مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية
The Observer Journal for Social Studies Sciences
المجلد: (05)
العدد: (01)
2025

# السلوك التنظيمي الفعال نحو المزيد من التجريد والشمولية

# Effective organizational behavior towards more abstraction and globality Comportement organisationnel efficace vers plus d'abstraction et de globalité

بوخلط أحلام [1] * بحاش عبدالمالك [2] شريفي محمد [3]
[1] جامعة المسيلة، ahlamboukhalat28@gmail.com
[2] جامعة المسيلة، abdelmalek.behache@univ-msila.dz
[3] جامعة المسيلة، mohamed.charifi@univ-msila.dz

| تاريخ الاستلام: | تاريخ القبول: | تاريخ النشر: |
| --- | --- | --- |
| 2024/11/07 | 2024/12/23 | 2025/12/28 |

**- الملخص:**

تتناول هذه الورقة البحثية العلاقة الجدلية التقليدية في مجال التنظيمات، والتي أعطت للتفكير الإداري طابعا معقدا واستطرادا معرفيا عبر عدة مجالات. وقد أدت هذه العلاقة إلى تحديد أطر نظرية ومنهجية أصيلة، تتمتع برصانة منهجية في دراسة السلوكيات والممارسات التنظيمية للأفراد العاملين. كما تتناقض هذه الأطر مع الاتجاه الكلاسيكي الذي يركز على الإنتاجية المادية البحتة، بالإضافة إلى الخطابات الثقافية الحديثة التي تربط السلوكيات بالبنى والنظم الاجتماعية التي تفرز قيما ومحددات سوسيوثقافية ذات تعقيد وتركيب عالٍ. تهدف هذه الدراسة السوسيونظرية إلى تتبع أهم المدارج الفكرية التي ساهمت في تطوير التنظير الإداري لفهم وتحليل وتفسير السلوك التنظيمي لدى الأفراد داخل التنظيمات.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك التنظيمي، التنظير الإداري، المؤسسة الجزائرية.

**Abstract :**

This research paper addresses the traditional dialectical relationship in the field of organizations, which has given administrative thinking a complex character and a knowledge extension across various domains.

*- المؤلف المرسل: **بوخلط أحلام**

**ISSN: 2773-322X --- EISSN: 2773-3998**
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/733

This relationship has led to the establishment of original theoretical and methodological frameworks that possess methodological rigor in studying the behaviors and organizational practices of employees. These frameworks contrast with the classical approach that focuses on pure material productivity, as well as modern cultural discourses that link behaviors to social structures and systems that produce values and socio-cultural determinants characterized by high complexity and intricacy. This socio-theoretical study aims to trace the key intellectual paradigms that have contributed to the development of administrative theory for understanding, analyzing, and interpreting organizational behavior among individuals within organizations.
**Keywords:** Organizational behavior, administrative theory, the Algerian institution.

**1- مقدمة:**

سعي التنظيمات نحو الوصول إلى مستويات مقبولة من الإنتاجية وتحقيق أهدافها جعلها في عملية بحث دائمة ومستمرة عن آليات ومكيانيزمات تسمح لها بتفعيل سلوك العاملين لديها لاعتبارات عديدة أهمها على الإطلاق الدور الوظيفي الأساس الذي يلعبه الفرد العامل في هذا السياق، ولعل استدعاء المعرفة العلمية المتخصصة في هذا الأمر أسهم في بعث مراحل متعددة من التفكير الإداري والمقاربات النظرية التي حاولت فهم مكنونات السلوك التنظيمي الفعال، بدء من اعتبار هذا التفعيل لا يخرج عن حدود واطر التوجيه المباشر والصارم والمنحنى الفوقي الذي دعت إليه بواكير الدراسات العلمية المتخصصة في مجال التنظيمات_(المقاربات الكلاسيكية) إلى إعادة اعتبار للحالة الإنسانية والاجتماعية للأفراد اعترافا بتأثير المعطى الإنساني في تفعيل السلوك، ومن ثمة دراسة هدا الأخير – السلوك- كتأثير لمؤثرات ومسببات لا بد من البحث فيها إن أردنا التحكم في السلوك والسيطرة عليه كما تدعو المقاربات السلوكية، وصولا إلى اعتبار هذا السلوك التنظيمي تركيبة معقدة تتدخل فيها إفرازات ومحددات البناءات والنظم الاجتماعية من قيم وعادات وتقاليد ...وغيرها لتأخذ المقاربات الثقافية مبادرة فهم السلوك وتحليله إلى جزئيات ثقافية تجمع بن الثقافة الفردية والثقافة التنظيمية....وكلها شواهد على العلاقة الوطيدة بين تطور التنظيمات و تطور التنظير الإداري المصاحب لها.

والمتتبع للسياق التاريخي للدراسات البحثية المرتبطة بالمؤسسة الجزائرية يلحظ وجود مرحلتين مختلفتين من مراحل هذا التفكير؛ مرحلة ما بعد الاستقلال وفيها كانت الدراسات تأخذ شكل المقارنات المتعددة الأوجه سواء بين مرحلتي الكولنيالية والاستقلال أو

بين الطابع الريفي والطابع المتحضر وصراع الايدولوجيا بين مؤيدي كل طابع، ومرحلة ثانية متأخرة اهتمت فيها اغلب الدراسات البحثية في دور البيئة الخارجية التقليدية الصلبة على التنظيم نفسه، ومن اجل هذا كان لزاما على من يبحث عن السلوك التنظيمي في الكتابات الجزائرية ضرورة البحث في التقاطع المرحلي المذكور آنفا.

**1-1- الإشكالية النظرية للدراسة:**

اعتبار التنظيمات كيانات اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها خلق منها بيئة تنظيمية متعددة الأوجه والمجالات؛ اقتصادية، اجتماعية ثقافية.... واشتملت على العديد من المفاهيم والتصورات اندرجت غالبا تحت شعارها الرئيس زيادة الإنتاجية والرفع من الكفاءة العمالية والإبقاء على الإطار العام للاستقرار والديمومة.

والأكيد في كل المقاربات المعرفية التي تناولت موضوع التنظيمات أنها انتهت إلى ضرورة التعاطي مع سلوك العاملين كمتغير رئيس وأولي تمثله سلوكاتهم و ممارساتهم التنظيمية داخل التنظيم على أساس أصيل من فهمها للدور الوظيفي الذي يؤديهم هؤلاء العاملين كمحور العملية الإنتاجية برمتها، الأمر الوحيد -فقط-الذي اتفقت فيه كل المقاربات الفكرية والتنظيرية المتعددة والمختلفة لمكان العمل من بدايات ظهورها في المجال الاقتصادي البحت مرورا بالمجال السوسيوتنظيمي وانتهاء إلى الخطابات الفكرية المتعلقة بالأبعاد الثقافية للتنظيم.

ظل الاهتمام بموضوع الإنتاجية و تطوير مخرجاتها موضوعا خصبا صاحب تطور الفكر الإداري والسوسيولوجي للتنظيمات رغم اختلاف المنطلقات الفكرية لكل توجه من هذه التوجهات المعرفية، فهي ترى وجوب البحث في ما من شأنه الرفع من مستويات الإنتاجية وتتبع محدداته وتحديد الأطر المتحكمة فيها، وكلها – دون استثناء- تتودد للفرد العامل ليكون محور عملياتها البحثية بصورة أو بأخرى؛ فحينما أكد التنظير الكلاسيكي على اعتبار سلوك العامل نشاطا روتينيا صنميا يقوم فقط على توجيه الآلة مثلما يحدده توصيف الوظيفة المجحف دون القدرة على الإبداع أو الالتفات إلى حاجاته السوسيونفسية التي مثلت في مرحلة ما محددا رئيسا في هذه العملية كما رأتها فيما بعد المقاربات السلوكية والإنسانية، وصولا إلى المقاربات الثقافية التي تولي خطابات الالتزام والمواطنة والهوية التنظيمية.... المراتب المتقدمة في العملية الإنتاجية.

وفي كل مدرج من المدارج المعرفية المتعاقبة في الفكر السوسيوتنظيمي يعمل التنظير المعرفي على تحديد الأطر التي من شأنها رفع العملية الإنتاجية والرفع من أداء التنظيم وكفاءته متقيدا في خضم ذلك برؤى متناهية في الدقة والحصر ونافية لغيرها من التوجهات الفكرية وما تقدمه من محددات. ونحن حين نتحدث عن رفع الكفاءة الإنتاجية أو صقل محدداتها فنحن بصدد الحديث عن أداء العامل وسلوكاته إزاء العملية الإنتاجية برمتها، الأمر الذي دفع بالفكر السوسيولوجي داخل التنظيمات إلى ان يكون فكرا ثريا شاسع الأفق تتنازل فيه الرؤى المعرفية وتتضارب مقوماتها العلمية المبنية على فهمها للعملية الإنتاجية وتفسير محدداتها في سياق التصور العلمي المطروح لديها. والمتتبع البسيط لتطور الفكر الإداري يلحظ تحولا كبيرا وصل إليه فهم الإنسان للمقاربات الإنتاجية التي وسعت ضيقا وظاهرت التصورات الفكرية القديمة المبنية على التقيد وحصر محددات العملية الإنتاجية في وجه فريد من أوجهها إلى تصور أكثر شمولية ومجرد من كل قيد عنوانه تعدد المحددات الضابطة للعملية الإنتاجية ومنه بالضرورة الإسقاطية المحددات الضابطة لسلوك الأفراد وممارساتهم التنظيمية.

