

السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني

بالمؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة

أ . جميع عتيقة

ملخص:

إن الوضعية الحالية السيئة التي وصلت إليها اليوم بعض المؤسسات في الجزائر من تدني مردودها الإنتاجي والتسيير في التسيير واللامبالاة السائدة في أذهان العاملين بها عمال كانوا أو مسيرين، والقيم السلبية التي تحلوا بها وهي مخالفة تماما لقواعد التسيير وقيمه... الخ. كلها أثارت اهتمامنا ودفعتنا نحو البحث ودراستها دراسة موضوعية امبريقية. وبوجه عام فإن أهداف دراستنا تتمثل في إلقاء الضوء على تحليل سلوكيات وتصرفات العمال وكذا المسؤولين والتعرف على قيمهم وسماتهم، لمعرفة اتجاهات العاملين وقد يساعد ذلك على محاولة التوقع و التنبؤ بسلوكهم، ومن ثم كيفية توجيههم، ومحاولة وصف بعض أشكال هذه السلوكيات غير المتوقعة من طرف العمال والمتمثلة في المحسوبية ومظاهر التسيير والتي تعيق التسيير العلمي العقلاني، والبحث على كيفية تأثيرها ونتائجها السلبية على إستراتيجية المنظمة، للتقليل من مقاومة المورد البشري للتسيير العقلاني، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك، محاولة منا إيجاد بعض الآليات و تسليط الضوء على اقتراحات قد تكون وافية لحل هذه المشكلات.

الكلمات المفتاحية: التسيير العقلاني، السلوك التنظيمي، السلوك الاستراتيجي ، الفعل الاجتماعي، المحسوبية، التسيير، المؤسسة.

Résumé:

La mauvaise situation actuelle que certaines institutions algériennes ont atteint par une faible productivité, une négligence et l'indifférence dominante dans l'esprit de leurs dans la gestion et les valeurs employés, qu'ils soient travailleurs ou dirigeants, négatives qui les ont caractérisés, sont complètement contraires aux règles de gestion et ses valeurs ... etc.

Tout cela a éveillé notre intérêt et nous a incités à les rechercher et à les étudier objectivement et empiriquement.

En général, les objectifs de notre étude est de faire la lumière sur l'analyse du comportement et des actions des travailleurs, les responsables et en apprendre davantage sur leurs ainsi que pour connaître les tendances des valeurs et leurs traits, travailleurs et cela pourrait aider à essayer de prévoir et de prédire leur comportement, et comment les guider, et essayer de décrire certaines formes de ces comportements imprévisibles de la part des travailleurs favorables au népotisme et aux manifestations de la désobéissance qui entravent la gestion scientifique rationnelle, et étudier la manière de son influence et ses conséquences négatives sur la stratégie de l'organisation pour réduire la résistance des ressources humaines à la gestion rationnelle, Et pour connaître les meilleurs moyens de guider le comportement, En essayant de trouver certains mécanismes Et mettre en évidence des suggestions qui pourraient être adéquates pour résoudre ces problèmes.

:Mots-clés

comportement organisationnel, gestion rationnelle, : action sociale, népotisme, laisser- comportement stratégique, aller, établissement.

-مقدمة:

طالما أعتبر سلوك العمال التنظيمي مؤشرا على نجاح مؤسساتهم أو فشلها في تحقيق أهدافها، نال هذا الموضوع أهمية بالغة لدى بعض الباحثين في التنظيمات، الذين ركزوا جهودهم من أجل فهم ميكانزماته في تحقيق ما هو مطلوب من الفرد وقيامه بعمله على أكمل وجه. ونظرا لأهميته هذه، تعمق الدارسون في مجاله فتنوعت مفاهيمه وقضاياها، ولاسيما فيما يتعلق بالسلوك الاستراتيجي أو الفعل العقلاني الصادر عن الفاعلين بالمنظمة، الذي له علاقة ارتباط مباشرة بالتسيير في أي تنظيم رسمي وفعالته في تحقيق الأهداف. إذن فالسلوك التنظيمي فعل مبني اجتماعيا وعقلانيا وليس معطى طبيعي. بمعنى أنه فعل رشيد "مُعقلَن" مبني ويتخذ مبدأي الربح والخسارة في انتقاء الوسائل الأكثر كفاءة وبأقل تكلفة، ويجمع ما أمكن من معلومات عن الظروف أو الشروط الموضوعية المتوفرة في بيئة المؤسسة أو خارجها (قوانين، قواعد، برامج.. الخ) من ناحية، وفهم الأشخاص الآخرين في التنظيم وعلاقات التفاعل بينهم واستراتيجياتهم هم كذلك من ناحية ثانية.

قد يبدو للوهلة الأولى أن ثمة تناقضا أو ما يشبهه في طرح الموضوع، فما يظهر أن التسيير العقلاني كمتغير مستقل يؤثر على سلوكيات الفاعلين في التنظيم والتي تعتبر متغيرا تابعا، وبما أن البحث خطوة في المجهول كان لابد من طرح تساؤل يلتمس طريقا آخر يجمع الطرفين أو المتغيرين في مركب واحد، والمتمثل في تأثير السلوكيات التنظيمية على التسيير العقلاني بالمؤسسة، وهو السؤال الذي ما برح يشغل اهتمامنا منذ أمد بعيد، لذا كنا إزاءه من الباحثين وفق معايير وإجراءات بحثية مضبوطة تسهم في تبيان العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة مدى عمق هذا الأثر، انطلاقا من دراستنا الاستكشافية والاستطلاعية حول هذا الموضوع، ومن خلال اطلاعنا على المؤلفات التي تناولت السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني بالمؤسسة، والتي شكلت إطارا نظريا واسعا للدراسة اعتمدنا عليه، بهدف إثراء الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، آملين بذلك إعطاء وزن علمي ومعرفي لهذه الدراسة، كما أفادتنا الزيارات المتكررة للميدان (الجولة الاستطلاعية) في التعمق أكثر في الموضوع ولاسيما فيما يخص تحديد المؤشرات الأكثر قابلية للقياس إجرائيا، بحيث سمحت لنا هذه المرحلة الاستكشافية والمكونة من مستويين متداخلين فيما بينهما -استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية- من جمع معطيات ومعلومات من شأنها مساعدتنا في تدقيق مشكلة البحث من خلال إعطاء واقتراح المسالك والسبل الفكرية التي تساعد على توجيه هذه المشكلة الوجه المقبول إبستمولوجيا ومنهجيا.

