

## المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية

-مقاربة سوسيولوجية-

### The organizational climate in light of the stages of running the Algerian public institution -sociological approach-

نصرالدين حويشي<sup>1</sup> \* ، لطفي دنبري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، nacereddine.haouichi@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، dembri.lotfi@univ-oeb.dz

تاريخ القبول: 2022/01/27

تاريخ الإرسال: 2021/09/26

#### ملخص:

تواجه مختلف المنظمات نسقا من التحدي والمنافسة في ظل مناخ عمل يتسم بالتنوع والاختلاف ومواجهة التطورات المتسارعة، والمؤسسة الجزائرية ليست بمنأى عن هذه الأحداث منذ فجر الاستقلال حيث حاولت الإدارات المركزية مسايرة تلك التطورات بأساليب واليات من الممكن أن تجعلها في مصاف المنظمات الحديثة والمتطورة، فقد اعتمدت على مجموعة من المراحل التسييرية في فترات متلاحقة لتحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين مستويات الإنتاج، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إحدى أهم المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال الكشف على أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في ظل مراحل التسيير التي مرت بها، وتضمنت الدراسة كذلك تقديم عرض وجيز لبعض مبادئ الفكر الإداري التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي ومحاولة الكشف على أهم الأفكار التي جاءت بها المداخل النظرية والتي من الممكن أن تتوافق مع القوانين والاجراءات السائدة بالمؤسسة الجزائرية في مختلف مراحل التسيير.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي؛ تسيير ذاتي؛ تسيير اشتراكي؛ إعادة هيكلة المؤسسات؛ خصوصية.

#### **Abstract**

Various organizations face a pattern of challenge and competition in light of a work climate characterized by diversity and difference and facing rapid developments, and the Algerian institution has not been immune from these events since the dawn of independence, as the central administrations tried to keep pace with these developments with methods and mechanisms that could make it in the ranks of modern and advanced organizations, as it relied on A set of management stages in successive periods to achieve efficiency and effectiveness and improve production levels. Presenting a brief presentation of some principles of administrative thought that are related to the organizational climate and trying to reveal the most important ideas that came from the theoretical approaches, which could be compatible with the laws and procedures prevailing in the Algerian institution in the various stages of management.

**Keywords:** organizational climate; self-management; socialist management; restructuring of institutions, privatization.

\* المؤلف المرسل.

## 1- مقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وازدياد الطلب على الموارد البشرية الكفؤة ، تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها وتعظيم الأرباح وفق أساليب وعمليات متناسقة لتنمية مهارات تلك الموارد البشرية، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده العلاقات الإنسانية وتتجلى فيه سلوكيات التعاون وتماسك الجماعة والحفاظ على وسائل الإنتاج، وقد ظهر مفهوم المناخ التنظيمي بالتزامن مع نشأة المدرسة الإنسانية التي حاولت الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه ماديا ومعنويا وتوفير بيئة عمل مستقرة تركز على الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد، وقد ركزت على عمليات التدريب وفتح قنوات الاتصال وتعزيز الأمن الوظيفي كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي بالمنظمة، وقد أشار ليتوين وسترنجر إلى أن المناخ التنظيمي بالمؤسسة يشير إلى " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، حيث يكون لها انعكاس وتأثير على دوافع وسلوك الأفراد" (بطاح، 2006، صفحة 78).

والمؤسسة العمومية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التحولات والتطورات عالميا وإقليميا ومحليا ، وقد اتجهت الإدارة العليا نحو توفير بيئة عمل للأفراد على مستوى جميع المؤسسات وذلك بالاعتماد على خطط قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى، من خلال مجموعة من المراحل التسييرية بعد صدور دستور 31 ديسمبر 1962 في البدايات الأولى للاستقلال، حيث كانت مرحلة التسيير الذاتي النواة الرئيسية لدفع عجلة الإنتاج وتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع بالرغم من الصعوبات والمشاكل الإدارية، وقد تلتها في فترات متتالية مراحل أخرى بالتزامن مع الظروف السياسية والاقتصادية وغيرها قصد توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد وتدفع عجلة التنمية بالبلاد وتحقيق مستويات هامة من الرفاه الاجتماعي.

وتمثل المداخل النظرية الكلاسيكية والإنسانية والحديثة أحد أهم إسهامات مفكري وعلماء الاجتماع والتنظيم والعمل وعلم النفس، في وضع أسس ومبادئ تقوم عليها الإدارات لتوجيه سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم العلمية والعملية قصد تحسين الأداء وزيادة الإنتاج بالمؤسسات وفق أساليب علمية وبرامج تدريبية تساهم في تحقيق الأهداف.

