى حد ممكن , أي بما يمكن من تغطية عيوب معينة قد تظهر على مستوى الكفاءة التنظيمية وكفاية الأداء , لكن وفي ضوء مثل هذه الاستجابات لا يمكن أن نتكلم عن إمكانية حدوث ذلك , لأن الجو السيء لا يسهم فقط في إضعاف دافعيات الأفراد والجماعات وتثبيط عزائمهم , وإنما كذلك في خنق روح الإبداع والإقدام والتفاني لدى العمال , تلك الأخلاق التي يمكن التعبير عنها بمفهوم الظمير المهني . إن تكاملا على مستوى البناء الاجتماعي من ناحية العلاقات الاجتماعية المتجانسة وعلى مستوى كذلك المحيط الفيزيقي الهادئ والمحفز على العمل , وكذا مجموع الإمكانيات والوسائل الأخرى , يمكن أن يؤدي و بدرجة كبيرة إلى بعث الدافعيات وتحفيز العاملين على الأداء الإيجابي والتصرف بطريقة تنظيمية إيجابية في إطار العلاقات الاجتماعية التنظيمية والوسائل التنظيمية المختلفة التي تستعمل لتحقيق الغايات المختلفة للتنظيم . لكن وفي غياب كل هذا أو على الأقل بعضه , لا يمكن أن يؤدي في النهاية إلا إلى بيئة تنظيمية ثقيلة لا تبعث على الراحة ولا على رضاء العمال , و بالرغم من أن نسبة معتبرة من المبحوثين قالوا بأن جو العمل يعتبر مقبولا لديهم كما يتضح من خلال الرسم البياني , إلا أن ذلك لا يعكس معاني المعطيات الأخرى التي نجدها في الجداول السابقة , بحيث نجد في الجدول رقم (18) أن ما نسبته 72.22% منهم قالوا بأنهم يرغبون في تغيير وظائفهم أو مناصب عملهم . فقد يكون الأمر هنا متعلق بالمناخ التنظيمي السيء الذي لم يجدوا فيه ما يستقطبهم أو يغيرهم على البقاء , فضلوا الرحيل على البقاء نتيجة لنفس السبب المذكور سابقا , أي ثقل المناخ التنظيمي وعدم بعثه على الإرتياح . وحتى تكون الصورة أوضح في هذا الصدد بالنسبة للجدول رقم (19) , فإننا نجد في مقابل 40% الذين قالوا بأن الجو في مؤسستهم يعتبر سيئا , نجد أن نسبة ضئيلة فقط من المبحوثين قالوا بأن الجو التنظيمي في

مؤسستهم يعتبر جيدا , أي بما بنسبته 4.44% منهم فقط , فهذه النسبة الضئيلة منهم هي التي تبدى فقط رضائها على الوضع واطمئنانها إليه .

ومن ضمن إطار كل فئة نجد أن ما نسبته 50% من الإطارات المبحوثين قالوا بأن الجو سيء في مؤسستهم , بينما نجد في المقابل أن 50% منهم قالوا بأنه مقبول وإلى حد ما , أما على مستوى فئة الأعوان فنجد أغليبتهم قالوا بأن ذلك يعتبر مقبولا , وذلك بما نسبته 56.52% منهم , بينما نجد في المقابل أن 43.47% منهم قالوا بأنه سي , لكن الملاحظ هو أن ولا واحد من هاتين الفئتين قال بأن جو العمل في المؤسسة التي يعملون بها يقع عند مستوى جيد . أما بالنسبة لأجوبة الفئة الثالثة فنجد أن أن أغلبهم قالوا كذلك بأن جو العمل في مؤسستهم يعتبر مقبولا بينما نجد أن نسبة معتبرة منهم قالوا بأن ذلك يعتبر سيئا , لكن في المقابل وكإستثناء بالنسبة للفئتين الأخرين , نجد أن ما نسبته 6.77% منهم ذهبوا عكس ماذهب إليه زملائهم من الفئتين الأخرين بحيث قالوا أن جو العمل في مؤسستهم يعتبر عكس ماذهب إليه زملائهم أي أنه يعتبر جيدا في نظرهم , وهنا يمكن أن نسجل أن هذه الفئة تعتبر قليلة التأثير إذا ما قسنا ذلك إلى حجم الإجابات الأخرى الواردة في نفس الجدول أو في الجداول التي تسبقه , وقد لاحظنا من قبل أن نسبة أكبر بقليل من هذه النسبة قالوا بأنهم غير مستعدين لتغيير وظائفهم كما سبق في الجدول رقم (18) مثلا , أي بما نسبته 10.16% . إنه ليس بالإمكان القيام باصدار حكم مسبق قد يكون تعسفيا , ففصل بعض العوامل التي أدت إلى هذا النوع من الإجابة عن العوامل الأخرى يمكن أن يحرمانا من تفسير أكثر موضوعية من الناحية العلمية , وأكثر ثراء من ناحية المعنى . فإذا نظرنا إلى بعض حالات هذه الفئة الأخيرة سنجد أن الكثير منهم يزاولون أعمالهم أو دوارهم التي كلفوا بها خارج المؤسسة . الأمر الذي يبعدهم وإلى حد كبير عن الضغوطات الكبيرة التي يعيشها زملائهم ممن يعملون داخل المؤسسة , فلو كان العكس ربما كانت إجاباتهم تعني عكس ماقالوا , فبالإضافة إلى أنهم يعتبرون متحررين في هذه الحال من متابعة المسؤولين ومراقبتهم , فإن هذا يتيح لهم فرصة أداء أداورهم كما يريدون هم بأنفسهم دونما ضغوط , وقد يكون هذا العامل كفيلا , في بعض الحالات , لأن يؤدي إلى الشعور بالإرتياح إلى العمل رغم العراقيل والعوامل السلبية الأخرى . كما أنه يمكننا فهم ذلك من زاوية أن بعض العمال من الفئة الثالثة يتفوقون حتى على بعض الإطارات من ناحية الأجر نظرا لطبيعة تخصصهم النادر أو لأن العمل الذي يقومون به ذا أهمية كبيرة ويتطلب جهدا كبيرا من الناحية الفكرية والجسدية , و هو ما يفرض في المقابل أن يكون مستوى الأجر مرتقعا عن مستويات بقية الأجور الأخرى , خاصة بالنسبة لنفس الفئة التي ينتمي إليها هذا النوع من العمال .

جدول رقم (19)
تصور العمال لمستقبلهم في مؤسستهم .

المجموع		سيء		غامض		الإجابة المبحوثين
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
100	08	62.5	05	37.5	03	إطارات
100	23	73.91	17	26.08	06	أعوان
100	59	67.97	40	32.20	19	عمال مهنيين
100	90	68.88	62	31.11	28	المجموع

يمكن من خلال معطيات هذا الجدول أن القول بأن بعض معطيات الجدول رقم (19) تصبح أكثر موضوعية , بحيث أن ما نسبته 68.88% من المبحوثين أجابوا حول سؤال عن تصورهم لمستقبلهم في المؤسسة التي يعملون بها على أنه مستقبل سيء , وهذا يحمل كذلك دلالات مدعمة لما ذهب إليه 40% منهم في الجدول السابق مثلا , من أن جو العمل في مؤسستهم يعتبر سيئا .

وبالعودة إلى الجدول رقم (20) نجد أن ما نسبته 31.11% من المبحوثين قالوا بأنهم يتصورون بأن مستقبلهم سيكون غامضا في مؤسستهم تلك , وهؤلاء قد يعكسون بإجاباتهم هذه , وفي بعض النواحي , الدلالات التي تعبر عنها الإجابات الواردة بنسبة 55.55% في الجدول رقم (19) , أي تلك الإجابة التي تخص من قالوا بأن جو العمل في مؤسستهم يعتبر مقبولا , خاصة إذ علمنا أن الفرق بين اختيار مقبول وسيء يحمل معنى ذا دلالة كبيرة , بحيث لو أمكن أن تكون هناك اختيارات أخرى وسيطة تحمل معنى آخر , لكان في الإمكان ملاحظة تقلص معتبر في نسبة هذه الإجابة إلى الإجابات الأخرى وربما إلى حد كبير , أي بالنسبة لإجابة أولئك الذين قالوا بأن جو العمل في مؤسستهم يقع عند مستوى مقبول .

وضمن إطار كل فئة في الجدول , نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين من بين كل الفئات , قالوا بأنهم يتصورون مستقبلهم سيئا في المؤسسة التي يعملون بها , تقع عند فئة الأعوان , وذلك بنسبة 73.91% منهم , بينما نجد ما نسبته 26.08% منهم قالوا بأنهم يتصورون بأن مستقبلهم سيكون غامضا . أما على مستوى فئة العمال المهنيين فنجد كذلك أن أغليتهم قالوا بأنهم يتصورون مستقبلا سيئا , أي بما نسبته 67.97% , تليهم في ذلك وفي الأخير , فئة الإطارات بما نسبته 62.5% منهم ذهبوا في الإتجاه نفسه .

فلاحظ بهذا إذن , أن فئتي الأعوان والعمال المهنيين أجابوا وبنسب كبيرة جدا بقولهم أنهم يتصورون مستقبلا بشكل سيئ , أي بما مجموعه 69.51% من هؤلاء , وهذا يعكس إلى حد ما يعانونه من صعوبات , خاصة من ناحية الأجور الغير مطابقة لطبيعة الإحتياجات الأساسية الخاصة بهم , ومن ناحية الإستفادة من الامتيازات التي يوفرها العمل ضمن إطار

البلدية كالسكن مثلا , والقطع الأرضية وما إلى ذلك , بحيث غالبا ما تكون لهذه الامتيازات دور في تغطية العجز المسجل على مستوى كفاية الأجور لكونها تسمح بتحقيق بعض الأهداف الشخصية للأفراد , فنجد أنه وعلى العموم تستأثر فئة الإطارات , خاصة الذين يشغلون مناصب مسؤولية أعلى , بهذه الامتيازات كما يتم توزيعها على بعض الأفراد فقط بناء على اعتبارات شخصية أو علاقات من نوع معين , ولذلك نجد أن أصغر نسبة إجابة من ضمن كل الإجابات على مستوى الفئات الثلاث على مستوى الذين قالوا بأنهم يتصورون مستقبلا سيئا ينتظرهم إذا ما استمروا في العمل في البلدية , نجدها تقع عند فئة الإطارات . إنه ومن ضمن ثلاث اختيارات التي أعطيت للمبحوثين ضمن إطار السؤال السابق , لم يقل أي أحد منهم أنه يتصور بأن مستقبلا جيدا ينتظره إذا ما استمر في العمل في هذه المؤسسة , بل قال الكل بأن مستقبليهم لا يبعث على الارتياح , بالنظر إلى الغموض الذي يلفه أو بكونه يعتبر سيئا حسبهم . الأمر الذي يجعل من الممكن القول بأن العمال يشعرون باغتراب كبير عن عالم مؤسستهم وأهدافها , وبأن تلاشى أهدافهم الشخصية وطموحاتهم وعدم ارتباطها بشكل وثيق بالأهداف العامة لمؤسستهم كما سبق إلى ذلك القول , لن يمكن هذه المؤسسات من بناء نفسها بناء جيدا يؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المنوطة بها رسميا كما ينبغي لذلك أن يتم, بناء فعال يستند إلى جمع التحفيزات المختلفة للأفراد وتوحيدها , وتوجيه جهودهم وقيمهم ومعاييرهم الشخصية بما يفيد المؤسسة وأهدافها , وكذلك تحسين علاقاتهم بالنسبة لبعضهم البعض .

فعلى العموم يمكن ملاحظة أن كل المبحوثين غير مرتاحين للعمل في هذه المؤسسة , بحيث أنهم غير مطمئنين إلى إمكانية تحقيقهم لأهدافهم الخاصة . إن مستقبلا سيئا أو غامضا لا يختلفان من ناحية أن كليهما لا يبعثان على الراحة والاطمئنان في الوقت الحالي , وهو مما يؤدي إلى هذا التوتر الدائم للعلاقات الاجتماعية التنظيمية وعدم ارتياح العاملين , بل يؤدي وفي أحسن الحالات , إلى إضعاف دوافع العمل لدى العمال وإضعاف روح المبادرة لديهم وإلى ظهور بعض السلوكات التي تسيء إلى عمل هذه المؤسسات وإلى مكانتها الاجتماعية ووظيفتها وعلاقتها بمحيطها ككل , الإجماعي الثقافي و السياسي و الإقتصادي وما إلى ذلك . فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تستهدف في الوقت الحالي على الأقل , كسب رهانات جبهتين اثنتين : جبهة داخلية وأخرى خارجية . فعلى مستوى الجبهة الداخلية نجدها تسعى إلى تحقيق المعدلات الضرورية من الكفاءة والفعالية المطلوبة على مستوى الأداء , للإستجابة لمتطلبات المرحلة وتغطية العجز المسجل على أكثر من مستوى فيما سبق, نظرا لقلّة الإمكانيات مثلا أو لعدم قيام البعض بأداء أدوارهم كما ينبغي في تلك المرحلة , أو حتى إلى عوامل أخرى قد لا تكون واضحة بمايكفي أو ليس بالإمكان الإحاطة بها بسهولة في الوقت الحاضر . أما على مستوى الجبهة الخارجية فإننا نجدها , كنسق يعتبر أكثر انفتاحا بالمقارنة بالتنظيمات الأخرى , تعمل على إعادة بناء علاقات الثقة مع مختلف الفاعلين بما يسمح لها بالتركيز على الاهتمام بتحقيق الأهداف الأساسية وتفادي التعارض في المصالح أو الأهداف , وهذا بدوره لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان وضع الجبهة الداخلية على ما يرام, وفي كلتا الحالتين لا يمكن الفصل بين هذا وذلك .

ثانيا : مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

إنه وانطلاقا من المعطيات الكمية الواردة على مستوى الجداول , ومن خلال كذلك جملة الملاحظات المسجلة طيلة مدة الدراسة الميدانية وحتى قبلها , يمكن القول في الأخير , وبالنسبة لمجموع نتائج الفرضية الأولى , أن هناك ضعف في مستوى التكامل التنظيمي أو تكامل العناصر التنظيمية الأساسية للمؤسسة , وأن هناك تفككا على مستوى البناء الاجتماعي للتنظيم وعدم تجانس كبير نوعا ما , وذلك راجع كله إلى مشكلات متعلقة بطبيعة الوسائل المادية والغير مادية التي أصبحت غير كافية وغير قادرة على الإستجابة لطبيعة التحديات المفروضة وكذا الأمر بالنسبة للوسائل البشرية الغير الكافية والغير مؤهلة حاليا لتأدية وظائف ومهام مستمرة في التعقيد والتطور كما وكيفا . ويتعلق الأمر عموما بغياب محيط مادي فيزيقي وإجتماعي محفز على الأداء , وغياب التحفيزات الفردية والجماعية المختلفة وتشتتها مادية كانت أو إجتماعية , تلك التحفيزات التي يعكسها التوازن فيما يخص الوسائل المادية والبشرية ومجموع الإمكانيات الأخرى , بالإضافة إلى التوازن بين كل هذا والأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها , والتفاعل الحقيقي بين مختلف الأنساق التنظيمية للمؤسسة .

إن التحفيزات المادية التي تعكسها الأجور ومختلف الامتيازات المادية الأخرى كالسكنات مثلا , يرى العمال بأنها غائبة , أو أنها من الضعف بحيث لا يمكنها أن تحقق معناها التحفيزي الذي يجعل الأفراد يندفعون نحو القيام بأدوارهم كما ينبغي لذلك أن يكون , وأن يشكوا وحدة مترابطة ومتساندة من الجهود والقيم والمعايير , ومتوافقة إلى حد كبير مع متطلبات العمل التنظيمي الرسمي , كما يتيح للإدارة القيام بدورها التنظيمي كما ينبغي . فبناء على المعطيات الكمية للجدول رقم (08) مثلا , نجد أن ما نسبته 58.88% من الموظفين تنحصر أجورهم عند مستوى 3000 إلى 11000 دج , فإذا أمكن أن تجري عملية مقارنة بسيطة بين معطيات السوق ومتطلبات الحياة المعيشية الإنسانية اليومية وبين مستوى هذه الأجور , سنجد بأن هذه الأجور لا تكفي حتى لتغطية الحاجيات الأساسية المتعلقة بالشخص أو بعائلته الصغيرة , فما بالك بالنسبة للحاجيات الكمالية التي أصبح بعضها يعد في صف الحاجيات الأساسية اليوم . حتى أن بعض مستويات الأجور لا يمكنها أن تكفي حتى لتغطية مصاريف شخصية متعلقة باستعمال وسائل النقل , مثلا , للذهاب إلى مكان العمل مثل مستوى 3000 دج الذي يحصل عليه شباب منخرطون في الشبكة الاجتماعية بصفة خاصة , وهذا لا يعني بأن الشباب فقط هم الذين تقع أجورهم عند هذا المستوى , وإنما هناك موظفين آخرين ذوي أسر كبيرة , فكيف لهذه الفئة الأجرية إذن أن تغطي حاجيات هؤلاء وحاجيات أسرهم من أكل ودراسة ومسكن وملبس وما إلى ذلك . كل هذه المعطيات تؤدي بنا إلى القول بأن هؤلاء يعيشون سواء داخل تنظيم مؤسستهم التي يعملون بها أو خارجها , ضغوطا إجتماعية وتنظيمية ثقيلة تؤدي , فيما تؤدي إليه , إلى فقدان التركيز والاضطراب السلوكي التنظيمي , الأمر الذي قد يزيد في تعقيد وضع هذه المؤسسات المعقد أصلا بمشاكل أخرى . وقد يكون لهذا معنى أكثر دلالة فيما لو قلنا بأن ما نسبته 92.22% من المبحوثين من مختلف الفئات الاجتماعية المهنية قالوا وباختيار واحد أن لديهم مشاكل اجتماعية على مستوى الأسرة وعلى مستوى حياتهم الاجتماعية بصفة عامة , فأغلبيتهم المطلقة كما توضحه البيانات , أي 77.77% منهم , لم يحققوا الطموحات التي كانوا يصبون إلى تحقيقها عند إلتحاقهم بالشغل , الطموحات الشخصية والاجتماعية , خاصة إذا علمنا أن أغلبية هؤلاء قضوا فترات طويلة ومتوسطة في الخدمة . وبالإضافة إلى كل هذا سجلت الدراسة بصفة قد تكون دقيقة , غياب

شبه تام للنشاطات الترفيهية , التي يمكنها أن تعمل كمحفزات معنوية تحقق راحة العمال ورضائهم وتساهم في إعادة بناء جهودهم الفردية, والجماعية خاصة, وتبعث كذلك على ارتياحهم إلى تنظيم مؤسستهم ورضائهم عليه, وتحقيق الإنسجام الاجتماعي الضروري فيما بينهم. إنه بالإمكان من خلال ذلك عمل الكثير في سبيل إصلاح كثير من العلاقات الاجتماعية التنظيمية المضطربة وزيادة تمتين البعض منها. بحيث نجد على هذا المستوى أن ما نسبته 93.33% من الموظفين , أو العمال المبحوثين قالوا وبصوت واحد أنهم لم يسبق لهم أن مارسوا نشاطات ترفيهية معينة على مستوى مؤسستهم , أي أن هذه النشاطات قليلة بحيث لا تكفي لأن تشمل كل الأفراد التنظيم أو أنها تقتصر, بناء على معطيات معينة كالعلاقات الشخصية, على فئة معينة من هؤلاء دون الآخرين, وهي تشمل , حسب معطيات الجدول رقم (16) , بعض الرحلات القليلة التي تتم في مواسم معينة أو على فترات غير معروفة في أغلب الأحيان , باعتبار أنها قد توجد وقد لا توجد إن غياب مثل هذه النشاطات, وكما سبق وأن أشير إليه, لا يؤدي فقط إلى إستمرار الوضع المتوتر والمضطرب بفعل الروتين والضغوط الأخرى , بل قد يؤدي في كثير من الجوانب إلى تفاقم هذا الوضع وظهور إختلالات معينة على مستوى الإنسجام الاجتماعي التنظيمي بين الأفراد و الجماعات والفئات المختلفة داخل المؤسسة, لأن الكثير من هذه النشاطات يمكنها و إلى حد كبير أن تعمل على إزالة سوء التفاهم الذي قد يحدث بين مختلف الأفراد والجماعات والفئات , بالإضافة إلى عملها على تفرغ شحن التوتر و الضغوط التي تسببها العوامل السلبية للبيئة التنظيمية السائدة . إنه بالإمكان التأكد من هذا أكثر فيما لو تطرقنا إلى معطيات الجدول رقم (17) و بعض الجداول الأخرى التي تشير بياناتها إلى هذا الجانب بصفة مباشرة أو غير مباشرة , فعلى مستوى هذا الجدول على سبيل المثال , سجل الباحث أن نسبة معتبرة من المبحوثين قالوا أن علاقتهم ليست على ما يرام مع كل زملائهم أي بما نسبته 30 % منهم , أي أنهم لا يقيمون أي علاقة حسنة مع أي زميل لهم , بينما نجد أن ما نسبته 26.66% منهم قالوا بأن علاقتهم على ما يرام ببعض الزملاء فقط دون الكل. و هذا ما يؤدي إلى استنتاج منطقي مفاده أن التكامل الاجتماعي التنظيمي داخل هذه المؤسسة يعرف ضعفا كبيرا ويطرح أكثر من مشكلة على مستوى الأداء, والكفاية على مستوى التساند والتعاون والتعاقد فيما يخص مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات الإدارية, بحيث أنها تقع عند محور احتكاك مباشر بالمجتمع المحلي وبقضاياه المختلفة وخصائصه. فإذا افترضنا بأن التكامل التنظيمي يبني على أبعاد غير محددة في الغالب أو غير متناولة بما يكفي نظريا, أو حتى لم يسبق وأن تطرق إليها الباحثون في هذا الميدان بنفس الثقل الذي تطرحه اليوم, وذلك باعتبار أن التنظيمات تختلف من حيث بنائها الاجتماعي الثقافي والمادي من مجتمع إلى آخر , فإنه يمكن القول من جهة أخرى أن أحد أهم أبعاد التكامل التنظيمي ربما كان هو التكامل الاجتماعي الذي بدوره ينبني على عدة أسس هامة وأبعاد , بحيث نجد في هذا الصدد ثلاثة أبعاد أساسية كما ذهب إلى ذلك " فلدمان " (86) هي:

أ- التكامل التفاعلي: ويقصد به التكامل بين الأشخاص من حيث التأثير والتأثر وعلاقات الحب المتبادل , وكل ما يدل على تماسكهم.

⁸⁶ - محي الدين مختار , محاضرات في علم النفس الاجتماعي , د . م . ج , الجزائر ص 25- 259.

ب- التكامل الوظيفي: الذي يعني به النشاط المنتظم المتخصص الذي يحقق متطلبات الجماعة من حيث تحقيقها لأهدافها, وتنظيم العلاقات الداخلية فيما بينها و العلاقات الخارجية بينها وبين الجماعات الأخرى .

ج- التكامل المعياري : ويقصد به التكامل فيما يتعلق بالمعايير الاجتماعية أو القواعد السلوكية المرتضاة التي تضبط سلوك الأفراد و الجماعات .

إنه لا يمكننا أن نفصل فصلا تعسفيا بين هذه الأبعاد الثلاثة للتكامل الاجتماعي , فإذا انطلقنا من البعد التفاعلي , فإنه يمكن أن نسجل أن العلاقات الاجتماعية التنظيمية والتفاعلات بين مختلف أفراد المؤسسة المدروسة وجماعاتها , تعتبر مفككة وضعيفة , بحيث لا تستجيب لضرورة التفاعل الكلي بين مختلف العناصر بشكل نسقي , فمعطيات الجداول رقم (15) ورقم (17) وحتى الجدول رقم (18) وبعض الجداول الأخرى يمكن اعتبارها مؤشرات مهمة تلقي الضوء وبكل وضوح عن هذا الوضع الذي يفتقد إلى عناصر التكامل الأساسية , الاجتماعية منها بصفة خاصة . إن التفكك الملاحظ على هذا المستوى , أي المستوى التفاعلي للتكامل التنظيمي الاجتماعي , لا يمكن أن يؤدي إلا إلى إضعاف الجوانب التكاملية الأخرى على المستوى الاجتماعي , بحيث أن تنظيما اجتماعيا غير منسجم , أو جماعة غير منسجمة من حيث أعضائها , قد تفتقد إلى المبررات العملية لقوة أدائها وفعاليتها اتجاه التنظيم ككل أو اتجاه النسق الاجتماعي الكبير , فأعضاء هذا التنظيم أو هذه الجماعة يصبحون في هذا الصدد أكثر ميلا إلى اللامبالاة والإهمال والإتكال , وإلى تبني سلوكات وتصرفات سلبية اتجاه التعاون مع الآخرين و التساند معهم وبالتالي اتجاه التنظيم , بحيث تفتقد الجهود القليلة التي قد تستهدف إصلاح الوضع أو تحقيق الأهداف التنظيمية , كل العوامل الضرورية التي تساعد على ذلك كالتساند والتعاون تلك القوة و الفعالية , وهذا ما يؤدي من ناحية أخرى إلى مزيد من الإضعاف للجوانب الاجتماعية التكاملية الأخرى , كالتكامل الوظيفي والمعيارى . إن الضعف الملاحظ على مستوى هذه المؤسسة فيما يخص الناحية التفاعلية وفيما يخص الناحية الوظيفية , أدى بدوره إلى إضعاف التكامل الاجتماعي المعياري واختلاله , بحيث يسود هناك اضطراب معياري وعدم توافق فيما يخص قواعد الأداء والعمل والقيم الأساسية المرتبطة بذلك وبالجملة الاجتماعية داخل المؤسسة . وكنتيجة لذلك ظهرت سلوكات وتصرفات , سلبية في أغلب الأحيان , تتخذ من الوضع العام لهذه المؤسسات مبررا لبقائها واستمرارها , فقد أمكن ملاحظة أن العديد من الأفراد يعيرون على زملائهم الذين يبدون أكثر التزاما إتجاه أداء أدوارهم كما تنص على ذلك قواعد العمل الأساسية ومعاييرهم وقيمهم ويسخرون منهم , بحيث تحولت قيمة الإخلاص والتفاني في العمل من سياقها الطبيعي من حيث أنها قيمة إيجابية إلى سياق غير طبيعي , أي أنها لاتعني شيئا لدى البعض أو حتى أنها تفسر لدى البعض الآخر على أنها خروج عن القواعد التي حددتها الجماعة لنفسها , لتصبح بهذا المعنى عنصر تهديد حقيقي لقواعد العمل المتعارف عليها أو تلك المرتضاة من طرف الجميع. إن من يمتلك ظميرا مهنيا بهذا المعنى يعتبر خارجا عن الجماعة , وبالتالي فإنه سيتعرض إلى كثير من التصرفات الساخرة وإلى كثير من النقد اللاذع من طرف الزملاء بصفة مباشرة أو غير مباشرة , لأنه حسبهم يقدم الكثير في مقابل لا شيء , وهو ما يؤدي في النهاية إلى تبني الكثير من الأفراد لسلوكات اللامبالاة والإهمال والتسيب التي أثرت كثيرا على فعالية هذه المؤسسات , و بالإضافة إلى كل هذا فإن هناك معايير أخرى وقيم لا تخدم التكامل الاجتماعي ولا تخدم التكامل في معناه العام على مستوى

التنظيم ككل . إن كل هذه القيم والمعايير السلبية المختلفة تجعل من الصعب في بعض الأحيان تحديد مقدار تأثيرها أو إمتدادها داخل التنظيم , أي على مستوى كل الفاعلين أفراد وجماعات , وذلك راجع ربما إلى أن هؤلاء ينطلقون وفي كل مرة , من خلال تصوراتهم الخاصة التي تنبني على عدة عوامل موضوعية وذاتية , إلى تعميم رؤيتهم للأمور التي يعايشونها في بيئتهم التنظيمية الداخلية أو في بيئتهم الاجتماعية الخارجية و التصرف وفقا لهذه المعطيات

بالنظر إلى كل هذا ومن خلال كذلك المؤشرات التي تحملها بيانات بعض الجداول , يمكن التأكيد من جديد على أنه هناك فعلا مشكلة تكامل اجتماعي تطرح نفسها بالحاح , باعتبار أن مظاهر ذلك واضحة على مستوى هذه المؤسسات , بحيث تسود الفردانية وتسود قيم تغليب المصلحة الذاتية وضرورة تحصيلها مهما كان الثمن ولو على حساب مصلحة المؤسسة ككل , والنظر إلى المؤسسة من زاوية خدمتها لبعض الأغراض الشخصية , أي بمقدار ماتعطي دونما اعتبار لوظيفتها في المجتمع أو لأهميتها بالنسبة إليه , هذا بالإضافة إلى تلك المظاهر السلبية الأخرى من مظاهر هذا الوضع , بحيث أمكن ملاحظة تفكك على مستوى العلاقات الاجتماعية التنظيمية وشعور كبير بالاغتراب لدى العاملين , أي أن هناك شعور بعدم الانتماء يظهر بوضوح من خلال النقد اللاذع الذي يوجهه هؤلاء للمؤسسات التي يعملون بها من حيث جدوى العمل بها في مقابل عدم قدرتها على تحقيق الأهداف الشخصية الخاصة بهم , بحيث نجد أنه , ومن ناحية أخرى , حتى الصراع الإيجابي الذي قد يكون مظهرا من مظاهر التكامل الاجتماعي , أصبح منحصرًا إلا في ذلك الوجه الذي يدور حول الامتيازات والمكانات فقط , دون ذلك الذي يشمل الإسهام في خدمة هذه المؤسسات , كالصراع الذي يكون موضوعه كيفية أداء الأدوار أو الكيفية التي يرى كل عضو بأنه يمكن أن يخدم بها المؤسسة أكثر إذا ما تصرف بهذا الشكل دون الأخر.