مفهوم السلوك التنظيم الفعال مفهوم تنظيمي أصيل مثل العنصر الأساس في مقولات رفع الإنتاجية وتحسين الأداء حيث السياق العام للعملية الإنتاجية مبني على الدور الوظيفي الذي يؤديه الفرد العامل فيها. اختلاف التعاطي مع هذا المفهوم ارتبط دائما بفهم محددات فعالية دور لفرد في التنظيم؛ فعندما تحدثت المدرسة العلمية عن المحددات المادية لهذا السلوك حيث المعادلة الكلاسيكية تتجه إلى تغليب المحدد المادي على النفسي والاجتماعي تدحرج طرف المعادلة المهيمن إلى سيطرة الجانب الثقافي والاجتماعي على طرف معادلة تفعيل (من الفعالية) سلوك الفرد..... وبين هذا وذاك تبقي حقيقة تفعيل السلوك التنظيمي للفرد العامل وبناء سلم محدداته قد توسع وأصبح أكثر شمولية مع مرور الزمن ليتخلص شيئا فشيئا من قيود الحصر والتحديد الضيق.

ولان المؤسسة الجزائرية مؤسسة ناشئة مرت بمراحل متعددة حاولت فيها الحكومات المتعاقبة الرفع من مستويات الإنتاجية فيها بوضع خطط واستراتيجيات محددة لذلك كان الفرد العامل محورها إما بالتأكيد على دوره الأساسي في النضال الاقتصادي أو نقدا لتغييبه في مراحل لاحقة، حيث المناكفات التي شهدها الميدان المؤسساتي خلق فكرا محليا اتسم بالمقارنات سواء المرحلية منها كقبل الاستقلال الوطني وبعده مثل دراسات محمد السويدي أو المقارنات الجغرافية بين الريف والمدينة ككتابات **بشير محمد** و**جمال غريد**، أو بالادلجة

كتبرير السلوك التنظيمي الفعال في إطار النضال السياسي للاشتراكية أو حتى كتبات المتأخرين التي تميزت بالنقد والتركيز على الخلفيات الثقافية للسلوكات والممارسات المثبطة للسلوك الفعال مثل العروشية والمحسوبية و البعد القيمي للتقاليد والأعراف التي خاض فيها **فضيل الرتيمي والعقبي الأزهر** .....وغيرهم.

ونزولا عند محاولة البحث في كل ما سبق كان لزاما طرح الأسئلة المشروعة والموجهة لهذه الدراسة البحثية من قبيل:

- ما موقع السلوك التنظيمي للعاملين وممارساتهم في المقاربات النظرية للفكر الإداري؟
- ما أهم محددات سلوك التنظيمي الفعال؟
- ما هو الموقع الذي يحتله السلوك التنظيمي الفعال في الدراسات والبحوث الجزائرية؟

**الجانب النظري للدرسة:**

**2-1- المقاربات النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي:**

سلوك العامل داخل التنظيم الموجه أساسا إلى العملية الإنتاجية لم يكن وليد مرحلة تاريخية معينة أو محصورا جغرافيا في منطقة أو حيز دون غيره، حيث الطبيعة البشرية المجبولة على الجشع وحب التملك تقتضي السعي وراء زيادة الربح المرتبط بديهيا بزيادة الإنتاجية الذي يمثل فيه سلوك العامل في مكان العمل المخصص له الحلقة الأقوى في هذه العملية، فهو مضمونا موجود مذ عرف الإنسان العمل و مقايضته بمقابل معين إلا انه كغيره من المفاهيم الاجتماعية فهو ينبي على اعتبارين اثنين؛ اعتبار المضمون واعتبار المصطلح، ففحين يرى كثير من الكتاب والباحثين في هذا المجال أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل البداية الحقيقة للسلوك التنظيمي هم يقرون أيضا في نفس الوقت بتواجد بعض الدراسات والممارسات التي سبقت ذلك وأسهمت في إيجاد أساس معرفي لا يمكن إغفاله في مجال السلوك التنظيمي[1].

إذا اعتبرنا السلوك التنظيمي هو" تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة" و السلوك التنظيمي الفعال كأداة للسيطرة و التحكم في السلوك حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها فإن منطلق

[1] - محمد ربيع زناتي: **السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، مكتبة المتنبي، ص25.

كل الأفكار والمقاربات النظرية التي تناولت التنظيمات بالدراسة والتحليل تصب في ذات السياق بشكل واضح وجلي، إذ الغاية من كل الدراسات في هذا المجال هي العمل على ضبط سلوك العاملين وتفعيله كجزء أساس من آليات وميكانيزمات تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وهو ما يجعل المقاربات النظرية المعالجة للسلوك التنظيمي الفعال تستشف في التحليل العلمي لمختلف النظريات التنظيمية العديدة، ومحاولة استجلابها هو في الواقع قراءة سوسيولوجية متسلسلة و مرتبة لتلك النظريات، من خلال تصنيفها إلى أربع(04) مقاربات نظرية رئيسية:

- المقاربة **الكلاسيكية**
- المقاربة **السلوكية**
- المقاربة **البنائية الحديثة**
- المقاربة **الثقافية**

**2-2- المدارس الكلاسيكية ومحاولات ضبط السلوك التنظيمي الفعال:**

الوجه الحديث الذي تعرفه التنظيمات اليوم هو في الأصل خلاصة لتراكمية طويلة ومتواترة من التفكير والتنظير والتجريب الامبريقي، الذي لم ينحصر في توجه فكري واحد أو في منطقة جغرافية دون أخرى، حيث أخذت المعرفة العلمية المتعلقة بالتنظيم بعد (العالمية) والتعقد الفكري المستل من عديد التيارات الفكرية والإدارية.

ورغم الاختلاف في مسألة تنميط التنظيمات وتقسيمها بين عديد الاتجاهات المعرفية، إلا أننا لا يمكن أن نختلف في سبق المدارس الكلاسيكية Classical Schools في بعث هذا النوع من المعرفة، حيث ترد الإرهاصات الأولى للتراث السوسيولوجي المتوفر في مجال التنظيمات إلى المدارس الكلاسيكية في بدايات القرن العشرين، إذ أخذت هذه المدارس على كاهلها مهمة العمل على تحسين الإنتاجية و رفعه وزيادة الأداء والانتقال بالعملية الإنتاجية من الطرق الإمبريقية القديمة المبنية أساسا على نظرية (التجربة والخطأ) إلى رحاب العلم والمعرفة والتخطيط المسبق. وعموما يرجع الفضل إلى ثلاث نظريات مثلتها ووسمت بها هاته المرحلة هي:

1)- نظرية **الإدارة العلمية** scientific management لصاحبها الأمريكي **فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor** (1856-1915).

2)- نظرية **التقسيم الإداري** The theory of administrative division للفرنسي **هنري فايول Henry Fayol** (1841 -1925).

3)- النظرية **البيروقراطية** Bureaucratic theory لمؤسسها **الألماني ماكس فيبر Max Weber**(1864-1920).

وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير الرشيد حتما مقضيا....

**2-2-1- الإدارة التايلورية و توجيه السلوك التنظيمي:**

أوضح **فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor** في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية التي تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاجية، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال - حسب اعتقاد **تايلور**- ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية[2] بعيدة عن مكونات الأفراد النفسية والاجتماعية القاصرة عن تحقيق المراد منها، حيث أنه من المسلم به أن العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مهما طالت مدة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة المحضة، بل لابد من أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته[3]، فالسلوك التنظيمي الذي ينجز به العامل عمله ليس نابع منه ومن إرادته الشخصية، بل هو كذلك يجب أن يكون مفروض عليه من الخارج عن طريق مناهج ومخططات تصممها مكتب المناهج ومصلحة العمليات التي شكلت في الورشة خصيصا للقيام بهذا الدور.

ومن منطلق قصور العامل على تحسين سلوكه التنظيمي من تلقاء نفسه وعدم قدرته على التميز والإبداع وضع **تايلور** مبادئ علمية عرفت باسمه ووسمت توجهه الفكري سعت إلى خلق سلوك تنظيمي فعال لدى الأفراد:

1- تقسيم العمل وتحديده كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

---

[2]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص73.

[3] - الفضيل رتيمي و رتيمي أسماء: **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، ص 12 -20 ، العدد10، جوان 2013، ص13.

2- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

3- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط(طاقة) خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

4- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما[4].