من خلال ما سبق يمكن طرح سؤال الإشكالية التالي:

ما طبيعة أبعاد المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية وكيفية تفسيرها من خلال المداخل النظرية؟

## 2- المناخ التنظيمي

### 2-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف على أنه جو العمل بالمنظمة من خلال التفاعل بين عدة متغيرات داخلها وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات صفات وخصائص تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري (تيسير، 2012، صفحة 257)، وعرفه هالبين (Halpin)" بأنه مجموعة الخصائص والمميزات التي تتصف بها المنظمات مما يجعلها مختلفة عن غيرها، ويعني الإنطباع العام لدى الأفراد والذي يتضمن مجموعة من المتغيرات المتمثلة في أساليب المعاملة من طرف المديرين وفلسفة الإدارة العليا المتضمنة لظروف العمل ونوعية الأهداف المراد تحقي (Croft, 1962, p. 201).

ويرى ليكرت (Likert)" أنه مناخ أي منظمة تعمل في نسق أكبر بحيث أن الموظفين يعملون ضمن بيئة إدارية عامة تنشأ من خلال سياسات وممارسات المدراء الكبار، ويؤثر المناخ على أداء الأفراد، حيث يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل" (المومني، 2006، صفحة 25).

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو "البيئة الداخلية مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها، أو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد" بمعنى مختلف القيم والعادات والتقاليد وثقافة المؤسسة وطرائق العمل والسلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل وخارج المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث من الممكن أن تؤثر على الجانب التنظيمي والمهني لجميع الفئات السوسيو مهنية هذه الأخيرة التي تسعى لتحقيق أهدافها وإشباع حاجاتها المادية والمعنوية في ظل مناخ تنظيمي متوازن ومستقر نسبيًا.

## 2-2- أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كالآتي:

مرونة التنظيم: وتعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

طبيعة العمل: تؤدي الأعمال الروتينية إلى الملل وعدم الإبداع بينما النشاط والحيوية يفضيان إلى المنافسة والابتكار لدى العاملين.

التنمية الإدارية والتدريب: لا شك أن تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولين والمشرفين وتدريبهم تعكس اهتمام المنظمة بتطويرهم وتأهيلهم ليكون لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2008، صفحة 305).

## 2.2 عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن إيجاز تلك العناصر كما يلي:

الهيكل التنظيمي: هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ويعرفه روبرت ألبلي بأنه "إطار يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وظيفة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي، كما عرفه ستونر على أنه "الالية الرسمية التي يتم من خلالها تسيير المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي: - يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

- التخصص في العمل، بمعنى وجود مهام وأنشطة محددة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية (مساعدة، 2013، الصفحات 170-172).

أنماط القيادة: لقد ساهمت العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأثرها في سلوك العنصر البشري حيث تم تحديدها كالآتي:

- القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية): يتسم هذا النمط بالزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عمليات اتخاذ القرارات وعدم تفويض الصلاحيات ووضع السياسات وتحديد أوجه الأنشطة والفعاليات بشكل فردي وليس على أساس النزعة الجماعية في التعامل مع مختلف الفئات العمالية (كاظم و موسى، 2008، صفحة 307).

يمكن القول أن هذا النمط من القيادة يساهم إلى حد كبير في ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وضعف قنوات الاتصال مما يسبب عدم الرغبة في العمل والسلوك الإنعزالي وانخفاض مستويات الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي ظهور النزاعات والصراعات.

- القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة العمال والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة في إنجاز ومتابعة الأنشطة، حيث يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة التنظيمية الفعالة في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة للعاملين، مما يؤثر على تماسك جماعة العمل و بروز القيم الإيجابية (كاظم و موسى، 2008، صفحة 308).

- القيادة الفوضوية: تظهر في اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرار وتعطى الحرية المطلقة لجميع الأفراد في إنجاز الأنشطة دون رقابة أو إشراف ... مما يؤدي إلى ضعف قنوات الاتصال والتفاعل الإيجابي بين العمال كما أن هذا النمط من القيادة يساهم في ضعف القرارات الإدارية وانعدام الروح الاجتماعية (كاظم و موسى، 2008، صفحة 309).

أنماط الاتصال: يعرف الاتصال على أنه "عملية نقل المعلومات من شخص أو مجموعة أشخاص إلى آخر أو آخرين" ويأخذ الاتصال شكلين أساسيين هما: الاتصال الرسمي الذي يتبع خطوط

السلطة (محمد، 2011، الصفحات 80-82)، والاتصال غير الرسمي الذي هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي ويمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي (عشوي، 1992، صفحة 149).