وبناء على كل هذا , ولا يدعي الباحث هنا بأنه استطاع أن يقيس بكل كفاءة مستوى التكامل من عدمه ومستوى التجانس الذي يعكس ذلك من الناحية الاجتماعية خاصة أنه لم يستعمل أداة القياس السوسيومترية بالنسبة لقياس العلاقات الاجتماعية من حيث التجانس والتفكك , بالنظر إلى عدة عوامل موضوعية كصعوبة تطبيق ذلك بحيث أن الكثير من المبحوثين يرفضون التعامل مع هذا النوع من البحث , أو حتى لا يمكن حتى الإدعاء بأن البحث انطوى على كل الجوانب التي يمكن أن تعكس مشكلة التكامل التنظيمي , لكن بالرغم من كل هذا إلا أنه يمكن القول , وإلى حد ما , بأن هناك نتيجة مهمة توصل إليها الباحث من خلال المؤشرات التي تتعلق بمدى التكامل من عدمه و التي توضحها البيانات الكمية الواردة على مستوى الجداول ومن خلال كذلك مؤشرات بعض السلوكيات والتصرفات الملاحظة , بأن هناك ضعفا كبيرا في التكامل التنظيمي والاجتماعي كمطلب أساسي لكل تنظيم داخل المؤسسة المدروسة , التكامل الحقيقي الذي يعكس التوازن بين الوسائل والإمكانات والأهداف والسلوكيات التنظيمية المختلفة والمحيط الفيزيقي بصفة عامة , وهذا ما يمكن إرجاعه إلى غياب الميكانيزمات التكاملية الأساسية التي يمكن تحقيقها بواسطة تجميع التحفيزات المشتتة للأفراد والجماعات مادية كانت أو غير مادية . ولأن هذه التحفيزات غير متوفرة بالقدر الذي تؤدي به المقصود , أو أنها غير متوازنة على مستوى الحياة التنظيمية الاجتماعية والثقافية وكذا بالنسبة للوسائل المادية , فإنه يسود نتيجة لذلك مناخ تنظيمي

مضطرب يفتقد إلى الحيوية التي تؤدي إلى الفعالية في الأداء , وإلى تكامل الجهود وتضافرها
بما يؤدي إلى تحقيق التكامل على المستوى الكلي .

الفصل الثالث مشكلة التكيف التنظيمي

تمهيد :

:

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

:

في كل تنظيم هناك مجموعة من الأسس البنائية التي تتوافق مع طبيعته وطبيعة الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها , لكن هذه الأسس البنائية المشكلة أساسا من بناء اجتماعي ثقافي ومادي و وما إلى ذلك , ليس بالإمكان أن تبقى على حالها وفي كل وقت أو في إطار أي بيئة أو مرحلة زمنية معينة , فالبيئة التنظيمية المصنفة نظريا إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية , دونما فصل تعسفي بينهما طبعاً , هي عامل تغير يفرض على التنظيم أن يتكيف باستمرار وفق معطياتها المتطورة هي الأخرى باستمرار, بغض النظر عن كون ذلك يتم بالتطور نحو الأحسن أو بالتدهور نحو الأسوأ , كما يفرض بدوره هذا التنظيم في جوانب معينة وبناء على مدى اندماجه في محيطه وتوافقه معه , تكيف هذه البيئة مع طبيعته وحاجاته الأساسية وأهدافه . فالتكيف بهذا المعنى إذن , يعتبر ضرورة وظيفية للتنظيم أو هو قبل ذلك مطلب أساسي لا يمكن تصور عمل التنظيم بدونه , بحيث يمكنه من أن يتوافق مع بيئته حتى يضمن لنفسه الدعم والإسناد اللازمين لإستمراره وكفاءته .

إنه يسعى في كل مرحلة زمنية إلى التكيف مع جملة التغيرات التي تحدث على مستوى المجتمع , سياسيا واقتصاديا وتكنولوجيا واجتماعيا وثقافيا , فمن الناحية السياسية ينبغي أن تتكيف إيديولوجية التنظيم , كبناء اجتماعي وقوانين عمل وقواعد , مع الإيديولوجيا السائدة في المجتمع , ومن الناحية التكنولوجية ينبغي أن يتوفر على تقنيات عمل مرنة وفعالة ومتطورة باستمرار بحيث يسهل معها مجابهة الطلبات الاجتماعية و الضغوط بأقصى كفاءة ممكنة , أما من الناحية الاجتماعية والثقافية وهي الناحية الأهم هنا خاصة بالنسبة للتنظيمات البيروقراطية ذات الطابع الإداري الخدمي أي تلك التي تتعامل مباشرة مع محيطها الاجتماعي , فبالنسبة لهذه الناحية يكون من اللازم دوماً على أي تنظيم , مهما كانت طبيعته , أن يتكيف معها وذلك بتطوير أساليب عمله وتعامله وعلاقاته الاجتماعية بصفة عامة , وتكييف السلوك التنظيمي الاجتماعي الداخلي لمجموع القيم والمعايير الاجتماعية- الثقافية للمجتمع الذي يعمل في إطاره هذا التنظيم , لأن ذلك من شأنه أن يكبح عوامل التوتر والتفكك , ويقلل من إمكانيات المقاومة التي يمكن أن يبديها بعض الفاعلين الداخليين أو الخارجيين ضد بعض أهداف هذا التنظيم وقواعده وإجراءاته الخاصة في أداءه لعمله . كما أن تكوين موارد التنظيم البشرية وفق هذه المعطيات الثقافية- الاجتماعية والتكنولوجية يساهم , وإلى حد كبير, في تحقيق الأهداف الخاصة بمطلب التكيف التنظيمي.

إن مؤسسات إدارتنا المحلية تعاني اليوم مشكلاً حقيقياً متعلقاً بهذا الجانب , بحيث تسودها علاقات تنظيمية متخلفة, إلى حد ما , عن هذه التطورات وغير متوافقة معها من حيث مستوى التغير والتطور السريعين , وهي تعود أساساً إلى مشكل التكوين وبعض المشاكل التكنولوجية للعمل , خاصة تلك المتعلقة بطريقة العمل وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في هذه المؤسسات كتنظيمات اجتماعية أساساً . وهذا ما يمكن أن يتأكد منه من خلال المعطيات الكمية الواردة على مستوى الجداول الخاصة بفرضية البحث الثانية , بحيث تتطرق الدراسة وعلى وجه التحديد إلى مشكلة التكوين , ونوعية التكوين الذي يحتاجه موظفي هذه المؤسسات , وما إذا كان هؤلاء قد استفادوا من هذه العملية في حياتهم المهنية أم لا , بالإضافة إلى بعض البيانات المتعلقة ببعض المشاكل التنظيمية

السائدة , والتي تعكس ربما جانب معين من جوانب مشكلة الكفاءة التنظيمية أو قلة الكفاءة وتدني مستوى الفعالية من حيث التعامل مع بعض المشكلات بنجاحة , كما يتناول هذا الفصل طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل هذه المؤسسات من حيث مستوى التفاهم من عدمه ومدى مرونة هذه المؤسسات في التعامل مع بعض المناسبات . هذا وبالإضافة إلى كل المعطيات الكمية المحصل عليها , هناك بعض الملاحظات المسجلة التي تدعم هذه المعطيات أو تلقى الضوء على بعض الجوانب التي لم تسعها ولو بشيء من العمومية .

أولاً : تحليل وتفسير البيانات :

تبنى معطيات هذه الفرضية على عدة مؤشرات موضوعية تناولها الباحث ميدانيا بالدراسة , بحيث يمكن في ضوءها استنتاج بعض الأمور المهمة بعد عملية التحليل والتفسير التي تخص بيانات كل من هذه المؤشرات , وهي كالتالي :

1- غياب البرامج التكوينية - التأهيلية :

تعرف مؤسسات الإدارة المحلية , خاصة البلدية كمؤسسة إدارية قريبة من الإنشغالات الاجتماعية لأفراد المجتمع المحلي وجماعاته وتنظيماته , عدة مشاكل ناتجة ربما , و في المقام الأول , عن ضعف في المستوى التأهيلي و الثقافي لأعضائها , بحيث ينعدم وإلى حد ما هذا المطلب الضروري من مطالب التكيف التنظيمي بصفة عامة بالرغم من أن العمال يشكون من ذلك ويبدون حاجتهم إلى التكوين إحساساً منهم بهذه الضرورة , وهذا ماتبرزه المعطيات الواردة في الجدول التالي :

جدول رقم(20)

مدى رغبة المبحوثين في التكوين

الإجابة المبحوثين	نعم		لا		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
إطارات	08	100	-	-	08	100
أعوان	20	86.95	03	13.04	23	100
عمال مهنيين	46	77.96	13	22.03	59	100
المجموع	74	82.22	16	17.77	90	100

يلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن هناك رغبة كبيرة جدا لدى الموظفين المبحوثين في الاستفادة من تكوين ما , وهذا ما توضحه غالبيتهم الكبيرة التي قالت بحاجتها إلى هذه العملية , أي بما نسبته 82.22 % منهم , وإن دلت هذه المعطيات عن

شيء فإنما تدل على أن هناك شعور كبير لدى أفراد المؤسسات الإدارية المحلية ، البلدية منها على وجه الخصوص ، بأن مستواهم الثقافي العلمي لم يعد يستجيب للتطورات الثقافية والتقنية الخاصة بالعمل في مؤسستهم ، فإذا عدنا إلى الوراء قليلا ، إلى جداول البيانات العامة سنجد أنه ، ومن ناحية السن والأقدمية ، هناك فئة معتبرة من الشباب حديثي الالتحاق بالخدمة ، وهؤلاء هم في حاجة ملحة ، في المقام الأول ، إلى تعلم مهارات جديدة خاصة بتكنولوجيا العمل وأساليب التعامل والمعلومات الخاصة بقوانين العمل ، أي تلك التي توضح الحقوق والواجبات التي تتعلق بأي عضو . أما بالنسبة للفئة الأخرى ، أي الفئة التي لديها رصيد كبير في الخدمة والذي أهلها لإكتساب خبرة واسعة ، فإن هؤلاء هم بحاجة كذلك إلى تعميق خبراتهم وتجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم وفق معطيات الواقع الحالي والتحديات الأساسية التي صار يفرضها ، والتي من أهم ركائزها الإستفادة من الوقت وتقليل الإحتكاك السلبي بين المواطن والموظف وفيما بين الموظفين أنفسهم ، والمحافظة على الإمكانيات وإستثمارها بأقصى حد ممكن من الفعالية والنجاعة . بالإضافة إلى هذا فإن المستوي الثقافي للأفراد المبحوثين بين أن هناك عجزا واضحا على مستوى التأطير بحيث نجد أن هناك الكثير من المناصب الهامة ، المحددة في قانون البلدية مثلا ، على أنها مناصب عليها ، نجدها مشغولة من طرف أفراد غير متخصصين وغير مؤهلين ، وهذا ما تعكسه النسبة الضعيفة لذوي التعليم العالي في هذه المؤسسة ، فمن جملة اثنان وعشرون إطار الذين يزاولون عملهم في البلدية المدروسة ، هناك فقط نسبة ضئيلة من الجامعيين أو أولئك الأفراد المتخرجين من المعاهد العليا المتخصصة ، ومن ضمن عينة هذه الفئة إلى عينة الدراسة نجد أن 50 % من هؤلاء ذوي مستوى أقل من البكالوريا ، هذا بالرغم من أن البكالوريا في حد ذاتها لاتعني بأنها شهادة مؤهلة لمنصب معين ، وإنما باعتبارها شهادة مؤهلة لإمكانية دخول معاهد عليا متخصصة أو جامعات .

وبالعودة إلى بيانات الجدول ، نجد أنه وفي مقابل نسبة 82.22 % الذين قالوا بحاجتهم إلى التكوين ، هناك نسبة قليلة ، نوعا ما ، قالت بعدم حاجتها إلى هذه العملية وهي مقدرة ب 17.77 % ، وقد يكون هذا راجعا إلى عدة عوامل نذكر منها على سبيل المثال عامل السن ، ف كبار السن وذوي مستوى أقدمية متقدم ، يميلون أكثر إلى عدم الرغبة في التجديد و يبدون عدم إرتياحهم إلى إجراءات من هذا النوع ، لأنه قد يفهم البعض منهم بأنه لا فائدة من عملية التكوين وتحسين المستوى باعتبار أنهم في آخر مشوارهم المهني ، أو حتى تخوفا ربما مما يمكن أن يحمله ذلك من تغييرات في طبيعة العمل والعلاقات الإجتماعية التنظيمية . هذا بالرغم من أن هناك نسبة معينة في إطار هذه النسبة قالت بعدم حاجتها إلى التكوين دو نما مبرر معترف به على الأقل نظرا لقرب موعد التقاعد ، فإن هؤلاء يعتبرون الأكثر حاجة إلى هذه العملية ، ذلك أنهم يتمسكون بسلوكات وتصرفات مألوفة بالعادة ويرفضون في المقابل أي تغيير ، ويعتبرونه بمثابة تهديد لمصالحهم ولأساليب العمل التي تعودوا عليها ، بالرغم من أن الكل أو على الأقل الأغلبية ، أصبحت تعي بأن التغيير التنظيمي والتطوير المستمر أصبحا ضرورة ملحة تتطلبها التنظيمات العصرية في مواجهة بيئتها التي تتسم بذلك . وبالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين ، هناك تدرج من أعلى إلى أسفل في إجابة المبحوثين التي تقع عند خانة الجواب الأول أي إجابة نعم من الجدول ، بحيث نجد أن الإطارات و بنسبة كلية أي 100% ، قالوا بحاجتهم إلى هذه العملية ، وهذا راجع ربما إلى أنهم أكثر فهما لمعطيات الواقع وضغوطه ، بالإضافة

إلى أنهم قد يكونون بإجاباتهم هذه يهدفون إلى التّرقّي في السّلم الوظيفي أكثر, أو حتى تغيير وظائفهم بوظائف ذات مكانة إجتماعية وتنظيمية محترمة وذات فائدة من النّاحية الماديّة . وقد يكون ذلك راجع إلى أنّ هؤلاء يشعرون بثقل الانتقادات التي صارت توجه إليهم , والتي تتمحور أساسا حول ضعف مستواهم الثقافي وسلوكاتهم التنظيمية الغير الملائمة, وتبنيهم لعلاقات شخصية ومصالحية على حساب العلاقات التنظيمية الرسمية, خاصة في بعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بانشغالات أفراد المجتمع وجماعاته , فكل ما يحدث من أخطاء أو انحرافات داخل المؤسسة التي يعملون بها , نجد الكثير يفسرها على أنها نتيجة لأخطاء هؤلاء وتهاونهم , بوصفهم كمسؤولين يملكون قدرة التصرف إزاء ذلك . هذا ونجد أن أكبر نسبة من المبحوثين قالوا بعدم حاجتهم إلى التكوين تقع عند فئة العمال المهنيين , أي العمال البسطاء , فعكس العملية على مستوى الجدول , فيما يخص الإجابة ب : ~ نعم ~ , أي تدرج نسب الإجابات نزولا من أعلى فئة إلى أدناها , نجد أنّ نسب الإجابة ب : ~ لا ~ في المقابل , تتدرج نزولا من فئة العمال المهنيين إلى فئة الأعران . إن كل هذه المعطيات يمكنها , و إلى حدما , أن توضح لنا بأن هناك حقا مشكلة مستوى ثقافي علمي ومشكلة تأطير , تعكسها مشكلة غياب البرامج التكوينية والتأهيلية على وجه التحديد . إنه يمكننا كذلك أن نتبين هذا الموضوع أكثر من خلال معطيات الجدول التالي :

جدول رقم (21)
نوع التكوين المرغوب

الإجابة	تقني		إداري		لغات		إداري - لغات		تقني - لغات		جميعها		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
المبحوثين														
إطارات	-	-	03	37.5	01	12.5	03	37.5	01	12.5	-	-	08	100
أعران	02	10	13	65	03	15	02	10	-	-	-	-	20	100
ع مهنيين	16	34.78	10	21.73	10	21.73	03	06.52	03	06.52	04	08.96	46	100
المجموع	18	24.32	26	35.13	14	18.91	08	10.81	04	05.40	04	05.40	74	100

:

نستطيع من خلال معطيات هذا الجدول, أن نقرأ عدة معاني ذات دلالة وأن نجيب على بعض التساؤلات التي يطرحها الجدول رقم (20) , وأن ندعم كذلك المعطيات التي جاء بها هذا الجدول من حيث أنها أكثر موضوعية وأكثر إجابة عن التساؤل المطروح حول الحاجة إلى التكوين , ونوع هذا التكوين الذي يمكن أن يؤدي إلى تأثير ما على مستوى الكفاءة التنظيمية لمؤسسات الإدارة المحلية بصفة عامة , و من خلالها للبلدية محل الدراسة على وجه الخصوص .

فلاحظ في هذا الصّد ومن خلال معطيات الجدول رقم (21) أن نسبة مقدرة ب: 24.32% من المبحوثين قالوا بحاجتهم إلى تكوين تقني , وهذا ما يمكن أن يفهم ربّما ,

على أن هناك مشكلات معينة تتعلق بالجانب التقني للعمل بحيث لا يستطيع بعض العاملين أن يؤدوا أدوارهم بكل كفاءة وفعالية , خاصة إذا علمنا أن هناك بعض الأعمال تتطلب كفاءة عالية وأداء دقيقا , مثل مصلحة المحاسبة والمالية مثلا , أو مصلحة التعمير والتخطيط . هذا بالإضافة إلى تعقد الأمور الإدارية في العصر الحاضر وتشابكها الأمر الذي يفرض من ناحية أخرى , إعادة رسكلة وتأهيل بعض الإداريين الذين لديهم مستوى ثقافي متدني أو تأهيل غير كافي , أو لا يستجيب لطبيعة التطورات الحاصلة على مستوى العمل الإداري , سواء من ناحية القدرة على التحكم في فن الإتصال أو من ناحية المعرفة الجيدة بالقوانين و القواعد المؤطرة لهذا الدور , أو من ناحية كذلك التكامل الوظيفي الفعال مع العناصر التنظيمية الأخرى واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دونما أخطاء أو سوء تقدير . كما يمكننا أن نلاحظ كذلك وفي نفس الجدول , أن نسبة معتبرة مقدرة ب: 35.13% أي ثلث المبحوثين الذين قالوا بحاجتهم إلى عملية التكوين تقريبا , نجدهم يقولون بأنهم يرغبون في مزاولة تكوين إداري , وقد يكون الأمر راجعا هنا إلى كون بعض العاملين يرغبون في رفع مستواهم المعرفي ومهارتهم فيما يخص العمل الإداري إذا كان هؤلاء إداريون أصلا , كما يمكن أن يكون نتيجة لكون نسبة معينة من الذين لم يسبق لهم وأن مارسوا أدوارا إدارية ويتطلعون في مقابل ذلك إلى الحصول على شهادة معينة تؤهلهم لممارسة هذا العمل , كما قد يكون ذلك , وبصفة عامة , راجعا إلى الرغبة في توسيع المعارف وتحسين المستوى التقني الإداري , باعتبار أن كل الأعمال التي يقوم بها أفراد هذه المؤسسات هي ذات طبيعة إدارية بحتة في النهاية , فحتى التقنيين , مثلا , يقومون ببعض النشاطات والمهام الإدارية المتعلقة باختصاصاتهم ووظائفهم , أي أنهم يشرفون على النشاطات التي تخص وظائفهم بأنفسهم .

أما بالنسبة إلى الحاجة إلى التكوين في ميدان اللغات , فنلاحظ أن ما نسبته 18.91% من المبحوثين , بينما نجد أن النسبة المتبقية تتوزع بشكل متفاوت بالنسبة لاختيار التكوين في ميدان الإدارة واللغات معا وبقية الاختيارات الأخرى , أي اختيار تقني لغات واختيار جميع هذه الأصناف , وذلك بنسبتين متماثلتين أي 5.40% لكل من الاختيارين .

وضمن كل فئة نجد أن عناصر فئة الإطارات موزعة بالتماثل بين اختياري إداري وإداري لغات , وهذا ما يوافق إلى حد ما , طبيعة المهام الموكلة لأفراد هذه الفئة , وهي ذات طبيعة إدارية بصفة خاصة , خاصة بالنسبة لبعض الوظائف كإدارة الموارد البشرية مثلا , أو كالمهام التي تشرف عليها مصلحة الأمانة العامة . فكل هذه المصالح تتطلب نوعا من التعمق فيما يخص التحكم في الأعمال الإدارية , باعتبار أن الإدارة أصبح ينظر إليها اليوم على أنها علم أو فن أكثر من كونها تطبيقا لمجموعة إجراءات محددة بصفة رسمية , وفيما يخص كذلك ميدان اللغات نجد أن الكثير من المؤسسات الإدارية الجزائرية تستعمل اللغة الأجنبية في بعض شؤونها , وهذا ما تفسره الوثائق الكثيرة المكتوبة باللغة الأجنبية أو حتى بعض المراسلات الإدارية .

لكن الشيء الذي يمكن ملاحظته بوضوح على مستوى هذا الجدول , هو أن هناك تفاوتا كبيرا بين نسب بعض اختيارات التكوين لدى فئة الأعوان , حيث نجد أن نسبة إختيار التكوين الإداري فاقت كل نسب الاختيارات الأخرى بصفة كبيرة , و هذا يمكن تفسيره ربما بكون أن أغلب الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة يشغلون مناصب ذات طبيعة إدارية , حيث نجدهم يتوزعون وفي الغالب على المصالح الإدارية البحتة كالأمانة العامة ومصالح

إدارة الموارد البشرية والمالية , ومصلحة الحالة المدنية بصفة خاصة . هذا ونجد أن الاختيار الأول والاختيارين الثاني والثالث , يشكلان النسبة الغالبة من اختيارات فئة العمال المهنيين . فبالنسبة للاختيار الأول , أي التكوين في الميدان التقني , فإنه يعكس بصدق ربما الحاجة الحقيقية لهؤلاء في هذا الميدان بالنظر إلى طبيعة أعمالهم التقنية المتخصصة بصفة عامة , بينما نجد أن ما نسبته 43.47% منهم اختاروا التكوين الإداري والتكوين في ميدان اللغات , وقد قد يفسر ذلك على أنه طموح من طرف هؤلاء نحو تغيير طبيعة وظائفهم الحالية بهدف تحسين وضعهم الإجتماعي ومستوى معيشتهم , أو قد يكون لدى بعضهم , خصوصا أولئك الذين يعملون على مستوى مصالح إدارية أو قريبا منها , طموحا معيناً نحو الترقى في الرتبة نظرا للكم المعرفي الذي اكتسبوه في هذا الميدان إما بالممارسة أو بالاحتكاك المباشر مع رؤسائهم وزملائهم , بحيث يتصورون بناءا على ذلك أنه في وسعهم القيام بدور إداري معين على أكمل وجه .

وبناءا على كل هذه المعطيات يمكن القول بأنّ هناك حاجة حقيقية إلى التكوين , حاجة المؤسسة التي تصبو إلى تطوير أدائها وفعاليتها والإستجابة للإهتمامات والمهام المنوطة بها في المجتمع , وحاجة الأفراد الذين يريدون أن يثبتوا قدراتهم في الميدان, وأن يحلوا بفعالية المشاكل التي تعترضهم لتسهيل أدائهم لأعمالهم من ناحية , ومن ناحية أخرى بهدف جلب التقدير والإحترام لأنفسهم ولطبيعة المهام والنشاطات التي يؤدونها . ويمكن القول كذلك , و من خلال هذا , بأن ضعف المستوى التأهيلي والغياب شبه التام للبرامج التكوينية المنتظمة كما سنراه مع الجدول الآتي , أصبح مشكلة حقيقية في وجه عملية التكيف الأمثل مع التحولات التي شهدتها المجتمع الجزائري في الآونة الأخيرة على كل المستويات .

جدول رقم (22)

الإجابة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
المبحوثين إطارات	04	50	04	50	08	100
أعوان	04	17.39	19	82.60	23	100
عمال مهنيين	-	-	59	100	59	100
المجموع	08	08.88	82	91.11	90	100

تبين لنا المعطيات الواردة في هذا الجدول أن هناك غياب شبه تام للبرامج التكوينية , بحيث نجد أن معظم المبحوثين قالوا بأنهم لم يتلقوا أي تكوين منذ إلتحاقهم بالمؤسسة التي يعملون بها حتى اليوم , أي بما نسبته 91.11% منهم , في مقابل نسبة ضئيلة مقدره ب 8.88% قالوا بأنهم استفادوا من تكوين معين بحيث تكاد تقتصر هذه النسبة على فئة

الإطارات , أين نجد أن 50% منهم قالوا بذلك , بالإضافة إلى نسبة 17.39 % من الأعوان قالوا كذلك بهذا , وقد يكون هذا راجعا بالنسبة لهذه الفئة إلى كون بعضهم لم يفهم السؤال جيدا بالنظر إلى أنهم أجابوا عن الأسئلة بمفردهم , بحيث أن السؤال كان يقصد ما إذا كان هؤلاء قد استفادوا من تكوين معين في إطار برامج مؤسستهم وهذا ما تعنيه ربما كلمة "استفادة" , أي أنها لا تعني المؤهلات التي دخل بها هؤلاء إلى هذه المؤسسات , لكنهم قالوا بهذه الإجابة رغم أن الملاحظة كانت تفيد عكس ذلك , خاصة بالنظر لما كان يتداول من مناقشات بين البعض من الموظفين أثناء فترة توزيع الإستثمارات على المبحوثين .

وعن سؤال حول الفترة التي مرّت منذ تلقي آخر تكوين كانت الإجابة كالتالي :

جدول رقم (23)

الإجابة	ت	ن %
السنوات 03 سنوات	02	37.5
06 سنوات	01	12.5
07 سنوات	02	25
10 سنوات	02	25
المجموع	08	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نصف المبحوثين الذين قالوا بتلقيهم تكوين معين , قالوا بأن ذلك كان منذ سبع سنوات إلى عشر سنوات , ونسبة أخرى قالت بأن ذلك كان منذ ثلاث سنوات إلى ست سنوات , أي بنسبة مقدرة ب: 50 % وهي النسبة المتبقية . فإذا نظرنا إلى هذه النسبة الأخيرة بشيء من الموضوعية , قلنا أن ذلك قد يكون منطقيا نظرا لأنها تقع في مجال مقبول إلى حد ما , لكن بالنسبة للفئة ما بين 07 سنوات إلى 10 سنوات فإن ذلك قد يعني نوعا من التخلف في مجال المؤهلات والتكوين الملائم , خاصة إذا نظرنا إلى ذلك من زاوية التطورات العميقة , والشاملة لكل الميادين , التي تعرفها البلاد في الفترة الأخيرة . بالإضافة إلى العوامل السلبية التي تركتها هذه الفترة , بحيث كان من الواجب القيام بعمل الكثير على مستوى إعادة التكوين والرّسكلة من أجل تجاوز الإنعكاسات

التي تأتت من جراء ظروف هذه المرحلة , وبداية مرحلة جديدة تتسم بالعقلانية والرشد وكثير من الأخلاق المهنية وما إلى ذلك , ولا أقصد هنا بالأخلاق المهنية تلك التي تترتب عن الضبط النابع من العواطف والإحساسات الداخلية التي يشعر بها الأفراد إزاء موضوع معين لأنها سرعان ما تتغير وتتبدل بناء على الإحساسات والعواطف أيضا , وإنما تلك الأخلاق المرتبطة بأداء الأدوار والإمتثال المبني على القواعد والمعايير المحددة بصفة رسمية , رغم أنه ليس بإمكاننا بصفة مطلقة أن ننكر دور الجانب العاطفي في هذا المجال , أي ذلك الإمتثال المتأتي بفعل القيم والمعايير المرتبطة بشخصية الفرد وقيمه ومعاييره . لقد كان من اللازم لهذه العملية - عملية التكوين والتأهيل - أن تمس كل فئات العمال بما فيهم فئة العمال من المستويات الدنيا , أي فئة العمال المهنيين حسب تقسيم الدراسة , بحيث لوحظ على مستوى الجدول السابق أن هذه الأخيرة لم تستفد من هذه العملية .