**2-2-2- البيروقراطية الفيبرية وتفعيل السلوك بزيادة البقرطة**

يرجع الفضل في البناء المؤسسي الحديث إلى النموذج البيروقراطي الفيبري الذي أعطى تصورا علميا للتنظيمات تبتعد فيها السلوكات التنظيمية عن العشوائية والفوضى واللارسمية في التعاملات الإدارية، ورغم الانتقاد يتميز مصطلح النموذج المثالي (العقلاني) للبيروقراطية لدى **ماكس فيبر Max Weber** كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. وجاء تمييز **فيبر** لمفهوم البيروقراطية باعتبارها أفضل نظام تحت حكم القانون الذي يعمل على حل المشكلات بصورة أفضل[5].

ويوضح **فيبر** بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر نوجزها فيما يلي[6]:

- يكون فرد في حرية شخصية، ولكن امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.

- علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم وحسب التسلسل الداخلي للتنظيم،كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.

---

[4] - مصطفى عشوي: **مرجع سبق ذكره**، ص74.

[5] - Bendix (T) : Bureaucracy **: International encyclopaedia of social sciences**, vol (12), N.Y, the Macmillan press, 1972, p206.

[6] - علي عبد الله محمد عبد الرحمان:**علم الاجتماع الصناعي؛ النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص150.

- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار.
-يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
-الموظف يعامل كفرد.
-يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أوكليهما.
-كل موظف يتقاضى راتبا محددا، حسب مقدرته وكفاءاته وإنجازه ووضعه الإداري الداخلي في التنظيم وليس على أساس مكانته الاجتماعية.

يتميز النموذج البيروقراطي الفيبري بنوع من الهيكلية الصلبة التي تعدم كل السلوكات العشوائية وغير المضبوطة وتدعو إلى التحديد الدقيق المتناهي الدقة في وضع تلك القواعد البيروقراطية (البقرطة)، فحسب **فيبر** كلما كانت القواعد أكثر صرامة كلما كانت السلوكات التنظيمية أكثر فعالية، كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية والأخطاء لأن النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية.

**2-2-3- التقسيم الإداري وضبط السلوك في خضم النموذج الفايولي:**

تتفق نظرية التقسيم الإداري مع نظرية الإدارة العامة العلمية في الأساس الفكري، إلا أنها تختلف عنها في نطاق التطبيق حيث ركزت على المستوى الإداري للتنظيم بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الفني أو الإنتاجي.

في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" الذي نشر عام 1916 حدد **هنري فايول Henry Fayol** رؤاه النظرية حول شكل التنظيم وهيكله وبناءه من خلال مبادئه الأربعة عشر المعروفة بإسم (المبادئ العامة للإدارة) والتي أعطى فيها **فايول** الأهمية الكبرى للخبرة العملية وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلا من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية[7] في دلالة واضحة على فهمه لضرورة توجيه السلوك التنظيمي للعاملين، فالمبادئ ليست فقط محددة لهيكلة الإدارة بل أيضا في توجيه

[7] - الفضيل رتيمي و رتيمي أسماء: **مرجع سبق ذكره**، ص15.

السلوك التنظيمي لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فالالتزام بتلك المبادئ هو السبيل الوحيد لتحقيق الفعالية في سلوك الأفراد وممارساتهم التي لا يجب أن تجنح خارج الأطر التي تحددها المبادئ العامة للإدارة لتكون السلوكات والممارسات التنظيمية حلقة داخل التنظيم المحدد بهذه المبادئ.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية اتفقت على أن الفرد العامل ما هو إلا أداة إنتاجية لا أكثر؛ يراه **تايلور** كترس أو برغي في آلة و**فايول** كعنصر من عناصر العملية الإدارية أو حلقة من حلقات النموذج البيروقراطي **الفيبري**، عشوائي غير قادر على التصرف من تلقاء نفسه مادي الحاجات مهملة لجوانبه الإنسانية النفسواجتماعية، يجب ترويض سلوكه التنظيمي وتوجيهه ليكون **فعالا** من خلال الإشراف الدقيق ومكاتب التشغيل أو من خلال الالتزام الدقيق بمبادئ الإدارة العامة أو من خلال زيادة البقرطة وصرامة القواعد البيروقراطية المتضمنة للجزاء والعقوبات .

**2-2-4- مدارس العلاقات الإنسانية والتوجيه الاجتماعي للسلوك التنظيمي الفعال:**

يعود الفضل في ظهور مفهوم السلوك التنظيمي إلى مرحلة العلاقات الإنسانية وهي المرحلة التي جاءت عقب تجارب (هاوثورن)[8] كرد فعل على الأطروحات الكلاسيكية التي أعدمت الجانب النفسواجتماعي للفرد العامل واعتباره مركب مادي فقط يمكن السيطرة على سلوكاته و توجيهها من خلال التحفيز المادي و التشديد على آليات الضبط والجزاء حيث المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها عانت من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن الإنتاجية وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات[9]، ما ينذر بعدم القدرة على التحكم في السلوك النظيمي المنشود للأفراد للعاملين وقصور الرؤى الكلاسيكية في في بعث السلوك التنظيمي الفعال التي طالم سعت إلى تحقيقه.

لقد كانت تجارب **إلتون مايو Elton Mayo** وفريقه في مصانع (هاوثورن Hawthorne) إيذانا ببداية مرحلة فارقة في الفكر التنظيمي والسوسيولوجي وانتقلت بالتنظير الإداري القائم على المادية الصرفة والتقنية الصلبة إلى تنظير يولي الجوانب الإنسانية الاجتماعية

[8] - محمد ربيع زناتي: **مرجع سبق ذكره**، ص25.

[9] - الفضيل رتيمي و رتيمي أسماء: **مرجع سبق ذكره**، ص16.

والنفسية المغَيبة الأهمية القصوى واعتبارها قاعدة معرفية على إثرها يمكن فهم وتفسير السلوكات والممارسات التي تحدث داخل التنظيمات.

لقد كشفت هذه التجارب و الدراسات أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكاتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، حيث أصبح من الواضح فيما بعد إن الرؤية الإنسانية في التنظيمات أضحت الخيار الأفضل في تفسير وتحليل سلوك الأفراد داخل التنظيمات، إذ تطور على إثر ذلك دراسات عديدة في نفس التوجه وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكلت لجنة علمية بقيادة **لويد وارنر L. Warner** بجامعة **شيكاغو Chicago** وضمت كل من **جاردنر Gardner** و **دافيز Davis** و**هربسون Harbison** و **هوجيز Hoges** و**فوت و ايت W.F Whyte** لتشكل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركزت في اتجاهاتها على العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات[10]. ودعى هذا التوجه إلى بعث فعالية السلوك التنظيمي من خلال التركيز الأكبر على الجوانب الإنسانية، فالفرد مولع بالعمل داخل جماعات اجتماعية يختاره تلقائيا توفر له الحاجات النفسية والاجتماعية وتمنعه العزلة والاغتراب ومظاهر الكآبة والانعزال المثبطة لسلوكه وممارساته داخل التنظيم.

**2-3- المدرسة السلوكية وتعزيز السلوك التنظيمي:**

جاءت المدرسة السلوكية كامتداد طبيعي لمدرسة العلاقات الإنسانية، وهي ترى وجوب الاهتمام بدراسة الظاهرة السلوكية من خلال دراسة السلوك نفسه وليس عن طريق إي دراسات أخرى خارج السلوك، وكان اهتمامه السلوكيين بالظاهرة كما تحدث وكما نلاحظها وأعطوا أهمية كبيرة للانعكاس السلوك كعامل ارتباط ملاحظ بين المثيرات والاستجابات. وتتركز المقاربة السلوكية على ثلاث مبادئ أساسية هي:

1) تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنساني (الظاهرة منها والباطنة)

2) التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة

[10] - المرجع نفسه، ص17.

3) بناء النماذج التي تساعد الإدارة في السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة[11].

وتَعتبر المقاربة السلوكية السلوك التنظيمي استجابة لمؤثرات داخلية ترتبط بالفرد العامل نفسه وأخرى خارجة تتعلق بالبيئة التنظيمية الموجود بها، ويجب تفسير هذا السلوك وتحليله بغية القدرة على التنبؤ به مستقبلا ومنه محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه.

السلوك التنظيمي حسب التوجه السلوكي هو فعل اجتماعي يقوم به الفرد استجابة للعديد من المؤثرات، وهو قابل للسيطرة والصقل. والسلوك التنظيمي الفعال –حسب السلوكيين- هو في الأساس مرحلة متقدمة من عمليات التعليم والتدريب تقوم بها مصالح إدارة التنظيم تستند على أساس التعزيز والعقاب ودورهما في تكوين سلوك الفرد العامل حيث هناك القدرة على تشكيل السلوك إذا تم التحكم في الظروف البيئية المناسبة.