المشاركة في اتخاذ القرارات: من خلال هذا النمط تتاح فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين بالمنظمة حيث يشاركون في إبداء الرأي والنصح خاصة إذا تعلق القرار بمصالحهم، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة تحقيق درجة عالية من الرضا حول القرار المتخذ وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة، وتتسم سبل تنفيذه بالسهولة والمرونة ويحقق لديهم إشباعا نفسيا ورضا ملحوظا في بناء القرار وصناعته (كاظم و موسى، 2008، صفحة 182).

التكنولوجيا: يقصد بالتكنولوجيا المهارات والمعرفة والمستلزمات والآلات والحاسوب وغيرها من المستلزمات التي تستخدم في تصميم المنتج وتوزيعه (سلع، خدمات)، ويرى روبر أن التكنولوجيا هي عبارة عن معلومات وآلات إدارية لتحويل المدخلات إلى مخرجات بالمنظمة، وتحتاج المنظمة إلى التكنولوجيا بغض النظر على طبيعة نشاطها وكلما ازداد تعقد التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة كلما واجهت الإدارة والعاملين صعوبة في التعامل معها واستخدامها بشكل أفضل، ويؤدي تعقد التكنولوجيا للحاجة إلى بناء تنظيمي عضوي لكي يتمكن المدراء والأفراد بالمنظمة من التكيف والاستجابة السريعة مع أي موقف جديد غير متوقع وبالتالي تبني الحلول الملائمة لمواجهة المواقف الجديدة، ويكون البناء التنظيمي الآلي هو الملائم في حالة ما تكون التكنولوجيا بسيطة وروتينية لأن المهام بسيطة وخطوات إنتاج السلعة أو الخدمة محددة (المرهضي، 2013، صفحة 135).

الصراع التنظيمي: يمثل الصراع من الناحية الإدارية إرباك العمل وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وتختلف حدة التناقضات في المنظمة فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد البدائل وهو أمر مرغوب يؤدي إلى الإبداع والابتكار... ويمكن أن يكون الصراع سببا للهدم والتدمير (جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، 2009، الصفحات 162-162)، ويظهر الصراع من خلال المنازعات العمالية بالمؤسسة التي يكون فيها طرفا النزاع الإدارة والعاملين حول وقوع اختلافات في قضايا عمالية تتعلق بالامتيازات والحقوق والمصالح، والتي تتعارض مع مصالح المنظمة... ويمكن القول أن المنازعات العمالية تتناول مواضيع أوردتها قانون العمل قصد تنظيم العلاقة بين المنظمة والموارد البشرية، حيث تتمثل في الأجور والإجازات السنوية والمرضية والطارئة والفصل التعسفي من الخدمة (جودة، 2014، صفحة 350).

### 3 - مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية

بعد مغادرة المستعمر الفرنسي التراب الوطني وترك المؤسسات دون مسيرين أو مشرفين، إعتمدت الدولة الجزائرية على طابع تسييري لمواصلة عمل تلك المؤسسات ومحاولة النهوض بها ومواصلة الإنتاج بسواعد الجزائريين من خلال مجموعة مراحل متزامنة ومسايرة للتطورات العالمية والإقليمية والمحلية يمكن ذكرها فيما يلي:

#### 3-1- مرحلة التسيير الذاتي:

لقد قررت الدولة ترك المبادرة للعمال والفلاحين في عملية التسيير وقد اكتسب الطابع الجماعي وأطلق عليه التسيير الذاتي، حيث يتوقف على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية، كما يهدف هذا النظام إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين والعمال وبالتالي هم المسئولون عن النتائج التي يحصلون عليها، حيث تمثل الأرباح العنصر المحرك لهذا النظام.

وتتجلى أبعاد المناخ التنظيمي من خلال اعتمادها على المديرين والسيطرة على التسيير نتيجة النظام السياسي في تلك الفترة عن طريق مجلس إداري مشكل في غالبيته من ممثلين عن السلطة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح، أي أن المؤسسة مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية، عن طريق نظام الوصاية وأفرزت هذه المركزية المفترطة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعاد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء لأرائهم أو مطالبهم بما يرونه ضرورياً للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وقد ترتب على هذا النموذج التنظيمي إقامة علاقات غير منسجمة بين العمال والإدارة، وتحريف الوظيفة الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، مما أدى إلى تهميش وتقييد العمال وممثلهم وتحولت المؤسسات إلى أماكن لتوليد الصراعات (علي و نصرالدين، 2013، الصفحات 55-66).