إن هذه المعطيات تزيد في تأكيد معاني معطيات الجدولين السابقين , وتؤكد كما سبق إليه القول , بأن من أبرز العوامل التي أسهمت في بروز مشكلة التكيف التنظيمي وتسهم في استمرارها حاليا , وتؤدي بالتنظيم إلى التخلف عن التطورات البيئية المتسارعة, هي تلك العوامل المتعلقة بقضية التكوين والتأهيل , والمستوى الثقافي , ومستوى الأداء من حيث الكفاءة في العمل داخل هذه المؤسسات , وهو ما يمكن ملاحظته على وجه الخصوص على مستوى السلوكات والتصرفات وطريقة العمل , وكذا طريقة التعامل مع المواطنين .

إن كثيرا من الموظفين يفتقدون إلى قواعد المعاملة الحسنة التي تفترض أنهم في خدمة المواطن وليس العكس , بحيث يمكن ملاحظة أن هناك معاملات معينة ذات طبيعة تسلطية, و تصرفات منهورة تضر بأداء هذه المؤسسات وبعلاقتها بمحيطها الاجتماعي , كبطيء الاستجابة مثلا , أو التعقيد المقصود للإجراءات من طرف البعض... وما إلى ذلك , وهذا يمكن تفسيره على أنه نتيجة ذهنيات مترتبة عن ميول تسلطية لبعض الأفراد , خاصة أولئك الذين عاشوا فترات متسمة بذلك فيما مضى .

وفي جانب آخر من الجوانب التي لها بعض الدخل في موضوع مشكلة التكيف نجد أن الإعلام الآلي كوسيلة مثلى لإختصار المجهودات والتقليل من التعب والإقتصاد في الإمكانيات والإجراءات البطيئة , يعتبر حاليا من الضرورات التنظيمية في جانبها التقني خاصة , بحيث يمكن أن يكون له أثرا معينا فيما يخص الأداء الأحسن للمؤسسة , بل وحتى فيما يخص المستوى العلمي - الثقافي للعمال ولو مستقبلا , بحيث أن التحكم في هذه الوسيلة أضحي أكثر من مهم في الوقت الحاضر نظرا للإتجاه المتزايد نحو الإعتماد أكثر عليها في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين , لذلك نسمع بعدة مشاريع في هذا الإتجاه كمشروع الحكومة الإلكترونية مثلا , الذي يجري حاليا الإعداد له بإلحاح في الجزائر .

و حتى تتبين الدراسة إمكانيات العاملين في هذا المجال فقد تضمنت الإستمارة سؤالا متعلقا بمستوى كل واحد من هؤلاء , وهو ما يمكن ملاحظته من خلال معطيات الجدول التالي:

2- ضعف مستوى التحكم في التكنولوجيات العصرية الضرورية :

هناك ضعف كبير لوحظ على هذا المستوى يمكن ملاحظته بوضوح , فعن سؤال موجه لكل وحدات العينة حول ما إذا كان هؤلاء بمقدورهم التحكم في إستعمال جهاز الإعلام الآلي , جاءت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (24)

مستوى التحكم في استعمال جهاز الإعلام الآلي .

المجموع	لا أستطيع		ضعيف		مقبول		جيد		الإجابة المبحوثين
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
إطارات	08	12.5	01	-	-	87.5	07	-	-
أعوان	23	26.08	06	13.04	03	34.78	08	26.08	06
ع . مهنيين	59	83.05	49	10.16	06	05.08	03	01.69	01
المجموع	90	62.22	56	10	09	20	18	07.77	07

يمكن من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول القول بأن المستوى الثقافي لأفراد المؤسسة المدروسة يقع عند مستوى ضعيف نوعا ما في مجال تكنولوجيات الإعلام , ذلك أن التوسع في معرفة استعمال جهاز الإعلام الآلي يعتبر أكثر من ضرورة في الوقت الحاضر وفي كل الميادين , بحيث يساعد على القيام بالكثير من الأعمال في أقصر وقت ممكن , كما يمكنه أن يغني حتى عن بعض الإجراءات الإدارية المتصفة بالبطء . فنجد أن ما نسبته 62.22% من المبحوثين قالوا بأنهم ليس في مقدورهم استعمال جهاز الإعلام الآلي , أي أن أغليبيتهم رأوا بذلك , بينما لانجد في المقابل إلا نسبة ضعيفة منهم قالوا بأنه في إمكانهم استعمال هذا الجهاز بصفة مقبولة, أي بما نسبته 5.08% منهم وبنسبة أخرى أضعف مقدرة ب 1.69% فقط , يقع مستواهم عند فئة الاستعمال الجيد .

إننا نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول , أن أعلى مستوى إجابة لدى المبحوثين الذين قالوا بأنهم لا يستطيعون استعمال هذا الجهاز, نلاحظ أنها تقع عند فئة الإطارات . بينما يمكن أن نسجل بأن أعلى مستوى إجابة لدى الذين قالوا بأنهم يستطيعون استعمال جهاز الإعلام الآلي بصفة جيدة , تقع عند فئة الأعوان , وأن أكبر نسبة من الذين يمكنهم استعمال هذا الجهاز بصفة مقبولة , نجدها تقع عند فئة الإطارات بصفة واضحة . فحتى هذه الفئة الأخيرة , أي فئة الإطارات التي يفترض أن يكون أفرادها أكثر تحكما في هذه التكنولوجيا , نجد أنهم وبنسبة معتبرة , إذا ما قسنا ذلك إلى مستواهم ومكانتهم في المؤسسة التي يعملون بها , يشكون من تدني مستواهم في هذا المجال . إنه لا يمكن أن نقول , بالنظر إلى أن غالبيتهم يقع مستواهم عند درجة مقبول , بأن هؤلاء أكثر معرفة بهذه الجهاز

والأكثر قدرة على التعامل معه , بحيث قد يكون ذلك راجع إلى سوء الإجابة , أي أن بعضهم يمكن أن يتصور بأن مستواه مقبول في هذا الميدان لأنه يستخدم الإنترنت مثلا , أو لأنه يقوم بسحب المعلومات المخزنة أو طبعها , فقد يتأكد هذا بأكثر وضوح فيما لو عدنا إلى الجدول , بحيث نجد أنه ولا واحد من هؤلاء قال بأنه يمكنه استعماله بصفة جيدة .

إن النظر إلى تدني المستوى في هذا الميدان , على انه مشكلة تكيف أو مشكلة ضعف في التكوين والمستوى الثقافي للفرد , لا يعكس منطق الإسهاب أو التوسع في تناول المشكلات الجزئية المرتبطة بمشكلة التكيف التنظيمي بصفة عامة , وإنما يعكس وإلى حدّ كبير, الإحساس بالموضوع كإحدى الضرورات التنظيمية الأساسية في الوقت الحالي , بحيث أنه وفي سياق التطور الذي يعرفه المجتمع وتعرفه مؤسساته الإدارية على وجه التحديد , يجرى التحضير بصفة حثيثة لتوسيع استعمال هذه الوسيلة التكنولوجية في هذه المؤسسات , سواء من خلال شبكة معلوماتية وطنية أو جهوية , والتي بإمكانها أن تحمل الأرشيف المتعلق بكل مؤسسة أو المعلومات المتعلقة بالأفراد والأشخاص ككل , وهذا ما يجرى تطبيقه على نطاق واسع في مؤسسات مماثلة , أي المؤسسات ذات الطابع الإداري كالمحاكم مثلا , ليصبح في مقدور أي شخص أن يسحب وثائقه من المكان الذي يتواجد فيه دونما حاجة إلى الذهاب إلى مكان إقامته الأصلي.

إن التكوين الذي يجب أن يجري على هذا المستوى يمكن القول أنه من العملي أن يشمل جانبين أساسيين من الجوانب التنظيمية :

أولا : الجانب التقني : ويشمل رفع المستوى وتحسينه وتوسيعه , واكتساب مهارات أخرى في ميدان التحكم في هذه التقنية .

ثانيا : الجانب التنظيمي الاجتماعي : ويتعلق الأمر هنا بتحضير الأفراد والجماعات إلى تقبل هذه التكنولوجية الجديدة وطريقة العمل وأسلوب التعامل الذي ينجر عنها , لأن إدخال هذه التقنية يمكنه في حال تجسيدها بصفة موسّعة , أن يغير الكثير من العلاقات التنظيمية الاجتماعية أو يلغي بعض الأدوار ويستحدث الأخرى ويغير في الأوضاع . لذلك فإنه من اللازم أن يكون لكل فرد رصيد هام من المعرفة بهذا الميدان حتى يمكنه الاندماج من جديد في دور جديد في حالة ما إذا شملته التغييرات التي يمكن أن تأتي بها أساليب العمل هذه .

لقد أكد الكثير من العلماء في هذا المجال أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو التوسع في استعمالها يترك أثارا كبيرة على العلاقات الاجتماعية التنظيمية , وعلى الأفراد أنفسهم , بحيث يقل و إلى حدّ كبير احتكاكهم ببعضهم البعض ويقل مستوى الاتصال فيما بينهم , الأمر الذي قد يؤدي إلى سلوكيات وتصرفات معينة قد تكون بمثابة رد فعل سلبي اتجاه هذا الوضع , كما أن التوسع في استخدام التكنولوجيا و الوسائل التكنولوجية يؤدي , وإلى حد ما, بالتنظيم إلى إكتساب عنصر مساهم في القدرة على المراقبة الجيدة لسلوكيات أفرادهم وأدائهم , بحيث يقل مستوى الحركات الزائدة والكلام الزائد, وتقل مع ذلك فرص تضييع الوقت . فبفعل كل هذه المعطيات يمكن القول بأن التكوين في هذا المجال يعتبر ضروريا , وأن هذه المشكلة تصبح ذات وزن بالنظر إلى أنها تتسبب في بروز مشكلات أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

3- صعوبة التعامل مع المشكلات التنظيمية :

تسود داخل مؤسسات الإدارة المحلية عدة مشكلات تعترض سبيل العمال و تعمل على إعاقة دوران العمل بطريقة فعالة , وهي تعود في معظمها إلى أسباب داخلية متعلقة بالأفراد أنفسهم من حيث عدم قدرتهم على حل بعض المشكلات التي تعترض سبيلهم , أو بانعدام التفاهم بينهم وبين زملائهم في العمل و انعدام القدرة على التعامل مع ذلك , بحيث نجد إجابات المبحوثين تتمحور حول ثلاث مشكلات تنظيمية رئيسية , وهي كالتالي :

جدول رقم(25)

المجموع		ض.م.التعاون		إنعدام التفاهم		تقني بحث		ط. المشكل
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
08	100	05	62.5	03	37.5	-	-	المبحوثين إطارات
23	100	10	43.48	10	43.48	03	13.04	أعوان
59	100	24	40.68	29	49.15	06	10.17	عمال مهنيين
90	100	39	43.33	42	46.66	09	10	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن أكثر المشاكل التنظيمية انتشارا داخل المؤسسة المدروسة هو مشكل انعدام التفاهم , أي أن هناك مشكلا متعلقا بالناحية الاجتماعية الإنسانية في التنظيم , ومن خلال ذلك هناك مشكل متعلق بالناحية الوظيفية كانعكاس للمشكل الأول, بحيث نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين قالوا أنهم يعانون من مشكل انعدام التفاهم بينهم وبين زملائهم , وذلك بنسبة كبيرة جدا أي 46.66 % منهم . في المقام الثاني نجد أن نسبة مقاربة للنسبة الأولى , أي 43.33% من المستجوبين , قالوا كلهم بأن طبيعة المشكل الذي يصادفهم في أدائهم لأدوارهم متعلق أساسا بضعف مستوى التعاون بين العاملين , أي أن هناك عدم تساند وتعاون بحيث تنتشر روح الاتكال واللامبالاة والتسيب , بينما نجد أن نسبة أخرى نستطيع أن نقول بأنها معتبرة , بالنظر إلى أهمية كل الأدوار من الناحية الوظيفية مهما كانت طبيعة هذه الأدوار , وأهمية تكاملها من كل النواحي التنظيمية التي تخلق الفعالية اللازمة والكفاءة المطلوبة للأداء الجيد , وهي تقع عند مستوى 10% من المبحوثين الذين قالوا بأن أصل المشكل الذي يواجههم هو ذو طبيعة تقنية بحتة.

كما يلاحظ بناء على بيانات كل فئة , أن أكبر نسبة من المبحوثين قالوا بأن المشكل الذي يصادفهم في أدائهم لأدوارهم هو ذو طبيعة اجتماعية تخص جانب التعاون , أي انعدام التعاون بين هؤلاء , نلاحظ أنها تقع عند فئة الإطارات وذلك بما نسبته 62.5% منهم , أي أغليتهم . فإذا نظرنا إلى الأدوار أو الأوضاع التنظيمية التي يشغلها هؤلاء سنجد

أنها مترابطة بشكل كبير, بحيث كل نشاط من نشاطات أي مصلحة يرتبط وإلى حد كبير بنشاطات أخرى تقوم بها المصالح الأخرى, فعمل الأمين العام مثلا يتطلب أن تتوفر لديه البيانات الكافية والمعطيات الضرورية التي توفرها المصالح الأخرى كمصلحة إدارة الموارد البشرية والمالية مثلا, وضمن إطار هذه المصلحة نجد كذلك أن عمل مكتب المحاسبة والمالية يتطلب ان تكون أعمال مكتب إدارة المستخدمين, على سبيل المثال, دقيقة وكافية, بحيث لا يمكن أن تكون هناك بيانات موضوعية و صحيحة فيما يخص جانب التكفل بالناحية المادية والاجتماعية للعمال دونما عمل مكتمل من طرف مكتب إدارة المستخدمين الذي يسند إليه بمهمة التكفل بالناحية التنظيمية والاجتماعية والمادية للعمال.

وضمن نفس الإطار نجد أنه وبناءا على النسب الواردة في الجدول, كلما اتجهنا نزولا من أعلى فئة إلى أدنى فئة كلما كانت نسبة انتشار هذا المشكل تتدرج في الإنخفاض.

وبخلاف فئة الإطارات, نجد أن نسبة الفئتين المتبقيتين, أي الأعوان والعمال المهنيين, تتقاربان أكثر و بما نسبته 43.48% و 40.68% لكل فئة على التوالي. هذا ما يؤدي بنا إلى القول بأنه, و بالنظر إلى طبيعة عمل فئة لإطارات, فإنهم مسؤولون عن ضمان تفعيل أعلى معدل من التعاون بينهم على وجه الخصوص, وهم مسؤولون عن أعوانهم و مرؤو سيهم بصفة عامة فيما يخص ذلك. فبالنظر إلى هذا ربما كانت الأغلبية منهم أجابت بأن هناك مشكل متعلق أساسا بضعف مستوى التعاون أكثر من أي فئة أخرى. هذا ويمكن ملاحظة بالنسبة لفئة الأعوان, أن إجاباتهم كانت تتمحور حول مشكلة انعدام التفاهم وضعف مستوى التعاون بنفس المستوى, بينما لا نجد إلا نسبة قليلة منهم قالت بأن المشكل أصله تقني, وهذا راجع - وبصفة أساسية ربما- إلى كون أن هذه الفئة أقرب إلى الفئة الأولى من حيث طبيعة المهام الموكلة إليها والتي تتطلب قدرا كبيرا من تضافر الجهود, وبالنظر كذلك إلى مستوى المسؤولية المسندة إلى هؤلاء والتي تأتي في الدرجة الثانية بعد تلك المسندة إلى فئة الإطارات. هذا ونجد أن إجابات المبحوثين من فئة العمال المهنيين تكاد تكون مماثلة لإجابات فئة الأعوان على العموم, حسبما هو موضح في الجدول.

وعلى العموم فإن طبيعة المشكل المطروح هو اجتماعي تنظيمي أكثر منه تقني ربما, بحيث نجد أن الإجابات المتمحورة حول اختيار تقني في الجدول جاءت بنسب ضعيفة بالمقارنة بالإجابات الأخرى على المستوى الكلي.

إن مجموع التطورات الاجتماعية التي أدت إلى تطورات هامة على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية, لم يقد هذه المؤسسات, كتنظيمات اجتماعية أساسا, إلى تبني خيار تنظيمي تكيفي يؤدي بها إلى إعادة التوازن الذي افتقدته نتيجة هذه التطورات, من حيث أنها تقوم مثلا, بتفصيل أكثر للقوانين والمعايير والقواعد التي تضبط العمل, أو من حيث تحديد الأدوار وفصلها عن بعضها البعض وتحديد المسؤوليات إلى الحد الذي يسمح بأن يكون لكل دور درجة إسهام معينة يمكن أن يحاسب وفقها الأفراد. و يعود الأمر هنا إلى كون هذه المؤسسات تفتقد إلى الأدوات والميكانيزمات اللازمة التي تسمح لها بالقيام بفعل تنظيمي حاسم في هذا الاتجاه, فالإدارة كعنصر تنظيمي تفتقد هي الأخرى إلى العناصر الكافية للفعالية والفعل الإستراتيجي الحقيقي الذي يستند أدوات النفوذ وممارسة التأثير, بحيث أصبحت مجرد فاعل ضعيف لا يقوى على تخطي بعض الخطوط المحددة له, فهناك تبعية مفرطة لمؤسسات أخرى وفاعلين آخرين أقوى من هذا الفاعل. فليس بوسع للمسؤول أن يقدم على إجراء تعديلات جوهرية فيما يخص تنظيم العمل أو فيما

يخص الأدوار الأوضاع داخل المؤسسة بشكل مؤثر، كما لا يمكنه أن يقوم بالتجديدات اللازمة ، أو التغييرات الحاسمة التي يمكنها أن تحل المشكل على مستوى الأداء الأفراد وانتشارهم ، أو على مستوى ميكانيزمات التحفيز المختلفة ، كرفع مستوى الأجور أو الزيادة في بعض المنح والامتيازات الشخصية والأسرية ، وما إلى ذلك مما يمكنه أن يؤدي إلى تقوية دورها ونفوذها كفاعل أساسي ، فقد أصبح من الواضح أن النفوذ والتأثير لا يرتبطان بالقوة والتسلط فقط ، وإنما يرتبطان كذلك بمقدار التأثير الذي يمكن أن تلعبه الأدوات الأخرى التي تعمل في هذا الإتجاه بصفة غير مباشرة .

إنه بالإمكان ملاحظة أن كل التغييرات التي يمكن أن تحدث تأتي من فوق ، من مؤسسات أخرى كوزارة الداخلية أو من الوظيف العمومي على سبيل المثال ، دونما مراعاة لطبيعة كل مؤسسات و طبيعة المشاكل التي تعيشها ، فكل ما يأتي من اعلى دونما دراسة حقيقية معمقة في الميدان لا يمكنه إلا أن يكون مجرد عملية تكثيف للبيروقراطية كما ذهب إلى ذلك كروزبي ، و لا يمكنه أن يؤدي ربما إلا إلى زيادة تعميق حدة المشاكل و انتشارها ، ذلك أنه غير صادر من القاعدة أو لا ، بحيث يمكنها ان تتخذ قرارا مضرا أو تتبنى سلوكات سلبية كرد فعل على هذه القرارات الفوقية التي لا تراعي مصالحها ، و ثانيا : لأنها لا تعالج المشكل في أصله باعتباره مشكلا تنظيميا اجتماعيا متشابك الأبعاد على مستوى الأبعاد التنظيمية ككل أو على مستوى مناخه التنظيمي الداخلي و محيطه الاجتماعي الخارجي . فبناء على كل هذا يمكن القول بأن هناك مشكلة تكيف على هذا المستوى ، أي وفقا لطبيعة المشاكل التنظيمية الاجتماعية ، فكل تنظيم مهما كانت ظروفه و مهما كانت وسائله مطالب بأن يتكيف مع واقعة ذلك من خلال إيجاد ميكانيزمات تنظيمية معينة يستطيع من خلالها أن يستجيب لتطورات الحاصلة و أن يعالج في إطار ذلك المشكل المترتبة و لو كان ذلك بصفة مرحلية ، حتى يصل إلى الحل الاستراتيجي الفعال الذي يمكنه من أن يؤدي وظائفه كلها بالكفاءة المطلوبة تنظيميا ، و قد يكون هذا راجعا ، زيادة على العوامل المذكورة سالفًا، إلى إنعدام المرونة اللازمة للتعامل مع كل هذه المعطيات ، المرونة التفسيرية . أي أن التسيير كلما كان مرنا كلما زادت إمكانيات حل المشاكل ، فعلى المستوى البشري التقني البحث ، يمكن إدخال عناصر مادية جديدة و إلغاء أخرى ، و على المستوى البشري يمكن كذلك تحويل بعض الأفراد أو اسنبدالهم أو حتى عزلهم إذا كان هذا هو العلاج المفيد لذلك ، كما يمكن أن يرقى بعضهم أو يوسع له في الامتيازات بما يناسب جهده المبذول و النتائج التي حققها في عمله الذي يمكن تقديره من خلال عقد مقارنات بينه و بين بعض زملائه الذين يشترك معهم في نفس العمل ، أو حتى من خلال معايير مضبوطة للأداء

هذا و يمكن للمرونة أن تقوم بدورها ، معامل هام في التنظيم ، في جانب إشراك الموظفين في بعض الأمور الإدارية بحيث يمكن استشارتهم بما يجعلهم يشعرون أكثر بالانتماء ، و بما يجعلهم يشاركون بفعالية في تجسيد القرار الذي شاركوا بأنفسهم في صياغته ، لكن كل هذا لا يمكن تحقيقه ، كما سلف ذكر ذلك ، دونما مراعاة لطبيعة امتداد المشكلات التنظيمية و ترابطها فيما بينهما ، و كذلك مراعاة طبيعة الأفراد ككائنات إنسانية .

5- غياب عامل المرونة التنظيمية :

يفترض في كل تنظيم أن يتوفر على قدر من المرونة التي تمكنه من أداء وظيفته بفعالية ، و كذلك الاستجابة للظروف التنظيمية المختلفة داخليا و خارجيا ، لكن الملاحظ بالنسبة لمؤسسات الإدارة المحلية و المؤسسة المدروسة على وجه الخصوص ، أن هناك مشكل كبير من هذا النوع ، و لو أنه و كما تبين من خلال الملاحظات الميدانية و كما سيتبين كذلك من خلال معطيات الجدول الآتي ، أن ذلك ليس شاملا لكل المصالح التنظيمية في هذه المؤسسات و إنما يبدو جليا خاصة على مستوى المصالح التي تتعامل يوميا و بصفة مباشرة مع المواطن .

جدول رقم(26)

الفئات	ك.التعامل		بصفة عادية		إنعدام التفاهم		ض.م.التعاون		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
إطارات	05	62.5	03	37.5	08	100				
أعوان	06	26.08	17	73.91	23	100				
عمال مهنيين	13	22.03	46	77.96	59	100				
المجموع	24	26.66	66	73.33	90	100				

يمكن ملاحظة أن نسبة معتبرة من المبحوثين في هذا الجدول صرحوا بأن العمل يزيد مستواه عند بعض المناسبات و الظروف الخاصة ، و ذلك بـ : 73.33 % منهم ، لكن و في المقابل نجد أن ما نسبته 26.66 % منهم صرحوا بأن العمل يستمر بصفة عادية حتى عندما يكون الأمر متعلقا بمناسبات و ظروف خاصة . و هذا و إنه ليس في وسعنا أن نقول بناء على هذه النتيجة بأن هناك حقيقة مستويات مرتفعة معينة يبلغها الأداء في هذه المناسبات بصفة مقصودة أو مخطط لها من طرف الإدارة سلفا ، بحيث كل ما يتم من ذلك ، إنما يتم في الإطار الزمني المحدد إجتماعي في شهر سبتمبر من السنة على الأقل في بعض المؤسسات . و يمكن تأكيد هذا القول أكثر فيما لو تناولنا الاختيار المفتوح التابع لهذا السؤال ، أين سنجد أنه و لا واحد من المبحوثين ، الذين قالوا بوجود تغيير معين يطرأ في مثل هذه الحالات ، ذكر طبيعة الأسلوب الذي اتبع في ذلك ما عدا الاختيارين الذين يشملهما الجدول ، و فيما لو تطرقنا كذلك إلى النسب على مستوى كل فئة ، أين سنجد أن هذا بدوره يؤكد و إلى حد ما ، أن هناك مشكلة مرونة في هذه المؤسسات ، بحيث نجد أن نسبة مقدره بـ : 62.5 % من الإطارات قالوا بأن العمل يستمر عاديا حتى في الحالات و الظروف الغير عادية . بينما على العكس من ذلك نجد أن أغلبية عناصر فئة الأعوان و العمال المهنيين قالوا بأن مستوى الأداء يزيد عن المستوى العادي في مثل هذه الظروف ، و هذا ما يعكس

ربما طبيعة فهمهم للموضوع ، لأن المقصود هنا ليس تلك المجهودات الزائدة بصفة عادية و التي تبذل في أيام معينة كالدخول المدرسي مثلا ، و إنما يتعلق الأمر بطرق التسيير و التنظيم في مثل هذه الحالات من مثل دمج بعض المصالح مع الأخرى أو تحويل بعض الأفراد من مصلحة إلى أخرى أو الزيادة في مواقيت العمل ، أو إيجاد قواعد عمل جديدة و ما إلى ذلك . فهوؤلاء و بالنظر إلى ساعات العمل المحددة التي يعملونها فعليا في الأيام العادية ، فإنهم يعتبرون أي زيادة في هذا الإتجاه بمثابة زيادة في مستوى الضغوط الممارسة عليهم من الخارج أو في تلك التي يشعرون بها مسبقا بالنظر إلى العوامل الذاتية المذكورة فيما سبق ، حتى لو كان ذلك في الإطار الزمني المحدد للعمل

كما أن الملاحظات المسجلة ميدانيا توضح ذلك أن هناك مشكلا على المستوى ، فطوابير المواطنين أمام المكاتب و مشاهدها المتكررة يوميا ، يمكنه أن يؤدي بنا إلى القول بأنه لو كان هناك عمل معين في هذا الإتجاه من حيث زيادة أوقات العمل أو فتح مكاتب جديدة و ما إلى ذلك ، لما أمكن لهذه الإجراءات يمكنها أن تحل مشاكل الضغط التي تستمر في التزايد على مستوى بعض المصالح على الخصوص ، كمصلحة الحالة المدنية مثلا ، أو مصلحة التعامل مع ظروف التنظيمية و المتغيرات الحاصلة و التكيف معها ، فعند كل حالة يفترض أن يكون هناك قدر من التعامل و استيعاب الأسباب و العوامل التي أدت إلى حدوثها، و الاستفادة من النتائج المترتبة عنها في بناء آليات مستقبلية ملائمة تساعد على تخفيض حدة المشاكل المتعلقة بذلك ، و هذا هو الأمر الغائب ربما في الوقت الحاضر بهذه المؤسسات .

ثانيا : مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

لقد أثبتت المعطيات المختلفة التي وردت على مستوى الجداول وكذا مجموع الملاحظات الميدانية أن هناك مشكلة تنظيمية تتعلق بصعوبة التكيف مع البيئة التنظيمية بكل أبعادها ، فمن خلال بعض المؤشرات كضعف مستوى التأهيل وانعدام البرامج التكوينية ، وانتشار المشاكل التنظيمية- الاجتماعية وانعدام المرونة وغيرها ، يمكن تفسير الكثير من جوانب المشكل المطروح ، مشكل التكيف التنظيمي أو صعوبات التكيف . فخلال السنوات الأخيرة على وجه الخصوص ، عرف المجتمع الجزائري عدّة تغيرات إن على المستوى الاجتماعي - الثقافي أو على المستويات الأخرى، الاقتصادية والسياسية خاصة . وقد أدت هذه التغيرات بدورها إلى ظهور مشكلات تنظيمية جديدة وضرورات وظيفية متجددة على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية ، بحيث أصيبت الكثير من الجوانب التنظيمية والوظيفية لهذه المؤسسات بالاضطراب وظهر عجزها في التغلب على هذه المشكلات التنظيمية في ضوء الوسائل المتوفرة والتي على محدوديتها لم يعد في مقدورها الإستجابة إلى الضرورات التي تفرضها المرحلة ، وفي ضوء كذلك الوضع التنظيمي القديم . الأمر الذي أدى إلى تراجع كبير في الأداء والفعالية وكفاءة هذه المؤسسات ، وهذا ما انعكس من جهة أخرى في صور تدمير المواطنين الذين ترتبط مصالحهم بصفة مباشرة بها، فساعات بذلك علاقتها بالمحيط الذي تتبادل معه أوجه التأثير والتأثر .