كما أن العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، كما أن الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التسيير العقلاني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم تحقيق التسيير العقلاني يعود إلى عدم انتماء الفرد لمؤسسته، أو إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة، و زيادة حجم العمل و عدم الرضا على المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء... وغيرها التي تؤدي إلى حالات الفشل في التسيير بالمؤسسة في كثير من الحالات، ولفهم ميكانزمات اختلال التسيير العقلاني كان لابد من البحث في أهم عوامله وأكثرها وضوحا وقابلية للدراسة، وارتأينا في عملنا هذا البدء بالغوص في إحدى أعظم هاته العوامل، ألا وهي العلاقة بين العمال ومروؤوسيه، أو بمعنى آخر سلوك المسؤولين مع عمالهم وعلاقتها بالمحسوبية والسلوكيات السلبية أو مظاهر التسيب. والتي تسبب في إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة مهما كانت دقته وصرامته، أما بقية العوامل المعيقة فستكون محل اهتمام دراسات أخرى مستقبلا. ونظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمانية الضمان الاجتماعي، إضافة إلى ندرة الدراسات السوسيولوجية حول هذا الموضوع -

كما يبدو - على مستويين الوطني والمحلي، رأينا أن نسهم نحن بدورنا بهذه البحث وإثراء الموضوعات الفكرية التي تتناول المؤسسات التنظيمية بالجزائر حتى تعم الفائدة للباحثين السوسولوجيين وغيرهم في هذا الصدد.

2- الإشكالية:

يعتبر السلوك التنظيمي أصبح اليوم يشكل احد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تنظيم المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث أن المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم، ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي تقوم عليها سياسة المنظمة، وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم تعتمد بالضرورة على فهم شامل و دقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من -قدراته، خبراته، دوافعه، نمط سلوكه، اتجاهاته و قيمه- من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية وما تحدثه المنظمة من تأثير وتوجيه لسلوك الأفراد من جهة ثانية.

وبما أن السلوك التنظيمي للعمال فعل عقلائي في مجمله داخل التنظيم، فهو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، ويستطيعون العمال هنا معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة من جراء سلوكاتهم، وباستطاعتهم امتلاك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو امثل الحلول بعقلانية تامة، على حسب الظروف التي تواجههم سواء داخل التنظيم أو خارجه. ولاشك أن مواقفهم الشخصية حسب تلك الظروف تأثر في تحديد قيمهم وسلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية ومتطلباتها و ضغوط المجتمع و قيمه على السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل، وهذا ما يشير إليه أحمد صقر عاشور(1989) بقوله "بأن التصرفات، والاستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل...فتصرفات الفرد، واستجابته هي نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص ظروف العمل معا". (عاشور، أحمد صقر، 1989، ص: 31).

وانطلاقا من خاصية غائية السلوك فإن الفرد في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وإنما سلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. وكان لكروزي (Crozier) وفريدبرغ (Friedberg) الفضل في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي، واعتبرا أن الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير، وهذه مسلمة أساسية ينبغي اتخاذها في أي تحليل استراتيجي . وفي هذا الصدد يرى م. كروزي بأنه لا يمكن اعتبار الإنسان داخل المؤسسة مجرد يدا طيعة و فقط، كما كانت "التيلورية" تفترض مع غيرها من النظريات الكلاسيكية في التنظيم، ولا يمكن اعتباره مجرد كائن ذي "قلب ويد" حسب ما تفترض كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فكلتا النظرتين قد أهملتا حقيقة أن الفاعل في التنظيم هو إنسان قبل كل شيء وفاعل عقلائي في تصرفاته له من الاستقلالية ما تمكنه من تدبير شؤونه الخاصة واختياره في التكيف والإبداع حسب المواقف التي يواجهها والفاعلين الآخرين الذين يتعاملون معه في التنظيم، لأن الفعل الاجتماعي في المؤسسة هو حصيلة تعاون الفاعلين لتحقيق أهدافهم المشتركة. (Crozier , Friedberg, 1977, p: 44-45)

ويُطرح ضمن موضوع السلوك التنظيمي للعمال موضوع آخر ملازم له، وهو التسيير العقلاني أو التنظيم بالطريقة العلمية، بحيث أصبح موضوع التسيير العقلاني داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، فهو يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، ويتوقف ذلك على مدى فهم العاملين لهذه القواعد التنظيمية، ومدى قدرة المنظمة على التوقع التنبؤ والتحكم بسلوكيات وتصرفات عاملها وتطويرها و توجيهها على أسس علمية عقلانية. وضمن هذا الإطار يرى هيتشينسن "أن الهدف الأساسي من دراسة

السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني، وتدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد، أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به" (حسين، حسن سلمان، 2005 ، ص:16).

وان الافتراض القائل بأن العامل مدفوع إلى أهداف إيجابية، باعتباره كائناً يحكم عقله، ويسعى إلى تحقيق الانسجام مع قيم وضوابط التسيير العقلاني ومعايير التنظيم الذي ينتمي إليه، تقابلها وجهة نظر ثانية التي يمكن اعتبارها ممثلة للوجه الآخر في السلوك التنظيمي، وهي نظرة ذات بعد واقعي ترى أن الأفراد العاملين عادة ما يلجئون، في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية، إلى استخدام مختلف الحيل والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية بالمنظمة، والمتمثلة في التحايل على الوقت الرسمي واستغلاله في الأمور الشخصية وهدر ممتلكات المؤسسة وتسيبها. وبالتالي فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض. وتتمثل بالدرجة الأولى في اختيارهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية وابتعاد عن البدائل التي تؤدي إلى تكاليف أو الخسائر بقدر الإمكان، بمعنى أن التنظيم يوفر للعمال مكاناً يستثمرون فيه طاقاتهم وقدراتهم ويستغلون خبراتهم ومهاراتهم في سبيل الحصول على دخل مادي، ومميزات معنوية يعتبرونها ضرورية ولازمة لحياتهم المادية ونموهم الاجتماعي وإشباع رغباتهم، كما يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.

ورغم أهمية العنصر البشري ودوره الحيوي في نجاح أو فشل أي تنظيم رسمي، إلا أن بعض المؤسسات في الجزائر لا تستثمره إلا بقدر محدود جداً، وهذا ما يمكن أن يكون عاملاً من عوامل انتشار النزعة الفردانية والأنانية الضيقة على حساب النزعة الجماعية التي ينبغي أن يتحلى بها كل العاملين في المؤسسة، أي أن الفرد هنا يتبنى إستراتيجية فردية خاصة به بدلاً من إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهدافها الجماعية، بمعنى أن أغلب الأفراد في المؤسسة يحاولون تأكيد استقلاليتهم وعدم التزامهم بقواعد التنظيم وقوانينه الضرورية، كما يحاول إبراز تفوقه الشخصي بأي ثمن حتى ولو كان بالتسلط على الآخرين. كل ذلك يجعل المؤسسة في نهاية المطاف حلقة صراع محموم سلمي، وليس مجال تنافس نبيل، كما هو معرف في أي تنظيم عصري، ومن هنا تبرز ظواهر سلوكية سلبية فردية و جماعية في المؤسسة مثل المحاباة والمحسوبية "أو المعارف" و الجهوية والرشوة والفساد بكل أشكاله... الخ

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للسلوك التنظيمي للعمال ومدى تأثيره على التسيير العقلاني للمنظمة، والحاجة لفهم مختلف الطرق والأساليب المؤدية بالعمال إلى انتهاج سلوكيات تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة، فالباحثة تسعى في هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية من جهة، والتسيير العقلاني بالمؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا المتغيرين انطلاقاً من الافتراض بأن السلوك التنظيمي للعمال يمثل إحدى القوى التي توجه التسيير العقلاني العلمي، بمعنى آخر قد تدفع بمؤلاء الأفراد إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيمياً، وعدم فهم هذا السلوك التنظيمي والإهمال للجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التنظيم و التسيير المبني على أسس عقلانية علمية، "لأنه لا بد من اخذ بعين الاعتبار أن الأفراد دائماً يرون أن تصرفاتهم و سلوكياتهم مناسبة للموقف الذي يوجدون فيه وهو الحالة الطبيعية لسلوكهم، بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع المعايير التنظيمية العقلانية بالمنظمة" (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون ، 2002 ، ص:17).