من خلال ما جاء به التسيير الذاتي وفق القوانين الجزائرية في تلك الفترة يتضح أن أصحاب القرار ركزوا على المركزية في التسيير والاستحواذ على السلطة دون مراعاة الجانب الإنساني والنفسي للعاملين، وهذا ما أفرزته تلك الممارسات البيروقراطية مثل عدم تمثيل العمال وفتح قنوات الاتصال والتركيز على رفع مستويات الإنتاج وتعظيم الفوائد المادية على حساب قوة وطاقته الأفراد غير المؤهلين في تلك الحقبة الزمنية، وبالتالي بدأت تظهر مؤشرات مرحلة أخرى تدريجياً للتخلص من تبعات التسيير الذاتي الذي لم يتوافق مع أهداف العمال ومصالحهم من جهة وتحقيق أهداف المؤسسات من جهة أخرى.

2-3- مرحلة التسيير الإشتراكي:

كان الهدف من نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة ولعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي والمشاكل التنظيمية المؤدية إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية الموازية للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه على العلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعاً لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر: (أونيس، 2011، الصفحات 296-304).

- مشاركة العمال من خلال اعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين للتخفيف من الصراع بين العمال والإدارة كما تمثل ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي والسماح للعمال بتحمل المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

- تقدير مجهودات العمال من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم.

- احترام مشاعر العمال وإعطائهم الفرصة في اختيار ممثلهم والتعبير عن آرائهم بكل شفافية.

- تزويد العمال بالمعلومات من خلال عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة بجانب الإداريين.

- الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم.

- محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي اعتبرها ميثاق التسيير الإشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفير الشروط المادية للعمال لطمأننتهم ورفع روحهم المعنوية وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة (أونيس، 2011، الصفحات 306-310).

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة في مجال التوظيف وتحسين ظروف العمل، لكن شأها نزاعات وإضرابات عدة أسبابها تدنى الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق عملية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة (أشهو، 1982، صفحة 105).

تمثل أبعاد المناخ التنظيمي أحد أهم الركائز التي اعتمدها الإدارة في ظل مرحلة التسيير الاشتراكي التي ساهمت بشكل كبير في انتقال جذري للمؤسسة العمومية، وذلك من خلال إعادة النظر في القوانين واللوائح وفق دستور 1976 فقد تم تفعيل مجموعة من عمليات تنمية الموارد البشرية مثل توصيف الوظائف والاستقطاب والاختيار والترقيات والسلامة وغيرها قصد زيادة الكفاءة والفعالية وتخفيف حدة النزاعات العمالية، كما أصبح العامل يتمتع بقدر من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتشكيل النقابة العمالية للدفاع عن حقوقهم وقد كانت هذه التغيرات متوافقة الى حد ما مع ما جاءت به نظرية التنظيم والموارد البشرية.

### 3-3- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها (1980-1994):

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة، وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي. (عشوي، 1992، صفحة 235).

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية:

- تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتج عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيللة الإنتاج.
- تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلائي للموارد البشرية والمادية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- تنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين مختلف الفئات العمالية.
- تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز يساهم في تنمية مهارات الافراد.
- وضع قوانين تردع السلوك السلبي كتخريب الآلات والتمارض والتغيب.
- تفعيل مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.
- ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للتشاور ومشاركة العمال.
- تنظيم علاقات العمل بما يتطابق مع التغييرات التي أدخلت على تلك الإصلاحات خصوصاً الحريات الفردية والجماعية وحق الإضراب والحق النقابي وتخفيف النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.
- وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسة ما يلي:
- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.
- ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.
- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير شؤون المنظمة لتحقيق هدف مزدوج وهو تحسين الفعالية وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.
- تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال للمشاركة في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية... قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية والمعنوية تبعاً للقوانين. (أونيس، 2011، الصفحات 318-326).

أثناء التحولات الاقتصادية الكبرى والتطور التكنولوجي والعلمي لمختلف المنظمات العالمية والإقليمية وفي ظل التحالفات الجيوسياسية والاقتصادية بين الدول العظمى لم تستطع المؤسسة العمومية الجزائرية مواكبة تلك التغييرات، فعملت على إيجاد حلول وبدائل انية ومستقبلية من الممكن أن تساهم في تحقيق مكاسب اجتماعية واقتصادية للفرد العامل والمجتمع، وقد بدأت بالتركيز على تفعيل اللامركزية في الشركات الكبرى وتفويض السلطات للمدراء الجهويين والفرعيين