إن المعطيات المحصل عليها لتؤكد في المقام الأول أنّ ثمة مشكلا معيننا يتعلق بالموارد البشرية والمادية على حدّ سواء ، فعلى مستوى الموارد البشرية لوحظ أنه هناك غياب شبه تام لبرامج التكوين والتأهيل وهو ما انعكس في نقص الكفاءة لدى بعض الأفراد وظهر

بعض السلوكيات والتصرفات الغير سوية , واستمرار سلوكيات تعكس بيئة ثقافية معينة وفترة زمنية محددة , بحيث لو كانت هناك برامج تكوينية وتأهيلية متخصصة لأمكن التعديل بعض الشيء في مستوى الأفراد العلمي والثقافي ولأمكن كنتيجة لذلك تلافي عدة مشكلات مرتبطة كثيرا بهذا المتغير , أي بما يؤدي بهم فيما بعد إلى التصرف إنطلاقا من فهمهم واستيعابهم لطبيعة التحديات المطروحة والتعامل مع كل حالة بصفة موضوعية ووفقا لهذه المعطيات , وحسبما يقتضيه كذلك نظام العمل والواجب المهني .

وبالعودة إلى الجدول رقم(22) نلاحظ أنّ معظم المبحوثين قالوا بأنهم لم يتلقوا أي تكوين أو تأهيل في ميدان معين , أي بما نسبته 91.11 % منهم , كما أمكن ملاحظة كذلك أن نسبة معتبرة من فئة الإطارات هم موظفين من الفئات الأخرى أصلا , أي أنهم كانوا إما أعوانا أو حتى موظفين من الأصناف الدنيا , بحيث نجد أن الأفراد ذوي التعليم العالي المتخصّص قليلون جدا بالمقارنة بعدد المناصب العليا الواجب شغلها من طرف إطارات ذوي تعليم عالي كما يحدده القانون المذكور في السابق .

إن شغل مناصب عليا من طرف أفراد ترقوا بأقدميتهم وخبرتهم في مناصب معينة دون تأهيل حقيقي ملائم , يطرح عدة مشكلات متعلقة أساسا بتساؤل منطقي حول مايمكن أن تكون عليه السلوكيات التنظيمية لهؤلاء وعاداتهم , بحيث أنه يصعب أن يتغير الفرد من حيث الأفكار والسلوكيات حتى لو تحول إلى منصب أعلى من منصبه الذي شغله في السابق, لأنه يتصور دائما سلوكياته في ضوء الأفكار والعادات التي اكتسبها من خلال عمله بالمناصب الأدنى , ولأن الإنسان وكما أثبتته البحوث خاصة في علم النفس التنظيمي , يميل كثيرا إلى التصرف وفقا لما ألف من عادات ويعمم كذلك تجاربه الخاصة على كثير من المواقف التي تعترض سبيله , لذلك لا يمكنه ربما أن يتبنى سلوكا معينًا ضد زملائه الذين كان يشغل معهم نفس الوضع التنظيمي حتى لو اقدموا على أفعال غير مناسبة أو حتى مضرة بالسير العادي للعمل . هذا بالإضافة إلى أنّ هؤلاء الزملاء السابقين في المستوى السابق لا يبذلون اتجاهه الاحترام اللازم , والطاعة اللازمة للأوامر والتعليمات والتوجيهات التي يمكن أن يوجهها إليهم . لهذا وحتى يمكن لهؤلاء أن يقوموا بدورهم على الأقل بطريقة أكثر فعالية وصرامة من العادات والسلوكيات المألوفة , فإن تكوينهم وتأهيلهم إلى هذه المسؤوليات أو المستويات يعتبر أكثر من ضرورة , بحيث يمكن لذلك أن يغير شيئا ما من سلوكياتهم وثقافتهم في العمل من الطابع الغير رسمي البحث واللامبالاة إلى الطابع الأكثر رسمية و صرامة , وهذا ما لم يحدث .

وبالإضافة إلى هذا فإن هناك مشكلات تنظيمية تتعلق أساسا بالناحية الاجتماعية الوظيفية, فكثير من الأفراد ليس في إمكانهم العمل جماعيا بصفة مقبولة , أو أنهم منعزلين بحيث أنهم لا يستطيعون أن يربطوا علاقات جيدة مع زملائهم تمكنهم من التفاهم والانسجام فيما بينهم بما يؤدي إلى الانسجام الوظيفي فيما بعد . فنجد أن نسبة معتبرة مقدرة ب: 90% من المبحوثين أجابوا عن سؤال متعلق بطبيعة المشكلات التي يتلقونها في عملهم , بأن المشكلات الحقيقية التي تصادفهم أثناء قيامهم بأداء أدوارهم هي ذات طبيعة اجتماعية , أي أنها متعلقة بانعدام التفاهم وضعف مستوى التعاون بينهم وبين زملائهم في نفس العمل أو في نفس النشاط كما يثبت ذلك الجدول رقم (24) . وقد تأكد هذا كذلك من خلال الجدول رقم (26) , بحيث نجد أن أغلبية المبحوثين أي 60 % منهم قالوا بأن علاقتهم بزملائهم ليست على ما يرام , أي أن هناك سوء تفاهم معين بينهم .

إنّ غياب رؤية علمية وموضوعية شاملة للأليات الكفيلة بالتكيف مع هذا الوضع , لا يؤدي فقط إلى زيادة تفكك العلاقات الاجتماعية التنظيمية كعلاقات اجتماعية في حدّ ذاتها, وإنما يؤدي فيما يؤدي إليه , إلى الإضرار بالتكامل الإجماعي للتنظيم فيما يخص جوانبه التفاعلية والوظيفية والمعيارية . فهناك إذن ثقافات عمل تنتج معايير وقيما فردية وجماعية غير منسجمة وغير متكاملة فيما بينها خاصة , وفيما بينها وبين قوانين وقواعد العمل والتنظيم داخل هذه المؤسسات بصفة عامة , وكل هذه القيم والمعايير ماهي في النهاية إلا نتيجة بيئة تنظيمية معينة هي الأخرى , أي أنها تتأثر بالبيئة التنظيمية المضطربة لتسهم فيما بعد في التأثير عليها . وهو الأمر الذي يمكن أن يؤدي بنا إلى الإستنتاج بأن تنظيم هذه المؤسسات هو الذي تكيف مع ثقافة الأفراد والجماعات وخضع لتعريفاتهم الذاتية وتحدياتهم لطرق الأداء والعمل , في وقت كان من الأولى أن يتكيف هؤلاء من جانبهم أكثر مع ثقافة العمل في هذه المؤسسات ونظامها الرسمي المحدد . وهذا ما أدى أيضا, ومن ناحية أخرى , إلى صعوبات في تأقلم هذه المؤسسات وتكيفها مع التطورات الحاصلة في محيطها الاجتماعي بكل فعالية وكفاءة , باعتبار أنها تفتقد إلى العناصر اللازمة والعوامل الداخلية الضرورية خاصة منها العنصر البشري الكفؤ والملائم للتفاعل مع هذه التطورات ومعايشتها , بل وحتى التأثير فيها أو تعديلها بما يمكن أن يخدم أهداف هذه المؤسسات ونظام العمل فيها.

إن غياب عامل المرونة التنظيمية هو الآخر يشكل أحد أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات بحيث يسودها الجمود من حيث تكنولوجيا العمل والتنظيم , وضعف في مستوى التعامل مع المناسبات والظروف الخاصة التي تتطلب في بعض الأحيان تغييرا شبه جذري في طريقة العمل وفي التوقيت المناسب والمجهودات المبذولة .

من خلال كل هذه المؤشرات يمكننا أن نستنتج في النهاية وبصفة موضوعية طبيعة أحد أهم مشكلات مؤسسات الإدارة المحلية في الوقت الحالي , أي مشكلة التكيف في هذا المقام , والتي تعود في جانب أساسي منها إلى مجموع العوامل الداخلية التي تجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها بكفاءة والصعوبات التي تجدها كذلك في عملها على التكيف والتأقلم مع المناخ التنظيمي الداخلي و محيطها الخارجي بصفة عامة , فقد شهد هذا الأخير عدة تغييرات كانت جذرية أحيانا, ثقافيا واجتماعيا وسياسيا واقتصاديا , في مقابل جمود شبه تام على مستوى أساليب عمل هذه المؤسسات وعلى مستوى علاقاتها التنظيمية والاجتماعية الداخلية ومستوى التعامل مع المحيط الاجتماعي الخارجي الذي يعنيه عمل هذه المؤسسات بصفة مباشرة .

الفصل الرابع

تمهيد:

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد :

قد يتوفر التنظيم على العناصر التنظيمية الأساسية والوسائل البشرية والمادية اللازمة , لكن ومع ذلك , لا يمكننا القول بأن هذا سيؤدي به إلى العمل بنجاحة دو نما مراعاة فعالية أحد أهم العناصر التنظيمية الأخرى وهو الإدارة , أي ذلك الجهاز الذي يشرف على عمل التنظيم ككل , والذي يعمل من خلال قواعد تنظيمية وقوانين محدّدة على البلوغ بالتنظيم أقصى معدلات الأداء والكفاءة والكفاية الإنتاجية . فالإدارة كعنصر تنظيمي هي المسؤولة عن كل الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الأفراد , وهي مسؤولة كذلك عن خلق المناخ التنظيمي اللازم للعمل , سواء كان ذلك من خلال توفير الوسائل المادية و الوسائل البشرية الملائمة , أو كان ذلك متعلقا بتوفير الشروط اللازمة للفعالية التنظيمية والتفاعل بين الأفراد والمجموعات فيما بينهم و بالنسبة كذلك لمواضيع عملهم , ووضع كل هذه العناصر التنظيمية في نسق تنظيمي متكامل و متوازن . وتعمل الإدارة من جهة أخرى على حل المشاكل التنظيمية , خاصة تلك التي تتعلق بالأفراد ككائنات اجتماعية أساسا أي أنها مكلفة بجعلهم يؤدون أعمالهم كما هو مطلوب منهم , وذلك من خلال العمل على إزالة العراقيل التي تعترض ذلك , وحل مشاكلهم الاجتماعية والتنظيمية المختلفة . وفي مقابل ذلك فإنها تعمل على ضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية , وتعالج السلوكيات الأخرى التي تهدّد هذا المسعى التنظيمي , كما تكبح بعض الدنيميات الغير سوية التي يشهدها البناء الاجتماعي للتنظيم والتي من شأنها أن تهدّد توازن التنظيم وتكامل عناصره أو مستوى أدائه . وحتى يتمكن المسؤول من القيام بذلك بكل كفاءة وفعالية , فإنه مطالب بأن يحترم هو نفسه القواعد والقوانين واللوائح الرسمية للتنظيم , وأن يطبق ذلك على الأفراد دونما اعتبار لشخصياتهم أو مكاناتهم أو إعتبارات شخصية أخرى . إن تطبيق القوانين بصفة انتقائية والتوسع في التعامل بالعلاقات الشخصية والعلاقات الغير رسمية على حساب العلاقات الرسمية , يؤدي في كثير من الأحيان إلى تدهور المستوى التنظيمي للمؤسسات ويفقدها النظام والانضباط .

بناء على كل هذا يمكن تصوّر الدور الهام الذي تقوم به الإدارة كعنصر تنظيمي مشرف على عمل التنظيم , فهي مطالبة , إذن , بأن تفعل وأن تقود وتنسق وتوجّه , وتوفر الإمكانيات اللازمة والشروط الضرورية للكفاءة والفعالية التنظيميتين , كحل المشاكل الاجتماعية للعمال خاصة , وتفعيل عملية الاتصال بهم بما يؤدي إلى إيجاد قدر من الدافعية لديهم لأداء أدوارهم , فقد أثبتت الدراسات أن السلوك التنظيمي يعود في جانب مهم منه إلى عامل الدافعية لدى الأفراد بحيث نجد أن سلزنريك " p.selznick " حاول تفسير السلوك التنظيمي في ضوء الدافعية د , وأرجع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد , أين يؤكد على أهمية تحليل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها (1) فالإهتمام بالأفراد والإسهام في حل مشاكلهم وإشباع بعض حاجياتهم طموحاتهم يمكنه أن يسهم كثيرا في حل مشاكل التنظيم من ناحية الأداء , بالإضافة إلى تبني القوانين والقواعد التنظيمية كمرجع أساسي في كل ذلك دونما اعتماد على الإعتبارات الشخصية والعلاقات الغير رسمية كثيرا.

1- طلعت إبراهيم لطفي , علم إجتماع التنظيم , دار غريب , القاهرة , ص115

إن غياب هذه العناصر الأساسية في مؤسسات إدارتنا المحلية هو الذي أسهم , وإلى حد كبير , في جانب معين من المشكلات التنظيمية المطروحة على مستواها اليوم , وإن جانباً كبيراً من ذلك يعود إلى طبيعة التسيير في هذه المؤسسات . وهو الأمر الذي يجعلنا نتكلم عن دور إدارة هذه المؤسسات في ذلك ومدى فاعليتها في أداء دورها التنظيمي , وهذا ما تطرقت إليه الفرضية الثالثة من الدراسة , بحيث يمكن تبين ذلك من خلال البيانات المتعلقة بمؤشرات هذه المشكلة .

1- ضعف الاتصال :

يلعب الإتصال دوراً هاماً في حل بعض المشكلات التنظيمية الإجتماعية , ذلك أنه يسهم في تقريب وجهات النظر وفتح فرص معرفة الآخر وتفهمه , ويصلح بعض العلاقات الإجتماعية التنظيمية التي تتسم بالتوتر وعدم الإنسجام ويعمل على توجيه القوى نحو التضامن والتعاون والتساند . كما أنه يتيح للإدارة فرصة الإطلاع على أحوال العمال ومعرفة مشاكلهم للتفاهم حول انجع وسيلة متوفرة لحلها , وتحقيق حد مقبول من التكامل فيما بينهم بناءً على القواعد المحددة لذلك , هذا من الناحية النظرية أو القيمة , لكن واقع مؤسسات الإدارة المحلية اليوم يثبت عكس ذلك , بحيث أمكن ملاحظة أن هناك تقصير كبير في هذا الجانب , وهذا ما أثبتته المعطيات الواردة على مستوى الجدول . فعن سؤال حول مدى وجود اجتماعات بين العمال والإدارة جاءت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (27)
مدى وجود اجتماعات بين الإدارة والعمال

الإجابة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
إطارات	04	50	04	50	08	100
أعوان	04	17.39	19	82.60	23	100
عمال مهنيين	12	20.33	47	79.66	59	100
المجموع	20	22.22	70	77.78	90	100

توضح معطيات هذا الجدول أن ما نسبته 77.78% من المبحوثين قالوا بأنهم لم يشاركوا في أي اجتماع مع الإدارة , أي أنهم لم يستدعوا إلى ذلك , بينما نجد أن ما نسبته 22.22% من المبحوثين فقط , قالوا بأنهم شاركوا في اجتماع معين فيما بينهم وبين الإدارة . فهذه النتيجة تؤكد على أن تقاليد الاتصال الرسمية هذه تكون مفقودة على مستوى هذه المؤسسات , وهذا ما أدى ربما إلى الكثير من المشاكل التنظيمية المتعلقة بالناحية التنظيمية الإجتماعية على الخصوص.

إن الكثير من الأساليب الإتصالية يمكنها أن تؤدي , في حالة ما إذا شملت كل الأفراد إلى نتائج حاسمة أحيانا , على مستوى التفاهم والتوجيه وطرح الإنشغالات والإجابة عنها وما إلى ذلك . لكن ومن خلال معطيات هذا الجدول يتبين أن فئة قليلة فقط هي التي بإمكانها المشاركة في اجتماع معين تعقده الإدارة , وربما كانت هذه الإجتماعات مقتصرة أكثر على فئة دون الأخرى , أو أن الإدارة لايهمها أن تجتمع إلى العمال بصفة دورية نظرا ربما لعدم إدراك المسؤولين لأهمية ذلك وفائدته , أو حتى نظرا للامبالاة بهم بما يجري وعدم اهتمامهم.

و الشيء الملاحظ كذلك من خلال هذا الجدول , هو أن أعلى نسبة من أولئك المسموح لهم بالمشاركة في هذه الاجتماعات أو الذين بإمكانهم ذلك , نجدها تقع عند فئة الإطارات , أي أن نصفهم كما يوضح الجدول سبق لهم وأن شاركوا في اجتماع معين مع رؤسائهم وفيما بينهم . وقد يعود هذا , وعلى خلاف الفئات الأخرى , إلى أن هؤلاء هم المسؤولون أصلا عن عقد هذه الاجتماعات أو بعضهم على الأقل ممن هم أعلى رتبة , بالإضافة إلى أنهم يشكلون مجتمعين , وباختلاف مستوياتهم , جهاز الإدارة الذي تسند إليه هذه المهمة , لكن ورغم ذلك نلاحظ أن نصف هؤلاء , أي الإطارات المبحوثين , قالوا بعدم مشاركتهم في هذه الاجتماعات . وهذا ما يعتبر ربّما عاملا مساعدا على عدم التجانس والتكامل الداخلي , وهو يعتبر كذلك إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الأعمال والمهام المسندة إلى هؤلاء , من حيث ضرورة تكاملها بكفاية مع المهام الأخرى , عامل تقصير ونقص في فهم دور مثل هذه الأمور التنظيمية في تحقيق التكامل التنظيمي ككل وتوحد الجهود وتساندها .

إنه يمكن ملاحظة كذلك , وعلى مستوى الفئتين المتقبتين , أي فئة الأعوان وفئة العمال المهنيين , أن أغلبية مطلقة من هؤلاء لم يشاركوا في اجتماع معين مع إدارتهم , أو لم يستدعوا إلى ذلك , ذلك بما نسبته 82.60% و 79.66% منهم على التوالي , في مقابل فئة قليلة فقط من هؤلاء تمكنت من أن تشارك في هذا , وهي مقدره ب: 17.39% و 20.33% منهم على التوالي كذلك .

إن هذه المعطيات تعكس , وإلى حد بعيد , غياب عامل التجانس والتكامل التنظيمي الناتج بصفة أساسية ربما , عن عوامل كامنة في النسق الإداري للمؤسسة , كالتقصير وضعف الفعالية الإدارية للمسؤولين على مستواها . فإذا كان أهم شيء يمكن للإدارة أن تقوم به بما يفيد الفعالية التنظيمية و الإدارية للمؤسسة كتنظيم إجتماعي أساسا , فإنه يمكن أن يكون اهتمامها بدورها التنظيمي بصفة حازمة فيما يخص الاطلاع على واقع المشكلات التنظيمية وحلها , وإشراك العمال في مناقشة هذه الأمور وتقديم وجهات النظر المختلفة التي يمكن من خلالها أن يتشكل وعي جماعي بأهمية التضامن والتساند الوظيفي الإجتماعي , فكل قرار يمكن أن يتخذ عن طريق التفاهم والحوار يمكن أن يترتب عنه أثر تنظيمي نفسي يؤدي بكل فرد إلى العمل على تجسيد هذا القرار الذي

وإقراره بنفسه , بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . كما أن مثل هذه الاجتماعات يمكنها أن تعمل على إصلاح بعض العلاقات الاجتماعية المتوترة وتحسينها , خاصة بين العمال والإدارة , وتوضيح الأمور وحدود المسؤوليات والمهام . هذا بالإضافة إلى ما يؤدي إليه

هذا النوع من الإتصال من عمل فيما يخص احتواء التوترات من خلال إتاحة الفرصة لكل واحد من هؤلاء للتعبير عن الذات , والتدرّب بشكل جيّد على ممارسة المسؤولية واحترام الآخرين وتفهم أدوارهم انطلاقاً من الموقع الذي يوجد فيه كل واحد منهم , لأن ذلك يعتبر من صميم الحاجات النفسية الإنسانية , ومن العوامل التي تدفع على تقديم المساهمة اللازمة كما أثبتت ذلك بعض الدراسات والنظريات التي تتناول هذا الجانب , خاصة نظريات الدافعية التي نجد من بينها نظرية " إبراهايم ماسلو " ونظرية "بورتير" مثلاً , بحيث نجدهم يرتّبون هذه الحاجات في شكل هرمي يبدأ من الأهم إلى المهم , ودراسات ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية المعاملات الإنسانية في عمل التنظيم, وأهمية شعور الإنسان بالإنتماء والراحة النفسية .

فهناك إذن تقصير في هذا الجانب , بحيث لا يمكن تصوّر تجانس اجتماعي أو تكامل تنظيمي وظيفي في غياب فعلي لقنوات الاتصال والحوار أو عدم كفايتها أو كفاءتها . وحتى تتمكن الدراسة من توضيح هذا الأمر أكثر, فقد طرح الباحث سؤالاً متعلقاً بمدى انفتاح الاجتماع والنقاش على أولئك الذين قالوا بأنهم سبق لهم وأن شاركوا في اجتماع معيّن مع إدارة مؤسستهم , وقد كانت الإجابات كما يلي :

(28)

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المبحوثين		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
إطارات		04	100	-	-	04	100
أعوان		04	100	-	-	04	100
عمال مهنيين		06	50	06	50	12	100
المجموع		14	70	06	30	20	100

:

تمثل المعطيات الواردة في هذا الجدول إجابات الأفراد الذين قالوا بأنهم شاركوا في اجتماع معيّن مع الإدارة , بحيث نجد بأن 70% من هؤلاء قالوا بأنهم أتاحت لهم فرصة المشاركة في النقاش أو الإدلاء برأيهم في موضوع معيّن , بينما نجد أن نسبة معتبرة مقدرة ب: 30% منهم قالوا عكس ذلك , أي أنهم إما لم يسمح لهم بالمشاركة في النقاش , وإما أن ذلك يعود إلى عدم إتاحة الفرص الكافية لكل الأفراد لطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم , أو حتى عدم رغبة البعض في التحدث أو المشاركة أصلاً , بفعل

عوامل ذاتية أو موضوعية معينة , كعدم الرغبة أو اللامبالاة وما إلى ذلك , أو حتى أن هؤلاء يشعرون مسبقاً بأن رأيهم قد لا يؤخذ بعين الاعتبار فيفضلون عدم المشاركة , طالما أن هناك البعض فقط الذي يمكنه أن يقرر.

إن هذه النسبة من الأفراد القليلة أصلاً بالنظر إلى بيانات الجدول رقم (29) , يمكنها أن تجعلنا نستنتج بأن هناك مستوى معين من عدم التفتح على الآخرين أو من التسلسل والإقصاء , بحيث يمكن لهذا أن يتسبب في عدة سلوكيات وتصرفات غير سوية من مثل اللامبالاة والإهمال الناجمين في جانب معين منهما عن الشعور بالاغتراب وعدم الاحترام اللذين يمكن أن يتفاداهما التنظيم في حالة ما إذا كانت هناك قنوات واسعة للحوار واحترام جدّي للأراء وإشراك الكل في بناء الجهد التنظيمي اللازم لتحقيق الأهداف . إنه يمكننا ملاحظة أنه كلما اتجهنا نزولاً في سلم المراتب والمكانات الاجتماعية التنظيمية حسب النسب الجدولية , كلما زادت فرص الانغلاق على الحوار والنقاش على الأفراد من هذه المستويات الأدنى . بحيث نجد , وبالعودة إلى الجدولين السابقين , أن 50 % فقط من ضمن فئة العمال المهنيين المشاركين في الاجتماع بنسبة 20.33% أصلاً حسب الجدول رقم (27) , قالوا بمشاركتهم في النقاش , بينما 50 % الباقية منهم لم يسمح لهم بذلك , أو لم تتح لهم فرصة ذلك . إن الاجتماعات التي تعقدتها إدارة المؤسسة , يمكنها أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى تقوية الشعور بالانتماء وتقوية الإحساس بالمسؤولية , خاصة إذا انفتح الحوار على كل الأفراد مهما كانت مراتبهم وأوضاعهم التنظيمية الاجتماعية , فمن شأن كل هذا أن يؤدي إلى أثر نفسي معين , يتمكن من خلاله التنظيم من توحيد جهود أفرادهم وتحفيزهم معنوياً على أداء أدوارهم بكل فعالية . لكن غياب مثل هذه الأمور , المشاهد اليوم على مستوى مؤسسات إدارتنا المحلية , البلدية المدروسة منها على وجه الخصوص , يجعلنا نقول بأن الكثير من المشكلات التنظيمية المتعلقة بالتكامل التنظيمي أو بمشكلة التكيف , إنما تعود في جانب مهم منها إلى غياب دور تنظيمي فاعل لإدارة هذه المؤسسات , أي أنها لا تقوم بالمبادرات التي بإمكانها حل ولو جانب معين من المشكل المطروح بشكل مقبول , وإنما تستمر هي الأخرى في تعميق حدة هذه المشكلات وخلق مشكلات الأخرى , من خلال سلوكها الإنسحابي وانعدام روح الإحساس بالمسؤولية في تأدية دور معين في حدود المسموح به . فحتى إذا أمكن القول بأنها ملتزمة بالقواعد التنظيمية والقوانين , فإن ذلك يعتبر سلبياً على الأقل في الوقت الراهن , بحيث أنه , وبناء على ما ذهب إليه روبرت ميرتون "R.Merton" في ذلك , فإن التقيد الحرفي بالقوانين والطقوس والقواعد العادية في الأوقات والضروف الغير عادية خاصة , يمكن إعتباره كإعكاس لأحد أوجه التقصير , أو حتى الانحراف . فهذه المؤسسات هي أحوج ما تكون اليوم إلى كل المبادرات الفردية والجماعية وإلى الإخلاص في أداء الأدوار لمواجهة القصور الذي تعانيه بفعل مشكلات تنظيمية كبيرة وومتعددة الأوجه . ففي ضل غياب بعض العوامل الأساسية التي بإمكانها خلق جو تنظيمي محفّز , وفي ضل نقص بعض الوسائل وفقدان الأخرى كذلك , يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى تخلخل تنظيم هذه المؤسسات أكثر وإفقادها عامل القدرة على التنظيم وأداء وظيفتها الاجتماعية , لكن وبوجود عمل موازي كالمبادرة مثلاً , من طرف مسؤولي هذه المؤسسات يمكن التقليل من حدة هذه المشكلات و ضمان حد معين مقبول من الأداء . في هذا الجانب بالذات وفي

جوانب أخرى كفقدان الإحساس بالمسؤولية وما إلى ذلك , يمكن تصوّر غياب عامل
 الفعالية التنظيمية للإدارة وتقصيرها في أداء مهامها التنظيمية .
 و في هذا نجد أيضا ما يدعو إلى تأكيد ذلك من خلال سؤال عن طبيعة النقاشات
 السائدة من حيث أنها تستهدف تقويم الأداء أو إعطاء التوجيهات اللازمة للأفراد لتحسين
 أدائهم وضمان قدر أعلى من الفعالية , أو من حيث أنها ذات أهداف إجتماعية بالأساس
 كمحاولة إصلاح العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وتهيئة الجو الإجتماعي اللازم
 للتعاون والتكامل الوظيفي المعياري والتفاعلي , وهو موجه للمبحوثين الذين قالوا
 بمشاركتهم في النقاش فيما سبق , وقد جاءت الإجابات كالتالي :

(29)

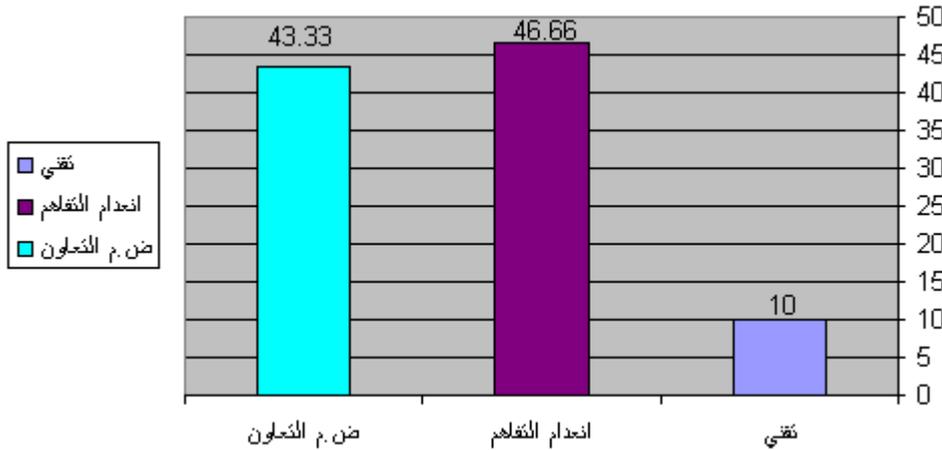
%		%		%		%		
100	04	25	01	50	02	25	01	
100	04	100	04					
100	06	16.66	01	33.33	02	50	03	
100	14	42.85	06	28.57	04	28.57	04	

:

بينت المعطيات الواردة في الجدولين الذين يسبقان الجدول رقم (29) , أن هناك
 تقصيرا كبيرا في عقد لقاءات واجتماعات موسّعة ومفتوحة مع مختلف فئات العمال ورأينا
 كيف أنها تقتصر أكثر على فئة الإطارات , بينما يتقلص مستوى ذلك أكثر لدى الفئات
 الأدنى كلما نزلنا في سلم الرتب , أي أن العمّال على المستويات الوسطى والدنيا أقل
 مشاركة من زملائهم في المستويات التنظيمية الأعلى. لقد أجابت نسبة كبيرة من
 المبحوثين , من الذين قالوا بمشاركتهم , حول طبيعة النقاش بأنه كان تفاهميا وبنسبة
 مقدّرة ب: 42.85% منهم , وهذا ما يعكس ربما طبيعة المشاكل القائمة في هذه
 المؤسسات , أي أنها ذات طبيعة تنظيمية إجتماعية , بحيث ترجع إلى أسباب متعلقة

أساسا بالأفراد والجماعات والأدوار المرتبطة بهؤلاء وطريقة أدائهم , أي أن ذلك يعكس سلوكيات من مثل عدم التعاون والتضامن أو عدم التجانس والتفاهم وما إلى ذلك , فإذا عدنا قليلا إلى الوراء , إلى الجدول رقم(25) سنجد أن معظم المبحوثين قالوا بأن أساس المشكلات التي تعترضهم في أدائهم لأدوارهم هي ذات طبيعة اجتماعية تنظيمية , أي انعدام التفاهم فيما بينهم وضعف مستوى التعاون وسيادة روح الإتكال واللامبالاة , وهذا ما تدل عليه النسبة المقدرة ب: 90% من المبحوثين الذين قالوا بذلك , وحتى يمكننا المقارنة بصفة واضحة, يمكن أن نلاحظ الرسم البياني الذي يمثل معطيات إجابات المبحوثين في هذا الجدول حول سؤال عن طبيعة المشكلات التي تعترض سبيلهم في أدائهم لأعمالهم , وقد كان السؤال يهدف بالأساس إلى تحديد درجة تأثير كل مشكل من خلال تحديد مستويات تكرر وجوده عند الأفراد المبحوثين , وهل هو ذو طبيعة إجتماعية تنظيمية أم غير ذلك , وقد كان مستوى كل إجابة كالتالي :

رسم بياني رقم (03)
طبيعة المشكلات التي تعترض العمال.