ومن هنا يمكن القول أن تعظيم الربح لم يعد الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ولا شغلها الشاغل، فقد تغيرت نظرة المنظمات لنجاحها، وأعاد ترتيب أولوياتها لأن الزمن الذي تعيشه تغير، وما كان مقبولاً بالأمس البعيد أصبح من المنوعات اليوم، فالكل متفق

على أنه من حق هذه المنظمات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تنتبه جيداً على أثر سلوكيات الموارد البشرية وأفعالها على المؤسسة التي تنشط فيها، هذا وقد ظهرت الكثير من الدراسات العربية و الغربية حول موضوع التسيير العقلاني بالمنظمة بارتباطه بمتغيرات عديدة، إلا أننا ارتأينا دراسة هذا الموضوع بارتباطه بمتغير السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية العمومية، بحيث عرفت هذه الأخيرة إصلاحات متكررة انصبت في مضمونها حول السعي الجاد لتقويم مسار القطاع العام من خلال العمل على تجنب الممارسات السلبية، سواء في التنظيم أو التسيير. ويمكن أن نعتبر المؤسسة العمومية كنموذج حي للنشاط الخدماتي في الجزائر، ومن أمثلتها اخترنا الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، وبناء على ما سبق ومن خلال الاطلاع على واقع المؤسسة، فإن هذه الدراسة جاءت لمحاولة تسليط الأضواء بالتحديد على تأثير السلوك الاستراتيجي على التسيير العقلاني بالمؤسسة، والتأكيد على ضرورة النظرة التأويلية عند تفسير هذا السلوك الإنساني، بمعنى أن الباحث العلمي عندما يكون بصدد تفسير السلوك الإنساني ينبغي عليه أن لا يقف في دراسته عند حدود رصد مظاهر السلوك، وما يحدث في ظاهرة الواقع، بل يجب عليه أن يتعمق في سبر أغوار السلوك وان يبحث عن المعاني و القيم التي تقبع دائماً وراء السلوك الإنساني، إذ أن أي سلوك ما هو إلا تجسيدا لقيم ومعاني و تصورات تمكنا من تفسير السلوك و فهمه فهما صحيحا متكاملان. وبالرغم من أن التسيير العقلاني هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها بحيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة، إلا انه يحدث أفعال وسلوكيات تعيق التسيير العقلاني المخطط له، وهذا ما لمسناه ميدانيا من خلال الدراسة الاستكشافية أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي في مدينة المسيلة، أين أجرينا بعض المقابلات مع شريحة من العمال، بحيث كشفت لنا هذه الدراسة، انه مهما اتصفت المنظمة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم فإنها لا تكون ناجحة دائما بالضرورة، والملاحظ أن مؤسساتنا العمومية تفتقر إلى كثير من الانضباط على مستوى السلوك التنظيمي، إلى ماذا يمكن أن نرجع هذا الضعف والقصور؟ وهل يمكن أن نتكلم عن العقلانية داخل مؤسساتنا عموما و الخدماتية بالخصوص؟ بمعنى العوامل التي تؤدي بالعمال التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا. والسؤال المطروح هو:

ما هي السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تؤدي إلى إعاقه التسيير العقلاني ؟ وما هي آليات التحكم في هذا السلوك لجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة؟

تفرع عليه ثلاثة أسئلة فرعية :

- * هل المحسوبة من بين السلوكيات المنتهجة التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة ؟
- * فيما تتمثل مظاهر التسيير التي ينتهجها العمال والتي تؤدي إلى إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة؟
- * هل كلما توافقت قيم العامل مع قيم المؤسسة كلما كان العامل أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة؟؟

الفرضيات:

و للإجابة على هذه الأسئلة وظفنا الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية :

ما دام كل فاعل في أي تنظيم يسلك سلوكا عقلانيا واستراتيجيا وبوعي منه، فإن العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية الضمان الاجتماعي هم كذلك ينتهجون أساليب داخل مؤسساتهم وفق حساباتهم لربح أكبر قدر من المكاسب المادية والمعنوية ولمصالحهم الشخصية قبل كل شيء وبالتالي يسلكون سلوكيات إستراتيجية فردانية ويستغلون التنظيم العقلاني بالمؤسسة بطريقة تجعلهم يستفيدون من الجوانب الايجابية، و يتفادون الجوانب السلبية الناجمة عن هذا التنظيم.

الفرضية الفرعية الأولى:

تعد المحسوبية من بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من بين مظاهر التسيير التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة والتي تؤدي الى اعاقا التسيير العقلاني مجموعة من السلوكيات

السلبية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان العامل أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة.

3-تحديد المفهوم:

إن تحديد المفهوم يضع المعالم الأساسية للظاهرة محل الدراسة، وهو يكتسي أهمية بالغة في البحث الاجتماعي والاستغناء عنه يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه ومنه فان تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغازيه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها. "ومنه فان المفهوم بمثابة رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع بحث بواسطة لغتهم، وهي تجريدات لأحداث واقعية، بعبارة أخرى هو وصف مختصر لوقائع كثيرة". (معن خليل عمر، 1996، ص: 56)

- مصطلح السلوك التنظيمي:

أولا: التعريف اللغوي:

السلوك: هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

(عبد الغني الطجم، السواط، 2003، ص: 12).

وهو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث عندما يستنتج دافعه (دافع السلوك)، أما الفعل فهو الدافع والسلوك معا في علاقة

الوسائل بالغايات (علي ليلي، 1983، ص: 625).

ثانيا: التعريف الاصطلاحي:

أ- السلوك الإنساني:

هو كل النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، وذلك وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه. وما يميز السلوك الإنساني أنه لا يظهر من عدم، فهو مسبب وهادف ومدفوع، أي أن وراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات والتوقعات، موجه لتحقيق هدف معين. كما أن السلوك الإنساني يتميز بكونه متنوعا ومرنا، بمعنى أنه يظهر في أشكال متعددة لكي يتلاءم مع مختلف المواقف، فيتغير وفق المستجدات التي تفرضها هذه الظروف. (العديلي، ناصر محمد، 1993، ص: 11).

ويمكن تعريف السلوك أيضا بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق

أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به.

أو هو: محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص: 365).

ب- السلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية:

يعرف بأنه "ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية والغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته". (عبد الغني الطجم، السواط، 2003، ص: 12).