**2-4- المقاربات البنائية الحديثة:**

**2-4-1- نظرية النسق الاجتماعي وقيمية السلوك التنظيمي:**

التنظيم –حسب أصحاب هذا المدخل – يمثل نسقا مفتوحا Open system_ يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها، أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم[12]. ويبرز دور متغير اثر البيئة في التنظيم في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات[13] لا سيما منها خلفياتهم الثقافية وأساسهم الاجتماعي واللذان يلعبان دورا مؤثرا في أنماط سلوكهم وعلى رأسها ما يسود بينهم من علاقات شخصية.

يؤكد **تالكوت بارسونز** في هذه المعطى النظرية على أن البناء القيمي للمجتمع الخارجي أو البيئة المحيطة يؤثر تأثيرا مباشرا في البيئة التنظيمية الداخلية لاعتبار التنظيم نسقا مفتوحا على محيطه، فالفرد العامل يستجيب للمواقف التنظيمية بسلوك تنظيمي يرتبط أساسا بخلفيته السوسيوثقافية الخارجية، ولفهم سلوكه التنظيمي لا بد من الرجوع إلى

---

[11] - علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، د س، ص 18.

[12] - علي السلمي: **السلوك التنظيمي**، دار غريب، ط3، القاهرة، 1979.

[13] - علي عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص160.

خلفياته الثقافية التي اكتسبها قبل دخوله التنظيم، لذا حسب النسقيين دائما لكي يستمر التنظيم في عمله في نوع من الاستقرار والديمومة عليه أن يتكيف مع بيئته الخارجية فتكيف النسق مع الظروف المحيطة يعد واحدا من أربعة متطلبات وظيفية أساسية[14] وإذا كان التنظيم يبحث عن سلوك تنظيمي **فعال** لدى أفراده عليه فهم البناء الثقافي والقيمي للبيئة المحيطة ومحاولة تكييف قيمه التنظيمية المحلية معها وكذلك محاولة إيجاد أرضية قيمية مشتركة تمنع الشعور بالاغتراب القيمي عند أفراده.

**2-4-2- سلزنيك وتفعيل السلوك التنظيمي بتفويض السلطة:**

في مقالته التي نشرها عام 1843 بعنوان مدخل لنظرية البيروقراطية أكد **فيليب سلزنيك** على أن كل تنظيم رسمي يخفي بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة القيام بعمليات معينة داخله[15]، هذا الأخير يؤدي إلى صراع خفي بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم وهو ما لاحظه في منظمةTVA لتطوير واد تنيسي من مقاومة صوفة الفلاحين لمشاريع التنمية، حيث بادر بشكل غير رسمي إلى امتصاص تلك المقاومة من خلال إشراكهم في عملية الإشراف على توزيع المخصبات، ومنه بنى نظريته حول تفويض السلطة التي تعمل على تحسين السلوك التنظيمي للعاملين من خلال:

- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.
- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التحويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة[16].

**2-4-3- جولدنروالقواعد البيروقراطية التمثيلية**

نقد **ألفن جولدنر** النموذج البيروقراطية **لفيبر** في جزئية صنمية القواعد البيروقراطية الضابطة للعمليات التنظيمية التي رأى فيها **فيبر** أنها قواعد وحيدة لا تتجزأ في

[14] - اعتماد علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص38.

[15] - سميرة لغويل: **البيروقراطية في التنظيم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012، ص89.

[16] - المرجع نفسه، ص90.

حين أكد **جولدنر** على أن تلك القواعد ليست ذات نمطية وحيدة بل توجد ثلاث أنماط من القواعد البيروقراطية[17]:

1)القواعد **البيروقراطية المزيفة:** وفيها تفرض القواعد من جانب هيئة خارجية فلا العمال ولا الإدارة ولا الرؤساء أو المرؤوسين يحددونها بأنفسهم أو حتى يشاركون في وضع هذه القواعد، وبالتالي لا تدعمها الإدارة كما أنها لا تحظى بطاعة وقبول العمال.

2) **القواعد البيروقراطية ذات الطابع العقابي :قواعد** تصنع في قمة المستويات الإدارية لا تحظى بقبول العمال وتؤدي هذه القواعد إلى حدوث توترات وصراعات

3) **القواعد البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي:** تحضي هذه القواعد بتدعيم الإدارة كما تحظى بطاعة العمال والتأييد المشترك للقواعد تدعمه الأفكار غير الرسمية والمتشاركة المتبادلة والمبادرة وتقييم العمال والإدارة وهكذا يعتبر هذا النمط ديمقراطيا.

يرى **جولدنر** ان النموذج الفيبري يعاني من عدم قبول العاملين لقواعده المفروضة عليهم وينتج عنها سلوكات وممارسات تنظيمية غير سليمة كالصراع وعدم المبادرة والاختباء وراء بيروقراطية المكتب وكل ما نعرفه اليوم من مظاهر سلبية للبيروقراطية، ولأجل القضاء على هذه السلوكات وخلق سلوك تنظيمي **فعال** على التنظيم إشراك عامليه في وضع القواعد البيروقراطية الضابطة فلا ينفرد أي طرف بها خدمة لمصلحته، ويضيف **جولدنر** أن العامل الذي يشارك في وضع قواعده يحترمها ويصونها وتكن له دافعا حقيقي للسوك تنظيمي **فعال**.

**2-5- المقاربة الثقافية للسلوك التنظيمي الفعال:**

لقد كشفت الدراسة التي أجراها **واترمان waterman وبيترس peters** حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدا أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى الكاتب **جاي بارني Jay barney** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما

[17] - المرجع نفسه، ص ص94-95.

تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل[18].

**الأطروحات الفكرية لرونو سانسوليو R. SainSaulieu :**

تعد أطروحات **سانسوليو** من بين التوجهات الفكرية والتنظيرية التي أثبتت أهميتها وجدارتها التحليلية في فهم السياق العام للعملية الاجتماعية داخل المؤسسة حيث تجاوزت ذلك الطرح الذي يعتبر أن المؤسسة وحدة اقتصادية تتوقف نجاعتها على مدى قدرتها على تقسيم العمل وتوزيع المهام الجزئية على الفاعلين، وانتهت إلى أن المؤسسات أضحت تنظيمات اجتماعية تتضمن كتل اجتماعية تتفاعل في إطار البناء العام لهدا التنظيم، يقول في هذا الصدد **سانسوليو**:" المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية، بل إنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل مهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها[19] ".

يتبنى **سانسوليو** مع **فيليب بورنو** تعريف الثقافة الذي قدمه **كروزيه**:"على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك. فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض[20]."

في سياق آخر يتحدث **سانسوليو** عن الثقافة العامة للتنظيم، والتي يراها محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وهي[21]:

1- الثقافة السابقة

---

[18]- كمال بوقرة: **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص148.

[19]- Renaud SainSaulieu: **L'entreprise; c'est une affaire de societé**, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990.

[20]- Michel Crozier et E. Friedberg: **L'acteur et le système**, Editions du Seuil, Paris ,1977, P 183-184.

[21]- Philippe Bernoux: **Sociologie de l'organisation**, Editions du Seuil, Paris ,1995, P172.

2- الوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة
3- علاقات السلطة والتبعية.

تضيف المقاربة الثقافية **لسانسوليو** فهما سوسيوثقافيا للسلوك التنظيمي للفرد العامل الذي يعتقد انه استجابة لمركب ثقافي يمثل رواسب تتحكم فيه، فشعور العامل بالانتماء إلى ثقافة تنظيمية تتوائم وثقافته الخاصة يجعل منه فردا نشطا مبدعا غير منعزل أو مغترب مما يعكس إيجابا على فعاليته داخل التنظيم، ونفس الأمر إذا حدث اختلال وعدم توافق بين الثقافتين الخاصة والتنظيمية فالفرد ينكفئ على نفسه ويصبح نشاطه فقط في حدود درأ المسؤولية عن مكتبه أو مكان عمله غير مبدع أو حتى مهتم بأهداف التنظيم نفسه، لذا فإن المقولات الثقافية في التنظيم عند تناولها السلوك التنظيمي **الفعال** والجيد تنتهي في اغلبها إلى إيجاد حالة من التوافق الثقافي والقيمي بين ثقافة الفرد الخاصة و الثقافة السائدة في التنظيم.

**3- محددات السلوك التنظيمي الفعال**

تعدي مؤثرات السلوك التنظيمي الحيز الجغرافي للتنظيم إلى بيئته الخارجية جعل دراسة سلوك الأفراد العاملين تبتعد عن السهولة والبساطة وتوغل في التشابك والتعقد فلا التنظيم وحده قادر على أن يعطي إجابات تتعلق بسؤال السلوك التنظيمي ولا نحن بقادرين على عزل هذا التنظيم عن البيئة الخارجية المحيطة، لذا كان لزاما على الباحث في هذا المجال أن يفهم الوضع السوسيولوجي الذي وجد فيه هذا العامل وامتداداته الثقافية والاجتماعية المتشظية داخل بناءات المجتمع ونظمه الاجتماعية، الأمر الذي يجعل من محددات سلوكه التنظيمي تأخذ طابعين متكاملين؛ طابع تنظيمي يتعلق بالبيئة الداخلية للتنظيم وآخر خارجي يتعلق بالبيئة المحيطة.