ملاحظة : يمثل هذا الرسم بيانات الجدول رقم (25)

فلاحظ إذن أن مستوى الإجابة المتعلقة بالاختيار الأول الخاص بالمشكلات التقنية ضعيفة جدا , بينما على العكس من ذلك نلاحظ على مستوى الاختيارين الثاني والثالث , أي انعدام التفاهم وضعف مستوى التعاون , ارتفاعا معتبرا في مستوى هاتين الإجابتين بالقياس إلى مستوى الإجابة الأولى التي تتعلق بالمشكلات التقنية . وبالعودة إلى الجدول رقم (29) , نقول بأن نسبة 42.85% المذكورة , أي أولئك الذين قالوا بأن طبيعة النقاش في الاجتماع كان يهدف إلى العمل على التفاهم واحتواء التوتر في العلاقات الإجتماعية التنظيمية , والقضاء على سوء التفاهم الناتج عن عدم المعرفة لطبيعة الأعمال والأدوار وحدود المسؤوليات وما إلى ذلك , أو على الأقل التقليل

منه , يؤكد لنا بأكثر وضوح ما جاء في الجدول رقم (25) المتعلق بطبيعة المشكلات التي تعترض سبيل العمال في أدائهم لأدوارهم . ولذلك كانت النتيجة أن نسبة معتبرة من العمال المشاركين في الاجتماعات قالوا بأن النقاش كان ذو طبيعة تفاهمية , أي أنه يستهدف حل المشاكل الإجتماعية التنظيمية التي تتسبب فيها علاقات معينة داخل المؤسسة , وإصلاح العلاقات المتوترة بين الأفراد والجماعات بما يسهم في تكاملهم الوظيفي .

هذا ونلاحظ , على مستوى الجدول رقم(29) أيضا , أن النسبة المتبقية من المبحوثين المشاركين في الاجتماعات انقسمت إلى نسبتين متساويتين , أي بما نسبته 28.57% لكل إجابة . وهو ما يعني أن ما نسبته 57.14% منهم , قالوا بأن طبيعة النقاش كانت تقييمية توجيهية , أي أن النقاش يستهدف بالأساس حل بعض المشاكل المتعلقة بسوء الأداء أو عدم القدرة على أداء عمل معين أو نقص الخبرة به وما إلى ذلك . فإذا كانت هذه هي أسباب عقد مثل هذا الاجتماع ومع ذلك نجد أن أغلبية المبحوثين قالوا بعدم مشاركتهم فيه , فمعنى هذا أن هناك تقصيرا كبيرا في هذا المجال , بحيث أنه كان من الأجدر عقد اجتماع موسع يضم كل فئات الموظفين بالمؤسسة من أجل تقييم الوضع وإيجاد الحلول اللازمة لهذه المشكلات . لأن القيام بحل مشكل فرد أو مجموعة أفراد يعانون من مشكل عام يتسبب فيه الجميع , قد لا يؤدي ربما إلى زيادة تعميق حدة المشكل وتعقيده أكثر مما هو عليه . فإذا كان المشكل عاما و شاملا ينبغي أن يحل على هذا الأساس , خاصة أن هذا المشكل متعلق بالبيئة التنظيمية ككل .

هذا ويمكن ملاحظة كذلك في الجدول السابق , وعلى مستوى كل فئة أن نسبة مقدره ب: 50% من الإطارات قالوا بأن طبيعة النقاش كانت توجيهية , وذلك يعود ربما إلى أن هؤلاء يشغلون مناصب المسؤولية بالمؤسسة , وأن من أهم واجباتهم في هذا الصدد التوجيه والإشراف على عمل مرؤوسيههم , فكانت بالتالي تدخلاتهم تصب بنسبة كبيرة منها في قالب التوجيه . كما يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة إجابات تقع عند إختيار " تفاهمي " تعود إلى فئة الأعوان , بحيث أنهم ونظرا لكونهم يقومون بنشاطات جزئية في إطار نشاط معين , فإنهم الأكثر تعرضا إلى الاحتكاك ببعض , وإلى التعرض إلى مشاكل من نوع عدم التفاهم أو عدم التعاون أو الإتكال . فعلى مستوى مصلحة المحاسبة مثلا , هناك عدة أعوان يرتبط عمل كل واحد منهم بعمل الآخر , وهناك عملا معيننا يتطلب أن يشترك الجميع في أدائه كإجراء الحسابات وتقديم بعض الكشوف الخاصة بالميزانية أو بالمصروفات وما إلى ذلك , تلك التي قد يطلبها المسؤولون في أي وقت , مما يتطلب تضافر جهود كل أفراد هذه المصلحة من أجل تنفيذ ذلك في اسرع وقت ممكن . ولكن يحدث أن يكون هناك أفراد غير متعاونين بما يكفي أو غير مباليين أو حتى إتكاليين , مما يؤدي إلى توتر في العلاقة فيما بينهم وبين زملائهم الذين لا يستطيعون الإبلاغ عنهم بسبب الضغوط التي تفرضها الجماعة الغير رسمية التي ينتمون إليها . فكل هذا يمكن من خلاله , ربما , تفسير اقتنار إجابة الأعوان على أن طبيعة نقاشاتهم كانت تفاهمية فقط أي بما نسبته 100% منهم .

وعلى العكس من هذا نجد أن 50% من العمال المهنيين قالوا بأن النقاش كان تقييميا , ونسبة 33.33% منهم قالوا بأنه توجيهي , وقد يفسر هذا على أن ذلك يعود إلى طبيعة أعمالهم التقنية في الغالب , والتي تكون في كثير من الأحيان بعيدة عن المراقبة بحيث تتم في الغالب خارج مقر المؤسسة , أو أبعد من مكاتب المسؤولين , الأمر الذي يتطلب أن يكون هناك عملا تقييميا في فترة معينة لما تم الوصول إليه , ولما ينبغي الوصول إليه

كذلك , بالإضافة إلى تقديم التوجيهات اللازمة فيما يخص كيفية أداء الأعمال وما إلى ذلك مما يمكن أن يؤثر في طريقة الأداء والنشاطات المختلفة . هذا ونجد أن ما نسبته 16.66% فقط من هؤلاء قالوا بأن النقاش الذي شاركوا فيه كان ذو طبيعة تفاهمية , رغم أن نشاطات هؤلاء غير مرتبطة في كثير من الأمور ببعضها .

إن هذه المعطيات لتؤدي إلى القول بأن نقص الاجتماعات وفرص اللقاءات الرسمية الفعالة , كأحد أهم أساليب الإتصال بين الإدارة والعمال , يعتبر من أهم عوامل تفاقم مشاكل هذه المؤسسات , وأن ذلك يسهم وإلى حد بعيد في زيادة التباعد بين المسؤولين ومرووسيهم بما يسهم - في النهاية - في تعطيل الكثير من المجهودات والمهام التي يمكن أن تؤديها هذه المؤسسات بالطريقة المطلوبة , وهو ما يعكس من جهة أخرى عدم فعالية الإدارة وتقصيرها في أداء وظيفتها بالفعالية اللازمة في هذا المجال التنظيمي الحيوي .

2- ضعف العلاقة بين العمال والإدارة :

إن المكانة الهامة التي تحتلها الإدارة على مستوى قمة التنظيم و دورها الإستراتيجي الذي تقوم , كل ذلك يفرض عليها كأحد أهم العناصر التنظيمية الأساسية , أن تعمل على ربط علاقات متينة مع العمال من مختلف الأصناف والفئات الاجتماعية المهنية , لأن ذلك يتيح لها أولاً : فرصة الاطلاع عن كثب على استعدادات هؤلاء وإمكانياتهم , وكذلك الإطلاع على الوضع التنظيمي الاجتماعي بصفة عامة , وتحديد العناصر الأكثر اجتماعية أو الأكثر إنعزالية وكذا الأكثر كفاءة وانضباطاً من العناصر الأخرى . فبالإمكان من خلال هذه العلاقات أن يتحصل المسؤول على قدر كبير من المعلومات التي ليس بالإمكان الحصول عليها رسمياً . كما أن ذلك يمكن من الإطلاع على كل الحثيات الخاصة بمشكل معين , أو نشاط معين أو سلوك . لقد لوحظ على مستوى المؤسسة المدروسة أن العلاقة بين العامل البسيط خاصة , أو حتى أولئك الذين يتوسطون سلم الرتب , ليست على مايرام مع مسؤوليهم , على الخصوص أولئك الذين يقعون عند مستوى مسؤولية أعلى منهم . وهذا راجع ربما إلى عدة أسباب موضوعية وذاتية , موضوعية من حيث أن قلة فرص الإلتقاء والإجتماع بين هؤلاء وهؤلاء قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى سوء التفاهم , أو عدم تفهم هذا لذاك من حيث المشاعر , والإحساسات إزاء الضغوط والمجهودات التي تقع على عاتق كل واحد منهم . وذاتية لأنه , ودائماً نظراً لقلة فرص الحوار والنقاش , هناك العديد من العمال يعممون خبراتهم الشخصية ومواقفهم في فترة معينة أو في حالة خاصة ومع مسؤول معين , على بقية المسؤولين . أو حتى لأن بعضهم خاصة أولئك الذين يتصفون باللامبالاة والإهمال , يلقون بكل مشكلاتهم الشخصية والجماعية على الآخرين , دون أن يقدموا على أي خطوة يبررون بها ذلك . وهذا يعتبر جانبا هاما من جوانب اللافعالية الإدارية والتقصير الإداري , لأنها لم تعمل على معالجة ذلك بالأساليب الإدارية الناجعة , بالنظر إلى أنها تتوفر على أكبر قدر من عناصر القوة المادية والمعنوية التي تمكنها من بناء علاقة اجتماعية تنظيمية جيدة مع العمال , بفتح قنوات الاتصال فيما بينهما , والمرونة في التعامل معهم في بعض الأمور , و بعمل كل ما من شأنه أن يجعل العلاقة بين الطرفين تتسم بالاحترام المتبادل والتفاهم والتفهم خاصة . فمثل هذه التقاليد يبدو أنها غير موجودة حالياً في مؤسسات إدراتنا المحلية . بحيث نلاحظ , وبناء على سؤال موجه للمبحوثين حول مستوى علاقاتهم برؤسائهم , أن معطيات الإجابات الواردة في الجدول التالي تؤكد ذلك بوضوح , وذلك كمايلي :

جدول رقم (30)
مستوى العلاقة بين العمال ورؤسائهم

المجموع	سيئة		ضعيفة		مقبولة		جيدة		ط.العلاقة المبحوثين
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
إطارات	08	12.5	01	12.5	01	12.5	05	62.5	100
أعوان	23	4.35	01	08.69	02	43.48	10	43.48	100
عمال مهنيين	59	-	-	06.78	04	32.20	19	61.02	100
المجموع	90	02.22	02	07.78	07	33.33	30	56.67	100

إن نسبة معتبرة من المبحوثين قالوا بأن علاقتهم ليست على ما يرام مع مسؤوليهم , وهي مقدرة حسب الجدول بـ 10 % , وتشكل هذه النسبة مجموع أولئك الذين تقع إجاباتهم عند اختياري "علاقة ضعيفة" و "علاقة سيئة" , ولو أننا بالمقارنة إلى النسب الأخرى في الجدول يمكن أن نقول بأنها نسبة ضعيفة كرقم , لكن من حيث الدلالة يمكن القول بأن لها تأثير كبير على أداء التنظيم وتعاون الأفراد وتساندهم وتكامل جهودهم , رغم أننا نلاحظ أن أغلبية مقدرة بـ 56.67 % من المبحوثين قالوا بأن علاقتهم بمسؤوليهم تقع عند مستوى جيد. وهذا ما يمكن أن يفهم من عدة زوايا , بحيث يمكن أن يكون ذلك ناتج عن السلوك الإنسحابي للمسؤولين وعدم اهتمامهم بما يجري , أي ليس هناك صرامة وحزم في أداء أدوارهم في المراقبة وضبط إجراءات العمل . فقد أمكن ملاحظة الكثير من السلوكات لدى بعض الإداريين من المستويات العليا للمسؤولية لا تختلف في جوهرها ومظهرها عن سلوكات العامل البسيط , كما أن الكثير من التصرفات والسلوكات التي يقوم بها العمال لا تلقي الجزاء اللازم من طرف هؤلاء أو حتى النقد على الأقل , كالتغيب والتأخر عن مواعيد العمل واللامبالاة وما إلى ذلك . فيمكن القول بذلك أن الكثير من المشكلات المرتبطة بالعمل الجماعي , من حيث ضعف التكامل والتعاون , تعود في جوهرها ربما إلى لامبالاة المسؤولين بتصرفات رؤسائهم , بل قد يوفرون لهم الحماية اللازمة لاستمرار سلوكياتهم هذه من خلال التغطية على هذه السلوكات وعدم الإبلاغ عنها أو تقييدها في السجلات الخاصة . كما يمكن أن تفهم هذه الإجابة من زاوية أن الكثير من المبحوثين أخرجهم هذا السؤال كما لوحظ ذلك , بالرغم من طمأننتهم على كون الموضوع يتعلق بهدف علمي بحت . وقد تكون إجاباتهم هذه صحيحة , أي أن هناك حقيقة علاقات جيدة ما بين العمال ورؤسائهم خاصة إذا علمنا أن نسبة غير قليلة من هؤلاء ذوي مناصب مسؤولية عليا أصلا , فقد لوحظ أن الكثير يعزو الوضع الذي يعيشه إلى عوامل خارجة عن نطاق المؤسسة التي يعملون بها , بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعتبر مقبولة منطقيا ولاتناقض ماتذهب إليه الفرضية , لأنه لايمكن تصور أن علاقات كل هؤلاء لاتكون على ما يرام .

إنه يمكن ملاحظة كذلك أن أكبر نسبة من ضمن كل الفئات , من الذين قالوا بأن علاقتهم ليست على ما يرام مع رؤسائهم تقع عند فئة الإطارات , بحيث نجد أن نسبة مقدره ب: 12.5% منهم , قالوا بأن علاقتهم تعتبر سيئة مع رؤسائهم . بينما نجد أن نسبة أخرى منهم مقدره كذلك ب: 12.5% قالوا بأن علاقتهم هذه تعتبر ضعيفة , أي أنها لا ترقى لأن تكون حسنة , أو أنها ربما تشمل البعض دون البعض الآخر من المسؤولين . أي أن ما نسبته 25 % في المجموع من هؤلاء , قالوا بأن علاقتهم ليست على ما يرام برؤسائهم , أي أنها إما علاقة ضعيفة أو سيئة . وهذا ما يؤدي إلى القول بأن ما لوحظ من خلال هذه المعطيات ميدانيا , من أن سلوكيات بعض المسؤولين تقع عند مستوى جيد مع مرؤوسيههم إنما هو في الحقيقة نتيجة للإمبالاة وإهمالهم لأدوارهم وتركهم الحرية الكاملة لمرؤوسيههم ربما أكثر من أي شيء آخر , وهو ما يمكن أن يعكس كذلك هذه النتيجة الأخيرة بصدق , بحيث نجد هؤلاء , وبالرغم من أنهم يشغلون مناصب مسؤولية في إدارة المؤسسة , يقولون بأن هناك ضغطا معينا من رؤسائهم الأعلى رتبة منهم يجعل من العلاقة الاجتماعية التنظيمية فيما بينهم لا تسير كما يرام . كما يمكن ملاحظة أن أعلى مستوى إجابة من مستوى علاقة " جيدة " تقع عند فئة الإطارات , بالنظر كما سلف إلى أنهم هم أنفسهم يشغلون مناصب مسؤولية إدارية ومن الطبيعي أن فئة كبيرة منهم تشغل أعلى مناصب المسؤولية , أي أنهم يسيطرون على الأمور التسييرية للمؤسسة والعلاقات الاجتماعية التنظيمية فيها . كما أن أعلى مستوى إجابة في هذا الاتجاه يلاحظ أنها تقع عند فئة العمال المهنيين , ويرجع الأمر ربما إلى أن معظم أفراد هذه الفئة الأخيرة يعملون في أماكن متباعدة , وبعيدة عن المراقبة أو الإشراف المباشر , مما يقلل من فرص الاحتكاك والضغط التي تؤدي إلى توتر علاقاتهم برؤسائهم . بينما على العكس من ذلك نجد أن أخفض مستوى إجابة من هذا النوع , تقع عند فئة الأعوان , ويصبح هذا منطقيا خاصة إذا علمنا أن هناك احتكاكا دائما ومباشرا بينهم وبين رؤسائهم , بحيث يكون الإشراف مباشرا والمراقبة لصيقة باعتبار أن أعمالهم تتم داخل المؤسسة وأمام أعين المشرفين والرؤساء في المكان , كما يمكن كذلك ملاحظة أن أخفض مستوى إجابة من نوع "علاقة سيئة" تقع عند فئة الأعوان أيضا , وقد يفسر ذلك بكون أن بعض هؤلاء أقرب من حيث الأوضاع التنظيمية والمكانة إلى البعض من أفراد فئة الإطارات , بحيث يمكنهم من خلال الإعتماد المتبادل والاحتكاك المباشر أن يربطوا بعض العلاقات الجيدة مع رؤسائهم , تتسم في أغلبها ربما بتبادل المنافع والمصالح . فقد يغطي المسؤول على تصرفات مرؤوسيه و سلوكياتهم الغير مقبولة قانونيا كالتغيب ودوران العمل وما إلى ذلك . كما يمكن لهؤلاء بدورهم أن يغطوا على تقصير رئيسيهم وتصرفاته من خلال القيام ببعض أعماله أو بإبداء الإحترام والطاعة الزائدين , فيظهرون بذلك في غيابه أو حضوره مزيدا من الاهتمام والانضباط .

بناء على كل هذه المعطيات يمكن القول , أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين , بالنظر إلى التأثير الذي يمكن أن تتركه , يجدون أن علاقتهم مع رؤسائهم ليست على ما يرام وهي ترجع أساسا , حتى بالنظر إلى ما سلف ذكره , إلى عامل عدم فهم المسؤولين ربما لأهمية دورهم التنظيمي و إلى عدم قيامهم بهذا الدور كما ينبغي , فهم لا يقدمون المبادرات اللازمة التي تمكنهم من تفادي مثل هذا الوضع أو معالجته . فحتى إذا كان بالإمكان القول بأن المشكل متأتي , في جزء مهم منه , بفعل عوامل وأسباب أخرى , إلا أن الدور الحقيقي الذي يمكن أن يقوم به المسؤول , يصبح أكثر أهمية وأكثر معنى عند هذه الظروف وهذه الأوضاع

. فقد يكون هناك نقص معين على مستوى الوسائل المادية مثلا , سواء من حيث النوع أو من حيث الكيف , لكن المبادرة والعمل الجماعي المتضامن والمتكامل قد يؤديان إلى تغطية هذا العجز . كما قد تكون هناك إحيات معينة لدى العمال ووضع تنظيمي لا يبعث على الإرتياح , لكن بالتفاني والإخلاص في العمل والفعل الإداري الإستراتيجي , يمكنها أن تقلل من حدة ذلك , وتسهم في ضمان حد معين ضروري أداء الأفراد والجماعات وتماسكهم من خلال بعض التحفيزات المتوفرة ولو معنويا .

إن بعض الخطوات البسيطة من الرئيس اتجاه مرؤوسه , حتى لو كان ذلك بصفة رمزية , يمكن أن يلغي الكثير من المشكلات الإجتماعية وأن يوقض بعض الإحساسات والمشاعر الإيجابية كاحترام المتبادل والتفهم . لكن وعلى العكس من ذلك , نجد أن قلة الإهتمام وعدم الإنتباه إلى مشاكل العمال قد يسهم في مزيد من التوتر , والجدول التالي يمكن أن يوضح لنا أحد جوانب هذا الموضوع . فعن سؤال مطروح , موضوعه مدى وجود مبادرات معينة من المسؤولين اتجاه مرؤوسيه كمساعدتهم في حل بعض المشاكل التي يعانونها , أجاب المبحوثون بما يلي :

جدول رقم (31)

مدى مساعدة المسؤولين لمرؤوسيه في حل مشاكلهم .

المجموع	لا		نعم		الإجابة المبحوثين
	ت	ن %	ت	ن %	
إطارات	08	50	04	50	04
أعوان	23	69.57	16	30.43	07
عمال مهنيين	59	69.49	41	30.51	18
المجموع	90	67.78	61	32.22	29

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قالوا بأنهم لم يتلقوا أي مساعدات معينة من طرف رؤسائهم في العمل , أي بما نسبته 67.78 % منهم , بينما نلاحظ في مقابل ذلك أن فئة أقل من ذلك بالنصف تقريبا , قالوا بأنهم تلقوا هذه المساعدة . هذا ومن ضمن كل فئة نجد أن أكبر نسبة من الذين قالوا بعدم تلقيهم أي مساعدة تقع عند فئتي الأعوان والعمال المهنيين أي 69.57 % و 69.49 % على التوالي .

كما يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة من المبحوثين قالوا بتلقيهم مساعدة معينة من المسؤولين , تقع عند فئة الإطارات , أي بمانسبته 50 % منهم . ويعود هذا ربما إلى أن هؤلاء , في كثير من الأحيان , يعتبرون الأكثر حصولا على بعض الإمتيازات التي توفرها المؤسسة التي يعملون بها , أو إلى أن علاقاتهم بالمسؤولين على أعلى مستوى هي أكثر متانة منها لدى الفئات الأخرى , بالإضافة إلى أن سيطرتهم على تدفق المعلومات الخاصة بذلك واطلاعهم عليها , يمكنهم من الحصول على بعض الإمتيازات المحدودة أصلا , أو أن

علاقتهم الشخصية تمكنهم أكثر من ذلك على حساب الفئات الأخرى . إنه يمكن ملاحظة , بخلاف هذه الفئة المذكورة , أن ما نسبته 30.49 % من فئتي الأعران والعمال المهنيين لم يحصلوا على أي مساعدة أو إمتياز معين , ويرجع الأمر هنا ربما إلى أن بعض الإمتيازات والمساعدات المادية توزع في أغلبها بناء على اعتبارات شخصية وعلاقات غير رسمية . بالإضافة إلى أن عامل وقوع بعض هؤلاء عند مستوى رتبة أضعف لا يمكنهم من ربط علاقات شخصية قوية مع المسؤولين الأعلى رتبة تتيح لهم فرصة ذلك . وبالإضافة إلى كل هذا أيضا , يمكن القول أن هناك تقصير من طرف الإداريين المسؤولين في تحسس مشاكل مرؤوسيههم بصفة جيدة . فكثيرا ما يهتتم هؤلاء بمصالحهم الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيههم , ولا يقومون بدورهم في هذا المجال بكل موضوعية وعدل , خاصة إذا تعلق الأمر بالإمتيازات المادية , فإنها كثيرا ما تكون في يد فئة قليلة على حساب الفئات الأخرى . لكن طبيعة المساعدة قد تختلف فقد تكون هناك مساعدات مادية , كما قد تكون هناك مساعدات معنوية , فالمساعدات المادية يمكن أن يتحصل عليها العامل من خلال دفاع رئيسه عنه وسعيه في حل مشاكله , كما أن المساعدة المعنوية قد تكون ذات طبيعة تضامنية معنوية , وذلك بإبداء مشاعر التعاطف , أو بالقيام بخطوات مادية رمزية تساعد على رفع الروح المعنوية للعمال , وتفعيل بعض النشاطات الترفيهية الجماعية مثلا . وحتى نتبين طبيعة المساعدة التي قال المجيبون بنعم بحصولهم عليها في الجدول رقم (33) , فإنه يمكن ملاحظة إجابة سؤال حول هذا الموضوع في الجدول التالي :

جدول رقم (32)
طبيعة المساعدة المقدمة.

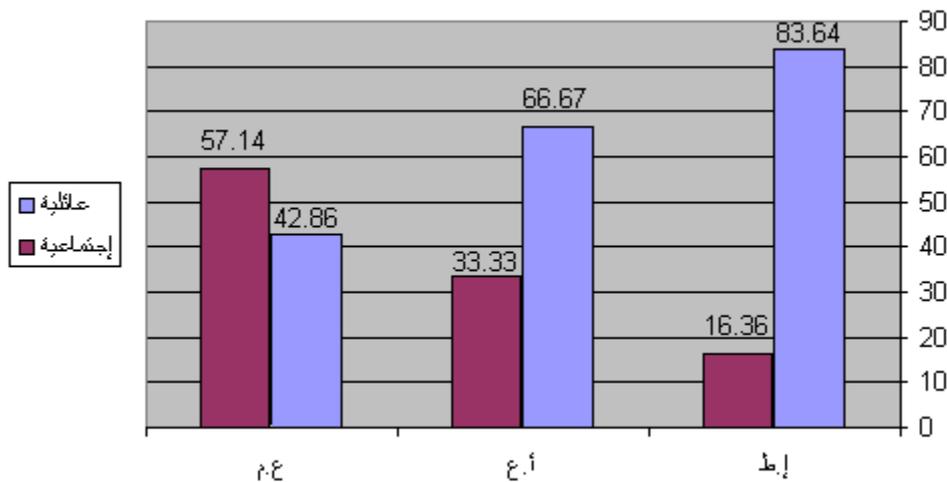
المجموع	توسط		معنوية		مادية		ط. المساعدة المبحوثين	
	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
100	04	50	02	-	-	50	02	إطارات
100	07	28.57	02	71.43	05	-	-	أعران
100	18	22.22	04	72.22	13	5.56	01	عمال مهنيين
100	29	27.59	08	62.07	18	10.34	03	المجموع

ملاحظة : يتبع هذا الجدول , الجدول الذي يسبقه .

يلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن 62.07 % من المبحوثين الذين قالوا بأنهم تلقوا مساعدة من رؤسائهم , يلاحظ أنهم تلقوا مساعدة ذات طبيعة غير مادية , أي أنها معنوية , كالتشجيع وما إلى ذلك . بينما نلاحظ في المقابل أن بعضهم , وبأقل من نصف هذه

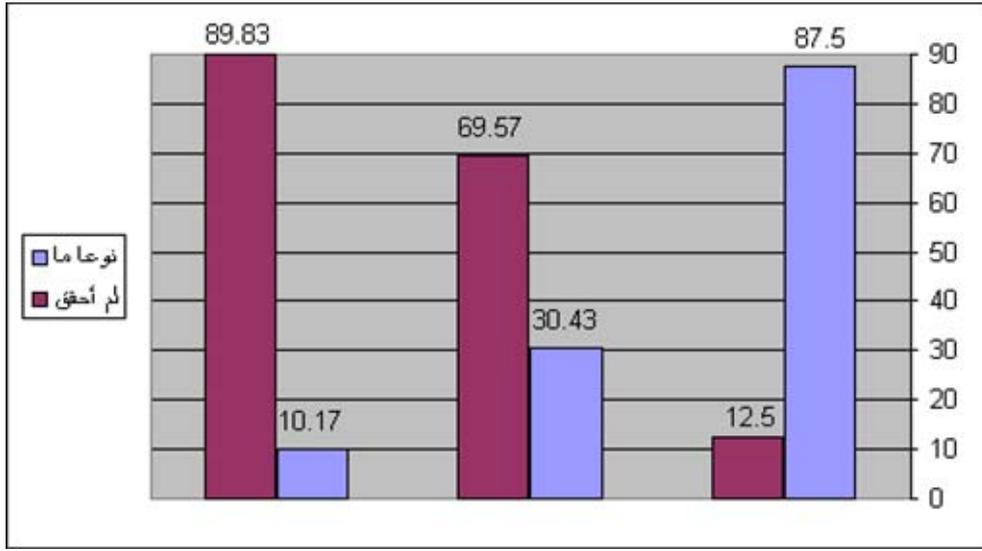
النسبة بقليل , قالوا بأن هذه المساعدة تمثلت في عمل رؤسائهم على التوسط لهم لدى زملائهم مثلا , أو لدى مسؤولين على مستوى أعلى . وجمع هاتين النسبتين تحت تسمية " مساعدة معنوية " , باعتبار أن كلا الشكلين ليسا بموضوع مادي ملموس , فإنه بالإمكان الوصول إلى نسبة هامة من هؤلاء كانت طبيعة المساعدة التي تلقوها ذات طبيعة غير مادية , وهذا بما نسبته 89.66 % منهم , أي أن معظم الذين قالوا بتلقيهم مساعدة من طرف رؤسائهم كانت طبيعة مساعدتهم هذه من نوع مساعدة معنوية فقط , في الوقت الذي لاحظ الباحث أن أغليبتهم المطلقة تعاني من مشاكل مادية بالأساس , كانهدام المسكن وصعوبة تغطية تكاليف تدرس الأبناء وما إلى ذلك , فإذا عدنا إلى الجدول رقم (11) والجدول رقم (12) مثلا , أمكننا أن نلاحظ أن معظم المبحوثين يعانون من مشكلات مادية بالأساس , سواءا كانت على مستوى العائلة بصفة خاصة , أو على مستوى الحياة الإجتماعية للفرد بصفة عامة . وإذا قلنا بأن هناك مشاكل من هذا النوع , فإنه يمكن الاستنتاج ربما بأن هناك مشكلات نفسية اجتماعية كبيرة لدى العمال من مثل التوتر والقلق وسوء العلاقات الإجتماعية داخل الأسرة وخارجها , وهو مايسهم - كما لوحظ ذلك - في تعميق حدة المشكلات الأخرى على المستوى التنظيمي الاجتماعي داخل المؤسسة التي يعمل بها هؤلاء , ويظهر هذا بوضوح من خلال ملاحظة معطيات الرسمين البيانيين التاليين ومقارنتها بمعطيات الجدول :

رسم بياني رقم (03)
المشكلات التي يعاني منها العمال



ملاحظة : يمثل هذا الرسم البياني معطيات الجدول رقم (12)

رسم بياني رقم (04)
مدى تحقيق الموظفين لطموحاتهم



ملاحظة : يمثل هذا الرسم البياني معطيات الجدول رقم (14)

فمن خلال هذين الرسمين البيانيين نتبين أن العمال في أمس حاجة إلى تلك المساعدة التي يمكنها أن تحل مشاكلهم وترفع روحهم المعنوية , وهي ذات طبيعة مادية بالأساس. ونلاحظ من خلال الرسم البياني رقم (22) أن أغلبية المبحوثين , إن لم نقل معظمهم , قالوا بأن لديهم مشكلات ذات طبيعة عائلية أو إجتماعية بصفة عامة . وبالعودة كذلك إلى الجدول رقم (11) , نجد أن النسبة التي قالت بذلك تقدر بـ 92.22% من هؤلاء , أي أن معظمهم يعاني من إحباط نفسي وتوتر نتيجة لهذا الوضع . مما يتسبب , وبصفة كبيرة ربما , في عدم تعاونهم مع زملائهم وعدم أدائهم لأدوارهم كما ينبغي لها أن تؤدي , وهو ما يتسبب كذلك في بروز سلوكيات من مثل عدم الإهتمام واللامبالاة , و في مقابل ذلك تدمر المواطنين الذين يقصدون هذه المؤسسات لقضاء شؤونهم , من سلوكيات هؤلاء الموظفين والامبالاتهم هذه .

إنه يمكن ملاحظة , على مستوى الرسم البياني رقم (22) , أن أعلى مستوى إجابة لدى من قالوا بأن لديهم مشاكل إجتماعية يقع عند إجابة فئة العمال المهنيين , أي تلك الفئة التي تقع عند مستوى أدنى من السلم الوظيفي , والتي تتقاضى في اغلبيتها أجرا يتراوح ما بين 3000 إلى 11000 دج بالأساس , بحيث نجد ما نسبته 69.49% منهم تتراوح أجورهم ما بين هذين المستويين كما توضحه معطيات الجدول رقم (08) , وهو ما يعني أن هؤلاء بحاجة في المقام الأول إلى مساعدات نوعية , خاصة إذا كانت من نوع مادي كالمساكن والإمتيازات الأخرى التي بإمكانها تحسين المستوى المعيشي لهؤلاء , وتغطية بعض التكاليف المعيشية والإجتماعية للقضاء على الديون المترتبة على بعضهم , مثلاً , بفعل ضعف مستوى الأجر . بحيث وكما ذهب بعضهم , فإنه يضطر في كثير من المناسبات إلى الإقتراض , ويصعب عليه فيما بعد التسديد مهما عمل على التقشف واقتطاع جزء معين من مرتبه كل شهر , وهو مما يقض راحتهم النفسية وتوازنهم ويجعلهم في حالة توتر دائم .

هذا ويمكن أن نلاحظ بوضوح من خلال هذا الرسم البياني , أنه كلما اتجهنا نزولاً في سلم الرتب الوظيفية كلما زاد ارتفاع مستوى تكرار إجابات أولئك الذين قالوا بأن لديهم

مشكلات اجتماعية كانهدام المسكن والديون وصعوبة تغطية تكاليف المعيشة اليومية . هذا ونلاحظ أنه كلما اتجهنا نزولاً في السلم الوظيفي للرتب كلما زاد مستوى تكرار إجابات الذين قالوا بأن لديهم مشاكل عائلية في الانخفاض على العكس من ذلك , من مثل عدم التفاهم داخل الأسرة أو الطلاق أو غير ذلك . وحتى لا يكون هناك فصلاً تعسفياً بين هاتين المشكلتين , فقد عمل الباحث على عدم وضع حدود واضحة بينهما , حتى تكون الإجابة أكثر ثراءً من ناحية المعنى والمعطيات . فالمشكلتين تتأثران ببعضهما البعض , ولم يهدف الفصل هنا إلا إلى تيسير عملية البحث , والتحليل والتفسير فيما بعد .

وحتى يمكن التأكيد كذلك على أن العمال ليسوا في حاجة إلى المساعدة المعنوية أكثر من حاجتهم إلى المساعدة المادية , فإن الرسم البياني رقم (23) يمكن أن يوضح لنا ذلك أكثر , بحيث يلاحظ على مستوى هذا الرسم البياني أن أغلبية المبحوثين قالوا بأنهم لم يتمكنوا من تحقيق طموحاتهم الشخصية بالرغم من أنهم يصنفون في دائرة المشتغلين , أي أن ما نسبته 77.78 % منهم قالوا بذلك حسب معطيات الجدول رقم (14) . أما على مستوى كل فئة فنلاحظ أن أغلب من قالوا بذلك هم عمال المستوى الأدنى بمستوى إجابة مرتفع جداً كما يوضحه الرسم البياني , و يلي هذه الفئة في ذلك فئة الأعوان بأغلبية . وهو ما يفسر ربما ما ذهب إليه المنتمون لهاتين الفئتين من أن المساعدات النسبية التي يتلقونها من رؤسائهم , لا تعدو أن تكون في معظمها مساعدات معنوية .

كما يمكن ملاحظة كذلك أن هناك اختلاف في طبيعة الإجابة حول سؤال عن مدى تحقيق المبحوثين لطموحاتهم , فيلاحظ أن فئة الإطارات قالوا بنسبة كبيرة أنهم استطاعوا وإلى حد ما تحقيق بعض طموحاتهم , بينما فئة قليلة منهم فقط قالوا بعكس ذلك , أي أنهم لم يستطيعوا تحقيق طموحاتهم . وعكس هذه الفئة نجد أنه لدى الفئتين الأخريين يرتفع مستوى أولئك الذين قالوا بأنهم لم يحققوا طموحاتهم وينخفض مستوى الذين قالوا بأنهم استطاعوا ذلك إلى حد ما . والنتيجة هي أن الفئتين الأخيرتين تعتبران أكثر حاجة إلى المساعدات المادية من فئة الإطارات , أي أن إهتمام المسؤولين يجب أن ينصب في البحث عن آليات معينة على مستوى مؤسساتهم وبالتعاون مع مؤسسات أخرى من المستوى الأعلى والتنسيق معها , حتى يمكنها أن تحقق البعض من طموحات هؤلاء ومساعدتهم على القضاء على بعض مشاكلهم الاجتماعية.

وبالعودة إلى الجدول رقم (32) يلاحظ أن 50 % من فئة الإطارات الذين أجابوا بنعم حول سؤال عن إمكانية تلقيهم مساعدات قالوا بأن طبيعة هذه المساعدة كانت مادية , بينما العكس من ذلك وبفرق واضح , نجد أن نسبة 5.56 % فقط من فئة الأعوان ونسبة 10.34 % من العمال المهنيين , حسب معطيات هذا الجدول , هم من قالوا بذلك فقط . وهذا يؤدي ربما إلى القول بأن المشكل الكبير ليس في غياب آليات المساعدة المادية أكثر من غياب عامل العدل في توزيعها , وأن تحصيل هذه النسبة من المساعدات يمكنه أن يؤدي إلى تحصيل أكثر لمساعدات مادية أخرى في هذا المجال إذا كان هناك إهتمام جدي بترقية وضع العمال والإهتمام بمشاكلهم , وبالتالي بمشاكل التنظيم من حيث الأداء والفعالية ككل .

إن ترتيب الحاجيات الإنسانية أو التنظيمية بصفة عامة , من أساسية إلى ثانوية أو أقل من أساسية , يفهم على أن الإهتمام يجب أن ينصب بالأساس , على تحقيق بعض الطموحات والإنشغالات الهامة كالمسكن مثلاً , وبعض الامتيازات المادية الأخرى التي من شأنها أن

تغطي شيئاً ما على الإنخفاض الحاد في مستوى الأجور , فبعد هذا فقط يمكن للأموال المعنوية الأخرى أن تؤثر في استعدادات العمال ودافعياتهم نحو العمل والتعاون , ورضائهم عن أدوارهم وأوضاعهم التنظيمية الاجتماعية .

3- لامبالاة المسؤولين وعدم اهتمامهم بأدوارهم :

من ضمن أهم الاهتمامات التي ينبغي أن ينشغل بها المسؤول نجد الاهتمام بتحضير مناخ تنظيمي هادئ ومحفز على الأداء الأحسن للأدوار , والقضاء على مسببات التوتر بين الأفراد والجماعات أو التقليل منها قدر الإمكان على الأقل , والإستناد أكثر إلى القواعد التنظيمية الرسمية في العلاقات التنظيمية , وممارسة مسؤوليته بكل ما تعنيه هذه الكلمة من الناحية الأخلاقية والقانونية , أي أن سلوكات المسؤولين يفترض أن تستند من الناحية النظرية , إلى القواعد والقوانين التنظيمية لا إلى الاعتبارات الشخصية والعلاقات الغير رسمية المصلحية , كذلك فإن أداء دور الرئيس يتطلب أن يكون الشخص أكثر انضباطاً وأكثر تقان في العمل , بحيث يمكن لذلك أن يؤثر في تبني المرؤوسين لقيم العمل الإيجابية هذه . وتزداد أهمية هذا الأمر خاصة إذا أبدى هذا المسؤول اهتمامه بمرؤوسيه , من حيث العمل على رفع الروح المعنوية لديهم ومساعدتهم في حل بعض مشاكلهم الممكنة الحل . وهو مما يزيد كذلك في تعميق إحترامهم له وحرصهم على تطبيق أوامره وتوجيهاته وتسهيلهم له قيامه بدوره الإداري بأكثر من ذي قبل . لكن السؤال المطروح اليوم , وفي هذه المقام , هل هناك فعلاً دور من هذا القبيل في مؤسسات إدارتنا المحلية ؟ إنه يمكن ملاحظة مظاهر عدم الانتظام واللامبالاة والإهمال حتى لدى بعض المسؤولين على أعلى مستوى , وهذا ما سيتأكد ربما من خلال المعطيات الآتية , فعن سؤال موجه للمبحوثين لمعرفة رأيهم في مستوى الأداء بمؤسستهم جاءت الإجابة كالتالي :

جدول رقم (33)

المجموع	سيء		ضعيف		مقبول		جيد		الإجابة المبحوثين إطارات
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
100	08	-	-	25	02	75	06	-	-
100	23	17.39	04	26.09	06	43.48	10	13.04	03
100	59	03.39	02	25.42	15	71.19	42	-	-
100	90	06.67	06	25.56	23	64.44	58	03.33	03

فبالإمكان من خلال معطيات هذا الجدول قراءة عدة معاني ذات دلالة , واستنتاج المعاني المتضمنة في هذه المعطيات الرقمية . بحيث يلاحظ أن نسبة جد ضئيلة فقط من المبحوثين , قالوا بأن مستوى أداء إدارة مؤسستهم يقع عند مستوى جيد , وذلك بما نسبته 3.33 % من المبحوثين , بينما نجد عكس ذلك أن فئة معتبرة منهم قالوا بأن الإدارة لا تلعب دورها كما ينبغي , أي بما نسبته 25.56 % من هؤلاء , ونسبة أخرى مهمة منهم , خاصة إذا أخذنا في الحسبان طبيعة الموضوع المطروح , قالوا بأن ذلك يعتبر سيئا , أي بما نسبته 6.67 % من هؤلاء . فإذا أمكن أن نقارن بين نسب إجابتي "سيء" و "جيد" على مستوى الجدول سنجد أن الفئة التي قالت بأن هذا الدور يعتبر سيئا أكثر بالنصف تقريبا من الفئة التي قالت بأن ذلك يعتبر جيدا . وهذا حتى نقول بأن النسبة التي تقع عند إجابة مقبول , يمكنها هي الأخرى أن تنقسم إلى فئتين اثنتين أو أكثر , أي أن إجابة مقبول هي متوسط الإجابة ربما بين القول أن هذا الدور يعتبر سيئا أو جيدا أو حتى ضعيفا إلى حد ما طبعاً , دون تأكيد ذلك بصفة مطلقة . وجمع نسب الفئتين اللتين تقعان عند مستوى إجابة ضعيف وسيء , سنجد أن ثلث المبحوثين تقريبا لم يعجبهم أداء مسؤوليهم , أو أن ذلك لا يبعث على ارتياحهم , أو قد يكون حتى سببا مباشرا أو غير مباشر في سوء أدائهم وعدم انضباطهم وانتظامهم داخل مؤسستهم بشكل جيد , بغض النظر عن كون ذلك يتم بصفة مقصودة أو غير مقصودة , وتقدر هذه النسبة ب: 32.22 % من هؤلاء .

إن هذه النتيجة تؤكد بأن المسؤولين في مؤسسات الإدارة المحلية لا يقومون حاليا بأدوارهم كما ينبغي كما هو ملاحظ كذلك , فحتى إذا افترضنا بأن ماذهب إليه بعض المبحوثين , من الذين قالوا بأن دور هؤلاء المسؤولين يعتبر ضعيفا أو سيئا , يعود في أصله إلى اعتبارات شخصية كسوء علاقاتهم بهم , فإن هذا كذلك يؤكد تقصير هؤلاء في هذه الجوانب , وإهمالهم ربما وعدم إدراكهم لأهمية بناء علاقات تنظيمية اجتماعية جيدة مع مرؤوسيه , أو البحث عن الحلول اللازمة والعمل بالمبادرة أكثر من الانتظار .

إن أعلى مستوى إجابة من نوع " مقبول " حسب الجدول , يلاحظ أنها تقع عند فئة الإطارات أي بما نسبته 75 % منهم , وأخفض مستوى إجابة من نوع " ضعيف " تقع كذلك عند هذه الفئة وذلك بما نسبته 25 % من هؤلاء , كما يلاحظ كذلك أن إجابتي " جيد " و " سيء " لا تظهران على مستوى مجال هذه الفئة من الجدول . ويرجع ذلك ربما إلى عامل كون هؤلاء في غالبيتهم هم المسؤولون عن هذا النوع من الأداء الإداري أو ذلك , بحيث نجد منهم مسؤولين على مستوى أعلى وآخرين دون ذلك . فبالنسبة للذين هم على مستوى أعلى , فإنه يمكن أن تنحصر إجاباتهم في مستوى مقبول , بينما الذين هم دون ذلك فإنهم يتأثرون ربما مثلهم مثل الفئات الأخرى بأداء المسؤولين الأعلى رتبة , وبالتالي فإنه يمكن أن توافق اتجاهاتهم وآرائهم تلك التي تقع عند الفئتين الأخرين , أي الأعوان والعمال المهنيين . أما بالنسبة لفئة الأعوان فنلاحظ أن ما نسبته 13.04 % منهم قالوا بأن مستوى أداء إدارة مؤسستهم يقع عند مستوى جيد , ويرجع هذا ربما إلى أن بعض أفراد هذه الفئة هم أكثر حضوة وقربا من الفئة الأخرى , أي فئة العمال المهنيين اللذين لم يقل ولا واحد منهم بهذا الاتجاه . فباعتبار أن فئة الأعوان أو البعض منهم على وجه الخصوص , أقرب إلى المسؤولين المباشرين الذين يشكلون هذه الإدارة , وأن بعضهم يشرف بنفسه على بعض النشاطات الإدارية على هذا المستوى , فإنه ليس بإمكانهم ربما أن يجيبوا بصفة واضحة أن الإدارة التي هم أحد عناصرها لا تقوم بدورها كما ينبغي , هذا ونلاحظ في مقابل نسبة هذه الإجابة , أن ما نسبته 17.39 % من هؤلاء , قالوا بأن مستوى أداء هذه الإدارة يعتبر سيئا . وهو ما يجعلنا نقول بأن هناك فرقا كبيرا بين مستوى الإجابة الأولى ومستوى الإجابة الأخيرة بالقياس إلى إجابات الفئة الأولى و إجابات الفئة الثالثة , بحيث نجد أن الإطارات لم يقولوا لا بأن هذا المستوى يعتبر جيدا ولا بأنه يعتبر سيئا , وكذلك الشأن بالنسبة لفئة العمال المهنيين مع اختلاف طفيف في هذا الاتجاه مع فئة الإطارات , أي أن 3.39 % منهم قالوا بأن الأداء يعتبر سيئا . لكن وعلى العموم نلاحظ أن كل الإجابات تمحورت حول مستوى مقبول , ويرجع ذلك ربما إلى أن هذا المستوى ليست له حدود واضحة خاصة لدى البعض , فكما يمكنه أن يكون جيدا في بعض الحالات يمكن لهذا الأداء أن يكون سيئا في حالات أخرى , لهذا قد تعتبر هذه الإجابة متوسط طرفي المجال .

فهنالك إذن , نسبة معتبرة من المبحوثين يبدون تذمرهم من أداء الإدارة بمؤسستهم , إما لتأثير هذا الأداء عليهم وعلى أسلوب أدائهم مباشرة , وإما لأنه انعكاس لعلاقات اجتماعية غير منسجمة بما يكفي , أو لأن هناك صراعا يسود بين هذه الفئة وتلك حول مواضيع معينة , خاصة حول المكانة الاجتماعية والاحترام والتقدير , وحتى بعض الأمور المادية والامتيازات التي لا توزع بشكل عادل كما رأيتنا في الجدول رقم (32) , بحيث اقتصرت المساعدات المادية المذكورة بنسبة كبيرة منها على فئة الإطارات دون الفئات الأخرى , أين أمكن ملاحظة أن 66.67 % من المبحوثين الذين قالوا بتلقيهم مساعدة مادية , كانوا من فئة الإطارات , بينما نسبة مقدرتها ب: 5.56 % من فئة العمال المهنيين فقط قالوا بذلك .

وحتى يمكن تبين الموضوع أكثر , طرح سؤال يستهدف معرفة آراء المبحوثين في عوامل الوضع السيء لمؤسستهم , فجاءت الإجابات لتؤكد بأن هناك تقصير فعلي من طرف المسؤولين في أداءهم لأدوارهم , هذا بالإضافة إلى غياب عامل المبادرة والإخلاص في البحث عن الحلول اللازمة , والتي من شأنها التقليل من تأثير الوضع القائم على أداء العمال و تكاملهم التفاعلي والوظيفي والمعياري . إن ضعف الوسائل المادية والبشرية من حيث الكم

و الكيف يعتبر حقيقة واضحة , لكن ونظرا لعدم ظهور بوادر حل هذه المشكلات حاليا على الأقل , فإنه كان من الأجدر بكل مسؤول حسب ما تقتضيه المبادئ الإدارية ومقتضى المسؤولية , أن يعمل على مستواه على تعويض ذلك العجز بآليات تنظيمية معينة يراها مناسبة لضمان حد مقبول من التوازن التنظيمي , وهو الجانب الأساسي ربما الذي يعكس تقصير هؤلاء ولامبالاتهم على وجه الخصوص , فالإدارة هي وقبل كل شيء , عمل فني وعلمي وروح مسؤولية وأخلاق مهنية . وقد جاءت هذه الإجابات كما هي واضحة في الجدول كالتالي :

جدول رقم (34)
أسباب الوضع السيء للمؤسسة حسب المبحوثين .

المبحوثين	نقص المواد		عدم الاهتمام		ضعف أداء		المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
الإجابة							
إطارات	06	75	01	12.5	01	12.5	100
أعوان	08	34.78	11	47.83	04	17.39	100
عمال مهنيين	13	22.03	37	62.71	09	15.25	100
المجموع	27	30	49	54.44	14	15.56	100

إن أغلبية المبحوثين أي 54.44 % منهم حسب معطيات الجدول , يرون أن سبب الوضع السيء لمؤسستهم هو عامل عدم اهتمام المسؤولين بأداء أدوارهم كما ينبغي , وهذا ما يؤكد من جهة أخرى وإلى حد ما , بعض معطيات الجدول رقم (31) , حيث أن ثلث المبحوثين بالتقريب , قالوا بأن أداء الإدارة بمؤسستهم تتراوح ما بين مستويي ضعيف وسيء , أي بما نسبته 32.22 % منهم . وقد يعود هذا ربما إما إلى لامبالاة هؤلاء المسؤولين , وسلوكهم التسبيبي , كما قد يعود ذلك إلى عدم إبدائهم الإهتمام اللازم بمرؤوسيتهم من خلال العمل على مساعدتهم في حل بعض مشاكلهم , أو السعي من أجل ذلك لدى المسؤولين الأعلى مستوى منهم , وقد يعود كذلك ومن جهة أخرى إلى التوتر السائد في علاقة هذا بذاك , مما يجعل العمال يحكمون عليهم بكونهم هم المتسببين في الوضع المتردي لمؤسستهم .

ونلاحظ في المقام الثاني في الجدول رقم (34) , الذي بين أيدينا , أن نسبة هامة من المبحوثين مقدره بـ 15.56 % منهم , قالوا بأن سبب هذا الوضع يعود إلى عامل آخر , يتعلق بالفاعلين ككل على مستوى المؤسسة , وهو عامل ضعف مستوى الأداء . قد تكون هذه

الإجابة أكثر تعبيراً من الناحية الموضوعية من الإجابة الأولى , كون أن هؤلاء , و فيما يشبه النقد الذاتي , يعتبرون أنفسهم هم كذلك متسببين رئيسيين في هذا الوضع . وجمع نسبة الإجابة الأولى إلى نسبة الإجابة الثانية يصبح لدينا ما نسبته 70 % من المبحوثين يرون بأن أهم مسببات الوضع السيء لمؤسستهم يعود إلى الأفراد أساساً . وهذا ما يؤكد من جهة أخرى ما ذهب إليه الباحث في قراءته للجدول رقم (30) , من أن دور الفرد خاصة المسؤولين , له وزنه في هذا الأمر , خاصة في الظروف الصعبة أو المراحل الحرجة التي يعرفها التنظيم , بحيث يمكن من خلال عامل المبادرة وتفعيل كل الإمكانيات المتاحة على نقصها , البشرية منها على وجه الخصوص , أن يجتاز التنظيم هذه المرحلة أو على الأقل يضمن الحد الأدنى المقبول من الأداء , ويكون ذلك واضحاً خاصة في زيادة مستوى فعالية الأفراد وكفاءتهم وتضامنهم وتعاونهم فيها بينهم , وكذا تقائهم في أداء أدوارهم , خاصة المسيرين منهم . فمهما كانت طبيعة المشاكل المطروحة اليوم فإن قسطاً كبيراً من مسؤوليتها تعود إلى المسؤولين , الذين يلاحظ أن بعضهم انحرفوا عن القواعد التنظيمية والقوانين التي تضبط العمل بمؤسستهم , من خلال اللامبالاة , أو من خلال تمسك بعضهم بهذه القواعد ونظام العمل العادي في الوقت الذي نجد أن هذه المؤسسات تمر بمرحلة غير عادية شأنها في ذلك شأن النسق الاجتماعي ككل . فهذا يعتبر من جهته وجه من وجوه السلوكات المضرة بالأداء , وهو ما قد يعتبر كذلك شكلاً من أشكال الانحراف كما ذهب إلى ذلك روبرت ميرتون من أن التمسك الجامد بالقوانين والطقوس المعتادة يعتبر شكلاً من أشكال الانحراف كما سبق إلى ذلك القول . بحيث أنه وفي الوقت الذي تكون فيه المؤسسة بحاجة إلى تضامن أفرادها وتقائهم في أداء أدوارهم و رفع مستوى إسهاماتهم , ومبادرتهم لإيجاد حلول معينة لحل مشكلاتها و الحفاظ على قدر من التوازن المطلوب , نجد أنهم يتمسكون بطقوس العمل التي اعتادوها في الحالات العادية في ظروف غير عادية , أو غير مشابهة للظروف التي ألفوا فيها تلك الطريقة الخاصة في الأداء .