عبر كامل التراب الوطني مما يسمح لهم بتطبيق القوانين الرادعة والحفاظ على وسائل الإنتاج والتقليل من النزاعات الفردية والجماعية من خلال المفاوضات الجماعية والاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وترقيته ومشاركته في عمليات صنع القرار وتحسين مستوى الإنتاج والإنتاجية. إن استخدام أسلوب المشاركة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدًا حيث أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف ومن دون شك فإن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف على عاملين أساسيين هما:

رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات (السلي، 1988، صفحة 347).  
4-3- مرحلة الخصوصة:

في ظل هذه التحولات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، أصبح من الضروري تبني المبادئ العقلانية في الخطابات الرسمية للدولة وحتى المسيرين وتجلي ذلك في عمليات التوظيف التي تخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر، وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي الخصوصة لم تهمل أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة عن طريق التمثيل النقابي ولجان المشاركة وتتمتع التنظيمات النقابية بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات العمل، وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة المشكل على أساس إرث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير مهيأة لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة (علي ونصرالدين، 2013، الصفحات 73-74).

لقد شهدت هذه المرحلة من التسيير مجموعة من القرارات أهمها فتح رؤوس أموال المؤسسات المفلسة وغلق الكثير منها كما تم بيع جزء منها بالدينار الرمزي، الشيء الذي أثر سلبا على مستويات الإنتاج والأداء مما تسبب في تفشي البطالة وارتفاع الديون الخارجية، وتأتي سنة 2000 بقرارات جديدة وهادفة مع ارتفاع سعر النفط واستقرار البلاد نسبيا تمثلت في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مجموعة من الآليات نذكر منها ما يلي:  
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): أوكلت له مهمة دعم العمال الذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة الهيكلة الاقتصادية الذين تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة، وتدعيم الشباب البطال لخلق نشاط خاص (بوقصبة و بو عبدالله، 2013، الصفحات 5-6).

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ENSEJ): هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات، ومختلف الأشكال والإجراءات الرامية إلى تشغيل الشباب.

الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI): هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى تقليص اجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما كحد أقصى، وتعمل على تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل ترقية وإدماج الابتكار الإلكتروني.

صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، أنشئ قصد منح ضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز الاستثمارات.

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANJEM): تتعلق هذه الوكالة بجهاز القرض المصغر المختص بالفئات التي لها دخل غير ثابت أو دون دخل أو غير منتظمة (بوقصبة وبوعبدالله، 2013، الصفحات 9-11).

من خلال هذه الوكالات الوطنية وغيرها حاولت الدولة الجزائرية تفعيل مجموعة أسس وقوانين تساهم في الإنعاش الاقتصادي وتقليص المديونية والبطالة لدى الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية.

#### 4- المداخل النظرية المفسرة للمناخ التنظيمي:

لقد ساهم تعقد المجتمع الصناعي بعد الثورة الصناعية في المملكة المتحدة والثورة الفرنسية في ظهور ونشأة المدارس الادارية ومختلف الاتجاهات النظرية خلال فترات متلاحقة لدراسة التنظيم والمنظمة والكشف على مختلف المتغيرات حسب المجالات الزمنية والمكانية والبشرية المختلفة، وسنحاول عرض مجموعة من تلك المداخل المفسرة للمناخ التنظيمي كما يلي:

4.1- المدخل الكلاسيكي: ارتبط هذا المدخل بإسهامات مفكري الاتجاه البيروقراطي والعلمي والاداري.

4.1.1- الاتجاه البيروقراطي: يمثل هذا الاتجاه مبادئ النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر (1884-1920) الذي انطلق في دراسته للتنظيمات من الفعل الاجتماعي، ويميز بين (03) أنواع من السلطة وهي:

السلطة الكاريزمية: يركز هذا النمط على الاعتقاد في بطولة شخصية قيادية في المجتمع من خلال قدرته على السير المثالي.

السلطة التقليدية: تتأسس على التقاليد والأعراف ومدى صلاحيتها في جميع الأماكن والأزمنة وكذلك الاعتقاد بشرعية الأشخاص المطالبين بتطبيق تلك التقاليد وفق السلطة التقليدية. السلطة القانونية: ترتبط أساسا بمجموعة من القواعد الإجراءات والقوانين التي تصفها هيئات مختصة بفرض النظام وإصدار الأوامر والتعليمات و بالتالي تعتبر سلطة شرعية (كعباش، 2006، صفحة 200)، يتضح أن أنماط السلطة لدى فيبر تكون مطابقة أو مشابهة لما ورد في التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية.

وقد قدم ماكس فيبر نموذجه المثالي للبيروقراطية كنقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات حيث يعتبر كأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببنائها و خصائصها ، وهذا النموذج هو بناء عقلي لا يتم بنائه إلا من خلال وجود خصائص أو جهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع و النموذج الذي يصاغ على هذا النحو يسمى مثاليا (سالم م.، 2012، صفحة 70).