**3-1- محددات البيئة الداخلية (التنظيم):**

يقصد بالبيئة الداخلية كل العناصر التنظيمية الموجودة داخل التنظيم نفسه من؛تكنولوجيا، موارد بشرية، جماعات العمل، ثقافة المنظمة، تقسيم العمل، الرئاسة، اتخاذ القرار،أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية[22].

[22]- احمد ماهر: **الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص518.

**3-1-1- القواعد البيروقراطية:**

لم يكن الفكر التنظيمي الغربي في بدايته مهتما بالقيم والأخلاقيات التي تشغل فكره اليوم بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام وكان لعلماء الإدارة الغربيين دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهر في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين التنظيم كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته حيث وضع العالم **ماكس فيبر** نظريته (البيروقراطية) في صورتها المثالية تتجلى فيها معاني الانضباط والمسؤولية والسلطة ودقة الصلاحية والجزاء من خلال هراركية هرمية تعطي للتنظيم إمكانية تحقيق الأهداف وضبط الأفراد و مراقبة سلوكاتهم وتصرفاتهم بربطها بآليات التحفيز وإجراءات الجزاء والعقاب، إذ أن الغرض الرئيسي -كما يؤكد **كارزو Carzo** و **يانوزاس Yanouzas** 1976 من تصميم هيكل للتنظيم هو تهيئة ظروف معينة تسهل تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة[23].

ولتحديد المسؤوليات والسلطات داخل التنظيم يتم وضع منظومة متكاملة من التعليمات والأوامر يقتضي بموجبها معرفة حدود وصلاحيات كل فرد داخل الهيكلة التنظيمية وكذلك جزاءات وعقوبات المنحرف عنها تسمى مجملها في حقل سوسيولوجيا التنظيم (القواعد البيروقراطية) ولكي تأخذ هذه القواعد طابع الفعالية عليها أن تتميز بـ[24]:

1- أن تكون منبثقة من أهداف التنظيم فهي وسيلة إلى غاية.

2- أن تكون شرعية أي أن ترتكز إلى القوانين والأنظمة السارية.

3- أن تكون سهلة وواضحة ومحددة من حيث الفهم والتطبيق.

4- أن تكون قليلة التكاليف (الجهد والوقت والمال).

5- أن يكون هناك هدف محدد وواضح.

6- تكامل خطوات الإجراءات وتسلسلها منطقيا بحيث لا تكون متعارضة مع بعضها البعض وتتجنب الازدواجية والتكرار فيها.

7- أن تتصف بالمرونة والثبات النسبي في أن واحد.

---

[23]- سميرة لغويل: **مرجع سبق ذكره**، ص47.

[24]- نائل عبد الحافظ العواملة: **تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص185.

يفترض بالسلطة البيروقراطية أن تعطي التنظيم شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من صنع القرارات ابتغاء تحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع، كما أن تدرج السلطة التنظيمية وسريانها من الأعلى إلى الأسفل وفي جميع أجزاء المنظمة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم. وفيها أيضا يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر بمحض اختياره ما يراه محققا للصالح العام، ويسمى ذلك بـ(السلطة التقديرية أو حرية التصرف Discretionary power) فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة وقام بالعمل لتحقيق باعث آخر، كان تصرفه مشوبا بعيب الانحراف في استعمال السلطة. وقد تستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة[25].

**3-1-2- تقسيم العمل:**

تقسيم العمل داخل التنظيمات والمؤسسات يأخذ طابع الإرادية، فتعطى الأدوار والمراكز بصيغة آلية وقانونية محددة مسبقا، كما يجري تحديد أجزاء العمل الواجب أداءه داخل المنظومة الكلية للتنظيم، لذلك فان التضامن الاجتماعي الذي يقره (تقسيم العمل) حين يفرز لنا معاني التعاون والتساند في تجزئة العمل وانجازه يبقى في الواقع غير مكتمل الأركان ومغيبا، سببه في ذلك الآلية التي يدار بها(تقسيم العمل)، لأنه وبدلا من أن ينظم(تقسيم العمل) بالقانون نراه ينظم بالعادات، وكثيرا ما يحدث ألا تكون العادات متفقة مع القانون، ولا يفتأ الناس يرددون القول بأنها تلطف قسوته وتصلح مبالغته الشكلية، ولعلها أن تكون أحيانا قائمة على روح أخرى، أولاَ يمكن عندئذ أن تبدي أنواعا من التعاون الاجتماعي غير تلك التي يعبر عنها القانون الموضوعي[26].

**3-1-3- السلم الهرمي:**

التنظيم الهرمي التسلسل الهرمي، تراتبية السلطة والمسؤولية أو الهراركية من المحددات التنظيمية الأكثر ملاحظة وتجليا في التنظيم، والتي تهتم بالسيرورة الحسنة للتنظيم والحفاظ على الهيكل العام له ضمن قوانينه وقواعده، يتم تعريفه على انه نظام داخلي هرمي يجعل كل مستوى يقع تحت سيطرة مستوى أعلى منه، وتكون عملية الاتصال عمودية أي صعود المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ونزول الأوامر والقوانين من الأعلى إلى

---

[25]- سميرة لغويل: **مرجع سبق ذكره**، ص281.

[26]- دوركهايم، اميل: **في تقسيم العمل الاجتماعي**، ترجمة حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1986، ص82.

الأسفل[27]. وارتبط هذا المفهوم في جوهر نشأته بالنموذج البيروقراطي الفيبري الذي اقتضى إدراج حالة من المزاوجة بين السلطة والمسؤولية، في شكل يسمح بتحقيق أهداف التنظيم في مناخ للضبط وتنفيذ القرارات والسيطرة على سلوك الأفراد. فالتنظيم الهرمي ضرورة اقتضتها ظروف التنظيمات الحديثة وتوسع نشاطاتها فهو من جهة جزء من تقسيم العمل وتجزئته وتوزيع المهام على الأفراد، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية يلتزم بأدائها في ظل قوانين وتعليمات القواعد البيروقراطية للتنظيم، ومن جهة ثانية تعتبر الهراركية آلية للضبط والجزاء بمنحها سلطة متدرجة تتضاعف كلما ارتقينا في سلم الهرمي للتنظيم، يرى **ماكس فيبر** أن هذه السلطة الممنوحة ضمن الهرمية شكلا من أشكال السيطرة الشرعية، والشرعية عنده تحددها البيروقراطية، فلكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة ما على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله، فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه، ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم[28].

**3-1-4- الممارسة السلطوية وطبيعة اتخاذ القرارات:**

لعل موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع الرئيسية التي دأب التفكير الإداري والتنظير السوسيولوجي المتخصص على التعاطي معه بنوع من الجدية والرصانة المعرفية لما ينبني عنه قيام الهيكلة التنظيمية العامة وفعالية أداءها وتحقيق أهدافها.

تتجسد السلطة عموما في عملية اتخاذ القرارات، بل هي الوسيلة التي تسمح لمالكها بفرض إرادته وببسط نفوذه التي تظهر في عملية صنع واتخاذ القرارات. وغالبا ما يتم ربط السلطة بملكية القرار واتخاذه، لذا نجد العديد من تعريفات الباحثين المتخصصين للسلطة التنظيمية الرسمية تربطها بعملية اتخاذ القرارات، بل وتوحي إلى حالة من التطابق التام بين السلطة وعملية اتخاذ القرارات، فالسلطة تعرَف على أنها حق اتخاذ القرار والحق في توجيه

---

[27]- عبد الستار إبراهيم دهام: **التنظيم البيروقراطية إزاء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2008.

[28]- طلعت ابراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص40.

أعمال الآخرين وسلوكاتهم والحق في إصدار الأوامر[29]، وتعرف أيضا على أنها الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف[30].

| نموذج الممارسة السلطوية | أنماط السلط | تعريفها |
|---|---|---|
| نموذج وايت و ليبيت White and Lipett | السلطوي الارستقراطي | الاستئثار بالسلطة وما على المرؤوسين الا الطاعة والامتثال |
| | المشارك | إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، من خلال الإدارة بالتجوال أو الأسلوب الديمقراطي |
| | المتسيب | تخول سلطة صنع القرار للمجموعة |
| نموذج ليكرت Likert | السلطوي الاستغلالي | انعدام الثقة عند المدير، ويتخذ قراراته لوحده دون استشارة المرؤوسين |
| | التسلطي الأبوي | محدودية الثقة عند المدير، يستشير المرؤوسين ثم يتخذ قراراته بنفسه |
| | المشارك | ثقة جيدة لكنها كاملة، يستشير المرؤوسين ويسمح لهم بالمشاركة في بعض القرارات |
| | الديمقراطي | ثقة المدير بالمرؤوسين كاملة |

الجدول يبين أهم نماذج ممارسات السلطة التنظيمية الرسمية[31]

**3-1-5- الحوافز والمكافأة:**

في الضفة المقابلة للردع تتضمن السلطة التنظيمية الرسمية نوعا آخر من أنواع الضبط تستند إلى ترغيب الأفراد في نهج سلوك معين وتنميطه بما يخدم أهداف التنظيم وخططه، وهي آلية الحوافز والمكافآت غاية التنظيم منها وضع الأهداف، ومن اجل السير الحسن لهذه العملية يمنح التنظيم البيروقراطي مسؤوليه إمكانية تحفيز العاملين وتشجيعهم على الأداء الجيد والالتزام بالقرارات التنظيمية،

[29]- ضرار العتيبي وآخرون: **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007، ص217.