هذا ونجد بالعودة إلى الجدول , أن ما نسبته 30 % فقط من المبحوثين قالوا بأن أصل المشكل مادي بحت . ويلاحظ بأن أغلب من قالوا بهذه الإجابة هم فئة الإطارات بالقياس طبعاً , إلى نسبتهم الكلية بحث نجد أن 75 % منهم قالوا بذلك فيما يشبه التبرير لهذا الوضع السيء , بكون أن الاعتمادات المالية والإمكانيات المادية الأخرى لا تفي لتغطية احتياجات مؤسستهم وهي السبب الرئيسي حسبهم الذي أدى إلى قيامه ويؤدي إلى استمراره . لكن ورغم ذلك نلاحظ أن ما نسبته 25 % منهم قالوا بأن أصل المشكل يكمن في الأفراد أساساً , أي بما فيهم المسؤولين , وقد تكون هذه الإجابة اصدق تعبيراً من الإجابة الأولى نوعاً ما . فإذا أمكن أن نغض الطرف عن حقيقة نقص الإمكانيات , فإن جزءاً هاماً من ثقل المشكل يعود في أصله إلى هؤلاء , من حيث أنهم لم يتمكنوا من تسيير الوضع كما ينبغي . أما على مستوى الفئتين الأخرين فنلاحظ أنه , وبناءً على النسب في الجدول , كلما اتجهنا نزولاً من فئة الأعوان إلى فئة العمال المهنيين كلما وجدنا أن مستوى تكرار الإجابة الأولى ينخفض , وكلما اتجهنا نزولاً في السلم بالنسبة لهاتين الفئتين أيضاً , كلما وجدنا أن مستوى الإجابة الثانية يرتفع , أي الإجابة التي تعني أن أصل المشكل يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين . وبالنظر إلى أن إجابة هاتين الفئتين قد تكون أكثر موضوعية وأقل انحيازاً من إجابة فئة الإطارات عن هذا السؤال , فإنه يمكن بجمع إجابات الفئتين , التي تقع عند مستوى الإجابة الثانية والثالثة , أن نصل إلى التفسير نفسه , من أن المشكل يكمن في سوء الأداء واللامبالاة

أساسا , بحيث نجد أن ما نسبته 74.39 % من هؤلاء يردون أصل المشكل إلى الأفراد , و 58.54 % منهم يردون ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين بمسؤولياتهم وأدوارهم التنظيمية بالتحديد .

أما عن سؤال موضوعه مدى ارتياح العمال ورضائهم عن أعمالهم , ويهدف إلى تأكيد معطيات الإجابات الخاصة بالأسئلة التي تسبقه , فقد أجاب المبحوثون كما يلي :

جدول رقم (35)
مدى ارتياح العمال ورضائهم عن أعمالهم .

الإجابة المبحوثين	كثيرا		نوعا ما		غير مرتاح		المجموع	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن
إطارات	-	-	05	62.5	03	37.5	08	100
أعوان	04	17.39	13	56.62	06	26.09	23	100
عمال مهنيين	08	13.56	33	55.93	18	30.51	59	100
المجموع	12	13.33	51	56.67	27	30	90	100

إن أغلبية المبحوثين يرون أنهم غير مرتاحين في أعمالهم وغير راضين عن وضعهم ذلك نوعا ما , أي بما نسبته 56.67 % منهم , بينما نلاحظ أن ما نسبته 30 % , أي بالتقريب ثلث المبحوثين , يرون أنهم غير مرتاحين تماما. وبجمع النسبتين نجد أن 86.6% من هؤلاء يرون أن الوضع ليس على ما يرام في المتوسط , وهذا ما يؤدي إلى القول أن أغلبية ساحقة من المبحوثين يعانون من مشكلات معينة , أي أن المناخ التنظيمي بصفة عامة لا يبعث على ارتياحهم . أما ضمن كل فئة فنجد أن ما نسبته 62.5 % من الإطارات قالوا بأنهم غير راضين نوعا ما عن أعمالهم أو مكاناتهم , وهذا ما يؤدي ربما إلى عدم قيامهم بأدوارهم كما ينبغي كما سبق و أن لاحظنا , بحيث أنهم كبقية الفئات يعيشون الملل والإحباط . ويؤكد هذا من جهته ما ذهب إليه الباحث في قراءته للجداول السابقة , حول الدور الذي يقوم به هؤلاء ومستوى أدائهم داخل مؤسساتهم . إن القول بأن أغلبية المسؤولين لا يتوفرون على الرغبة في أداء أدوارهم كما ينبغي , أو أنهم ليست لديهم الدافعية اللازمة للعمل , يعني كذلك أن هناك مشكلا تنظيميا آخر يزد في تعقيد الوضع خاصة بالنسبة للفئات الأدنى الذين قد لا يفهمون لماذا يتصرف المسؤولون في مؤسساتهم بعكس ما يقولون , بحيث أن سلوكيات هؤلاء ومهما كانت طبيعتها , تؤثر إما إيجابا أو سلبا على أداء المرؤوسين واستعداداتهم ودافعياتهم نحو العمل . هذا ونجد في نفس الجدول أن ما نسبته 37.5 % من هؤلاء , أي الإطارات , قالوا بأنهم غير مرتاحين أو غير راضين على أعمالهم ومكاناتهم

على الإطلاق , أي أن أكثر من ثلث هذه الفئة , لا يتوفر على الدافعية اللازمة لأداء دوره كما ينبغي .

أما بالنسبة للفئتين الآخرين فئة الأعوان وفئة العمال المهنيين , فنجد كذلك أن ما نسبته 56.52% و 55.93% منهما على التوالي يشكون من نفس المشكل , أي عدم الإرتياح إلى أوضاعهم التنظيمية الاجتماعية وأعمالهم ومكاناتهم . وهذا ناجم ربما , وبشكل أساسي , عن انخفاض مستوى التحفيزات المادية , خاصة الأجور منها كما يبين ذلك الجدول رقم (08) , بالإضافة إلى مشكلات تنظيمية إجتماعية أخرى أدت بهم إلى القول بهذا الإجابة , بحيث نجد وبالعودة إلى الجدول رقم (27) , أن نسبة هامة من العمال قالوا بأن علاقاتهم ليست على ما يرام ببعض زملائهم أو بكل زملائهم , وهذا بما نسبته 60% منهم . بينما نجد كذلك وفي الجدول رقم (26) المتعلقة معطيته بسؤال حول المشكلات التي يتلقاها العمال في أعمالهم , بأن ما نسبته 46.66% من المبحوثين قالوا بأن هناك عدم تفاهم بينهم وبين زملائهم , و نسبة مقدره ب: 43.33% منهم قالوا بأن هناك مشكلا متعلقا بضعف مستوى التعاون . فبالنظر إلى أن هناك مشكلات تنظيمية من هذا النوع وبهذا الحجم , فإنه كان من الواجب على الإدارة أن تقوم بدور معين للتخفيف على الأقل من ثقل هذه المشكلات وحل بعضها , خاصة أن بعضها في المتناول حسبما يبدو .

إن عدم إرتياح العمال ورضائهم عن وضعهم ككل يعود ربما - وبشكل أساسي - إلى هذا الواقع , كما أن ذلك قد يعود إلى لامبالاة المسؤولين وعدم اهتمامهم بذلك , وإلى عامل آخر مهم أيضا وهو غياب عامل النشاطات الترفيهية بالمؤسسة , بحيث لو كانت هناك نشاطات ترفيهية معينة , لما أمكن ربما للوضع أن يتفاهم بهذا الشكل , ولما وصلت العلاقات الاجتماعية إلى هذا المستوى من الإضطراب والتردي . فقد لوحظ على مستوى الجدول رقم (15) أن معظم المبحوثين أي 93.33% منهم , قالوا بأنهم لم يمارسوا أي نشاط ترفيهي معين على مستوى مؤسستهم , بالنظر لغياب مثل هذه النشاطات كليا , أو لأنها قليلة بحيث لا تشمل الجميع , أو لأنها تقتصر فقط على بعض الفئات دون الأخرى , أين نلاحظ في الجدول رقم (16) أنها تقتصر على بعض الرحلات القليلة جدا فقط , و تستفيد منها فئة ضئيلة مقدره ب: 6.66% من الأفراد فقط .

إن هذه المعطيات تؤدي إلى القول بأن الإدارة لا تعمل على القيام بدورها التنظيمي كما ينبغي , فيما يخص حل هذه المشكلات التنظيمية ولو بمبادرات رمزية على الأقل , من مثل تنظيم نشاطات ترفيهية للعمال مثلا لتقليل إحساسهم بالغبين وهو ما جعل نسبة مرتفعة من المبحوثين يقولون بأنهم غير مرتاحين تماما عن أعمالهم , وهذا بالرغم من وجود نسبة معينة منهم قالوا بالعكس , مخالفين في ذلك مجموع المؤشرات الموضوعية التي تثبت عكس ما ذهبوا إليه في إجاباتهم .

ثانيا : مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

إن الفعالية الإدارية لا تكمن في تطبيق القواعد التنظيمية والقوانين بحذافيرها فقط , دون مراعاة الظروف والمحيط الذي قد يساعد على ذلك أو قد يعرقله , أو تبني السلوكات الغير رسمية أكثر على حساب العمل الرسمي وما إلى ذلك من السلوكات التنظيمية الغير سوية . فالفعالية تمكن أساسا في تطبيق هذه القواعد والقوانين من خلال تهيئة الجو المناسب لذلك , ولا يكون ذلك إلا بمحاولة فهم البيئة التنظيمية فهما جيدا , والتعامل وفق المعطيات

المطروحة, وإعمال روح المبادرة والتفاني في أداء الواجب حتى أكثر مما تفرضه الواجبات الرسمية أحيانا , بحيث أن الكثير من التنظيمات أو المؤسسات باختلاف طبيعتها , تكون محتاجة إلى أكثر مبادرة وأكثر تفان في العمل حين تصبح تقاليد العمل الرسمية المحددة لا تكفي لتحقيق الأهداف أو لأداء الأدوار بكفاءة , وهذا ما تفرضه التطورات والتحويلات التي تطرأ على مستوى النسق الأكبر خاصة , أي المجتمع ككل . فالمشرفين , أو المسؤولين تقع على عاتقهم واجبات ثقيلة تشكل إحدى ركائز العمل بمؤسساتهم , من حيث أنهم مكفون بإرشاد مسؤوليهم وتوجيههم وتهيئة المناخ التنظيمي والإنساني اللازم للفعالية في العمل , ودفع الأفراد لأداء أدوارهم , دونما ضغط خارجي مكثف , من خلال تلبية مطالبهم الأساسية على الأقل , والعمل على حل مشاكلهم ودراسة شخصياتهم دراسة جيدة تمكنهم من فهمهم وفهم سلوكياتهم , من حيث خلفية هؤلاء وتعليمهم ومعاييرهم وعاداتهم , واتجاهاتهم نحو أعمالهم وطموحاتهم . إن معرفة كل هذا قد يساعد على الإحاطة بتصرفات هؤلاء في مواقف معينة , ومن الاستجابات المتوقعة من كل واحد منهم اتجاه قواعد العمل الرسمية . إنه من الواضح وحسب المعطيات المحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة , فرضية ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة , ومن خلال بعض المؤشرات المعتمدة في الإحاطة بهذا الموضوع , كضعف الإتصال وضعف العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم, والامبالاة المسؤولين بأداء أدوارهم التنظيمية كما ينبغي , أن هناك تقصيرا كبيرا في الجوانب المذكورة , وأن إهمالا كبيرا لبعض الأدوار التنظيمية والواجبات يظهر بجلاء على مستوى سلوكيات المسؤولين على تسيير المؤسسة وعلاقاتهم بمرؤوسيهـم . فهناك تقصيرا كبيرا مثلا فيما يخص تفعيل عملية الإتصال لتوسيع دائرة التفاهم والانسجام الاجتماعي الوظيفي داخل المؤسسة , بحيث لاحظ الباحث أن مانسبته 77.78% من المبحوثين أجاب عن سؤال حول هذا الموضوع , بقولهم أنهم لم يشاركوا في أية لقاءات أو اجتماعات معينة نظمتها إدارة مؤسساتهم , كما أنه ومن ضمن الفئة القليلة التي قالت بمشاركتها نجد أن مانسبته 30% من الأفراد قالوا بأنهم لم تتح لهم فرصة المشاركة في النقاش , وهو ما يجعلنا نقول بأن مشاركة هؤلاء لا تختلف كثيرا عن عدم مشاركتهم . لأن الهدف الأساسي , من الناحية النظرية , لمثل هذه اللقاءات فتح النقاش وتوسيع الحوار ليشمل كل الافراد الذين يرغبون في ذلك , بل والمساهمة حتى في دفع أولئك الذين لا يرغبون في المشاركة في النقاش إلى المشاركة , لكي يتسنى للإدارة أو للمسؤولين , أن يكونوا نظرة أكثر موضوعية عن كل فرد وكل جماعة , وفهم أكثر لطبيعة بعض المشكلات التنظيمية الاجتماعية على وجه الخصوص , ويتسنى لهم كذلك بناء علاقات مودة واحترام متبادل مع مرؤوسيهـم وضمان أكبر قدر ممكن من الانسجام والتفاهم والتعاون على حل بعض المشكلات الفردية و الجماعية السائدة , وحل المشكلات الشخصية للأفراد , والمشكلات التنظيمية الوظيفية للمؤسسة . فقد أصبح اليوم من الممكن أن تحل الكثير من المشكلات الفردية والجماعية قي ظل بعض الآليات المعتمدة في ذلك , بحيث تعمل الإدارة , مثلا , على إيجاد إطار تعاون معين بين العمال أنفسهم , وبينهم وبين مؤسساتهم . و هذا لا يتأتى ميدانيا إلى إذا كانت هناك روح مبادرة من طرف المسؤولين , بحيث أنه يمكن , وبناءا على طبيعة الظروف والبيئة التنظيمية للمؤسسة , أن تنبثق حلول معينة ذات أهمية تنظيمية .

إن وجود علاقة جيدة بين الإدارة والعمال يعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية , وضمان مستوى عالي من الانتظام والتعاون والتفاهم وهو عامل يسهم في حالة

وجوده , في خلق جو حيوية ونشاط وانسجام وظيفي بين أدوار المسؤولين وأدوار مرؤوسيهـم , لكن على العكس من ذلك , وكما هو مشاهد اليوم على مستوى المؤسسات الإدارية المحلية , فإن العلاقة السائدة بين الإدارة والعمال , أو بين الرئيس والمرؤوس , ليست على ما يرام . و هو ما يعود , وكما ذهب إلى ذلك المبحوثون , إلى انصراف هؤلاء إلى الاهتمام بمصالحهم الشخصية أكثر من الإهتمام بمرؤوسيهـم , وإلى اعتماد معايير انتقائية ربما في التعامل مع الأفراد , أي التعامل بناء على اعتبارات شخصية وعلاقات مصلحة وليس بناء على القواعد التنظيمية و الظمير المهني . إنه يمكن ملاحظة مثلا , بأن ما نسبته 10 % من العمال قالوا بأن علاقتهم ليست على ما يرام بينهم وبين رؤسائهم , أي أنها تتراوح ما بين مستويي ضعيفة وسيئة , وهذا يجعل في الإمكان اعتبار هذه النسبة بأنها ذات وزن , لأنها تعكس واقع تنظيمي مضطرب على مستوى المؤسسة المدروسة , على مستوى العلاقات الاجتماعية التنظيمية , خاصة إذا نظرنا إلى ذلك من زاوية المشكلات الكثيرة التي تعرفها هذه المؤسسات والصعوبات التي تجدها فيما يخص تحقيق أهدافها الأساسية بفعالية , والاستجابة لضغوطات المحيط الاجتماعي الخارجي الذي يعنيه عملها .

إنه يمكن ملاحظة أن هناك تشتتا في الجهود وتعددا في الأهداف , فبعد أن كان الهدف الأساسي هو القيام بالوظيفة المحددة بصفة رسمية , فإنه أصبح اليوم أهدافا متعددة , هدف إيدولوجي يستهدف التأقلم مع الإيدولوجيا الجديدة في المجتمع التي ولدتها الظروف السياسية والاقتصادية و الاجتماعية-الثقافية للبلاد , من حيث طبيعة العلاقة مع المواطن وطبيعة السلوك التنظيمي بصفة عامة داخل هذه المؤسسات , وهدف المساهمة في عملية البناء والتنمية وهو يعكس بدوره الهدف الذي يسبقه , أي التكيف مع الإيدولوجيا الاجتماعية السائدة . إن تعدد كل هذه الأهداف أسهم إلى حد كبير في تشتيت الجهود المتعلقة بتهيئة البيئة التنظيمية الداخلية وتفعيلها إيجابيا , من الناحية الاجتماعية خاصة . هذا الحال , يجعل من واجب المسؤولين على مستوى هذه المؤسسات أن يعملوا على إبداء نوع من المبادرة نحو التعامل مع الواقع , من خلال ضمان حد أدنى ضروري مثلا , من الإنسجام لمجابهة هذه الصعوبات , والتعاون مع الكل على حل تلك المشكلات لإعادة التوازن التنظيمي للمؤسسة وهو الأمر الغائب حاليا , وهذا لأنه قد لوحظ , بناء على المعطيات الواردة في الجداول , أن الإدارة لا يهـمها العمل على مساعدة الأفراد على حل بعض مشاكلهم الخاصة التي تؤثر في مستوى أدائهم أو ليس في مقدورها عمل ذلك , بحيث نجد أن ما نسبته 67.78 % من هؤلاء قالوا بأنهم لم يتلقوا أي مساعدة تذكر من طرف مسؤوليهـم أو من إدارة مؤسستهم بصفة عامة في هذا الشأن , وأن أغلبية من قالوا بتلقيهم هذه المساعدة , حسب نسبة كل فئة إلى الكل طبعا , كانوا من فئة الإطارات , أي أن هؤلاء يستأثرون بالإمتيازات التي يمكن أن توزعها مؤسستهم على حساب الموظفين من الفئات الأخرى . كما أنه يمكن ملاحظة أن نوع المساعدة الموجودة , ليس لها تأثير كبير من حيث فاعليتها في حل بعض مشكلاتهم الأساسية , فنجد أن ما نسبته 62.07 % من المبحوثين الذين قالوا بأنهم تلقوا مساعدة , قالوا بأنها كانت ذات طبيعة معنوية . فبالنظر إلى الوضعية الاجتماعية التي يعيشها هؤلاء , يمكن القول أنهم بحاجة أكثر لمساعدات مادية كتوفير مساكن مثلا , محاولة رفع الروح المعنوية لهؤلاء وضمان قدر مقبول من انتظامهم وظيفيا ومعياريا وتفاعليا داخل مؤسستهم . أما على مستوى مؤشر آخر من مؤشرات الفرضية التي تتعلق بضعف الفعالية التنظيمية للإدارة , فقد لوحظ أنه من ضمن كل المبحوثين , هناك نسبة معتبرة منهم قالوا بأن أداء إدارة

مؤسستهم يقع عند مستويي ضعيف وسيء أي بما نسبته 32.22% منهم , بينما أغلبية مقدره بـ: 64.44% قالوا بأن ذلك يقع عند مستوى مقبول , وهذا المستوى ربما يقع عند نقطة تقاطع ما بين المستوى الجيد للأداء والمستوى السيء , ويتأكد ذلك خاصة إذا علمنا أن ما نسبته 3.33% من المبحوثين فقط , يرون بأن أداء إدارتهم يقع عند مستوى جيد , وقد تخص هذه النسبة الأخيرة إجابات فئة الإطارات التي لا يمكنها الإجابة بصراحة ربما , حول مثل هذا السؤال .

إن هذه المعطيات لتوضح وإلى حد ما , أن هناك مشكلا متعلقا بضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي مهم في المؤسسة الإدارية المحلية , سواءا كان ذلك بالنسبة للمؤسسة ككل من ناحية العمل على البلوغ بها تلك الأهداف الرسمية المسطرة وتفعيل إمكانياتها والمحافظة على نظامها وصيانتها , أو كان ذلك بالنسبة للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين الفئات المختلفة , من حيث الإحترام المتبادل والإنسجام والتفاهم بما يسهم في التكامل الوظيفي والتفاعلي والمعياري داخل التنظيم ككل . هذا ويمكن تأكيد هذه النتيجة إلى حد ما , بمعطيات سؤال متعلق بأسباب الوضع السيء للمؤسسة موجه للمبحوثين , بحيث لوحظ أن إجاباتهم تصب في غالبيتها في هذا الاتجاه , بحيث نجد أن ما نسبته 54.44% منهم قالوا بأن ذلك يعود إلى الأداء السيء للمسؤولين , أي عدم اهتمامهم بما يجري داخل المؤسسة , بينما لا نجد إلا ما نسبته 30% من المبحوثين أرجعوا ذلك إلى أسباب مادية بحتة كنقص الإمكانيات مثلا , بالرغم من أنه وضمن إطار نسبة هذه الإجابة الأخيرة , يمكن توقع قدر معين من الإنحياز لدى فئة الإطارات من حيث إرجاعهم لمشكلات المؤسسة إلى نقص الإمكانيات أكثر من أي عامل آخر , وذلك بوصفهم مسؤولين عن جانب مهم من جوانب ذلك الوضع حسب ما ذهب إليه الموظفين من الفئات الأخرى الأدنى , أي أنه لو تم طرح نفس السؤال على هذه الفئات دون فئة المسؤولين , ربما أمكن للإجابة الأخيرة هذه أن تنقلص إلى حدود دنيا ولنسبة الإجابة التي قبلها أن تكبر , الأمر الذي قد يمكننا من الحكم بصفة أكثر موضوعية عن هذه المسألة , مسألة عدم اهتمام المسؤولين بأداء أدوارهم ولا مبالاتهم بما يجري من تعقيدات داخل هذا الوضع الذي أدى إلى عدم ارتياح العمال إلى أعمالهم وعدم رضائهم عنها , بحيث لوحظ أن ما نسبته 30% منهم قالوا بأنهم غير راضين عن وضعهم , وأن 56.67% منهم قالوا بأنهم غير مرتاحين تماما كما يلزم لدفعهم إلى أداء أدوارهم التنظيمية والإنسجام فيما بينهم .

وبناء على كل هذه المعطيات يمكن في الأخير أن نقول أن هناك مشكلة تنظيمية كبيرة أسهمت في تعفين الوضع التنظيمي لهذه المؤسسات وتراجع أدائها , وهي مشكلة ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة , أي أن هناك تقصيرا , بل وحتى إنحرافا في بعض الأحيان , عن بعض القواعد التنظيمية والمبادئ الإدارية الأساسية وقيمها , بحيث لم تعمل هذه الإدارة كعنصر تنظيمي أساسي , على أداء دورها كما ينبغي لمواجهة هذه البيئة التنظيمية الغير مستقرة , ويظهر ذلك على وجه الخصوص في غياب روح المبادرة وانتظار الحلول الجاهزة فقط , بحيث لو كان هناك جهدا معينا على مستوى السلوك التنظيمي والاجتماعي للأفراد , لأمكن أن تجابه مشكلات عدة كنقص الإمكانيات المادية مثلا وما إلى ذلك . وهو ما يمكننا من القول في النهاية بأن هناك غيابا واضحا للأخلاق المهنية الأساسية المرتبطة بهذا الدور , أو غياب ما يمكن تسميته بفضيلة التسيير , لا بالمعنى الأخلاقي ولكن بالمعنى المبدئي الرسمي على وجه الخصوص , بالإضافة إلى غياب الظمير المسؤول وروح المسؤولية

الحقيقية , التي تفترض أن يكون المسؤول أكثر حرصا على عمل التنظيم ونجاحه من المرؤوس وأكثر مبادرة منه , خاصة عندما تكون هناك عوامل تدعوا إلى ذلك , فليس من مهمة المسؤول , كما سبق ذكره , العمل في الظروف العادية بالسلوكات العادية فقط , وإنما تظهر أهمية دوره وعمله في بحثه الدائم عن الحلول ومبادراته الشخصية في انتشار المؤسسة التي يعمل بها من وضعها الصعب , وإعطاءها نفسا جديدا يتيح لها الاستمرار في أداء وظيفتها الإجتماعية بفعالية.

الإستنتاج العام :

من خلال كل المعطيات الواردة في الإستمارات خاصة , ومن خلال بعض الملاحظات الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- على مستوى الفرضية الأولى : هناك فعلا مشكلة تكامل تنظيمي ترتبط بها العديد من المشكلات التنظيمية الأخرى , وهي تعود إلى العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة خاصة بالبيئة التنظيمية الإجتماعية داخل المؤسسة , من حيث غياب التكامل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات وعدم إنسجامهم , وذلك من كل النواحي التكاملية الأساسية للتنظيم , سواءا كان ذلك من ناحية التكامل الوظيفي الذي يخص تكامل جهود الأفراد والجماعات وتساندها كما هو مطلوب رسميا , أو من ناحية التكامل التفاعلي الذي يخص الجانب الإجتماعي التنظيمي من حيث العمليات على وجه الخصوص , وأحتى من ناحية التكامل المعياري لديهم . إن غياب كل جانب من هذه الجوانب التكاملية الأساسية أو أحدها على الأقل , خاصة في بعض الظروف الخاصة , عمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة , على المساهمة في التأثير على الجوانب التكاملية الأخرى , وهو ما أدى بالباحث إلى تجنب الفصل التعسفي بين كل منها , وتجنب التحديد المتعلق بدرجة تأثير كل جانب بالنسبة للجوانب الأخرى , لأن كل واحد منها لا يمكنه أن يتأتى إلا بفعل الجوانب الأخرى , وقد لا يمكنه أن يستمر إلا بوجودها . فإذا تطرقنا مثلا إلى جانب التكامل المعياري , فإننا نجده يعكس في كثير من الأمور درجة الإنسجام الوظيفي الإجتماعي للأفراد والجماعات ودرجة تعاونهم وتساندهم الوظيفي داخل المؤسسة , لأن معايير العمل الأساسية لا يدخل بها الأفراد في التنظيم وإنما يكتسبون داخله بقدر كبير , بالرغم من أنه لا يمكن إنكار دور القيم والمعايير التي يدخل بها الفرد في هذا التنظيم , فالكثير من الأفراد مثلا , يلاحظ بأنهم يدخلون بقيم ومعايير إجتماعية غير متوافقة بما يكفي مع قيم التنظيم ومعاييره , لكن في النهاية نجدهم يتصرفون بدرجة كبيرة وفق هذه المعايير الأخيرة خاصة إذا كان البيئة التنظيمية تساعد على ذلك وتحث عليه , وهذا كنتيجة للتأثير الكبير الذي تمارسه جماعات العمل على قيم الفرد واتجاهاته كما أثبتته الدراسات الإمبريقية في هذا الميدان . وبالإضافة إلى هذا فإن نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للتكامل الوظيفي أو التفاعلي , فكل التفاعلات التي تجري داخل المؤسسة بين أعضائها هي نتيجة كذلك لأنماط من القيم والمعايير المحددة إجتماعيا وتنظيميا .

هذا بالنسبة للتكامل الإجتماعي بصفة عامة وهو الذي ركز عليه الباحث كثيرا من خلال أسئلة الإستمارة , بحيث كانت كل مؤشرات المتعلقة بغياب عوامل التحفيز المختلفة خاصة المادية منها , تؤدي إلى تأكيد صحة هذه الفرضية , بالإضافة طبعا إلى غياب الجوانب التكاملية الأخرى التي يمكنها أن تلعب دورا هاما فيما يخص تحفيز الأفراد والجماعات , والتي تعود إلى ثقل المحيط الفيزيقي والمادي للعمل وعدم بعثه على الإرتياح لدى العمال بكل فئاتهم المهنية الإجتماعية , خاصة منهم أولئك الذين يقعون عند محور احتكاك مباشر بالمواطن . وهذا ما يؤدي بنا إلى القول في الأخير , وكإستنتاج منطقي لوجود مشكلة التكامل هذه , بأن هناك عدم توازن كبير إلى حد ما , بين الوسائل التي تستعين بها المؤسسة في أداءها لوظيفتها هذه وبين غاياتها التي تنشد الوصول إليها .

2- على مستوى الفرضية الثانية : أما فيما يخص الفرضية الثانية المتعلقة بمشكلة التكيف التنظيمي , فإن الباحث توصل من خلال دراسته هذه إلى أنه هناك فعلا مشكلة من هذا القبيل , أسهمت في إضعاف الكفاءة التنظيمية لمؤسسات الإدارة المحلية فيما يخص قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الإجتماعية بفعالية , والقيام بوظيفتها في ذلك بالشكل المطلوب والملائم لطبيعة التحديات المفروضة عليها بفعل بيئتها الداخلية و الخارجية . أي أن هناك مشكلا فيما يخص ملائمة وسائلها لطبيعة هذه التحديات المستمرة في التغير والتطور , فمن حيث الوسائل البشرية على وجه الخصوص , نجد أن المستوى التأهيلي للأفراد من حيث المستوى التعليمي خاصة والمستوى الثقافي العام , لم يعد يناسب هذه التغيرات ولم يعد يسمح للأفراد بأن يقوموا بأدوارهم التنظيمية كما ينبغي وبالكفاءة المطلوبة تنظيميا , وهو ما انعكس على ضعف قدرتهم في استيعاب هذه التحولات والتأقلم معها من حيث حل مشاكلهم التنظيمية الإجتماعية , والتصرف بطريقة فعالة ومقبولة مع عناصر بيئتهم التنظيمية , و كذا في معاملاتهم مع المواطن الذي تربطه علاقة مصالح مباشرة مع هذ المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء .

3- الفرضية الثالثة : وفيما يخص هذه الفرضية فقد توصل الباحث أيضا إلى التأكد من أن هناك فعلا مشكلة ضعف فعالية على مستوى إدارات مؤسسات الإدارة المحلية , وهي تعود كما رأينا مع مؤشرات هذه الفرضية , إلى كون المسؤولين بهذ المؤسسات لايقومون بأدوارهم التنظيمية الإدارية كما ينبغي , من حيث العمل على حل مشكلات العمل والعمال , والإهتمام بهم وتحسس المشكلات التي تعوق أداءهم لمهامهم بطريقة مقبولة . ويكون هذا خاصة من خلال تفعيل عملية الإتصال التي تمكنهم من استطلاع الوضع وتقريب وجهات النظر والتفاهم والإنسجام الإجتماعي بين مختلف الأفراد والفئات المهنية الإجتماعية داخل المؤسسة . كما سجلت الدراسة أن هناك عدم اهتمام لدى المسؤولين وعدم اكتراث بما يجري, وهو أمر ناتج في جزء مهم منه عن غياب كبير لروح المسؤولية لدى هؤلاء , بحيث أنهم لم يعملوا عن طريق المبادرة التي تعتبر من أهم مسؤوليات المشرفين , على القيام ببعض الجهود الخاصة على المستوى التنظيمي الإجتماعي على الأقل , خاصة من خلال تحفيز العنصر البشري على الإسهام الجيد , وتفعيله أكثر وبناء علاقات مودة واحترام قائمة بشكل أساسي على القيام بالواجب المحدد رسميا , والتقليل من تبني الإعتبارات الشخصية البحتة على حساب التعامل وفق الإعتبارات الموضوعية الرسمية , وهذا كله من أجل مجابهة ذلك النقص الذي تشهده الجوانب التنظيمية الأخرى والتي تتعلق خاصة بنقص الإمكانيات المادية .

إنه بالإمكان أن نرجع كل المشكلات الجزئية التي تعيشها هذه المؤسسات كما يرى الباحث, إلى هذه المشكلات التنظيمية الثلاث , ذلك أنه يمكن من خلالها أن نتصور كل العوامل المادية والغير مادية التي أثرت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على قيام هذا الوضع . فمن خلال مفهوم التكامل مثلا , يمكن أن نتطرق إلى عوامل نقص الوسائل وعدم توازنها مع الأهداف المنشودة , أي عدم وجود الوسائل الكافية , والمحيط المشجع على التكامل التنظيمي العام الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف , كما أنه من خلال مفهوم التكيف يمكننا أن نتطرق كذلك إلى عدم تلائم هذه الوسائل مع الأهداف من الناحية النوعية وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات السريعة والعميقة الحاصلة على مستوى بيئة هذه المؤسسات , سواءا كان ذلك من الناحية الثقافية الإجتماعية أو من الناحية التقنية . هذا ويمكن كذلك

تصور بعض المشكلات الجزئية الأخرى في ضوء مشكلة ضعف الفعالية التنظيمية لإدارة التنظيم من حيث انعدام روح المسؤولية الحقيقية , تلك المسؤولية التي تعني أن المسؤول يجب أن يتصف أكثر من كل الأفراد الآخرين بسلوك تنظيمي أكثر انضباطاً وصراحة , وأكثر فاعلية ومبادرة .

الخاتمة :

لقد توصل الباحث من خلال موضوع دراسته هذه إلى أن التنظيم , أي تنظيم كان, يبنى حقيقة على مجموعة ميكانيزمات عملية متلائمة و موافقة لطبيعة الغايات , أي تطابق وسائله مع أهدافه المحددة , تلك الأهداف التي أنشئ هذا التنظيم من أجل تحقيقها ميدانيا. وهو كنسق اجتماعي فرعي يعمل ويستمر في عمله من خلال مجموعة وسائل مادية وأخرى بشرية , و قوانين تنظيمية وقواعد وقيم ومعايير ثقافية , ولكن كذلك من خلال وضع هذه الوسائل اتجاه بعضها البعض , أي مدى تناسق هذه الوسيلة مع تلك وتفاعلها معها في جوانب معينة , ومدى تكاملها مع بعضها وقدرتها على التوازن وإعادة التوازن بصفة دينامية في مواجهة التغيرات والظروف المتقلبة التي تحدث على مستوى النسق الأكبر , ذلك النسق الذي تنضوي تحت لوائه كل الإنساق الفرعية , وتتكامل وتتساند كلها من أجل تحقيق هدفه الأسمى , وهو هدف نظامي بالدرجة الأولى , أي إشباع حاجته للاستقرار والاستمرار الوظيفي . إنه بالإمكان أن تكون هناك وفرة كافية من الوسائل المادية المختلفة , لكن وعلى الرغم من أن ذلك يعتبر عاملا ضروريا للجوانب التنظيمية المادية من ناحية البناء , إلا أنه ليس بكاف من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية الحقيقية والكفاية الإنتاجية المطلوبة . إن وضع كل هذه الوسائل في وضع فعال وإضفاء الطابع التفاعلي عليها , عن طريق اختيار العنصر البشري الكفاء والملائم , هو العامل الذي بإمكانه , فقط , إعطاء القيمة المضافة من خلال وجود هذه الوسائل المختلفة , وهو كذلك العنصر الذي يمكنه أن يستفيد بعقلانية من هذه الوسائل ويفعلها من أجل ضمان أقصى حد من الاستفادة منها , بالإضافة إلى التفاعل اجتماعيا مع الأفراد والجماعات انطلاقا من الأوضاع والأدوار المختلفة التي تحددها الأهداف التنظيمية وتكنولوجيا التنظيم . فهنا فقط يمكن أن تظهر ربما قيمة العنصر البشري داخل المؤسسة , أي أنه الوحيد الذي بمقدوره تفعيل كل العناصر التنظيمية من وسائل مادية وقانونية وقواعد عمل وما إلى ذلك , وهو ما يؤدي إلى القول أن الاهتمام به يجب أن يشكل إحدى أهم أولويات التنظيم وأهدافه , لا باعتباره وسيلة كغيرها من الوسائل التنظيمية أو كملكية خالصة لهذا التنظيم , وإنما ككتلة من المشاعر والأحاسيس والأفكار والطموحات والاستعدادات والميولات والدوافع المختلفة , وهذا هو الجانب المهم في الإنسان داخل التنظيم أو خارجه , فإذا أمكن استغلال كل هذه الجوانب أحسن استغلال وتفعيلها تفجيلا عقلانيا رشيدا , أمكن حينذاك القول بأن تلك الطاقة الكامنة داخله يمكنها أن تعمل لصالح التنظيم لا ضده , ومتى أمكن تجميع التحفيزات المشتتة للأفراد والجماعات ماديا وتنظيميا وثقافيا وتوحيدها , أمكن للتنظيم أن يعمل بفعالية ويحقق أهدافه المرسومة بكل كفاءة , وأمكن كذلك لهؤلاء أن يؤديوا أدوارهم بارتياح دونما شعور بالاغتراب أو الاستغلال , لأنه وببساطة يمكن لأهدافهم الخاصة أن تتحقق , تلك الأهداف التي دخلوا بها في التنظيم و هم يطمحون إلى تحقيقها من خلاله.

إن المشكلات التنظيمية الأساسية لمؤسسات الإدارة المحلية هي نتيجة الضعف في كل هذه الجوانب وليس نتيجة لجانب معين دون الآخر , الجانب المادي مثلا . لأن الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة في أدائها لوظيفتها في المجتمع, لا ترتبط فقط , بالإمكانات المادية و مدى تطور هذه الإمكانيات أو تخلفها , ولو أن ذلك يشكل جانبا هاما من الجوانب التنظيمية , وإنما ترتبط وبشكل أساسي بفاعلية تنظيم هذه المؤسسات , و نوعية وسائلها البشرية و كفاءة هذه الوسائل ميدانيا و انتمائها و تكاملها و انسجامها الاجتماعي التنظيمي, بحيث أنه

عندما يكون هناك تنظيم جيد للوسائل و تفاعل اجتماعي إيجابي للأفراد و الجماعات , و انسجامهم وتميزهم بروح المبادرة , يمكن القول حينها أنه بإمكان هذه المؤسسة أن تجتاز الظروف الصعبة التي قد تمر بها , والتي يفرضها النسق الاجتماعي الكبير. إن المناخ التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى إعادة بعض التوازن إلى الجوانب الغير متوازنة في التنظيم , و يمكن أن يسهم في تفعيل عقلائي للوسائل المتاحة على نقصها, خاصة البشرية منها, في إتجاه هذا التكامل التنظيمي والاجتماعي.

إنه يمكننا من خلال هذه المعطيات النظرية أن نتصور تلك المشكلات التي تتخبط فيها مؤسسات الإدارة المحلية في الجزائر, وتلك المعوقات الوظيفية الأساسية لعملها , والتي أساءت كثيرا إلى مكانتها في المجتمع و وظيفتها فيه , سياسياً , واقتصادياً , و اجتماعيا و ثقافياً. فقد تمحور الاجتهاد حول ثلاث مشكلات تنظيمية عامة تعرفها هذه المؤسسات, ويتعلق الأمر في المقام الأول بمشكلة التكامل التنظيمي, أي أن هناك ضعفا على هذا المستوى , سواءً من الناحية البنائية , على مستوى الوسائل و الإمكانيات و المحيط الفيزيقي المادي للعمل , أو من الناحية الاجتماعية التنظيمية للأفراد و الجماعات بالتحديد. فقد أضحت هذه المشكلات بكل أبعادها الملاحظة ميدانيا , تعوق الأداء الأمثل لهذه المؤسسات لوظيفتها الاجتماعية , بفعل غياب بعض الميكانزمات التكاملية الأساسية التي تؤدي بالأفراد إلى أداء أدوارهم التنظيمية كما ينبغي , أي بالدافعية اللازمة لذلك دو نما ضغوط خارجية زائدة . فغياب المحفزات المادية والمعنوية وضغوط المحيط الفيزيقي للعمل , وعدم تلائمه مع التغيرات الاجتماعية الثقافية الحاصلة على مستوى المجتمع , كل ذلك أدى إلى تفاقم هذه المشكلة وتعقدها واضطراب العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وعدم تكاملها وانسجامها , وهذا ما أدى إلى ملل العمال وشعورهم بالإحباط , وإلى ظهور سلوكات وتصرفات غير سوية كعدم التعاون وعدم التفاهم والإتكال واللامبالاة بين الأفراد والجماعات . والنتيجة المتوصل إليها من خلال هذه كله هو أن هناك ضعفا في مستوى التكامل المادي أولا , وضعف في مستوى التكامل الاجتماعي ثانيا وبصفة خاصة , أي من خلال ضعف التكامل على المستوى التفاعلي بين الأفراد والجماعات كأدوار ونشاطات , وضعف تكاملهم على المستوى الوظيفي , بحيث تسود اللامبالاة وروح الإتكال وانعدام روح المسؤولية . بالإضافة إلى إنعدام التكامل المعياري الثقافي الذي أدى إلى اضطراب قيم العمل وعدم توافقها , أي أن المعايير التي يحملها كل فرد أو كل جماعة تختلف مع معايير الآخرين وقد تتعارض معها , مما أسهم في تغذية الانسجام واللاتفاهم بين هؤلاء وهؤلاء , وكل هذا يمكن إدراجه ضمن مفهوم مشكلة ضعف التكامل التنظيمي .

هذا وقد تطرق الباحث إلى مشكلة أخرى أكثر أهمية بالإضافة إلى مشكلة ضعف التكامل التنظيمي, وهي مشكلة التكيف التنظيمي , أو صعوبة التكيف مع التطورات التي صار يعرفها المجتمع بشكل متواصل , بحيث هناك تخلف على مستوى هذه المؤسسات في مواجهة هذه التطورات وعن التأقلم وفق معطياتها التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئتها التنظيمية ككل . ويظهر ذلك خاصة من خلال غياب البرامج التأهيلية و التكوينية الملائمة التي بإمكانها تحسين المستوى العلمي والثقافي للموظفين ورفع مستوى كفاءتهم فيما يخص أداءهم لمهامهم ونشاطاتهم بفعالية وفيما يخص مواجهتهم للمشكلات التي تجابههم داخل المؤسسة , وحتى يتمكن كل واحد منهم من أن يتصرف وفق الفهم الجيد للمعطيات المحيطة به , ومن أن يستوعب جيدا ماينتظره منه التنظيم والمجتمع بصفة عامة .

كما توصل الباحث إلى أنه هناك مشكلة كبيرة أخرى لاتقل أهمية عن المشكلات الأخرى، وهي مشكلة ضعف الفعالية التنظيمية لإدارة هذه المؤسسات، تلك الفعالية التي لا تتعلق بتطبيق القوانين والقواعد التنظيمية بحذافيرها و فقط، لأن هذا من شأنه أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى الإضرار بأداء التنظيم وليس إلى خدمته كما جاء ذلك في قراءة بعض الجداول، وإنما تتعلق أساسا بغياب روح المبادرة والتفاني في أداء الدور لدى المسؤولين. فعلى هذا المستوى بالذات، لوحظ ومن خلال مؤشرات الفرضية الثالثة في هذه الدراسة، كضعف الإتصال بين الإدارة والعمال وضعف العلاقات الإجتماعية التنظيمية بين المرؤوسين والرؤساء، بالإضافة إلى لامبالاة هؤلاء المسؤولين وعدم إهتمامهم بأداء أدوارهم التنظيمية، فهؤلاء المسؤولين على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية، البلدية منها على وجه الخصوص، لا يبذلون الجهد اللازم في اتجاه التعامل مع الوضع الصعب الذي تمر به، بحيث نجدهم يتصرفون كما لو أنهم أشخاص عاديين أو موظفين عاديين، لا كمسؤولين يفترض فيهم أن يكونوا أكثر حرصا وأكثر مبادرة في اتجاه إيجاد الحلول اللازمة والبحث عن أصل هذه المشكلات على مستوى التنظيم ككل وعلى مستوى الأفراد والجماعات خاصة، من خلال تفعيل عملية الإتصال بهم لمعرفة المشاكل التي تعوق أداءهم لأعمالهم ومساعدتهم على حل هذه المشكلات، والتفاعل مع إهتماماتهم وأخذها بعين الإعتبار ومعالجتها، والتزام سلوك تنظيمي إيجابي عالي المستوى، من شأنه أن يؤثر في سلوكيات بقية الفئات وتصرفاتهم، ويجعلهم يشعرون بالانتماء ويتميزون بروح المسؤولية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة تمكنت إلى حد ما، من تحديد أهم المشكلات في مفاهيم علمية موضوعية، كمشكلة التكامل ومشكلة التكيف وكذا الفعالية التنظيمية للإدارة، بحيث أمكننا من خلالها وإلى حد ما، أن نفهم فهما موضوعيا واقع التنظيم في هذه المؤسسات. هذا وإن الباحث لا يدعي هنا بأنه قد استطاع أن يقيس حجم كل مشكلة أو درجة تأثيرها وانتشارها بفعالية كاملة. فنظرا لغياب دراسات سابقة كافية في هذا المجال داخل جامعتنا هذه خاصة، يجعل من الصعب على الباحث وفي فترة وجيزة، أن يتناول كل أبعاده ميدانيا خاصة في ضوء محدودية الوسائل المساعدة على ذلك.

المراجع :

- 1- العربية والمترجمة إلى العربية
1- الكتب
1-1- الدراسات
1-2- المعاجم
- 2- مراجع باللغة الأجنبية

1- المراجع العربية والمترجمة إلى العربية :

1-1- الكتب :

- 1- السيد الحسيني , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 1994 .
- 2
- 3 1984 ,
- 4
- 1998 .
- 5- لطفي طلعت إبراهيم , علم إجتماع التنظيم , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة .
- 6- علي عبد الرزاق جليبي , علم إجتماع الصناعي , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 1995 .
- 7- جمال الدين لعويصات , مبادئ الإدارة والتنظيم , دار إسهامات في أدبيات المؤسسة , ط1 تونس , 1996 .
- 8- محمد صلاح عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 .
- 9- محمد عدنان النجار , إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي , جامعة دمشق , سوريا , 1995 .
- 10- جمال الدين لعويصات , السلوك التنظيمي والتطوير الإداري , دار هومة , الجزائر , 2003 .
- 11- محمود عودة , أسس علم الإجتماع , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 1998 .
- 12- دافيد سيلفر مان , الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم , ترجمة وتقديم : عادل مختار الهواري , مكتبة نهضة الشرق , جامعة القاهرة , 1980 .
- 13- المعهد الوطني للعمل , قانون العمل , الرهان الرياضي الجزائري , ط1 , الشارقة , 1999 .
- 14- صلاح بيومي , حوافز الإنتاج في الصناعة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1982 .
- 15- لحسن سرياك , المهام التقليدية للجماعات المحلية , موفم للنشر , الجزائر , 1998 .
- 16- علي السلمي , تطوير أداء وتجديد المنظمات , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , مصر , 1998 .
- 17- جعفر قاسم أنس , أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1978 .
- 18- جان دانيال رينو , " بنية وتنظيم المشروع " , في : جورج فريدمان , بيار نافيل "تحرير" , رسالة في سوسولوجيا العمل , ت : يولاند عمانوئيل , ج2 , منشورات عويدات - بيروت , ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر , ط1 , 1985 .

- 19- جورج فريدمان , " غاية سوسولوجيا العمل " , في : جورج فريدمان , بيار نافيل "تحرير" , رسالة في سوسولوجيا العمل , ت : يولاند عمانوئيل , ج1 , منشورات عويدات - بيروت , ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر , ط1 , 1985 .
- 20- قباري محمد إسماعيل , علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية , منشأة المعارف , الإسكندرية .
- 21- موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , ت : بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون , إشراف ومراجعة : مصطفى ماضي , دار القصة , الجزائر , 2004 .
- 22- ريمون بودون , مناهج علم الاجتماع , ت: هالة شيؤون الحاج , منشورات عويدات , بيروت , 1972 .
- 23- سهير عبد الظاهر أحمد ومحمد مدحت مصطفى , مناهج البحث في العلوم الاقتصادية والاجتماعية , مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية , ط1 , الإسكندرية , 2004 .
- 24- عبد الرزاق أمين أبو شعر , العينات وتطبيقاتها في البحث الاجتماعي , معهد الإدارة العامة , 1997 .
- 25- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي , الطرق الإحصائية التطبيقية للمعاينة , جامعة السابع من أفريل , ط1 , ليبيا , 1995 .
- 26- جلاطو الجليلي , الإحصاء , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2002 .

-2-1

- 1- , , 1 , , 2001 .
- 2- , , 1988 ,
- 3- , , 2004 .
- ## -3-1
- 1- , , 2 , , 1986 ,
- 2- , , 1986 ,
- 3- , , 1999 ,

- 1- Henry Fayol , Administration industrielle generale ,
presentation : ahmed bouyacoub, ENAG/ Edition , reghaia ,
Algerie , 1990 .
- 2- Fridirick winslow Taylor ,la derction scientifique des
entreprises , presentation: Mohamed Benguerna , ENAG/
Edition , reghaia , Algerie , 1992 .
- 3-Crosier Michel et Feidberg , Lacteur et le systeme , Ed du
seuil , paris , 1977 .

الملاحق

-1

-2

2004//..... :

(×) :
: -I

[] [] : -1

..... : -2

[] () [] () : -3

[] () [] ()

..... : -4

[] [] [] : -5

[] [] []

..... : -6

[] [] [] : -7

[] [] : -8

..... : -9

-10

[] [] [] []

-11

[] []

إذا كان نعم ، ما طبيعة هذه المشكلات ؟
عائلية إجتماعية وظيفية

..... :

12- كيف يمكن لكفاية الآخر أن تؤثر في أداء العامل في نظرك ؟
بالاهتمام بالعمل اللامبالاة لا أعرف

..... :

13- هل حققت ما كنت تطمح إليه من خلال التحاقك بالشغل ؟

كثيرا نوعا ما لا أحقق

14- هل هناك نشاطات ترفيهية تنظم في مؤسستكم ؟ نعم لا

15- هب تجد أن علاقتك بزملائك على ما يرام ؟

يتفاهمهم كلهم بعضهم فقط كلهم لا يتفاهمهم

16- هل تنوي تغيير وظيفتك إذا ما أتحت لك الفرصة ؟

أغير لا أدري لا أغير

17- ما تقويمك لجو العمل في البلدية ؟

جيد مقبول سيء

18- كيف تتصور مستقبلك في هذه المؤسسة ؟

مشرق غامض سيء

مشكلة التكيف التنظيمي :

19- هل ترغب في مزاوله تكوين معين ؟ نعم لا

- إذا كان نعم / ما هو أبرز تكوين أنت بحاجة إليه حاليا ؟

تقني إداري لغات تقني- إداري

20- هل يمكنك استعمال جهاز الإعلام الآلي ؟

بصفة جيدة مقبولة ضعيفة لا أستطيع

21- هل استقدت من تكوين ما منذ التحاقك بالعمل بهذه المؤسسة ؟

نعم لا

..... : إذا كان نعم ، منذ متى كان ذلك ؟

22- ما طبيعة أصعب مشكل صادفته في عملك ؟

تقني بحث انعدام التفاهم تدني مستوى التعاون

آخر ، أذكره :

23- هناك مناسبات خاصة خلال السنة ، كيف تتصرفون إزاءها ؟
بصفة عادية يرفع مستوى العمل باللامبالاة

- غير ذلك ، حدد :

مشكلة ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة :

24- هل سبق و أن شاركت في اجتماع موسع يظم الإدارة و مختلف فئات الموظفين ؟

نعم لا
إذا كان نعم ، هل سمح لك بالإدلاء برأيك ؟
نعم لا

تقويمي توجيهي تفاهمي
25- كيف تجد علاقتك برؤسائك في العمل ؟

جيدة مقبولة ضعيفة شئنة
26- هل سبق و أن ساعدك بعضهم في حل مشكل معين ؟ نعم لا

- إذا كان ، نعم ماذا كانت طبيعة هذه المساعدة ؟
مادية معنوية متوسط

- :

27- هل تشعر بالارتياح في عملك ؟

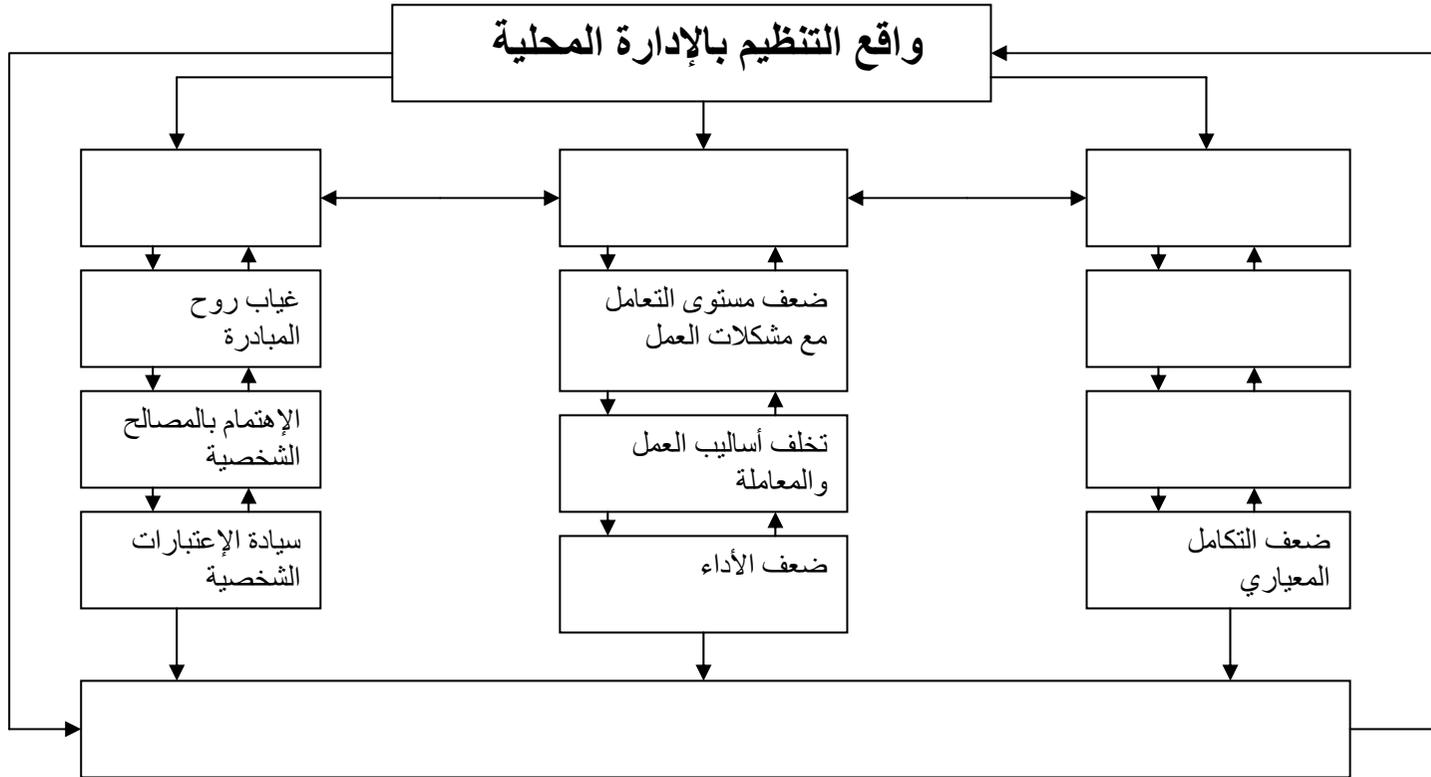
كثيرا نوعا ما غير مرتاح
27- ما هو أبرز عامل من هذه الثلاثة ، يعود إليه الوضع السيء للبلدية في رأيك ؟

نقص الموارد عدم اهتمام المسؤولين ضعف أداء الموظف
- آخر ، أذكره :

29- ما رأيك في أداء الإدارة ؟

جيد مقبول ضعيف سيء

- مخطط تقريبي لأهم نتائج الدراسة -



قائمة الأشكال التوضيحية والجداول والرسوم البيانية :

	- الجداول :
79	1- جنس المبحوثين
80	2- سنهم
80	3- حالتهم المدنية
81	4- مستواهم التعليمي
83	5- أقدميتهم في العمل
84	6- مستواهم التأهيلي
84	7- مكان إقامتهم
89	8- مستويات الأجور
91	9- رأي المبحوثين في كمية الأجرة
94	10- فئة ذوي التعليم العالي
96	11- انخفاض الأجر و علاقته بظهور المشكلات
98	12- نوع هذه المشكلات
100	13- أثر كفاية الأجر على الأداء
102	14- مدى تحقيق العمال لطموحاتهم
104	15- مدى وجود نشاطات ترفيهية
105	16- نوع النشاطات الترفيهية الممارسة
107	17- مستوى التقاهم بين العمال
110	18- مدى استعداد الأفراد لتغيير وظائفهم
112	19- تصورهم لمستقبلهم في إطار المؤسسة التي يعملون بها
120	20- رغبتهم في التكوين
122	21- نوع التكوين المرغوب
124	22- مدى استفادتهم من التكوين منذ التحاقهم بمناصب عملهم
125	23- الفترة التي مرت على آخر تكوين
127	24- مدى التحكم في جهاز الإعلام الآلي
129	25- طبيعة المشكلات التي يتلقاها العامل في عمله
132	26- كيفية التعامل مع المناسبات الخاصة
138	27- عقد الاجتماعات بين الإدارة والعمال
140	28- مدى مشاركة العمال في النقاش خلال الاجتماع
142	29- طبيعة النقاشات السائدة
146	30- مستوى العلاقة بين العمال والإدارة
148	31- مساعدة المسؤولين لمرووسيتهم في حل بعض مشاكلهم
149	32- طبيعة المساعدة المقدمة
153	33- رأي العمال في أداء إدارة مؤسستهم
155	34- أسباب الوضع السيء للمؤسسة

157	35-مدى ارتياح العمال ورضائهم عن أعمالهم.....
	الرسومات البيانية :
95	1- المستوى التعليمي للمبحوثين
143	2- طبيعة المشكلات التي تعترض العمال
150	3- المشكلات التي يعاني منها العمال
151	4- مدى تحقيق هم لطموحاتهم
	الأشكال التوضيحية :
	1- أشكال تفويض السلطة.....
23	2- طرق التحفيز المعنوي
42	3- سلم " إ . ماسلو " للحاجات
44	4- سلم " بورتر " للحاجات
62	5- إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي
70	6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة
73	7- خصائص منهج البحث الميداني