يمكن القول أن عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في ظل مرحلة التسيير الذاتي يمكن فهمها حسب المبادئ المثالية للاتجاه البيروقراطي كما يلي:

مركزية اتخاذ القرار: بمعنى وحدة السلطة الأمر في كل مستويات التنظيم.

تقسيم العمل: يكون محددا وواضحا حيث يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم.

بناء تسلسلي رئاسي (تدرج السلطة): يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلا هرميا يكون كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه وكل موظف مسؤول عن مساعديه وهذا يكون وفقا لقواعد محددة وواضحة.

وجود نظام رسمي للقواعد: ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم وتحقيق الاستمرار في العمل والتنسيق بين أنشطة العمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم.

التخلي عن الاعتبارات الشخصية: يجب على أفراد التنظيم عدم اتخاذ اتجاه شخصي أو عاطفي في علاقاتهم بزملائهم، حتى لا تؤثر على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم.

يتم تعيين الموظفين وفقا لمؤهلاتهم الفنية التي اكتسبها عن طريق الدراسة الطويلة والتجربة والخبرة بعيدا عن الأصول الأسرية.

التمييز بين السلطة التنفيذية والاستشارية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية، حيث تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد والتبسيط.

لا يمتلك الموظف مركزه الإداري والأدوات التي يستعملها لتنفيذ واجبه.

تعتمد الإدارة البيروقراطية على سجلات ووثائق أي جميع الإجراءات توضع وتثبت كتابته.

يتقاضى الموظف الإداري راتباً يتطابق مع مركزه الإداري (سالم م.، 2012، صفحة 72).  
4.2.1- الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك ونسلو تايلور (1856 – 1915) من رجال الإنتاج والإدارة ، وبعد من الأوائل الذين حددوا مفاهيم العلم وتطبيق الطريقة العلمية لحل مشاكل المصنع و من أهم مبادئ الإدارة العلمية لديه التالي :  
التقسيم الأفقي للعمل: يقصد به تجزئة العمل وتخصيص المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل.

التقسيم العمودي للعمل : يهدف إلى التمييز بين مصمم و منفذ العمل بمعنى التفريق بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء حيث يعتقد تايلور أن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (حسن، 2004، صفحة 73).  
ربط نظام الأجور بالمردودية: الذي يؤدي إلى دفع العمال لبذل جهد أكبر في العمل باعتبار أنهم عقلانيون.

نظام للرقابة في العمل: حيث تكون الرقابة داخل المصنع رجلاً لرجل.

ومن أهم المفاهيم التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية نذكر ما يلي:

- مبدأ التخصص في العمل لزيادة خبرة العاملين وكفاءتهم مما يسمح بتحديد المسؤوليات.  
- تنميط العمليات يؤدي إلى السرعة في الأداء وخفض تكاليف وتفادي الحركات الزائدة أثناء العمل.

- عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية.

- تضيق نطاق الإشراف من خلال وحدة الأمر.

- توحيد الإجراءات (سالم م.، 2002، الصفحات 55-57).

- من خلال ما جاءت به الاتجاهات النظرية الكلاسيكية حول متغير المناخ التنظيمي ومختلف عناصره وأبعاده يبقى الاختلاف في تطبيق تلك المبادئ بالمؤسسة العمومية الجزائرية التي نشأت بعد استعمار طويل ونقص في الكفاءات والموارد البشرية العاملة، لكن القائمين على الإدارة في تلك المرحلة التسييرية يحاولون الاندماج والتطور على غرار المنظمات العالمية.

4.2- العلاقات الانسانية: يعد " التون مايو" 1880-1949" مؤسس علم الاجتماع الصناعي و مؤسس حركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له دبلوم في علم النفس كما درس الطب والمنطق و الفلسفة وكان أستاذاً مشاركاً في البحوث الصناعية كما كان أحد علماء علم الإدارة المشهورين و قد قام بتجاربه على العمال في مصانع الهاوثورن بشيكاغو ( Chicago ) دامت 5 سنوات (1927-

(1932) كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، ومن أهم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية أن:

لا يمكن تحفيز الأفراد بالحاجات الاقتصادية فقط ولكن بالحاجات الاجتماعية ليحقق ذاته من خلال التفاعل مع الآخرين بالمنظمة.

إن الأفراد هم أعضاء في نظم اجتماعية ذات قيم ومعتقدات وتقاليد خاصة بها، وهذه النظم الاجتماعية قد تعيق الإدارة عن تحقيق أهدافها إذا لم يتم الاعتراف بها والتعامل معها بشكل سليم (كامل، 1994، صفحة 42).