[30]- موسى اللوزي : **تنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،الأردن، 2002، ص38.

[31] - عبد الرزاق احمد الطحان : **اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين و إبداعاتهم الإدارية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص ص20-21.

فيما نعتقد بأهمية الجانب الردعي لدى التنظيم في تنميط سلوك الأفراد والحفاظ على توازن التنظيم، فان لنظام الحوافز الذي تقره القواعد البيروقراطية أيضا دورا بارزا في العملية التنظيمية وهو ما يتعامل معه مسؤول التنظيم كآلية ناجعة من آليات الضبط حيث أن الحوافز هي الكيفية التي يتمكن التنظيم من خلالها من فرض إرادته وإخضاع الغير له عن طريق مكافآت ايجابية ومنح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع[32].

**3-1-6- الإشراف والرقابة والتوجيه:**

منذ البدايات الأولى لظهور الهياكل التنظيمية بالشكل الحالي مثل فيها الإشراف والرقابة والتوجيه أبعادا للسلطة والتحكم يتم من خلالها تنميط سلوكات الأفراد وأفعالهم التنظيمية، وفي حين تختلف توجهات المدارس الفكرية وسياقاتهم المعرفية في تحديد الأطر التي يتم فيها فهم هذه العمليات وإسنادها إلى وحدات تحليلية خاصة، إلا أنها تكاد تجمع على أنها وسائل خاصة بالتنظيم وإحدى آلياتها أو أنها لا تخلو من هامش النفوذ والسيطرة على أفراد المستويات الأدنى.

**3-2- محددات البيئة الخارجية:**

عرف **روبنز Robbins** البيئة الخارجية على أنها :"جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"[33]، أي هي البيئة الواقعة خارج الحدود الجغرافية للتنظيم ولها تأثير على بيئته الداخلية واهم محدداتها هي:

**3-2- 1- القيم الاجتماعية:**

القيم هي بمثابة معايير اجتماعية للسلوك الإنساني تحدد الصواب من الخطأ وتحدد المرغوب فيه من المرغوب عنه، كذلك فإن القيم معيار للضبط الاجتماعي وموجهات للسلوك الفردي، وهي بالإضافة لذلك ليست مجرد صفات مجردة أو نظرية وإنما يتم ترجمتها إلى سلوك لها حظ من الثبات وتخضع للتغيير[34].

---

[32]- سالم القمودي:**سيكولوجية السلطة**؛ بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص40.

[33] - حسين حريم: **إدارة المنظمات؛ منظوركلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص46.

[34]- ماجد الزيود: **الشباب و القيم في عالم متغير**، ط1، دار الشروق، الأردن ،2006 ، ص23.

**3-2- 2- العادات، التقاليد والأعراف:**

تعتبر العادات والتقاليد والأعراف عناصر ثقافية ذات طبيعة ترسبية توارثية تميز المجتمعات المحلية وتتميز بها هذه المجتمعات تظهر في سلوكات الأفراد وتطبع ممارساتهم، وتأخذ في اغلب الأحيان صورة (اللاوعي أو اللاشعور)، كما أنها تختلف وتتمايز في مكنوناتها الثقافية وقدرتها على الديمومة والاستمرار.

**العادات:** هي سلوك اجتماعي قهري ملزم يدخل في تكوينها قيم دينية وثقافية، تجعل الأفراد يسايرون المجتمع ويوافقونه بالسلوك في مختلف الأحداث والمواقف الاجتماعية المتكررة. وهو ما تطرق إليه الفيلسوف الاجتماعي الفرنسي **بيار بورديو** في نظريته الشهيرة (الهابيتوس habitus). كما تمثل **التقاليد** عناصر الثقافة التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر الزمن وتتميز بوحدة أساسية مستمرة[35]. و**العرف نظام** اجتماعي غير مكتوب، يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة وتراثها وعقيدتها، ويتمثل العرف في معايير اجتماعية تحدد الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والسلوك الصحيح والخطأ بالنسبة لثقافة المجتمع، ويحدد العرف بالعلاقات ما هو جائز وما هو غير جائز، كما يحدد العرف في كثير من الأحيان نوعية العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف.

الحديث عن محددات أو ضوابط السلوك التنظيمي الفعال هو مماثلة السلوك والممارسات داخل التنظيم بالمعايير المختارة والقادرة على الرفع من إنتاجية العامل وكفاءته بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم المرجوة .

**القواعد البيروقراطية** أو القوانين والتعليمات المنظمة لسير العمل داخل التنظيم هي الآلية الوحيدة الكفيلة والضامنة للأداء الأفضل للأعمال والأدوار الوظيفية، فكلما تم الشد على احترام تلك القواعد والامتثال لها كلما كان التنظيم في سيرورة وظيفية مستقرة وكانت سلوكات الأفراد أكثر انضباطا وفاعلية.

احترام **تقسيم العمل** وحدود الوظيفة والشد عليها بالإجراءات والجزاءات والعقوبات يسمح بمعرفة كل فرد لحدود عمله ودوره الوظيفي المناط به ويؤدي إلى عدم التداخل بين الوظائف والمسؤوليات من جهة، والكفاءة في أداء المهام من جهة ثانية نتيجة تقسيم العمل

[35]- أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، 1978، ص 398.

وتجزئته وتبسيطه والممارسة الروتينية له، فينتهي سلوك العامل التنظيمي إلى الانضباط والكفاءة والفعالية.

احترام الأفراد **للسلم الإداري** وهراركية النموذج الوظيفي من خلال تشديد النظام على ذلك بالضبط والجزاء يؤدي إلى احترام الرتيب الوظيفية وكذا سلاسة العملية الاتصالية والمعرفة الجيدة لحدود السلطة والمسؤولية وهي مقومات حقيقية تعمل على ضبط سلوك العاملين التنظيمية في تناغم تام إزاء أهداف التنظيم ورهاناته.

لقد أثبتت الدراسات الفكرية والإدارية في مجالات متعددة دور **الممارسة السلطوية** وتأثيرها على الأفراد المرؤوسين، وهو الأمر الذي جعل من موضوع السلطة التنظيمية محط البحوث والدراسات الكثيرة والغزيرة ليس فقط في مجال التنظيمات بل في كل مفاضل المجتمع ومكوناته، والأكيد أن اختيار التنظيم لنوع الممارسة السلطوية السليمة يؤدي إلى شرعنة القرارات الإدارية النابعة من المستويات العليا للتنظيم ما ينعكس إيجابا على فعالية سلوك الأفراد التنظيمية إزاءها، فالمشروعية قبل الضبط والجزاء هو القبول الضمني للسلطة من قبل المرؤوسين والإذعان لقراراتها.

عملت **الحو افز والمكافآت** على توجيه سلوك الأفراد وممارساتهم وهي عمليات تنظيمية أكدت على أهميتها جل الدراسات الإدارية منذ بداياتها الأولى رغم اختلافها في نوعية الحوافز وقيمتها، حيث أن معرفة أحكام التحفيز (نوع الحافز، قيمته، الموقف الذي يستدعي التحفيز له، العدالة في التحفيز) كلها مقومات من شأنها تفعيل سلوك الأفراد وممارساتهم بما يرضي التنظيم.

ولان التنظيمات الحديثة انساق مفتوحة على بيئاته الخارجية ذات تأثير متبادل معها فلا يمكن فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم دون الجمع بين مؤثراته الداخلية والخارجية، فالثقافات الخلفية للأفراد ليست لباس يضعها العامل دون دخوله التنظيمات بل تبقى كقاعدة بيانية تتحكم في سلوكاته وممارساته. إن **القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية** التي تتضمنها البناءات والنظم الاجتماعية المحيطة بالبيئة التنظيمية التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد هي محددات حقيقية ذات أبعاد سوسيوثقافية لها من التأثير ما يجعلها رقما صعبا في معادلة السلوك التنظيمي باعتبار هذا السلوك فعلا اجتماعيا يقع داخل التنظيم محكوم باستعدادات الأفراد وخلفياتهم وتترجم إجاباتهم إزاء مواقف التنظيم المختلفة، ولعل قدرة التنظيم على تحليل هذة المحددات وفهمها ومحاولة تكييف البيئة الداخلية للتنظيم معها تمنع الأفراد من الشعور بالاضطراب وحالات الأنوميا والاغتراب

داخل التنظيم، الأمر الذي ينجم عنه أريحية نفسية واجتماعية تترجم أفعالا اجتماعية وسلوكات تنظيمية **فعالة** نحو التركيز على أهداف التنظيم.