ت- السلوك الاستراتيجي:

إن كلمة إستراتيجية ترجع في الأصل إلى "استراتيجوس" ويعني العام general وفي اليونان تعطي معنى قائد. ومن هنا تبلور معنى الإستراتيجية التي استخدمها بعضهم لتعني "علم القيادة" بينما استخدمها آخرون لتعني "فن القيادة" وزاد اهتمام العسكريين بهذا الفن خلال القرن 19 لاسيما في معارك القتال. وبرز من نال لقب أبي الإستراتيجية الجنرال الألماني "كلوفيتز" الذي وصف الإستراتيجية بأنها: فن إعداد المعارك. أو هي الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة. (عامر رشيد مبيض، 2000، ص: 66).

والإستراتيجية (La stratégie) هي مفهوم ارتبط بالحروب والقتال، وقد استخدمه كروزييه ليعبر به عن تلك الألعاب "كر وفر" التي تحدث بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة، وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل. ويمكن تعريفها بأنها "تلك الأفعال المتناسكة والمتراطة للسلوكيات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف" (CROZIER . FREIDBERG. 1977. p:58).

ومنه يمكن القول أن السلوك الاستراتيجي: هو الفعل الذي يختار فيه الفاعل غاياته ووسائل تحقيقها بطريقة محسوبة. (مصطفى خلف عبد الجواد، 2002، ص: 15).

فاختيارات الفاعل هنا نابعة من العقل، والإدراك للمحيط الخارجي سواء في اختيار الأهداف أو في اختيار الوسائل التي يراها مناسبة لتحقيق تلك الأهداف، فتحدد العقلانية من خلال توقع الفاعل للظروف التي توفرها البيئة الخارجية، وتوقعه كذلك لسلوك الأشخاص الآخرين التي يبني على أساسها تصوره للموقف، فالتوقعات التي يقوم بها تستند على معرفته بالأنماط الثقافية التي تحكم سلوك الآخرين.

ثالثاً: التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي للعامل هو سلوك استراتيجي عقلائي واعٍ يقوم على مجموعة الأدوار والألعاب الإستراتيجية التي تحدد سلوكه وتصرفاته، فهو إذن فعل عقلائي لكل فاعل وتوجه هذه السلوكيات حسب المصالح الشخصية التي يصبوا إليها كل فاعل بالمنظمة.

- مصطلح الفعل الاجتماعي:

يشير الفعل الاجتماعي على المستوى الابتدائي ببساطة إلى كل ما يمارسه البشر أي إلى ما يفعلونه، أما على المستوى الأكثر تعقيداً فلا يشير المصطلح إلى الأفراد فحسب وإنما كذلك إلى ممارسات الفاعلين الجمعيين، أي ولأئلك الذين يتشاركون سمات معينة ويمكن تمييز الفاعلين في المقابل عما أسمته مارغريت آركر في كتابها النظرية الاجتماعية الواقعية الفاعلين المتحدين. وهم مجموعة الفاعلين الذين قاموا

بتنظيم أنفسهم من أجل أهداف معينة في سبيل السعي إلى تحقيق مصالح إستراتيجية. ويعلنون مصالحهم المشتركة وينظمون أنفسهم من أجل القيام بالفعل الجماعي. (جون سكوت، 2009، ص: 300).

لقد كان مفهوم الفعل الاجتماعي مركز تحليل واهتمام معظم رواد علم الاجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري والمفهومي، فماكس فيبر الذي كرس له مجالا كبيرا في نظريته السوسيولوجية، ويعرف الفعل الاجتماعي على أنه "فعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضيفي على فعله معنا ذاتيا". (بن عيسى محمد المهدي، 2005، ص: 53، 52).

ويقول علماء الاجتماع: أنّ الفعل الاجتماعي يصبح اجتماعيا عندما يتصرف الفاعل بطريقة معينة تؤثر في تصرف الآخرين، والتصرف الاجتماعي هو أساس التفاعل الاجتماعي. (عبد المجيد لبصير، 2010، ص: 331، 330).

ومن يمكن القول أن الفعل الاجتماعي ليس ظاهرة طبيعية، تحدث بشكل عفوي مع تجمع الأفراد ولا نتيجة لحتميات سببية خارجة عن البناء الاجتماعي، بل هو نتيجة تعاون بين مختلف الفاعلين لتحقيق أهداف مشتركة. إذن الفعل التنظيمي فعل مبني اجتماعيا وعقلانيا وليس معطى طبيعي. لذا فإن الفعل العقلي: هو الفعل المبني على حساب الوسائل الأكثر كفاءة للوصول إلى غاية معينة، ويمكننا الاطلاع على مناقشات حول الفعل العقلي من خلال التعرف على العقلانية.

- مصطلح التسيير العقلاني:

اولا: مفهوم التسيير :

عرفه تايلر: بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

كما يعرفه هربت سيمون: إن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

كما أن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث انته يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير،

بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيف بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. (ابن حبيب عبد الرزاق، 2001، ص: 107).

يعتبر أيضا طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب

سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات. (مصطفى هني، 2001، ص: 265).

ثانيا: تعتبر العقلانية "هي ذلك التفكير والسلوك الواعي، الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الوساطة الموضوعية العلمية".

كما يعرفها محمد أركون أن العقلانية تنطلق من "فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات، والإحاطة بالمشاكل الحية المطروحة في كل المجتمع، لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعات ثقافية وأمراض سياسية، ومصالح اقتصادية وتصورات أيديولوجية إلى آخر ذلك من عوامل الحركة التاريخية الشاملة للمجتمعات". (محمد أركون، 1984، ص: 39).

ثالثا: التسيير العقلاني إجرائيا:

هو مجموعة الإجراءات والأعمال الإدارية الناتجة عن التفكير العقلي والتي تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام

المنطق، والتي تحدد إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في إستراتيجية المؤسسة بطريقة عقلانية علمية.

4-المقاربة النظرية السوسيولوجية:

إننا لا نستطيع أن ندرس أي ظاهرة اجتماعية في ميدان العلوم الاجتماعية إذا لم نعطي أهمية خاصة للنظرية كاقتراب لدراسة الواقع، حيث يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه أكثر، والتوجه النظري بمثابة العصب الأساسي إن صح القول، "وتعرف النظرية على أنها عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط". (طلعت همام، 1984، ص: 80).

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم، فإن المقاربة التي سنعمدها في بحثنا هذا، فهي مستوحاة من الاتجاه العقلاني الذي يرفض فكرة أن تخضع تصرفات الفاعلين إلى تحديدات أو توجيهات داخلية كانت أو خارجية، فهو يتصور الفرد كفاعل اجتماعي قادر على أن يكون. " له سلوك وممارسة فعل موجه عقليا لإنجاز هدف محدد لكنه يستهدف كائنا آخر أي أن الهدف المتوخى منه ليس ذاتيا صرفاً وإنما هدفاً جماعيا". (Quivy. 1988. p: 249. R)، فهو إذاً فعلاً ذو طبيعة اجتماعية، لا يمكن إنجازها دون أن يؤثر فيه كائن آخر يستفيد أو يتضرر منه.

وكون أن الاتجاه العقلاني انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هيربرت سيمون 1947 حول العقلانية المحدودة، وما قدمه

ميشال كروزبي، فيما بعد، حول الإدارة الفرنسية والظاهرة البيروقراطية 1964 وما ارتبط بعدئذ بسوسيولوجية الفعل **sociologies de l'action**.