بالرغم من المحاولات الجادة للإدارة العليا في مرحلة التسيير الاشتراكي لتطوير العمل وتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين وفتح المشاركة العمالية لتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الأرباح وتقليص مستويات البطالة، يتضح أن سياسة الحزب الواحد واعتماد النظام الاشتراكي حال دون تحقيق الأهداف المرجوة مع إزفاء الإنفاق العام في مشاريع فلاحية وصناعية لم تتحقق الاكتفاء، بينما تبقى فئة كبيرة من أفراد المجتمع تعاني الفقر والتمهيش والبطالة والأمراض ناهيك عن التعليم والتربية هذه الأخيرة التي رصدت لها الدولة مبالغ هامة لتطويرها واستحداث مناصب عمل دائمة ومؤقتة، في ظل هذه الإصلاحات يبقى العمال على حالهم ويعزى ذلك إلى المستوى الدراسي والثقافي للطبقة الشغيلة التي دخلت من الأرياف وتخلت عن مهنتها الأصلية وبدأت العمل بالمصانع والإدارات كل حسب تخصصه الوظيفي كما ذكر ذلك المرجوم "جمل غريد" في دراسته للعامل الشائع والأستاذ علي الكنز في مجال الصناعة آنذاك.

المدخل السلوكي: ينطلق هذا المدخل من فكرة أن التنظيم عبارة عن بيئة تؤثر في سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم ومن ثم يمكن دراستها وفهمها في ضوء البيئة الداخلية للتنظيم، المتمثلة في الجو أو المناخ السائد فيه الذي يعيش فيه الأفراد ويتفاعلون مع عناصره المختلفة، من أفراد وجماعات وقوانين وإجراءات منظمة أو ضابطة للعلاقات وتكنولوجيا وغيرها من العناصر وهكذا يمكن تحديد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم في العناصر التالية:

العنصر البشري (الأفراد والجماعات).

العنصر التشريعي (القانون) الإجرائي المنظم للعلاقات والحياة.

العنصر التكنولوجي الفني (النظام التكنولوجي للعمل).

العنصر المادي الفيزيقي (الطبيعة الفيزيكية المحيطة بالعمل).

ركز هذا المدخل في دراسته وفهمه للسلوك الإنساني في نطاق التنظيم على أربعة أبعاد هي:

-أساليب القيادة.

-المشاركة.

-الخصائص الأساسية للشخصية الإنسانية في مقابل خصائص التنظيم الرسمي.

-الإسهامات في مقابل الحوافز.

إن جميع هذه الأبعاد التنظيمية تشكل بيئة التنظيم التي تحدد في ضوءها الاتجاهات والدوافع لدى الأعضاء في موقف العمل، وتحدد سلوكياتهم وتصرفاتهم في نطاق التنظيم. ويمكن الإشارة هنا إلى أن المدخل الفني (التكنولوجي) لدراسة التنظيم الذي يعتبر مدخلا نظريا قائما بذاته نظرا للإسهامات الكثيرة التي حاولت تطوير نظرية عن أثر التكنولوجيا على السلوك الإنساني في التنظيم، لا سيما فيما يتصل بالتكنولوجيا والاعتراب عند (روبرت بلونر 1964)، الذي حاول أن يبرهن على أن التنظيم الاجتماعي للمصنع هو إلى حد كبير نتيجة للتكنولوجيا، وهو أن النسق الفني يؤدي إلى إحساس العامل بالعجز والاعتراب كما يحدد درجة اندماجه مع رفاقه وطبيعة جماعات العمل (التكنولوجيا-التنظيم الاجتماعي-اعتراب العامل أو اندماجه)، و (وليام فوت وايت W.F.Whyte 1959م) الذي أكد على أثر البيئة التنظيمية والوضعية التكنولوجية بالذات على المشاعر والتفاعل، و(سايلز L.Sayles 1958م) الذي حاول أن يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل في التنظيم، وغيرهم من العلماء، حيث أن علماء الاجتماع الصناعي حاولوا وفق هذا الاتجاه دراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل على اعتبار أن نوع الآلات وعددها، وحجمها، ومواقعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية، ومعاييرها، وقيمها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات (بومخلوف، 2001، الصفحات 69-72).