**4 - دراسة بحثية لو اقع السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجز ائرية**

كغيره من الفكر الإداري العالمي انبرت البحوث والدراسات الإدارية الجزائرية على البحث في تمفصلات العملية الإنتاجية داخل المؤسسات وأغوار التصورات الفكرية الموجهة للتنظيمات الصناعية منذ الاستقلال.

لم يكن بإمكان الدراسات السوسيولوجية الجزائرية المتعلقة بالتنظيمات - خاصة الصناعية منها- فصل المؤسسات عن الإطار المجتمعي العام أو عزلها إمبريقا عن واقعها المحيط، لذلك نجدها تتأرجح بين دراستها للتنظيم موضوع الدراسة تارة وبين تناولها الضروري لمكونات المجتمع المحلي المحيط بهذا التنظيم تارة أخرى لما قد تمليه حيثيات الدراسة من وجوب تتبع الظاهرة السوسيولوجية في التنظيم إلى تجذرها وتفرعها داخل المجتمع.

والملاحظ في غالبية البحوث الإدارية الجزائرية التي تتعاطى مع تطور المؤسسة الجزائرية نظرتها السوداوية لكل مراحل هذا التطور والاعتراف بالقصور الرهيب في تحقيق الأهداف المسطرة، ويتم في الغالب إرجاع ذلك الأمر إلى وجهي المعادلة الإنتاجية؛ السياسات الحكومية وسلوك العاملين التنظيمي؛ فالأولى –السياسات الحكومية-التي لم تراع الاختلاف السوسيوثقافي القائم بين البناءات التقليدية الصلبة والنماذج الاقتصادية المستوردة، وثانيا السلوكات التنظيمية البعيدة عن مقاصد الدولة في تحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة.

وعلى العموم تشخيص السلوك التنظيمي للعامل الجزائري مر بمرحلتين تاريخيتين رئيسيتين تخللتهما مراحل فرعية عديدة يمكن الاستعاضة عنها بهاتين المرحلتين؛ مرحلة البحث عن الهوية المؤسسية الجزائرية، وهي المرحلة التي عقبت السنوات للاستقلال ومراحل الانفتاح الاقتصادي الحديث.

على العكس مما كانت تخطط له طبقة التكنوقراط في الجزائر التي كانت تسعى لبعث العملية التنموية بعد الاستقلال باستجلاب نماذج من التصنيع والتحديث للبلدان التي أثبتت فيها نجاعتها وكفاءتها التنموية وإغفال -بغير علم- للطابع الإنساني و الهوياتي لهذه النماذج الجافة اصطدمت بما اصطلح عليها البناءات التقليدية Traditional Structure التي استطاعت فرض نواميسها على العملية التنموية برمتها وعلى مؤسساتها بصفة خاصة،

وعرقلت الانتقال الثقافي للمؤسسات من المرجعية التقليدية الزراعية الريفية إلى المرجعية الحضرية الصناعية، حيث يمكن هنا التأكيد على رأي العديد من الباحثين الجزائريين على أن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه يدل عليه التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التصور أو ذاك[36]. وفي هذا السياق توجهت اغلب الدراسات في هدا المنحى؛ **فبشير محمد** يعتقد أن عملية المثاقفة كما حددتها وتصورتها الفئات المسيرة للمجتمع تصبح إشكالا ويظهر هذا الإشكال في دراسة "الثقافة الصناعية" المستوحاة من النموذج الاجتماعي والثقافي المحلي المطبوع بالخصوصيات الثقافية المتجدرة في ذهنيات العمال الجزائريين[37]، ونرى **بوتفنوشت** يشد على هذا الرأي حين يصرح بأن النتائج العكسية متولدة من جراء التضارب بين الثقافة الصناعية والثقافة المحلية التي تمثل ثقافة ريفية أصيلة وهي بذلك ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة[38]، وفي ذات السياق تفرد **جمال غريد** بوصف السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في الفترات الأولى لنشأة المؤسسة الوطنية البعيد تماما عن الفعل الصناعي الحقيقي بمصطلحه (العامل الشائع) الذي هو عادة عامل شاب ريفي الأصل وحتى فلاحي مازال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكناه، متشبع بثقافة يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام، وهو يجهل تمام قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية خصوصا الأشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة والمطالبة، ولقد لاحظ **نور الدين طو ابلي** مدى التناقض بين القيم الغربية والقيم الوطنية وما ترتب عنها من نتائج، هذا التناقض هو بمثابة العملية السيكولوجية التي تشكل مصدرا للتوترات[39].

هذا التضارب الهوياتي بين الثقافة المحلية للأفراد والثقافة الصناعية التي حاولت الحكومات استجلابها واستدماجها في القطاع الإنتاجي افرز سلوكات تنظيمية غير رشيدة وغير مقبولة تنظيميا، حيث عدم قدرة الأفراد على إحداث القطيعة La rupture مع المنطق

---

[36] - بن عيسى محمد المهدي: **تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص6.

[37] - بشير محمد: **الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص13.

[38] - Boutefnouchet(M) :**Système social et changement socil en Algerie**, Alger; OPU: sans date.

[39] - طوبالي نور الدين: **الدين والطقوس والمتغيرات**، ترجمة وحيد البعين، منشورات عويدات، ط2، 1968، ص32.

الريفي القبلي ساهم في تكريس السلطة التنظيمية لدى المدراء بشكل مطلق وأصبحت تمثلات العمال للسلطة التنظيمية تقتصر على شخصنتها وفردانيتها في شخص المدير، وبالطبع في خضم هذا الواقع ظهرت معاني العصبية والزبونية ومنطق الولاءات. يشخص **بشير محمد** هذه الحالة بقوله:" الممارسات بالوحدة الإنتاجية وغيرها تسلك من خلال قناتين أساسيتين: القناة الرسمية (أو الأطر الإدارية الرسمية ) وقناة غير رسمية (الأطر اللارسمية) ، إن استعمال الطرق اللارسمية تعبر عن المرجعية الثقافية التقليدية في حين أن استعمال الطرق الرسمية تعبر عن المرجعية الثقافية الصناعية، وبما أن العمال الجزائريين مطبوعون بالمرجعية الأولى فمن الأرجح أنهم يوظفون القرابة أكثر من غيرها كشكل من أشكال العشائرية وابتعادهم عن الأجهزة الإدارية العقلانية والرسمية وتمسكهم بالأجهزة اللارسمية[40].أ وأن العمال يتحدون داخل المصنع بواسطة النماذج التقليدية بدل النماذج العصرية التي ترغب الوحدة تلقينهم إياها[41]. وأضحى العامل السوسيوثقافي الممثل في القبلية والجهوية والعائلية والقرابة الاجتماعية (الشكل الشائع) من العوامل الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي للعاملين داخل التنظيمات الوطنية.

حتى في المراحل المتأخرة في عمر المؤسسة الوطنية تبقى الإشكالات السوسيوثقافية هي المصدر الحقيقي والمرجع المعرفي الأصيل لفهم السلوك التنظيمي لدى العاملين فأغلب الدراسات المتأخرة حتى وان ابتعدت نوعا ما عن المقارنات الكلاسيكية بين الخلفية الريفية التقليدية والخلفية الصناعية الحداثية إلا أنها بقيت تدور في بوتقة تأثير البناءات التقليدية على السلوكات التنظيمية غير المقبولة، وأضحت إشكالات الرشد والعقلنة واختلال المنطق الاقتصادي في تلك السلوكات التنظيمية هي الوجه الغالب لتلك الدراسات، تؤكد دراسة **بن عيسى مهدي محمد** أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية الخاصة بهم، حيث الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة غير

[40] - بشير محمد: **مرجع سبق ذكره**، ص46 .

[41] - Guerid Djamel**: L'une et l'autre société**, édition CRASC, Algerie, mars1995, p - 13

قادرة على ضمان إعادة الإنتاجية للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة[42].