فنحن ندخل في حوار مع نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزبي وفريدبارغ التي تعتبر من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل الجماعي في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والتي تتمحور حول فهم علاقات الفاعلين في التنظيم، كما استطاعت الطالبة بهذه النظرية تفسير كل من المتغيرين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بصفته سلوكا استراتيجيا والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة، حيث عاجلت هذه النظرية مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم ساسا على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة.

ويرى كل من كروزبي وفريدبارغ أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس استجابة آلية أو توماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها

هؤلاء الأفراد الفاعلون داخل المنظمة، وإنما هو فعل وإع نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية أو

الإشكالية المطروحة عليهم، "فهم فاعلون يتمتعون بنوع من الاستقلالية والحرية النسبية". (Bernoux. (Ph). p:374). (1985).

وعلى هذا الأساس فإن السلوك داخل المؤسسة يعد فعلاً استراتيجياً يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة

التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنّ هذا

الفاعل حسب تصوراتهم بحيث يتمتع داخل المنظمة بهامش من الحرية وبدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم، وهذا ما يوحي

بأنّ الفاعلين سواء كانوا أفراداً أم جماعات داخل المنظمة لهم أهدافاً شخصية يسعون إلى تحقيقها و"الفاعل ليس بالضرورة أن يكون

فرداً بذاته، فقد يكون مصلحة أو فريق عمل أو فئة نقابية أو مجموعة من الأفراد" (Bernoux. (Ph), 1985, p:138).

ويشكّل استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث

لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيّر بدون مجموعة من القواعد واللوائح، التنظيمية التي تنظّم سير العمل فيها " فالمعرفة الجيدة والدقيقة

للقواعد التنظيمية وحسن استعمال واستغلال هذه المعرفة تجعل من أفراد المنظمة الأكثر استفادة من علاقات السلطة بينهم وبين

التنظيم" وذلك عند التطبيق الحرفي للقانون الذي قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة، لأن القاعدة القانونية من المفروض أن تكون قد وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، لكن تحقيق الفاعلية والنجاحة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية التسييرية، داخل الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

ولأنّ التنظيم الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تتخلله دائما ثغرات تترك مجالا للتحرك والمناورة، يستغلّه هؤلاء الفاعلون من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية أو الجماعية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة، فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو إجابته المقدمة للوضعية التي يجابهها، فهو تكيف إيجابي وعقلاني من وجهة نظره، مع كل العوائق والفرص التي استطاع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظمة وانطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها بصورة ملموسة وواقعية، وليس نظريا لأنّ كل وضعية مهنية هي نوعية وخاصة، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية، التي من خلالها يحسب الفاعلون المعنيون بما ما يربحونه أو ما يخسرونه في سبيل تحقيق الهدف، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة، يعني كلّ ما يشكّل ما يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليه أو أن يتخلص منه في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.

وباعتبار أن المقاربة النظرية هي نسق فكري متكامل فإننا نحاول استخدامها لتفسير الفروض والعلاقات الارتباطية بين السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني كمتغيرين أكثر تجريدية لتكون أكثر عمليانية وتقرّبا إلى الواقع الملموس، ولاشك أن هذا العرض النظري للاتجاه العقلاني ومعظم الدراسات السابقة حول الموضوع تمكنا من صياغة رؤية واضحة انطلقت منها هذه الدراسة، حيث يمثل لنا الاتجاه العقلاني والتحليل الاستراتيجي بالخصوص الإطار الأساسي الذي تنطلق منه دراستنا. وهذا لأننا على يقين بان للسلوك التنظيمي دورا هاما في نشاطاتنا وأعمالنا، فهو يعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطاتها الإدارية بكفاءة وفعاليتها.

وهذا ما دفعنا إلى التقرب من المؤسسة الجزائرية الضمان الاجتماعي محل الدراسة محاولين في ذلك الالتفاف حول الموضوع لمعرفة واقع هذه المؤسسة، والتي تمكنا من اكتشاف أهم الأساليب والآليات التي تجعل الفرد داخل المؤسسة أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة، لان المؤسسة كنظام عقلائي تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبالتالي كيف يمكن أن نتكلم على التدبير وعلى التسيير العقلاني إذا كانت كل العلاقات الموجودة ليست علاقات مهنية وهرمية ؟ وكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا سارت العلاقات باتجاه غير رسمية؟

هذه العقلانية المختلفة لها مبرراتها عند العمال، فما يطلبه التنظيم من انضباط وأداء وفعالية يتعارض مع بعض المواقف الشخصية لدى العمال، رغم أنّهم يعترفون بذاتهم أنّهم متفقون مع التنظيم، ويجب الالتزام به ولا بد من الصرامة في التسيير، لكن تسقط كل هذه الاعتبارات أمام أولى الظروف الشخصية المتمثلة في المصلحة الشخصية، وبالتالي تعجز المؤسسة على احتواء العامل، وتزويده بثقافة تسييرية تسمح بجعل المؤسسة تتجه نحو العقلانية في التسيير.

وعليه فان أغلبية هذه السلوكيات الغير السوية التي ينشأ عليها العاملين تبقى راسخة في أذهانهم مما يجعلهم في المستقبل يسلكون نفس السلوك أو بدرجات أكثر تفاوتاً، وإن صور التمييز والتفضيل بين عامل وآخر من طرف المسؤولين على أساس المحسوبية، هي من السلوكيات المعادية للعمل والإلتقان، والانضباط والتفاني في المهام الموكلة لكل عامل داخل التنظيم الصناعي، وهذا ما يفسّر أن العامل سواء كان عاملا منفذا أو مسؤولا يعطي أهمية للعلاقات القروية والمنطقة الجهوية التي ينتمي إليها. وهنا تصبح عقلانية التنظيم مهددة

بعقلانية متحجرة، عقلانية تحمل كل صفات الكسل، وقتل الوقت، والتحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من أجل الآخرين بمعنى أن هذه السلوكيات تشكل أكبر تهديد أمام التسيير العقلاني. وعلى هذا الأساس فإن السلوك العقلاني هو سلوك منطقي وواقعي وعلمي، لأن العقلانية تقتضي عدم التناقض، وتقتضي الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف. ومنه نرى أن مقارنة الاتجاه العقلاني جاءت كنسق فكري يفسر لنا واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي وتبين العلاقة الارتباطية بين متغيري السلوك التنظيمي الاستراتيجي للعامل والتسيير العقلاني بالمؤسسة، والإجابة عن التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها في هذه الدراسة.

5- الإجراءات البحثية :

أ- المنهج:

بعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، ارتأينا إلى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم للدراسة الحالية، والهدف من استعمال هذا المنهج هو التحليل الكمي القياسي للظاهرة المدروسة لتفادي الأحكام الذاتية. وتماشيا مع موضوع دراستنا فإننا نحاول وصف هذه الظاهرة لتنبية القائمين على هذه المؤسسات، ومعرفة الكيفية التي تستطيع المؤسسة التحكم بها في هذا السلوك التنظيمي وجعله أكثر تكيفا مع التسيير العلمي العقلاني بالمنظمة.