من خلال مرتكزات بعض الاتجاهات النظرية التي سلطت الضوء على متغير المناخ التنظيمي وبعض أبعاده في مختلف المنظمات الغربية، يتضح أنها تتوافق نسبيا مع القواعد والقوانين التي جاءت بها مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الهرمي والمركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما نلاحظه في مرحلة التسيير الذاتي، بينما نجد تشابها خلال مرحلة التسيير الاشتراكي حيث وجود المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل برامج التدريب والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي من خلال دور النقابة في تلك المرحلة، أما في المراحل الأخرى يتضح أن الإدارة اهتمت بشكل كبير بالتكنولوجيا والبيئة الخارجية لمواكبة التطورات المتسارعة في عالم يتميز بالتطور والابداع والمنافسة الشديدة وهذا ما يجسد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية وبعض مبادئ الفكر الإداري .

5- خاتمة:

بالرغم من التحولات الكبرى في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل وإدارة الموارد البشرية يبقى موضوع المناخ التنظيمي متغير نسبي في المؤسسة العمومية الجزائرية التي لا تزال في مراحل التكوين والتحديث، فهي تحاول مواكبة التطورات العالمية ومنافسة كبرى المنظمات من خلال

وضع قوانين واليات تتوافق مع اتجاهات العاملين وميولاتهم الاجتماعية والثقافية وغيرها، كما تتجه المؤسسة العمومية من خلال سياساتها إلى الاستعانة بأفكار ومبادئ المدارس العلمية الغربية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجاتها الانية والمستقبلية من مختلف الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق أهدافها وتعظيم الأرباح من جهة والمحافظة على مواردها من جهة أخرى .

لقد ساهمت الإصلاحات الكبرى التي قامت بها المؤسسة العمومية عبر مجموعة من مراحل التسيير المختلفة وتجديد الهياكل القاعدية وتحديث وسائل الإنتاج وتدريب وتكوين العنصر البشري وفق الأساليب العلمية والمنهجية المعمول بها عالميا وإقليميا، وذلك حسب مبادئ الفكر الإداري المعاصر والحديث وما جاءت به أفكار ومبادئ العلماء والمنظرين من خلال الدراسات الامبريقية والنظرية على جميع المستويات ومختلف المنظمات، غير أنه يبقى لزاما على القائمين بإدارة المؤسسات العمومية الجزائرية مراجعة وتقييم جميع العمليات، كما يجب أن تقوم بتحديث الجهاز الإداري ووضع أسس وقواعد من شأنها زيادة الإنتاج ودفع عجلة التنمية .

من خلال هذه الدراسة السوسولوجية يمكن وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في دعم المؤسسات الوطنية حيث نوجزها كما يلي:

- الاهتمام بتدريب وتكوين الأفراد على وسائل الإنتاج الحديثة.
- إستقطاب العنصر البشري المؤهل من مختلف الجامعات والمعاهد الوطنية.
- تكثيف الاجتماعات والمناظرات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تغيير فلسفة وسياسة المؤسسة وتطويرها.
- الاعتماد على الخبرات العالمية والمحلية.
- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وتفعيل عمل النقابات من خلال الاتفاقيات الجماعية.
- إعادة النظر في قانون العمل 11/90 وقانون الوظيف العمومي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد بطاح. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أونيس عبد المجيد أونيس. (2011). *إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيقي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بوقصبة شريف و بو عبدالله علي. (2013). *واقع وافاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. مؤتمر حول واقع وافاق النظام المالي والمحاسبي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الوادي، الجزائر: جامعة الوادي
- حمود خضير كاظم، و سلامة اللوزي موسى. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- راج كعباش. (2006). *علم إجتماع التنظيم*. قسنطينة، الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال جامعة منتوري قسنطينة.
- زكار علي، و بوشيدشة نصرالدين. (2013). *الديناميكيات الإجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية*. الأبيار، الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للتوزيع.
- سامر جلدة. (2009). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سامر جلدة. (2009). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سنان غالب المرهضي. (2013). *نظرية المنظمة*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عادل حسن. (2004). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد اللطيف بن أشهو. (1982). *التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988*. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- علي السلمي. (1988). *السلوك التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة.
- فهي تيسير. (2012). *أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، صفحة 257.
- ماجد عبدالمهدي مساعدة. (2013). *إدارة المنظمات من منظور كلي*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد بومخلوف. (2001). *التنظيم الصناعي والبيئة*. برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد عبد المقصود محمد. (2011). *القيادة الإدارية*. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد علي سالم. (2012). *نظرية المنظمة*. عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.

## المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية -مقاربة سوسيولوجية-

محمود سلمان العميان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

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

مصطفى مصطفى كامل. (1994). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

مؤيد سعيد سالم. (2002). *تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.

واصل جميل المومني. (2006). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

### المرجع باللغة الأجنبية:

Croft, A. a. (1962). *The organizational climat of schools*. Wachingtin, USA: Office of education.