ومن منطلق ربط السلوكات التنظيمية بالبيئة الخارجية خاصة السوسيوثقافية منها ذهبت عديد الدراسات الوطنية إلى التأكيد على العلاقات الممتدة من البناءات الاجتماعية إلى داخل لتنظيمات؛ كدراسة **فضيل الرتيمي** التي بحثت في اطر التفاعل بين الأنساق الفرعية،التي مثل طرفه الأول الأسرة والمدرسة وما يمكن أن تفرزه من قيم ومعايير ورواسب ثقافية، و بين السلوكات والممارسات التنظيمية التي يبديها الأفراد داخل التنظيم (الصناعة) كطرف ثاني، كل ذلك في خضم التغير الاجتماعي الذي يشهده المجتمع الجزائري الريفي الأصل من محدثات ونوازل عملية التصنيع الذي اعتمدته الحكومات المتعاقبة الأمر الذي يطرح الاستشكال المعرفي (عند الباحث) المتعلق بخطابات العقلانية ضمن البيئة الثقافية للمجتمع الجزائري، وعليه فقد حاولت الدراسة الإجابة عن عديد الاستفهامات المعرفية المتعلقة بطبيعة الولاء داخل المؤسسة، وأصل الممارسات والسلوكات اللاعقلانية...الخ، والتي انتهت استخلاصا إلى أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وأن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم[43]. هذا النتائج التي لاقت اتفاقا مع دراسة **العقبي الازهر** في حقيقة تدخل القرابة والمحاباة والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال و التستر على تغيباتهم وكذا في تطبيق القوانين التنظيمية عليهم وهي -حسبه- تعكس تأثير القيم الاجتماعية المحلية على تصرفات الرؤساء ونمط تعاملهم مع مرؤوسيهم[44]، وهي دراسة جاءت في سياق معالجة العلاقة بين قيم الأفراد العاملين الاجتماعية ونمطية سلوكاتهم داخل التنظيم، والتي تعكس توجهات الباحث الثقافية والاجتماعية في محاولاته ربط الأفعال التنظيمية بالعودة التاريخية لأصول التنشئة

---

[42] - محمد المهدي بن عيسى: **مرجع سبق ذكره**، ص357.

[4343] الفضيل رتيمي: **التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005/2004.

[44]- العقبي الأزهر: **القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

الاجتماعية ومدى تأثيرها على العامل في توجيه أفكاره ومشاعره وتؤطر مواقفه العامة ومعتقداته وأساليبه في أداء عمله.

الدراسات التي تبنت توجيه إفرازات البناءات والنظم الاجتماعية للسلوك التنظيمي للعاملين كثيرة جدا وتنتهي في اغلبها إلى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا أفعال اجتماعية تتأثر بالخلفيات السوسيوثقافية، منتجة ممارسات لا عقلانية وغير رشيدة مثل؛ التسيب، التغيب، الإتكالية، الولاءات، الزبونية، المحسوبية المحابات، العروشية الصراع.... وكل ما من شأنه أن يعطي الصورة السيئة لسلوك العامل الجزائري، والإشكال هنا أن القائمين على السياسات التنظيمية والتخطيط بحثوا وهم يحاولون إصلاح المؤسسة في كل المناحي المتعلقة بالتنظيم غير المنحى السوسيوثقافي الذي عرف نوعا من التهميش، إذ أن لليد العاملة –حسب **بشير محمد**- القدرة الفائقة على تصور نموذج اجتماعي وثقافي خاص بها من تجربتها المعايشة التي لم يوليها المخططون العناية الكافية[45].

**خاتمة:**

تم البحث في هذه الدراسة عن الأطر السوسيولوجية والإدارية لفهم السلوك التنظيمي ومن اجل ذلك تم الخوض في التراث السوسيولوجي والمقاربات التنظيرية التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي والتي تم ترتيبها بناء على المرجعية النظرية لتلك المقاربات (مقاربات كلاسيكية، سلوكية، بنائية وثقافية) ومحاولة إسقاط مركبات السلوك إسقاطا نظريا على تلك النظريات لفهم رؤى وتصورات التنظير السوسيو إداري لهذا الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات.

ولأن السلوك الإداري مرتبط بمحددات وضوابط تتحكم فيه وتوجهه وتقدمه كمخرج نهائي للعمليات الإدارية تم معالجة جوانب تلك المحددات داخل التنظيم نفسه من تقسيم للعمل، السلم الإداري، السلطة الحوافز الإشراف والرقابة.....وغيرها ومحاولة توافقها مع المحددات الخارجية ذات الطابع السوسيوثقافي من قيم وعادات وتقاليد وأعراف تتضمنها البناءات التقليدية للمجتمع ونظمه الاجتماعية انطلاقا من الفهم الواضح لتأثير هذه البيئات على سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم.

[45] - بشير محمد: **مرجع سبق ذكره**، ص32.

وفي مرحلة متأخرة من الدراسة تم التطرق إلى الدراسات المحلية الجزائرية التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي ومعالجته معالجة تحليلية تسمح بفهم الأطر التاريخية لتلك الدراسات ومضامنيها المعرفية حيث قسمت إلى مرحلتين؛ مرحلة أولى هي مرحلة البحث عن هوية المؤسسة الجزائرية التي تطبعت بصور المقارنات التاريخية و الإيديولوجية – إن صح التعبير- مثل كتابات بشير محمد ، جمال غريد، علي الكنز و تمثلات دراساتهم للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية الناشئة، ومرحلة متأخرة حاول فيها الباحثون الجزائريون فهم السلوك التنظيمي في ضوء المعطى الثقافي للمجتمع الجزائي و تأثر المؤسسة المحلية بها كدراسات بن عيسى محمد المهدي، فضيل الرتيمي ، العقبي الازهر، كمل بوقرة، سميرة لغويل...وغيرهم التي انتهت غالبها الى العلاقة الوطيدة بين السلوكات والممارسات داخل التنظيم وتأثرها بقيم المجتمع الجزائري ومحدداته. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في:

1- فعالية السلوك التنظيمي تختلف حسب المعايير التي يحددها التنظيمي نفسه.

2- السلوك التنظيم كان محور جل النظريات المتخصصة في ميدان التنظيمات.

3- صعوبة حصر السلوك التنظيمي الفعال عند محدد أو ضابط معين لتعدد تلك المحددات وتشظيها.

4- عالجت الدراسات الجزائرية السلوك التنظيمي في المؤسسات حسب المرحلة الزمنية التي وجدت فيها تلك الدراسات وحسب المعطى التنظيمي لبيئات العمل في كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة.

5- أجمعت الدراسات الأولى على أن سلوك العامل الجزائري كان انعكاسا لسياسات الدولة الاقتصادية.

6- سلوك العامل الجزائري في الدراسات المتأخرة هو نتاج اجتماع محددات تنظيمية مرتبطة بشكل المؤسسات بعد الخوصصة ومرتبط أيضا بالإفرازات الاجتماعية للبيئة المجتمعية التي توجد فيها هذه المؤسسات كمخرج لعمليات التنشئة الاجتماعية.

**قائمة المراجع:**

**المراجع باللغة العربية:**


1) اعتماد علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1994.

2) الفضيل رتيمي ورتيمي أسماء: **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، ص 12 -20، العدد10، جوان 2013.

3) بشير محمد: **الثقافة والتسيير في الجزائر؛ بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

4) حسين حريم: **إدارة المنظمات؛ منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

5) صلاح عبد الباقي: **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،.2003

6) طوبالي نور الدين: **الدين والطقوس والمتغيرات**، ترجمة وحيد البعين، منشورات عويدات، ط2، 1968.

7) علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة. دس.

8) علي السلمي: **السلوك التنظيمي**، دار غريب، ط3، القاهرة، 1979.

9) علي عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998.

10) علي عبد الله محمد عبد الرحمان:**علم الاجتماع الصناعي؛ النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.

11) محمد ربيع زناتي: **السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، مكتبة المتنبي.

12) حمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، 1978.

13) احمد ماهر: **الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

14) دوركهايم، اميل: **في تقسيم العمل الاجتماعي**، ترجمة حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1986.

15) سالم القمودي:**سيكولوجية السلطة**؛ بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.

16) ضرار العتيبي وآخرون: **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.

17) طلعت ابراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

18) عبد الستار إبراهيم دهام: **التنظيم البيروقراطية إزاء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2008.

19) ماجد الزيود: **الشباب و القيم في عالم متغير**، ط1، دار الشروق، الأردن ،2006 .

20) مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

21) موسى اللوزي: **تنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،الأردن، 2002.

22) نائل عبد الحافظ العواملة: **تطوير المنظمات؛ المفاهيم والهياكل والأساليب**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

**1)** Bendix (T) : Bureaucracy **: International encyclopaedia of social sciences**, vol (12), N.Y, the Macmillan press, 1972.

**2)** Boutefnouchet(M) :**Système social et changement socil en Algerie**, Alger; OPU: sans date

**3)** Guerid Djamel**: L'une et l'autre société**, édition CRASC, Algerie, mars1995.

**4)** Michel Crozier et E. Friedberg: **L'acteur et le système**, Editions du Seuil, Paris ,1977.

**5)** Philippe Bernoux: **Sociologie de l'organisation**, Editions du Seuil, Paris ,1995.

**6)** Renaud SainSaulieu: **L'entreprise; c'est une affaire de societé**, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990.

**الرسائل وأطاريح الدكتوراه:**


1) سميرة لغويل: **البيروقراطية في التنظيم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.
2) العقبي الأزهر: **القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
3) الفضيل رتيمي: **التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005/2004.
4) كمال بوقرة: **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
5) بن عيسى محمد المهدي: **تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996/1995.
6) عبد الرزاق احمد الطحان : **اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين و إبداعاتهم الإدارية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.