ب- المجال المكاني للدراسة:

مؤسسة الضمان الاجتماعي بصفة عامة، تحتوي على عدة فروع ومديريات عبر التراب الولائي لولاية المسيلة، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فهي مديرية من المديريات المتواجدة ببلدية المسيلة والتي تقع في شارع العقيد عميروش طريق برج بوعرييج.

يحددها شمالا : حي 12 مسكن .

يحددها جنوبا : مركز الثقافة .

يحددها شرقا : حي 140 مسكن .

يحددها غربا : شارع العقيد عميروش و حي غالية العيد .

ج- المجال البشري العينة:

حسب طبيعة مؤسسة الضمان الاجتماعي، فإننا لم نستطيع تحديد أفراد مقصودة من مجتمع البحث وذلك لأمر من طرف المدير بحيث أجبرنا توزيع الاستمارات على أفراد مقصودة ذو ثقة وهذا ما أدى بنا إلى اختيار العينة الحصصية، مع مراعاة التقسيم حسب الفئات، وبالتالي فإن عدد العمال بمؤسسة الضمان الاجتماعي كمجتمع بحث بالمسيلة يبلغ بـ 268 عاملا، وهو الحجم الكلي لمجتمع البحث في دراستنا هذه.

أولا: حجم العينة:

قد تم اختيارنا لنسبة 50 % من المجتمع الكلي أي من 268 عاملا، بحيث قُدّرت عينته بـ 134 عاملا وفق المعادلة التالية :

حجم العينة = حجم مجتمع البحث * النسبة المختارة / الحجم الإجمالي لمجتمع البحث

$$\text{العينة} = \frac{50 \times 268}{100} = 134 \text{ عاملا}$$

100

ثانيا: حجم العينة المأخوذ من كل طبقة

تم اختيار النسب للطبقات بطريقة التوزيع المناسب، أي اخذ أحجام مختلفة من كل طبقة وهذا للتفاوت الكبير بين الطبقات، كما تم جمع الإطارات العليا مع الإطارات الأقل في السلم الهرمي في فئة واحدة سميت فئة الإطارات، بحيث أصبح مجتمع البحث مقسم إلى ثلاثة طبقات أو فئات، فئة الإطارات، و فئة أعوان التحكم، و فئة أعوان التنفيذ، وقد تم الحصول على حجم العينة المأخوذ من كل طبقة بجداء حجم العينة المقدّر ب 134 عاملا في حجم كل طبقة من الطبقات والناتج يقسم على الحجم الكلي لمجتمع البحث المقدّر ب 268 عاملا، و تمت العملية الحسابية كالتالي :

- الاطارات العليا: 6
- الاطارات المتوسطة: 56
- اعوان التحكم: 171
- الإطارات: 62
- أعوان التحكم: 171
- أعوان التنفيذ: 35

$$* \text{ فئة الإطارات} = \frac{62 \times 134}{268} = 31 \text{ عاملا}$$

$$* \text{ فئة اعوان التحكم} = \frac{171 \times 134}{268} = 85.5 \text{ أي } 85 \text{ عاملا}$$

$$* \text{ فئة اعوان التنفيذ} = \frac{35 \times 134}{268} = 17.5 \text{ أي } 18 \text{ عاملا}$$

ومنه نستنتج أننا نأخذ حجم العينة من فئة الإطارات 31 عاملا ، وفئة عمال التحكم 85 عاملا ، و فئة عمال التنفيذ 18 عاملا.

بعد عملية بناء الاستمارة وضبطها ضبطا علميا من خلال الدراسة الاستطلاعية ، جاءت مرحلة توزيعها لعينة تقدر ب 134 فرد بنسبة 50 % ، وتم جمع 100 استمارة .

وبعد عملية التفرغ والتبويب مستعملين في ذلك الحزمة الإحصائية ، وبعد بناء الجداول الإحصائية المقدرة ب 35 جدول يتزوج بين الجداول البسيطة والمركبة ، تم تحليلها وتأويلها سوسيولوجيا انطلاقا من الواقع والمعارف النظرية، نخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

6-مناقشة النتائج:

إن معظم سلوكيات العمال لبلوغ حاجة معينة فالعامل أصبح يخطط سواء في عمله أو خارج عمله في ما يخدم مصلحته بالدرجة الأولى، لذا فإن اختيار موضوع بحثنا هذا يخضع لجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، والتي من أهمها انتشار قيم عامية في أوساط المجتمع الجزائري مما انتقلت إلى المؤسسات، كالقراة، والمعارف و الجهوية والتسيب ... وغيرها. وكل هذه الصور من السلوكيات التي تتكرر في مختلف التنظيمات سواء الخدماتية أو الصناعية منها، تعيق طبيعة التسيير العقلاني الذي يتسم بالدقة في العمل. وبما أن موضوع السلوك التنظيمي للعمال والتسيير العقلاني يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، فإن ذلك يتوقف على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات، والتنبؤ بها والتحكم في تطورها على أسس علمية لخدمة مصلحة المؤسسة عامة. إذن كيف يمكننا الانتقال من فكرة إلى موضوع سوسيولوجي مبني.

اولا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لكل فرد إستراتيجية خاصة به لبلوغ مرامه في المنظمة، كما أن الأفراد يتم بناؤهم الإستراتيجية الملائمة انطلاقاً من عدة مبررات و اعتماداً على مجموعة من الوسائل ، فالفرد في التنظيم يبنى إستراتيجيته انطلاقاً من هامش الحرية ومنطقة اللاتيقن، واستناداً إلى العقلانية النسبية لهذا الفاعل. فإن الأفراد العاملون بالمؤسسة عادة ما يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل، والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه القواعد الرسمية التي تميز التسيير العقلاني بالمنظمة، وقد تظهر هذه الحيل في التحايل على الوقت، واستغلاله في الأمور الشخصية، وهدر ممتلكات المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن فالسلوك التنظيمي للعمال هو بناء إستراتيجية خاصة لكل فرد أو عامل وهو حسابات عقلية منطقية يوظفها العاملون لبلوغ أهدافهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، وتتمثل بالدرجة الأولى في اختيارهم العقلاني لمجموعة من البدائل التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية.

فالفاعل مهما كان موقعه في المنظمة فهو يحتكم على منطقة يسميها كروزي وفريدبارغ "منطقة الارتباب"، وهي منطقة تجعل تصرفات الفاعل غامضة وغير متوقعة بالنسبة للفاعلين الآخرين، مما يزيد من هامش حرية الفاعل ومجال مناوئاته، وهذه السلوكيات كلها ناتجة من الحرية النسبية التي يتمتع بها العمال داخل المؤسسة والمتمثلة في المحسوبية مع الرؤساء، لأن العمال يستخدمون أحد أساليب التفكير العقلاني والترشيد والحساب، التي تأخذ بعين الاعتبار معايير المصلحة الشخصية للعامل بالدرجة الأولى. لذا فإن السلوكيات السلبية الناتجة عن تسبب العمال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري.

وانطلاقاً من متغيري السلوك التنظيمي والتسيير العقلاني بالمؤسسة، وعلى اعتبار أن هناك تأثير واضح لمتغير التسيير العقلاني على السلوك التنظيمي لما أثبتته العديد من البحوث والدراسات، فإن التسيير العقلاني الذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ والتوجيه والرسمية والمركزية، والتقييم بعدالة تبعاً للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، كثيراً ما يؤثر في سلوكيات الأفراد إما بالإيجاب فيضبط سلوك العاملين، وإما بالسلب فيؤدي إلى ضغوطات للعمال نتيجة التقيد الصارم بالقوانين. وهذا ما أدى بنا في هذا البحث إلى محاولة عكس هذه المسئلة، والبحث عن تأثير السلوك التنظيمي (الفعل العقلاني) الناتج عن الفاعل وتأثيره على التسيير العقلاني، لاكتشاف مدى هذا التأثير والعوامل المسببة فيه، وبالرغم من أن التسيير العقلاني هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها، وبما أن موضوع العقلانية عبارة عن إجراءات عملية مطبقة وسارية المفعول. إلا أنه يحدث أفعال وسلوكيات تعيق التسيير العقلاني المخطط له من قبل المؤسسة، وهذا ما لمسناه ميدانياً من خلال دراستنا لهذا الموضوع لمؤسسة الضمان الاجتماعي في مدينة المسيلة، ابتداءً من الدراسة الاستكشافية أثناء الزيارات الميدانية إلى غاية تحليل والتفسير السوسيولوجي وتأويل الجداول، بحيث كشفت لنا هذه الدراسة، أنه مهما اتصفت المنظمة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم، فإنها لا تكون ناجحة دائماً بالضرورة، لأن هناك سلوكيات إستراتيجية منتهجة من طرف العاملين تعيق التسيير العقلاني. بمعنى وجود عوامل متعددة تؤدي بالعمال إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيمياً.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين جانب من جوانب السلوك التنظيمي وهو السلوك الاستراتيجي والتسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمانية. بحيث تناولت إشكالية الدراسة جملة من التساؤلات تفيد أن العمال بالمؤسسة يتصرفون وينتهجون سلوكيات كفعل اجتماعي يندرج ضمن إستراتيجية عقلانية للفاعلين، الذي بدوره يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة. لذا فإن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير السلوكيات التنظيمية للعمال أو بالأحرى السلوكيات الاستراتيجية المنتهجة من طرف العاملين على التسيير العقلاني بالمؤسسة، وكذا التعرف على درجة إعاقه هذه السلوكيات التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تمّ بناء نموذج الدراسة يتكون من ثلاث فرضيات، وفي ضوء هذه الفرضيات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تمّ جمعها من الميدان، وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة ومركّبة، تمّ تحليلها وتأويلها انطلاقاً من الواقع والمعارف النظرية، توصلنا إلى:

أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي تفيدنا بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل السلوك التنظيمي والمتمثل في سلوك المحسوبية، على المتغير التابع والمتمثل في التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخدمانية الضمان الاجتماعي بالمسيلة، والتي تم التحقق من أنه كلما كان وجود لسوك المحسوبية داخل المؤسسة كلما تددت الأهداف الفعلية للمؤسسة وأعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة .

وبالنسبة للفرضية الثانية محققة إلى حد كبير ، والتي بينت لنا أن هناك علاقة تأثيرية واضحة بين متغيري السلوكيات السلبية الناتجة عن التسيير على المتغير المستقل المتمثل في التسيير العقلاني، والتي تم التحقق من أن مظاهر التسيير المتمثلة في كل السلوكيات السلبية التي تم تناولها تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة فيمكن أن نستنتج أن كل من المشاركة، وتكيف العمال مع نظام المؤسسة، وإعطاء العامل الحرية أثناء العمل، وعدم تميز المسؤول بين العاملين، وعدم التسلط وفرض النفوذ على العمال، وتصحيح أخطاء العامل دون معاقبة العامل في حد ذاته، وإعطاء العامل المسؤولية يعمق إحساسه بالالتزام الذاتي، وتقبل المشرف المباشر اقتراحات ومبادرات العمال، وتكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة، وتوافق قيمه مع قيمها، كلها مؤشرات تعتبر من آليات التحكم في السلوكيات السلبية والسلوكيات الإستراتيجية التي تعيق التسيير العقلاني. ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير، والتي بينت لنا أنه كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة.

لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

- المسلمة الأساسية التي ينبغي اتخاذها في أي مؤسسة وخاصة المؤسسة محل الدراسة-الضمان الاجتماعي نموذجاً- أن العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وسلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. لان الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدير.
- كل أشكال السلوكيات الغير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموماً، و الضمان الاجتماعي خصوصاً والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسيير بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل. دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي أدى إلى إعاقة التسيير العقلاني.
- التمييز بين العمال والمحسوبية (اللاعدالة التنظيمية) من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة، بمعنى سلوكيات منافية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوطات المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال ، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل و الضجر و الشعور بالإهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين.
- يتضح لنا أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصاً راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف يتم بالطريقة العشوائية المختلفة، بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية، وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات

مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.

■ من بين أهم العوامل المؤدية إلى انتهاج سلوكيات سلبية من طرف العاملين، هي استخدام المسؤولين المنصب الرسمي لتحقيق مآرب شخصية والتمييز بين فئة دون الأخرى.

■ مجمل التصرفات التي يسلكها العمال بالمؤسسة هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل، من محسوبية، لذا فإن الموارد البشرية التي تتشكل منها مؤسسة الضمان الاجتماعية لها غايات وسلوكيات إستراتيجية وأغراض خاصة بهم، و بإمكانهم استعمال المؤسسة أداة بين أيديهم لتحقيق مآربهم الشخصية.

■ نستنتج أن طموحات أغلبية العمال بالمؤسسة محل الدراسة تميل نحو المسؤول المثالي صاحب الكفاءة والقادر على التمييز بين العمال ذوي الكفاءات والذين ليست لهم الكفاءة، وليس التمييز على أساس المحسوبية.

ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

بما ان الدراسات السابقة تكون بالنسبة للباحث هي نقطة بداية و على الباحث الانطلاق للوصول إلى نتائج تكون قابلة للدراسة والتطوير والبحث. لذا فان من بين أهم النتائج التي خلصت لها دراستنا، هي أنّ هناك تشابه واختلافات عديدة بينها وبين نتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها نوجزها باختصار:

تناولت غالبية الدراسات السابقة فشل أو نجاح المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من العامل البشري، وهذا ما تم حقا إثباته في المؤسسة الخدمائية وهو أن أغلبية السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين أصبحت تشكل حاجسا داخل المؤسسة، كون أن أغلبية العمال بعيدين كل البعد عن التسيير العقلاني.

بداية نوضح أن دراستنا تهدف إلى تحليل سلوكيات وتصرفات العمال والتعرف على قيمهم ومماتهم المشتركة، مما يساعد على معرفة الطريقة التي يتم التأثير عليهم، وما يساهم ذلك على معرفة السياسة العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتلاءم مع السلوك الاستراتيجي للعمال، ومعرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم لما يخدم مصلحة التنظيم، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك .

لذا فأن من ابرز نتائج هذه الدراسات السابقة تكمن عن العوامل التي تؤدي إلى ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي نوجزها في التخطيط السيئ وعدم استقرار السياسي والتوجهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي والمركزية العالية، التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف، كما أن التنشئة الأسرية و المدرسة كمؤسسة تنشئية والقيم العمالية داخل التنظيم الصناعي، وكل من الاتكالية والهروب من المسؤولية تعمل على إنتاج ذهنية لا تتماشى مع المؤسسة التي تنسم بالعقلانية، وكل هذه النتائج تم إثباتها في مؤسسة الضمان الاجتماعي، أضف إلى ذلك عامل المحسوبية الذي تغلغل في ثنايا المؤسسة.

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء النظرية السوسولوجية المتبناة:

كون أن الاتجاه العقلاني انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هيربرت سيمون حول العقلانية المحدودة، وما قدمه ميشال كروزي، فيما بعد. فأن نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وأرهارد فريديبارغ هو من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والذي يتمحور حول فهم علاقات الفاعلين في التنظيم .

لذا فإن الحاجة التي أدت إلى استعمال مقارنة ميشال كروزي من دون العديد من المداخل النظرية الأخرى، هي أن منهج التحليل الاستراتيجي ساعدنا على فهم مختلف السلوكيات والمعاني المشخصة على معظم عمال المؤسسة ميدان الدراسة، كما يعتبر من بين مختلف النظريات والمقاربات التي عالجت موضوع التنظيم وقامت بتحليل نسقه وتفسير أنشطته، وكل ذلك استثمرناه في موضوع دراستنا الحالية، وبالتالي يمكن القول أن بالتحليل الاستراتيجي للمنظمات، أو بالأحرى التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وزميله، قمنا بمحاولة علمية بطرح إشكالية دراسة وصياغة أهداف دراسة أملا منا تأكيد النظرية وإثباتها في الواقع الجزائري- الضمان الاجتماعي نموذجاً- وإضافة الجديد للنظرية. ويمكن أن نجمل بعض الإفادات التي أفادتنا به هذه النظرية، وكذا المميزات الخاصة بهذه النظرية التي تم إثباتها في ميدان الدراسة في نقاط منها:

من خلال نظرية التحليل الاستراتيجي استطعنا أن نعرف النظام المعرفي لنسق الفعل والعمل على فهم معظم السلوكيات والأفعال المنتهجة من طرف العاملين داخل المؤسسة، أفضل من النظريات الأخرى. وذلك من خلال فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل، من خلال دراسة قنوات الفاعلين ورهاناتهم وأهدافهم. كما أمدنا التحليل الاستراتيجي بمعرفة أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم، وهو ليس سبباً لوظائفه، وهو يعكس عدة علاقات تبادلية ومتناقضة تختص بكل تنظيم. فالفاعليون ليسوا مخطين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم وإكراهاته، ويرى كل من كروزي وفريدبارغ أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة هو فعل وإع نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية المطروحة عليهم. وكما رأينا في ميدان الدراسة أن أغلبية العمال يوجهون ويحملون الواقع وظروفه ومتغيراته، والتي أوجزها عمال الضمان الاجتماعي في عامل المحسوبة، سبب انتهاجهم لهذه السلوكيات (مظاهر التسيب) والتي تعتبر بالنسبة لهم أفعال عقلانية إستراتيجية .

ما لمسناه ميدانيا في مؤسسة الضمان الاجتماعي وهو أن أغلبية العمال يقتضون الفرص ويتحينون المناسبات لاستغلالها في صالحهم بسلوك سلوكيات سلبية لا تتماشى مع التسيير العقلاني والمتمثلة في الغياب لقضاء الحاجات الشخصية، وهدر الوقت الرسمي في الترفيه عن النفس.. الخ . ومادام العمال واقعين تحت طائلة وضغوط المسؤولين ، فأنهم دائما يترصدون الفرص المتاحة لتحركاتهم. كما أن الأفراد داخل منظمة الضمان الاجتماعي يرفضون أن يعاملوا كوسائل في خدمة أهدافها، ومقاربة التحليل الاستراتيجي تنطلق من حقيقة أساسية تفيد بأن الفرد لا يقبل أن يعامل تماما وفقط كأداة من أدوات الأفراد داخل المنظمة لان كل منهم أهدافه الخاصة.

رابعا: الاستنتاجات العامة:

من خلال كل ما سبق نستطيع القول أن الدراسة وفقت في تحقيق أهدافها وفقا للمجال الزماني والمكاني المحدد للدراسة (نسبية البحث)، حيث تم فعلا الكشف عن أهم السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين والتي تؤدي إلى إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة. مستنتجين أهم الآليات التي تفيد المؤسسة في تكييف هذه السلوكيات لجعلها أكثر عقلانية، أهمها عامل أو مؤشر أكثر فعالية والذي تم استنتاجه من الواقع محل الدراسة وهو أنه من بين آليات التحكم في السلوكيات السلبية (مظاهر التسيب عند العمال) هي السمات القيادية للقائد (المسؤولين).

ونستخلص من كل ما سبق أن أساس نجاح وازدهار و تطور المنظمات بما فيها مؤسسة الضمان الاجتماعي، يتوقف على مدى مقدرة قادتها و رؤساؤها على تحقيق العدالة التنظيمية، بحيث نكشف من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين العدالة التنظيمية وتحقيق التسيير العقلاني. ومن هذا المنطلق يتبادر في أذهاننا السؤال التالي والذي يبقى مجال مفتوحا للدراسات والبحث العلمي: إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق التسيير العقلاني؟

قائمة المراجع :

- 1- عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية - مصطلحات ومفاهيم ، سوريا ، حمص، دار المعارف للنشر الطباعة و التوزيع، ط1، 2000.
- 2- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام ط1،، بيروت ،لبنان، 1984.
- 3- عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر 2010 .
- 4- مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1 ، مجلد1، بيروت لبنان، 2001.
- 5- ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،الجزائر، 2001.
- 6- حسين، حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، لبنان، 2005 .
- 7- جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة مُجد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1 ، بيروت، 2009.
- 8- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار للجامعة، بيروت، 1989.
- 9- عبد الغني الطجم، السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات ، ط4، 2003.
- 10- علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالطبيعة، دار المعرفة، ط2، القاهرة، 1983
- 11- معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 12- مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، . 2002
- 13- مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1 ، مجلد1، بيروت لبنان، 2001.
- 14- مُجد أركون: نحو تقييم واستلهام للفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29 ، السنة.
- 15- ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- 16- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998.
- 17- لعديلي، ناصر مُجد، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1 ، الرياض. 1993.
- 18- بن عيس مُجد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة باب غاز غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 19- Bernoux. (Ph). La sociologie des organisations. Edition du Seuil .Paris 1985.

-
- Michel Crozier & Erhard Friedberg: L'acteur et le système, les contraintes de 20-
l'action collective, Paris, Editions du Seuil, 1977.
-Quivy.(R) & Van Campenhoud. (L). Manuel de recherche en sciences sociales 21
:Bordas .Paris .1988.